

ESCOLA SUPERIOR DO PARLAMENTO CEARENSE - UNIPACE
Clima e Cultura Organizacional no Setor Público: um estudo de caso no Legislativo
Municipal de Icó-CE

Autora: Wilma Carvalho Penaforte¹

Orientadora: Maria Patricia Morais Leal²

RESUMO

O presente artigo analisa como o clima e a cultura organizacional influenciam a gestão e o desempenho de servidores no âmbito do Legislativo Municipal de Icó/CE. O estudo fundamenta-se em uma abordagem qualitativa e descritiva, combinando revisão bibliográfica e pesquisa empírica. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas a nove servidores, sendo cinco efetivos e quatro comissionados, que expressaram suas percepções sobre o ambiente de trabalho, a comunicação, o relacionamento interpessoal e os valores institucionais. Os resultados indicaram que o clima organizacional é amplamente percebido como positivo, refletindo um ambiente colaborativo e de respeito mútuo. A cultura organizacional foi associada a valores, normas e práticas que reforçam o sentimento de pertencimento e a identidade institucional, embora alguns servidores apresentem compreensão parcial de seu significado conceitual. A comunicação eficaz e o trabalho em equipe emergem como fatores determinantes para a eficiência da gestão e a satisfação dos servidores, enquanto as falhas de comunicação foram apontadas como os principais desafios à coesão interna. Constatou-se, ainda, alto nível de satisfação com o ambiente e com os benefícios oferecidos pela instituição. Conclui-se que o fortalecimento do clima e da cultura organizacional é essencial para consolidar uma gestão pública participativa, pautada na cooperação, no diálogo e no comprometimento coletivo. O estudo contribui para a compreensão de práticas de gestão no setor público e oferece subsídios para o aprimoramento da administração legislativa municipal.

Palavras-chave: Clima organizacional. Cultura organizacional. Gestão pública. Relações interpessoais. Comunicação institucional.

¹ Wilma Carvalho Penaforte; Psicóloga – Pós graduada em Psicodiagnóstico; wilma.carvalho@yahoo.com.br

² Maria Patricia Morais Leal; Doutorado em Educação; mpateleal@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos e suas variações constantes interferem nos mais diversos contextos da vida do homem. Os processos de mudanças nas organizações de trabalho vêm sendo impulsionado pelas mudanças constantes das novas tecnologias e informações. Essas mudança e interferências podem trazer consigo efeitos positivos e/ou negativos, surgindo novas demandas, crenças, propósitos, novas percepções e compreensão do ser humano, e assim das mais variadas relações entre os sujeitos e no desempenho profissional e resultados das atividades realizadas.

Desse modo, diversos campos de estudos têm se dedicado a pesquisar e desenvolver técnicas sobre os mais diversos campos de atuação e categorias profissionais, com objetivos de colaborar para uma melhor qualidade de vida laboral, de saúde, do desenvolvimento e do bem estar biopsicossocial dos sujeitos. Sendo assim, o clima e a cultura organizacional são requisito essenciais dentro das organizações de trabalho.

O clima organizacional, segundo Souza (1980), (apud Villardi et al., 2011), é conjunto de percepções, conceitos e sentimentos que as pessoas compartilham a respeito da organização e que afetam, de maneira positiva ou negativa, a forma como as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho, seu comprometimento e desempenho.

Já a cultura organizacional, segundo Fleury Fisher, (1989), (apud Coelho e Andrade, 2008), cultura organizacional pode ser interpretada como um processo contínuo de construção da realidade como um fenômeno ativo, vivo, por meio do qual as pessoas criam e recriam os sistemas nos quais interagem, influenciando, dessa maneira, a percepção de cultura de cada membro da organização.

Dessa forma, compreender como o clima e a cultura organizacional se manifestam e influenciam o comportamento das pessoas é fundamental para o fortalecimento da gestão pública e para o aprimoramento das práticas de trabalho no setor legislativo.

Assim, formula-se a seguinte pergunta-problema: De que maneira o clima e a cultura organizacional influenciam a gestão e o desempenho dos servidores do Legislativo Municipal de Icó/CE?

A partir dessa questão central, o estudo tem como objetivo geral analisar como o clima e a cultura organizacional influenciam a gestão do Legislativo Municipal. De modo específico, busca-se: (i) identificar as percepções de servidores sobre o clima e a cultura organizacional; (ii) analisar de que modo essas dimensões interferem na prática administrativa e nas relações interpessoais; e (iii) avaliar seus impactos na eficácia da gestão pública municipal.

A relevância desta pesquisa reside no fato de que compreender e gerir adequadamente esses fatores pode contribuir para prevenir conflitos internos, melhorar o desempenho das equipes e qualificar os serviços prestados à sociedade. Ademais, o estudo oferece subsídios tanto para gestores públicos quanto para pesquisadores interessados na interface entre cultura, clima e gestão legislativa.

O artigo está estruturado em cinco seções. Após esta introdução, o tópico 2 apresenta a fundamentação teórica, discutindo os principais conceitos e estudos sobre clima e cultura organizacional, bem como suas implicações para a gestão pública. Em seguida, o tópico 3 descreve os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, detalhando a abordagem qualitativa, o perfil dos participantes e as etapas de coleta e análise dos dados. O tópico 4 contempla a análise e discussão dos resultados, interpretando as percepções dos servidores do Legislativo Municipal de Icó/CE à luz dos referenciais teóricos. Por fim, o tópico 5 apresenta as considerações finais, destacando as principais conclusões e contribuições do estudo para o aprimoramento da gestão pública municipal. Essa estrutura permite compreender o percurso lógico da investigação e estabelece uma transição direta entre a introdução e a fundamentação teórica, reforçando o encadeamento entre os objetivos, a metodologia e a análise dos resultados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E/OU DESENVOLVIMENTO

O trabalho desempenha um papel central na vida humana, servindo como a base para a construção de relacionamentos, identidades, realidades sociais e de sobrevivência. No contexto organizacional, essa dinâmica se torna complexa, uma vez que cada membro possui funções e responsabilidades específicas, mas é no

trabalho em equipe e nas relações interpessoais que se encontra o verdadeiro potencial para o crescimento coletivo.

Ainda falando sobre trabalho, ROHM e LOPES (2015, p.333) o define como “uma condição fundamental na existência humana. Por meio dele, o homem se relaciona com a natureza, constrói sua realidade, significa-se, insere-se em contextos grupais, atua em papéis e finalmente promove a perenização de sua existência. Por viabilizar a relação dos indivíduos com o meio, em um dado contexto, o trabalho expressa-se como incessante fonte de construção de subjetividade, produzindo significado da existência e do sentido de vida”.

Dentro das organizações existem equipes e grupos, e cada sujeito tem suas atribuições e competências, no entanto, o trabalho em equipe e as relações interpessoais são indispensáveis para o crescimento individual e coletivo.

ROBBINS, 2010, distinguir grupos de equipes. Segundo o autor “uma equipe de trabalho gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma de suas contribuições individuais”.

Contudo, muito embora compartilhemos algo ou coisas, não podemos esquecer que cada ser humano tem sua subjetividade e essas peculiaridades interferem nas relações de trabalho. Assim sendo, conhecer e entender sobre o clima a cultura organizacional da empresa em que se trabalha é essencial para os seus gestores e funcionários, pois, ainda conforme ROBBINS, (2010, p. 505) “clima organizacional refere-se às percepções comuns que os funcionários de uma organização têm com relação à empresa e ao ambiente de trabalho”.

Chiavenato (2006) apud (LIMA et.al, 2017), diz que “o clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização”.

Assim sendo, podemos dizer que o clima é um fenômeno que interfere diretamente na produtividade das pessoas nas organizações, ou seja, é necessário que o clima seja favorável a realização das atividades como também a satisfação dos sujeitos ali inseridos.

Já a cultura organizacional refere-se à composição da empresa, revela as personalidades dos seus proprietários que com o decorrer dos anos de atuação pode apresentar algumas mudanças significativas. O clima e a cultura são diferentes, mas estão intimamente ligadas entre si, sendo a cultura organizacional uma de suas causas principais e o clima é consequência. (SANTOS, 2010).

A cultura organizacional, de acordo com Robbins (2006), segundo (LIMA et.al, 2017), diz respeito ao conjunto de princípios e valores que norteiam a empresa. Ou seja, são os valores compartilhado pelos membros de uma organização.

Sendo assim, mediante o exposto, se sabe que toda organização, seja pública ou privada, possui uma cultura que define seu ambiente e as relações e assim, fica nítido o quanto é importante pesquisar e conhecer o clima e a cultura organizacional da empresa. O clima organizacional refere às percepções compartilhadas sobre o ambiente de trabalho, e a cultura reflete a identidade e os valores da empresa. O clima pode mudar conforme as circunstâncias, enquanto a cultura tende a ser mais constante ao longo do tempo. Conhecer esses aspectos é vital para a gestão e a satisfação dos colaboradores, já que influenciam diretamente a produtividade e nas relações dentro da organização.

3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e descritiva, realizada sob a forma de estudo de caso. De acordo com Gil (2010), o estudo de caso busca compreender, de modo aprofundado, a dinâmica de uma unidade social específica, permitindo observar suas práticas, percepções e significados. Assim, o objetivo foi compreender como o clima e a cultura organizacional influenciam a gestão e as relações interpessoais no contexto do Legislativo Municipal de Icó/CE.

3.1 Abordagem e Procedimentos de Pesquisa

A pesquisa combinou revisão bibliográfica e investigação empírica. A revisão bibliográfica, de natureza exploratória, foi realizada entre junho e agosto de 2025, abrangendo publicações disponíveis nas bases SciELO, CAPES, BDTD e PePSIC, com os descritores: *clima organizacional*, *cultura organizacional*, *relações interpessoais* e *gestão pública*. Essa etapa possibilitou reunir referenciais teóricos

que fundamentaram a análise dos fatores que influenciam o comportamento organizacional.

Na etapa empírica, adotou-se uma abordagem qualitativa, por permitir a compreensão das percepções, valores e atitudes dos sujeitos pesquisados em seu ambiente natural (MINAYO, 2014). Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas, compostas por perguntas abertas e organizadas em torno de eixos temáticos:

- (i) percepção sobre o clima e a cultura organizacional;
- (ii) ambiente de trabalho e comunicação;
- (iii) relações interpessoais e trabalho em equipe;
- (iv) fatores desafiadores da gestão; e
- (v) satisfação e engajamento institucional.

O roteiro de entrevista foi elaborado pela pesquisadora, com base na literatura científica da área, e submetido à validação de conteúdo por especialistas. O instrumento completo encontra-se apresentado no Apêndice A, conforme as normas da ABNT (NBR 14724:2023).

3.3 Aspectos Éticos

A pesquisa respeitou integralmente os princípios éticos que regem a pesquisa social, em conformidade com a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS). Os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo e sobre o caráter voluntário de sua participação, assinando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Garantiu-se o anonimato, a confidencialidade dos dados e o uso exclusivo das informações para fins acadêmicos, preservando a identidade e integridade dos servidores entrevistados.

3.4 Técnica de Análise dos Dados

Os dados coletados foram organizados e interpretados por meio da Análise de Conteúdo, conforme proposta de Bardin (2016), em três etapas:

1. **Pré-análise**, com leitura flutuante das transcrições e definição de categorias;
2. **Exploração do material**, com codificação e categorização das respostas;
3. **Tratamento e interpretação dos resultados**, relacionando as categorias

empíricas aos referenciais teóricos sobre clima e cultura organizacional.

Essa metodologia permitiu compreender de forma abrangente as percepções, valores e práticas que estruturam o ambiente organizacional do Legislativo Municipal de Icó/CE, revelando como o clima e a cultura se refletem na gestão pública e no desempenho institucional.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Com base nos procedimentos metodológicos descritos na seção anterior, esta etapa do estudo tem por finalidade apresentar, analisar e interpretar os resultados obtidos a partir da pesquisa realizada com servidores do Legislativo Municipal de Icó/CE.

O objetivo é compreender como o clima e a cultura organizacional se manifestam no cotidiano institucional e de que modo influenciam as relações interpessoais, a comunicação e a eficácia da gestão pública.

A análise foi organizada em seis eixos temáticos: (i) percepção sobre clima e cultura organizacional; (ii) percepção do ambiente de trabalho; (iii) percepção sobre a equipe; (iv) fatores desafiadores para a gestão; (v) comunicação; e (vi) satisfação no ambiente laboral. Cada eixo apresenta os resultados coletados, acompanhados por tabelas explicativas e pela discussão analítica fundamentada na literatura científica.

Essa estrutura permite observar, de forma integrada, as dimensões subjetivas, relacionais e institucionais que compõem o contexto organizacional do legislativo, destacando as interações entre comportamento, valores e práticas de gestão.

4.1 - Percepção sobre clima e cultura organizacional

Os resultados indicam que o conceito de clima organizacional é amplamente reconhecido pelos servidores como determinante para o bom desempenho institucional. Segundo Robbins (2010), o clima refere-se às percepções comuns dos funcionários sobre o ambiente e as condições de trabalho. De modo semelhante, Sousa e Sabião (2014, apud ENES, 2019) ressaltam que o clima é o reflexo direto dos efeitos da cultura organizacional sobre a dinâmica interna da

instituição.

Entre os entrevistados, 8 servidores (4 efetivos e 4 comissionados) conseguiram definir o conceito de clima, associando-o a fatores como ambiente harmônico, respeito, cordialidade, motivação e cooperação. Apenas um servidor afirmou não compreender o termo.

Quanto à cultura organizacional, 6 servidores (2 efetivos e 4 comissionados) apresentaram definições vinculadas a valores, normas, crenças e identidade institucional, enquanto 3 não souberam responder. Essa variação revela que, embora os servidores reconheçam o papel do clima na rotina de trabalho, ainda há dificuldade em compreender a cultura organizacional como estrutura simbólica que orienta comportamentos e práticas institucionais.

Tabela 1 – Percepção sobre o Clima e a Cultura Organizacional

Categoria	Descrição	Quantidade de respostas	Identificação dos entrevistados
Clima Organizacional	Demonstraram compreensão sobre o tema	8	4 efetivos e 4 comissionados
	Não souberam responder	1	1 efetivo
Cultura Organizacional	Demonstraram compreensão sobre o tema	6	2 efetivos e 4 comissionados
	Não souberam responder	3	3 efetivos

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

4.2 - Percepção do ambiente de trabalho, do clima e cultura organizacional da empresa.

A análise das respostas demonstra que os servidores percebem o ambiente de trabalho predominantemente como colaborativo. Quatro participantes o descreveram como muito colaborativo e outros quatro como colaborativo, totalizando 8 de 9 respostas positivas. Apenas um servidor classificou o ambiente como pouco colaborativo.

As justificativas apresentadas enfatizam o espírito de cooperação, a

liberdade de expressão e o apoio mútuo entre colegas. Quando questionados sobre o alinhamento da cultura institucional aos valores pessoais, oito servidores afirmaram perceber coerência entre ambos, reforçando a noção de pertencimento e engajamento.

Tabela 2 – Percepção sobre o Ambiente de Trabalho

Descrição do ambiente	Quantidade de respostas	Identificação dos entrevistados	Justificativas principais
Muito colaborativo	4	3 efetivos e 1 comissionado	Cooperação, diálogo e ajuda mútua
Colaborativo	4	1 efetivo e 3 comissionados	Cordialidade, respeito e boa convivência
Pouco colaborativo	1	1 efetivo	Necessidade de maior integração

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

De acordo com Lima, (2017), a percepção que o funcionário tem da organização também é um fator que afeta o clima organizacional, visto que ela será refletida em seus atos, tanto dentro, quanto fora da empresa.

Corroborando com Lima, (Souza, 1980), (apud, Villardi et al., 2011) diz que; “clima organizacional é o conjunto de percepções, conceitos e sentimentos que compartilham a respeito da organização e que afetam, de maneira positiva ou negativa, a forma como as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho, seu comprometimento e desempenho”.

Para Davel e Vergara (2001) os integrantes de uma organização forma percepções subjetivas a respeito das propriedades objetivas desta organização. Ou seja, desenvolvem sentimentos em relação às diversas variáveis que compõem a organização, como salários, instalações físicas, comportamento dos gestores, entre outras.

4.3 - Percepção sobre a equipe de trabalho

Se tratando de equipe de trabalho, é inegável que são essenciais nas organizações de trabalho e que a maneira como se relacionam afeta diretamente o crescimento e sucesso da empresa bem como individual.

Segundo Anjos (2008), (apud, LIMA, 2017), “uma equipe engajada, comprometida e integrada favorece imensamente o ajustamento das pessoas ao trabalho e em consequência um clima mais favorável na organização”.

Ainda segundo a autora, uma equipe que esteja focada em alto desempenho das tarefas, certamente produzirá resultados muito além daqueles que seriam alcançados pelas pessoas em condições de trabalho individual.

Sabendo de quão importante se faz uma equipe dentro das organizações, questionamos também sobre qual a importância da relação da equipe no ambiente de trabalho; do seu comprometimento e em como percebem a relação da equipe; onde tivemos as afirmações a seguir:

Os participantes reconhecem o trabalho em equipe como essencial para o sucesso das atividades do legislativo. Todos os entrevistados (9 servidores) consideraram as relações entre colegas muito importantes, destacando que a cooperação e o comprometimento fortalecem a produtividade e reduzem conflitos. As justificativas apontam que relações harmoniosas promovem motivação e bem-estar, criando um ambiente inspirador. Quanto à qualidade das relações interpessoais, cinco servidores classificaram a relação como muito boa e quatro como boa, revelando predominância de vínculos baseados em respeito e colaboração.

Tabela 3 – Percepção sobre a Equipe de Trabalho

Aspecto Avaliado	Categoria de Resposta	Quantidade	Justificativas principais
Importância das relações entre a equipe	Muito importante	9	Relações saudáveis e produtivas
Comprometimento da equipe com a gestão	Muito importante	9	União e engajamento garantem resultados
Qualidade da relação da equipe	Muito boa	5	Colaboração e respeito mútuo
	Boa	4	Empatia e trabalho conjunto

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Observamos nesses pontos todos afirmam ser muito importância a relação

e o comprometimento da equipe, mas houve uma divisão quanto a percepção de como percebem a própria equipe. Contudo, esse episódio não causa tanto espanto, considerando o que já foi descrito no corpo desse artigo.

4.4 Fatores Desafiadores para a Gestão da Equipe

Entre os desafios apontados pelos servidores, a comunicação ineficaz foi mencionada por oito dos nove entrevistados como o principal obstáculo à gestão de equipe. Outros desafios citados, em menor frequência, foram conflitos interpessoais e liderança ineficaz. Esses resultados corroboram Robbins (2010), para quem a falha na comunicação é uma das principais causas de conflitos nas organizações.

Tabela 4 – Fatores Desafiadores para a Gestão da Equipe

Fatores mencionados	Quantidade de respostas
Comunicação ineficaz	8
Conflitos interpessoais	1
Falta de motivação	1
Falta de disciplina	0
Liderança ineficaz	1

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

4.5 Percepção sobre Comunicação

A comunicação não é importante apenas nas organizações de trabalho, ela essencial a vida na sociedade. Mas em se tratando de comunicação no ambiente de trabalho, ROBBINS (2010) afirma que a “comunicação é transferência e compreensão de significados, e nenhum sujeito, grupo e/ou organização podem existir sem a transferência de significados aos seus membros, mas é necessário que haja a compreensão do que foi transmitido”.

Ainda segundo o autor, a comunicação desempenha quatro funções dentro das organizações; a função de controle, a função de motivação, a função de expressão emocional e a função de informação.

Para ROBBINS (2010) a comunicação atua no controle do comportamento dos sujeitos no sentido que através da informação se passa as orientações, regras e hierarquias que são inerentes a cada ambiente bem como em relação a própria atuação

da equipe e/ou pessoa. Já em relação a motivação, a comunicação esclarece o que deve ser feito e sobre o desempenho da equipe, atuando como facilitador para a motivação, ou seja, através dos feedbacks.

Por último ele afirma que a comunicação tem como função facilitar a tomada de decisões, pois proporciona as informações necessárias aos sujeitos (ROBBINS 2010 p.326).

No tocante a comunicação, questionamos sobre a clareza do gestor nas delegações de tarefas e em como se sentem em dá e receber os feedbacks. Os relatos observados nesta pesquisa, conforme podemos ver a seguir, corroboram perfeitamente com as citações acima

A comunicação foi amplamente reconhecida como um elemento estruturante da gestão. Oito servidores afirmaram que o gestor é claro ao delegar tarefas, e todos relataram sentir-se à vontade tanto para receber quanto para oferecer feedbacks. Entre os relatos, destacam-se expressões como oportunidade de aprendizado, sentimento de ser útil e crescimento profissional. Tais percepções indicam que a comunicação, quando bem conduzida, promove motivação e sentido de pertencimento.

Tabela 5 – Percepção sobre Comunicação

Questão Avaliada	Categoria de Resposta	Quantidade de respostas	Síntese das justificativas
Clareza do gestor na delegação de tarefas	Sim	8	Comunicação clara e objetiva
	Regular	1	Necessita maior detalhamento
Conforto ao receber feedbacks	Sim	9	Aprendizado e melhoria contínua
Conforto ao oferecer feedbacks	Sim	9	Abertura para expressar ideias

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

4.6 Percepção sobre Satisfação no Ambiente de Trabalho

A maioria dos servidores demonstrou altos níveis de satisfação com o ambiente organizacional. Sete entrevistados declararam-se muito satisfeitos e dois

satisfeitos. As justificativas apontam fatores como ambiente tranquilo, respeito, autonomia e ausência de pressões excessivas. Quanto aos benefícios oferecidos pela instituição, oito servidores afirmaram que são adequados às suas necessidades, destacando que a estabilidade e as condições de trabalho contribuem para o bem-estar. Apenas um servidor responde que não, porém não justificou. Em síntese, observa-se que o legislativo municipal estudado apresenta um clima organizacional predominantemente positivo.

Tabela 6 – Satisfação no Ambiente de Trabalho

Aspecto Avaliado	Categoria de Resposta	Quantidade de respostas	Identificação dos entrevistados	Justificativas principais
Satisfação geral com o ambiente	Muito satisfeito	7	3 efetivos e 4 comissionados	Ambiente tranquilo e respeitoso
	Satisfeito	2	2 efetivos	Boa convivência e autonomia
Benefícios oferecidos	Úteis à realidade	8	4 efetivos e 4 comissionados	Adequação às necessidades e rotina
	Não úteis à realidade	1	1 efetivo	Não justificou

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

4.7 Discussão à Luz dos Referenciais Teóricos

A análise dos resultados empíricos permite observar que o clima e a cultura organizacional no Legislativo Municipal de Icó/CE apresentam predominância de percepções positivas entre os servidores, refletindo um ambiente de colaboração, respeito e pertencimento institucional. Essa constatação confirma o que Robbins (2010) descreve ao afirmar que o clima organizacional corresponde às percepções coletivas que os membros da instituição possuem sobre as condições e práticas do ambiente de trabalho, influenciando diretamente o comportamento, a motivação e o desempenho.

A cultura organizacional, por sua vez, expressa-se por meio de valores, crenças e padrões simbólicos compartilhados que orientam as práticas e o modo de

ser institucional. De acordo com Fleury e Fischer (1989), apud (Coelho & Andrade, 2008), a cultura é um processo dinâmico e contínuo de construção de significados, pelo qual os indivíduos recriam e reinterpretam a realidade organizacional. Essa dimensão simbólica explica por que os servidores associam fortemente a cultura do Legislativo a valores éticos, diálogo e cooperação, mesmo que alguns apresentem compreensão conceitual limitada do termo.

Chiavenato (2006), apud (Lima et al., 2017) complementa ao definir o clima como o “meio interno da organização”, resultado das percepções e atitudes dos indivíduos frente à estrutura e às relações de trabalho. No estudo, o alto índice de respostas positivas quanto ao ambiente colaborativo indica um clima organizacional favorável, que contribui para o bem-estar e o comprometimento coletivo. Tal cenário corrobora Lima, Leuch e Buss (2017), ao destacarem que a satisfação dos colaboradores constitui indicador relevante para o diagnóstico organizacional e a eficiência institucional.

Ao relacionar teoria e prática, nota-se que o clima organizacional funciona como reflexo da cultura vigente — como defendem Santos (2010) e Enes (2019). Em contextos de gestão pública, onde coexistem servidores efetivos e comissionados, o fortalecimento da cultura organizacional torna-se ainda mais essencial para alinhar valores, reduzir conflitos e consolidar uma identidade comum. Essa coerência entre princípios institucionais e práticas de gestão favorece a integração das equipes e sustenta a legitimidade da administração pública perante a sociedade.

Portanto, à luz dos referenciais teóricos, verifica-se que o Legislativo de Icó/CE possui uma base cultural sólida e um clima organizacional predominantemente positivo, sustentado pela comunicação clara e pelas relações interpessoais harmoniosas. Contudo, persistem lacunas no domínio conceitual de alguns servidores e desafios na gestão da comunicação, aspectos que, conforme Robbins (2010) e Schein (2017), demandam processos contínuos de formação e feedback organizacional. Assim, a consolidação de uma cultura participativa e transparente surge como estratégia fundamental para aprimorar a eficiência administrativa e a satisfação no trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, é importante deixar claro que foi explicado aos entrevistados que as respostas deveriam ser objetivas, não copiadas pela internet ou outros, e caso não soubesse e/ou não sentissem confortável, embora o anonimato preservado, não teriam a obrigação de responder. No entanto, foi percebido respostas nitidamente copiadas da internet e resposta desconexas com o propósito das perguntas.

Esses fatos além das ausências de algumas respostas no que se refere ao conceito de clima e cultura organizacional, me faz pensar se os servidores não teriam segurança e/ou o fato de se tratar de ambiente de gestão pública, onde há constantes mudanças de gestor e conseqüentemente em parte da equipe e das metodologias de gerir, se poderiam ser conseqüências para não clara definição e coerência no que se refere a cultura e ao clima organizacional ali existentes.

No entanto, é afirmativo que a cultura e o clima organizacional, o trabalho e o relacionamento da equipe, bem como a comunicação, são fatores essenciais indispensável dentro das organizações de trabalho e, que estes fatores são também essenciais ao sucesso da empresa e de seus colaboradores.

Porém, é cabível afirmar, que o clima organizacional além de algo imprescindível dentro das organizações é algo de difícil gerência, pois, cada sujeito é dotado de características próprias que podem ser semelhantes ou não aos demais membros da equipe. As singularidades nos fazem únicos e desse modo cada sujeito pode dar significados diferentes para um mesmo objeto, ter percepções e sentido distintos, mesmo compartilhando de um mesmo objetivo. Isso implica dizer que deve haver uma reciprocidade entre todas as partes da equipe. O clima depende dos sujeitos e os sujeitos dependem do clima.

Embora passíveis de alterações do clima em seu cotidiano, pois as relações assim como o ser humano, são mutáveis, percebe-se que quando há uma cultura organizacional bem definida, influencia diretamente o comportamento de seus colaboradores e conseqüentemente do clima.

Em relação à comunicação, ficou explícito a sua importância dentro do contexto organizacional e na gestão, e que a falta, ou a desconexão no processo de

comunicação, interferem diretamente nas interações, nas dinâmicas, nos vínculos e os interesses que unem os sujeitos de uma equipe. Assim, podemos afirmar que a comunicação é considerada um fator indispensável para o estabelecimento das relações e assim para obter um bom êxito e desenvolvimento do trabalho, o que permite a redução dos conflitos e assim, um clima organizacional favorável.

Em relação a satisfação, os resultados obtidos apontaram níveis bem positivos de satisfação com relação à maioria das questões levantadas.

No que se refere a equipe de trabalho, é sabido que tem sido foco de várias pesquisas, o que se faz notar quão são importantes e a relevância da temática nos dias atuais. A equipe se faz presente nos diversos âmbitos de nossas vidas, no nosso cotidiano, ou seja, na família, na escola, na academia e no trabalho.

Nas organizações de trabalho, os sujeitos devem ter a consciência de seu trabalho, do seu valor, da sua competência e também reconhecer os dos colegas da equipe. Cada sujeito com sua formação, capacidades, competências e habilidades, sendo a junção desses requisitos pessoais que formam a excelência da equipe.

Pois bem, diante dos fatos aqui expostos, no que cabe ao o clima e cultura organizacional cabe-nos analisar se não seriam necessários mais estudos para um melhor entendimento sobre estes aspectos, dentro das organizações públicas.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE
ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Perguntas

1 - Como você descreve o ambiente de trabalho na Câmara de Vereadores?

Muito Colaborativo() Colaborativo() Pouco Colaborativo() Não colaborativo()

Porquê _____

2- O que você entende por clima e cultura organizacional?

Clima: _____

Cultura: _____

3 - Qual a importância da relação entre a equipe no ambiente de trabalho?

Muito importante () Pouco importante () Regular (). Por quê?

4 – Em escala de 0 a 4 como você descreve as relações de trabalho em equipe na Câmara de Vereadores?

() 0 - Muito Ruim; 1 – Ruim; 2 – Regular; 3- Boa; 4- Muito boa

Porquê? _____

5 - Quais dos seguintes fatores você considera mais desafiadores para a gestão da equipe ?

Comunicação ineficaz ()

Conflitos interpessoais ()

Falta de motivação ()

Falta de disciplina ()

Liderança ineficaz ()

Outros () - (especifique)

6 - Qual a importância da relação e comprometimento da equipe para a gestão?

Muito importante() Pouco importante() Regular(). Por quê?

7- A cultura da empresa está alinhada com seus valores? SIM () NÃO () Porquê ?

8 – Em escala de 0 a 4 como você descreve o clima e a cultura organizacional da Câmara de

Vereadores? () 0 - Muito Ruim; 1 – Ruim; 2 – Regular; 3- Boa; 4- Muito boa - Porquê ?

Clima _____

Cultura _____

9 – Em uma escala de 0 a 4 o quanto você está satisfeito com as funções desempenhadas no seu dia a dia?
() 0 - Muito insatisfeito; 1 – Insatisfeito; 2 – Indiferente; 3 – Satisfeito; 4 – Muito Satisfeito

Porquê? _____

10 - O seu gestor é claro ao delegar tarefas? Sim () Não () Regular ()

11 - Os benefícios oferecidos pela empresa são úteis à sua realidade? Sim () Não ()

Porquê? _____

12-Você se sente confortável em oferecer feedbacks para a gestão? Sim () Não ()

Porquê? _____

13 - Você se sente confortável em receber feedbacks da gestão? Sim () Não ()

Porquê? _____

_____ de _____ de 2025

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- COELHO, L. M.; ANDRADE, C. H. C. *Cultura organizacional e desempenho empresarial*. São Paulo: Atlas, 2008.
- ENES, Wilson Machado. A importância da cultura e do clima organizacional como estratégias na gestão de empresas. *Revista Ciências Gerenciais em Foco*, v. 10, n. 7, p. 163-178, jan./jul. 2019. Disponível em: <<https://revista.uemg.br/index.php/cgf/article/view/3756>>. Acesso em: 1 out. 2025.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- HOFSTEDE, Geert. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2011.
- LIMA, Luiz Cesar dos Santos; LEUCH, Verônica; BUSS, Bruno Roberto. A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional. *Revista Espacios*, v. 38, n. 28, p. 13, 2017. Disponível em: <<https://www.revistaespacios.com/a17v38n28/a17v38n28p13.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2025.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 2019.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. *Comportamento organizacional*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- ROHM, Ricardo Henry Dias; LOPES, Natália Fonseca. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 13, n. 2, p. 332-348, abr./jun. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v13n2/1679-3951-cebape-13-02-00332.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2025.
- SÁ, Marilene de Castilho; AZEVEDO, Creuza da Silva. Subjetividade e gestão: explorando as articulações psicossociais no trabalho gerencial e no trabalho em saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 15, n. 5, p. 2345-2354, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v15n5/v15n5a10.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2025.
- SANTOS, Paola Souza; BERNARDES, Andrea; VASCONCELOS, Rosane Maria Andrade; SANTOS, Rayanne da Silva. Relação entre médicos e enfermeiros do Hospital Regional de Cáceres Dr. Antônio Fontes: a perspectiva do enfermeiro. *Revista Ciência e Estudos Acadêmicos de Medicina*, n. 4, p. 10-28, jul./dez. 2015. Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT). Disponível em: <<http://periodicos.unemat.br/index.php/revistamedicina/article/view/911>>. Acesso em: 7 out. 2025.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2017.

- SPAGNOL, Carla Aparecida et al. Situações de conflito vivenciadas no contexto hospitalar: a visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 44, n. 3, p. 803-811, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v44n3/36.pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2025.
- VILLARDI, Beatriz Quiroz; FERRAZ, Viviane Narducci; DUBEUX, Veranise Jacobowski Correia. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. *Revista de Administração Pública – RAP*, v. 45, n. 2, p. 303-329, mar./abr. 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/ZCn5nCmHs5jD9zLbB8Jy6bz/>>. Acesso em: 1 out. 2025.