

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

DANIELA JOSINO OPALOSKI

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA CLÍNICA MÉDICA DA REGIÃO
DO EXTREMO SUL DE SANTA CATARINA**

**CRICIÚMA
2014**

DANIELA JOSINO OPALOSKI

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA CLÍNICA MÉDICA DA REGIÃO
DO EXTREMO SUL DE SANTA CATARINA**

Monografia apresentada para obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, no Curso de Administração de Empresas com Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Orientador: Prof^o MSc. Nelson Savi

CRICIÚMA

2014

DANIELA JOSINO OPALOSKI

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA CLÍNICA MÉDICA DA REGIÃO
DO EXTREMO SUL DE SANTA CATARINA**

Monografia aprovada pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, no Curso de Administração de Empresas com Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Criciúma, 09 Julho 2014

BANCA EXAMINADORA

DEDICATÓRIA

À minha família, que de forma especial e carinhosa me deram força e coragem, me apoiando nos momentos de dificuldades para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus, por ter me dado saúde, força e coragem para superar as dificuldades em todos os momentos de minha vida.

Aos meus pais, que sempre me incentivaram nesta caminhada.

Aos meus irmãos, que estiveram presentes me apoiando nas horas fáceis e difíceis deste trabalho.

Ao meu orientador, Nelson Savi, pela paciência, dedicação e disposição para me orientar na elaboração do trabalho.

Ao gestor da empresa em que trabalho, por ter me incentivado, ajudado e de alguma forma, contribuído para a conclusão dessa importante etapa.

E a todos meus amigos e colegas em geral, que estiveram presentes nesta fase tão importante da minha vida.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.”

José de Alencar.

RESUMO

OPALOSKI, Daniela Josino. **Análise do Clima Organizacional de uma Clínica Médica da Região do Extremo Sul de Santa Catarina.** 2014. 96 folhas. Monografia do Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O mundo atualmente passa por profundas transformações em todas as áreas que envolvem as organizações das empresas, por isso elas estão dando especial atenção no ambiente organizacional. Partindo deste princípio, a análise do clima organizacional, torna-se uma necessidade para o gestor conhecer a realidade da empresa que administra, com a finalidade de apresentar um estudo aprofundado sobre seus fatores dentro da organização. Este trabalho tem o objetivo de apresentar um estudo sobre clima organizacional e seus fatores dentro da organização na área do ambiente de trabalho, no intuito de medir o grau de satisfação e insatisfação dos colaboradores e a sua motivação. O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de caráter exploratória e descritiva. As perguntas elaboradas do questionário foram provenientes de dados primários e questionário com escala de importância. A pesquisa foi realizada em uma clínica médica da região do extremo sul de Santa Catarina e o instrumento para a pesquisa foi um questionário respondido por 20 colaboradores representando 83% do total de 24 colaboradores que trabalham na clínica médica. Os resultados na análise geral da pesquisa aos fatores que apresentaram satisfação e insatisfação por parte dos colaboradores identificaram fatores que influenciam o clima organizacional em relação à empresa, sendo possível apontarem os pontos positivos e negativos que necessitam de maior atenção dos gestores, gerentes e líderes da organização. Os resultados mostraram informações importantes para a empresa, para que seja possível atender as necessidades dos colaboradores, com a finalidade de alcançar melhorias nas suas atividades para que possam atingir os seus objetivos individuais e organizacionais.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Pessoas. Motivação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma da empresa pesquisada.....	43
Figura 2 - Quadro de lotação.....	44
Figura 3 - Classificação por gênero.....	49
Figura 4 - Estado civil.....	50
Figura 5 - Faixa etária.....	51
Figura 6 - Formação educacional.....	52
Figura 7 - Tempo de empresa na clínica médica.....	53
Figura 8 - Residência.....	54
Figura 9 - Meio de transporte que utiliza no trajeto casa x clínica x casa.....	55
Figura 10 - Qual sua função/cargo na clínica médica.....	56
Figura 11 - Você considera a clínica médica um bom lugar para trabalhar.....	58
Figura 12 - Você acha que o serviço realizado por você na clínica médica é importante.....	59
Figura 13 - Você está satisfeito com o trabalho que realiza.....	60
Figura 14 - Seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional.....	61
Figura 15 - Você considera que seu trabalho é avaliado pelos seus superiores de forma justa.....	62
Figura 16 - Os colaboradores são tratados com respeito entre os membros da equipe independente dos seus cargos.....	63
Figura 17 - O clima de trabalho entre a equipe é bom.....	64
Figura 18 - Os colegas de trabalho realizam suas atividades de forma integrada e ajudam-se mutuamente.....	65
Figura 19 - Existe em sua opinião, um bom relacionamento entre os membros da equipe tanto pessoal como profissional.....	66
Figura 20 - Os colaboradores sentem-se seguros em dizer o que pensam com relação ao trabalho realizado na empresa.....	67
Figura 21 - A organização é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos colaboradores.....	68
Figura 22 - Existe comunicação entre todos os membros da equipe.....	69
Figura 23 - Os membros da equipe participam juntamente com seu superior das decisões que afetam o trabalho.....	70
Figura 24 - O seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe.....	71

Figura 25 - Você considera bom o relacionamento com seu superior imediato.	72
Figura 26 - Você considera o seu superior imediato um bom líder.	73
Figura 27 - O superior imediato tem facilidade de se relacionar com seus subordinados.	74
Figura 28 - O superior imediato é receptivo às sugestões de mudanças.	75
Figura 29 - Você considera sua remuneração adequada ao trabalho que realiza. ...	76
Figura 30 - A organização disponibiliza material adequado à realização do seu trabalho.	77
Figura 31 - Existe política de treinamento e aperfeiçoamento na organização.	78
Figura 32 - Se existe política de treinamento, você às considera satisfatórias.	79
Figura 33 - A organização oferece oportunidade para o seu desenvolvimento e crescimento profissional.	80
Figura 34 - Análise geral de satisfação das categorias.	82
Figura 35 - Análise geral de insatisfação das categorias.	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Índice de Rotatividade.....	28
Quadro 2 - Fonte de títulos da pesquisa bibliográfica	40
Quadro 3 - Plano de coleta de dados.....	45
Quadro 4 - Apresentação do questionário.....	46
Quadro 5 - Síntese do delineamento da pesquisa.	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Qual o seu gênero.....	48
Tabela 2 - Qual o seu estado civil	49
Tabela 3 - Qual a sua faixa etária	50
Tabela 4 - Qual é sua formação educacional	51
Tabela 5 - Quanto tempo você está na empresa clínica médica.....	52
Tabela 6 - Qual cidade que você reside.....	53
Tabela 7 - Qual o meio de transporte que você utiliza no trajeto casa x clínica x casa	54
Tabela 8 - Qual sua função/ cargo na clínica médica.....	56
Tabela 9 - Você considera a clínica médica um bom lugar para trabalhar.....	57
Tabela 10 - Você acha que o serviço realizado por você na clínica médica é importante	58
Tabela 11 - Você está satisfeito com o trabalho que realiza	59
Tabela 12 - Seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional	60
Tabela 13 - Você considera que seu trabalho é avaliado pelos seus superiores de forma justa.....	61
Tabela 14 - Os colaboradores são tratados com respeito entre os membros da equipe independente dos seus cargos.....	63
Tabela 15 - O clima de trabalho entre a equipe é bom	64
Tabela 16 - Os colegas de trabalho realizam suas atividades de forma integrada e ajudam-se mutuamente.....	65
Tabela 17 - Existe em sua opinião, um bom relacionamento entre os membros da equipe tanto pessoal como profissional	66
Tabela 18 - Os colaboradores sentem-se seguros em dizer o que pensam com relação ao trabalho realizado na empresa	67
Tabela 19 - A organização é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos colaboradores.....	68
Tabela 20 - Existe comunicação entre todos os membros da equipe	69
Tabela 21 - Os membros da equipe participam juntamente com seu superior das decisões que afetam o trabalho	70
Tabela 22 - O seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe.....	71
Tabela 23 - Você considera bom o relacionamento com seu superior imediato	72

Tabela 24 - Você considera o seu superior imediato um bom líder.....	73
Tabela 25 - O superior imediato tem facilidade de se relacionar com seus subordinados.....	74
Tabela 26 - O superior imediato é receptivo às sugestões de mudanças	75
Tabela 27 - Você considera sua remuneração adequada ao trabalho que realiza....	76
Tabela 28 - A organização disponibiliza material adequado à realização do seu trabalho	77
Tabela 29 - Existe política de treinamento e aperfeiçoamento na organização	78
Tabela 30 - Se existe política de treinamento, você às considera satisfatórias	79
Tabela 31 - A organização oferece oportunidade para o seu desenvolvimento e crescimento profissional.....	80

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	15
1.2 OBJETIVO.....	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 ORGANIZAÇÕES.....	18
2.1.1 As Pessoas e as organizações	19
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	20
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	21
2.4 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	22
2.4.1 Recrutamento e seleção	24
2.4.2 Treinamento e desenvolvimento	26
2.4.3 Rotatividade	27
2.4.4 Remuneração	30
2.5 COMUNICAÇÃO INTERNA.....	32
2.6 LIDERANÇA	34
2.7 MOTIVAÇÃO	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	38
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO	41
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	44
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	46
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	47
4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA	48
4.1 CATEGORIA 01: PERFIL DOS COLABORADORES	48
4.2 CATEGORIA 02: MOTIVACIONAL.....	57
4.3 CATEGORIA 03: RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	62
4.4 CATEGORIA 04: COMUNICAÇÃO.....	68
4.5 CATEGORIA 05: LIDERANÇA	71
4.6 CATEGORIA 06: GESTÃO DE PESSOAS	75

5 ANÁLISE GERAL DOS DADOS	81
6 SUGESTÕES DE MELHORIA	84
7 CONCLUSÃO	86
REFERÊNCIAS.....	88
APÊNDICE.....	92

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações estão passando por várias modificações, onde a competitividade e novas tecnologias do trabalho têm lugar assegurado nas análises das pessoas que estudam o sistema organizacional das empresas. Essas transformações determinam um avanço tecnológico e científico que causam mudanças de valores, conceitos e quebra de paradigmas que orientam grande parte da empresa.

Para uma melhor compreensão do fenômeno organizacional, especialmente nesta época de tantas transformações cada vez mais velozes, a cada dia surgem novos fatos no contexto social, econômico, político e cultural que afetam as pessoas, causando impactos em seus valores e, conseqüentemente, nas suas atividades em relação ao trabalho, influenciando de forma direta no clima organizacional.

Muitos comentam o valor humano das organizações, porém, muitas vezes não é analisada a importância que as pessoas possuem no ambiente de trabalho. São elas as peças fundamentais, pois são fontes criadoras para o processo de desenvolvimento e crescimento organizacional.

No mundo atual existe uma concordância que a grande diferença das organizações está profundamente ligada ao clima alcançado no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2006).

Segundo Coda (1997, p.52):

Clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como as políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

O termo clima organizacional identifica-se quanto aos aspectos internos de uma organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação aos seus participantes, sendo percebido pelos mesmos a qualidade do ambiente organizacional e que influencia o comportamento, afetando a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho.

Através desses fatores as pessoas esperam recompensas, satisfações e frustrações, levando essas expectativas geralmente à motivação.

O clima organizacional depende muito das condições econômicas, da estrutura e da cultura organizacional, dando oportunidades de participação pessoal, da escolha da equipe, da liderança, da avaliação e remuneração. Mas, para que a organização consiga alcançar seus objetivos com bons resultados, não adianta ter apenas recursos, é preciso também que as pessoas que trabalham nela saibam administrá-los. Para alcançar um bom desempenho no seu cargo, as pessoas devem ter competência suficiente na administração de uma empresa e que estejam satisfeitas ou motivadas para o trabalho.

Segundo o Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde – CNES (2013), no Brasil existem 258.111 estabelecimentos de saúde, sendo que em Santa Catarina existem 13.134 estabelecimentos, correspondendo a 5% do montante do Brasil, enquanto que no extremo sul catarinense o mesmo possui 923 estabelecimentos, correspondendo a 7% do montante de Santa Catarina.

Nesse sentido, o presente trabalho analisará o clima organizacional de uma clínica médica da região extremo sul de Santa Catarina, de forma a abranger e discutir os aspectos mais relevantes referentes ao assunto proposto, além de analisar como esses aspectos ou variáveis são percebidos dentro do ambiente organizacional.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Nas organizações, um bom clima organizacional tem sido fator preponderante no alcance dos objetivos propostos pelos administradores. O ambiente de trabalho tem muita relevância, ele pode afetar positiva ou negativamente as pessoas que o integram definindo assim o sucesso ou insucesso individual e coletivo.

Normalmente a maior dificuldade de se alcançar os resultados e atingir metas são devido a pouco ou nenhum empenho de indivíduos das equipes prejudicando assim o grupo e conseqüentemente determinando resultados desfavoráveis. O motivo aparente de muitos casos, a rotatividade de pessoal é a insatisfação, frustração e outros conflitos entre colegas de trabalho e seus patrões.

As pessoas em um ambiente ruim ficam mais desmotivadas com a auto-estima baixa, apresentando resultados cada vez piores em suas atividades.

Por essas razões, é possível detectar o problema: como identificar e resolver os conflitos internos da organização.

Realizando uma análise detalhada sobre os fatores que estão afetando o clima, poderemos através da utilização de ferramentas especializadas, implementar medidas corretivas visando assim a solução do problema.

A clínica médica, objeto de estudo, é uma empresa com mais de 19 anos de atividade no mercado e atua na área da saúde, nas especialidades de: clínica médica, alergia e pneumologia. Para suportar a demanda de atendimentos em média de 40 clientes por dia, possui uma equipe de trabalho composta de 24 colaboradores, sendo: 1 diretor, 1 gerente administrativo, 4 médicos clínicos, 1 enfermeira padrão, 1 fisioterapeuta, 1 técnico radiologista, 6 técnicos de enfermagem, 2 secretárias, 1 motorista, 2 vigias, 1 cozinheira, 2 auxiliares de limpeza e 1 auxiliar de lavanderia.

Uma pesquisa de clima organizacional será uma das formas de identificar como está e o que deve ser alterado no clima da empresa em questão. Diante disso, chegou-se ao seguinte problema: Qual o nível de satisfação dos colaboradores de uma clínica médica da região do extremo sul de Santa Catarina?

1.2 OBJETIVO

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o clima organizacional de uma clínica médica da região do extremo sul de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar o perfil dos colaboradores da clínica médica;
- b) Identificar fatores que influenciam um ambiente de trabalho;
- c) Identificar os fatores em que há satisfação e/ou insatisfação dos colaboradores da clínica médica;
- d) Propor sugestões e estratégias de melhorias frente aos resultados obtidos.

1.3 JUSTIFICATIVA

O cenário atual do mercado de trabalho encontra-se em constantes mudanças, com isto fazendo com que a organização tenha uma preocupação em reter seus talentos, e conseqüentemente tendo de analisar constantemente o ambiente e os estados de satisfação dos colaboradores.

Estas transformações cada vez mais aceleradas e modernas exigem no mundo das organizações a busca de estratégias que possam dominar novos desafios no mercado. O acontecimento da globalização e as tecnologias atuais de informação e comunicação estão cada vez mais aprofundados na percepção deste impacto.

Em função disso, pesquisas sobre condições de trabalho e conseqüente satisfação dos colaboradores, são importantes para minimizar conflitos entre as necessidades dos indivíduos e das organizações, pois através do conhecimento das aspirações, desejos e necessidades dos colaboradores, medidas poderão ser adotadas, de modo que a organização possa alcançar seus objetivos institucionais e atender as expectativas dos indivíduos no trabalho.

O objetivo desse estudo é analisar como o clima organizacional influencia na motivação e na relação de seus colaboradores com os clientes, se tornando muito importante descobrir o nível de satisfação dos colaboradores. Na eventualidade de não existir um clima desejável, este deve ser influenciado para se transformar no almejado. É preciso torná-lo agradável para aumentar a satisfação dos colaboradores e diminuir conflitos.

A realização desse trabalho torna-se viável para a pesquisadora, que tem como objetivo aprofundar seus conhecimentos na área. Também para a organização, que pelo fato dela nunca ter realizado uma análise de clima organizacional irá ajudá-la a ter informação do nível de satisfação dos colaboradores. A organização dará total apoio à pesquisa, fornecendo as informações necessárias.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é um passo fundamental para a execução da pesquisa, pois apresenta uma série de teorias que discorrem e comprovam o conteúdo e a credibilidade do estudo a ser realizado e tem como objetivo principal obter maior conhecimento sobre os assuntos analisados na pesquisa.

2.1 ORGANIZAÇÕES

A organização é a forma em que se organiza um sistema dentro de uma administração, sendo necessário fazer uma boa organização para atingir seu objetivo final. de uma empresa.

Uma combinação de esforços individuais tem por finalidade realizar propósitos coletivos, ou seja, a organização de uma empresa fará com que cada integrante do grupo possam alcançar objetivo coletivo, necessários para se realizar uma atividade.

Segundo Chiavenato (2004), organizações são unidades sociais, intencionalmente idealizadas e recuperadas, com finalidade de almejar objetivos exclusivos. E no alcance em que tais objetivos são almejados, as organizações se redefinem para encontrarem grandes objetivos e além disso procurar alcançá-los com mínimo de empenho e custo.

Para Filho (1999), é importante destacar a presença de uma pessoa exercendo a atividade de criação em um ambiente caracterizado como um sistema com organização social. O meio ambiente social exerce influência na atividade de criação do indivíduo, e o indivíduo exerce influência na organização social da qual faz parte.

Do ponto de vista do autor, é possível pensar que a pessoa introduz um elemento de perturbação interna que pode conduzir ao desequilíbrio do sistema. Nesse caso, o sistema frequentemente se utiliza de regulagens e adaptações para os ajustes e as mudanças organizacionais necessárias à manutenção da sua existência.

2.1.1 As Pessoas e as organizações

As organizações, antigamente exerciam o poder de autoritarismo sobre as pessoas dentro de um determinado ambiente em que executavam as suas tarefas, comparando o homem a máquina, exigindo trabalhos repetitivos ao extremo, chegando muitas vezes a fadiga. Com o passar do tempo as relações de trabalho foram evoluindo, dando prioridade aos pensamentos clássicos nas tarefas e nos métodos aplicados, seguindo posteriormente para o pensamento administrativo, que mudou todas as formas de relações entre as pessoas e as organizações quanto à forma de praticarem suas atividades e decisões.

Diante destas transformações é que o homem deixou de ser comparado a uma máquina para ser um fator indispensável à organização (CHIAVENATO, 2002).

Faraco (2007) define que toda organização é formada de pessoas, sendo que depende delas para o seu sucesso e desenvolvimento. É necessária a cooperação dos colaboradores da empresa para que a mesma possa atingir suas metas e objetivos e poder alcançar o seu desenvolvimento.

Nas organizações os colaboradores passam a sacrificar sua própria conduta para o benefício da organização. Uma disposição que varia em cada pessoa, em tempos distintos (CHIAVENATO, 2006).

Na visão de Silva (2006), pessoa significa discorrer do maior patrimônio das organizações, podendo ser definido também como capital intelectual, os recursos humanos não têm um lugar definido no balanço patrimonial como recursos financeiros e materiais, mas é através do desenvolvimento e valorização desses que se pode operar toda a tecnologia e alcançar o êxito organizacional.

Para Silva (2006) as características das pessoas devem ser desenvolvidas dentro da empresa pelos seus administradores, fazendo com que essas cheguem ao sucesso. Por isso, a importância das pessoas deixarem de serem vistos somente como recursos, mas como indivíduo, passando a serem observados como verdadeiros meios e fundamentais para se atingir os objetivos organizacionais e também pessoais.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional é um conjunto de hábitos, valores, regras de condutas morais, éticas, crenças e políticas estabelecidas por meio de normas e atitudes de todas as pessoas da organização. Compõe assim, a maneira de pensar e agir que existe em uma organização.

Estas ações estabelecem a importância da cultura organizacional de uma empresa como base de suas ações e práticas de gestão de pessoas e resultados.

Cada empresa possui sua política organizacional diferente, sendo que a partir desta cultura que os colaboradores são orientados para a realização de suas atividades.

De acordo com Luz (2003), não pode apresentar clima organizacional sem compará-lo anteriormente à cultura organizacional, visto que ambos têm definições que se equivalem. Para melhor compreender a relação entre ambos é necessário realizar um estudo mais aprofundado sobre o tema cultura organizacional.

Ainda segundo Luz (2003, p. 14):

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, as formas como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho [...].

Conforme Saraiva (2012), a cultura organizacional é um importante aspecto da análise organizacional, apto de oferecer parâmetros úteis para uma compreensão desenvolvida do comportamento da organização. A construção de análises baseadas em tal perspectiva possibilita uma visão diversa do que normalmente tem sido feito na administração, pois considera a influência de elementos não objetivos, que têm sua influência ofuscada pelo pragmatismo predominante na literatura da disciplina.

O autor diz ainda que o entendimento de tais pontos reveste-se de importância singular, associada à necessidade de repensar a esfera organizacional e discutir a respeito de como a nova realidade impõe às organizações um processo

de realinhamento de variáveis rumo a uma maior integração dos ambientes interno e externo.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Em uma empresa, a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta importante para avaliar todos os problemas em um determinado momento, apontando os vários pontos que estão ocasionando resultados negativos dentro de um ambiente de trabalho, ajudando a melhorar o desempenho e a produtividade da empresa.

Para que uma empresa alcance o crescimento e o desenvolvimento, o clima organizacional é um fator essencial, para que os colaboradores tenham um clima bom e conseqüentemente passam a valorizar cada vez mais o seu trabalho, gerando um bom investimento para a empresa e uma melhor produtividade e lucratividade no negócio.

Segundo Chiavenato (1999, p. 52), “o clima constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização.” Clima é o ambiente humano onde as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho.

Ele não pode ser visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente e apresenta-se de várias formas, algumas são mais sensíveis que outras em relação aos diversos aspectos do clima organizacional. O que pode parecer uma característica aceitável para uma pessoa, pode não ser entendido assim por outra.

Neste contexto, a ferramenta gerencial denominada de clima organizacional é usada para expressar os sentimentos que os funcionários têm em relação ao seu ambiente de trabalho, à empresa como um todo, aos clientes e a si mesmo.

Dentre os vários indicadores de ocorrências de problemas com o clima organizacional, a rotatividade de pessoal é um importante indicador do clima organizacional (LUZ, 2003).

Dessa forma o autor descreve que, gerir o clima organizacional significa detectar necessidades, encontrar soluções e estratégias, programar, acompanhar e controlar o ambiente de trabalho. Muitas empresas param na primeira etapa de detecção, ou seja, realizam somente a pesquisa de clima organizacional. E quando

isto ocorre, a tendência é o clima piorar porque a pesquisa gera expectativas nos colaboradores, que ficam decepcionados ao verem que nada será feito. A permanência das pessoas na organização depende não só da satisfação com a remuneração, mas de fatores como o ambiente de trabalho, a ética e a responsabilidade social da empresa, a qualidade de vida dentro e fora da empresa, logo, encontrar os meios que satisfaçam estes requisitos determina o bom clima organizacional.

2.4 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

A pesquisa de clima organizacional é de fundamental importância para o processo de gestão de pessoas. Analisar, detalhar e explicar o que é preciso fazer para realizar bem seu papel dentro da organização e apresentar um processo de motivação, fazendo com que as pessoas trabalhem melhor e mais animadas no ambiente de trabalho em busca de resultados positivos, e estudar com os diretores/gerentes as mudanças a serem processadas pela empresa são papéis do órgão de gestão de pessoas.

Do ponto de vista de Universia (2005), as questões sobre gestão de pessoas são muito importantes. Toda a organização depende de pessoas, pois não pode haver organizações sem pessoas. São as pessoas que determinam metas de vendas, produzem, planejam e vendem produtos, e a forma de administrar essas pessoas influencia no desempenho geral da organização. As empresas de hoje tem um grande propósito que é administrar bem seus recursos humanos, pois são as pessoas que obtêm e mantêm vantagens competitivas, é preciso saber como selecionar e treinar líderes, como comunicar melhor com os seus clientes, como recompensar o bom trabalho, como controlar os custos de produção e mão-de-obra, mantendo um melhor tratamento aos funcionários.

Ainda, de acordo com Universia (2005), enfatiza que deve ser feito um bom exame sobre gestão de pessoas na organização. Um levantamento das condições organizacionais que são enfrentadas no dia a dia; planejar os objetivos na área de gestão de pessoas; avaliar os resultados periodicamente. O processo de gestão de pessoas envolve: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração.

É de fundamental importância investir no treinamento e desenvolvimento das pessoas da organização, pois a empresa estará investindo na qualidade dos produtos e serviços e no bem-estar dos colaboradores, melhorando a produtividade e a lucratividade da empresa.

Pessoas não fazem parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionarem-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 31).

Por isso as pessoas bem orientadas e selecionadas para exercer suas atividades dentro de uma organização, podem mudar uma situação negativa vivida dentro de um ambiente de trabalho, para uma situação positiva, somando o potencial de todos os colaboradores em busca de um só propósito, que é fazer com que a empresa alcance o seu objetivo e as suas metas necessárias para o desenvolvimento.

Segundo Barbosa (2012, p. 04):

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Conceitua também o autor que, o órgão de gestão de pessoas é formado pelo conjunto de pessoas da organização. É uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nos últimos anos, trazendo preocupações e incerteza para as organizações.

As pessoas passam boas partes de suas vidas trabalhando dentro das organizações, tomando considerável tempo e esforços das suas vidas, pois dependem para seu sustento, estabilidade e sucesso pessoal. Portanto, os colaboradores dependem das empresas nas quais exercem suas atividades para alcançar seus objetivos pessoais e profissionais. De outra forma, as empresas dependem dos colaboradores para executar e produzir seus bens e serviços, atender melhor sua clientela, competir com seus concorrentes nos mercados e alcançar suas metas programadas pela organização.

A atual gestão de pessoas determina de diversas atividades associadas, como: definição e análise de funções, planejamento de recursos humanos, recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, motivação dos colaboradores, avaliação do comportamento, remuneração, etc.

As organizações dependem das pessoas para atingir seus objetivos nas diversas áreas em que atuam, e para isso, é necessário selecionar as pessoas proporcionando treinamentos, cursos e orientações para realização de suas tarefas dentro de uma empresa, colocando as pessoas competentes no lugar certo, evitando sérios prejuízos e obtendo assim retorno esperado pela empresa, alcançando o lucro desejado.

De acordo com Santos (2009), a área de recursos humanos está associada à área que administra a força de trabalho. Mas ela vai muito além disso. O departamento de recursos humanos de uma empresa é responsável por toda a infraestrutura oferecida ao colaborador para que possa desempenhar bem a sua função, desde a sua contratação, treinamento e monitoramento.

As organizações bem-sucedidas dependem das pessoas envolvidas no processo, para crescer e prosperar cada vez mais, obtendo assim o retorno necessário para as empresas alcançarem seus objetivos, ampliando seus investimentos e lucratividade.

2.4.1 Recrutamento e seleção

Nos dias atuais, aumentou-se a procura por candidatos competentes e qualificados para atuar nas diversas áreas, capazes de aumentar a perspectiva de vida das empresas e, conseqüentemente, alcançar o sucesso. O objetivo do processo de recrutamento e seleção é contratar os melhores entre os candidatos, que possua o perfil necessário para ocupar determinado cargo e fazer com que essas pessoas trabalhem com dedicação e responsabilidade, visando sempre obter resultados positivos para a empresa chegar ao sucesso.

Quando o recrutamento e seleção são feitos de uma maneira correta e adequadamente, garante a entrada de pessoas de alto potencial e qualidade na organização, o que é o objetivo de qualquer empresa, pois é um dos caminhos principais para a empresa alcançar o seu desenvolvimento, obtendo melhor produtividade com maior lucratividade.

Nos mercados atuais, é muito importante o recrutamento e seleção de pessoas para exercer certa atividade em um ambiente de trabalho, e para isso, são realizadas diversas provas ou testes de conhecimentos e aptidões para o cargo em que vai exercer, para selecionar e escolher a pessoa certa no lugar certo, com o objetivo de alcançar resultados significantes e positivos para a empresa.

Para Gestaoerh (2007), depois da eliminação de alguns currículos, o responsável da seleção deverá ter um enorme empenho para não deixar se influenciar por alguns detalhes. As informações dos currículos serão verificadas após uma série de testes e entrevistas. Nessa hora vale muito a intuição sobre as pessoas.

Conforme Fae (2007), o recrutamento visa atrair vários candidatos para determinadas vagas disponíveis pela organização, dentre os quais serão selecionados os participantes para a futura seleção. Também esse recrutamento envolve promoção ou transferência de colaboradores internos, proporcionando um incentivo a mais para os mesmos, sendo que apresenta algumas vantagens como o caso da pessoa já estar bem ambientada com conhecimento das atividades da empresa ou desvantagens podendo gerar um clima de descontentamento entre eles e a redução da inovação no trabalho.

Para Fae (2007), a área de seleção de pessoas utiliza-se de técnicas de seleção bastante refinadas como: a entrevista de seleção, os testes de personalidade, os testes situacionais entre outros.

Na opinião de Faraco (2002), o recrutamento é a forma de obter bons candidatos para, através de processo seletivo, escolher os mais adequados para a organização. Lembrando que para se obter estes candidatos a condição básica é desenvolver fontes de recrutamento que possibilitem a provisão de candidatos com potencial para participar do processo de seleção.

Do ponto de vista de Faraco (2002), o objetivo básico e positivo do processo de seleção será o de escolher entre os candidatos, aqueles que preencham os requisitos exigidos pelo cargo e que obtenham resultados satisfatórios nos testes de procedimentos e entrevistas que confirmem essa escolha e que garantam o aproveitamento dos mais adequados e aptos, com potencial para produzir resultados e serem eficazes nos postos que deverão ocupar na empresa, seja ele pertencente à categoria de nível estratégico, tático ou operacional.

2.4.2 Treinamento e desenvolvimento

O mercado de trabalho nos dias de hoje, está cada vez mais competitivo e desafiador para as organizações, em constante processo de mudança. Toda essa competitividade exige que as empresas tenham em seu quadro de funcionários profissionais mais habilidosos e capacitados para enfrentar os desafios exigidos pelo mercado. Treinamento é preparar o colaborador para aprimorar mais conhecimentos, habilidades e técnicas no desempenho de suas atividades com mais qualificação. Desenvolvimento é aperfeiçoar cada vez mais o colaborador em acumular conhecimentos, habilidades e informações necessárias, com a finalidade de melhorar no desempenho do seu trabalho de uma forma mais produtiva dentro de uma empresa, para poder enfrentar os grandes desafios do futuro de uma organização.

Como uma organização depende do comportamento das pessoas, é indispensável que a empresa invista em treinamentos e cursos de aperfeiçoamento, mantendo sempre preparadas e motivadas para as tarefas que irão desempenhar dentro de uma empresa, pois é o melhor caminho para alcançar seus objetivos. Enfim, treinamento e desenvolvimento não devem ser encarados apenas como uma despesa ou um custo para a empresa, mas sim como uma maneira de manter sua competitividade e garantir seu espaço no mercado através da produtividade de colaboradores capacitados que exercem suas funções com muita qualidade e comprometimento para com a organização.

Segundo Internativa (2007), treinamento e desenvolvimento são considerados um sistema estratégico dentro da organização, uma vez que seu objetivo maior é propiciar que seus colaboradores possam estar sempre qualificados e com competências para o desempenho de suas funções, visando assim alcançar os objetivos organizacionais.

Para Chiavenato (2006), é importante a organização distinguir a diferença básica entre treinamento e desenvolvimento, onde o treinamento de pessoas possui características de aprendizagem na função atual, portanto tendo foco e trabalhando no curto prazo, enquanto o desenvolvimento de pessoas possui características de aprendizagem para uma função futura, portanto tendo foco de longo prazo. Desta forma, o planejamento de treinamento e desenvolvimento de pessoas passa a

colaborar com o planejamento de carreira e sucessão na organização, provendo recursos humanos qualificados e com competências desenvolvidas.

Descreve o autor, no que diz respeito a desenvolvimento de pessoas, as organizações estão adotando a educação corporativa, a qual objetiva fornecer maior prontidão de respostas da empresa ao mercado, ou seja, através da educação contínua, as pessoas dentro da empresa ficam preparadas para agir com maior rapidez. A maneira encontrada para realizar a educação corporativa por algumas empresas, especialmente multinacionais e grandes empresas, é a instituição da Universidade Corporativa. A partir dela, as empresas podem ofertar cursos mais amplos, diferentes da especificidade dos cursos de treinamento.

2.4.3 Rotatividade

A rotatividade de funcionários dentro de uma organização, atualmente é muito grande, tendo em vista aos benefícios e vantagens oferecidos pelo governo federal, que são: saque do FGTS, 40% de multa sobre o FGTS e parcelas do seguro-desemprego, formam os fatores determinantes para o incentivo à rotatividade.

Com esta rotatividade de pessoas, levam as empresas num enorme prejuízo financeiro, visto que esses colaboradores muitas vezes foram preparados e treinados para exercer as suas tarefas com competência e responsabilidade para atingir as metas determinadas pela empresa.

Em empresas estáveis, normalmente acontecem pequenas movimentações de entradas e saídas de funcionários, mas que são consideradas como necessárias para manutenção do sistema. Já em algumas empresas, a entrada de funcionários podem se apresentar muito maior do que a saída, desta forma a estrutura infla. Na situação inversa, há empresas onde a saída de funcionários é muito maior do que a entrada, desta forma normalmente diminui-se as operações e por conseqüência, os resultados são negativos. Há momento em que a empresa passa por períodos turbulentos, quando há um alto índice de desligamento por iniciativa do empregado, isso acontece quando o mercado de trabalho está competitivo, apresentando muitas ofertas e conseqüentemente, aumenta a rotatividade (CHIAVENATO, 1999).

Para se obter o índice de rotatividade de pessoal de uma empresa, Chiavenato (1999) afirma ser possível através da equação:

Quadro 1 - Índice de Rotatividade

$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$
--

Fonte: Chiavenato (1999, p. 37)

Onde:

A = Admissões de pessoal dentro do período considerado

D = Desligamentos de pessoal dentro do período considerado

EM = Efetivo médio dentro do período considerado

Este índice traz em valor percentual, a circulação dos funcionários na empresa, de acordo com o número médio de empregados. Não há um número ideal para diagnosticar se o índice de rotatividade está muito alto ou não, mas as organizações devem buscar reter os funcionários de bom desempenho e substituir os que apresentam carências difíceis de serem corrigidas (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Chiavenato (1999, p. 37), “a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas um efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal.”

Considera o autor que alguns fatores internos podem ter influência na rotatividade, como: política salarial, oportunidade de crescimento, condições de trabalho, tipo de supervisão, cultura e política organizacional, entre outros fatores. Como fator externo tem-se a oferta e procura do mercado, conjuntura econômica, oportunidades no mercado, entre outros.

A teoria econômica diz que a rotatividade da mão-de-obra deve ser afetada por indicadores macroeconômicos que indicam o grau de aquecimento da economia e por características específicas individuais de cada empresa, como por exemplo, treinamentos recebidos pelos funcionários (ORELLANO; PAZELLO, 2006).

A rotatividade gera custos para a empresa, que conforme Chiavenato (1999) se dividem em custo primário, secundário e terciário:

a) Custos primários: são custos que estão relacionados diretamente com o desligamento, como o custo com recrutamento e seleção, de registro e documentação, de integração e de desligamento.

b) Custos secundários: são custos difíceis de serem avaliados e estão relacionados indiretamente com o desligamento, como o reflexo na produção, na atitude do pessoal, custo extra-laboral e extra-operacional.

c) Custos terciários: estão relacionados com os efeitos colaterais da rotatividade, muitas vezes percebido a médio ou longo prazo, como o custo extra-investimento e perdas nos negócios.

Pode-se perceber que os custos primários são mais fáceis de serem avaliados, os custos secundários são analisados de forma qualitativa e os custos terciários são estimativos. Além de trazer prejuízo à empresa, a rotatividade também reflete na sociedade e na economia.

É citado por Bohlander, Snell e Sherma (2005), que além de se avaliar a quantidade de funcionários que saem da empresa, deve-se avaliar também a qualidade do perfil profissional destes funcionários, porque funcionários de baixo desempenho também geram alto custo para serem mantidos, que são mais altos do que os custos para recrutar e treinar novos funcionários, quando estes são mais eficientes.

Utiliza-se a entrevista de desligamento como forma de avaliar os resultados da política de recursos humanos e também é um meio para conseguir informações sobre os motivadores da rotatividade na empresa, a fim de atuar na correção das falhas da empresa. Para tanto, a entrevista deve ser feita com todos os funcionários que são desligados da empresa, bem como os que solicitam o desligamento. Ela deve verificar o motivo do desligamento, a satisfação do funcionário dentro da empresa, o cargo, a chefia, o horário de trabalho, o salário, sobre as oportunidades no mercado, dentre outros aspectos (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Prates (2012), os funcionários precisam compreender que não adianta pular de emprego em emprego. Se o trabalho não tem sentido para ele, não resolverá buscar isso lá fora. E as organizações precisam incluir em seus programas de valorização uma ampla discussão sobre carreira e projeto de vida. Dessa forma, os funcionários poderão entender que é preciso construir uma história e deixar uma marca nas organizações por onde passam.

O autor ainda descreve que realização e o sucesso estão em um só lugar: dentro de cada um. Portanto, o investimento na valorização dos melhores talentos não pode estar apenas nos processos. É preciso investir realmente na capacitação das pessoas e corrigir um erro do nosso sistema educativo: a visão de curto prazo.

2.4.4 Remuneração

A remuneração é definida como a recompensa paga aos funcionários pela empresa, pelas atividades ou serviços prestados e responsabilidades de cada função desempenhada, sendo que além do salário, conforme o caso soma-se as vantagens adicionais como: horas extras, adicionais noturnos, adicionais de insalubridade/periculosidade, comissões, prêmios, entre outras vantagens, conforme a função e ambiente ou local de trabalho.

A remuneração moderna é definida também por metas alcançadas pelos funcionários de uma organização, pela distribuição de lucros obtidos em um determinado período e com base em planos de cargos e salários estabelecidos pela empresa.

Conforme Rebelli (2013), muitas empresas oferecem uma parte significativa da remuneração por meio de programas de incentivos, como bônus, participação nos lucros/resultados ou incentivos baseados em ações da empresa. Em geral, os programas de incentivos são utilizados para aumentar a atração e a posse de talentos ou para ajudar a melhorar a qualidade, o atendimento aos clientes ou a produtividade através de melhor desempenho e maior comprometimento.

Segundo Resende (2002), a remuneração influi diretamente na satisfação das pessoas. Logo, na execução do trabalho e no desejo de permanecer na empresa. As organizações a têm utilizado como uma das principais ferramentas de atração e retenção de talentos. Além da remuneração fixa (salário) concedem remuneração variável, benefícios, participação acionária e gratificações. Ainda assim, mesmo nas empresas que adotam meios variados, a insatisfação em relação à remuneração acontece devido à falta de clareza das políticas. O problema não está no valor relativo do cargo, nem do valor do salário comparado ao mercado, no geral as pessoas estão satisfeitas com os planos de benefícios, porém, estão de modo geral, insatisfeitas com os critérios e processos de remuneração.

No ponto de vista do autor, o que as pessoas geralmente querem é conhecer suas possibilidades e perspectivas de evolução profissional, desejam critérios justos e transparentes de remuneração, e não simplesmente ganhar mais. E para resolver este conflito, uma boa comunicação interna é suficiente.

As formas de remuneração sejam elas variáveis ou fixas, que pretendem recompensar o empenho no trabalho executado e as competências, são uma tentativa de reconhecer o valor do empregado. As que estão em foco nos dias atuais são: remuneração por competências, por objetivos ou metas, desempenho e a participação nos lucros ou resultados.

Estas formas são mais justas porque tem como objetivo remunerar a qualidade do trabalho executado pelo colaborador. Remunerações que utilizam simplesmente critérios como o peso do cargo, conduta e tempo de empresa dificultam a equidade interna.

No conceito de Paschoal (2006), o termo remuneração total é utilizado pelo mercado tanto para designar simplesmente a somatória de salário, benefícios e variáveis, como num sentido mais amplo, que considera outros elementos de reconhecimento. Este conceito deu origem a uma nova corrente, que está em estudo por algumas companhias norte americanas, o gerenciamento do valor total, que consiste em considerar valores intangíveis como relacionamentos sociais, reconhecimento, flexibilidade, tipo de oportunidades e desafios.

Na opinião do autor, embora a remuneração não esteja entre os principais fatores de motivação, atração e manutenção de talentos, é importante que não se confunda a um plano de remuneração bem elaborado e eficiente, sendo fundamental para o administrador da empresa, pois a remuneração quando mal administrada é o principal fator de insatisfação e desmotivação. Pagar muito baixo do mercado não pode ser compensado por outras variáveis de satisfação, visto que o colaborador, assim que tenha oportunidade, pode ser forçado a procurar por quem o remunere melhor.

2.5 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna nas organizações é ferramenta essencial nas atividades diárias de trabalho, para atingir metas e resultados positivos para a empresa, nas mudanças culturais; na aproximação de líderes e subordinados; na integração e na motivação das equipes; nos processos de aprendizado; de gestão do conhecimento e de colaboração entre diferentes grupos de trabalho com vistas à inovação e ao desenvolvimento nos negócios da empresa.

A teoria e prática na comunicação interna devem caminhar juntas, tendo como objetivo habilitar os colaboradores a desenvolverem soluções de comunicação em suas rotinas de trabalho através de uma visão ampla e integrada das atividades desenvolvidas na empresa.

Segundo Menan (2010), a comunicação interna é imprescindível no mundo das organizações e tem sido bem valorizada nas empresas, em função do esforço para aumento da produtividade e da qualidade. Colaboradores formam grupos para alcançarem objetivos comuns e atender às suas necessidades. Deste modo estabelecem uma cultura que estimulam a agirem, interagirem e se organizarem dentro de uma empresa.

O autor ainda afirma que a comunicação entre os colaboradores e as empresas é importante para estabelecer um bom relacionamento interno e para evitar possíveis atritos entre as diferenças de objetivos dentro da organização, por isso, é importante a conciliação de interesses dos colaboradores com os da empresa, para que ambos obtenham sucessos. Pode-se definir comunicação interna como uma série de ferramentas utilizadas para promover a comunicação e a troca de informação entre a empresa e seus colaboradores.

Para Barbosa (2009), a comunicação serve a quatro grandes funções dentro de uma empresa ou organização: controle, motivação, expressão emocional e informação. Uma boa comunicação deve controlar o comportamento dos membros de um grupo.

As organizações possuem hierarquias de autoridade e orientações formais as quais os colaboradores têm que obedecer, visto que nos dias atuais a comunicação interna faz parte da gestão estratégica da empresa.

De acordo com Robbins (1999), o mesmo argumenta que a comunicação interna, fornece a informação de que indivíduos e grupos precisam para tomar

decisões transmitindo os dados para identificar e avaliar as alternativas a seguir. Problemas de comunicação ocorrem quando existem irregularidades dificuldades nesse caminho.

Segundo Certo (2003), comunicação é o mecanismo de dividir informações com outras pessoas. Informação é todo pensamento ou ideia que se troca com outros indivíduos. Em geral comunicação é uma mensagem emitida por uma pessoa para uma ou mais pessoas, obtendo um resultado de entendimento.

Afirma Certo (2003), afirma que o sucesso de um gerente depende da sua maneira de se comunicar com seus subordinados. Assim para obter o sucesso os gerentes devem estar sempre em busca de novas formas de comunicação, correndo atrás de novas técnicas de treinamento em comunicação.

Para Certo (2003), para um gerente obter o sucesso como comunicador interpessoal, ele deve entender:

- a) O funcionamento da comunicação interpessoal.
- b) O relacionamento entre feedback e comunicação interpessoal.
- c) A importância da comunicação interpessoal não-verbal versus verbal.

Este processo funciona transmitindo informações aos outros. Para estar completo o processo de comunicação de acordo com o autor, ele precisa ter três elementos básicos:

a) Fonte codificador: é a pessoa na situação de comunicação interpessoal que cria e codifica informações a serem trocadas. A codificação consiste em colocar informações de uma maneira que pode ser entendida por outra pessoa.

b) Sinal: a informação codificada que a fonte pretende trocar constitui uma mensagem. Uma mensagem que foi transmitida de uma pessoa para outra é chamada de sinal.

c) Decodificador ou Destinatário: é a pessoa com quem a fonte está tentando trocar informações. Essa pessoa recebe o sinal e então decodifica, ou interpreta a mensagem para determinar seu significado. Ou seja, decodificar é entender e interpretar a mensagem transmitida.

2.6 LIDERANÇA

No mundo empresarial, as empresas precisam de bons líderes com a capacidade para influenciar um grupo de pessoas de uma organização, com o objetivo de orientar, incentivar e determinar técnicas para a execução das tarefas implementando uma mesma visão, no sentido de alcançar os objetivos traçados pela empresa.

Na concepção de Drucker (1996), a única definição clara de liderança é quando alguém possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras, outros profetas. Os dois papéis são importantes, mas sem seguidores não existiriam os líderes.

Monteiro (2011) descreve que a liderança é um assunto importante que merece discussão de temas variados como tipos de poder e autoridade, características pessoais de líderes, inter-relações sociais, poderes atribuídos aos cargos, necessidade de alcançar objetivos desejados pela organização.

Conforme Drucker (1996), o líder do futuro tem que fazer seu trabalho com amor. Antigamente a liderança nas organizações tradicionais, restringia-se a cúpula. Atualmente a liderança deve estar em cada membro de cada equipe de projeto tendo iniciativa, capacidade de autogerenciamento e a agilidade para tomar decisões. Lembrando sempre que Líderes removem grupos de seus objetivos pessoais para servirem ao bem comum. Isso requer visão e capacidade para guiá-los nessa direção.

Segundo Chiavenato (2004), podemos classificar a liderança em:

Liderança Autocrática: também conhecida como liderança autoritária. Destaca-se pelo comportamento que o líder é o único que toma as decisões, e coloca ordens a seus subordinados, sem esclarecimentos maiores. O subordinado não tem muito que optar, porque o líder autocrático é rígido e controlador, e não esclarece o objetivo principal da atividade a ser exercida. Os estudos comprovam que a liderança autocrática, traz insatisfação e desmotivação a seus subordinados.

Liderança Liberal: este estilo de liderança é representado pelo líder que se omite, onde os subordinados tomam conta da situação, pois não possuem um coordenador. O subordinado tem liberdade total de atuação. Os objetivos do trabalho também não são bem esclarecidos, ou seja, cada um faz o que acha que deva ser feito. Os estudos demonstram que a liderança liberal, acaba deixando seus

subordinados desorientados, corroborando assim para que os subordinados fiquem insatisfeitos e não se comprometendo com seu trabalho.

Liderança Democrática: esse estilo de liderança é uma posição intermediária entre a liderança liberal e a liderança autocrática, eliminando certas possibilidades de insatisfação entre as duas. A atividade é apresentada pelo líder aos subordinados, que esclarece diversas maneiras de execução e quais objetivos devem ser alcançadas. O objetivo da atividade é debatido com seus subordinados que dão sugestões, e que o líder, dependendo de cada caso, acaba aceitando ou não. Os estudos comprovam que a liderança democrática conduz a sentimentos de participação, envolvimento pessoal, espírito de equipe, aumentando de sobremaneira a motivação dos colaboradores para com os resultados.

2.7 MOTIVAÇÃO

Para a motivação de funcionários em uma organização, é necessário que a empresa ofereça benefícios diversos em prol à sua melhor segurança e qualidade de vida, condições físicas e mentais para o exercício de atividades produtivas dentro de um ambiente de trabalho, sem ter que passar por esforço superior aos seus limites humanos, com um bom ambiente de trabalho que ofereça segurança e boas condições de trabalho condizente à sua função.

Além disso, deve oferecer também salários dignos e justos, horários adequados e intervalo de descanso, e incentivo como promoções quando merecedor e oferecendo oportunidades para participar de decisões junto a seus colegas e superiores.

Um funcionário satisfeito e valorizado causa uma motivação maior para desempenhar melhor o seu trabalho e conseqüentemente buscará mais informações sobre a empresa.

Convenia (2012), descreve que a motivação no ambiente de trabalho e o reconhecimento tem se provado fatores de grande importância no incentivo de funcionários, possibilitando uma cooperação maior entre equipes e um desempenho melhor em trabalhos individuais. Embora ainda não seja aplicada em parte das grandes empresas nacionais e internacionais, as estratégias de incentivo podem ajudar bastante na hora de refazer novos grupos de trabalho, trazendo bons resultados para todas as pessoas e também à empresa.

Nesse sentido, Convenia (2012) esclarece que a falta de conhecimento e prática nesse tipo de ação está entre os fatores que acabam criando barreiras para a motivação no ambiente de trabalho, no entanto, justamente essa falta de informações no assunto, pode se transformar em uma grande aliada para os profissionais em posições de chefia. A conversa com os subordinados pode ser de grande valor na motivação e desenvolvimento de funcionários da empresa. Sabendo melhor como funciona a visão dos funcionários em relação ao reconhecimento de seus trabalhos, fica mais fácil escolher as melhores técnicas de motivação e satisfação por parte dos gerentes e por outro lado, avaliar os funcionários com melhores desempenhos e resultados em suas tarefas, podendo identificar os meios de incentivos por mérito e reconhecimento.

Motivação pode ter uma definição muito simples: as pessoas agem de uma maneira exclusiva, prevalecendo o entusiasmo ou impulso. Compreende-se mesmo de uma boa opinião iniciar verificando a motivação, através de uma observação acelerada na própria teoria relacionada à motivação de pessoas (MAITHAND, 2000).

Nesse contexto, Maithand (2000) define que as diversas teorias foram levantadas com referência a motivação. Em particular, estas três teorias trouxeram confiabilidade por um certo período de tempo sobre o tema: "A pirâmide de necessidades" de Maslow; "A teoria dos dois fatores" de Herzberg e "A teoria da expectativa" de Vroom.

a) A pirâmide de necessidades de Maslow: Abraham Maslow, o mais conhecido teórico motivacional, foi um psicólogo americano que acreditava que todos os indivíduos apresentavam uma hierarquia de necessidades que precisavam ser satisfeitas. Essa "hierarquia de necessidades" é mostrada sob a forma de uma pirâmide e se divide em: Fisiológicas, Segurança, Social, Auto-Estima e Auto-Realização.

De acordo com Maslow, as necessidades essenciais de uma pessoa são conseguir ar, alimentos e água em quantidades suficientes para sua sobrevivência (necessidades fisiológicas). Após essas terem sido atingidas, não há motivação para mais ar, alimento e comida, mas sim para as necessidades de segurança. Assim que essa pessoa percebe que está livre de qualquer ameaça de perigo ou ataque, sua motivação volta-se para as necessidades sociais: amizades e tudo o mais que estiver relacionado.

Foram feitas tentativas no sentido de relacionar a teoria de Maslow com as exigências de funcionários dentro do ambiente de trabalho. As necessidades fisiológicas seriam as ligadas a salário e benefícios. As necessidades de segurança estariam vinculadas a assuntos como segurança no trabalho, auxílio-doença e planos de previdência, períodos de folga suficientes, proteção contra injustiças e segurança física. As necessidades sociais, associadas a um senso de participação, amizade e prestatividade a colegas de trabalho e superiores hierárquicos. As necessidades de auto-estima podem ser satisfeitas pelo reconhecimento e elogio por parte de supervisores e gerentes, juntamente com perspectivas de transferências de cargos e promoções. As necessidades de auto-realização podem ser atingidas quando se proporcionam trabalhos gratificantes e interessantes, nos quais as habilidades são utilizadas de maneira ampla.

b) A teoria dos dois fatores de Herzberg: Frederick Herzberg sugeriu que existem dois grupos igualmente importantes de fatores relevantes à motivação de equipe, o qual denominou de Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais. Onde os Fatores Higiênicos seriam as condições de trabalho, o pagamento, a segurança no trabalho, as relações no trabalho, as práticas de supervisão e administração e as políticas e administração da empresa, enquanto que os Fatores Motivacionais estariam ligados a: o trabalho em si, a responsabilidade, o senso de realização, o reconhecimento e as perspectivas de evolução.

c) A teoria da expectativa de Vroom: considerando por base a "Pirâmide de necessidades" e a "Teoria dos dois fatores", V. H. Vroom formulou sua "Teoria da expectativa", a qual se dividiu em: Valência x Expectativa; Motivação; Ação; Resultados e Satisfação. Para Vroom, existem dois elementos que compõem a motivação: os desejos individuais e as expectativas de alcançá-los. Ele utilizou a palavra "valência" para definir o nível de um desejo em particular: um alto nível de valência indicava um desejo forte, enquanto que um nível baixo recomendaria que o desejo tivesse menor importância para a pessoa, a ponto de este ser uma causa pouco aceitável de alguma motivação.

Entretanto, se um alto grau de valência age como motivador, o indivíduo também necessita sentir que esse desejo particular pode ser satisfeito.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é de grande importância numa pesquisa científica, uma vez que é o caminho para se alcançar determinado resultado ou objetivo proposto. Este tópico busca apresentar a pesquisa de acordo com os procedimentos metodológicos utilizados para a abordagem do problema, quanto à natureza dos objetivos, ao delineamento ou método de investigação e também aos procedimentos de coleta e análise de dados e ao contexto da pesquisa.

De acordo com Martins (2008), a metodologia é a etapa que dará início à pesquisa, pois ela responde a algumas questões que darão acesso aos dados.

Segundo Dmitruk (2004), neste momento da pesquisa devem ser apresentados a natureza ou tipo de pesquisa, indicadas as fontes selecionadas, o universo de pesquisa e os recursos técnicos para a coleta e análise dos dados coletados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Os delineamentos possuem uma importante função na pesquisa científica, auxiliando o pesquisador a encontrar uma resposta para solução de um determinado problema, marcando em linhas gerais a maneira como é desenvolvida.

Para Roesch (2007), no início não há um método mais adequado para qualquer um dos tipos de plano sugeridos, mas espera-se que este seja lógico com a atitude como o problema foi estabelecido, com os objetivos do plano e outras limitações práticas de tempo, custo e disponibilidade dos dados.

De acordo com o autor, é comum que na fase exploratória se utilize à maneira própria do método qualitativo de ouvir o que as pessoas têm a dizer e participar de eventos sem a preocupação de que isto possa influenciar os respondentes ou processos em andamento.

Quanto aos fins de investigação esta pesquisa terá caráter exploratória e descritiva.

a) Pesquisa Exploratória: a exploração se pratica essencialmente pela discussão em grupo com membros da organização na identificação do problema indicado pelo pesquisador que possa ser cientificamente resolvido pela ação do autor e atores envolvidos, podendo iniciar-se sob a forma de simples conversão e

estender-se em entrevistas individuais, coletivas ou em seminários (MARTINS E THEÓPHILO, 2009).

b) Pesquisa Descritiva: estuda fatos e fenômenos físicos e humanos sem que o pesquisador interfira, utilizando técnicas de observação, registro, análise e correlação de fatos sem manipulá-los. É uma modalidade utilizada principalmente pelas ciências humanas e sociais (DMITRUK, 2004).

Na opinião de Gil (2002), a pesquisa descritiva, tem como seu principal objetivo a descrição das características, seja ela de um estudo, população, fenômeno e até mesmo a relação entre elas.

De acordo com Roesch (2007), o objetivo da pesquisa descritiva, é obter informação sobre uma população.

Quanto aos meios de investigação esta pesquisa será de caráter bibliográfico e estudo de caso.

a) Pesquisa Bibliográfica: é o ponto inicial de toda pesquisa, levantamento de dados realizado a partir de material colhido em livros, revistas, artigos, jornais, sites da internet e em outras fontes escritas (MARTINS, 2008).

Ainda afirma o autor, que essa pesquisa utiliza de fontes primárias, que são as originais e as fontes secundárias, que são obtidas através da leitura de um autor que escreveu sobre a obra direta de outro autor.

Apresenta-se no quadro abaixo os assuntos e os títulos, bem como as respectivas bases de coleta de dados, os quais dão suporte a fundamentação teórica da presente pesquisa.

Quadro 2 - Fonte de títulos da pesquisa bibliográfica

Assunto	Autores	Fonte de Publicação
Introdução	Chiavenato (2006)	Livro: de Administração de Recursos Humanos
	Coda (1997)	Livro: de Administração de Recursos Humanos
	CNES (2013)	Site: Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde
Organizações	Chiavenato (2002)	Livro: Recursos humanos
	Faraco (2007)	Livro: de Administração de Recursos Humanos
	Chiavenato (2006)	Livro: de Administração de Recursos Humanos
	Silva (2006)	Site: Pessoas e Organizações
	Luz 2003 Saraiva	Livro: Gestão do Clima Organizacional Artigo Científico: Cultura organizacional em ambiente burocrático
Cultura Organizacional	Luz (2003)	Livro: Gestão do Clima Organizacional
	Saraiva (2012)	Artigo Científico: Cultura organizacional em ambiente burocrático
Clima organizacional	Chiavenato (1999)	Livro: Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal
	Luz (2003)	Livro: Gestão do Clima Organizacional
Processos de Gestão de Pessoas	Universa (2005)	Site: Profissionalização e Gestão de Pessoas
	Davel e Vergara (2001)	Livro: Gestão com pessoas e subjetividade
	Barbosa (2012)	Artigo Científico: Gestão de Pessoas – Recrutamento, Seleção, Desenvolvimento
	Santos (2009)	Artigo Científico: Gestão de pessoas: o papel de treinamento e desenvolvimento
Recrutamento e Seleção	Gestaoerh (2007)	Site: Revolução nos métodos de contratação
	Fae (2007)	Site: Gestão de Pessoas
	Faraco (2002)	Livro: Gestão com pessoas e subjetividade
Treinamento e Desenvolvimento	Interativa (2007)	Site: Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas
	Chiavenato (2006)	Livro: Administração de Recursos Humanos
Rotatividade	Chiavenato (1999)	Livro: Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal
	Orellano e Pazello (2006)	Livro: Evolução e determinantes da rotatividade de mão-de-obra nas firmas da indústria paulistana década de 1990
	Bohander, Snell e Sherman (2005)	Livro: Administração de recursos humanos
	Partes (2012)	Site: O medo da rotatividade - Artigos - Revista Você RH
Remuneração	Rebele (20013)	Site: Uso de remuneração variável para gerar o engajamento sustentável
	Resende (2002)	Livro: Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades
	Paschoal (2006)	Livro: Administração de Cargos e Salários
Comunicação Interna	Menan (2010)	Site: A Importância da Comunicação Interna nas Organizações
	Barbosa (2009)	Artigo Científico: Gestão de Pessoas – Recrutamento, Seleção, Desenvolvimento
	Robbins (1999)	Livro: Comportamento Organizacional
	Certo (2003)	Livro: Administração moderna
Liderança	Drucker (1996)	Livro: O Líder do Futuro
	Monteiro (2011)	Artigo Científico: Liderança e gestão por processos
	Chiavenato (2004)	Livro: Comportamento Organizacional
Motivação	Covenia (2012)	Site: Motivação no ambiente de trabalho
	Maithand (200)	Livro: Como Motivar Pessoas
Procedimentos metodológicos	Martins (2008)	Livro: Metodologia Científica
	Dimitruk (2004)	Artigo Científico: Org. Cadernos Metodológicos
Delineamento da pesquisa	Roesch (2007)	Livro: Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso
	Martins e Théóphilo (2009)	Livro: Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas
	Dimitruk (2004)	Artigo Científico: Org. Cadernos Metodológicos
	Gil (2002)	Livro: Como elaborar projetos de pesquisa
	Yin (2005)	Livro: Estudo de caso: planejamento e métodos
	Creswell (2007)	Artigo Científico: métodos qualitativos, quantitativos e misto
Definição População Alvo	Roesch (2007)	Livro: Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso
Plano de coleta de dados	Roesch (2007)	Livro: Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso
	Martins e Théóphilo (2009)	Livro: Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas
	Chizzotti (2001)	Livro: Pesquisa em ciências humanas e sociais
	Malhota (2006)	Livro: Pesquisa de marketing
Plano de análise dos dados	Roesch (2007)	Livro: Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso
	Martins e Théóphilo (2009)	Livro: Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2014)

b) Pesquisa de Estudo de Caso: é apoiada pela pesquisa exploratório-descritiva, pois tem como objetivo analisar os métodos de coleta de dados empregados.

Nos estudos de casos, Yin (2005) afirma que a observação faz parte do processo de investigação, pois é necessário incluir procedimentos de coleta de dados que tratem de acontecimentos em tempo real.

Segundo Creswell (2007), o estudo de caso aponta para uma pesquisa qualitativa pelo fato de existir preocupação com a profundidade do tema a ser investigado. Para tanto, há necessidade de se compreenderem as variedades de procedimentos de coleta que podem ser combinados e superar as possíveis limitações.

Quanto à observação como procedimento utilizado na coleta de dados, Yin (2005) diferencia a observação direta do participante. Na observação direta, busca-se relatar a realidade por meio de um tratamento de acontecimentos em tempo real que pode ser realizado por meio de uma visita de campo ao “local” escolhido para o estudo de caso. As possíveis evidências observadas podem ser úteis para fornecer informações adicionais sobre o assunto que está sendo estudado. Se o estudo de caso for sobre uma nova tecnologia, por exemplo, observar o ambiente de trabalho será importante para compreender os limites ou os problemas dessa nova tecnologia.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

A população alvo desta pesquisa será caracterizada pelos colaboradores de uma clínica médica da região do extremo sul de Santa Catarina.

A clínica médica objeto de estudo é uma empresa com mais de 19 anos de atividade no mercado e atua na área da saúde nas especialidades de clínica médica, alergia e pneumologia.

Para suportar a demanda de atendimentos em média de 40 clientes dia, possui uma equipe de trabalho composta de 24 colaboradores, sendo 1 diretor geral, 1 gerente administrativo, 4 médicos, 1 enfermeira padrão, 1 fisioterapeuta, 1 técnico radiologista, 6 técnicos de enfermagem, 2 secretárias, 1 motorista, 2 vigias, 1 cozinheira, 2 auxiliares de limpeza e 1 auxiliar de lavanderia.

Roesch (2007) define que uma população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo. Dependendo do tamanho da população, do tempo dos entrevistadores, custo da

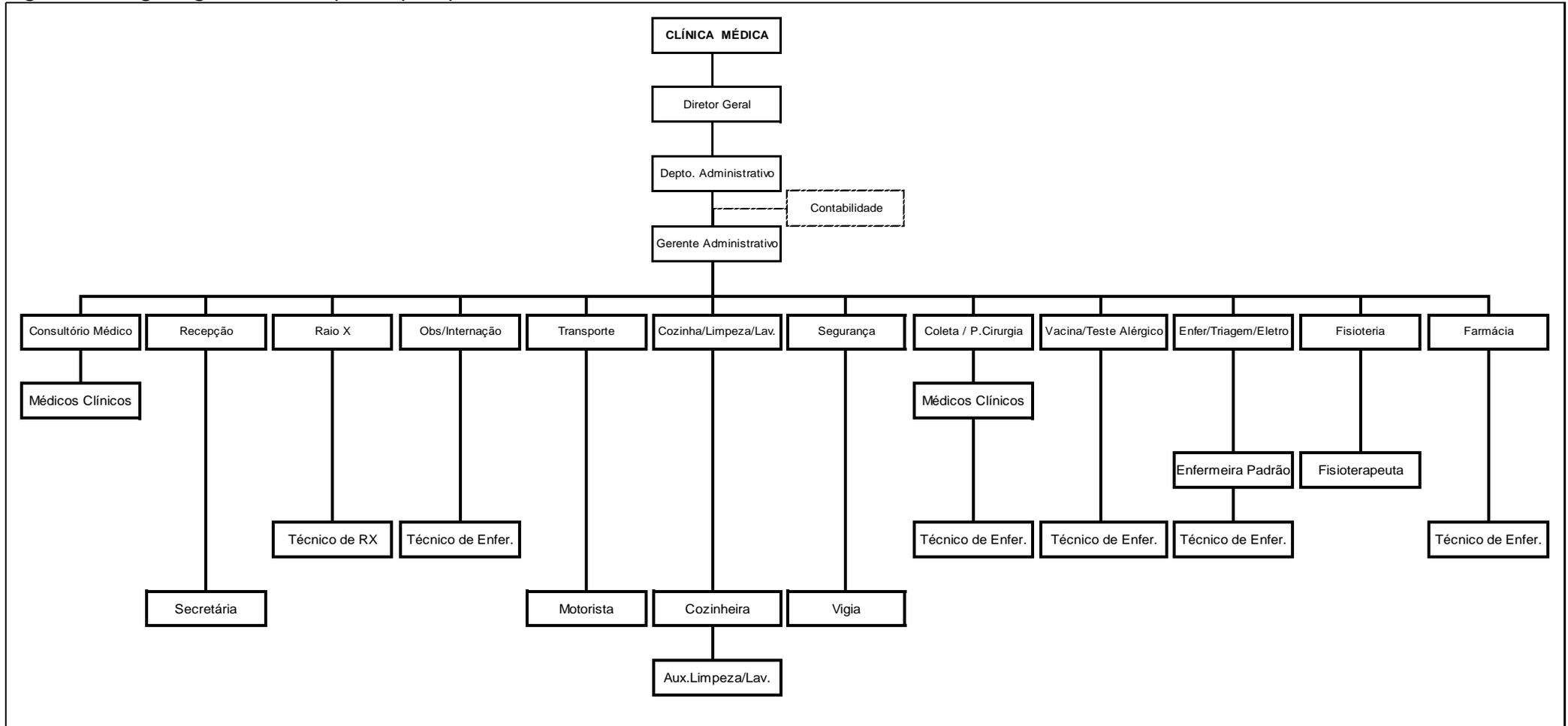
pesquisa, ou ainda capacidade de processamento dos dados, faz-se necessário extrair uma parcela desta população para investigar, em vez de utilizar seu total.

Conforme o autor, a pesquisa pode estar centralizada em um setor da empresa, como geralmente ocorre com propostas que visam a análises, planos ou sistemas em determinados setores, ou juntar toda a organização como no caso de propostas de reestruturação organizacional, normalmente em empresas de pequeno e médio porte, sendo que nestes casos, é importante apresentar a estrutura da área, incluindo a quantidade de pessoas que nela atuam.

Para Roesch (2007), o censo tem por finalidade pesquisar a totalidade dos públicos envolvidos, no caso da presente pesquisa, todos os colaboradores da clínica médica, independentemente da quantidade de respostas.

No caso específico desta pesquisa, a mesma será realizada através de um censo com seus colaboradores.

Figura 1 - Organograma da empresa pesquisada



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2014)

Figura 2 - Quadro de lotação

Funções	Números de Colaborares
Diretor Geral	1
Gerente Administrativo	1
Médicos	4
Enfermeira Padrão	1
Fisioterapeuta	1
Técnico Radiologista	1
Técnicos de Enfermagem	6
Secretárias	2
Motorista	1
Vigias	2
Cozinheira	1
Auxiliares de Limpeza	2
Auxiliar de Lavanderia	1
Total	24

Fonte: Elaborada pela pesquisadora (2014)

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados da pesquisa será proveniente de dados primários e questionário com escala de importância.

Com relação à coleta de dados primários, através de entrevistas, questionários, observação ou testes, é importante especificar nesta seção a fonte dos dados, ou seja, a população que será entrevistada e os documentos que serão analisados, quando estes serão levantados e através de instrumentos, como roteiro de entrevistas ou questionário (ROESCH, 2007).

A coleta de dados quando não for corretamente planejada, todo o trabalho de pesquisa do estudo de caso poderá ser posto em risco, e tudo o que foi feito anteriormente estará perdido. Para condução de um estudo dessa natureza exige-se muito mais esperteza e atenção do pesquisador do que outras estratégias de pesquisa (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Como técnica de coleta de dados, será utilizado questionário de escala de importância, que é uma das formas mais vantajosas em se obter as respostas mais claras e objetivas do entrevistado.

Segundo Chizzotti (2001), questionário é um conjunto de perguntas pré-elaboradas, ordenadas de maneira sistemática e sequencialmente distribuídas em tópicos que constituem o tema da pesquisa.

Afirma ainda o autor, o questionário tem por objetivo buscar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre o assunto pesquisado.

A escala de importância do presente questionário será atribuída da seguinte forma: Sempre; Quase Sempre; Raramente; Nunca.

Segundo Martins e Theóphilo (2009), utilizam-se a escala de importância quando se quer atribuir e/ou classificar um atributo pesquisado.

Para Malhotra (2006), a escala de importância é muito utilizada nos questionários de pesquisa, pois exige que os respondentes assinalem o grau de importância ou não em cada série de afirmações sobre elementos de estímulo.

A seguir, apresenta-se o plano de coleta de dados.

Quadro 3 - Plano de coleta de dados

Objetivos Específicos	Documentos	Localização
Identificar o perfil dos colaboradores da Clínica Médica	Questionário Aplicado	Clínica Médica da Região Extremo Sul de Santa Catarina
Identificar fatores que influenciam um ambiente de trabalho	Questionário Aplicado	Clínica Médica da Região Extremo Sul de Santa Catarina
identificar os fatores que há satisfação dos colaboradores da Clínica Médica	Questionário Aplicado	Clínica Médica da Região Extremo Sul de Santa Catarina
Propor sugestões e estratégias de melhorias frente aos resultados obtidos	Questionário Aplicado e suporte através do Referencial Teórico	Clínica Médica da Região Extremo Sul de Santa Catarina

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2014)

Neste quadro, apresenta-se o questionário que será aplicado com as devidas perguntas e os objetivos destas.

Quadro 4 - Apresentação do questionário

BLOCO SOBRE O PERFIL DOS ENTREVISTADOS	
PERGUNTAS	OBJETIVOS DA PERGUNTA
1. Gênero	Identificar o gênero dos colaboradores.
2. Estado Cívico	Identificar o estado cívico dos colaboradores.
3. Faixa Etária	Identificar o grau de maturidade dos colaboradores.
4. Formação Educacional	Identificar o nível de escolaridade e necessidade de desenvolvimento.
5. Tempo de Empresa	Identificar o grau de maturidade funcional e a rotatividade dos colaboradores.
6. Residência	Identificar onde o colaborador reside.
7. Meio de Transporte	Identificar o meio de transporte que o colaborador utiliza casa x clínica x casa.
8. Função/ Cargo	Identificar qual nível o colaborador pertence no organograma.
BLOCO SOBRE QUESTÕES MOTIVACIONAIS	
PERGUNTAS	OBJETIVOS DA PERGUNTA
1. Você considera a clínica médica um bom lugar para trabalhar?	Identificar, sob a ótica do colaborador se ele gosta de trabalhar na empresa.
2. Você está satisfeito com o trabalho que realiza?	Identificar se o colaborador se sente satisfeito com o trabalho que realiza.
3. Seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?	Identificar se o colaborador se realiza profissionalmente com o trabalho que faz.
4. Você considera que seu trabalho é avaliado pelo seus superiores de forma justa?	Identificar se o colaborador se sente avaliado de forma eficaz e justa.
BLOCO SOBRE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	
PERGUNTAS	OBJETIVOS DA PERGUNTA
1. Os colaboradores são tratados com respeito entre os membros da equipe, independente do cargo?	Identificar diferenças de tratamentos em função do cargo exercido.
2. O clima de trabalho entre a equipe é bom?	Identificar o clima de trabalho entre os colaboradores.
3. Os colegas de trabalho realizam suas atividades de forma integrada e ajudam-se mutuamente?	Identificar o grau de integração entre os colaboradores.
4. Existe em sua opinião um bom relacionamento entre os membros da equipe tanto pessoal como profissional?	Identificar nível de relacionamento entre os colaboradores.
BLOCO SOBRE COMUNICAÇÃO	
PERGUNTAS	OBJETIVOS DA PERGUNTA
1. A organização é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos colaboradores?	Identificar o grau de abertura da organização quanto ao feedback dos colaboradores.
2. Existe uma comunicação adequada entre os membros da equipe?	Identificar a existência de comunicação eficaz entre os colaboradores.
3. Os membros da equipe participam juntamente com seu superior das decisões que afetam o trabalho?	Identificar o grau de comprometimento dos colaboradores nas tomadas de decisão.
4. Existe liberdade de expressão entre os membros da equipe para opinar sobre o seu trabalho?	Identificar a existência de liberdade de expressão entre os membros da equipe.
BLOCO SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA	
PERGUNTAS	OBJETIVOS DA PERGUNTA
1. O superior imediato incentiva o trabalho em equipe?	Identificar a existência de trabalhos realizados em equipe.
2. Você considera o seu superior imediato um bom líder?	Identificar o grau / estilo de liderança do superior imediato.
3. O superior imediato tem facilidade em se relacionar com seus subordinados?	Identificar o nível de relacionamento entre superior e subordinado.
4. O superior imediato é receptivo às sugestões e mudanças?	Identificar o grau de maturidade do superior imediato quanto a receptividade de feedback.
BLOCO SOBRE GESTÃO DE PESSOAS	
PERGUNTAS	OBJETIVOS DA PERGUNTA
1. Você considera sua remuneração adequada ao trabalho que realiza?	Identificar o equilíbrio interno dos salários.
2. A organização disponibiliza material adequado à realização de seu trabalho?	Identificar os investimentos em ferramentas de trabalho.
3. Existe política de Treinamento e Aperfeiçoamento na organização?	Identificar a existência de políticas de desenvolvimento.
4. A organização oferece oportunidades para seu desenvolvimento e crescimento profissional?	Identificar a existência de oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2014)

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados da pesquisa será realizada por meio de tabelas que demonstrarão, por meio da média, os dados obtidos pela aplicação do questionário com escala de importância, respeitando cada grupo de análise. Além das tabelas,

serão utilizados para demonstração da análise de dados os gráficos de coluna e de pizza.

No que diz respeito à técnica de análise dos dados, utilizar-se-á a abordagem qualitativa já que pode-se descrever o problema com mais informações e fazer relação com determinadas variáveis.

Segundo Roesch (2007), o tipo de dado coletado demarca a probabilidade de análise. Nesta seção, recomenda-se que o pesquisador imagine como fará a descrição e análise dos resultados de seu exercício. Poderá presumir a utilização de gráficos, tabelas e estatísticas. Discorrer a análise ajuda a criticar a própria coleta de dados.

Do ponto de vista de Martins e Theóphilo (2009), é importante em uma pesquisa qualitativa que o pesquisador tente capturar a perspectiva dos participantes. Dessa forma, o pesquisador será capaz de entender melhor a atividade entre os elementos que interagem com o objeto da pesquisa.

Conforme os autores, uma das principais características da pesquisa qualitativa é a predominância da descrição de pessoas, de situações, de acontecimentos, de reações, inclusive transcrições de relatos. Um pequeno detalhe pode ser um elemento essencial para o entendimento da realidade.

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir o quadro mostra uma síntese dos procedimentos metodológicos que serão usados na pesquisa.

Quadro 5 - Síntese do delineamento da pesquisa

Objetivos Específicos	Tipo de Pesquisa Quanto aos fins	Meios de Investigação	Classificação dos dados da Pesquisa	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Identificar o perfil dos colaboradores da Clínica Médica	Exploratória e Descritiva	Pesquisa Bibliográfica e Estudo de Caso	Primária	Questionário	Questionário com Escala de Importância	Qualitativa
Identificar fatores que influenciam um ambiente de trabalho	Exploratória e Descritiva	Pesquisa Bibliográfica e Estudo de Caso	Primária	Questionário	Questionário com Escala de Importância	Qualitativa
Identificar os fatores que há satisfação dos colaboradores da Clínica Médica	Exploratória e Descritiva	Pesquisa Bibliográfica e Estudo de Caso	Primária	Questionário	Questionário com Escala de Importância	Qualitativa
Propor sugestões e estratégias de melhorias frente aos resultados obtidos	Exploratória e Descritiva	Pesquisa Bibliográfica e Estudo de Caso	Primária			Qualitativa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2014)

4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa, sendo que da totalidade dos colaboradores da clínica médica que são em número de 24, o percentual de respondentes chegou a 83%, ou seja, 20 colaboradores responderam as questões, através do questionário escala de importância, que é uma das formas mais vantajosas em se obter as respostas mais claras e objetivas do entrevistado, sendo que o presente questionário será atribuído da seguinte forma: Sempre; Quase Sempre; Raramente; Nunca.

Identificaram-se os fatores que influenciam o clima organizacional no ambiente da empresa, onde encontram-se detalhados os dados referentes as perguntas do questionário, os quais foram analisados conforme o conteúdo exposto na pesquisa desenvolvida.

4.1 CATEGORIA 01: PERFIL DOS COLABORADORES

As questões a seguir têm como objetivo identificar os perfis dos colaboradores, levando em consideração o gênero, estado civil, faixa etária, escolaridade, tempo de serviço, município de residência, meio de transporte e a função de cada setor da clínica médica.

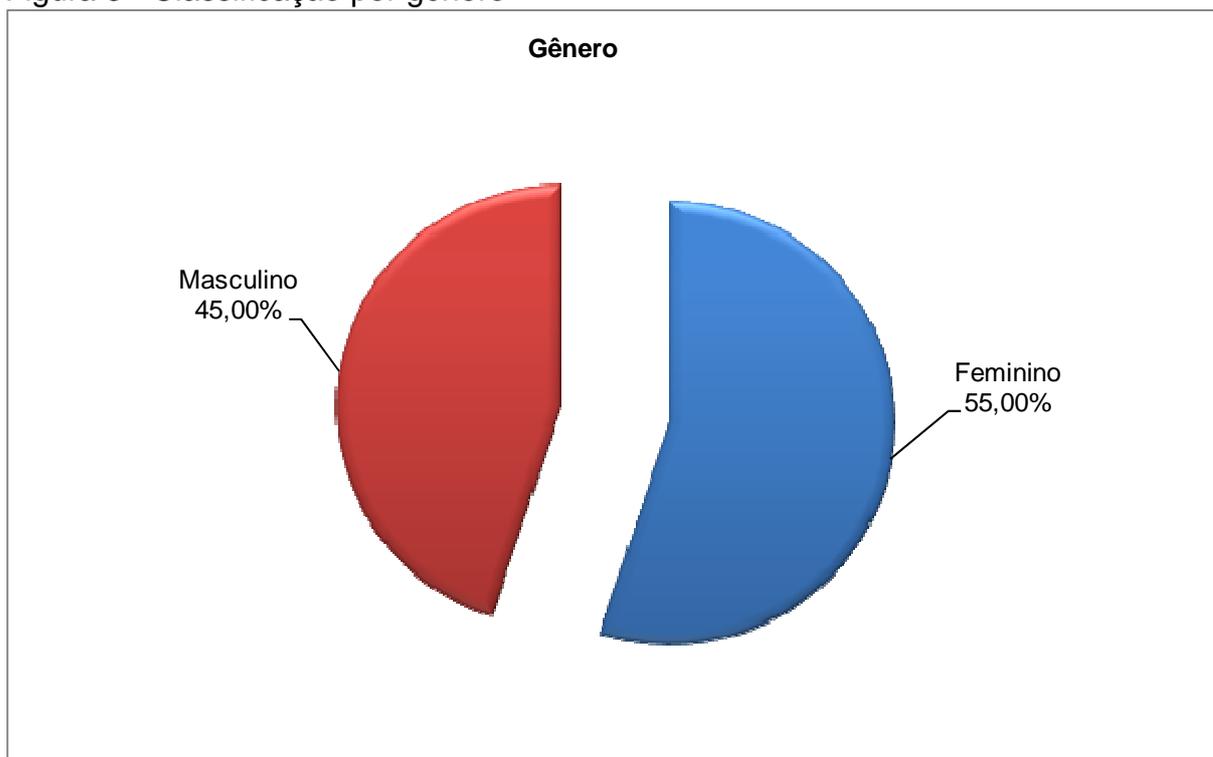
Em relação ao gênero dos entrevistados, foram obtidos os seguintes resultados:

Tabela 1 - Qual o seu gênero

Alternativa	F	%
Feminino	11	55,00%
Masculino	9	45,00%
Total	20	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 3 - Classificação por gênero



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

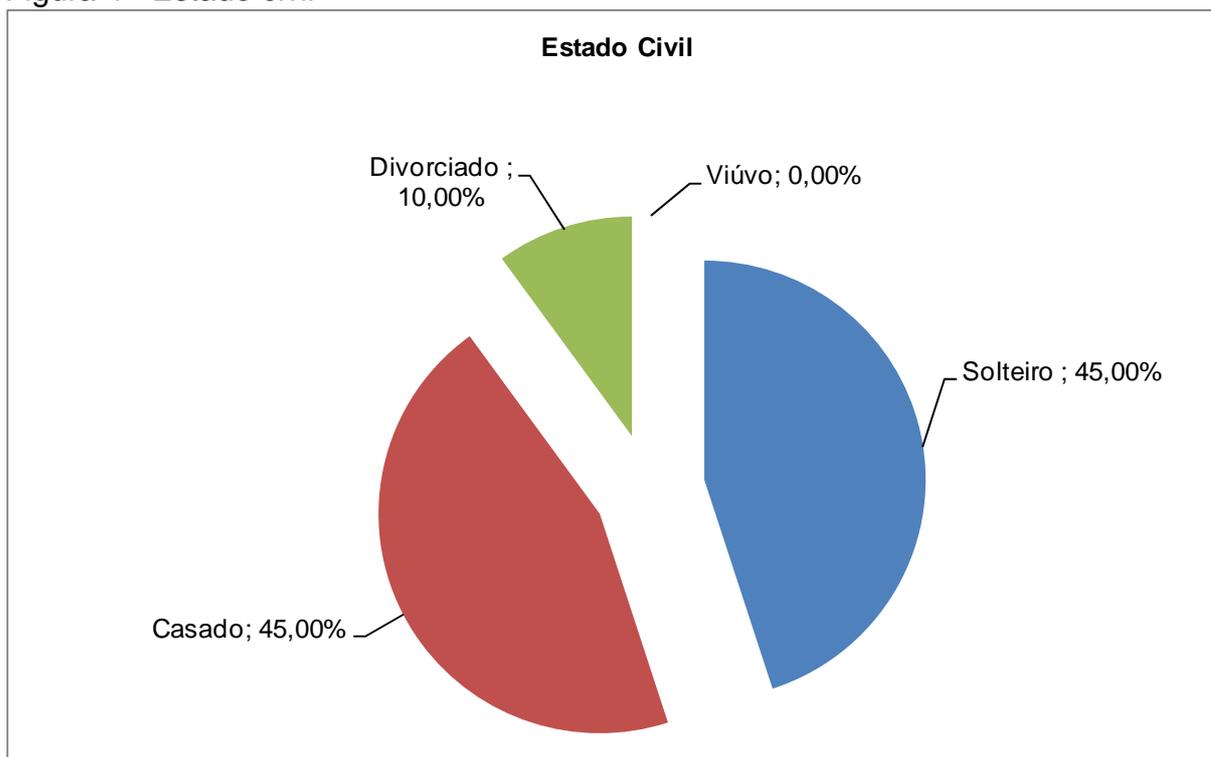
Observando a figura, percebe-se que existem mais mulheres do que homens, ou seja, 55,00% (onze mulheres) e 45,00% (nove homens).

Tabela 2 - Qual o seu estado civil

Alternativa	F	%
Solteiro	9	45,00%
Casado	9	45,00%
Divorciado	2	10,00%
Viúvo	0	0,00%
Total	20	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 4 - Estado civil



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

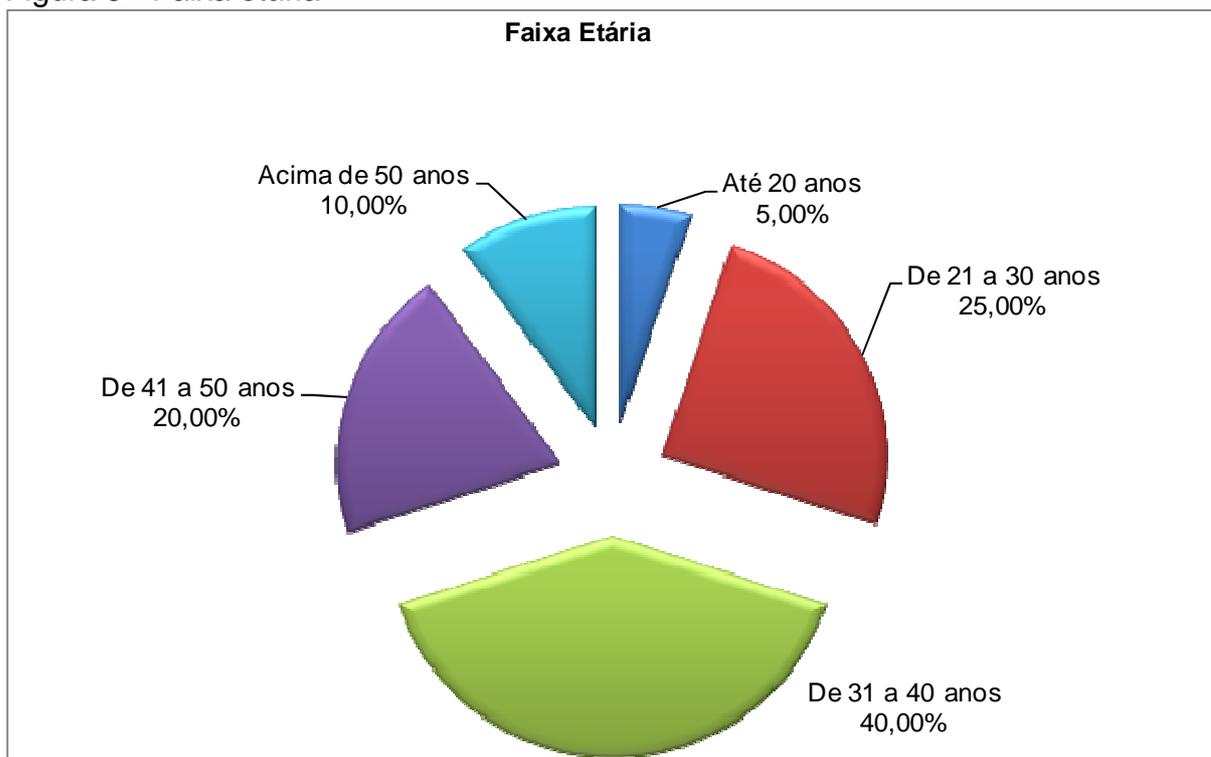
Na figura, verifica-se que 45,00% (nove colaboradores) são solteiros e com a mesma percentagem (nove colaboradores) são casados, 10% (dois colaboradores) são divorciados.

Tabela 3 - Qual a sua faixa etária

Alternativa	F	%
Até 20 anos	1	5,00%
De 21 a 30 anos	5	25,00%
De 31 a 40 anos	8	40,00%
De 41 a 50 anos	4	20,00%
Acima de 50 anos	2	10,00%
Total	20	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 5 - Faixa etária



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

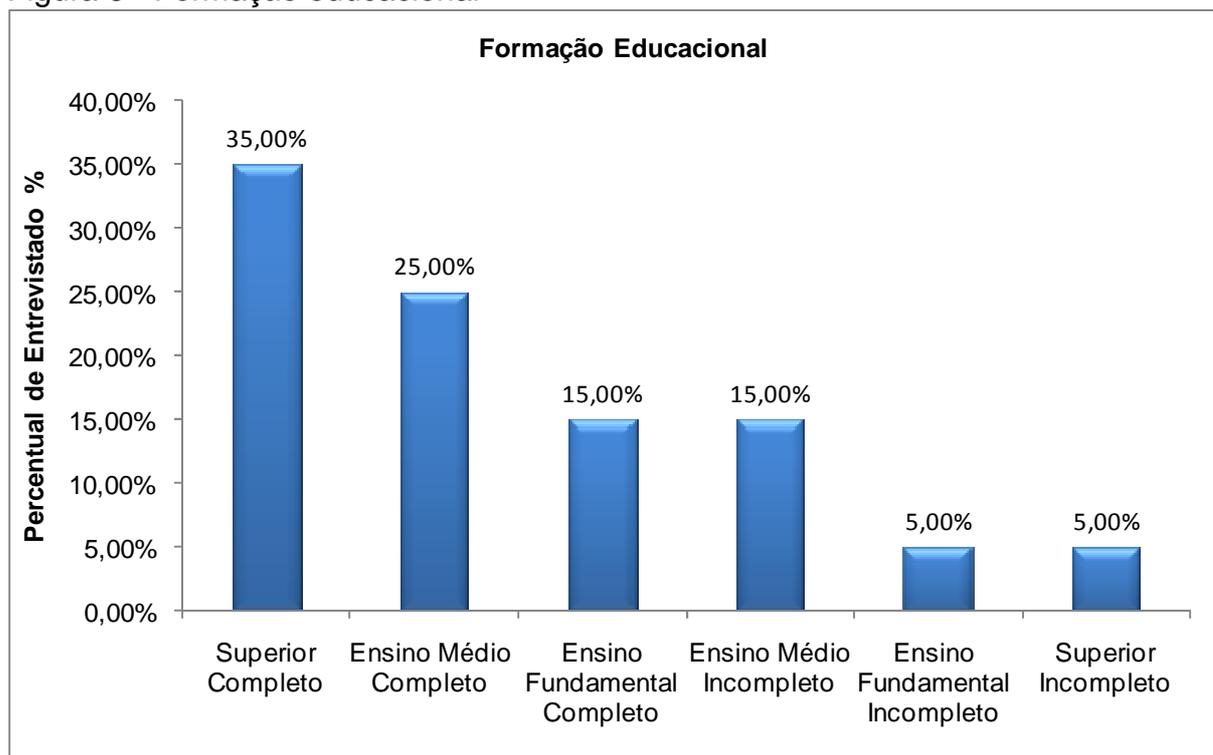
De acordo com a figura, percebe-se a faixa etária que tem maior quantidade é 40,00% (oito colaboradores) com idade entre 31 e 40 anos, 25,00% (cinco colaboradores) com idade entre 21 e 30 anos, 20,00% (quatro colaboradores) com idade entre 41 e 50 anos, 10,00% (dois colaboradores) com idade acima de 50 anos e 5,00% (um colaborador) com idade até 20 anos.

Tabela 4 - Qual é sua formação educacional

Alternativa	F	%
Superior Completo	7	35,00%
Ensino Médio Completo	5	25,00%
Ensino Fundamental Completo	3	15,00%
Ensino Médio Incompleto	3	15,00%
Superior incompleto	1	5,00%
Ensino Fundamental Incompleto	1	5,00%
Total	20	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 6 - Formação educacional



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

É possível verificar na figura quanto a formação educacional dos colaboradores, que 35,00% (sete colaboradores) tem nível superior completo, 25,00% (cinco colaboradores) tem ensino médio completo, 15,00% (três colaboradores) tem ensino fundamental completo, a mesma percentagem 15,00% (três colaboradores) tem ensino médio incompleto, 5,00% (um colaborador) tem nível superior incompleto, e a mesma percentagem 5,00% (um colaborador) tem ensino fundamental incompleto.

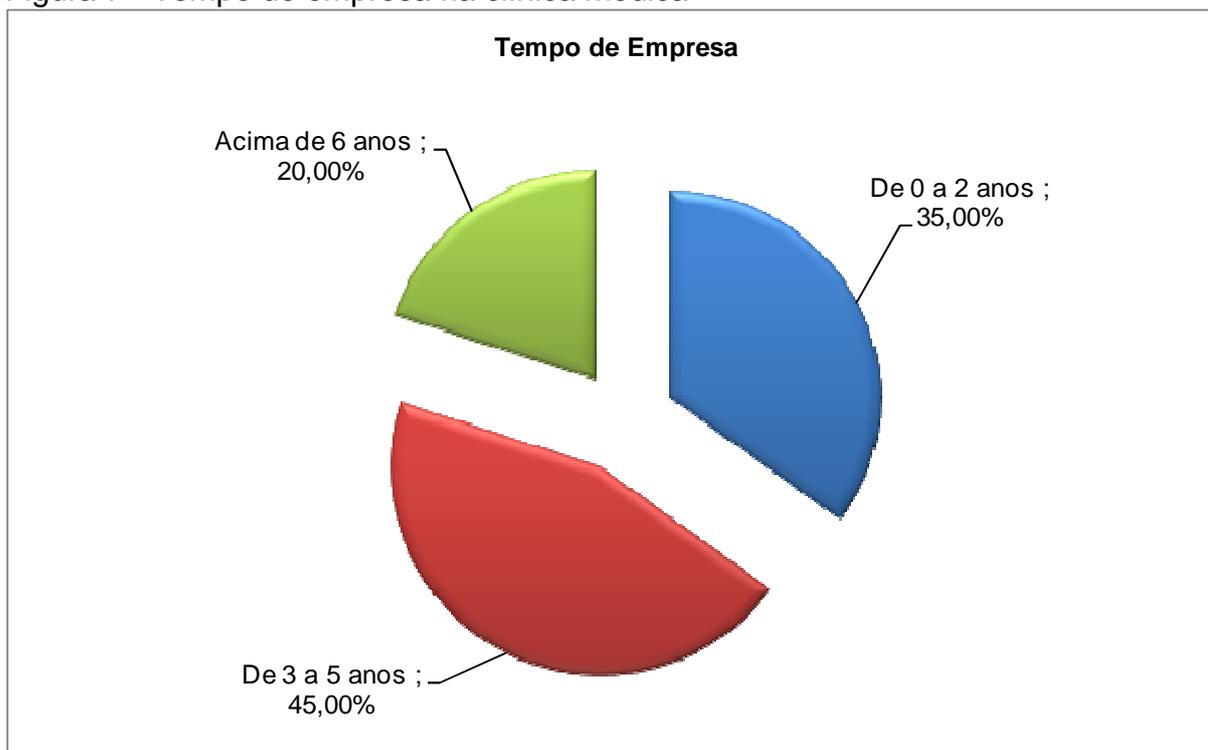
Verifica-se que a clínica médica trabalha com maior número de colaboradores de nível superior e ensino médio completo, apresentando um ponto positivo para a empresa que conta com um quadro de pessoal mais qualificado e preparado para assumir as respectivas funções.

Tabela 5 - Quanto tempo você está na empresa clínica médica

Alternativa	F	%
De 0 a 2 anos	7	35,00%
De 3 a 5 anos	9	45,00%
Acima de 6 anos	4	20,00%
Total	20	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 7 - Tempo de empresa na clínica médica



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

Na figura apresenta o tempo de serviço que os colaboradores trabalham na clínica médica, sendo 45,00% (nove colaboradores) trabalham de 3 a 5 anos, 35,00% (sete colaboradores) possuem até 2 anos de serviço, 20,00% (quatro colaboradores) participam das atividades da empresa acima de seis anos.

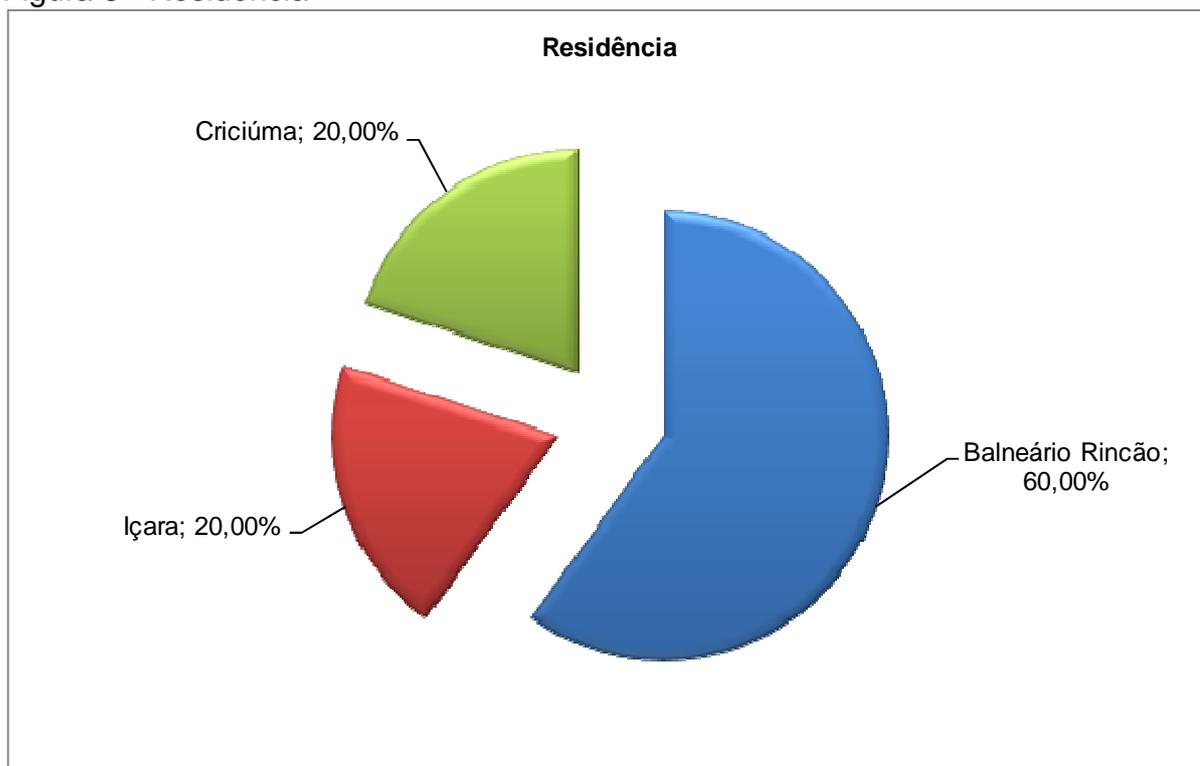
É possível verificar que o maior número de funcionários permanecem na empresa na média de tempo entre 3 e 5 anos, notando-se um período de rotatividade significativo para a empresa, possibilitando o colaborador a desempenhar sua função com maior experiência.

Tabela 6 - Qual cidade que você reside

Alternativa	F	%
Balneário Rincão	12	60,00%
Içara	4	20,00%
Criciúma	4	20,00%
Total	20	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 8 - Residência



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

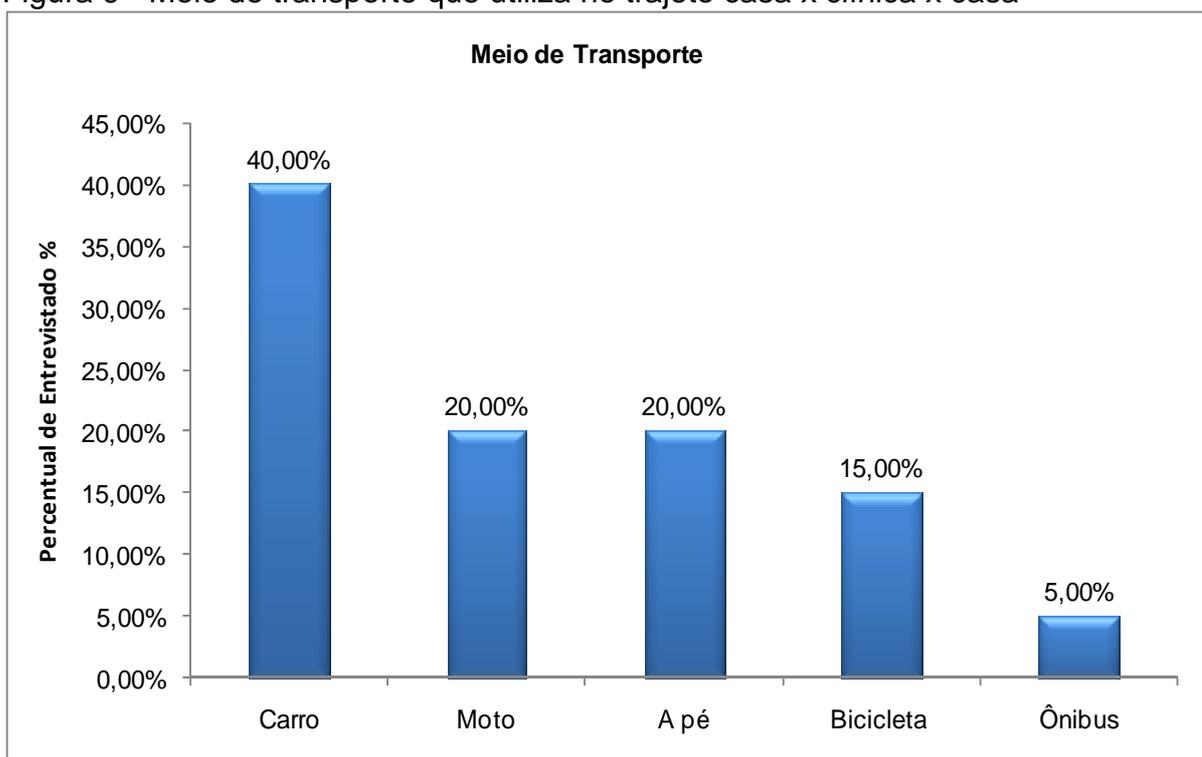
Com base na figura, nota-se que a maioria dos entrevistados 60,00% (doze colaboradores) residem no Balneário Rincão, 20,00% (quatro colaboradores) residem na cidade de Içara e a mesma percentagem 20,00% (quatro colaboradores) residem na cidade de Criciúma.

Tabela 7 - Qual o meio de transporte que você utiliza no trajeto casa x clínica x casa

Alternativa	F	%
Carro	8	40,00%
Moto	4	20,00%
A pé	4	20,00%
Bicicleta	3	15,00%
Ônibus	1	5,00%
Total	20	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 9 - Meio de transporte que utiliza no trajeto casa x clínica x casa



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

Quanto ao meio de transporte utilizado pelos colaboradores no trajeto para o trabalho, nota-se que 40,00% (oito colaboradores) irão trabalhar de carro, 20,00% (quatro colaboradores) irão trabalhar de moto, a mesma percentagem 20,00% (quatro colaboradores) irão trabalhar a pé, 15,00% (três colaboradores) irão trabalhar de bicicleta e 5,00% (um colaborador) irá trabalhar de ônibus.

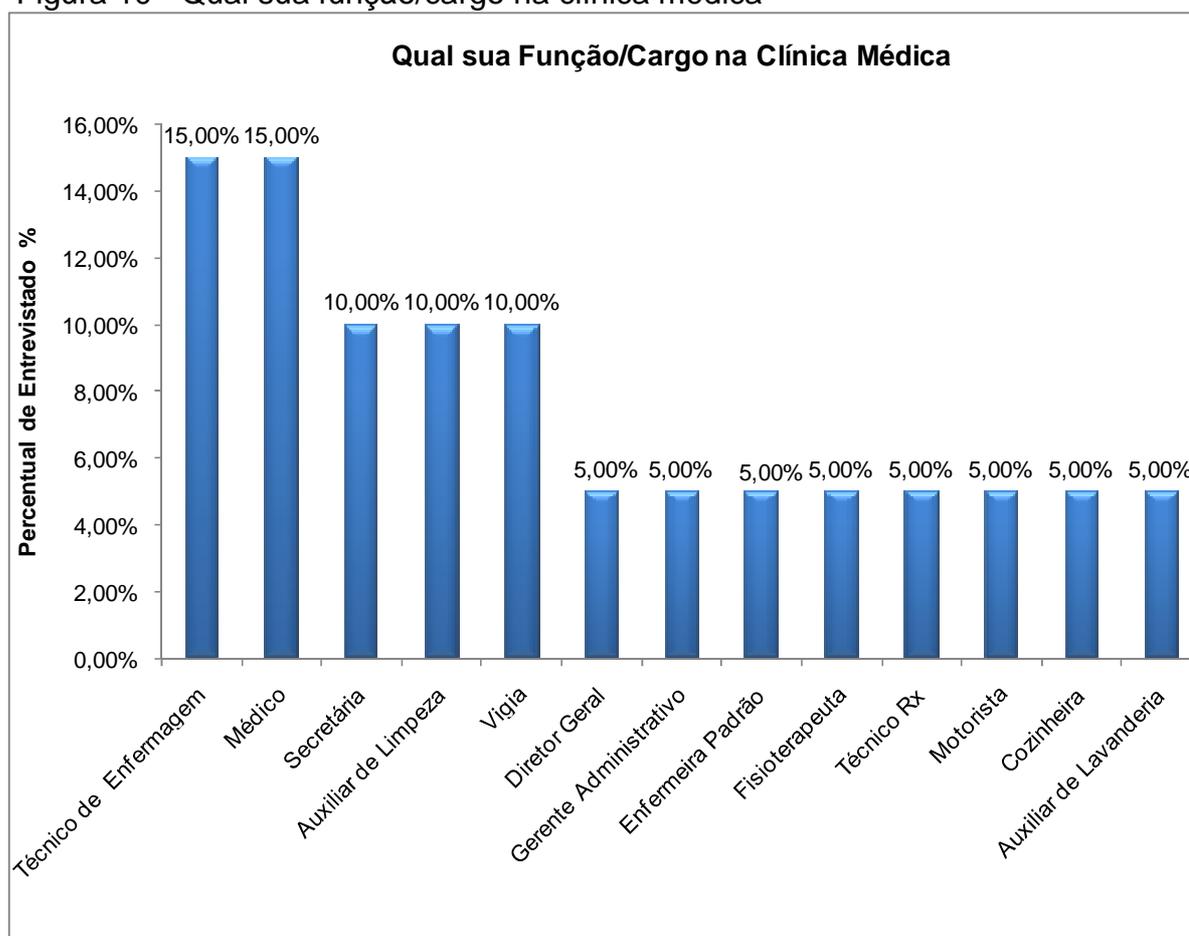
Verifica-se que a maioria dos colaboradores utiliza veículo próprio para locomoção de suas residências ao trabalho, com um número significativo de colaboradores que possuem um bom poder aquisitivo.

Tabela 8 - Qual sua função/ cargo na clínica médica

Alternativa	F	%
Técnico de Enfermagem	3	15,00%
Médico	3	15,00%
Secretária	2	10,00%
Auxiliar de Limpeza	2	10,00%
Vigia	2	10,00%
Diretor Geral	1	5,00%
Gerente Administrativo	1	5,00%
Enfermeira Padrão	1	5,00%
Fisioterapeuta	1	5,00%
Técnico Rx	1	5,00%
Motorista	1	5,00%
Cozinheira	1	5,00%
Auxiliar de Lavanderia	1	5,00%
Total	20	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 10 - Qual sua função/cargo na clínica médica



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

Na figura em que demonstra função/cargo da clínica médica pode-se perceber que 15,00% (três colaboradores) são técnicos de enfermagens, com a

mesma percentagem 15,00% (três colaboradores) são médicos, 10,00% (dois colaboradores) são secretárias e a mesma percentagem de 10,00% (dois colaboradores) são auxiliares de limpeza e vigia. Há uma divisão igualitária na percentagem dos índices que correspondem a 5,00% (um colaborador) nas respectivas funções de: diretor geral, gerente administrativo, enfermeira padrão, fisioterapeuta, técnico de radiologista, motorista, cozinheira e auxiliar de lavanderia.

4.2 CATEGORIA 02: MOTIVACIONAL

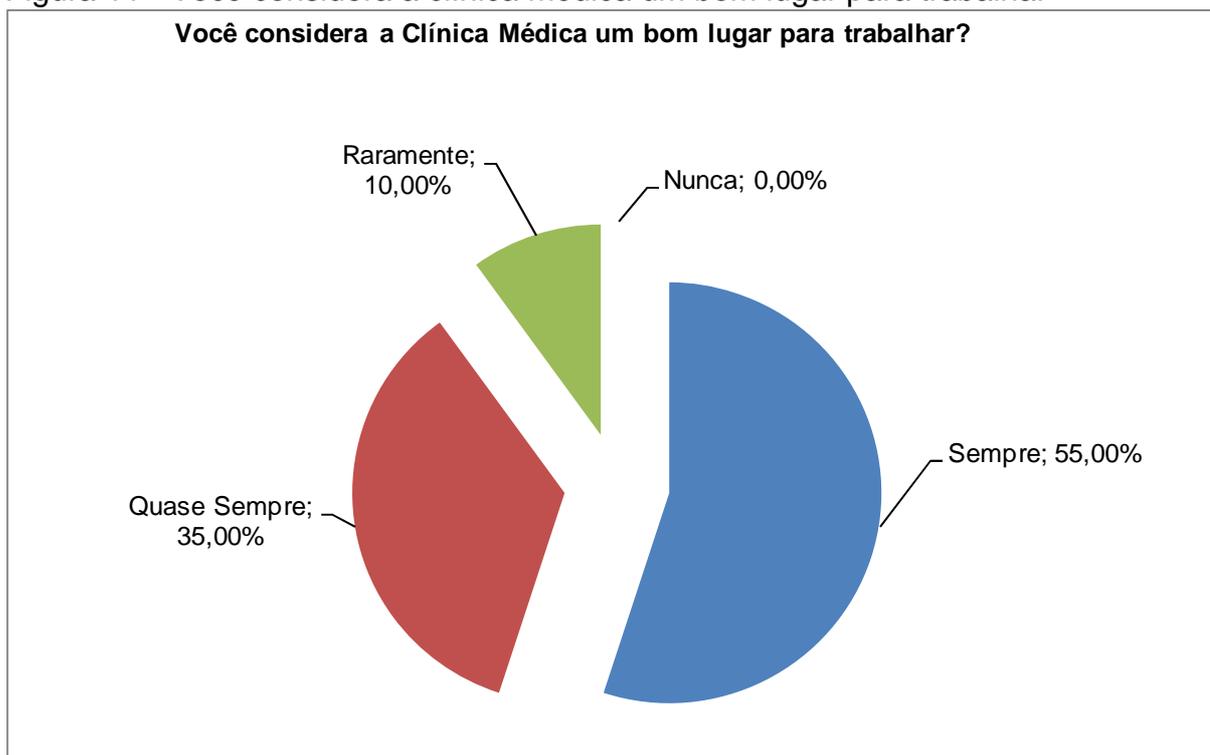
Na teoria de Gil (2001), a motivação pode ser determinada como energia que uma pessoa desenvolve para atuar em suas atividades. Diversas maneiras de comportamento são provocadas pelo desejo das pessoas, servindo de aspiração motivacional, na busca da realização de seus interesses. Na área organizacional, nota-se que os colaboradores motivados são os mais comprometidos com as suas atividades, sendo estes os mais valorizados pela empresa.

Tabela 9 - Você considera a clínica médica um bom lugar para trabalhar

Alternativa	F	%
Sempre	11	55,00%
Quase Sempre	7	35,00%
Raramente	2	10,00%
Nunca	0	0,00%
Total	20	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 11 - Você considera a clínica médica um bom lugar para trabalhar



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

Conforme a figura, com relação as questões motivacionais no que diz respeito a um bom lugar para trabalhar, pode-se perceber que 55,00% (onze colaboradores) entendem que sempre é um bom lugar para trabalhar, 35,00% (sete colaboradores) consideram quase sempre um bom o lugar para trabalhar, 10,00% (dois colaboradores) consideram raramente um bom lugar para trabalhar, a opção “nunca” não foi citada.

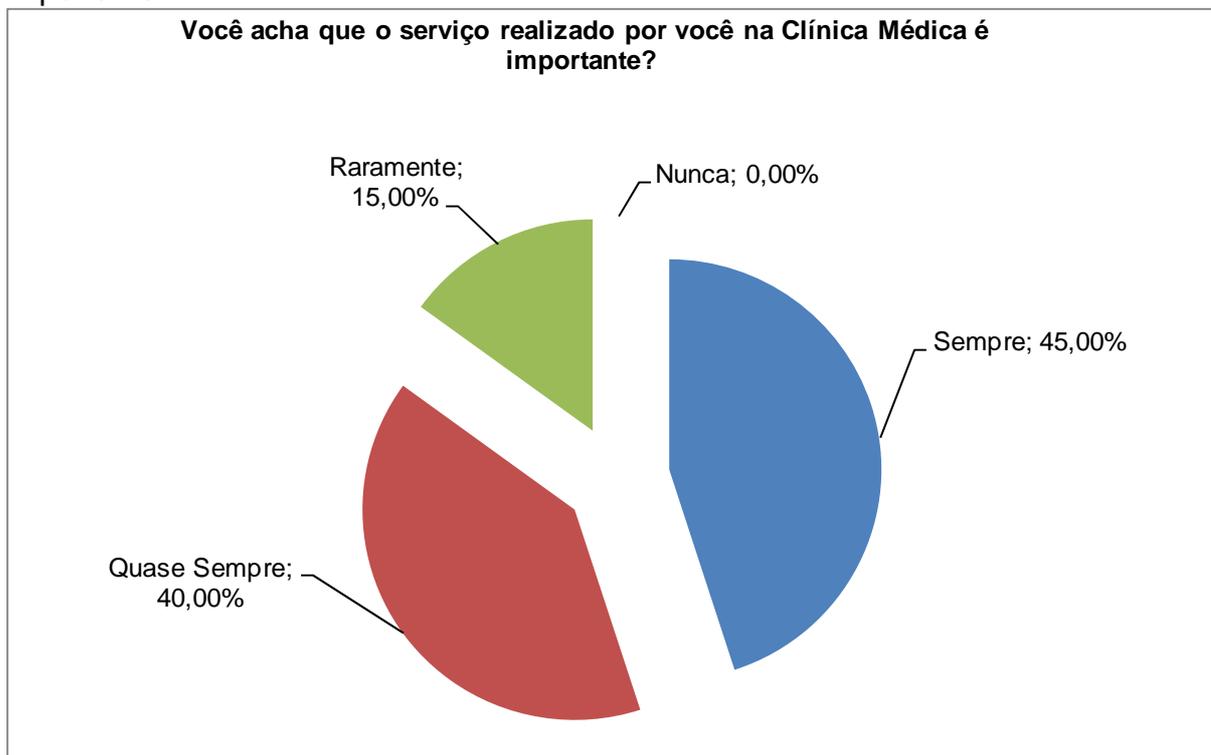
Percebe-se que mais da metade dos colaboradores estão sempre satisfeitos com o ambiente de trabalho, considerando a clínica médica um bom lugar para trabalhar.

Tabela 10 - Você acha que o serviço realizado por você na clínica médica é importante

Alternativa	F	%
Sempre	9	45,00%
Quase Sempre	8	40,00%
Raramente	3	15,00%
Nunca	0	0,00%
Total	20	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 12 - Você acha que o serviço realizado por você na clínica médica é importante



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

De acordo com a figura, observa-se que 45,00% (nove colaboradores) consideram que sempre os seus serviços realizados na clínica médica são importantes, 40,00% (oito colaboradores) consideram que quase sempre os seus serviços realizados na clínica médica são importantes, 15,00% (três colaboradores) raramente consideram os seus serviços realizados na clínica médica importantes, a opção “nunca” não foi citada.

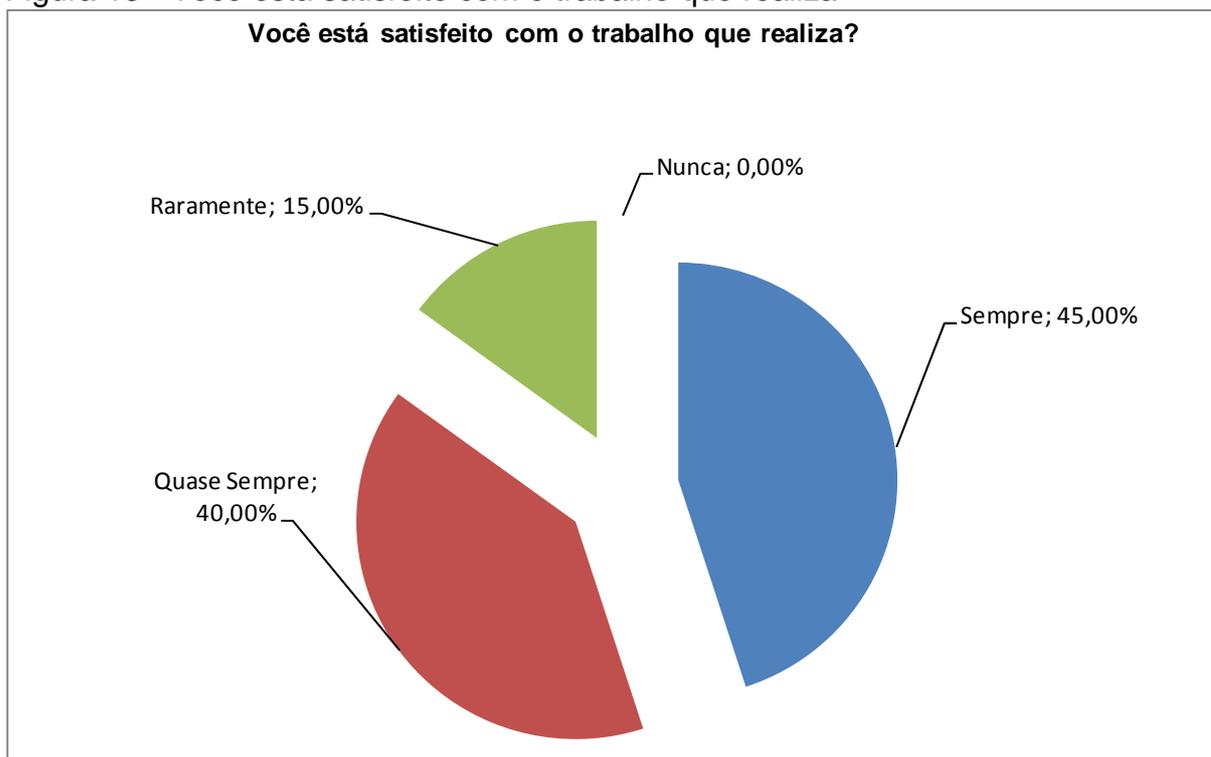
É um fator que precisa ser analisado pela empresa, pois a pesquisa mostra que mais da metade dos colaboradores não estão sempre satisfeitos com os seus serviços realizados na empresa.

Tabela 11 - Você está satisfeito com o trabalho que realiza

Alternativa	F	%
Sempre	9	45,00%
Quase Sempre	8	40,00%
Raramente	3	15,00%
Nunca	0	0,00%
Total	20	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 13 - Você está satisfeito com o trabalho que realiza



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

Analisando a figura, verifica-se que 45,00% (nove colaboradores) sempre estão satisfeitos com os trabalhos que realizam, 40,00% (oito colaboradores) quase sempre estão satisfeitos com os trabalhos que realizam, 15,00% (três colaboradores) estão raramente satisfeitos com os trabalhos que realizam, a opção “nunca” não foi citada.

Este é um dos fatores que deve ser analisado, pois é um percentual acima da metade dos colaboradores que não estão sempre satisfeitos com os seus trabalhos realizados, podendo provocar menos produtividade por parte do colaborador e para isso a empresa terá que verificar quais os pontos fracos que estão causando a insatisfação de seus colaboradores.

Tabela 12 - Seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional

Alternativa	F	%
Sempre	10	50,00%
Quase Sempre	7	35,00%
Raramente	3	15,00%
Nunca	0	0,00%
Total	20	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 14 - Seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

De acordo com a figura, no quesito se seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional, 50,00% (dez colaboradores) estão sempre satisfeitos com os trabalhos que realizam profissionalmente, 35,00% (sete colaboradores) quase sempre estão satisfeitos com os trabalhos que realizam profissionalmente, 15,00% (três colaboradores) raramente estão satisfeitos com os trabalhos que realizam profissionalmente, a opção "nunca" não foi citada.

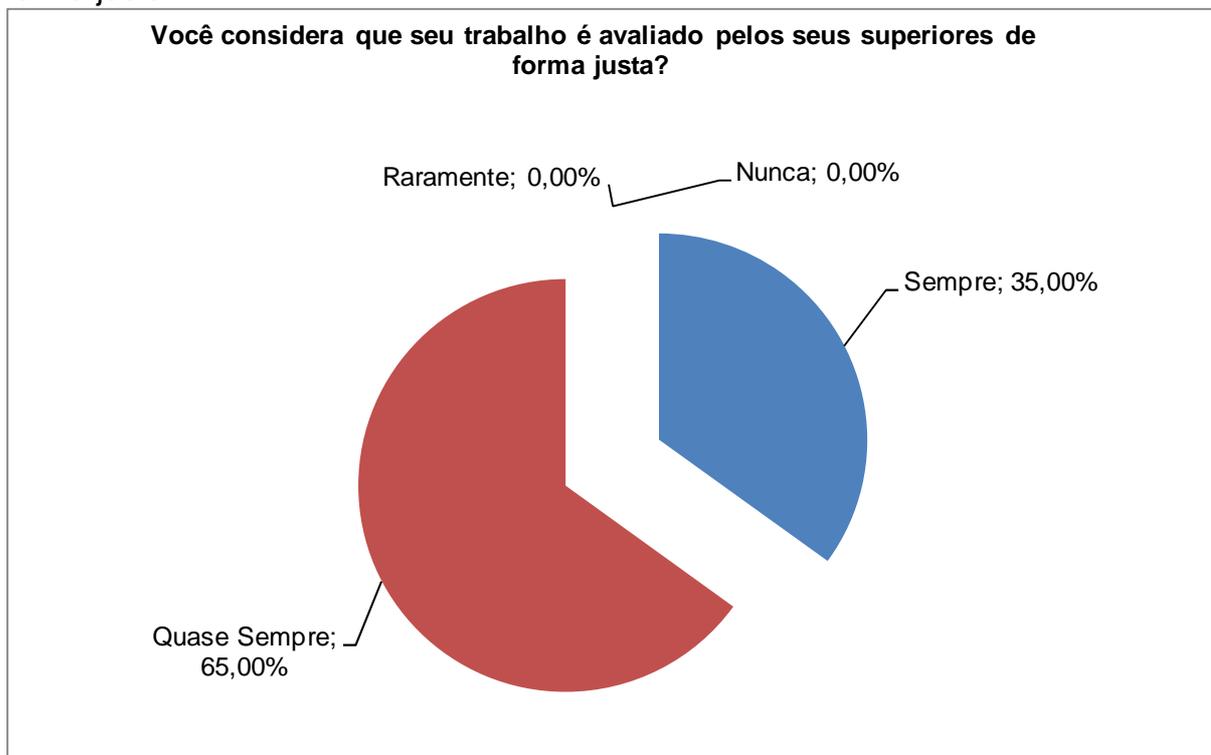
Observa-se que a metade dos colaboradores não está sempre motivada com relação ao sentimento de realização profissional em seus trabalhos realizados.

Tabela 13 - Você considera que seu trabalho é avaliado pelos seus superiores de forma justa

Alternativa	F	%
Sempre	7	35,00%
Quase Sempre	13	65,00%
Raramente	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Total	20	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 15 - Você considera que seu trabalho é avaliado pelos seus superiores de forma justa



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

Na figura verifica-se que 65,00% (treze colaboradores) quase sempre consideram que seus trabalhos são avaliados pelo seu superior de forma justa, 35,00% (sete colaboradores) consideram que seus trabalhos sempre são avaliados de forma justa pelo seu superior, a opção “raramente” e a opção “nunca” não foram citadas.

Observa-se que a maioria dos colaboradores considera que seu trabalho não é avaliado sempre de forma justa pelo seu superior, entendendo-se que falta comunicação entre ambos no local de trabalho, correndo o risco de afetar o clima organizacional da empresa.

4.3 CATEGORIA 03: RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Na visão de Chiavenato (2002), as pessoas unem-se em equipes para atingir as metas determinadas por uma empresa. As pessoas ao entrarem em uma empresa, procuram em primeiro lugar alcançar seus objetivos pessoais, buscando entender os objetivos traçados pela organização. O trabalho realizado em conjunto

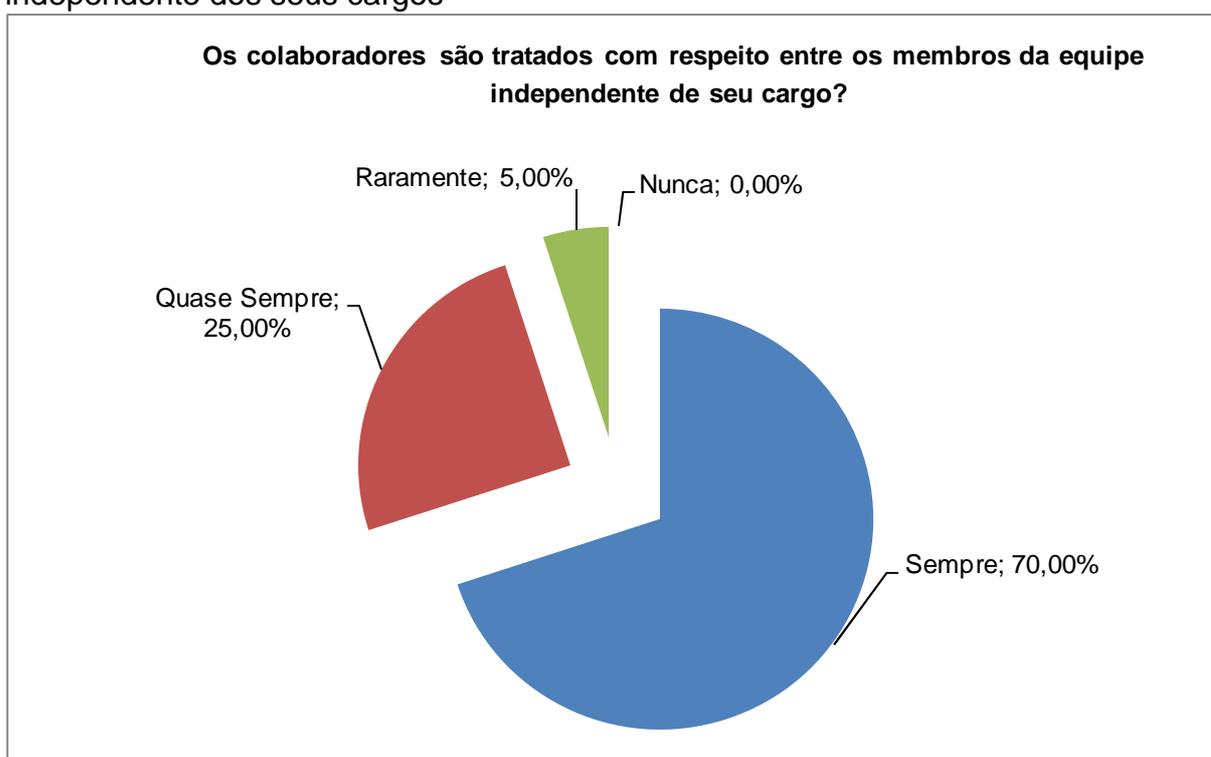
entre colaboradores e organização é necessário para o desenvolvimento dos mesmos.

Tabela 14 - Os colaboradores são tratados com respeito entre os membros da equipe independente dos seus cargos

Alternativa	F	%
Sempre	14	70,00%
Quase Sempre	5	25,00%
Raramente	1	5,00%
Nunca	0	0,00%
Total	20	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 16 - Os colaboradores são tratados com respeito entre os membros da equipe independente dos seus cargos



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

Com base na figura, as questões de relacionamento interpessoal é possível verificar que o respeito recebido entre os membros da equipe está muito bom, ou seja, dos colaboradores que foram entrevistados, 70,00% (quatorze colaboradores) sempre são tratados com respeito entre os membros da equipe, 25,00% (cinco colaboradores) quase sempre são tratados com respeito entre os

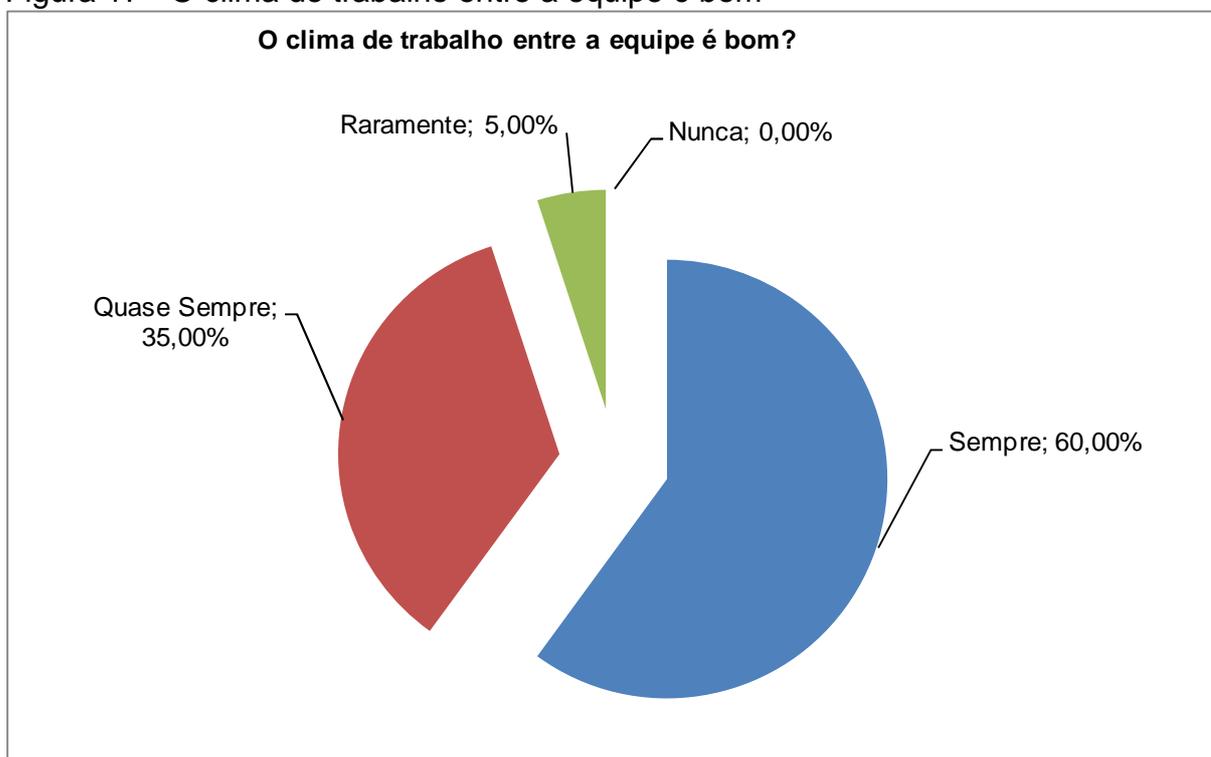
membros da equipe, apenas 5,00% (um colaborador) raramente considera que é tratado com respeito entre os membros da equipe, a opção “nunca” não foi citada.

Tabela 15 - O clima de trabalho entre a equipe é bom

Alternativa	F	%
Sempre	12	60,00%
Quase Sempre	7	35,00%
Raramente	1	5,00%
Nunca	0	0,00%
Total	20	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 17 - O clima de trabalho entre a equipe é bom



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

Conforme a figura, quanto ao clima de trabalho entre os membros da equipe, verifica-se que 60,00% (doze colaboradores) consideram que o clima de trabalho entre a equipe é sempre bom, 35,00% (sete colaboradores) consideram que quase sempre o clima de trabalho entre a equipe é bom, 5,00% (um colaborador) raramente considera o clima de trabalho bom, a opção “nunca” não foi citada.

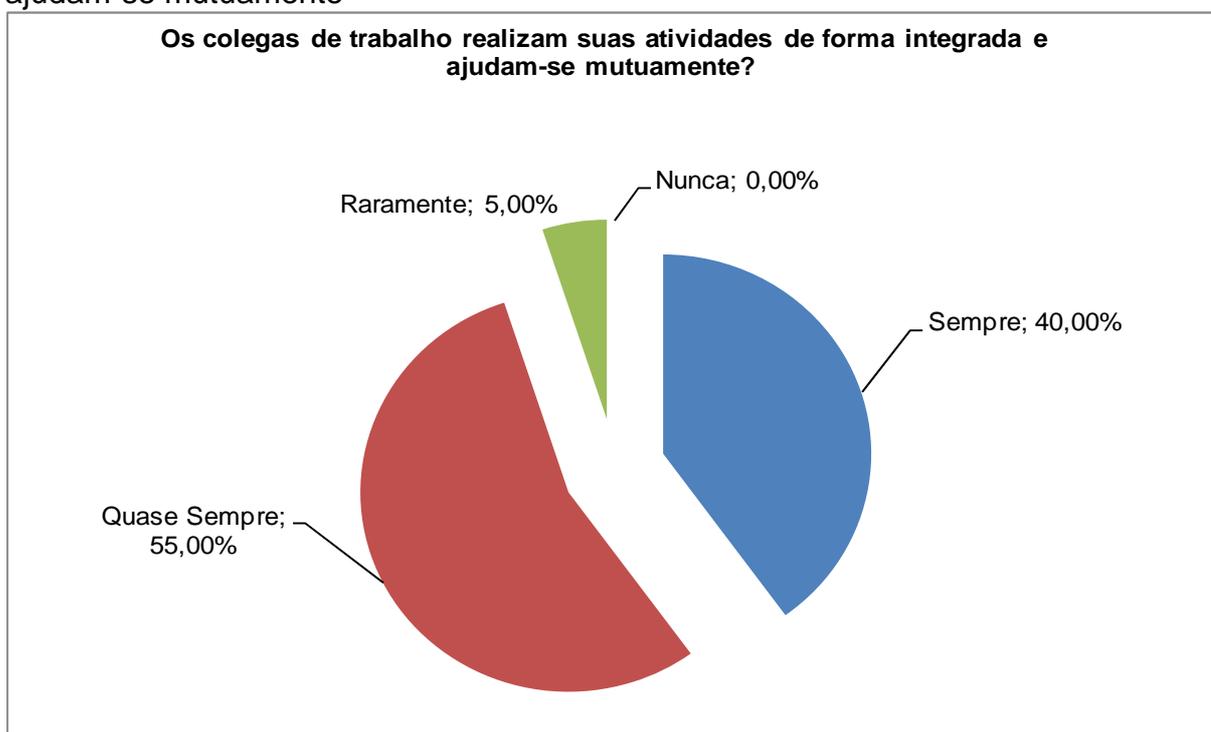
Nota-se que mais da metade dos colaboradores estão satisfeitos com o clima de trabalho entre a equipe, observando uma boa integração entre os mesmos.

Tabela 16 - Os colegas de trabalho realizam suas atividades de forma integrada e ajudam-se mutuamente

Alternativa	F	%
Sempre	8	40,00%
Quase Sempre	11	55,00%
Raramente	1	5,00%
Nunca	0	0,00%
Total	20	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 18 - Os colegas de trabalho realizam suas atividades de forma integrada e ajudam-se mutuamente



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

Analisando a figura, se os colegas de trabalho realizam suas atividades de forma integrada e se ajudam mutuamente, pode-se perceber que 55,00% (onze colaboradores) quase sempre trabalham de forma integrada e se ajudam mutuamente, 40,00% (oito colaboradores) sempre se ajudam mutuamente, 5,00% (um colaborador) raramente considera que se ajudam mutuamente entre os colegas de trabalho, a opção “nunca” não foi citada.

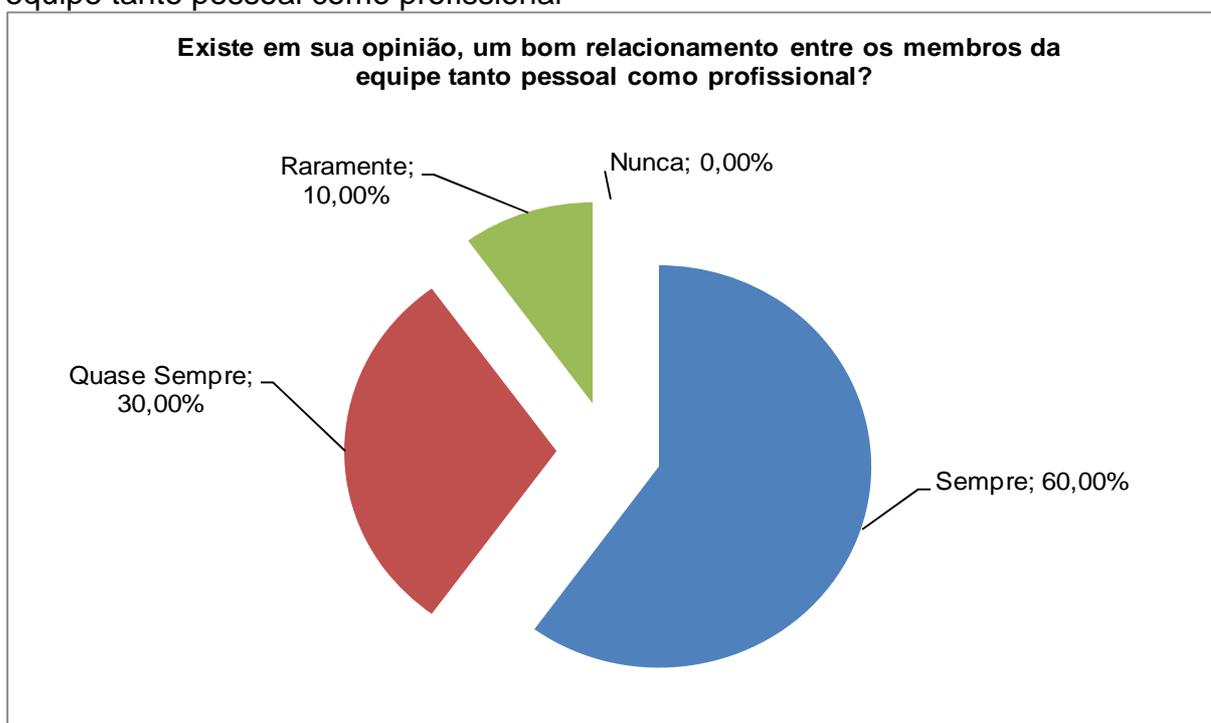
Este é um fator que deve ser analisado pela empresa, pois o indicador tem que ser melhorado entre os colegas de trabalho, com relação às suas atividades com melhor entrosamento e união entre os mesmos.

Tabela 17 - Existe em sua opinião, um bom relacionamento entre os membros da equipe tanto pessoal como profissional

Alternativa	F	%
Sempre	12	60,00%
Quase Sempre	6	30,00%
Raramente	2	10,00%
Nunca	0	0,00%
Total	20	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 19 - Existe em sua opinião, um bom relacionamento entre os membros da equipe tanto pessoal como profissional



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

Conforme a figura verifica-se que 60,00% (doze colaboradores) sempre existe um bom relacionamento entre os membros da equipe tanto pessoal como profissional, 30,00% (seis colaboradores) quase sempre existe um bom relacionamento entre os membros da equipe, 10,00% (dois colaboradores) raramente consideram que existe um bom relacionamento entre os membros da equipe, a opção “nunca” não foi citada.

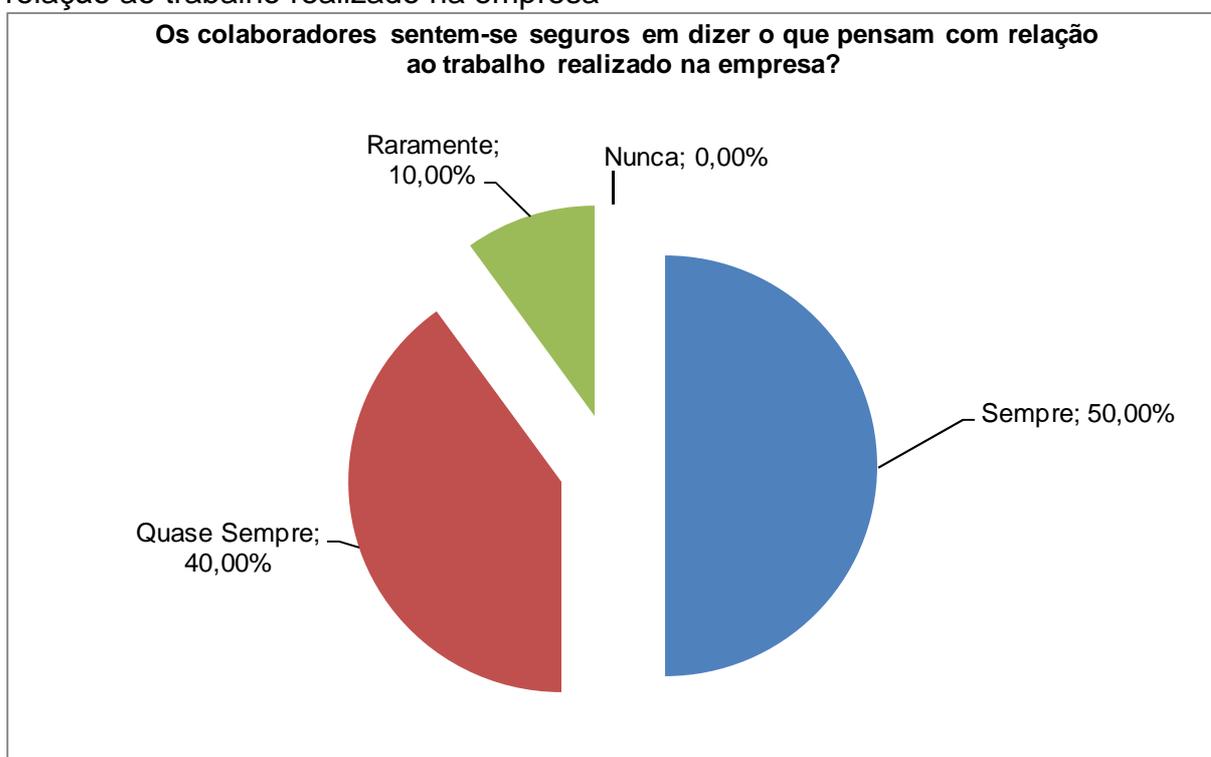
Verifica-se neste fator que mais da metade dos colaboradores tem um bom relacionamento entre eles, resultando um bom índice para a empresa em termos de equipe.

Tabela 18 - Os colaboradores sentem-se seguros em dizer o que pensam com relação ao trabalho realizado na empresa

Alternativa	F	%
Sempre	10	50,00%
Quase Sempre	8	40,00%
Raramente	2	10,00%
Nunca	0	0,00%
Total	20	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 20 - Os colaboradores sentem-se seguros em dizer o que pensam com relação ao trabalho realizado na empresa



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

De acordo com a figura, é possível notar que 50,00% (dez colaboradores) sempre sentem-se seguro em dizer o que pensam com relação ao trabalho realizado na empresa, 40,00% (oito colaboradores) quase sempre sentem-se seguros em dizer o que pensam, 10,00% (dois colaboradores) raramente sentem-se seguros em dizer o que pensam, a opção "nunca" não foi citada.

4.4 CATEGORIA 04: COMUNICAÇÃO

A comunicação é a referência que une as pessoas para dividirem sentimentos e conhecimentos.

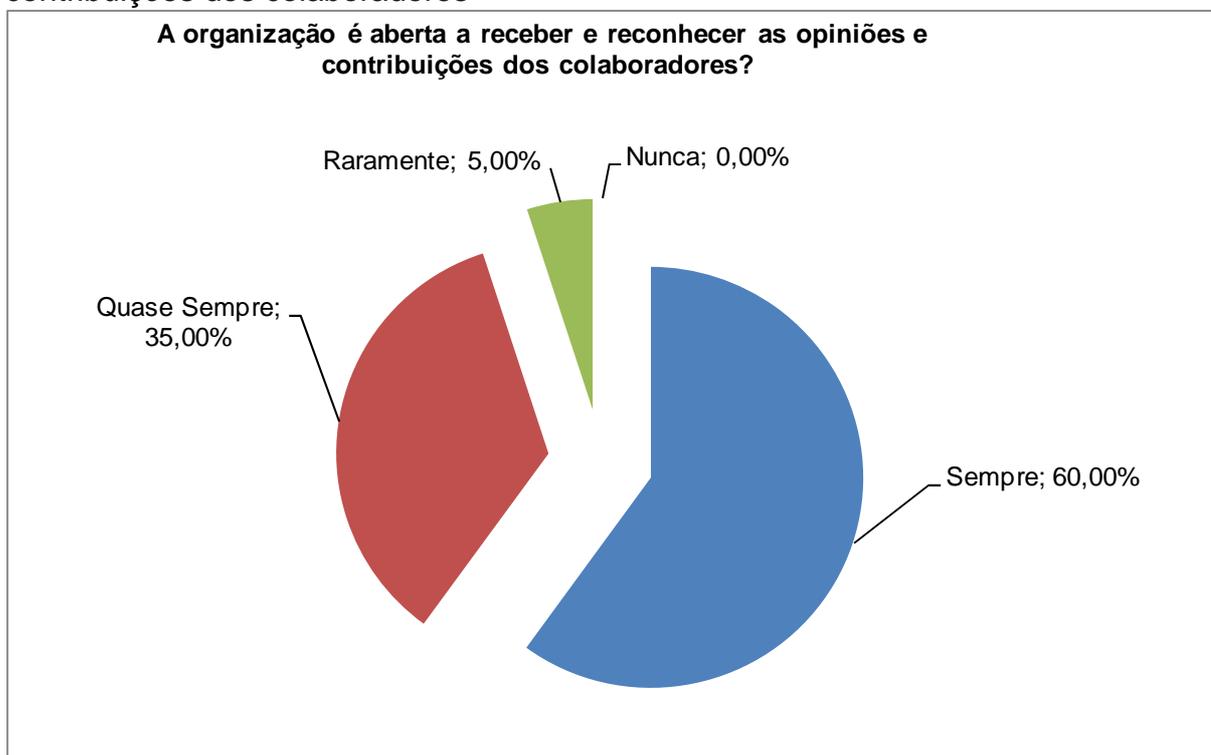
As pessoas se relacionam entre elas no seu ambiente através de comunicação, trocando opiniões, transferindo ou passando informação de uma pessoa para outra (CHIAVENATO, 2004).

Tabela 19 - A organização é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos colaboradores

Alternativa	F	%
Sempre	12	60,00%
Quase Sempre	7	35,00%
Raramente	1	5,00%
Nunca	0	0,00%
Total	20	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 21 - A organização é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos colaboradores



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

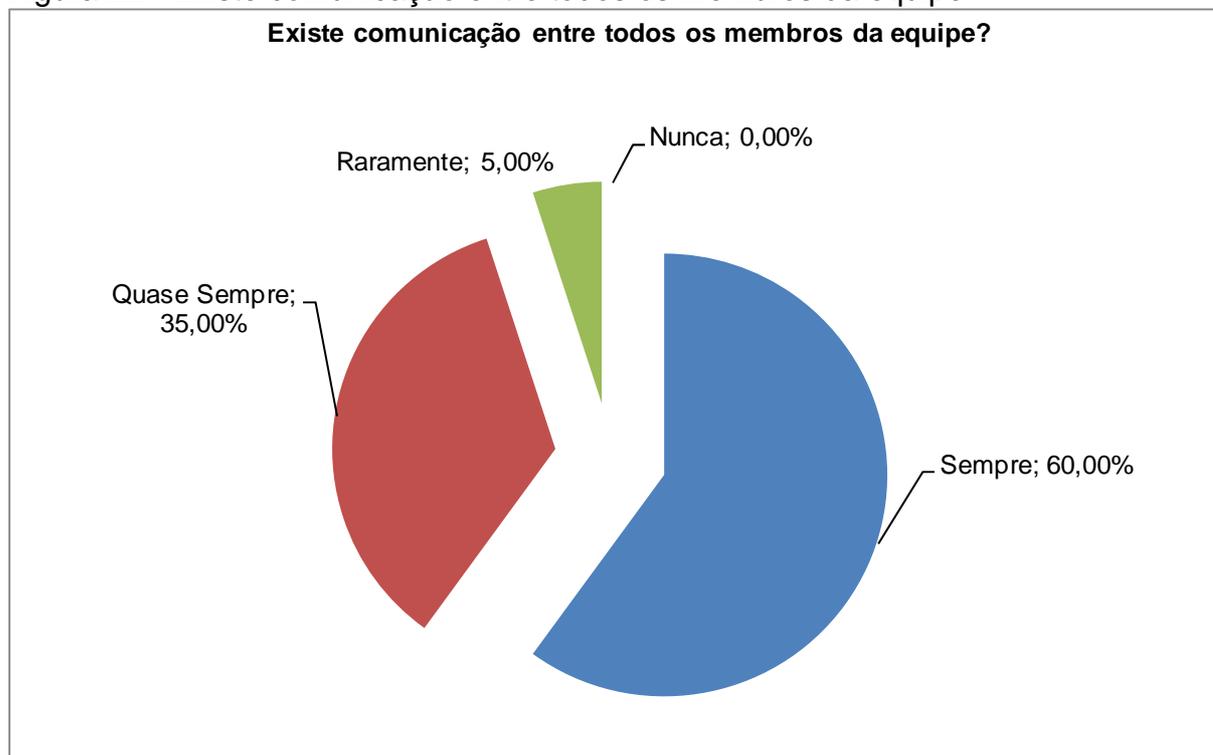
Observando a figura, no que refere-se à comunicação de pessoal, quanto à abertura da organização em receber e reconhecer as opiniões e contribuições percebe-se que a maioria dos colaboradores 60,00% (doze colaboradores) sempre consideram que a organização é aberta a receber as opiniões e contribuições dos colaboradores, 35,00% (sete colaboradores) quase sempre consideram que a organização é aberta a receber as opiniões e contribuições dos colaboradores, 5,00% (um colaborador) raramente considera que a organização é aberta a receber as opiniões e contribuições dos colaboradores, a opção “nunca” não foi citada.

Tabela 20 - Existe comunicação entre todos os membros da equipe

Alternativa	F	%
Sempre	12	60,00%
Quase Sempre	7	35,00%
Raramente	1	5,00%
Nunca	0	0,00%
Total	20	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 22 - Existe comunicação entre todos os membros da equipe



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

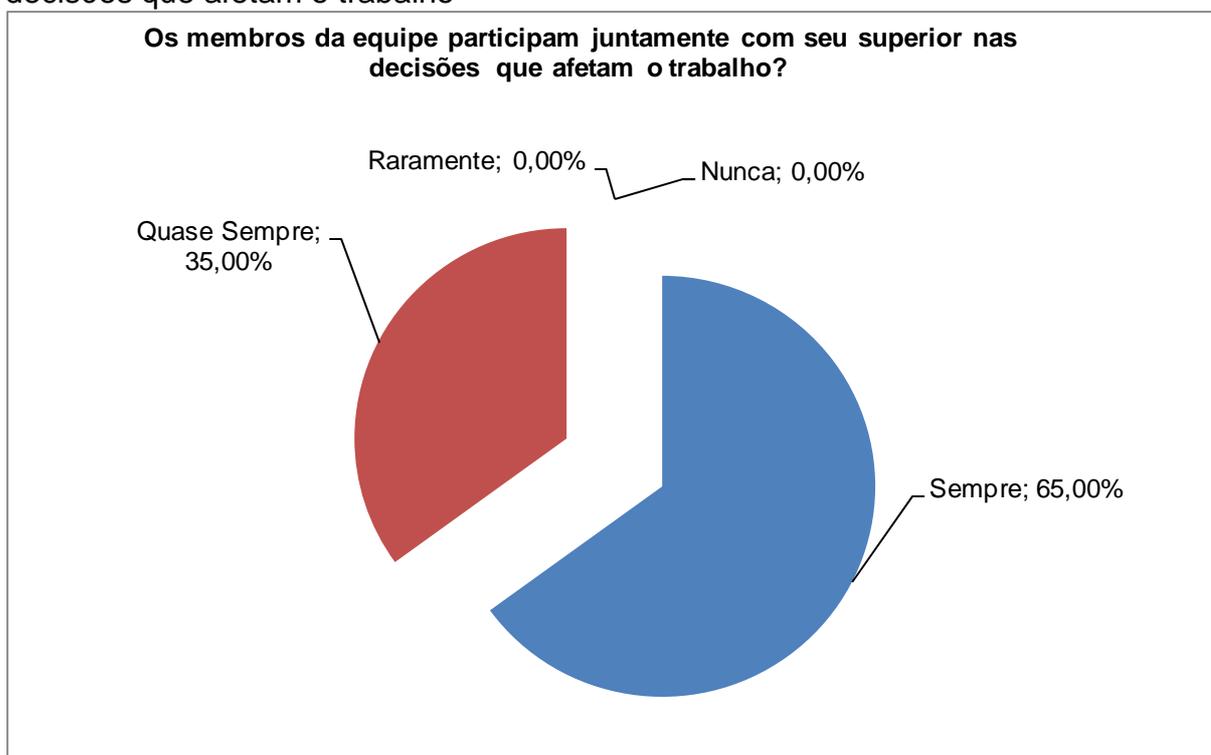
De acordo com a figura, 60,00% (doze colaboradores) sempre existe comunicação entre todos os membros da equipe, 35,00% (sete colaboradores) quase sempre consideram que existe comunicação entre os membros da equipe, 5,00% (um colaborador) raramente existe comunicação entre os membros da equipe, a opção “nunca” não foi citada. Quanto mais comunicação entre os membros da equipe, torna-se mais fácil a realização das tarefas de cada colaborador.

Tabela 21 - Os membros da equipe participam juntamente com seu superior das decisões que afetam o trabalho

Alternativa	F	%
Sempre	13	65,00%
Quase Sempre	7	35,00%
Raramente	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Total	20	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 23 - Os membros da equipe participam juntamente com seu superior das decisões que afetam o trabalho



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

Visualizando a figura, conclui-se que 65,00% (treze colaboradores) sempre os membros da equipe participam juntamente com seu superior nas decisões que são tomadas em conjunto, 35,00% (sete colaboradores) quase sempre participam em conjunto, a opção “raramente” e a opção “nunca” não foram citadas.

4.5 CATEGORIA 05: LIDERANÇA

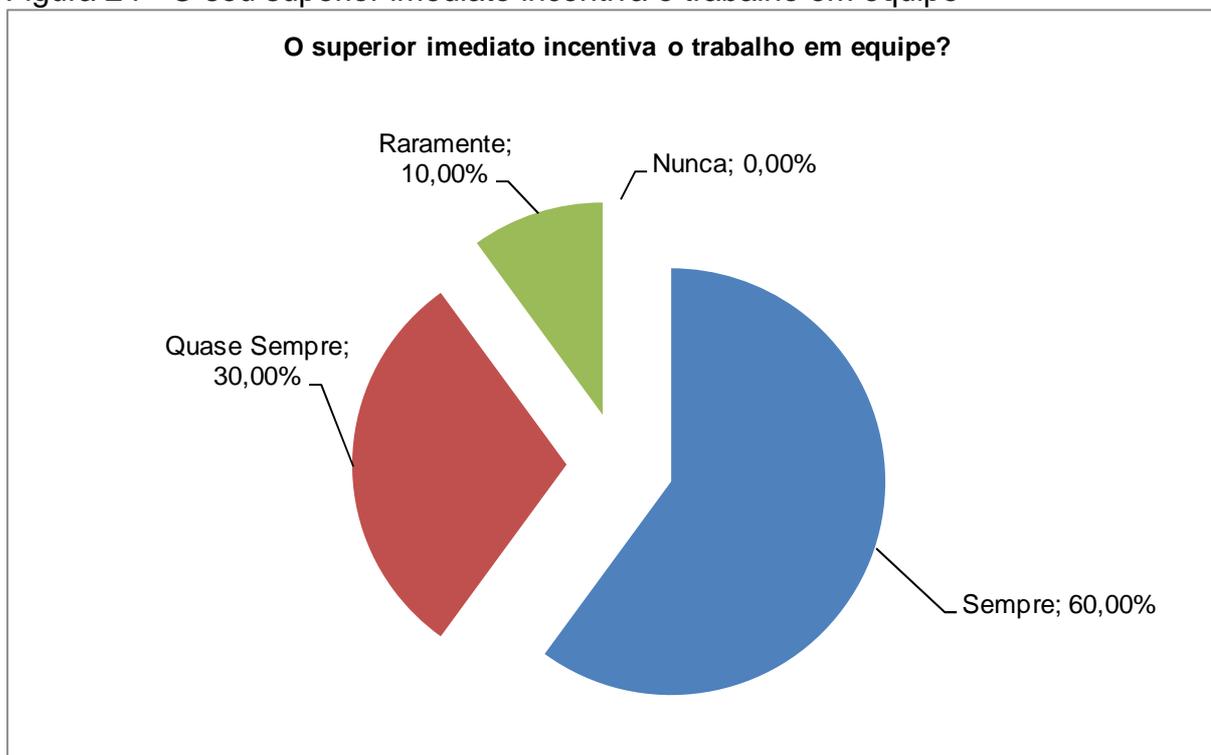
De acordo com Gil (2001), para que o processo de liderança seja eficaz, inicialmente, o superior deve ver os indivíduos não como subordinados, mas como colaboradores, já que a liderança é fundamentada na aceitação dos subordinados.

Tabela 22 - O seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe

Alternativa	F	%
Sempre	12	60,00%
Quase Sempre	6	30,00%
Raramente	2	10,00%
Nunca	0	0,00%
Total	20	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 24 - O seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

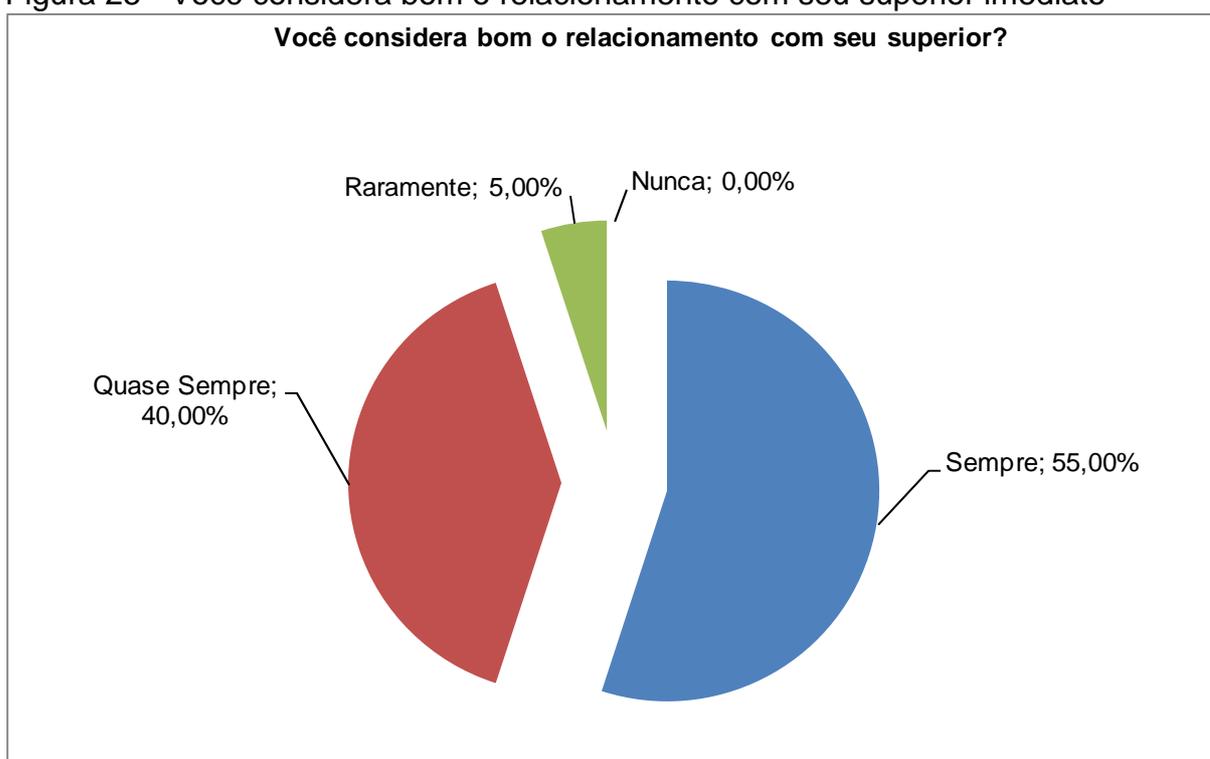
Referente a figura, quanto a categoria de liderança, mais da metade dos colaboradores, ou seja, 60,00% (doze colaboradores) sempre consideram que seu líder imediato incentiva o trabalho em equipe, 30,00% (seis colaboradores) quase sempre consideram que seu líder imediato incentiva o trabalho em equipe, 10,00% (dois colaboradores) raramente consideram que o seu líder imediato incentiva o trabalho em equipe, a opção “nunca” não foi citada.

Tabela 23 - Você considera bom o relacionamento com seu superior imediato

Alternativa	F	%
Sempre	11	55,00%
Quase Sempre	8	40,00%
Raramente	1	5,00%
Nunca	0	0,00%
Total	20	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 25 - Você considera bom o relacionamento com seu superior imediato



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

Na figura, pode-se perceber 55,00% (onze colaboradores) sempre consideram um bom relacionamento com seu superior, 40,00% (oito colaboradores) quase sempre consideram um bom relacionamento com seu superior, 5,00% (um

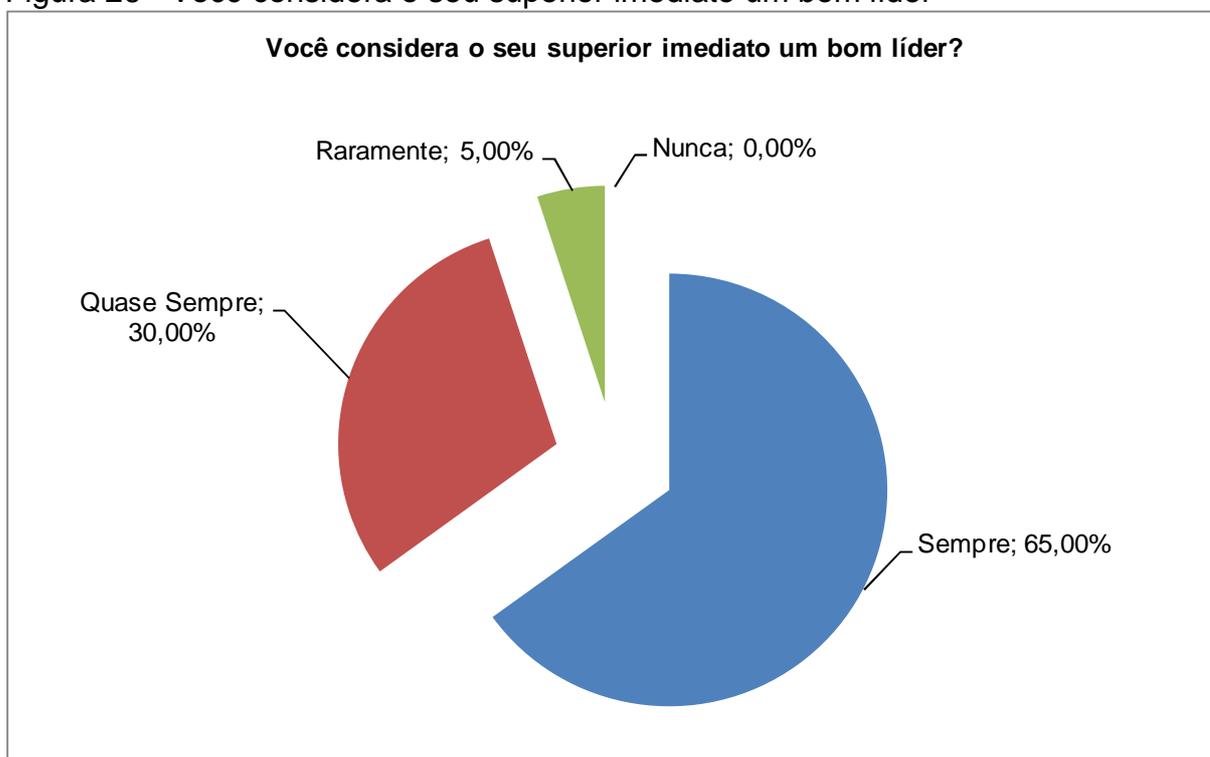
colaborador) raramente considera um bom relacionamento com seu superior, a opção “nunca” não foi citada.

Tabela 24 - Você considera o seu superior imediato um bom líder

Alternativa	F	%
Sempre	13	65,00%
Quase Sempre	6	30,00%
Raramente	1	5,00%
Nunca	0	0,00%
Total	20	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 26 - Você considera o seu superior imediato um bom líder



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

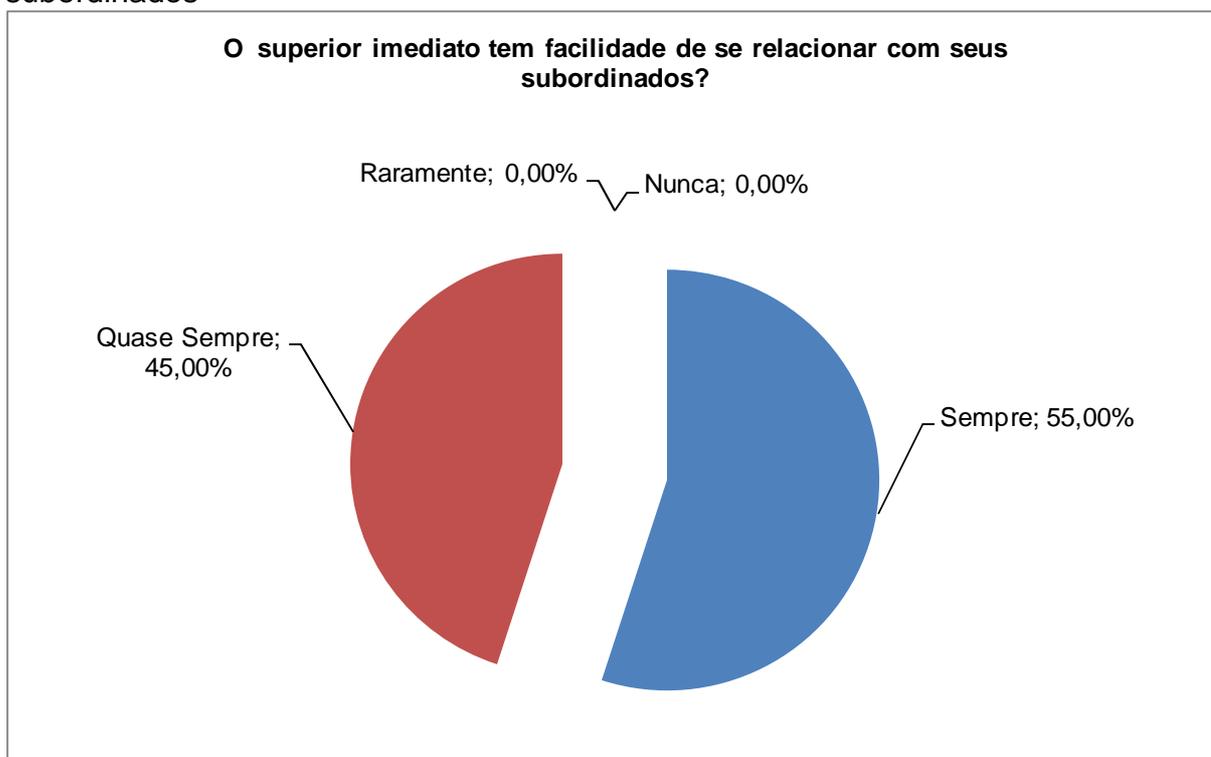
Com base na figura, é possível verificar que 65,00% (treze colaboradores) sempre consideram seu superior imediato um bom líder, 30,00% (seis colaboradores) quase sempre consideram seu superior imediato um bom líder, 5,00% (um colaborador) raramente considera seu superior imediato um bom líder, a opção “nunca” não foi citada.

Tabela 25 - O superior imediato tem facilidade de se relacionar com seus subordinados

Alternativa	F	%
Sempre	11	55,00%
Quase Sempre	9	45,00%
Raramente	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Total	20	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 27 - O superior imediato tem facilidade de se relacionar com seus subordinados



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

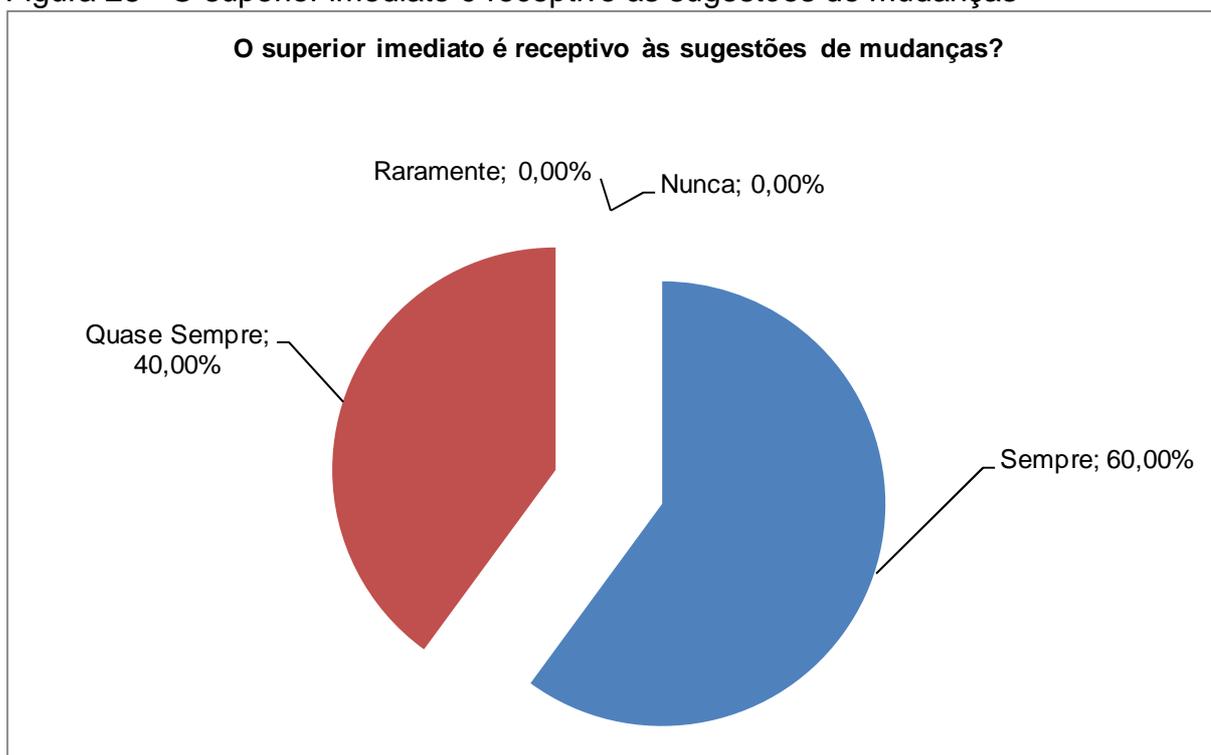
Observando a figura, nota-se que 55,00% (onze colaboradores) sempre consideram que seu superior imediato tem facilidade de se relacionar com seus subordinados, 45,00% (nove colaboradores) quase sempre consideram que seu superior imediato tem facilidade de se relacionar com seus subordinados, a opção "raramente" e a opção "nunca" não foram citadas.

Tabela 26 - O superior imediato é receptivo às sugestões de mudanças

Alternativa	F	%
Sempre	12	60,00%
Quase Sempre	8	40,00%
Raramente	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Total	20	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 28 - O superior imediato é receptivo às sugestões de mudanças



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

Na figura, mostra-se que 60,00% (doze colaboradores) sempre consideram que seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudanças, 40,00% (oito colaboradores) quase sempre consideram que seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudanças, a opção “raramente” e a opção “nunca” não foram citadas.

4.6 CATEGORIA 06: GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Gil (2001), uma etapa importante nas organizações, seria o de incentivo de seus elementos na participação dos processos e decisões.

Considera-se que os colaboradores entendem que essa participação possui relação com ganhos salariais superiores, mas, esta não seria a atitude ideal de pensar.

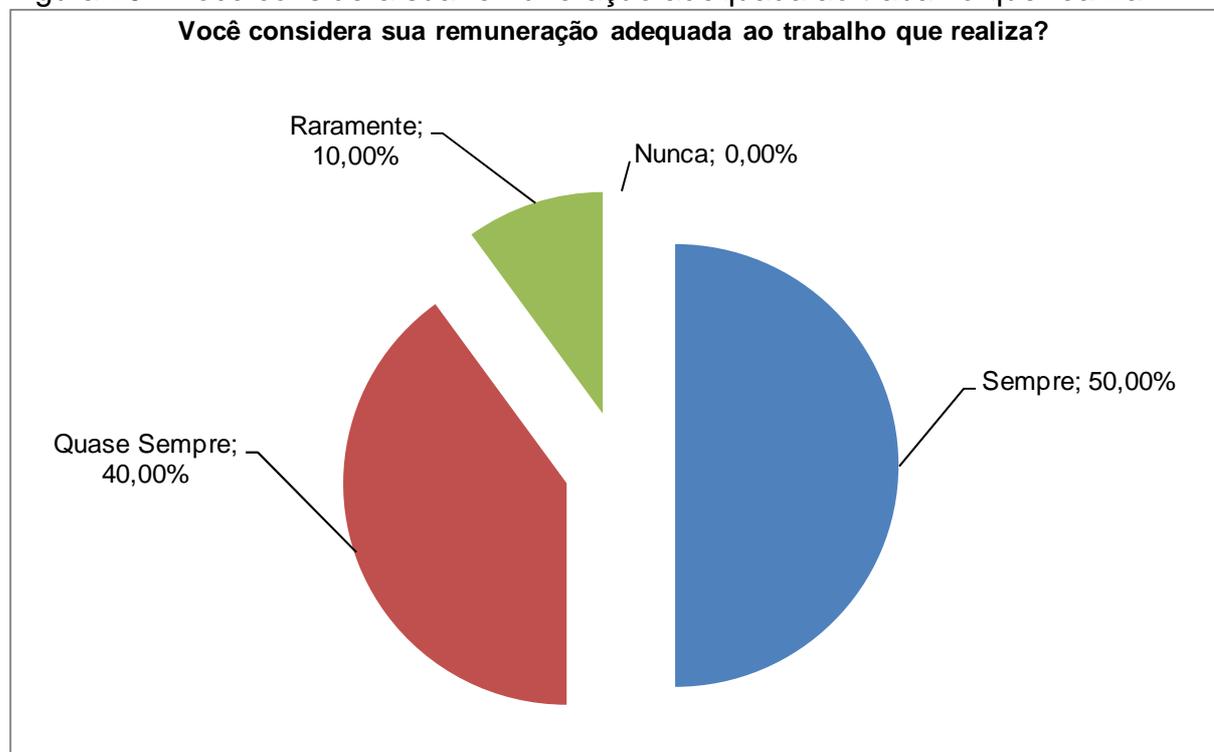
Nesse sentido Gil (2001), complementa que a gestão de pessoas identifica-se mais a um propósito do que a um cargo ou atividade exercida na área das organizações, até mesmo porque são poucas as empresas que mantêm uma diretoria ou um setor de gestão de pessoas, requer atitudes e praticas bastante diferenciadas em relação as que vinham sendo desenvolvidas num passado próximo e mesmo recentemente em muitas organizações.

Tabela 27 - Você considera sua remuneração adequada ao trabalho que realiza

Alternativa	F	%
Sempre	10	50,00%
Quase Sempre	8	40,00%
Raramente	2	10,00%
Nunca	0	0,00%
Total	20	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 29 - Você considera sua remuneração adequada ao trabalho que realiza



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

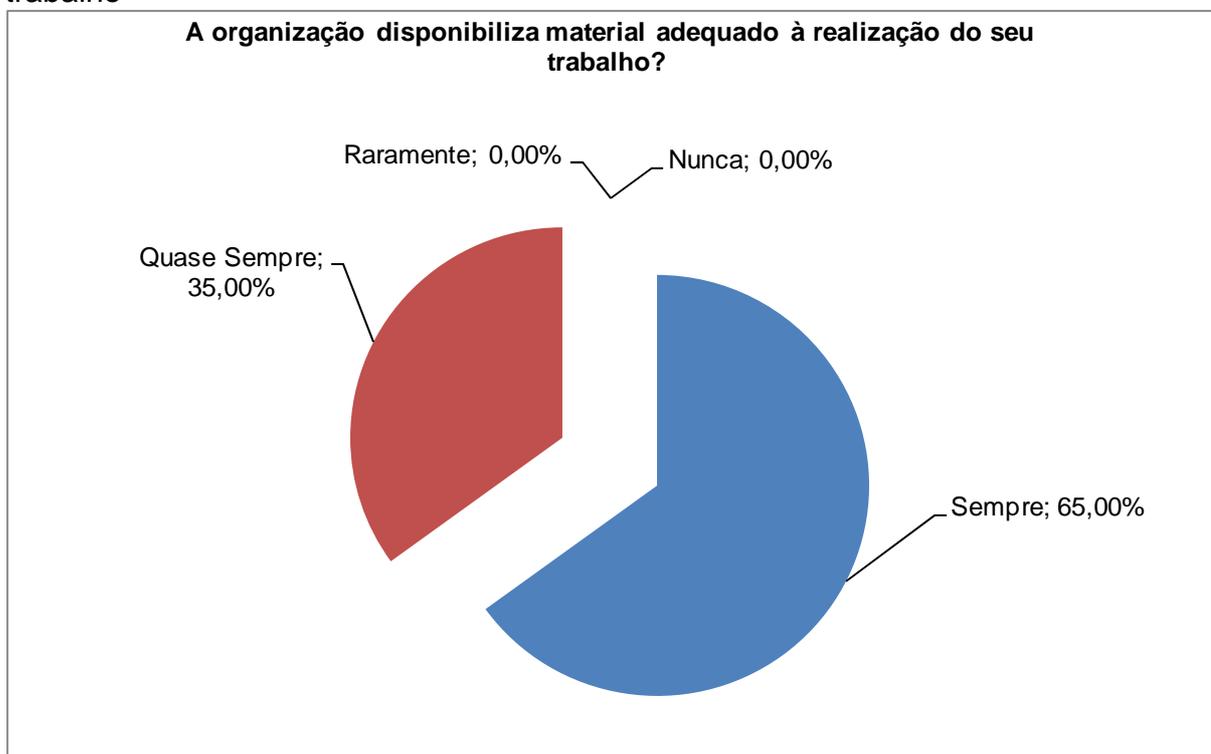
Na figura, com relação à gestão de pessoas, verifica-se que 50,00% (dez colaboradores) sempre estão satisfeitos com sua remuneração adequada ao trabalho que realiza, 40,00% (oito colaboradores) quase sempre estão satisfeitos com sua remuneração adequada ao trabalho que realiza, 10,00% (dois colaboradores) raramente estão satisfeitos com sua remuneração adequada ao trabalho que realiza, a opção “nunca” não foi citada. Sendo assim, a organização poderia analisar melhor a remuneração de seus colaboradores, pois este fator é muito importante para a motivação e permanência dos colaboradores na empresa.

Tabela 28 - A organização disponibiliza material adequado à realização do seu trabalho

Alternativa	F	%
Sempre	13	65,00%
Quase Sempre	7	35,00%
Raramente	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Total	20	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 30 - A organização disponibiliza material adequado à realização do seu trabalho



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

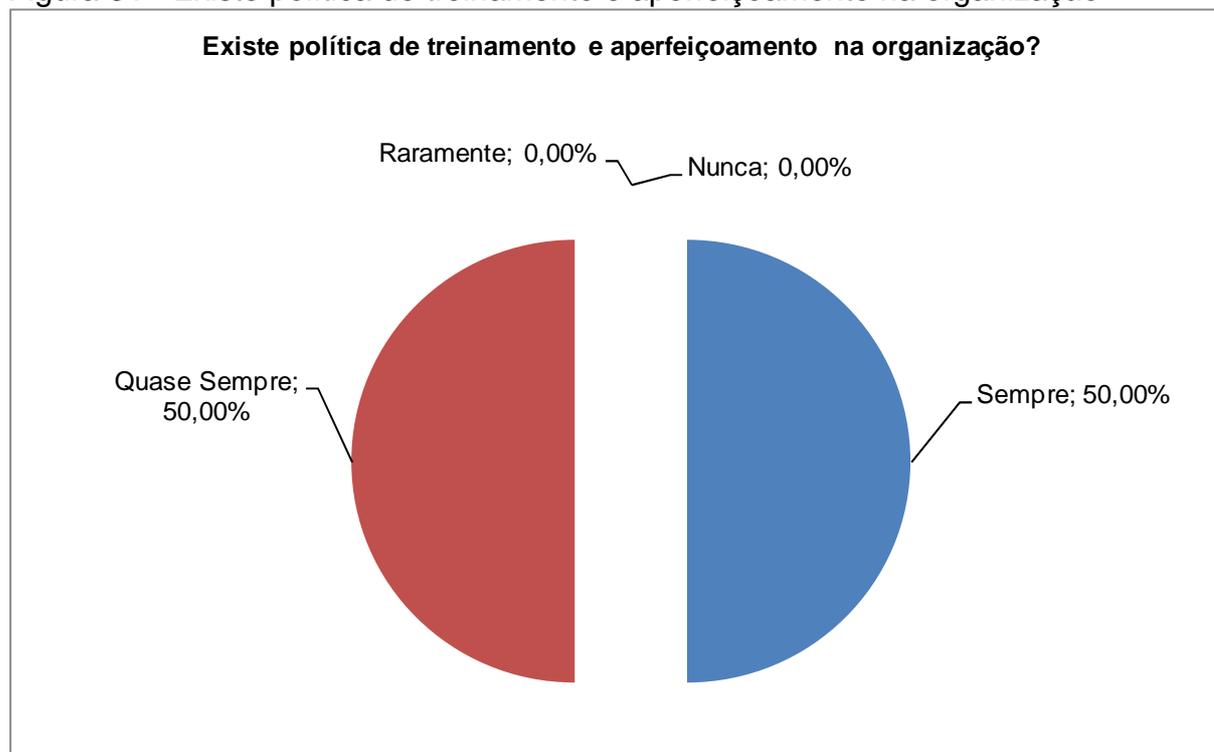
De acordo com a figura, é possível notar que 65,00% (treze colaboradores) consideram que a organização sempre disponibiliza material adequado à realização do seu trabalho, 35,00% (sete colaboradores) quase sempre a organização disponibiliza material adequado à realização do seu trabalho, a opção “raramente” e a opção “nunca” não foram citadas. Este fator é importante para realização de suas tarefas a serem desenvolvidas na empresa.

Tabela 29 - Existe política de treinamento e aperfeiçoamento na organização

Alternativa	F	%
Sempre	10	50,00%
Quase Sempre	10	50,00%
Raramente	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Total	20	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 31 - Existe política de treinamento e aperfeiçoamento na organização



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

Com base na figura, a questão se a organização possui uma política de treinamento, possui uma divisão igualitária na percentagem que correspondem 50,00% (dez colaboradores) sempre existe política de treinamento e

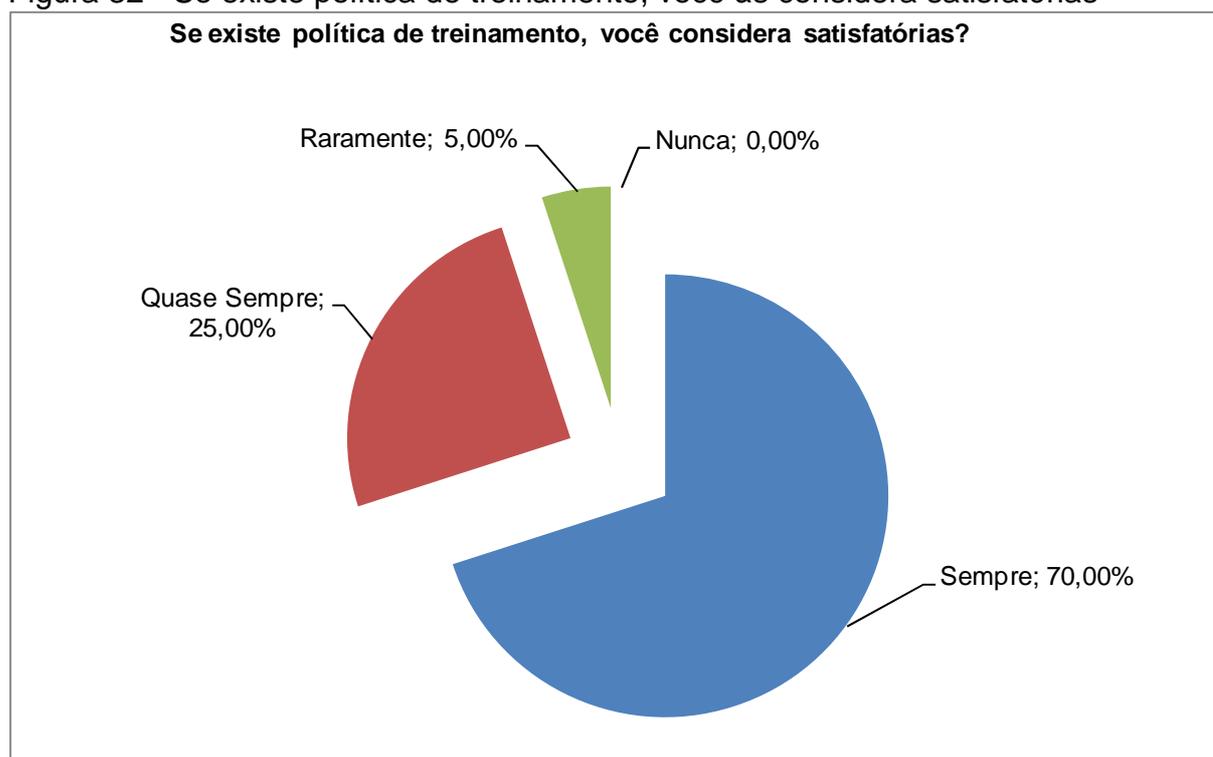
aperfeiçoamento na organização, 50,00% (dez colaboradores) quase sempre existe política de treinamento e aperfeiçoamento na organização, a opção “raramente” e a opção “nunca” não foram citadas. É um fator que precisa ser analisado pela organização, pois a pesquisa mostra que existe a possibilidade de parte dos colaboradores não estarem recebendo o mesmo treinamento.

Tabela 30 - Se existe política de treinamento, você às considera satisfatórias

Alternativa	F	%
Sempre	14	70,00%
Quase Sempre	5	25,00%
Raramente	1	5,00%
Nunca	0	0,00%
Total	20	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 32 - Se existe política de treinamento, você às considera satisfatórias



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

Observando a figura, nota-se que a maioria dos colaboradores respondeu que consideram satisfatória a política de treinamento da empresa com 70,00% (quatorze colaboradores) sempre consideram satisfatórias, 25,00% (cinco colaboradores) quase sempre consideram satisfatórias, 5,00% (um colaborador)

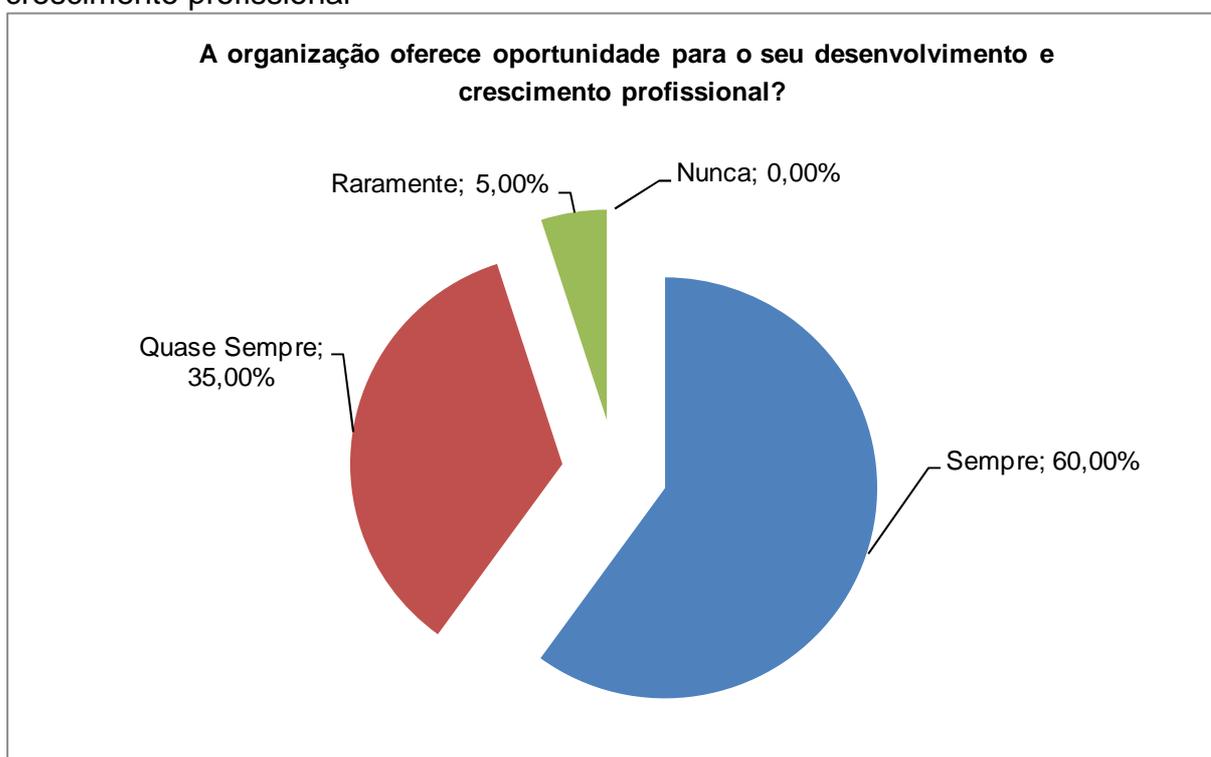
raramente considera satisfatórias em relação a este fator, a opção “nunca” não foi citada.

Tabela 31 - A organização oferece oportunidade para o seu desenvolvimento e crescimento profissional

Alternativa	F	%
Sempre	12	60,00%
Quase Sempre	7	35,00%
Raramente	1	5,00%
Nunca	0	0,00%
Total	20	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 33 - A organização oferece oportunidade para o seu desenvolvimento e crescimento profissional



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

Na figura, observa-se que 60,00% (doze colaboradores) sempre consideram que a organização oferece oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional, 35,00% (sete colaboradores) quase sempre consideram que a organização oferece oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional, 5,00% (um colaborador) raramente considera que a organização oferece oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional, a opção “nunca” não foi citada.

5 ANÁLISE GERAL DOS DADOS

Com base nos dados levantados na pesquisa, dos 24 colaboradores existentes na clínica médica, 20 colaboradores responderam as questões relativas ao clima organizacional da empresa, através do questionário escala de importância, que é uma das formas mais vantajosas em se obter as respostas mais claras e objetivas do entrevistado, contendo num total de 31 perguntas, sendo que o resultado do questionário foi atribuído da seguinte forma: Sempre; Quase Sempre; Raramente; Nunca.

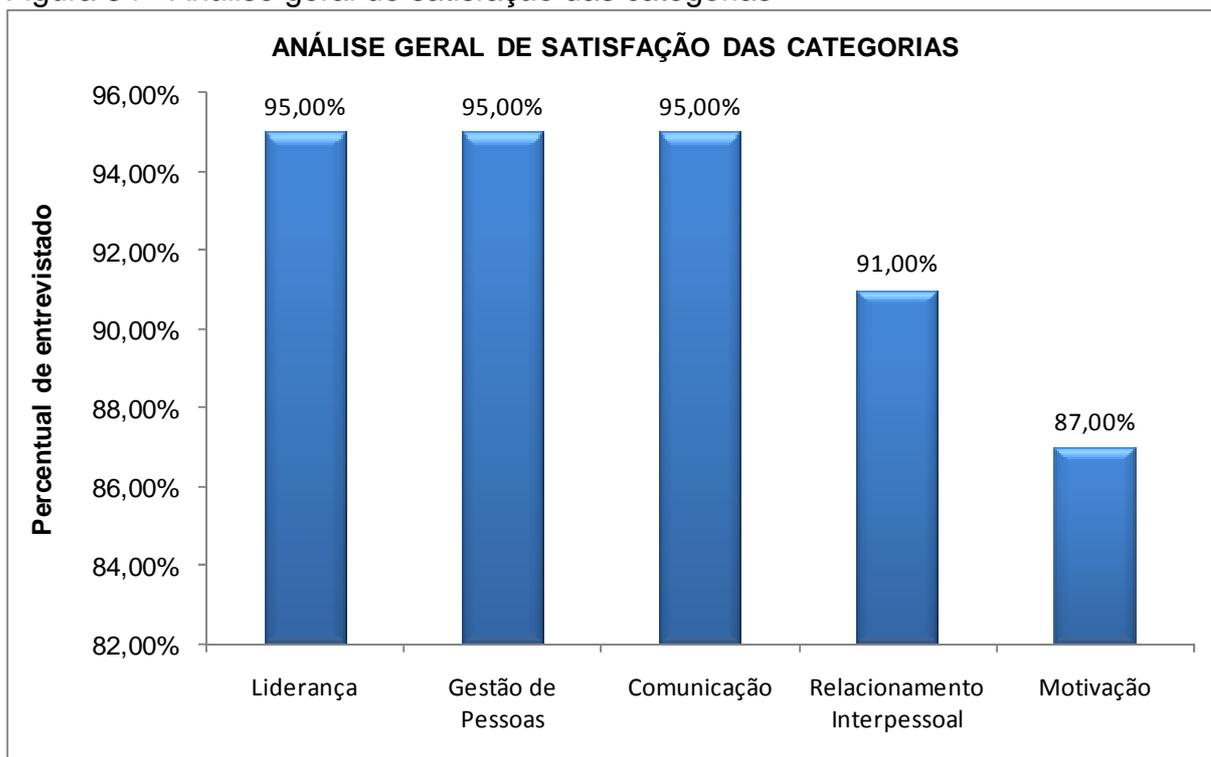
Apurou-se os perfis dos colaboradores, levando-se em consideração o gênero, estado civil, faixa etária, escolaridade, tempo de serviço, município de residência, meio de transporte e a função de cada setor da clínica médica.

O resultado obtido na pesquisa dos perfis dos colaboradores mostrou o seguinte: A clínica médica possui em seu quadro de colaboradores com maior número de gênero feminino com 55,00%; o estado civil apresentou percentual igual entre os solteiros e casados com 45,00%; a maior média de idade mostrou entre 31 e 40 anos com maior percentual de 40,00% dos colaboradores; o maior nível de escolaridade de seus colaboradores tem grau superior completo na faixa de 35,00%; a maior permanência dos colaboradores na empresa está na faixa de 3 a 5 anos, perfazendo um percentual de 45,00%; a maioria dos colaboradores residem no Balneário Rincão com um percentual de 60,00%; o meio de transporte que mais utilizam para o trabalho é de carro com percentual de 40,00% e por último nota-se que a maioria dos colaboradores possuem a função/cargo de técnico de enfermagem e médico com percentuais iguais de 15,00% do quadro de funcionários da clínica médica.

O presente questionário foi elaborado com diversos tipos de categorias como: Perfis dos colaboradores, motivação, relacionamento interpessoal, comunicação, liderança e gestão de pessoas. As categorias foram avaliadas com objetivo de identificar os fatores responsáveis pelo nível de satisfação e insatisfação dos colaboradores da clínica médica.

De acordo com as figuras 35 e 36, é provável notar os percentuais finais com relação à satisfação e insatisfação dos colaboradores.

Figura 34 - Análise geral de satisfação das categorias



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

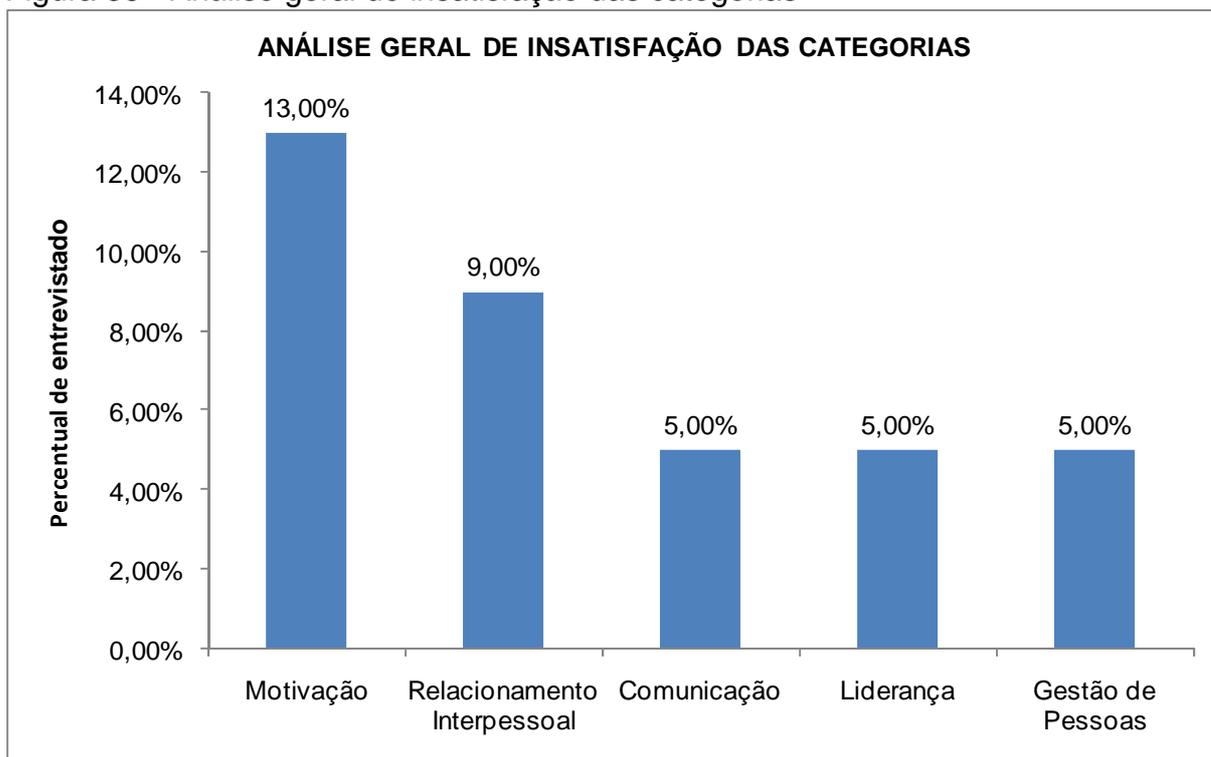
Através da análise geral das categorias de satisfação, observou-se que o maior índice foi apresentado pelas categorias de liderança, gestão de pessoas e comunicação com percentuais de 95,00% de satisfação geral.

Diante dos resultados apresentados nas três categorias, percebe-se um bom relacionamento entre os colaboradores, seus líderes e gestores da empresa, significando condições favoráveis ao melhor entrosamento e funcionamento de suas atividades dentro dos seus respectivos setores.

Na sequência a categoria que apresentou maior satisfação foi o relacionamento interpessoal com 91,00%, considerando um bom índice de satisfação dos colaboradores.

Por último demonstrou a motivação com percentual de satisfação de 87,00%, sendo que esse percentual também mostra um bom índice de satisfação em relação as suas atividades exercidas na clínica médica.

Figura 35 - Análise geral de insatisfação das categorias



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014)

Com relação à análise geral das categorias de insatisfação, mostrou-se que a categoria de motivação apresentou um índice de 13,00%, devendo a empresa prestar atenção nos pontos de descontentamento que estão afetando seus colaboradores. Em seguida a categoria de relacionamento interpessoal mostrou 9,00% de insatisfação, isto representada um índice de insatisfação no relacionamento entre seus colaboradores e seus líderes.

Por último percebem-se três categorias, ou seja, comunicação, liderança e gestão de pessoas com percentual igual de 5,00% de insatisfação, isto significa uma margem baixa para a empresa, porém a empresa deve analisar quais os pontos negativos que podem estar afetando esses fatores nas atividades da empresa.

6 SUGESTÕES DE MELHORIA

Com base nos dados obtidos da pesquisa efetuada na clínica médica, onde foram disponibilizadas informações para que se pudessem detectar os índices de satisfação e insatisfação dos colaboradores entrevistados, serão apresentadas sugestões de melhoria, baseadas nos resultados colhidos através do questionário, cuja finalidade é melhorar a realidade de alguns fatores inerentes ao trabalho interno da clínica médica.

A seguir são selecionadas algumas sugestões de melhoria no ambiente de trabalho: Criar uma Política de Remuneração de acordo com a função e valorização de seus colaboradores, como uma forma de incentivo e motivação; - Conceder benefícios que possam colaborar para uma melhor qualidade de vida de seus colaboradores e familiares;

- Realizar recompensas não financeiras aos colaboradores que se destacam na realização de suas tarefas em forma de agradecimento, gesto este que pode significar um aumento na satisfação dos mesmos;

- Promover programas de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores se especializarem melhor nas suas tarefas em que atuam na clínica médica;

- Criar reuniões semanais para melhoria da relação entre chefes e subordinados, onde possam ser discutidos os assuntos inerentes ao trabalho;

- Realizar eventos de integração e festas fora do horário do trabalho, para melhorar o grau de relacionamento interpessoal e que possam se conhecer melhor, sendo um fator importante para a melhoria no clima organizacional no ambiente do trabalho;

- Manter o processo de comunicação interna de forma aberta e participativa;

- Realizar os processos de tomada de decisões partilhados com os membros da equipe;

- Criar oportunidades através de cursos de aperfeiçoamento oferecidos pela empresa, para que os colaboradores possam investir no seu crescimento e desenvolvimento profissional;

- Investir periodicamente em pesquisa de clima organizacional para identificar sempre os pontos fortes e os pontos fracos no ambiente de trabalho, buscando a melhoria contínua da organização.

7 CONCLUSÃO

Ao término da presente pesquisa, pode-se concluir após a análise geral dos resultados, identificar as categorias de satisfação e insatisfação dos colaboradores da clínica médica, e assim alcançar o objetivo principal que era analisar o clima organizacional no ambiente de trabalho.

As organizações em geral, buscam profissionais capacitados nas suas áreas de atuação, para contribuírem com o crescimento e desenvolvimento da empresa, portanto, procuram contratar candidatos potencialmente qualificados com características de um profissional que tenha responsabilidade, conhecimento e competência para executar e desempenhar as suas atividades, com ética profissional e comprometimento com a empresa.

É possível notar nos resultados que todos os colaboradores têm uma maneira de comportamento diferente diante das situações particulares que cada um enfrenta nos dias atuais, e isso pode influenciar positivamente ou negativamente no desenvolvimento profissional no sentido de que algumas pessoas podem atuar de forma acelerada, outras de forma eficaz, outras dificultam a produção perante os problemas, outras trazem soluções aos seus superiores, sendo que desta maneira percebe-se que o nível de desenvolvimento profissional está ligado a esses valores.

Com embasamento nesta pesquisa, observou-se que as organizações para crescerem e alcançarem seus objetivos dependem de colaboradores contentes e motivados para a realização de suas atividades. Do contrário, qualquer ambiente organizacional pode ser transformado em um local desagradável para o trabalho resultando no descontentamento e desmotivação aos profissionais, prejudicando ainda mais os colaboradores na busca por seus objetivos profissionais, sendo que os mesmos procuram cada vez mais um local de trabalho onde possua segurança e qualidade de vida.

As perspectivas de um colaborador diante de uma organização estão relacionadas às boas condições de trabalho, remuneração justa de acordo com a sua função, crescimento profissional através de treinamentos oferecidos pela empresa, incentivo aos estudos, benefício e valorização da experiência conquistada na sua profissão.

Através da fundamentação teórica, assim como a pesquisa, o trabalho desenvolvido atingiu os objetivos propostos. Apresentou dessa forma os itens que

podem influenciar positivamente ou negativamente no ambiente de trabalho da clínica médica do extremo sul de Santa Catarina. No entanto, vale ressaltar que se implementadas as sugestões de melhorias propostas, estes itens podem tornar-se pontos fortes, eliminando assim alguns pontos negativos que estão afetando o clima organizacional dentro do ambiente de trabalho e podendo alcançar todas as metas traçadas pela empresa.

Este estudo foi bastante positivo e de grande importância para a organização e uma contribuição acadêmica, pois foram possíveis utilizar os conhecimentos adquiridos no decorrer do curso de administração de empresas, auxiliando no desenvolvimento profissional com base nos conhecimentos teóricos pesquisados.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Franklin. **Processos de Gestão da Comunicação Interna nas Organizações**. 2009. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/.../processos-de-gestao.comunicacao-interna nas organizações](http://www.administradores.com.br/.../processos-de-gestao.comunicacao-interna-nas-organizações)>. Acesso em: 12 out 2013.
- BARBOSA, Nisce. **Gestão de Pessoas – Recrutamento, Seleção, Desenvolvimento**. 2012. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAABMAF/gestao-pessoas.html>>. Acesso em: 04 out. 2013.
- BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2005.
- Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde – CNES**. 2013. Disponível em: <<http://cnes.datasus.gov.br/>> Acesso em: 17 ago. 2013.
- CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____, Idalberto **Recursos humanos: edição compacta**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Thomson, 2004.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- CODA, Roberto. Pesquisa de Clima organizacional e Estratégica de Recursos Humanos. In: BERGAMINI, Cecília W. CODA Roberto (org). **Psicodinâmica da vida Organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- CONVENIA. **Motivação no ambiente de trabalho**. 2012. Disponível em: <<http://www.convenia.com.br/blog/motivacao-ambiente-trabalho/br.html>>. Acesso em: 11 out. 2013.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. Trad. de Luciana de O. da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2005.

DAVEL, E. Vergara S.C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DMITRUK, Hilda Beatriz. Org. **Cadernos Metodológicos: Diretrizes do trabalho científico**. 6. ed. Chapecó: Argos, 2004.

DRUCKER, Peter F. **O Líder do Futuro**. 9. ed. Tradução de Cíntia Azevedo. São Paulo: Futura 1996.

FAE. **Gestão de Pessoas**. 2007. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/2pdf>. Acesso em: 07 out. 2013.

FARACO, Adroaldo. **Administração de recursos humanos - completa e atualizada: o conceito de APH**. Criciúma, SC: Ed. Do Autor, 2007.

FARACO, Maria G. **Recrutamento e Seleção de Pessoal**. Rio de Janeiro: Ed. CNI, 2002.

FILHO, Ettore Bresciani. **Processo de criação organizacional e processo de auto-organização**. *Rev. adm. empres.* [online]. 1999, vol.28, n.1. ISSN 0100-1965.

GESTAOERH. **Revolução nos métodos de contratação**. 2007. Disponível em: <<http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/site.htm>>. Acesso em: 07 out. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

INTERNATIVA. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**. 2007. Disponível em: <http://internativa.com.br/artigo_rh_03.html>. Acesso em: 07 out. 2013.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAITLAND, Lain. **Como Motivar Pessoas**. São Paulo: Nobel, 2000.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia Científica: Como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos**. 5 ed. Curitiba: Juruá, 2008.

MENAN, Marcela Grubisich. **A Importância da Comunicação Interna nas Organizações Inesul**. 2010. Disponível em:

<http://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_9_1287601209.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2013.

MONTEIRO, Sintia. **Liderança e gestão por processos**. 2011. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/administração...Processos>>. Acesso em: 08 out 2013.

ORELLANO, Veronica I. F.; PAZELLO, Elaine T. **Evolução e determinantes da rotatividade de mão-de-obra nas firmas da indústria paulista na década de 1990**. FGV, v.36, n1, p. 179-207, 2006. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/6973>>. Acesso em: 10 set. 2013.

PASCHOAL, L. **Administração de Cargos e Salários**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PRATES, Alexandre. **O medo da rotatividade - Artigos - Revista Você RH**. 2012.

Disponível em: <<http://www.revistavocerh.abril.com.br/materia/o-medo-da-rotatividade>>. Acesso em: 15 nov. 2013.

REBELLI, Felipe. **Uso de remuneração variável para gerar o engajamento sustentável**. 2013. Disponível em:

<<http://www.revistavocerh.abril.com.br/.../uso-de-remuneracao-variavel-para-gerar-o-engajamento-sustentavel>>. Acesso em: 15 nov. 2013.

RESENDE, Enio J. **Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades**:

salário deixa de ser problema para tornar-se solução. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRH-Nacional, 2002.

ROBBINS, Sthepen. **Comportamento Organizacional**. Ed. LTC RJ, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**:

Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. 3. ed. – 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, Rafael Favil. **Gestão de pessoas**: o papel de treinamento e desenvolvimento. 2009. Disponível em:

<<http://www.institutojetro.com/artigos/gestao-de-pessoas/gestao-de-pessoas-o-papel-de-treinamento-e-desenvolvimento.html>>. Acesso em: 04 out. 2013.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. **Cultura organizacional em ambiente burocrático**.

Revista de Administração Contemporânea. 2012. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552002000100011&script...>>. Acesso em: 16 nov. 2013.

SILVA, Patrícia Rodrigues da. **Pessoas e Organizações – Uma Relação em Busca do Equilíbrio**. 2006. Disponível em:

<<http://www.revista.grupointegrado.br/revista/index.php/.../article/download/.../162>>. Acesso em: 17 nov. 2013.

UNIVERSIA. **Profissionalização e Gestão de Pessoas**. 2005. Disponível em: <http://www.universia.com.br/html/materia/materia_igee.html>. Acesso em: 05 out. 2013.

YIN, Robert k. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE

6. Residência

Balneário Rincão Içara Criciúma

7. Meio de transporte que utiliza no trajeto casa x clínica x casa?

Carro Moto
 Ônibus Bicicleta
 A pé

8. Qual sua função/cargo na clínica médica?

Diretor Geral Gerente Administrativo
 Médico Enfermeira Padrão
 Fisioterapeuta Técnico RX
 Técnico Enfermagem Recepcionista
 Cozinheira Motorista
 Auxiliar de Limpeza Auxiliar de Lavanderia
 Vigia

QUESTÕES MOTIVACIONAIS**9. Você considera a clinica médica um bom lugar para trabalhar?**

Sempre Quase sempre
 Raramente Nunca

10. Você acha que o serviço realizado por você na clinica médica é importante?

Sempre Quase sempre
 Raramente Nunca

11. Você está satisfeito com o trabalho que realiza?

Sempre Quase sempre
 Raramente Nunca

12. Seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

Sempre Quase sempre
 Raramente Nunca

13. Você considera que seu trabalho é avaliado pelos seus superiores de forma justa?

Sempre Quase sempre
 Raramente Nunca

QUESTÕES DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL**14. Os colaboradores são tratados com respeito entre os membros da equipe independente dos seus cargos?**

Sempre Quase sempre
 Raramente Nunca

15. O clima de trabalho entre a equipe é bom?

Sempre Quase sempre
 Raramente Nunca

16. Os colegas de trabalho realizam suas atividades de forma integrada e ajudam-se mutuamente?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca

17. Existe em sua opinião, um bom relacionamento entre os membros da equipe tanto pessoal como profissional?

Sempre Quase sempre
 Raramente Nunca

18. Os colaboradores sentem-se seguros em dizer o que pensam?

Sempre Quase sempre
 Raramente Nunca

QUESTÕES DE COMUNICAÇÃO

19. A organização é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos colaboradores?

Sempre Quase sempre
 Raramente Nunca

20. Existe comunicação entre todos os membros da equipe?

Sempre Quase sempre
 Raramente Nunca

21. Os membros da equipe participam juntamente com seu superior das decisões que afetam o trabalho?

Sempre Quase sempre
 Raramente Nunca

QUESTÕES DE ESTILOS DE LIDERANÇA

22. O superior imediato incentiva o trabalho em equipe?

Sempre Quase sempre
 Raramente Nunca

23. Você considera bom o relacionamento com seu superior imediato?

Sempre Quase sempre
 Raramente Nunca

24. Você considera o seu superior imediato um bom líder?

Sempre Quase sempre
 Raramente Nunca

25. O superior imediato tem facilidade de se relacionar com seus subordinados?

Sempre Quase sempre
 Raramente Nunca

26. Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança?

Sempre Quase sempre
 Raramente Nunca

QUESTÕES DE GESTÃO DE PESSOAS

27. Você considera sua remuneração adequada ao trabalho que realiza?

- Sempre Quase sempre
 Raramente Nunca

28. A organização disponibiliza material adequado à realização do seu trabalho?

- Sempre Quase sempre
 Raramente Nunca

29. Existe política de treinamento e aperfeiçoamento na organização?

- Sempre Quase sempre
 Raramente Nunca

30. Se existe política de treinamento, você a considera satisfatória?

- Sempre Quase sempre
 Raramente Nunca

31. A organização oferece oportunidade para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?

- Sempre Quase sempre
 Raramente Nunca