

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

IRIS GABRIELLE DE BRITO TOMAZ

AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL:
Um Estudo de Caso no Expresso Cidadão Caruaru

CARUARU
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

IRIS GABRIELLE DE BRITO TOMAZ

AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL:
Um Estudo de Caso no Expresso Cidadão Caruaru

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientadora: Prof. Dra. Luciana Cramer.

CARUARU
2015

T655a Tomaz, Iris Gabrielle de Brito.
Avaliação do clima organizacional: um estudo de caso no Expresso cidadão Caruaru. /
Iris Gabrielle de Brito Tomaz. - Caruaru: O Autor, 2015.
60f. il. ; 30 cm.

Orientador: Luciana Cramer.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de
Pernambuco, CAA, Administração, 2015.
Inclui referências bibliográficas

1. Clima organizacional. 2. Cultura organizacional. 3. Organizações públicas. I.
Cramer, Luciana. (Orientador). II. Título

658 CDD (23. ed.)
UFPE (CAA 2015-238)

IRIS GABRIELLE DE BRITO TOMAZ

AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL:
Um Estudo de Caso no Expresso Cidadão Caruaru

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 10 de dezembro de 2015.

Prof. Dr. Cláudio José Montenegro de Albuquerque
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dr.^a. Luciana Cramer.
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientadora

Prof.^a Dr.^a. Alane Alves Silva
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof.^a Dr.^a. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me capacitado e me dado forças quando pensei em desistir.

Aos meus pais, Cida e Orlando, a quem devo o que hoje conquistei; e por acreditarem em mim. Sem esse apoio, não seria possível concluir mais este objetivo.

Ao meu irmão. Felipe, sua ajuda foi fundamental para concretização da minha graduação.

Aos amigos que ganhei na Universidade, em especial a Islane, Onassis, Caio, Rubi e Douglas, o que teria sido a UFPE sem vocês?! (Risos).

A minha supervisora e amiga, Arabela, pela compreensão, apoio e incentivo.

À Universidade Federal de Pernambuco, pela oportunidade e por ter dado toda estrutura para minha formação superior.

A minha tão querida orientadora, Luciana Cramer, pelas contribuições, encorajamento e por ter estado sempre disposta a ajudar.

A todos, o meu sincero e humilde agradecimento.

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de apresentar um estudo sobre clima organizacional e sua influência dentro do Expresso Cidadão, uma organização pública que presta serviços ao cidadão, no intuito de identificar os fatores que exercem influência sobre o mesmo. A presente pesquisa caracteriza-se como quantitativa e qualitativa, por meio de uma pesquisa de campo através de um questionário contendo uma pergunta aberta e 7 de múltipla escolha, abrangendo variáveis que identificam os fatores que influenciam o clima organizacional do Expresso Cidadão Caruaru, aplicados a 30 funcionários, ou seja, 60% dos servidores ativos. Das variáveis analisadas, apenas pela remuneração e devido à falta de outro emprego que as pessoas estão na organização, essa insatisfação contribui como fonte de insegurança e pressão no clima organizacional da empresa. O ambiente de trabalho e o trabalho realizado teve um maior índice de satisfação entre os servidores, sendo positivo para organização, pois este pode ser um fator que eleva a motivação dos funcionários. Os resultados apresentaram informações para que seja possível reconhecer e atender às necessidades dos colaboradores, no intuito de realizar melhorias nas suas funções e tentar suprir as deficiências encontradas.

Palavras-chave: clima organizacional, cultura organizacional, organizações públicas

ABSTRACT

This paper aims to present a study on organizational climate and its influence within the Express Citizen, a public organization that provides services to citizens in order to identify the factors that influence it. This research is characterized as quantitative and qualitative, through a field survey through a questionnaire with an open question and seven multiple choice, covering variables that identify the factors that influence the organizational climate Express Citizen Caruaru, applied to 30 employees, ie 60% of active servers. Of the variables analyzed, only the remuneration and due to lack of another job that people are in the organization, this dissatisfaction contributes as a source of insecurity and pressure on the organizational climate of the company. The work environment and the work had a higher rate of satisfaction among servers, being positive for the organization, as this may be a factor that increases the motivation of funcionários. Os results presented information so that you can recognize and meet the needs of employees, in order to implement improvements in their functions and try to address the weaknesses found.

Keywords: organizational climate, organizational culture, public organizations

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1: Principais Componentes da Organização.....	17
Figura 2.2: Principais Funções Organizacionais.....	18
Figura 2.3: Como os funcionários aprendem uma cultura.....	23
Figura 2.4: Pirâmide de Maslow.....	27
Figura 4.1: Imagem Ilustrativa da Localização do Expresso Cidadão Caruaru.....	36
Figura 4.2: Organograma do Expresso Cidadão Caruaru.....	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1: Funções Organizacionais.....	19
Quadro 4.1: Unidades Instaladas.....	35
Quadro 4.2:Órgãos Participantes e Serviços Oferecidos.....	37

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1: Gênero.....	39
Gráfico 5.2: Faixa Etária.....	40
Gráfico 5.3: Escolaridade.....	41
Gráfico 5.4: Tempo de serviço na empresa.....	42
Gráfico 5.5: Condições Ambientais.....	43
Gráfico 5.6: Índices de Satisfação.....	44
Gráfico 5.7: Índices de Insatisfação.....	45
Gráfico 5.8: Condições de Melhoria.....	46

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 PERGUNTA DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificativa.....	15
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 ORGANIZAÇÕES.....	17
2.1.1 Funções Organizacionais.....	18
2.2 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	19
2.3COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	19
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	21
2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	24
2.6 MOTIVAÇÃO	26
2.7COOPERAÇÃO.....	28
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1 METODOLOGIA.....	30
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	30
3.3 TIPOS DE FONTES.....	31
3.4 AMOSTRAGEM.....	31
3.5 ESTRATÉGIA E COLETA DE DADOS.....	31

3.6 ESTRATÉGIA DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	32
4. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	34
4.1 HISTÓRIA DA ORGANIZAÇÃO.....	34
4.2 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	34
4.2.1 Missão.....	34
4.2.2 Visão.....	34
4.2.3 Princípios Organizacionais.....	34
4.3 UNIDADES INSTALADAS.....	35
4.4 EXPRESSO CIDADÃO CARUARU.....	36
4.5 LOCALIZAÇÃO DO EXPRESSO CIDADÃO CARUARU.....	36
4.6 ÓRGÃOS PARTICIPANTES E SERVIÇOS OFERECIDOS.....	36
4.7 ORGANOGRAMA DO EXPRESSO CIDADÃO CARUARU.....	38
5. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS.....	39
5.1 PERFIL DO FUNCIONÁRIO.....	39
5.2 CONDIÇÕES AMBIENTAIS.....	42
5.3 ÍNDICES DE SATISFAÇÃO.....	43
5.4 ÍNDICES DE INSATISFAÇÃO.....	44
5.5 SUGESTÕES DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	46
6. COMO CRIAR UM CLIMA ORGANIZACIONAL SAUDÁVEL EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS?.....	48
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE A.....	55
APÊNDICE B.....	58

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, o mercado de trabalho e as companhias passaram por mudanças significativas. O sentido do trabalho, que até então tinha uma conotação negativa, começou a mudar. Era algo que não tinha valor e era destinado aos escravos; com o surgimento da burguesia, vinda dos antigos servos, começou-se a valorizar o trabalho e a criticar a vida ociosa. As ocupações profissionais se consolidaram no corpo social a partir dos avanços científicos e mudanças históricas do século XVII.

Segundo Maximiano (2008, p.27)

Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos os exemplos de organizações.

Dessa forma, uma organização é formada por pessoas, pelas máquinas e outros equipamentos, além dos recursos financeiros e outros, orientadas a atingir um objetivo, que é a busca da qualidade em todos os aspectos.

A história da administração pública no Brasil ainda é muito recente. Desde que não seja comparada a outras culturas, já é suficiente para gerar um *modus operandi* próprio, afirma Carbone (2000). É necessário que os servidores de organizações públicas possuam competências nas suas relações de trabalho, para também contribuir com a qualidade da gestão, ou seja, planejar, organizar, dirigir e controlar; a fim de agregar valor ao que está sendo feito, não só para a organização pública, servidores e governo, mas particularmente para os usuários, ou seja, os cidadãos.

Para Chiavenato (1999, p.440)

O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual os componentes de uma organização fazem o seu trabalho. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.

O clima organizacional afeta a produtividade dos funcionários, sendo assim, onde se tem colaboração, comprometimento e relações saudáveis entre colegas de trabalho entre si e

entre os gestores, os membros da organização se sentem mais satisfeitos e motivados a desempenhar seu trabalho.

Para se fazer um estudo relacionado ao tema, foi escolhido o Expresso Cidadão Caruaru.

O Expresso Cidadão é um programa do Governo do Estado de Pernambuco, vinculado à Secretaria de Administração (SAD-PE), que conta com órgãos públicos das esferas federal, estadual e municipal, além de empresas privadas, que prestam serviços de natureza pública ao cidadão.

Atualmente, o projeto conta com oito unidades em funcionamento: o Expresso Cidadão Afogados, localizados no bairro de Afogados- Recife-PE; o Expresso Cidadão Boa Vista, localizado no bairro da Boa vista – Recife – PE; o Expresso Cidadão Caruaru, localizado no Bairro Petrópolis- Caruaru – PE; o Expresso Cidadão Cordeiro, localizado no Bairro Cordeiro- Recife- PE; o Expresso Cidadão Garanhuns, localizado no Bairro Aloísio Pinto-Garanhuns - PE, o Expresso Cidadão Olinda, localizado no Bairro de Peixinhos - Olinda – PE; o Expresso Cidadão Petrolina, localizado no Centro de Petrolina- PE e o Expresso Cidadão Shopping Rio Mar, localizado no Bairro do Pina – Recife- PE.

A pesquisa foi realizada no Expresso Cidadão de Caruaru. A finalidade do estudo é avaliar o relacionamento e cooperação dos funcionários com a empresa e como consequência aperfeiçoar o contato dos mesmos com os requerentes. Dessa forma, foram coletados dados que permitiram um conhecimento acerca da situação do ambiente de trabalho da organização.

Esta pesquisa tem o objetivo de apresentar um estudo sobre o Comportamento Organizacional e os fatores que exercem influência em uma organização pública, que presta serviços ao cidadão. Serão abordadas as definições de Comportamento Organizacional e na prática, em uma organização governamental que presta serviços ao cidadão, o Expresso Cidadão.

1.1 PERGUNTA DE PESQUISA

Segundo Gibson, Ivancevich e Donnelly (1981, *apud* LIMA, 2008, p.212),

As organizações diferenciam-se de outros ajuntamentos de pessoas por sua conduta voltada para metas. Isto é, as organizações perseguem metas e objetivos que podem ser mais bem alcançados pela ação harmoniosa das pessoas. Possuem três características importantes: conduta, estrutura e processos.

Foi através do surgimento das organizações, especializadas em bens e serviços necessários, que o universo foi se desenvolvendo. É improvável que tudo que foi criado para a sociedade foi através de apenas uma pessoa. Alguns objetivos dentro das empresas só conseguem ser alcançados mediante a ação de um grupo de pessoas.

Com o passar do tempo, o modelo de gestão trabalhista está sofrendo mudanças, da mesma forma que os modelos sociais e econômicos. Os modelos administrativos evoluíram, adquirindo posturas mais participativas, envolvendo o colaborador nas decisões da empresa.

Levando-se em consideração a importância do estudo do clima organizacional, verificou-se que no Expresso Cidadão Caruaru, ainda não foi feita nenhuma análise nesse sentido, desde sua inauguração, em maio de 2010. Dessa forma, surgiu a seguinte questão: Como o Clima Organizacional afeta o desempenho no atendimento dos servidores do Expresso Cidadão – Caruaru?

1.2 OBJETIVOS

A seguir, serão apresentados os objetivos da pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os fatores que exercem influência sobre o clima organizacional de uma organização pública, que presta serviços ao cidadão.

1.2.2 Objetivos Específicos

Utilizar a literatura para obter informações sobre Clima Organizacional bem como verificar a relação entre funcionários e a empresa estudada;

Descrever a organização: história, funcionamento, serviços oferecidos e número de atendimentos/setor; bem como as condições gerais no local de trabalho, como higiene, segurança, temperatura, instalações e equipamentos;

Avaliar o grau de cooperação e motivação entre os empregados da empresa;

Observar o grau de satisfação dos servidores com relação à empresa estudada.

1.3 JUSTIFICATIVA

O universo passa por constantes mudanças, de modo que as informações são disseminadas e de forma cada vez mais rápida são entregues a seus destinatários. A globalização trouxe grandes mudanças e o conhecimento se expandiu. As nações desenvolveram-se e ainda se desenvolvem; nunca se criou tanto como na atualidade. Com isso, surge uma homogeneização cultural entre os povos. Passou-se de uma economia baseada em indústrias para uma economia baseada em informações.

A cada dia as empresas tanto públicas, como privadas necessitam de gestores e líderes competentes a fim de explorar as habilidades das suas equipes e garantir o melhor funcionamento da empresa.

Segundo Chiavenato (2010), a cultura organizacional apresenta um forte e crescente impacto no desempenho da organização, sendo sua personalidade, seu comportamento e sua mentalidade, ou seja, sua cultura organizacional um fator de reconhecimento das empresas. Dessa forma, as organizações devem proporcionar um clima organizacional sadio, a fim de manter a equipe motivada com o objetivo de diminuir o absenteísmo, além de elevar a produtividade.

Dentro desta perspectiva apresentada, é importante avaliar como o Clima Organizacional afeta o desempenho no atendimento dos servidores do Expresso Cidadão – Caruaru, na intenção de promover melhorias na relação dos servidores com a empresa, a fim de que os serviços de atendimento prestados por eles contribuam para a satisfação do cidadão.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em sete capítulos: 1. Introdução; 2. Referencial Teórico; 3. Procedimentos Metodológicos; 4. Caracterização da Organização; 5. Análise de Dados e Resultados; 6. Como criar um Clima Organizacional saudável em Organizações Públicas? 7.Considerações finais; Referências.

No primeiro capítulo será apresentada a Introdução, onde serão expostas as, apresentação do tema, a pergunta de pesquisa, os objetivos e a justificativa.

No segundo capítulo será apresentado o Referencial Teórico, onde serão expostas as teorias que estão relacionadas ao tema.

No terceiro capítulo serão apresentados os Procedimentos Metodológicos utilizados para o desenvolvimento do trabalho.

No quarto capítulo estará a Caracterização da Empresa estudada.

No quinto capítulo serão apresentados e analisados os dados coletados na pesquisa de campo através realizada através do questionário.

No sexto capítulo será apresentada uma análise integrada do tema.

Já no sétimo capítulo serão apresentadas as considerações finais.

CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico abordará conteúdos relacionados ao tema da pesquisa.

2.1 ORGANIZAÇÕES

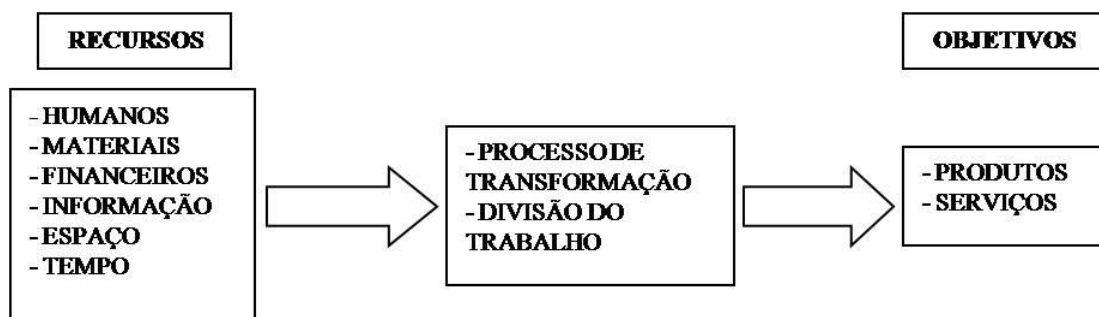
As organizações fornecem praticamente tudo para as necessidades da sociedade humana, sejam produtos ou serviços. É através da boa administração, fazendo uso correto de seus recursos e tendo funcionários e clientes como aliados que se consegue atingir todas as expectativas.

Na visão de Maximiano (2007, p.4),

Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos). Além de objetivos e recursos, as organizações têm dois outros componentes importantes: processos de transformação e divisão do trabalho.

A figura 2.1 mostra os principais componentes das organizações.

Figura 2.1: Principais Componentes das Organizações



Fonte: Maximiano (2007, p. 4)

Já Williamson (1985), diz que as organizações se desenvolvem para se tornarem mercados, de modo que os indivíduos podem negociar a compra e troca de bens e serviços. Sendo assim, as organizações são a via de acesso para que as necessidades das pessoas sejam sanadas.

A formação das equipes de trabalho dentro das organizações é um dos conceitos mais importantes dentro do desenvolvimento das mesmas. Lorsch e Morse (1974) entendem que as reações das pessoas a seu trabalho resultam das suas próprias expectativas e das características da organização empregadora. Tendo em vista esse pensamento, cabe aos responsáveis harmonizar os conhecimentos especializados com a experiência prática a fim de

coordenar as atividades entre os setores da empresa e entre os diferentes tipos de personalidades e especialidades. A contratação de consultores também é uma alternativa para auxiliar os gestores junto com as equipes para conseguir os objetivos organizacionais.

2.1.1 Funções Organizacionais

Maximiano (2007) define como funções organizacionais as atividades que os setores desempenham a fim de realizar os objetivos das organizações. As principais funções organizacionais de qualquer empresa são: Produção/Operações, Marketing (MKT), Finanças, Recursos Humanos (RH) e Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). É função da alta administração gerir todos esses departamentos.

Figura 2.2: Principais funções organizacionais



Fonte: Maximiano (2007, p. 7)

O quadro 2.1 resume as funções organizacionais:

Quadro 2.1: Funções Organizacionais

OPERAÇÕES	A função Produção/Operações tem o objetivo de transformar insumos em produtos e/ou serviços para oferecer aos clientes da organização
MARKETING	A função Marketing tem o objetivo de criar e manter a conexão entre a empresa e os clientes, consumidores, usuários e público- alvo. Abrange as atividades de pesquisa, desenvolvimento de produtos, distribuição, preço, promoção e vendas.
FINANÇAS	A função Finanças consiste em proteger e utilizar de maneira eficaz os recursos financeiros, protegendo de gastos necessários.
RECURSOS HUMANOS	A função de Recursos Humanos ou de Gestão de Pessoas tem como objetivo atrair, encontrar e manter as pessoas de acordo com as necessidades e o perfil da empresa. Também abrange as função de Recrutamento, Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, bem como as funções pós-emprego (recolocação, aposentadoria, etc.)
PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	A função P&D tem o objetivo de juntar as informações do Marketing com as ideias originais e avanços da ciência e transformar em produtos e serviços.

Fonte: Maximiano (2007) – Adaptado pela autora

2.2 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A evolução das relações comerciais e econômicas tornou inviável prosseguir com um modelo de administração pública que represente a hierarquia e regulamentos rígidos, além de rotina pouco flexível. Com um mundo globalizado e de constantes mudanças, percebeu-se que as organizações públicas têm passado por um processo de informatização e modernização. A atual gestão pública pede mais agilidade e orientação para resultados. Os fatos históricos do setor público caracterizaram-se pelo modelo administrativo burocrático, que por suas características racionais e rígidas, tornou-se, com o passar do tempo, inapropriada aos interesses da população, onde as regras se sobrepujam aos interesses da sociedade (Bresser-Pereira, 2010).

Em seus estudos, Dias(1998, p. 72) afirma que

As organizações públicas têm como objetivo prestar serviços para a sociedade. Elas podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias.

É dever das empresas públicas, no mundo contemporâneo, passar a atuar de forma que haja entendimento das relações de interdependência entre os processos dela, e entre ela e o ambiente, integrando- os, dessa forma, aos cidadãos.

Não se pode pensar em organizações independentes do contexto e da época em que se situam. Isso significa que as organizações devem ser compreendidas dentro de um espaço social e de uma época específicas. (FREITAS, 1999, p.53).

É tarefa do Governo impulsionar o crescimento e desenvolvimento de tecnologias e inovações nos órgãos públicos para que sejam criadas as condições necessárias ao atendimento, tendo em vista que é cada vez mais crescente a procura pelos serviços.

Na opinião de Batista (2006 *apud* GOMES,2009)

A área de estudo da gestão pública pode ser vista em duas grandes áreas: a gestão governamental (que é dedicada à análise da gestão dos programas de governo, os quais são definidos para colocar em prática um conjunto de políticas públicas a partir das demandas sociais) e a gestão organizacional (voltada para estudar como as organizações públicas gerenciam os recursos disponíveis para cumprir sua missão institucional e para apoiar os governos na execução de suas políticas públicas).

Para que possa atuar de modo eficiente e eficaz e efetivo, tendo em vista o melhor para o cidadão, a Administração Pública (órgãos e entidades) deve adquirir recursos e capital humano adequado às suas necessidades, para que se cumpra bem a sua função.

2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Lacombe (2004) define comportamento organizacional como campo de estudos que visa compreender, prever, explicar e, se necessário, alterar os comportamento das pessoas dentro das organizações (LACOMBE, 2004, p. 69). O comportamento organizacional também estuda o comportamento das pessoas, tanto como indivíduos, quanto como membros de

unidades sociais (WAGNER III, HOLLENBECK, 2006). Entretanto, nem os grupos, nem as organizações se comportam de uma mesma maneira. O estudo do comportamento organizacional está ligado aos resultados alcançados pelas organizações, tais como percepção, aprendizagem, atitude, adaptação às mudanças, entre outros.

A ética, atualmente, não é só sinônimo de moral, mas também envolve a conduta do indivíduo dentro das organizações, que causa impacto no ambiente de trabalho e na sociedade em geral, tornando a ser objeto de estudo do comportamento organizacional (CARDOSO, 2000). Como disse Zylbersztajn (2002): Envolvendo empresas públicas e privadas, o estudo da ética passou a crescer e se tornar cada dia mais interessante.

Já Katz e Kahn (1966), concordando com a opinião de Cardoso (2000) e Zylbersztajn (2002), complementam que o essencial para o bom funcionamento da empresa são os papéis, as normas e os valores e esses são os principais elementos de uma organização.

Compartilhando ainda do pensamento de Katz e Kahn (1966 *apud* SIQUEIRA, 2008, p. 58)

As normas organizacionais definiriam explicitamente as formas de comportamento esperadas dos membros de uma organização e os valores proporcionariam uma justificativa mais elaborada e generalizada, tanto para o comportamento apropriado como as atividades e funções do sistema.

É através do conhecimento sobre Comportamento Organizacional que a eficácia da organização pode ser melhorada, além de ter como finalidade aumentar a produtividade, reduzir a rotatividade e conseqüentemente, produzir a cidadania organizacional.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é diferente em cada organização e ela é primordial para a construção das estruturas da empresa. Em seus estudos, Mintzberg e colaboradores (2000), afirmaram que a cultura organizacional é a base da organização. É através das crenças comuns que repercutem as tradições, os hábitos, as manifestações mais tangíveis — as histórias, os símbolos. São algumas das funções da cultura organizacional: fazer com que os membros

tenham uma identidade organizacional, facilitando o compromisso como um todo, além de promover a estabilidade organizacional e moldar o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido a seus ambientes (Wagner III, 2000).

Existem sete características básicas que expressam a estrutura organizacional de uma organização (ROBBINS, 2010, p.501), são elas:

1. *Inovação*. É o grau em que funcionários são estimulados a serem inovadores e assumir riscos.
2. *Atenções aos detalhes*. É o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
3. *Orientação para resultados*. É o grau em que dirigentes focam mais resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance.
4. *Foco na pessoa*. É o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
5. *Foco na equipe*. É o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em torno de equipes do que de indivíduos.
6. *Agressividade*. É o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de tranquilas.
7. *Estabilidade*. É o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em vez do crescimento.

A avaliação dessas características revela uma ilustração complexa da cultura organizacional e cada uma delas existe dentro de uma escala que vai de um grau mais baixo para um grau mais elevado (ROBBINS, 2010).

Já Frost (1991, *apud* TEIXEIRA e FRANÇA, 2013), complementa que

Em que três grandes perspectivas dominaram a pesquisa em cultura organizacional: integração, diferenciação e fragmentação. A perspectiva integrativa retrata a cultura predominantemente em termos de consistência. Em suma, os estudos escritos, desde uma perspectiva integrativa, definem cultura em termos de clareza e valores constantes, interpretações e/ou assunções que são demonstrados na base da organização. Para a extensão, que inclui inconsistências, conflito, ambiguidade ou mesmo diferenciação

subcultural, quando aparecem, esses estudos são vistos como uma evidência da ausência de uma cultura organizacional.

É através da interação que os indivíduos se constituem como sujeitos, como diz Oliver (1995), Morgan (2009) afirma que é esperado que os indivíduos estabeleçam e uma relação de troca social com a organização, ou seja, tenham ações espontâneas de compromisso em relação à mesma, enquanto durar sua percepção de justiça nessa relação. Toda empresa está inserida num espaço cultural e social e recebe influência do meio ao qual se insere, e é esse meio que impõe o modo que a organização será administrada.

Robbins (2005) diz que a cultura é transmitida aos funcionários por meio das histórias, que geralmente se referem a eventos vividos com seus fundadores e oferecem explicação para as práticas da empresa; dos rituais que são sequência repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização; dos símbolos materiais, por exemplo, um uniforme, que representa a cultura e aumenta a identificação que seus funcionários têm com a empresa; e linguagem, que podem ser os jargões próprios utilizados por cada uma delas.

Figura 2.3: Como os funcionários aprendem uma cultura



Fonte: Google Imagens, 2015.

Complementando o pensamento dos autores supracitados, Hall (1978 *apud* DIÓRIO, 2008) fala que a cultura possui três características: a cultura não é inata, mas sim, aprendida e suas distintas facetas estão relacionadas entre si; ela é compartilhada e determina os limites dos diferentes grupos. A cultura constrói a identidade organizacional através da comunicação, funciona como modo de pensar, sentir e agir, integrando as pessoas.

2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Um relacionamento saudável entre as pessoas, num ambiente onde se tem amizade, integração, confiança e comunicação de forma adequada, o clima organizacional é agradável e dessa forma, surge o comprometimento por parte dos funcionários. Para Torres e Oliveira (2007), a base do clima organizacional é a confiança entre chefe e funcionário, além da flexibilidade para solucionar problemas.

Champion (1993 apud LUZ, 2003) explica que o clima organizacional são as impressões gerais ou percepções dos funcionários com relação ao seu ambiente de trabalho, porém cada um tem uma opinião, pois a percepção pode ser diferente na visão de cada indivíduo. Dessa forma, o clima organizacional é reflexo do comportamento organizacional, ou seja, são específicos de uma organização, consiste num conjunto de valores ou comportamentos que afetam a maneira como as pessoas relacionam-se entre si e com a organização, trazendo a qualidade do ambiente e mostrando a percepção das pessoas com relação a isso.

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos do ambiente que levam à provocação de diferentes espécies de motivação: é o sumário do padrão total de experiências e valores de incentivos que existem em dado conjunto organizacional (CHIAVENATO, 2006, p. 125). A continuação de uma entidade cada dia mais está relacionada com a satisfação dos empregados e com a forma com que eles são tratados e valorizados. A satisfação e o sentimento de valorização farão com que os mesmos estejam dispostos a agregar valor à tarefa que desempenham, permitindo, com isso, um futuro de sucesso para a organização.

Souza (SOUZA 1992 apud LUZ, 2003, p. 11) diz que

O clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. O clima é mais perceptível do que suas fontes causais, comparando-se a um “perfume”, pois percebe-se o seu efeito sem conhecer os ingredientes, embora às vezes seja possível identificar alguns deles.

O clima organizacional deve ser baseado em confiança e respeito mútuo entre líderes e liderados, pois assim as relações interpessoais serão saudáveis.

Chiavenato (CHIAVENATO, 2006, p. 126) diz que o clima organizacional depende da análise de seis dimensões:

- 1- estrutura da organização: que afeta o sentimento das pessoas sobre as restrições em sua situação no trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos, autoridade hierárquica, disciplina etc;
- 2- responsabilidade: que produz o sentimento de seu próprio chefe e de não haver dependência nem dupla verificação em suas decisões;
- 3- riscos: que levam à iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e na situação do trabalho;
- 4- recompensas: conduzem ao sentimento de ser compensado por um trabalho bem feito; são a substituição do criticismo e das punições pela recompensa;
- 5- calor e apoio: o sentimento de boa *camaradagem* geral e de ajuda mútua que prevalecem na organização;
- 6- conflito: o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos. É a colocação das diferenças no aqui e no agora.

É através dessas dimensões que é criado um ambiente favorável à gestão da organização. Quando o clima não está bem, os funcionários demonstram os sinais, que mais tarde, impactarão nos resultados corporativos.

Lovizzaro (2014) acrescenta que para medir o clima organizacional não são necessários grandes investimentos, pois hoje com as ferramentas de tecnologia existentes já é possível implementar um processo sem muitos investimentos iniciais. E enumera fatores que interferem positivamente e negativamente na formação do clima organizacional: são alguns deles: sentimento de realização profissional, reconhecimento, fazer o que gosta, sentido de responsabilidade, desafio, inovação e resultados positivos; contribuem para o clima organizacional saudável; e falta de coerência nas políticas administrativas e organizacionais, a incompetência do gestor, as condições físicas e de trabalho inadequadas, a relação interpessoal inadequada, voltada a uma competição predatória, o sentimento de injustiça, prejudicam o clima organizacional. É importante avaliar o clima organizacional, pois através dos resultados é possível encontrar a solução para o que está afetando o desempenho da organização.

2.6 MOTIVAÇÃO

Estudar motivação é de fundamental importância para compreender como as pessoas agem em favor de alguma meta, e que de certa forma, afeta o clima das organizações. O estudo da motivação procura entender quais são as forças que movem as pessoas nas diferentes dimensões do comportamento e do pensamento, ação e palavras. (MAXIMIANO,2008)

Na visão de Chiavenato (2006, p. 107), “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico”. Uma pessoa motivada é alguém disposto a realizar qualquer atividade. Na perspectiva de Robbins (2005, p. 342), “motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”.

Maximiano (2008, p. 204) argumenta que

O comportamento é sempre motivado por alguma coisa interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou alguma coisa externa, do ambiente (motivos externos). Motivação neste modelo é sinônimo de causação, termo usado para indicar a relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa.

Manter alguém motivado não é tarefa fácil, a motivação acontece de dentro para fora, de acordo com as suas necessidades. Cada indivíduo é diferente, o que motiva um pode não motivar outro.

Chiavenato (1999) destaca que a motivação é um traço da personalidade humana que alguns indivíduos têm e outros não. Há quem acredite que as pessoas com pouca motivação são preguiçosas, porém, os estudos atuais sobre a motivação explicam que essas pressuposições são falsas. A motivação é a interação entre o indivíduo e a situação que o envolve, as pessoas podem estar mais motivadas em um momento e menos em outro.

Ainda sobre a visão de Chiavenato(2006), ele afirma que a motivação se familiariza com três importantes aspectos: a direção do comportamento(objetivo); a força e a intensidade do comportamento(esforço); e a duração e a persistência desse comportamento(necessidade). Dessa forma, Chiavenato (1999, p. 592) complementa que motivação “é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados

pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais”.

Concordando com essa afirmativa, Stoner (2005) adiciona que motivação é o conjunto de motivos que levam o indivíduo a agir de uma determinada forma. Ou seja, a motivação é baseada em sentimentos. A motivação tem a ver com a persistência, que significa quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos (ROBBINS ,2005).

As necessidades humanas desempenham um papel importante no estudo da motivação. Uma das principais teorias motivacionais foi criada por Abraham Maslow. Segundo ele, as necessidades humanas são divididas em 5 categorias.

Figura 2.4: Pirâmide de Maslow



Fonte: Google Imagens,2015

De acordo com a teoria de Maslow (Maximiano,2009, p.235),

- 1.As necessidades fisiológicas estão na base da hierarquia. As pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado.
- 2.Uma necessidade em qualquer ponto da hierarquia precisa ser atendida antes que a necessidade de nível seguinte se manifeste. Se a necessidade não for satisfeita, a pessoa ficará estacionada nesse nível de motivação.

3.Uma vez atendida, uma necessidade deixa de se fazer sentir. A pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades.

4.As pessoas estão num processo de desenvolvimento contínuo. As pessoas tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após outra, e orientam-se para a auto realização.

5.Uma necessidade pode predominar sobre as demais, devido a fatores como idade, meio social ou personalidade. Por exemplo, a necessidade de auto- afirmação é predominante na juventude.

A capacidade de satisfazer as necessidades depende das características particulares de cada indivíduo e do ambiente de trabalho, pois ele pode satisfazer uma grande parte das necessidades, sendo estas necessidades de sobrevivência e até mesmo necessidades de autorrealização.

2.7 COOPERAÇÃO

Para que uma organização funcione bem, é necessário que haja um sistema cooperativo em que os grupos estejam dispostos a se ajudar.

No entendimento de Chiavenato (2010), a organização deve compartilhar com os funcionários o processo decisório das atividades, obtendo assim, sua cooperação e seu comprometimento.

No entanto, Lacombe (2005) afirma que uma equipe é um grupo de pessoas com metas em comum, que cooperam com os demais, agindo de forma consciente em benefício de todos. A maioria dos funcionários das organizações aprova a existência de equipes, pois dessa forma é possível perceber a integração nas relações de trabalho, e sendo assim, se existir cooperação na empresa, os colaboradores se sentem mais motivados, a produtividade passa a aumentar e consequentemente, surge o desenvolvimento pessoal e organizacional.

Em 1938, Barnard, (*apud* Antunes e Moura, 2008) criou outra teoria para definir as organizações como sistemas de cooperação operados por recursos humanos e não mais como um produto da engenharia mecânica, como era difundido pela Escola de Administração Científica. A cooperação tem a ver com as relações; as más afetam a eficiência, o correto é identificar as razões para os problemas estarem ocorrendo e dessa forma, tentar encontrar uma

maneira de resolver.

Chiavenato (2006) fala que a integração entre indivíduos dentro da organização é importante porque viabiliza um clima de cooperação, fazendo com que atinjam determinados objetivos juntos. É imprescindível que as empresas cada vez mais unam suas forças, para ensinar aos membros a trabalhar em equipe; essa está sendo uma precaução de várias instituições, pois é a partir do trabalho em grupo que há mais rapidez, qualidade e consequentemente, maior lucratividade.

CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa.

3.1 METODOLOGIA

É através da metodologia que o pesquisador conhece de fato o cenário do problema e dessa forma, estabelece pareceres durante a realização do trabalho científico. Segundo Lakatos (2001, p. 83), a metodologia é “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros-, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho tem como objetivo analisar como o clima organizacional afeta o desempenho no atendimento dos servidores de uma empresa governamental prestadora de serviços ao cidadão, o Expresso Cidadão da cidade de Caruaru, partindo do pensamento de Vergara (2009), que aponta duas visões com relação à pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios.

Com relação aos fins, considera-se exploratória e descritiva. Exploratória, porque procura fazer uma investigação bibliográfica sobre o conteúdo para melhor entendê-lo e por certificar que, até então, não existe nenhum estudo sobre o clima organizacional do Expresso Cidadão Caruaru. A pesquisa é descritiva porque busca identificar os fatores que afetam o clima organizacional através de questionários, examinando os fatos sobre o mesmo, na tentativa de solucionar os problemas encontrados.

Gil (2008) diz que como qualquer exploração, a pesquisa exploratória depende da intuição do explorador e tem como objetivo principal aperfeiçoar ideias. Por ser um tipo de pesquisa muito específica, quase sempre ela assume a forma de um estudo de caso.

Conforme o mesmo autor (Gil, 2008), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de uma população, fenômeno, relação entre variáveis, ou a de uma experiência. A característica dessa pesquisa é a coleta de dados padronizada, ou seja, o questionário.

Com relação aos meios, essa pesquisa considera-se como de campo e bibliográfica. Uma pesquisa de campo porque serão aplicados questionários aos funcionários da organização, onde foi feita uma análise quantitativa dos dados coletados, objetivando um aprofundamento dos fatos. A pesquisa também se caracterizou como bibliográfica, pois teve como base artigos e redes eletrônicas, referentes ao tema levantado como fundamentação teórica.

A abordagem é quantitativa e qualitativa: quantitativa em razão da aplicação e tabulação de questionários que deram condições de transformar as informações coletadas em números; e qualitativa, pois o esclarecimento das informações foi feito através da interpretação dos dados coletados.

3.3 TIPOS DE FONTES

Este trabalho classifica-se como fonte primária ou direta e secundária. Primária, porque serão coletados dados de forma direta, dentro da empresa, através de questionários e documentos em arquivos institucionais e secundária, devido à utilização de material, livros e artigos já publicados.

3.4 AMOSTRAGEM

O presente trabalho tem como amostra 30 funcionários ativos na empresa, distribuídos em duas turmas, uma no turno da manhã e a outra no turno da tarde. A aplicação dos questionários foi realizada na penúltima semana de novembro de 2015.

3.5 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS

Com o objetivo de identificar como o clima organizacional afeta o desempenho no atendimento dos servidores do Expresso Cidadão – Caruaru, a pesquisadora elaborou

questionários, contendo pergunta aberta e perguntas fechadas de múltipla escolha, de fácil compreensão para utilizá-los como meio de pesquisa, sendo aplicados em cada turno de funcionamento da empresa.

O questionário com o qual a pesquisa foi realizada se encontra no Apêndice deste trabalho. Ela foi realizada entre os dias 19/11/2015 e 21/11/2015, por conveniência, com 30 funcionários da empresa, ou seja, 60%, dos funcionários ativos; sendo 12 da turma do horário da manhã e 18 da turma do horário da tarde. A preferência foi pelos funcionários contratados do Expresso Cidadão, visto que a empresa também tem colaboradores oriundos de outros órgãos públicos. O questionário foi composto de 8 perguntas, sendo 7 de múltipla escolha, dentre elas, 3 fazem parte do perfil do entrevistado, e 1 pergunta aberta, onde os funcionários deram sugestões de como melhorar o clima organizacional da empresa em que trabalham. O estudo das questões levou em consideração o percentual das respostas dos colaboradores em casa questão e foi demonstrado através de gráficos.

As perguntas foram compostas com base em diversos fatores considerados cruciais para averiguar o clima organizacional da empresa estudada, tendo como base os fatores citados por Luz (1995), sendo eles: perfil do respondente (gênero, faixa etária, grau de escolaridade), tempo de empresa, ambiente de trabalho, cooperação, motivação, cultura, relação com a chefia, condições ambientais e satisfação.

3.6 ESTRATÉGIA DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

As informações coletadas através das 8 perguntas do questionário se dão pela forma de tabulação manual, de modo que as 7 perguntas fechadas são tratadas de forma estatística e representadas através de percentuais; o tratamento das mesmas foi feito através do Programa *Microsoft Excel 2013*, para a pesquisa quantitativa, através de gráficos.

Como o mesmo questionário também apresenta uma questão aberta, “Que sugestões você daria para tornar o Expresso Cidadão Caruaru um melhor local para se trabalhar?”, fazendo ser possível uma análise mais consistente dos dados de caráter qualitativo.

O entendimento dos dados analisados na entrevista, como afirma Andrade (2006), procura dar um sentido maior nas respostas, já que estabelece uma ligação entre os resultados da pesquisa e os conhecimentos adquiridos anteriormente.

A opinião de Lima (2008) é que na realização de uma entrevista, o pesquisador e a empresa a ser pesquisada se orientem pelo roteiro, porém, é recomendado que o mesmo seja

enviado com antecedência. As entrevistas favorecem análises mais adequadas à pesquisa, trazendo a identificação dos fatos abordados através de opiniões dos funcionários entrevistados.

CAPÍTULO 4 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O próximo capítulo apresentará a caracterização da empresa estudada.

4.1 HISTÓRIA DA ORGANIZAÇÃO

A implantação do programa Expresso Cidadão, em Pernambuco, foi resultado do planejamento estratégico do Governo do Estado, legalizado através dos Decretos Estaduais números 20.491 e 20.538, de 23.04.1998 e de 12.05.1998, respectivamente e institucionalizado pela Lei Estadual nº 12.001 de 28.05.2001. A gestão é executada pela Coordenadoria de Atendimento ao Cidadão, que faz parte da estrutura organizacional da Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco (EXPRESSO CIDADÃO, 2015).

Com o objetivo de atender às especificações desse projeto, foram implantadas em alguns estados brasileiros as centrais de atendimento ao cidadão. Em 2001, foi instalada a primeira central em Pernambuco que foi denominada Expresso Cidadão e, devido ao aumento na demanda por seus serviços, foram instaladas novas centrais em outras cidades do estado totalizando, atualmente, oito unidades (EXPRESSO CIDADÃO, 2015).

4.2 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A seguir serão apresentados a Missão, a Visão e os Princípios Organizacionais do Expresso Cidadão.

4.2.1 Missão

Propiciar ao cidadão um alto padrão de atendimento, com qualidade e eficiência, através de unidades representativas de órgãos e entidades públicas e privadas, concentradas em um único espaço físico, para a prestação de serviços públicos (EXPRESSO CIDADÃO, 2015).

4.2.2 Visão

Oferecer serviços com o mais alto padrão de qualidade e eficiência à população; Resgatar a legitimidade dos órgãos públicos diante da sociedade; Disponibilizar ao servidor público melhores condições de trabalho (EXPRESSO CIDADÃO, 2015).

4.2.3 Princípios Organizacionais

Planejamento de ações voltadas ao atendimento das necessidades dos seus usuários; Motivação dos servidores por meio da qualificação e valorização dos seus trabalhos; Melhoria nos processos através da padronização das atividades para agilizar a prestação dos serviços.

4.3 UNIDADES INSTALADAS

Atualmente, o programa Expresso Cidadão conta com oito Centrais de Atendimento ao Cidadão instaladas no Estado:

Quadro 4.1: Unidades Instaladas

EXPRESSO CIDADÃO CORDEIRO (EC 1)	Avenida Caxangá, 2200, Cordeiro – Recife- PE-CEP: 50720-000 Tel. (81)3183.8002
EXPRESSO CIDADÃO BOA VISTA (EC 2)	Rua da Saudade, s/n, Boa Vista – Recife- PE – CEP: 55050-020. Tel.(81)3183.8052
EXPRESSO CIDADÃO OLINDA (EC 3)	Avenida Presidente Kennedy, 1001, Peixinhos, Olinda – PE- CEP: 53010-120 Tel.(81)3183.8104
EXPRESSO CIDADÃO PETROLINA (EC 4)	Avenida Monsenhor Ângelo Sampaio, 1001, Centro – Petrolina – PE – CEP: 56302-290 Tel.(87)3866.6729
EXPRESSO CIDADÃO CARUARU (EC 5)	Avenida Lourival José da Silva, 80 – Petrópolis (Fábrica da Moda), Caruaru – PE – CEP: 55030-200 Tel.(81)3727.7546
EXPRESSO CIDADÃO AFOGADOS (EC 6)	Estrada dos Remédios, 162 – Afogados – Recife – PE -CEP: 55770-120 Tel.(81)3183.8142
EXPRESSO CIDADÃO GARANHUNS (EC 7)	Avenida Lions Club ,305, Aloísio Pinto- Garanhuns – PE- CEP:55292-060 Tel.(87)3761.8661
EXPRESSO CIDADÃO RIO MAR (EC 8)	Avenida República do Líbano, 251,Térreo, Pina, Recife- PE –CEP:51110-160 Tel.(81)3183.8032

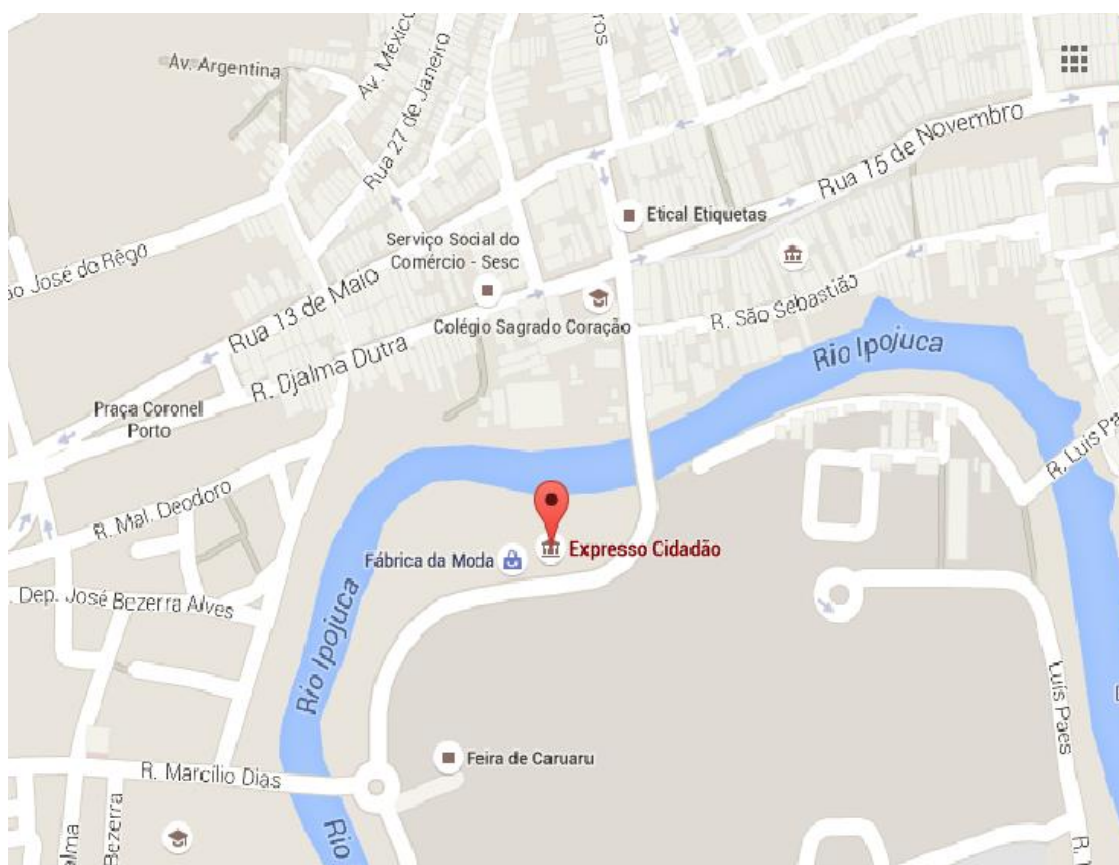
Fonte: Expresso Cidadão, 2015.

4.4 EXPRESSO CIDADÃO CARUARU

Em Caruaru, o Expresso Cidadão foi inaugurado em 29 de maio de 2010, com um total de aproximadamente 80.000 (oitenta mil) atendimentos em 2011. Em 2014, o Expresso Cidadão Caruaru realizou 221.807 (duzentos e vinte um mil e oitocentos e sete) atendimentos (EXPRESSO CIDADÃO, 2015).

4.5 LOCALIZAÇÃO DO EXPRESSO CIDADÃO CARUARU

Figura 4.1: Localização do Expresso Cidadão Caruaru



Fonte: Google Maps, 2015.

4.6 ÓRGÃOS PARTICIPANTES E SERVIÇOS OFERECIDOS

As centrais de atendimento oferecem seus serviços através da participação de unidades representativas de órgãos e entidades públicas e privadas, das esferas federais, estaduais e

municipais. O quadro 4.2 apresentado a seguir expõe a relação dos órgãos participantes do programa, bem como os serviços oferecidos.

Quadro 4.2: Órgãos participantes e serviços oferecidos

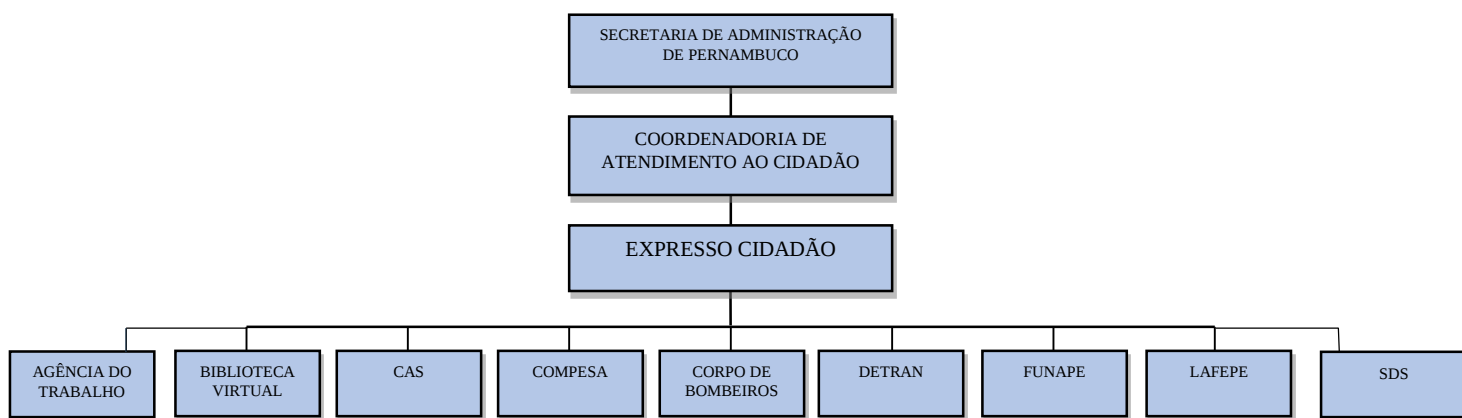
ÓRGÃOS PARTICIPANTES	SERVIÇOS OFERECIDOS
Agência do Trabalho e Emprego	Consulta de vagas de emprego, entrada em Seguro Desemprego e emissão da Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS)
Biblioteca Virtual	Acesso gratuito à internet
CAS- Central de Atendimento ao Servidor	Serviços relativos à vida funcional do servidor público do Estado de Pernambuco: ativação da senha de acesso ao contracheque, impressão de contracheque, ficha financeira, imposto de renda, simulação de aposentadoria, recadastramento anual do servidor.
COMPESA - Companhia Pernambucana de Saneamento	Ligações, cortes de água, religações, saneamento e negociações sobre contas.
Corpo de Bombeiros Militar	Vistorias nos municípios de sua responsabilidade
DETRAN/PE - Departamento Estadual de Trânsito	Emissão da 1ª e 2ª via da Carteira Nacional de Habilitação (CNH); IPVA, mudança de proprietário de veículo
LAFEPE - Laboratório Farmacêutico de Pernambuco	Venda de medicamentos
FUNAPE - Fundação de Aposentadorias e Pensões de Pernambuco	Atendimento previdenciário para servidores aposentados e pensionistas do Estado
SDS - Secretaria de Defesa Social	Emissão da carteira de identidade e Antecedentes Criminais

Fonte: Institucional, 2015

4.7 ORGANOGRAMA DO EXPRESSO CIDADÃO CARUARU

A gestão do Expresso Cidadão é executada pela Coordenadoria de Atendimento ao Cidadão, que faz parte da estrutura organizacional da Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco. Os órgãos participantes estão subordinados à Gerência do Expresso Cidadão.

Figura 4.2: Organograma do Expresso Cidadão Caruaru



Fonte: Institucional, 2015.

CAPÍTULO 5 - ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

A Análise de Dados e Resultados desta pesquisa tem o objetivo de apresentar a opinião dos colaboradores, analisando que fatores influenciam o clima organizacional do Expresso Cidadão Caruaru e como eles afetam o desempenho dos servidores da empresa, com o intuito de promover melhorias na mesma.

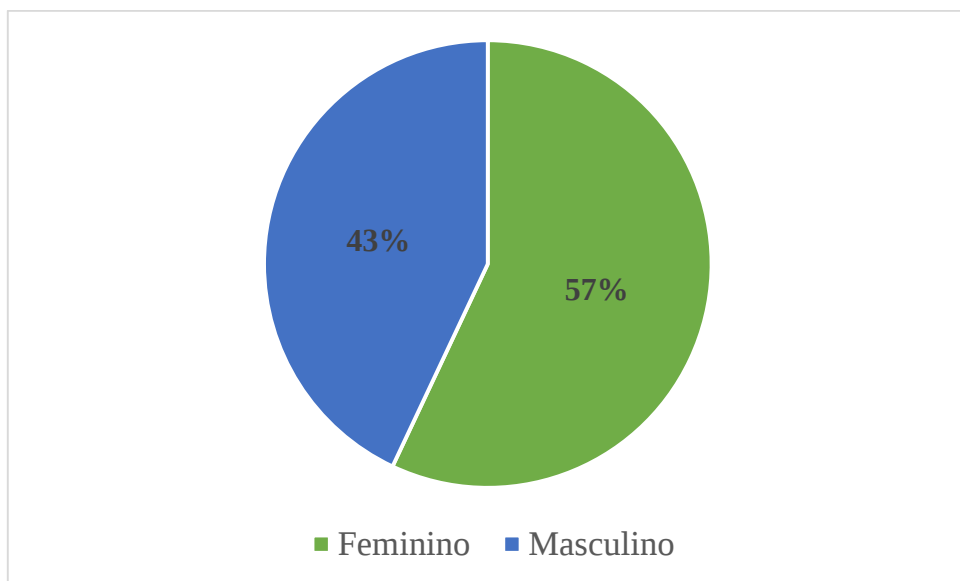
Nesta análise, encontram-se dados detalhados referentes às perguntas dos questionários, que foram explorados de acordo com o conteúdo apresentado no trabalho desenvolvido.

5.1 PERFIL DO FUNCIONÁRIO

As questões que seguem têm o objetivo de identificar o perfil dos funcionários respondentes. Levou-se em consideração o gênero, a faixa etária, o grau de escolaridade e o tempo de serviço na empresa.

De acordo com o gráfico 5.1, que representa os funcionários lotados no Expresso Cidadão Caruaru, 57% são do sexo feminino e 43% do sexo masculino.

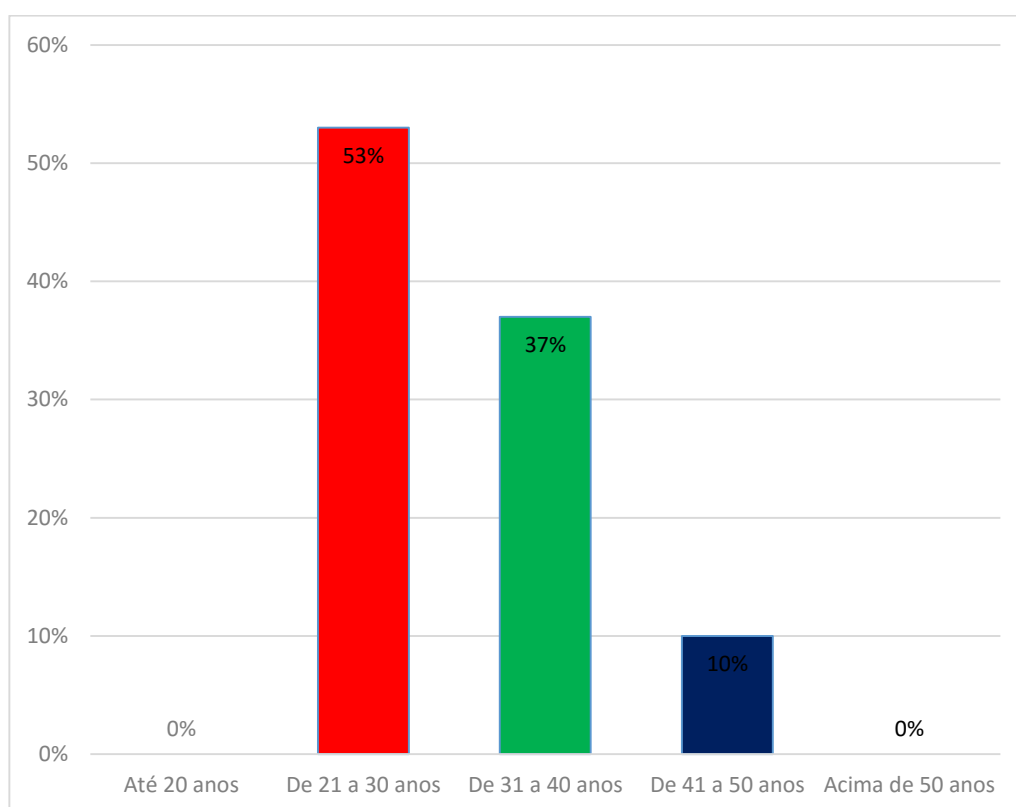
Gráfico 5.1: Gênero



Pelo tipo de trabalho desenvolvido na empresa, a predominância de um gênero em detrimento de outro é irrelevante.

O gráfico 5.2 refere-se à faixa etária dos funcionários do Expresso Cidadão, onde verificou que a maioria deles têm entre 21 e 30 anos (53%), 37% deles têm entre 31 e 40 anos e 10% dos funcionários têm entre 41 e 50 anos.

Gráfico 5.2: Faixa Etária

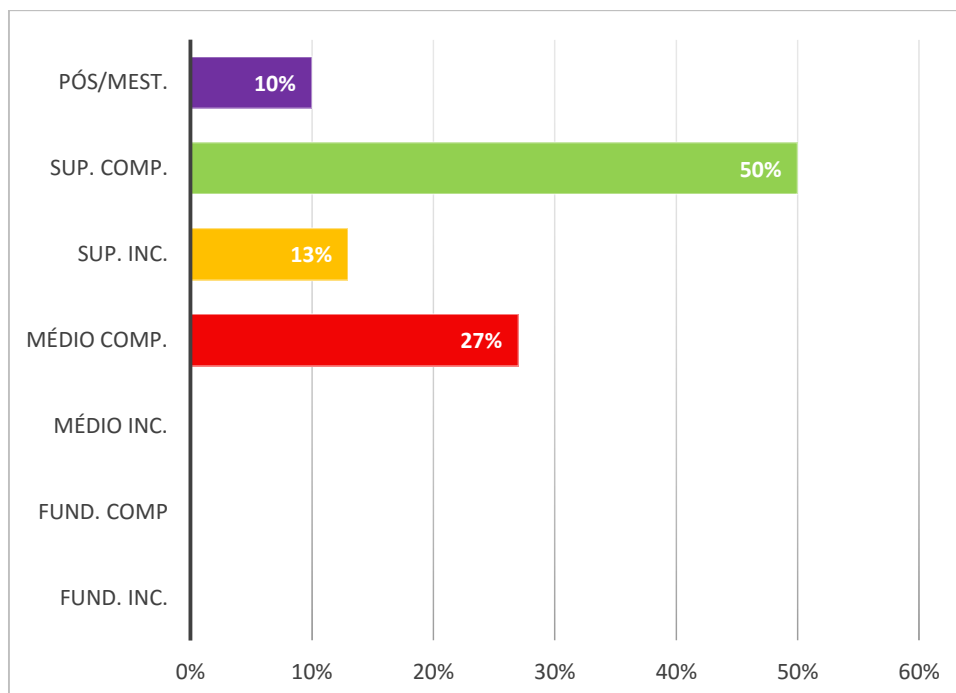


Fonte: Autora, 2015

Observa-se que a empresa conta com uma amostra de jovens funcionários, que é um fator positivo pra empresa, devido à disposição necessária para atender grandes demandas de usuários.

Conforme exposto no gráfico 5.3, que refere-se ao grau de escolaridade dos funcionários respondentes, 10% deles possuem pós-graduação, 50% possuem o ensino superior completo, 13% o ensino superior incompleto, 27% representam os funcionários com ensino médio completo.

Gráfico 5.3: Grau de Instrução

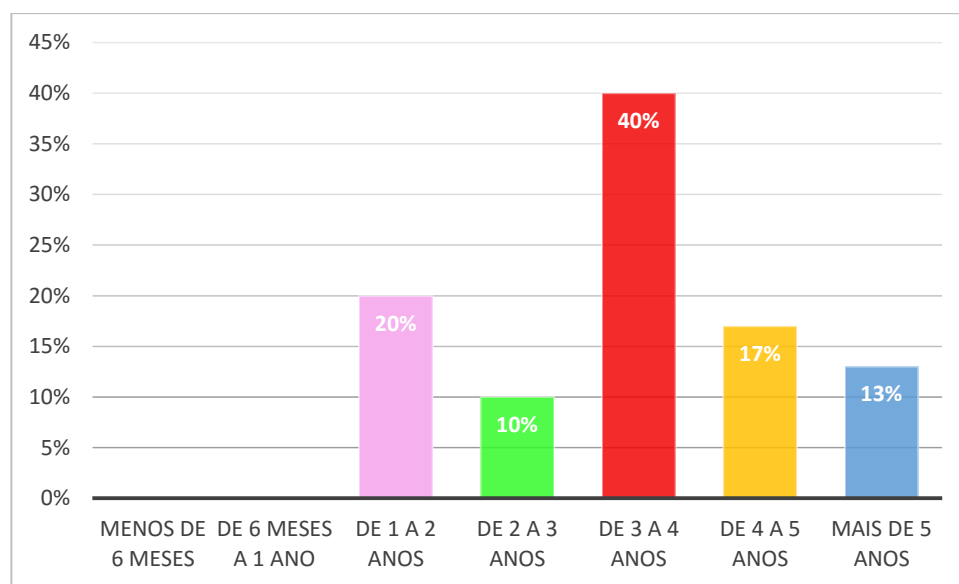


Fonte: Autora, 2015

Comparando com o gráfico 5.2, onde 53%, ou seja, a maioria dos funcionários têm entre 21 e 30 anos, uma população jovem, onde mais da metade possui nível superior completo, sendo um fator relevante para a empresa mais pessoas qualificadas.

De acordo com o gráfico 5.4, que refere-se ao tempo de serviço na empresa, onde 40% dos colaboradores têm de 3 a 4 anos de serviço, 20% deles trabalham entre 1 e 2 anos, 17% têm de 4 a 5 anos de empresa e 13% trabalham há mais de 5 anos.

Gráfico 5.4: Tempo de Trabalho



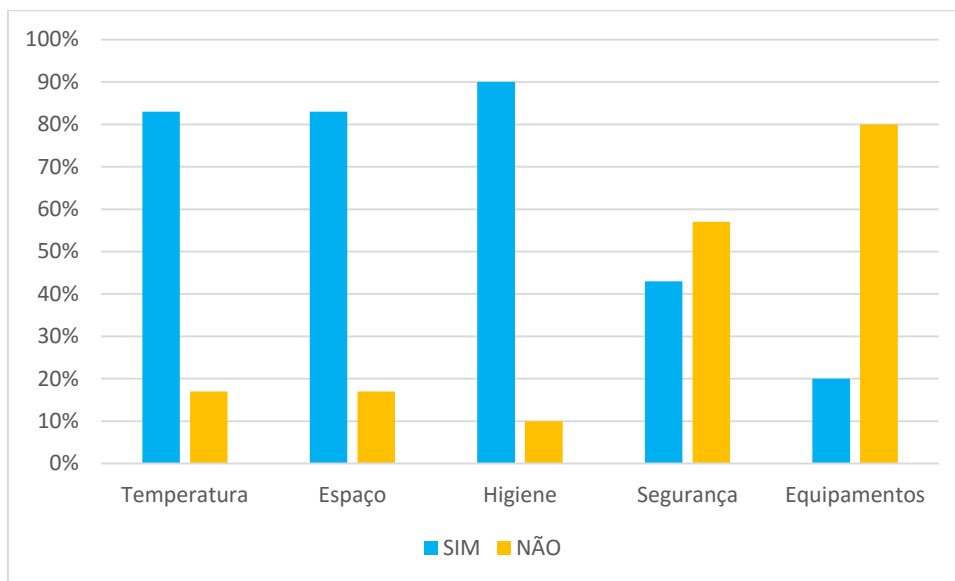
Fonte: Autora, 2015

Como verifica-se no gráfico 5.4, 40% dos colaboradores têm de 3 a 4 anos de empresa, como o regime de contrato do Expresso Cidadão é por tempo determinado, (o tempo de maior permanência é 6 anos), considera-se uma vasta experiência com os serviços da empresa ; essa razão traz pontos positivos, pois com a bagagem adquirida pelo assistente de atendimento ao cidadão, torna-se mais fácil resolver possíveis conflitos existentes na organização, por outro lado, com o passar dos anos, pode-se gerar a comodidade, desmotivação, que tende a causar a baixa produtividade.

5.2 CONDIÇÕES AMBIENTAIS

O ambiente de uma organização também envolve fatores como temperatura, higiene, equipamentos, espaço físico, segurança (CHIAVENATO, 2010). E esses precisam estar em sintonia com a empresa.

Gráfico 5.5: Condições Ambientais



Fonte: Autora, 2015

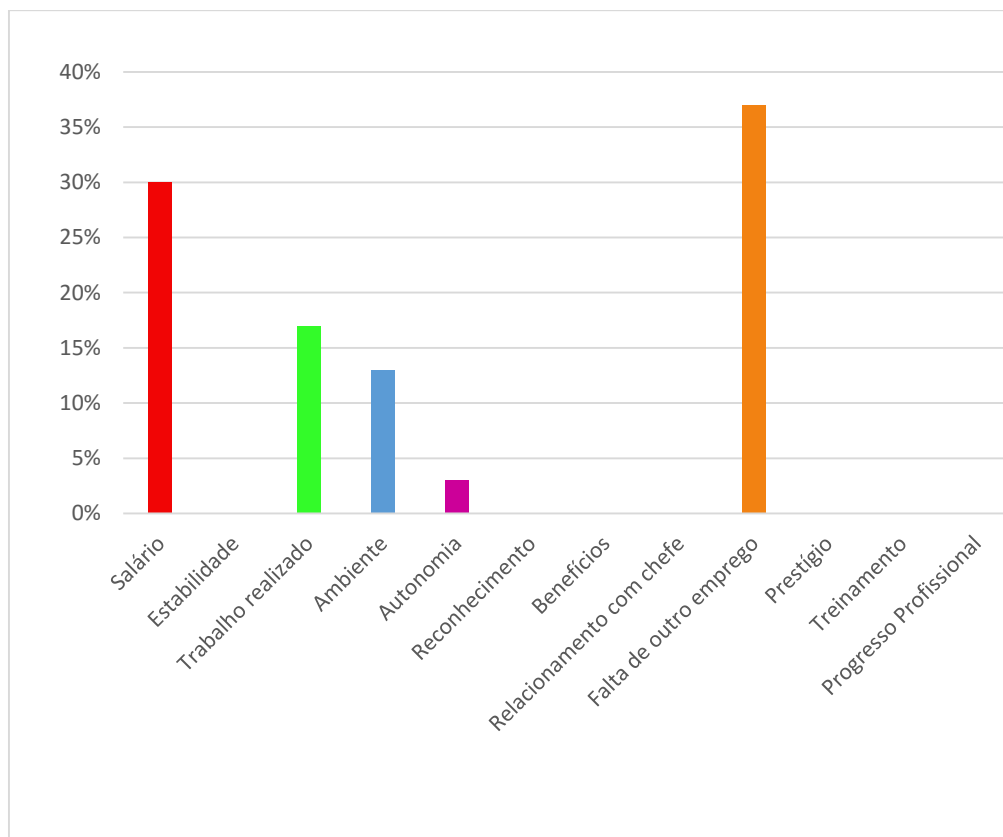
Segundo o gráfico 5.5, acima, 83% dos colaboradores concordam que a temperatura e espaço físico do Expresso Cidadão Caruaru é agradável, 90% acredita que as condições de higiene são adequadas, 43% afirmam que é um local seguro e 20% afirmam que os equipamentos funcionam bem.

5.3 ÍNDICES DE SATISFAÇÃO

De acordo com Bergamini e Coda (1990 *apud* Marques, 2013), a satisfação no trabalho é a ligação percebida entre o que uma pessoa espera de seu trabalho e o que ela percebe que está recebendo.

Perguntou-se aos colaboradores qual era a principal razão para se trabalhar na organização, dentre as alternativas estavam: salário, estabilidade no emprego, o trabalho que é feito, ambiente de trabalho, autonomia no trabalho, reconhecimento, benefícios, relacionamento com a chefia, a falta de outro emprego, prestígio da empresa, possibilidade de treinamento e chances de progresso profissional; conforme são demonstradas no gráfico abaixo:

Gráfico 5.6: Índices de Satisfação



Fonte: Autora, 2015

Conforme exposto no gráfico 5.6, a razão pela qual os servidores, que responderam à pesquisa, trabalham no Expresso Cidadão Caruaru é devido à falta de outro emprego, uma quantidade considerável (37%); 30% trabalham em virtude do salário, 17% afirmam que por gostar do trabalho que realizam, 13% dizem que pelo ambiente de trabalho ser agradável e 3% afirmam que o motivo é pela autonomia que têm.

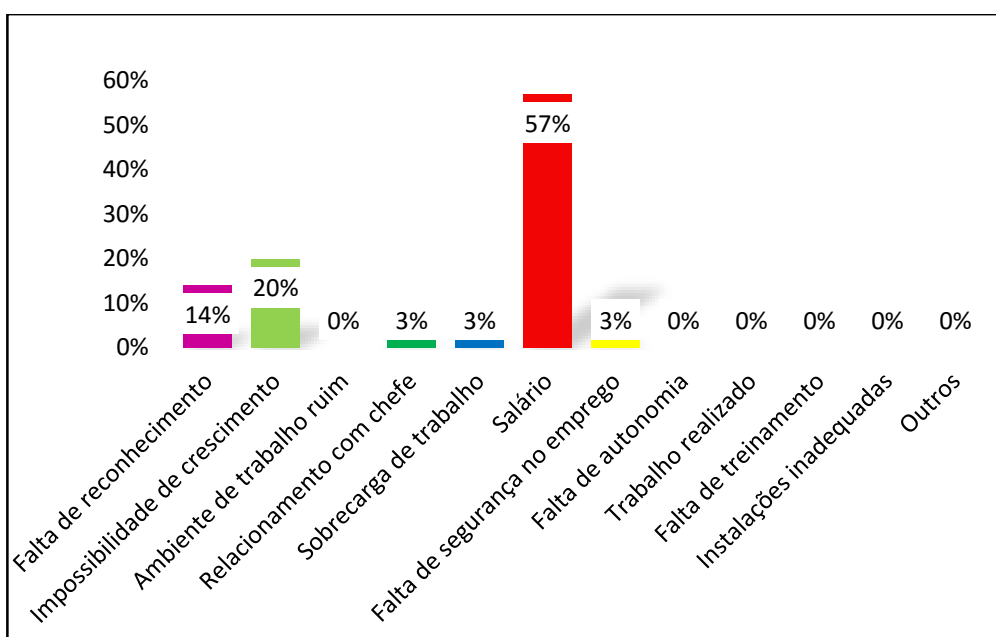
5.4 ÍNDICES DE INSATISFAÇÃO

De acordo com Nunes (2010), a insatisfação no trabalho se caracteriza pelos aspectos que tornam inviável o atendimento das necessidades e expectativas que os trabalhadores têm em relação ao seu desempenho pessoal e profissional.

Na pesquisa também foi pedida a opinião dos servidores com relação ao fator que mais

gera insatisfação no Expresso Cidadão Caruaru, o questionário continha as seguintes alternativas: falta de reconhecimento, impossibilidade de crescimento profissional, ambiente de trabalho ruim, relacionamento com a chefia, sobrecarga de trabalho, salário, falta de segurança no emprego, falta de autonomia, o trabalho que realizo, falta de treinamento e instalações inadequadas; os resultados são demonstrados no gráfico a seguir.

Gráfico 5.7: Índices de Insatisfação



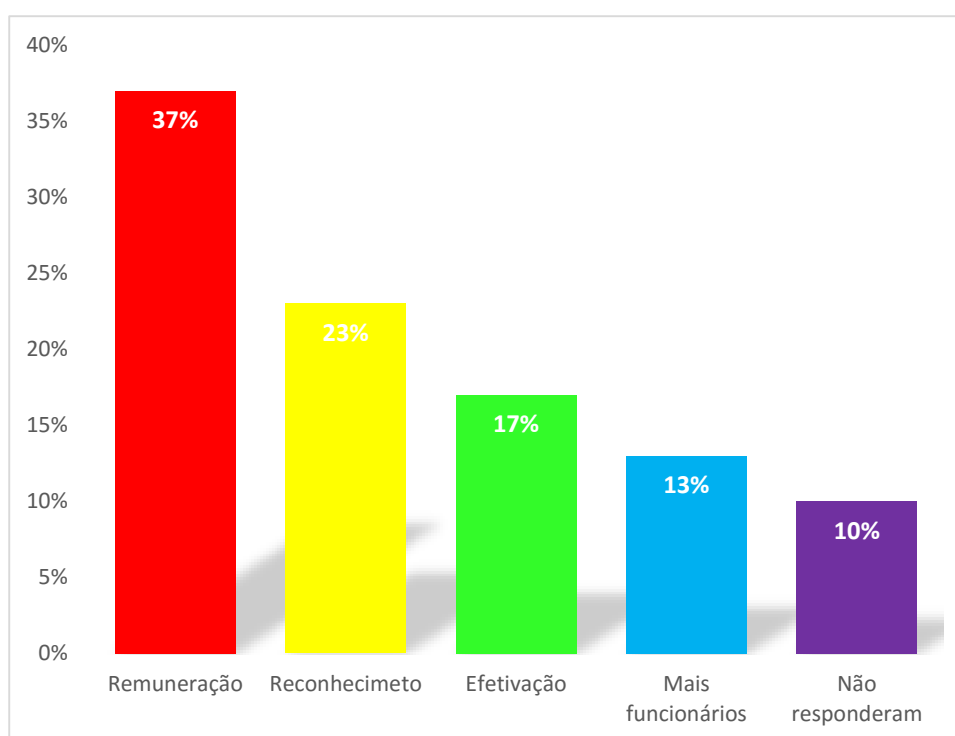
Fonte: Autora, 2015

O fator que mais gera insatisfação aos servidores do Expresso Cidadão Caruaru é o salário (57%), 20% afirmam que há a impossibilidade de crescimento na organização, 14% acredita que é a falta de reconhecimento por parte da empresa, o relacionamento com a chefia, a sobrecarga de trabalho e a falta de segurança no emprego também são motivos de descontentamento (3% cada item).

5.5 SUGESTÕES PARA MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O questionário solicitou que os colaboradores escrevessem sugestões de melhoria do para a empresa. 37% deles afirmaram que se aumentasse a remuneração, seria mais satisfatório trabalhar no Expresso Cidadão Caruaru, 23% escreveram que a empresa deveria reconhecer o trabalho realizado, 17% propuseram efetivação, em vez de regime de contrato, 13% sugeriram mais contratação de funcionários e 10% dos colaboradores não responderam.

Gráfico 5.8: Sugestões de Melhoria



Fonte: Autora, 2015

Luz (2003) acredita que, em toda empresa, é tarefa da área de recursos humanos proporcionar um bom clima organizacional aos seus funcionários.

Tendo como base os resultados expostos nos gráficos apresentados, foi possível identificar as variáveis que se destacaram positivamente e negativamente, no clima organizacional do Expresso Cidadão Caruaru.

Considerando todas as variáveis, a empresa de modo geral obteve como resultado um clima organizacional positivo ou satisfatório, diante das informações coletadas, pode-se perceber que a cooperação no ambiente de trabalho é a variável que mais se destaca na pesquisa, acompanhada pelo ambiente de trabalho, comunicação e conflito, reconhecimento e identificação. Entre os índices examinados remuneração e estabilidade foram o que apresentou a menor porcentagem.

Sugere-se, então à empresa estudada, uma nova avaliação do plano de carreira dos funcionários, levando em consideração o tempo de serviço, qualificação e responsabilidades para o desempenho de suas funções, objetivando o reconhecimento da capacidade profissional, onde consequentemente irá gerar frutos positivos para a organização.

CAPÍTULO 6 - COMO CRIAR UM CLIMA ORGANIZACIONAL SAUDÁVEL EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS?

O Expresso Cidadão Caruaru detém uma demanda de atendimentos cada vez maior; todos os dias pessoas das cidades circunvizinhas vêm à procura dos serviços lá oferecidos.

O surgimento do projeto Expresso Cidadão em Caruaru foi muito positivo para a população; pois reúne vários órgãos públicos num mesmo local, e com uma localização privilegiada, é alvo de constantes elogios; no entanto, o problema em questão é se a empresa tem se esforçado para criar um clima organizacional saudável.

Alguns aspectos percebidos, inicialmente, foram que com relação ao clima organizacional, de acordo com a maioria dos funcionários, está razoável, mas que pode progredir e ser mais satisfatório, a fim de melhorar o desenvolvimento da empresa.

A organização pode fazer um estudo da otimização do trabalho humano, a fim de ter melhores condições na realização das tarefas e assegurar que todos os materiais e equipamentos estejam de acordo com a função de cada funcionário.

Verificou-se também que o baixo salário, a impossibilidade de crescimento e falta de reconhecimento estão entre os maiores índices de insatisfação; a empresa poderia revisar essas questões, pois essa desvalorização, posteriormente, gera baixo desempenho e menor comprometimento por parte dos colaboradores, aumentando também a rotatividade.

Por fim, cabe às gestões das organizações públicas valorizarem o capital humano em todos os aspectos, pois é um fator de extrema importância, necessário para realização de qualquer atividade; incentivando o diálogo e a cooperação mútua, sendo estes, aspectos motivadores e essenciais a um clima organizacional favorável.

CAPÍTULO 7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou identificar os fatores que influenciam o clima organizacional de uma organização pública, prestadora de serviços ao cidadão, através dos fatores como ambiente de trabalho, índices de satisfação (salário, estabilidade, reconhecimento) e insatisfação (remuneração baixa, falta de reconhecimento, impossibilidade de crescimento), bem como o grau de cooperação e motivação e consequentemente verificar o quão satisfeitos estão os servidores com a empresa estudada.

Os objetivos da pesquisa foram concluídos de modo que com base na literatura estudada e nas informações obtidas através questionário, verificou-se que o clima organizacional, não pode ser visto como algo imutável, pois no decorrer do tempo, pode sofrer alterações em funções de vários aspectos inerentes ou não à organização.

De acordo com o estudo realizado, onde se procurou saber “Como o Clima Organizacional afeta o desempenho no atendimento dos servidores do Expresso Cidadão – Caruaru?”, com o objetivo de estudar os fatores que exercem influência sobre o mesmo, constatou-se que, em relação aos critérios avaliados, o clima organizacional, de modo coletivo, não atinge plenamente às expectativas dos funcionários, sendo assim, um motivo de atenção para a empresa.

Das variáveis analisadas, apenas pela remuneração e devido à falta de outro emprego que as pessoas estão na organização, essa insatisfação contribui como fonte de insegurança e pressão no clima organizacional da empresa.

O ambiente de trabalho e o trabalho realizado teve um maior índice de satisfação entre os servidores, sendo positivo para organização, pois este pode ser um fator que eleva a motivação dos funcionários.

É importante ter conhecimento sobre clima organizacional, pois este é um instrumento de valor para as empresas; é através dele que são analisados as consequências dos fatores internos e externos que exercem de modo positivo ou negativo entre a organização e seus funcionários.

Dentre as principais restrições encontradas durante a realização desta pesquisa, a principal delas foi a generalização dos resultados. Pois, os dados foram coletados apenas no Expresso Cidadão de Caruaru, o que impede a ampliação das descobertas para todas as outras unidades. A pesquisa representou a opinião de parte dos funcionários, que também foi um

empecilho encontrado.

Inicialmente, sugere-se a efetivação de uma nova pesquisa mais abrangente, cujos resultados contemplem todas as unidades do Expresso Cidadão no Estado de Pernambuco.

Outra sugestão contempla a realização de um estudo comparativo entre outras organizações públicas, de outras localidades, que ofereçam o mesmo tipo de serviço do Expresso Cidadão, possibilitando uma análise detalhada.

Propõe-se ainda, que em pesquisas futuras sejam adotados critérios de validade mais consistentes (de critério e de constructo) e, a utilização de critérios de confiabilidade para a ferramenta de coleta de dados (HAIR Jr. *et al*, 2005).

Por fim, recomenda-se que este trabalho seja utilizado como base para investigações posteriores, devido à relevância do tema. O clima organizacional, cada vez mais, toma posição de destaque dentro das organizações, portanto, desenvolver objetivos organizacionais com foco nessa área, torna-se indispensável para a sobrevivência das organizações.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 7º Ed, 2. Reimpressão - São Paulo: Atlas, 2006.

ANJOS, Carolina Alves dos. **O Clima Organizacional e sua importância no desempenho das equipes de trabalho: Um estudo de caso no Centro de Atenção Psicossocial de Camacan**. Ihéus. Disponível em: <http://www.uesc.br/cursos/graduacao/bacharelado/administracao/monografias/caliana_alves.pdf> Acesso em 01.set.2015.

ANTUNES, Rosimere Felicissa Leandro., MOURO, Sonia Maria. **O Estudo do Clima Organizacional e os Efeitos da Ressocialização no Ambiente de Trabalho: Estudo de Caso: Empresa Lume Light Pró – ativa Indústria e Comércio Ltda**. Bauru, 2008. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/4005091-Faculdades-integradas-de-bauru-curso-de-administracao-habilitacao-em-administracao-geral.html>> Acesso em 01.nov.2015.

CALDAS, Miguel P. MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2009

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 6.Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010 b. v. 2.

DIÓRIO, Heloísa Costa Pacheco. **O papel e a importância dos líderes nas organizações**. Belo Horizonte, 2008 Disponível em: < <http://docplayer.com.br/5302962-O-papel-e-a-importancia-dos-lideres-nas-organizacoes.html> > Acesso em 02.set.2015.

EXPRESSO CIDADÃO. **Home**. Disponível em: <<http://www.expressocidadao.pe.gov.br/web/expresso-cidadao-virtual/unidades-fisicas>> Acesso em 07 de out de 2015.

FRANÇA, Sergio Luiz Braga.; TEIXEIRA, Maria Clara de Salles. **Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho: Contribuições para a Gestão Estratégica de Pessoas em Instituição Pública**. Niterói, 2013. Disponível em:

<<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/51718599.pdf> > Acesso em 20. out.15

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY Jr., James H. **Organizações: Comportamento, Estrutura, Processos**. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. São Paulo: EAESP/FGV, 2009, 187 p. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Doutorado de Administração Pública e Governo da EAESP/FGV, Área de Concentração: Transformações do Estado e Políticas Públicas).

HALL, Richard H. **Organizações: Estrutura e Processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. 2. Ed. rev. e atualizada - São Paulo: Saraiva, 2009

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Perfil Contemporâneo da Capacidade de Gestão dos Órgãos e Entidades da Administração Pública Brasileira**. Salvador, 2010. Disponível em <<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/lima.pdf>> Acesso em: 05 out. 2015.

LUZ, R. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 1 ed. 2. Reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

MILKOVICK, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 1 Ed. 7. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MORGAN, GARETH. **Imagens da Organização**. 1 Ed. 13. Reimp. São Paulo: Atlas, 1990.

PIRES, José Calixto de Souza.; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Clima Organizacional em Organizações Públicas no Brasil**. Nova Suíça. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>> Acesso 26.set.2015.

NUNES, Carina Maria.; TROCHIN, Dayse Maria Rizzato., MELLEIRO, Marta Maria., KURCGANT, Paulina. **Satisfação e insatisfação no trabalho na percepção de enfermeiros de um hospital universitário**. Rev. Eletr. Enf. Disponível em: <<http://h200137217135.ufg.br/index.php/fen/article/view/7006>> Acesso em: 28.nov.2015.

ROBBINS, STEPHEN PAUL. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva 2005.

ROBBINS, P. Stephen., JUDGE, Timothy A., SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional**. 14 Ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO. **Home**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/blog/desenvolvimento-de-lideranca/satisfacao-no-trabalho-o-desafio-de-integrar-toda-a-equipe/>> Acesso em 28.out.2015.

SCHERMERHORN, JR., John R., HUNT, James G., OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2 ed., Porto Alegre: Bookman, 1999.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WAGNER III, John A., HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A
MODELO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Este questionário tem como objetivo identificar os fatores que afetam o clima organizacional do Expresso Cidadão Caruaru, sendo parte do Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Administração, pela Universidade Federal de Pernambuco – Campus Agreste, sob orientação da Prof.^a Dra. Luciana Cramer.

As informações obtidas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos.

**Agradeço a colaboração!
Iris Gabrielle**

1. Gênero

☐ Masculino ☐ Feminino

2. Faixa Etária

☐ Até 20 anos ☐ de 41 a 50 anos
☐ de 21 a 30 anos ☐ acima de 50 anos
☐ de 31 a 40 anos

3. Escolaridade

☐ Ensino Fundamental Incompleto ☐ Superior Incompleto
☐ Ensino Fundamental Completo ☐ Superior Completo
☐ Ensino Médio Incompleto ☐ Pós- graduação / Mestrado
☐ Ensino Médio Completo ☐ Doutorado

4. Há quanto tempo trabalha no Expresso Cidadão Caruaru?

☐ Há menos de 6 meses ☐ De 2 anos a 3 anos ☐ Há mais de 5 anos
☐ De 6 meses a 1 ano ☐ De 3 anos a 4 anos
☐ De 1 ano a 2 anos ☐ De 4 anos a 5 anos

5. As condições ambientais do Expresso Cidadão Caruaru são satisfatórias?

Temperatura 😊 ☹️ Higiene 😊 ☹️ Equipamentos 😊 ☹️

Espaço 😊 ☹️ Segurança 😊 ☹️

6. Indique a principal razão pela qual você trabalha na empresa.

- | | |
|--|---|
| ☐ Salário | ☐ Benefícios oferecidos pela empresa |
| ☐ Estabilidade no emprego | ☐ Relacionamento com a chefia |
| ☐ O trabalho que realizo | ☐ A falta de opção de outro emprego |
| ☐ Ambiente de trabalho | ☐ Prestígio da empresa |
| ☐ Autonomia no trabalho | ☐ Possibilidade de treinamento |
| ☐ Reconhecimento | ☐ As chances de progresso profissional |

7. Indique o principal fator que gera mais insatisfação no Expresso Cidadão Caruaru.

- | | |
|--|--|
| ☐ Falta de reconhecimento | ☐ Falta de segurança no emprego |
| ☐ Impossibilidade de crescimento profissional | ☐ Falta de autonomia |
| ☐ Ambiente de trabalho ruim | ☐ O trabalho que realizo |
| ☐ Relacionamento com a chefia | ☐ Falta de treinamento |
| ☐ Sobrecarga de trabalho | ☐ Instalações inadequadas |
| ☐ Salário | ☐ Outros: _____ |

8. Que sugestões você daria para tornar o Expresso Cidadão Caruaru um lugar melhor para se trabalhar?

APÊNDICE B
IMAGENS DO EXPRESSO CIDADÃO CARUARU



Logotipo do Expresso Cidadão



Fachada do Expresso Cidadão Caruaru



Área Interna do Expresso Cidadão Caruaru



Área Interna do Expresso Cidadão Caruaru