



## CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA PESQUISA NAS UNIDADES BÁSICAS DE SAÚDE NA CIDADE DE BRAGANÇA

### ORGANIZATIONAL CLIMATE: A SURVEY OF BASIC HEALTH UNITS IN THE CITY OF BRAGANÇA

Natali Regina Farias da Costa<sup>1</sup>  
<https://orcid.org/0009-0005-5376-288X>

Gabriela Oliveira Gonçalves<sup>2</sup>  
<https://orcid.org/0009-0000-6692-7325>

Carlos André Corrêa de Mattos<sup>3</sup>  
<https://orcid.org/0000-0002-3027-7479>

Recebido em: 06 dez. 2023

Aceito em: 26 abr. 2024

**Como citar este artigo:** FARIAS DA COSTA, N. R.; OLIVEIRA GONÇALVES, G.; CORRÊA DE MATTOS, C. A. CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA PESQUISA NAS UNIDADES BÁSICAS DE SAÚDE NA CIDADE DE BRAGANÇA: ORGANIZATIONAL CLIMATE: A SURVEY OF BASIC HEALTH UNITS IN THE CITY OF BRAGANÇA. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 13, n. 1, p. e3358-e3358, 2024. DOI: 10.33362/visao.v13i1.3358. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3358>.

**Resumo:** O objetivo deste estudo é analisar o clima organizacional em Unidades Básicas de Saúde (UBS) na cidade de Bragança, no estado do Pará, Brasil. Para tanto, foi feita uma pesquisa, exploratória e descritiva, com 113 respondentes em cinco UBSs do município. Foram analisados 41 indicadores de clima organizacional distribuídos em nove dimensões: Apoio Logístico, Colaboração, Participação, Comunicação, Equidade, Satisfação no Trabalho, Valorização do Servidor, Compensação e Imagem Organizacional. Os dados foram tratados quantitativamente na forma de distribuição de frequências, cálculo de porcentagens, análise de correlações de Pearson e coeficiente alpha de Cronbach. Os resultados evidenciaram bom clima organizacional, tendo as dimensões Imagem das Organizações, Colaboração e Apoio Logístico como aspectos que mais contribuem para melhorar o clima organizacional, e a Compensação, expressa na forma de salários e benefícios, a que menos contribui. Nesse sentido, sugerem-se ações de monitoramento para manter a avaliação positiva do clima organizacional e aprimorar formas de remuneração e benefícios.

**Palavras-Chave:** Gestão da saúde. Clima organizacional. Gestão de pessoas. Comportamento organizacional.

---

<sup>1</sup> Administradora. Universidade Federal do Pará. E-mail: [natali.costa@icsa.ufpa.br](mailto:natali.costa@icsa.ufpa.br).

<sup>2</sup> Administradora. Universidade Federal do Pará. E-mail: [oliveiragabi7395@gmail.com](mailto:oliveiragabi7395@gmail.com).

<sup>3</sup> Administrador, Doutor em Ciências Agrárias. Universidade Federal do Pará. E-mail: [carlosmattos@ufpa.br](mailto:carlosmattos@ufpa.br).

**Abstract:** The aim of this study was to analyze the organizational climate in Basic Health Units (BHUs) in the city of Bragança, in the Pará state, Brazil. To this end, an exploratory and descriptive survey was carried out with 113 respondents at five UBSs in the municipality. A total of 41 organizational climate indicators were analyzed, divided into nine dimensions: Logistical Support, Collaboration, Participation, Communication, Equity, Job Satisfaction, Employee Appreciation, Compensation and Organizational Image. The data was treated quantitatively in the form of frequency distribution, calculation of percentages, Pearson's correlation analysis and Cronbach's alpha coefficient. The results showed a good organizational climate, with the dimensions of Organizational Image, Collaboration and Logistical Support being the aspects that contribute most to improving the organizational climate, and Compensation, expressed in the form of salaries and benefits, contributing the least. In this sense, monitoring actions are suggested to maintain the positive assessment of the organizational climate and improve forms of remuneration and benefits.

**Keywords:** Health management. Organizational climate. People Management. Organizational behavior.

## INTRODUÇÃO

A gestão do sistema de saúde é uma atividade complexa, com intensa mudança tecnológica e forte demanda por qualidade (ARMENTEROS *et al.*, 2020). Esses aspectos se refletem naturalmente nos trabalhadores, que precisam elevada capacidade adaptativa para enfrentar as constantes transformações no ambiente de trabalho e habilidade para desenvolver permanentemente novas competências. Por outro lado, aspectos como o envelhecimento da população e as reduções nos orçamentos públicos impõem maiores desafios ao sistema de saúde, que precisa oferecer melhores e mais modernos serviços, com menos recursos financeiros para investimentos (MYINT; KUNAVIKTIKUL; STARK, 2021).

Por consequência, esse conjunto de aspectos impacta diretamente nas organizações que formam o sistema de saúde, incluindo secretarias de estado, hospitais, ambulatórios, laboratórios, postos de saúde, entre outros. Assim, acompanhar as condições de trabalho nessas organizações mostra-se estratégico para melhorar a qualidade do atendimento que, além apresentar aspectos típicos do setor de serviços, tem peculiaridades relacionadas à atenção aos pacientes e ao compromisso com a vida humana (MYINT; KUNAVIKTIKUL; STARK, 2021; JOHNY; PRADEEP, 2020). Nesse sentido, as pesquisas de clima organizacional se destacam como ferramenta privilegiada para o diagnóstico do ambiente laboral, especialmente pela amplitude, flexibilidade e adaptabilidade das análises, facilmente ajustáveis aos diferentes tipos de organizações, ambientes e condições de trabalho (MATTOS, 2019).

Destarte, ao conceituar clima organizacional, Mattos (2019) e Johny e Pradeep (2020) afirmam tratar-se da avaliação da qualidade do ambiente interno da organização que, ao ser

vivenciado pelos trabalhadores, revela-se capaz de influenciar nos comportamentos, podendo ser medido pelas pesquisas de clima organizacional. Nesse sentido, “um bom clima organizacional pode ser considerado um estímulo à motivação” (MATTOS, 2019, p.55). Assim, face à necessidade de acompanhar e aprimorar os serviços de saúde, a presente pesquisa buscou responder ao questionamento: qual o clima organizacional nas Unidades Básicas de Saúde (UBS) na cidade de Bragança, no estado do Pará, Brasil? Posicionada entre as cidades mais antigas do estado do Pará, Bragança é uma cidade litorânea que tem como registro histórico de fundação o ano de 1613 (IBGE, 2023a). Atualmente, Bragança tem 123.082 habitantes e Índice de Desenvolvimento Humano (IDHM) 0,600 no ano de 2010 (IBGE, 2023b).

Complementarmente, as Unidades Básicas de Saúde (UBS) assumem posição de destaque no sistema municipal de saúde, principalmente pelo fato de essas organizações serem as responsáveis pela saúde primária da população. Assim, as UBSs são o primeiro contato com o sistema de saúde e, para tanto, incluem o sistema médico básico, preventivo e curativo, que ocorre com o envolvimento de uma ampla gama de profissionais de saúde e de apoio técnico administrativo. Portanto, considerando o exposto, o objetivo desta pesquisa é analisar o clima organizacional nas Unidades Básicas de Saúde (UBSs) da cidade de Bragança, no estado do Pará, Brasil, e assim contribuir para as estratégias de gestão de pessoas e qualidade no atendimento básico de saúde no município.

Desta forma, para alcançar o objetivo deste estudo foi realizada uma pesquisa de campo em cinco UBSs do município de Bragança-Pa. A investigação utilizou questionário de pesquisa organizado em duas seções; a primeira identificou o perfil sociodemográfico dos respondentes e a segunda reuniu nove dimensões e 41 indicadores de clima organizacional. O trabalho de campo alcançou 113 respondentes com questionários de pesquisa válidos e revelou bom clima organizacional. As melhores avaliações ocorreram na Imagem das Organizações, Colaboração e Apoio Logístico e a pior na Compensação expressa pela remuneração e benefícios aos trabalhadores. Os respondentes foram na maioria auxiliares e técnicos de enfermagem que recomendam a organização como um bom lugar para trabalhar, porém se dividem quanto a intenção de rotatividade. Os resultados avançam na perspectiva teórica ao concentrar a investigação em servidores municipais da saúde no estado do Pará e na perspectiva gerencial ao contribuir para as estratégias de gestão de pessoas. As considerações finais recomendam o acompanhamento periódico do clima organizacional e a inclusão de novas dimensões e formas de tratamento dos dados.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITUAÇÃO E REFLEXOS PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS**

O clima organizacional expressa a avaliação pessoal e coletiva do ambiente laboral e revela um conjunto de elementos capazes de influenciar no comportamento dos trabalhadores. Por conseguinte, o clima organizacional pode ser conceituado como um

conjunto de características inerentes à organização que, dependendo da avaliação de seus integrantes, se reflete positiva ou negativamente no comportamento dos trabalhadores e no desempenho da organização (JUFRIZEN; PRATIWI, 2021). O conceito de clima organizacional é amplo, essencialmente subjetivo, e sua compreensão inclui a avaliação dos integrantes da organização quanto a aspectos como: estrutura, processos, relacionamentos, comportamentos, expectativas de desempenho, perspectivas de crescimento e desenvolvimento pessoal, entre outros. Além disso, compreende também atitudes identificadas, respaldadas e esperadas dos integrantes da organização que são a dimensão perceptível da cultura organizacional (ROZMAN; STRUKELJ, 2021).

Nessa perspectiva, clima organizacional expressa valores como autonomia, confiança, coesão, apoio, reconhecimento, inovação e justiça e se reflete nas normas que, ao serem exigidas dos integrantes da organização, orientam as ações rumo aos objetivos organizacionais (OSMANI; SEJDIU; JUSUFI). A essência do clima organizacional constitui-se na avaliação e atribuição de significados às políticas, práticas e procedimentos organizacionais vivenciados no ambiente laboral, submetidos à avaliação por parte dos integrantes da organização. Destarte, essas regras e procedimentos servem de base e orientam as relações e a participação dos envolvidos com o cotidiano da organização (ROZMAN; STRUKELJ, 2021).

Em essência, o clima organizacional reflete um julgamento relativo às interações pessoais e organizacionais ao comparar percepções e expectativas pessoais e coletivas que moldam as relações intraorganizacionais, evidenciando, desse modo, a qualidade das conexões entre os indivíduos entre si e em referência ao contexto organizacional (CHOURASIA; CAHUGUNA, 2023). Assim, a influência do ambiente de trabalho revela-se crucial, especialmente ao desempenhar papel central para os resultados da organização. Além disso, destaca-se que as características intrínsecas do ambiente laboral devem estimular seus integrantes e proporcionar condições para a inovação organizacional, seja em produtos, negócios ou processos (SRIRAHAYU, 2023).

Desta forma, a avaliação positiva do clima organizacional contribui para aprimorar a integração, satisfação e desempenho organizacionais (SILVA; FERREIRA, 2023). Isso é particularmente relevante, pois a avaliação positiva do ambiente organizacional melhora a eficiência e reduz os custos associados à rotatividade dos trabalhadores (ROZMAN; STRUKELJ, 2021). Por outro lado, Kassem, Wahba e Khourshed (2021) alertam que a avaliação negativa do clima organizacional pode resultar em indiferença e baixa motivação, além da insatisfação no trabalho.

Nessa perspectiva, o impacto do clima organizacional é direto, tanto na motivação individual, quanto coletiva, e se reflete em custos para a organização. Sugere-se, então, atuar para buscar um clima organizacional favorável, que trará reflexos benéficos para a organização, assim, agir para promover avanços na trajetória profissional dos trabalhadores e cultivar

aspectos positivos no ambiente de trabalho, pode promover contentamento e segurança, repercutindo favoravelmente tanto na avaliação individual, quanto coletiva do clima organizacional e, por consequência, atender aos interesses organizacionais (KASSEM; WAHBA; KHOURSHED, 2021). Por esse motivo, os benefícios do clima são percebidos na organização ao contribuir para melhor qualidade no trabalho e relacionamentos mais saudáveis entre os membros das equipes de trabalho, pois fortalecem o comprometimento e a motivação, bem como estimulam um comportamento inovador.

Em contrapartida, um clima organizacional negativo resulta em hostilidade e desarmonia (SIREGAR; MURTANTO; NURYATNO, 2023). Ao considerar esses aspectos, a gestão deve atuar para criar um ambiente propício ao trabalho e assim contribuir para um clima harmonioso, que pode favorecer a organização e seus integrantes (SIREGAR; MURTANTO; NURYATNO, 2023). Além disso, um clima positivo contribui para maior produtividade (HUSSAINY, 2019). Por essa razão, o clima organizacional mostra-se um regulador de aspectos valorizados nas organizações (SILVA; FERREIRA, 2023).

Johny e Pradeep (2020) complementam e destacam a capacidade de o clima organizacional promover pertencimento e valorização nos integrantes das organizações, condição considerada por esses autores como primordial para aprimorar as relações interpessoais e, conseqüentemente, promover melhorias na produtividade e satisfação com o ambiente de trabalho. Esses aspectos melhoram a qualidade do atendimento e contribuem para aumentar a satisfação dos clientes. Assim, atuar para compreender a avaliação do clima organizacional no ambiente da saúde pode esclarecer dificuldades e contribuir para melhorar os resultados alcançados por essas organizações.

No mesmo sentido, Chiavone *et al.* (2021) destacam que, apesar de o ambiente da saúde, por vezes, ser um local com muita dor e sofrimento e, portanto, deve haver uma assistência integral aos pacientes, sem erros e com elevada qualidade, visando à plena recuperação da saúde. Nesse sentido, ao analisar o ambiente de trabalho na saúde, destaca-se a elevada complexidade das tarefas e diversos riscos aos trabalhadores, especialmente por agentes químicos, físicos, biológicos, psicológicos, entre outros. Além disso, o ambiente é muito heterogêneo, composto por diferentes setores, com traços, características e complexidades distintas. Mint, Kunaviktkul e Stark (2021), por sua vez, destacam que as unidades de saúde refletem políticas, práticas e procedimentos vivenciados diariamente pelos trabalhadores em que os procedimentos previamente estabelecidos são esperados e recompensados.

Ao considerar esses aspectos o clima organizacional revela a dinâmica organizacional que se materializa na multiplicidade de relacionamentos presentes no cotidiano das organizações. Esses aspectos, expressos tanto na forma verbal, quanto não verbal, formam um conjunto rico e diversificado de relações capazes de influenciar nas decisões e comportamentos individuais dos trabalhadores e apresentam implicações no desempenho

organizacional ao captar estilos de comunicação, liderança, cultura, relações entre grupos e equipes de trabalho, entre outros. Assim, despertam crescente interesse acadêmico e empresarial nos mais diversos contextos de trabalho e nas mais variadas economias do mundo contemporâneo (BANWO; ONOKALA; MOMOH, 2022). Assim, acompanhar o clima organizacional revela-se especialmente necessário ao contribuir para a compreensão do ambiente de atuação dos trabalhadores da saúde e, com isso, uniformizar processos organizacionais. Nessa perspectiva, Teetzen *et al.* (2023), Amiri *et al.* (2023) e Chiavone *et al.* (2021) complementam e destacam a multiplicidade de aspectos que influenciam no clima organizacional como mostra o Quadro 1.

**Quadro1** – Aspectos que contribuem para o clima organizacional.

| Aspecto                      | Característica   | Autor                         |
|------------------------------|--|-------------------------------|
| Liderança                    | Líderes podem influenciar o bem-estar de seus seguidores por meio de apoio e suporte organizacional, pois, dessa forma, os trabalhadores podem ser integrados aos diversos ambientes de trabalho, o estresse pode ser reduzido e aumentada a satisfação no trabalho. A qualidade da liderança, associada a uma comunicação eficaz e ao apoio da alta administração, é fundamental para criar um clima de confiança e motivação | Teetzen <i>et al.</i> (2023)  |
| Comunicação                  | Promover um processo de comunicação aberta, aliada a uma liderança orientada, transparente e eficiente, contribui positivamente para a compreensão mútua, resolução de problemas e satisfação no trabalho, refletindo-se em melhor clima organizacional.   | Teetzen <i>et al.</i> (2023)  |
| Reconhecimento e Recompensas | A valorização do trabalho por meio do reconhecimento e de recompensas pode aumentar a motivação, a moral e a participação nas tomadas de decisões, além de melhorar a produtividade, aumentando o senso de pertencimento organizacional.   | Amiri <i>et al.</i> (2023)    |
| Relações Interpessoais       | Fortalecer as relações entre os trabalhadores e atuar para que os conflitos sejam solucionados pelo diálogo entre os próprios trabalhadores contribui para que as relações entre os membros da equipe sejam positivas e colaborativas, propiciando um clima organizacional saudável e construtivo.   | Amiri <i>et al.</i> (2023)    |
| Carga de Trabalho e Recursos | A atuação na saúde é naturalmente uma atividade com elevado estresse, assim, atuar para garantir a quantidade adequada de tarefas e os recursos adequados revela-se crucial para evitar o esgotamento e o estresse dos trabalhadores da saúde.   | Chiavone <i>et al.</i> (2021) |

**Fonte:** Adaptado pelos autores.

Portanto, múltiplos aspectos mostram impacto direto na qualidade dos serviços aos pacientes e na satisfação geral da comunidade atendida pela saúde. Assim, um bom clima organizacional, trabalhadores satisfeitos e motivados, além de comunicação eficiente entre os membros das equipes de trabalho que colaboram entre si para diminuir erros médicos e administrativos, resultam em processos mais eficientes com menor tempo de espera para os pacientes e um fluxo de trabalho mais controlável, retendo os trabalhadores mais talentosos e experientes, que se sentem valorizados e respeitados, resultando em equipes mais saudáveis,

resilientes e capazes de prestar um atendimento de qualidade. Portanto, em síntese, um clima organizacional positivo não apenas beneficia os trabalhadores, mas também cria um ambiente propício para uma prestação de serviços de saúde de alta qualidade e para a satisfação dos pacientes. Isto posto, investir na melhoria do clima organizacional é crucial para o sucesso e a eficácia das unidades básicas de saúde.

## MATERIAL E MÉTODOS

O método empregado nesse estudo, segundo Sampiere, Collado e Lucio (2013), caracterizou um estudo exploratório, descritivo e correlacional, conduzido na forma de pesquisa de campo, com abordagem transversal e utilização de questionário de pesquisa autoadministrado. A técnica de amostragem foi não probabilística e o tratamento de dados foi quantitativo. Assim, a técnica de amostragem limita os resultados à amostra estudada, pois não houve possibilidade de controlar o erro amostral e, com isso, garantir uma probabilidade diferente de zero no sentido de todos os integrantes da população terem oportunidade de participar do estudo.

A população foi formada por servidores da saúde do município de Bragança, no estado do Pará, Brasil, que estavam lotados nas Unidades Básicas de Saúde (UBS). A pesquisa foi autorizada pela Secretaria de Saúde e ocorreu no próprio local de trabalho dos respondentes, durante a jornada de trabalho. Na ocasião, os servidores que estavam trabalhando foram informados da pesquisa, alertados quanto aos riscos e benefícios da participação e convidados a responder aos questionários. Assim, aqueles que aceitaram, receberam, além do questionário de pesquisa, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O número total de servidores lotados nas UBS não foi informado pela Secretaria Municipal de Saúde e a amostra alcançada ao final da pesquisa de campo foi de 113 respondentes, com questionários de pesquisa válidos distribuídos em cinco UBSs do município.

O questionário foi organizado em duas seções. A primeira seção teve a finalidade de caracterizar o respondente e foi organizada com respostas dicotômicas e de múltipla escolha sobre aspectos que incluíam idade, escolaridade, cargo, estado civil, jornada e experiência profissional, renda, entre outras. A segunda seção foi baseada em França e Mattos (2017) e organizada com respostas em escala de Likert, com sete itens, iniciando em zero e terminando em seis, sendo zero para “nunca”, um para “quase nunca”, dois para “às vezes”, três para “regularmente”, quatro para “frequentemente”, cinco para “quase sempre” e seis para “sempre”. Essa seção contou com 41 indicadores de clima organizacional, todos elaborados na forma afirmativa, reunidos em nove dimensões, incluindo Apoio Logístico (4), Colaboração (6), Participação (4), Comunicação (5), Equidade (4), Satisfação no Trabalho (4), Valorização do Servidor (4), Compensação (5) e Imagem Organizacional (4).

Os dados foram tratados com técnicas quantitativas, especificamente distribuição de frequências e cálculo de porcentagens. Complementarmente, foram utilizados a análise de correlações de Pearson e o coeficiente alpha de Cronbach ( $\alpha$ ). Ao tratar do coeficiente alpha de Cronbach, Costa (2011) destaca tratar-se de uma medida de consistência interna que mede a acurácia de um conjunto de itens. Nessa perspectiva, Corrar, Paulo e Dias Filho (2003, p. 64), complementam e afirmam que a “[...] ideia principal da medida de consistência interna é que os itens ou indicadores individuais da escala devem medir o mesmo constructo e, assim, ser altamente Intercorrelacionados”. Destarte, o coeficiente alpha de Cronbach expressa uma medida de fidedignidade que avalia se os indicadores de um mesmo construto são convergentes entre si e, portanto, capazes de medir adequadamente o fenômeno. Hair et al. (2009) reforçam que o alpha de Cronbach é a medida de fidedignidade mais utilizada em estudos científicos, especialmente quando se precisa avaliar se as respostas se repetiriam se o mesmo instrumento fosse respondido pela mesma amostra. O coeficiente alpha, como mostra Costa (2011, p. 91), pode ser expresso pela Equação 1.

$$(1) \alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_y^2} \right)$$

Em que:  $k$  é o número de itens do questionário;  $\sigma_i^2$  é a variância do item  $i$ ; e  $\sigma_y^2$  é a variância da escala total somada.

Na interpretação dos resultados, as respostas aos indicadores zero, um e dois foram somadas e consideradas discordantes, as respostas assinaladas como três foram consideradas indiferentes e as respostas quatro, cinco e seis foram somadas e consideradas concordantes. Após esses procedimentos, os cálculos de porcentagens possibilitaram caracterizar o clima organizacional identificando a prevalência de avaliações negativas, indiferentes ou positivas do ambiente organizacional.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A amostra (Tabela 1) foi distribuída em cinco Unidades Básicas de Saúde (UBS) com, respectivamente, 17,7% (20) nas UBS 1 e 2; 11,5% (13) na UBS 3; 22,1% (25) na UBS 4; e 31,0 % (35) na UBS 5. Entre os respondentes, destacaram-se a predominância feminina (71,7%) e a presença de filhos em 65,5% (74) das observações. Com referência ao estado civil, os casados constituíram praticamente a metade (50,4%) da amostra; e quanto à idade, destacaram-se os jovens profissionais com até 35 anos de idade, que representaram 61,1% (69) dos participantes da pesquisa. Ainda com referência às idades, foi observada concentração nas faixas etárias entre 26 e 30 anos e entre 31 e 35, com, respectivamente, 25,7% (29) e 24,8% (28) dos respondentes posicionados nesses estratos.

**Tabela 1** – Características sociodemográficas dos respondentes

| Dimensão                 | Categorias           | Frequência | Percentual | Dimensão                 | Categorias   | Frequência | Percentual |
|--------------------------|----------------------|------------|------------|--------------------------|--------------|------------|------------|
| Sexo                     | Masculino            | 32         | 28,3%      | Escolaridade             | Fundamental  | 2          | 1,8%       |
|                          | Feminino             | 81         | 71,7%      |                          | Médio        | 74         | 65,8%      |
| E. Civil                 | Casado               | 57         | 50,4%      |                          | Superior     | 29         | 25,7%      |
|                          | Solteiro             | 49         | 43,4%      |                          | Pós-Graduado | 8          | 7,1%       |
|                          | Outros               | 7          | 6,2%       | Local Trabalho           | UBS 1        | 20         | 17,7%      |
| Filhos                   | Sim                  | 74         | 65,5%      |                          | UBS 2        | 20         | 17,7%      |
|                          | Não                  | 39         | 34,5%      |                          | UBS 3        | 13         | 11,5%      |
| Idade (anos)             | 20 a 25              | 12         | 10,6%      |                          | UBS 4        | 25         | 22,1%      |
|                          | 26 a 30              | 29         | 25,7%      |                          | UBS 5        | 35         | 31,0%      |
|                          | 31 a 35              | 28         | 24,8%      | Cargo                    | Aux. Enf.    | 27         | 23,9%      |
|                          | 36 a 40              | 20         | 17,8%      |                          | Téc. Enf.    | 79         | 69,9%      |
|                          | 41 a 45              | 11         | 9,7%       |                          | Ag. Saúde    | 3          | 2,7%       |
|                          | 46 a 50              | 5          | 4,4%       |                          | Médico       | 1          | 0,9%       |
|                          | Acima de 51          | 8          | 7,0%       |                          | Outros       | 3          | 2,7%       |
| Renda (salários Mínimos) | Até 3                | 61         | 54,0%      | Turno de trabalho        | Manhã        | 60         | 53,1%      |
|                          | 4 a 7                | 35         | 31,0%      |                          | Tarde        | 50         | 44,2%      |
|                          | 8 a 11               | 9          | 7,8%       |                          | Noite        | 3          | 2,7%       |
|                          | 12 a 15              | 7          | 6,2%       | Jornada                  | Até 30       | 11         | 9,7%       |
|                          | Acima de 16          | 1          | 1,0%       |                          | 31 a 44      | 88         | 77,9%      |
|                          | Indica a Organização | Até 1      | 30         | 26,5%                    | Acima de 45  | 14         | 12,4%      |
| 1 e 3                    |                      | 68         | 60,1%      | Alterna Turnos           | Sim          | 54         | 47,8%      |
| 4 e 6                    |                      | 10         | 9,0%       |                          | Não          | 59         | 52,2%      |
| Intenção de Rotatividade | Acima de 5           | 5          | 4,4%       | Intenção de Rotatividade | Não          | 57         | 50,4%      |
|                          | Sim                  | 8          | 7,0%       |                          | Talvez       | 20         | 17,7%      |
| Organização              | Não                  | 105        | 93,0%      | Sim                      | 36           | 31,9%      |            |

**Fonte:** Pesquisa de campo.

Quanto aos cargos, a maioria foi de auxiliares e técnicos de enfermagem, com 23,9% (27) e 69,9% (79) respondentes, respectivamente. A escolaridade concentrou-se no nível médio (65,8%) e superior (25,7%) e a jornada de trabalho mais frequente se situou entre 31 e 44 horas de trabalho semanais para 77,9% (88) dos participantes da pesquisa. A renda predominante foi entre 1 e 3 salários mínimos mensais (60,1%). A maioria trabalhava em turnos fixos (52,2%), quanto a intenção de deixar a organização ou a profissão os respondentes se dividiram entre aqueles que pretendiam (49,6%) buscar novos desafios e aqueles que não apresentavam essa aspiração (50,4%). Merece destaque que quase a totalidade dos participantes, 93% (105), indica as organizações em que trabalham para outros profissionais e considera essas organizações um bom lugar para trabalhar.

Concluído o perfil dos respondentes, as nove dimensões selecionadas para medir o clima organizacional (Tabela 2) foram avaliadas com a utilização de técnicas de estatística descritiva, distribuição de frequências, cálculos de porcentagem e medidas de associação (correlação de Pearson). Esses procedimentos foram selecionados para possibilitar uma compreensão ampla do clima organizacional e pelo desafio de sumarizar grande volume de informações que ocorrem normalmente nas pesquisas de clima organizacional. Contudo, antes da análise descritiva e correlacional, as dimensões foram avaliadas em relação à consistência

interna tendo sido utilizado para tanto o coeficiente alpha de Conbach ( $\alpha$ ).

**Tabela 2** – Análise descritiva e correlacional do clima organizacional

| Dimensões                   | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8       | 9       |
|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1 - Apoio Logístico         | (0,637) |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 2 - Colaboração             | 0,68*   | (0,668) |         |         |         |         |         |         |         |
| 3 - Participação            | 0,43*   | 0,72*   | (0,670) |         |         |         |         |         |         |
| 4 - Comunicação             | 0,64*   | 0,71*   | 0,66*   | (0,664) |         |         |         |         |         |
| 5 - Equidade                | 0,43*   | 0,60*   | 0,52*   | 0,61*   | (0,468) |         |         |         |         |
| 6 - Satisfação no Trabalho  | 0,57*   | 0,59*   | 0,51*   | 0,52*   | 0,41*   | (0,667) |         |         |         |
| 7 - Valorização do Servidor | 0,42*   | 0,51*   | 0,46*   | 0,59*   | 0,43*   | 0,59*   | (0,512) |         |         |
| 8 - Compensação             | 0,32*   | 0,19**  | 0,02*** | 0,03*** | 0,14*** | 0,34*   | 0,09*** | (0,754) |         |
| 9 - Imagem da Organização   | 0,42*   | 0,64*   | 0,61*   | 0,56*   | 0,55*   | 0,42*   | 0,54*   | 0,09*** | (0,750) |
| Número de Indicadores       | 4       | 6       | 4       | 5       | 4       | 4       | 4       | 5       | 4       |
| Insatisfeitos               | 8,8%    | 4,4%    | 1,8%    | 3,5%    | 7,1%    | 12,4%   | 8,8%    | 23,0%   | 3,5%    |
| Indiferentes                | 21,2%   | 19,5%   | 33,6%   | 36,3%   | 27,4%   | 22,1%   | 27,4%   | 31,9%   | 9,7%    |
| Satisfeitos                 | 69,9%   | 76,1%   | 64,6%   | 60,2%   | 65,5%   | 65,5%   | 63,7%   | 45,1%   | 86,7%   |

**Legenda:** \* = significativo a 1%; \*\* = significativo a 5%; \*\*\* = não significativo.

**Fonte:** Pesquisa de campo.

Ao discorrer sobre o coeficiente alpha de Cronbach, Marôco e Garcia-Marques (2006) esclarecem tratar-se de uma medida de confiabilidade dos dados, frequentemente utilizada em estudos métricos baseados em escalas. Portanto, conforme esses autores, um instrumento de pesquisa é considerado confiável quando os resultados se repetem se o mesmo instrumento for respondido novamente pela mesma amostra ou por uma amostra estruturalmente semelhante. À vista disso, o coeficiente alpha de Cronbach é uma medida de confiabilidade ou de fidedignidade expressa na forma de indicador entre 0,00 e 1,00. Nesse sentido, ao tratar do alpha de Cronbach, Hair et al (2009) destacam que índices superiores a 0,600 são considerados adequados para pesquisas exploratórias, como ocorreu na presente investigação.

Assim, considerando o parâmetro de Hair *et al.* (2009), os coeficientes alphas de Cronbach (Tabela 2) foram consistentes e mostram que as dimensões eram, na maioria, capazes de representar o clima organizacional de forma fidedigna, sem vieses, tendo em vista que os índices foram superiores a 0,600 ( $\alpha \geq 0,600$ ) para Apoio Logístico ( $\alpha = 0,637$ ), Colaboração ( $\alpha = 0,668$ ), Participação ( $\alpha = 0,670$ ), Comunicação ( $\alpha = 0,664$ ), Satisfação ( $\alpha = 0,667$ ), Compensação ( $\alpha = 0,754$ ) e Imagem da Organização ( $\alpha = 0,750$ ). Contudo, ao observar as dimensões Equidade e Valorização do Servidor, os alfas de 0,468 e 0,512, respectivamente, atestaram baixa fidedignidade, recomendando avaliação dos resultados com cautela.

Verificada a consistência interna, os resultados mostraram bom clima organizacional nas UBSs do município, considerado positivo pela maioria dos participantes (>50%). Outras avaliações de clima organizacional na saúde, tanto no Brasil quanto no exterior, também

revelaram resultados satisfatórios, como, por exemplo, Amiri *et al.* (2023), que, ao estudarem o clima organizacional em um hospital no Irã, identificaram que mais da metade dos respondentes estavam satisfeitos com o clima organizacional da instituição. Já nas UBSs de Bragança, observa-se que oito das nove dimensões pesquisadas foram avaliadas satisfatoriamente. A única exceção ocorreu na dimensão Compensação em que a avaliação geral mostrou elevada dispersão nas respostas, distribuídas entre avaliações positivas (45,1%), indiferença (31,9%) e insatisfação (23,0%).

A Compensação materializa o reconhecimento e a recompensa pelo trabalho vinculando-se a aspectos pecuniários como salários e benefícios. Portanto, de maneira geral, a maior fragilidade no clima organizacional nas UBSs do município ocorreu quando os servidores avaliaram se estão satisfeitos com a remuneração que recebem (51,3%), compararam os salários recebidos com os salários da iniciativa privada (49,6%) e com outros servidores municipais (51,3%); quanto compararam o que recebem frente a suas necessidades pessoais básicas (54,0%) e quando avaliaram os benefícios oferecidos pelo município a seus servidores (61,9%).

Entretanto, ao considerar todas as dimensões, as respostas revelaram mais de 60,2% de avaliações positivas, os indiferentes se posicionaram no intervalo entre 9,7% (Imagem da Organização) e 36,6% (Equidade) e os insatisfeitos se estenderam entre 1,8% (Comunicação) e 23,0% (Compensação). Merece destaque que a preocupação com o clima organizacional afeta diretamente os resultados da organização e assim tem sido objeto de estratégias de recursos humanos comumente utilizada na área da saúde (SRIRAHAYU, 2023).

Nesse sentido, Wang e Obteve (2023) destacam que o clima ruim promove um ambiente hostil, punitivo e sem apoio, que compromete o desempenho dos trabalhadores e, por consequência, da organização. Por outro lado, quando o clima é favorável, são criadas condições para que floresçam respeito, uniformidade e solidariedade (WANG; DAPAT, 2023; SIREGAR; MURTANO; NURYATNO, 2023). Siregar, Murtano e Nuryatno (2023) complementam essa compreensão e reforçam que o clima organizacional mostra forte proximidade com o comprometimento e a motivação dos trabalhadores.

Ao tratar especificamente do clima organizacional no ambiente da saúde, Amiri *et al.* (2023) destacam os desafios de gerenciar sistemas de saúde em todos os países do mundo e, nessa perspectiva, reforçam que os resultados favoráveis obtidos no clima organizacional na saúde expressam, antes de tudo, o resultado de ações planejadas, conduzidas por meio de programas de recompensas e de incentivos às equipes de trabalho, processo que envolve, entre outras ações, a atribuição individual de responsabilidades e a conscientização do papel pessoal e coletivo representado pelos trabalhadores da organização. Destacam-se também a necessidade de clareza de objetivos, a transparência e o fortalecimento da cooperação nas equipes de saúde de forma sistêmica e integrada para superar as restrições e desafios da saúde

em nossos dias.

Nessa perspectiva, as melhores avaliações nas UBSs ou os pontos fortes do clima organizacional ocorreram na Imagem da Organização (86,7%), Colaboração (76,1%) e Apoio Logístico (69,9%). Desta forma, quanto à Imagem da Organização, observa-se que os respondentes consideram que a organização é respeitada na sociedade (88,5%) e por outras organizações municipais (78,8%), atua com ética (78,8%), e os gestores são bons exemplos para os subordinados (81,4%).

No mesmo sentido, quanto à dimensão Colaboração, os colegas se ajudam mesmo que informalmente (78,8%), da mesma forma como são apoiados pelas chefias na realização das atividades (72,6%), os novatos são acolhidos pelos mais experientes (69,9%) e o trabalho em equipe é valorizado pelos colegas (84,1%) e incentivado pelas chefias (66,4%) sendo considerado uma forma de aprimorar o desempenho (73,5%). Observa-se preocupação em melhorar as condições físicas do local de trabalho (71,7%), a organização busca renovar tecnologias, equipamentos (70,8%) e softwares (65,5%), sendo aberta a novas formas de gestão (69,9%), aspectos classificados como Apoio Logístico.

Com avaliação levemente inferior, posicionaram-se as dimensões Satisfação no Trabalho (65,5%), Equidade (65,5%) e Participação (64,6%). Assim, na perspectiva da Satisfação no Trabalho, os respondentes gostam das tarefas (70,8%), sentem realização profissional (65,5%) e motivação (83,2%) e consideram que existem oportunidades de promoções (61,9%) e de ascensão profissional. Quanto à dimensão Equidade, as promoções ocorrem por merecimento (54,0%), o tratamento é respeitoso, independentemente do cargo (81,4%), há justiça na distribuição das tarefas (83,2%), e a avaliação do trabalho é imparcial (56,6%). Contudo, merece destaque que, apesar da avaliação favorável da dimensão Equidade, o baixo coeficiente alpha de Cronbach ( $\alpha=0,468$ ) sugere que esse resultado deve ser considerado com cautela, pois expressa fraca confiabilidade e provavelmente pode não se repetir se o mesmo questionário for aplicado para a mesma amostra.

Outro aspecto positivo do ambiente de trabalho foi a possibilidade de expressar livremente opiniões e sugestões sobre a organização e as formas de realizar as tarefas (79,6%) e a aceitabilidade por parte dos superiores hierárquicos (69,9%). No mesmo sentido, os respondentes manifestaram avaliação igualmente positiva com respeito à participação na definição de objetivos e metas (67,3%) e destacaram que podem escolher a melhor maneira de realizar as tarefas que lhes competem (80,5%). Esses aspectos conferiram uma boa avaliação à dimensão Participação.

Na sequência, as dimensões Valorização dos Servidores (63,7%) e Comunicação (60,2%), apesar de também indicarem aspectos positivos do ambiente de trabalho para a maioria (>50%) dos participantes da pesquisa, apresentaram menor intensidade de avaliações positivas quando comparadas com as demais dimensões do clima organizacional. No caso da

Valorização dos Servidores, o coeficiente alpha de Cronbach abaixo do recomendável ( $<0,600$ ) converge com problemas de fidedignidade e reúne aspectos como perceber que os servidores são valorizados pela organização (73,5%), ter oportunidade de realizar treinamentos (64,6%) e treinamentos bem direcionados para as tarefas do cargo (51,3%). No mais, os servidores avaliam como positiva a possibilidade de aproveitar os conhecimentos adquiridos nos treinamentos nas tarefas diárias (69,0%).

Já com relação à dimensão Comunicação, os resultados sugerem que os respondentes são informados com clareza sobre o que a organização espera do trabalho que realizam (74,3%), conhecem os objetivos organizacionais (71,7%), recebem feedback (70,8%), confiam nas informações que recebem dos superiores (83,2%) e costumam discutir os resultados do trabalho com as chefias (60,2%). Nesse sentido, Vigneron *et al.* (2015), ao pesquisar a comunicação em um hospital público do Rio de Janeiro, também observaram que, mesmo com boa avaliação, os resultados da comunicação foram inferiores aos demais aspectos do clima organizacional naquela organização, assim como ocorreu neste estudo.

Ao tratar da comunicação intraorganizacional, Olavarria-Benavides *et al.* (2023) reforçam a necessidade de um fluxo de comunicação adequado para que a gestão seja eficiente e para evitar mal-entendidos com reflexos negativos no clima organizacional, especialmente no que se refere à desunião, falta de cooperação, desagregação de equipes de trabalho, limitações na transmissão de valores, entre outros. Na sequência, ao analisar as relações entre as dimensões, com base nas correlações de Pearson e segundo Cohen (1988), que classifica as correlações em muito pequena ( $|r| < 0,10$ ), pequena ( $0,10 \leq |r| < 0,30$ ), moderada ( $0,30 \leq |r| < 0,50$ ), forte ( $|r| \geq 0,50$ ), destacaram-se a dimensão Colaboração com o maior número de correlações fortes e significativas a 1% com seis, seguida da dimensão Imagem da Organização com cinco e das dimensões Satisfação no Trabalho, Participação e Comunicação com quatro.

Logo, Colaboração, Imagem Organizacional, Satisfação no Trabalho, Participação e Comunicação são dimensões com grande efeito no clima organizacional, pois, além dos efeitos isolados, mostram intensa relação com as outras dimensões do clima, aspecto que sugere efeito abrangente na organização. Por consequência, as melhorias ocorridas nessas dimensões devem espalhar-se nas demais, gerando um ciclo virtuoso de melhoria no clima organizacional, sendo o contrário também verdadeiro, pois as piores observadas nessas dimensões devem impactar fortemente nas demais, prejudicando sistemicamente o clima organizacional nas UBSs.

Merece destaque que a dimensão Compensação não teve correlação forte com nenhuma outra dimensão, tendo sido, na maioria, não significativas. Esse aspecto recomenda a necessidade de acompanhamento e da atuação da gestão de pessoas, mais especificamente quanto à necessidade de um plano de cargos e salários e demais ações de ordem pecuniária. Nesse sentido, aspectos remuneratórios revelaram fragilidade também em outros estudos na

saúde, como ocorreu em Vigneron *et al.* (2015).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo avaliar o clima organizacional nas organizações municipais de saúde da cidade de Bragança, no estado do Pará. Os resultados evidenciaram bom clima organizacional, tendo as dimensões Imagem das Organizações, Colaboração e Apoio Logístico aspectos que mais contribuem para melhorar o clima organizacional, e a dimensão Compensação, expressa na forma de salários e benefícios, a que menos contribui. Quanto às avaliações intermediárias, ou seja, aquelas que reuniram maior número de respostas no centro da escala, destacaram-se as dimensões Equidade, Comunicação e Compensação.

Considerando os resultados da pesquisa, sugerem-se ações de monitoramento para manter a avaliação positiva do clima organizacional e, caso sejam desenvolvidas ações de melhorias, recomenda-se concentrar estratégias na dimensão Compensação, por ter sido a pior avaliação da pesquisa, seguida das dimensões Colaboração, Participação, Comunicação e Apoio Logístico, pois essas dimensões mostram maior capacidade de contribuir para ciclos virtuosos de melhoria do clima organizacional pela maior quantidade de correlações fortes com outras dimensões do clima organizacional. Assim, espera-se que as melhorias observadas nessas dimensões se reflitam nas demais.

Entre as limitações da pesquisa, destacam-se a predominância de auxiliares e de técnicos de enfermagem, a pouca experiência na profissão para a maior parte dos respondentes, além da baixa participação de médicos. Outro aspecto que merece destaque é a técnica de amostragem, que limita os achados à essas categorias. Observa-se também os questionários autoadministrados que impossibilitam esclarecer eventuais dúvidas, além da amostra ter alcançado apenas trabalhadores em exercício, não contemplando os afastados por algum motivo. Como pesquisas futuras, sugerem-se o acompanhamento periódico por meio de novos estudos e a inclusão de outras dimensões que venham a refletir as mudanças ocorridas na organização.

## REFERÊNCIAS

AMIRI, F.; BAGHBANI, M.; HANNANI, S.; AZADI, N.A. Impact of organizational climate on the self-efficacy of operating room personnel. **Annals of Medicine & Surgery**, v. 85, p. 2414-2419, apr. 2023.

ARMENTEROS, A.L.I.; ESPERÓN, J.M.T.J.; PÉREZ, Y.M.; RODRÍGUEZ, J.R.S. Leadership, and organizational climate of a Cuban pediatric hospital. **Revista de Enfermagem da UFSM**, v. 10, n.e79, p. 1-21, jun. 2020.

- BANWO, A.O.; ONOKALA, U.; MOMOH, B. Organizational climate - institutional environment nexus: why context matter. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, v. 12, p. 357-369, oct. 2022.
- CHIAVONE, F. B. T.; RODRIGUES, C. C. F. M.; FERREIRA, L. L.; SALVADOR, P. T. C. O.; BEZERRIL, M. S.; SANTOS, V. E. P.. The organizational climate of an intensive care unit: perceptions from the nursing team. **Enfermaria Global**, v. 20, n. 62, p. 402-413, apr. 2021.
- CHOURASIA, A.; BAHUGUNA, P. C. Relational climate and organizational performance - an empirical investigation in oil and gas public sector in India. **International Journal of Professional Business Review**, v. 8, n. 6, art. e02576, jun. 2023.
- COHEN, J. Statistical power analysis for the behavioral sciences. New York: Taylor & Francis, 1988.
- CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. Alpha de Cronbach. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada**. São Paulo: Atlas, 2009.
- COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.
- FRANÇA, J. C. A.; MATTOS, C. A. C. Clima organizacional e administração pública municipal: uma investigação na cidade de Belém do Pará, Brasil. **Revista Gestão e Análise**, v. 6, n. 1, p. 1/2, p. 114-130, jan. / dez. 2017.
- HAIR JUNIOR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, J.; ANDRESON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. São Paulo: Bookman, 2009.
- HUSSAINY, S. S. Organizational climate: From literature review to agenda ahead. **International Journal of Engineering Technologies and Management Research**, v. 9, n. 1, p. 3-12, jan. 2022.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Bragança História e Fotos**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pa/braganca/historico>>. Acesso em: 12 nov. 2023b.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades e Estados**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/pa/braganca.html>>. Acesso em: 12 nov. 2023a.
- JOHNY, P.R.; PRADEEP, V.S. A study on organizational climate and job satisfaction: a critical analysis on personnel in catholic hospitals in Kerala. **Pearl**, n. 6, n. 1, p. 19-28, feb. 2020.
- JUFRIZEN, J.; PRATIWI, S. The effect of organizational climate on employee job satisfaction with work ethics as a moderating variable. **Annals Journal of International Conference Proceedings**, v. 4, n. 2, p. 2-6, nov. 2021.
- KASSEM, M. H.; WAHBA, M. H.; KHOURSHED, N. F. The Effect of Organizational Climate on Employee Performance Mediating by Intrapreneurial Behaviors: Case Study. In: 4th International Conference on Applied Research in Management, Business & Economics, 2021, Nice. **Anais [...]** France: Nice, 2021.

MAROCO, J.; GARCIA-MARQUES, T. Qual a fiabilidade do alpha de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? **Laboratórios de Psicologia**, n. 4, v. 1, p. 65-90, nov. 2006.

MATTOS, C.A.C. Clima organizacional sob a perspectiva dos gestores de instituições federais de ensino: uma investigação multivariada em Belém, Pará, Brasil. **Organizações em Contexto**, v. 15, n. 30, p. 53-81, jul. / set., 2019.

MYNT, N. N. S.; KUNAVIKTKUL, W.; STARK, A. A contemporary understanding of organizational climate in healthcare setting: a concept analysis. **Nurse Forum**, v. 56, n. 1, p. 172-180, jan. / mar. 2021.

OSMANI, F.; SEJDIU, S.; JUSUFI, G. Organizational climate, and job satisfaction: empirical insights from Kosovo manufacturing and service sector organizations. **Management Journal of Contemporary Management**, v. 27, n. 1, p. 1-17, 2022.

ROZMAN, M.; STRUKELJ, T. Organizational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations. **Economic Research-Ekonomska Istraživanja**, v. 34, n. 1, p. 3-18, 2021.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso: 2013.

SILVA, L. I.; FERREIRA, D. D. M. Clima organizacional e satisfação no trabalho: uma revisão integrativa da literatura. **Revista FSA**, v. 20, n. 1, p. 131-132, jan. 2023.

SIREGAR, T.; MURTANO; NURYATNO, M. The impact of organizational climate, knowledge management, ethical leadership and quality of Mais on firm performance. **Influence: International Journal of Science Review**, v. 5, n. 1, p. 122-135, feb. 2023.

SRIRAHAYU, D. Organizational climate in the Indonesian public library. **JLIS.it**, v. 14, n. 2, p. 64-74, may 2023.

TEETZEN F.; KLUG, K.; STEINMETZ, H.; GREGERSEN, S. Organizational health climate as a precondition for health-oriented leadership: expanding the link between leadership and employee well-being. **Front. Psychol**, v.14, art 1181599, jun. 2023.

VIGNERON, D.M S.; GOMES, D.R.; CASTRO, L.N.P. O.; REIS T. B. Um estudo sobre clima organizacional no ambiente hospitalar. **Perspectiva on-line: biologia & saúde**, v. 18, n. 5, p. 112-13, nov. 2015.

WANG, Y.; DAPAT, R.O. School principals' leadership styles and organizational climate toward innovative leadership program. **Journal of Education and Educational Research**, v. 2, n. 1, p.39-41, fev. 2023.