

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
EMPRESAS**

ROBERTA ADRIANA GAUSMANN

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM CENTRO DE DIAGNÓSTICO
MÉDICO POR IMAGEM LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA/SC**

CRICIÚMA

2017

ROBERTA ADRIANA GAUSMANN

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM CENTRO DE DIAGNÓSTICO
MÉDICO POR IMAGEM LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA/SC**

Monografia apresentada para obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresa, no curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Wagner Blauth

CRICIÚMA

2017

ROBERTA ADRIANA GAUSMANN

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM CENTRO DE DIAGNÓSTICO
MÉDICO POR IMAGEM LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA/SC**

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

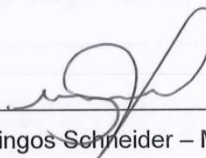
Orientador: Prof. Msc. Wagner Blauth

Criciúma, 28 de novembro de 2017.

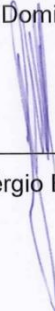
BANCA EXAMINADORA



Prof. Wagner Blauth – Mestre – UNESC - Orientador



Prof. Michele Domingos Schneider – Mestre – UNESC



Prof. Sérgio Bruchchen – Mestre – UNESC

CRICIÚMA

2017

DEDICATÓRIA

À minha mãe querida e guerreira, por todos
esses anos de amor, carinho e dedicação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela saúde e sabedoria!

Aos colaboradores e a todos os professores da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, a contribuição de todos foi indispensável.

A todos os colegas do curso pelo companheirismo, troca de experiências, apoio e incentivo sempre presentes nesta caminhada.

Agradeço também, as inúmeras pessoas que de alguma forma contribuíram e apoiaram neste período.

“Todas as vitórias ocultam uma abdicação”
(Simone de Beauvoir)

RESUMO

GAUSMANN, Roberta Adriana. **Análise do clima organizacional em um centro de diagnóstico médico por imagem localizado no município de Criciúma/SC.** 2017. 58 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Este estudo tem como objetivo analisar o clima organizacional em um centro de diagnóstico médico por imagem localizado no município de Criciúma/SC. O clima organizacional diz respeito às percepções que os empregados têm em relação ao seu ambiente de trabalho. O mesmo pode ser afetado tanto por situações positivas como negativas que decorrem neste ambiente, seja interno ou externo. O clima organizacional se materializa por meio de indicadores que fornecem sinais sobre a sua qualidade e então indicam se o clima da organização está bom ou ruim. A metodologia utilizada caracteriza-se como sendo pesquisa de campo realizada com 39 funcionários do centro de diagnóstico médico por imagem e que foram realizadas através da aplicação de um questionário com 40 perguntas objetivas. Como resultados a pesquisa identificou que os funcionários desta organização sentem / percebem o clima como sendo bom com percentual de 97%, no entanto, há dificuldades com as condições físicas de trabalho, com a remuneração e benefícios, com a cooperação entre os departamentos da empresa entre outros, ou seja, algumas ações podem ser aplicadas para melhorar o clima organizacional.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Funcionários; Centro de Diagnóstico Médico por Imagem.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Gestão de clima como um ciclo de melhorias. | 22 |
| Figura 2 – Ciclo motivador..... | 24 |
| Figura 3 – Teorias da motivação: conteúdo e processo. | 25 |
| Figura 4 – Pirâmide de necessidades de Maslow. | 27 |
| Figura 5 – Representação da teoria dos dois fatores..... | 29 |
| Figura 6 – Tipo de trabalho. | 39 |
| Figura 7 – Salário e benefícios..... | 40 |
| Figura 8 – Integração entre os departamentos..... | 41 |
| Figura 9 – Liderança e superior imediato. | 42 |
| Figura 10 – Comunicação. | 43 |
| Figura 11 – Comunicação II. | 43 |
| Figura 12 – Treinamentos. | 44 |
| Figura 13 – Progresso profissional I..... | 45 |
| Figura 14 – Progresso profissional II..... | 45 |
| Figura 15 – Relacionamento interpessoal. | 47 |
| Figura 16 – Estabilidade de emprego..... | 48 |
| Figura 17 – Participação dos funcionários. | 49 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – Variáveis para medir o clima organizacional. | 18 |
| Quadro 2 – Hipóteses sobre a motivação humana. | 23 |
| Quadro 3 – Necessidades de Maslow aplicadas no ambiente de trabalho. | 27 |
| Quadro 4 – Teoria ERC vs. Hierarquia das necessidades de Maslow. | 29 |
| Quadro 5 – Características das necessidades de afiliação, poder e realização..... | 30 |
| Quadro 6 – Referencial teórico do levantamento bibliográfico. | 34 |
| Quadro 7 – Síntese dos procedimentos metodológicos. | 37 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA | 10 |
| 1.2 OBJETIVOS | 11 |
| 1.2.1 Objetivo geral | 11 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 11 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA | 11 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 13 |
| 2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS | 13 |
| 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL | 14 |
| 2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO..... | 16 |
| 2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL | 17 |
| 2.4.1 A pesquisa de clima organizacional | 19 |
| 2.4.2 Gestão do clima organizacional | 21 |
| 2.5 MOTIVAÇÃO HUMANA E AS PRINCIPAIS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO | 22 |
| 2.5.1 Teoria de Maslow | 25 |
| 2.5.2 Teoria de Herzberg | 28 |
| 2.5.3 Teoria ERC | 29 |
| 2.5.4 Teoria de McClelland | 30 |
| 2.5.5 Teoria de McGregor | 31 |
| 2.5.6 Teoria de Vroom | 31 |
| 3 METODOLOGIA DA PESQUISA | 33 |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 33 |
| 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO ALVO | 35 |
| 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS | 36 |
| 3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS | 37 |
| 4 ANÁLISE DOS DADOS | 39 |
| CONCLUSÃO | 50 |
| REFERÊNCIAS | 52 |
| APÊNDICE(S) | 55 |

1 INTRODUÇÃO

As organizações dependem das pessoas que nela trabalham para funcionar, alcançar o sucesso e a sua continuidade, tornando possível, a sua existência e realização (FARACO, 2007).

Da mesma forma as organizações constituem-se para as pessoas um meio onde elas possam alcançar vários objetivos pessoais e profissionais, existindo-se assim uma relação de dependência, onde uma precisa da outra e, nesta vários aspectos estão envolvidos, tal como a cultura existente em cada organização, a estrutura organizacional que cada uma adota, as características do seu ambiente, do seu negócio, da tecnologia utilizada, dos processos, do estilo de gestão, entre inúmeras outras variáveis (CHIAVENATO, 2008).

Estudos na área de Recursos Humanos mostram que os comportamentos e desempenhos dos trabalhadores têm sido constante objeto de estudo, assim como conflitos e situações positivas e negativas que ocorrem no ambiente de trabalho são os que mais impactam no clima organizacional, este que por sua vez, tem uma forte relação com a motivação dos colaboradores (PUENTE-PALÁCIOS; PACHECO; SEVERINO, 2013; FERREIRA, 2016).

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas da organização, ser fonte de sucesso ou de fracasso, o que depende da forma como são tratadas, sobretudo, ouvidas, as suas ideias e sugestões, podem fluir com maior facilidade, trazendo assim importantes contribuições para o negócio (CHIAVENATO, 2005).

Neste contexto, o presente estudo irá analisar o clima organizacional do Centro de Diagnóstico Médico por imagem localizado no Município de Criciúma/SC que é referência neste segmento, uma organização que investe em equipamentos de ponta e tem como uma de suas maiores premissas o aperfeiçoamento constante de seus colaboradores, estes sempre focados no bem-estar dos seus clientes.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

O ambiente das organizações influencia a motivação dos colaboradores de forma que se as pessoas não estiverem motivadas e ou felizes no seu local de trabalho, terão o seu comportamento alterado apresentando falta de interesse no

ambiente organizacional, o que se torna bastante preocupante, sendo necessário o estudo do clima organizacional para levantar os fatores presentes na organização e, se os mesmos satisfazem ou não os seus colaboradores (FERREIRA, 2016).

Em organizações de serviços, o clima organizacional prejudicado pode ter impacto direto na relação da organização com os clientes visto que serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Este fato faz com que a percepção de um clima organizacional ruim, tende a ser imediato por parte do consumidor.

Com base nisto, compreende-se a necessidade de conhecer o clima organizacional na empresa em estudo, um centro de diagnóstico médico por imagem localizado no Município de Criciúma/SC, buscando informações sobre como os seus colaboradores sentem e percebem seu ambiente de trabalho.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o clima organizacional em um centro de diagnóstico médico por imagem localizado no município de Criciúma/SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Elencar as variáveis utilizadas para medir o clima organizacional;
- b) Apresentar, em uma visão científica, os fatores existentes que possam interferir no clima organizacional;
- c) Identificar como os colaboradores sentem / percebem o clima da organização em estudo por meio de uma pesquisa;
- d) Sugerir de acordo com o resultado da pesquisa, ações de melhoria que proporcionem a empresa a ter colaboradores mais motivados e engajados nas atividades da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Uma empresa para manter-se no mercado precisa ser competitiva e investir em tecnologia, inovação em processos e principalmente recursos humanos.

No caso dos recursos humanos a melhor forma de avaliá-los para saber se estão satisfeitos com as condições oferecidas, bem como as condutas adotadas pela empresa é através da realização de uma pesquisa de clima organizacional (MOREIRA, 2012).

Por sua vez, o clima organizacional é algo que se resulta de um processo existente a partir de ideias que não estão relacionados com a realidade percebida pela utilização dos sentidos, mas que se materializa por meio de indicadores que fornecem sinais sobre a sua qualidade e então indicam se o clima da organização está bom ou ruim (FERREIRA, 2016).

Neste contexto, como efetivamente não se conhece o clima organizacional de um centro de diagnóstico médico por imagem localizado no Município de Criciúma/SC, esta é uma oportunidade para conhecê-lo e então saber como os seus colaboradores sentem e percebem o clima daquela organização.

Uma pesquisa viável, pois, é de interesse da organização que se dispôs a disponibilizar todos os dados e permitir a pesquisa junto aos seus colaboradores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Administração de Recursos Humanos surgiu no início do século XX após o impacto da Revolução Industrial. Seu desenvolvimento deu-se a partir do crescimento e complexidade das tarefas organizacionais. Denominada de “relações industriais” esta era antes uma atividade que mediava organizações e as pessoas para diminuir os conflitos entre os objetivos organizacionais e os individuais das pessoas (FARACO, 2007).

Segundo Faraco (2007), nos anos de 1950 surgiu um novo conceito, o de Administração de Pessoal uma vez que nesta época já não era apenas tratar de intermediação entre a empresa e as pessoas, mas acima de tudo administrar as pessoas de acordo com a legislação trabalhista.

Depois deste período, a partir dos anos de 1960 e 1970 iniciam as teorias de planejamento estratégico, acreditando-se ser possível controlar a incerteza com o uso da razão. Já na era da Informação, uma nova configuração acontece, as atividades de processamento de informação passam a ser o ‘coração das economias industriais’, nela os recursos humanos tornam-se globais e o processo produtivo incorpora partes produzidas em diversos locais do mundo. A tecnologia torna-se o fator decisivo do processo de trabalho e a decisão estratégica deve ser flexível e capaz de conseguir integração organizacional (TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

Foi também na era da Informação, que a competitividade aumentou entre as organizações e elas se tornaram mais expostas às mudanças ambientais. Assim, as estruturas deixaram de ser fundamentadas em órgãos e passaram a denominação de equipes multifuncionais de trabalho. Nelas, as suas atividades provisórias eram voltadas para as missões específicas e com objetivos definidos e, o recurso mais importante, passou a ser o conhecimento e a forma de saber usá-lo e aplicar de maneira rentável (TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

Assim, administrar recursos humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas. As pessoas deixam de serem apenas recursos organizacionais para serem abordadas como seres inteligentes, conhecedores, habilidosos, com personalidades, aspirações, entre outros. Também na era da

informação, a então denominada Administração de Recursos Humanos assume um novo papel onde não se trata mais de administrar pessoas, mas de administrar com pessoas, os novos parceiros da organização (CHIAVENATO, 2002).

As pessoas são de grande importância, pois além de desempenharem um papel de relevância, ao oferecerem parceria entre diversas equipes e a organização, são os insumos básicos para os programas que pretendem o desenvolvimento pessoal e profissional do contingente organizacional (VARELLA; COELHO; SANTOS, 1998).

Segundo Varella, Coelho e Santos (1998), para conseguir colocar bons produtos no mercado, é necessário que se tenha uma infraestrutura satisfatória na empresa, com bons recursos materiais e, principalmente, bons recursos humanos.

Os recursos humanos colaboram com a definição de critérios e procedimentos para que os executivos possam alinhar suas decisões e objetivos e, por meio da prestação constante de serviços especializados (CHIAVENATO, 2005).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura Organizacional parte da compreensão de múltiplas definições da cultura a partir da Sociologia e Antropologia. Esta é complexa sendo algo transmitido pela herança social e que depende do processo de socialização do indivíduo, compreendendo a totalidade das criações humanas, na qual incluem as ideias, os valores, as crenças, as manifestações artísticas, os conhecimentos técnicos e científicos, as vestimentas, alimentação entre outros (DIAS, 2003).

A cultura se manifesta através de tudo que o homem produz para satisfazer as suas necessidades e viver em sociedade, é àquela que estabelece limites que desenvolve toda a ação social e é construída e compartilhada pelos membros de uma determinada coletividade (DIAS, 2003).

Esta é resultante de uma construção social onde se extraem os aspectos mais importantes da experiência coletiva dos membros que ao serem consolidados pela experiência e convivência comum é que dão configuração para interpretar e representar uma identidade (ZAGO, 2013).

Assim, a cultura corporativa é uma espécie de personalidade coletiva, que transparece na forma como as pessoas trabalham e se relacionam, tomam decisões,

fazem críticas, criam critérios para seguir suas carreiras, lidam com tabus e preconceitos, usam de sua linguagem e jargões entre outros (JOHANN, 2004).

Para Johann (2004), é esta personalidade coletiva e própria que diferencia uma empresa de outra. Esta personalidade é a cultura organizacional, que nada mais é que a soma de todas as personalidades de seus colaboradores e dirigentes.

Robbins (2005) afirma que existem sete características básicas que são capazes de capturar a essência de uma organização, são estas: i) os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos; ii) se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes; iii) no que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance; iv) como as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização; v) as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos; vi) as pessoas são mais competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas; e vii) as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status-quo em contraste com o crescimento.

A cultura organizacional se torna então um sistema de valores compartilhados pelos seus membros que então acaba diferenciando uma organização das demais (ROBBINS, 2005).

Cultura organizacional esta que decorre de um processo complexo e multifacetado, que compreende a interação de fatores tangíveis – tecnologia, arquitetura das instalações, regulamentos, marcas, símbolos, entre outros com aspectos não materiais, como: crenças, tradições, rituais, hábitos, atitudes e preconceitos (JOHANN, 2004).

Segundo Johann (2004), é esta cultura que vai definir a forma com que a organização vai se relacionar com o seu mercado e também reagir frente às necessidades, desafios e riscos, por sua vez, precisa ser compreendida como um fenômeno ativo, constante onde as pessoas criam e recriam a todo o momento, em qualquer ponto da organização e de seus processos.

Barbosa (2002) reflete sobre o tema afirmando que o interesse por questões relacionadas à cultura organizacional provém desde meados do século XX, sendo que na década de 1960 consultores de desenvolvimento organizacional passaram a utilizar o termo, este que no final desta mesma década foi deixado de

lado em função de inadequações teóricas, sendo utilizado novamente em 1980 e tornando-se conhecido.

Barbosa (2002), afirma ainda que, o termo cultura organizacional passou por três fases onde: i) década de 1960, até o final da mesma, quando foi esquecida; ii) de 1980 até o início da década 1990 quando a definição e difusão do conceito cultura organizacional passa a tomar dimensão; e iii) a partir de 1990, que trata da inclusão, da mensuração, da contextualização e seus agentes de promoção.

A cultura organizacional está condicionada pela trajetória da organização, pelos obstáculos que enfrentou, pelos seus fracassos, especialmente pelas suas vitórias, confere uma identidade aos seus membros, que passam a ter uma visão compartilhada do mundo que as rodeiam e do lugar que elas ocupam e que, pode ser tanto um fator de sucesso como de fracassos nas organizações (PASCHINI, 2006).

2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho compreende um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, o que ocorre dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho (FRANÇA; RODRIGUES, 1997).

Considera-se que o conceito de qualidade de vida tenha surgido nos anos de 1950, época da implantação da administração científica de Taylor e partindo-se do pressuposto de que o ser humano era movido apenas pelo dinheiro, então o foco era pagar altos salários e diminuir os custos de produção, o que mais tarde gerou uma organização racional do trabalho, divisão de tarefas, especialização, hierarquia e padronização de atividades (FERREIRA, 2016).

Ferreira (2016) afirma que a qualidade de vida no trabalho possui uma grande influência no clima organizacional. Para França e Rodrigues (1997) é uma abordagem que pode ser associada à ética da condição humana, que busca desde a identificação, eliminação, neutralização ou controle de riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relações de trabalho, carga física e mental requerida para cada atividade, implicações políticas e ideológicas, dinâmica

da liderança empresarial e do poder formal até realmente o significado do trabalho em si, relacionamento e satisfação no trabalho.

Segundo França e Rodrigues (1997, p. 80), qualidade de vida no trabalho é:

“O conjunto de ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação e projetos voltados para a preservação de desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.”

França e Rodrigues (1997) relatam ainda que, muitos são os benefícios da qualidade de vida do trabalhador, tais como: a redução do absenteísmo, redução da rotatividade, atitude favorável ao trabalho, redução e eliminação da fadiga, promoção da saúde, segurança, integração social, desenvolvimento das capacidades humanas e aumento da produtividade.

2.4. CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é definido como sendo o resultado do estado de ânimo e espírito das pessoas predominado no ambiente de trabalho por um determinado período (FERREIRA, 2016).

Segundo Luz (2003), diz respeito às percepções que os empregados têm em relação ao seu ambiente de trabalho, no entanto, sendo importante ressaltar que as pessoas na organização possuem as mesmas opiniões, mas não têm a mesma percepção, logo o clima organizacional reflete o comportamento de toda a organização, ou seja, ele expressa os valores ou atitudes, estes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam no ambiente de trabalho.

O clima organizacional é afetado tanto por situações positivas como negativas que decorrem no ambiente de trabalho (interno e externo), sendo os internos os mais impactantes (FERREIRA, 2016).

Luz (2003) aponta como fatores externos às condições de saúde do colaborador, sua habitação, lazer e família, bem como as próprias condições sociais e até mesmo a cultura organizacional.

Ferreira (2016) considera também fatores que dizem respeito à organização, tal como ocorre a sua gestão, sua missão, as comunicações internas existentes, como são as tomadas de decisões, à relação empregados e liderança, a política de gestão de pessoas na qual envolvem remuneração, valorização entre outros.

O clima organizacional é um indicador do grau de satisfação dos colaboradores em diversos aspectos ou realidade aparente da organização, tais como as políticas de RH, o modelo de gestão utilizado, a missão da empresa, seu processo de comunicação, relacionamentos interpessoais, a valorização profissional entre outros (LUZ, 2003).

Na visão de Viera e Vieira (2003), o clima ajuda a esclarecer o papel de cada um na obtenção de um clima organizacional favorável ao desenvolvimento do potencial humano para o trabalho, uma vez que há necessidade de sinergia para que a empresa alcance o sucesso, bem como os funcionários à satisfação com o seu trabalho.

Identificar o clima de uma organização é estar ajudando a aumentar a sua eficiência, pois este contribui para a criação de um ambiente satisfatório às necessidades das pessoas que nela trabalham e que ao mesmo tempo também canaliza comportamentos que levam a atingir os objetivos organizacionais (FERREIRA, 2016).

Segundo Luz (2003) e Ferreira (2016) para identificar o clima de uma organização podem ser utilizadas algumas variáveis, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Variáveis para medir o clima organizacional.

(continua)

| VARIÁVEL | O QUE ELA AVALIA |
|---------------------------------------|---|
| Tipo de trabalho | Adaptação do funcionário com o trabalho (volume, horário, distribuição justa de tarefas, trabalho relevante, desafiador, equilíbrio: trabalho e vida pessoal), entre outros. |
| Salários e benefícios | Se salários pagos são compatíveis com o mercado, se existe equilíbrio entre cargos de mesma importância, se valor recebido proporciona uma vida digna, clareza quanto aos critérios do plano de cargos e salários da empresa, entre outros; |
| Integração entre departamentos | Grau de relacionamento e cooperação entre departamentos, existência de conflitos e animosidades. |
| Liderança | Satisfação dos colaboradores com seus gestores, a qualidade da supervisão exercida, capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores, o <i>feedback</i> à equipe, tratamento justo dado à equipe. |
| Comunicação | Avalia como é a comunicação interna (empregados, gestores), satisfação dos canais de comunicação utilizados. |

Quadro 1 – Variáveis para medir o clima organizacional.

(conclusão)

| VARIÁVEL | O QUE ELA AVALIA |
|--------------------------------------|---|
| Treinamento | Oportunidade oferecida aos colaboradores para se qualificarem, se atualizarem e se desenvolverem profissionalmente. |
| Progresso profissional | Oportunidade de promoção e crescimento profissional na empresa. Possibilidade de realização de trabalhos desafiadores e importantes, bem como participação em projetos e experiências geradoras de empregabilidade e realização profissional e o aproveitamento das potencialidades dos empregados. |
| Relacionamento interpessoal | Qualidade das relações entre os funcionários e entre eles e chefia a existência e intensidade de conflitos. |
| Estabilidade no emprego | Grau de segurança que os colaboradores sentem nos seus cargos, o <i>feedback</i> que recebem quanto ao andamento dos trabalhos realizados.. |
| Participação dos funcionários | Avalia as diferentes formas de participação dos colaboradores no dia a dia, inclusive na gestão da empresa, diz respeito ao grau de conhecimento e envolvimento com os assuntos relevantes da empresa. |

Fonte: Adaptado de Luz (2003) e Ferreira (2016).

Luz (2003) complementa a reflexão exposta quando afirma que o clima organizacional nada mais é do que o “ambiente humano” dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. Constitui a qualidade do ambiente organizacional que é percebida, experimentada pelos colaboradores da empresa e que influencia o seu comportamento.

Em resumo, Vieira e Vieira (2003, p. 2) afirmam que: “clima organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”.

Então sob a visão de Luz (2003) a partir da evidência fatores na organização como: conflitos, problemas de comunicação, de relacionamentos interpessoais, valorização profissional, entre outros é essencial que se faça uma pesquisa para avaliar o clima da organização.

2.4.1A pesquisa de clima organizacional

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento que possibilita identificar as necessidades da organização bem como do seu quadro de colaboradores, trata-se de um levantamento sistemático das informações que envolvem a satisfação profissional (MOREIRA, 2012).

Segundo Moreira (2012), a partir deste instrumento, identifica-se o nível de satisfação ou de insatisfação de todos os colaboradores da organização, tornando possível propor estratégias mais direcionadas às dificuldades encontradas.

Para as organizações, a pesquisa de clima é uma das ferramentas mais eficazes para diagnosticar problemas, dado que esta permite mapear e analisar a situação que a empresa está vivenciando e utilizar das mesmas informações como base para ações corretivas, sendo que esta deve ocorrer de maneira contínua, sendo usualmente de dois em dois anos ou de três em três. A periodicidade deve ser a mais adequada possível para a empresa, de forma que haja tempo necessário para implantação de planos de ações para corrigir os desvios identificados. (FERREIRA, 2016).

A condução de uma pesquisa de clima exige muito conhecimento e cuidados com a construção do questionário a ser aplicado, pois este deve ser um meio pelo qual vá gerar soluções para a empresa e não problemas (MOREIRA, 2012).

A definição do público alvo é um aspecto bastante relevante em uma pesquisa, bem como a linguagem adequada do questionário a ser aplicado, além da credibilidade como sendo um aspecto fundamental, o que requer um profissional capacitado externo ao quadro funcional da organização, este que trará vantagens como: a confiança e sigilo no processo, comunicação efetiva dos reais objetivos da pesquisa, neutralidade das análises, capaz de conseguir a confiança dos colaboradores, software compatível para validação dos questionários, diminui os vieses de interpretações e ainda assim evitar possíveis desconfiças entre os colaboradores (MOREIRA, 2012).

A pesquisa de clima envolve algumas condições, como a definição de objetivos para a sua realização, de metodologia e técnica para coleta de dados, que pode ser por meio de questionário, entrevistas ou análises de documentos; com posterior tabulação e análise dos dados, sendo estes qualitativos e/ou quantitativos, análise dos resultados por área ou segmento da organização, por fim, a elaboração do relatório final e retorno aos envolvidos (FERREIRA, 2016).

Para implementar a pesquisa de clima, Luz (2003, p.49) contempla onze etapas, estas que vão desde a montagem até a aplicação da pesquisa, conforme segue:

1. Obtenção da aprovação e do apoio da direção;
2. Planejamento da pesquisa (definição dos objetivos, públicos, quem vai conduzir, técnica a ser usada, coleta, periodicidade ou momento de aplicação, tabulação, divulgação, preparação das chefias, abrangência da pesquisa etc.);

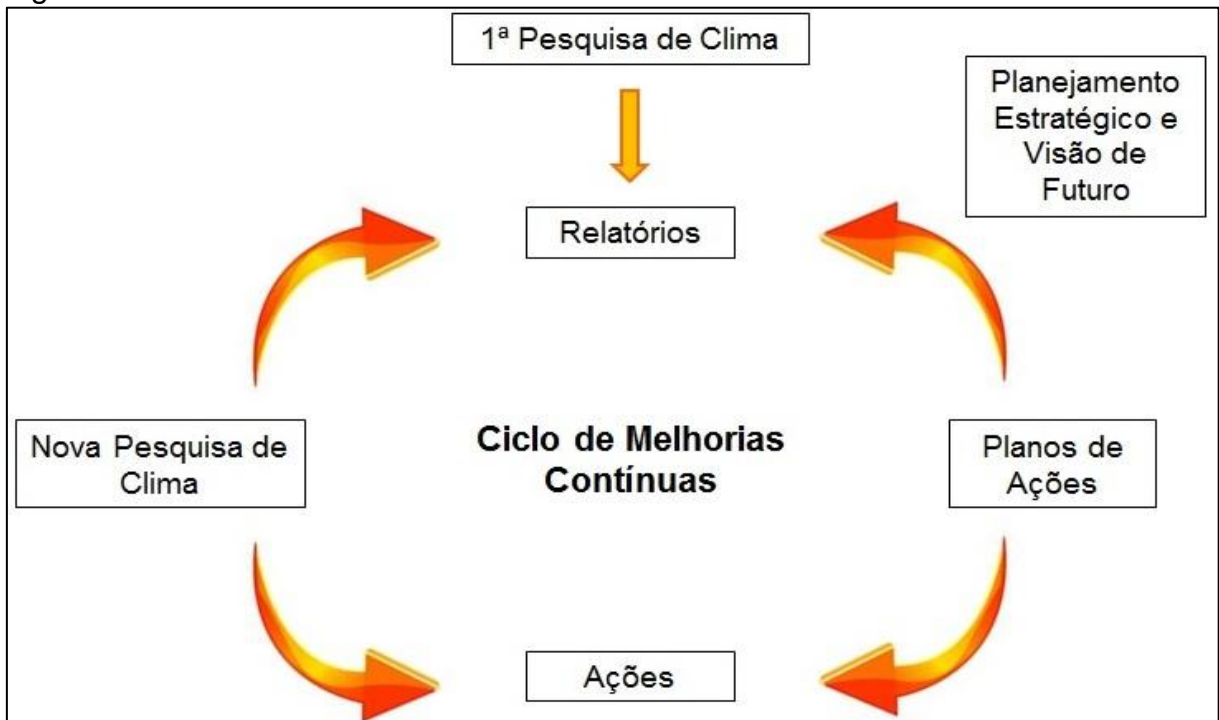
3. Definição das variáveis (assuntos) a serem pesquisados;
4. Montagem e validação dos cadernos de pesquisa (elaboração das perguntas e das opções de respostas, validação junto a um grupo piloto);
5. Parametrização para tabulação das opções de respostas;
6. Divulgação da pesquisa;
7. Aplicação e coleta da pesquisa;
8. Tabulação da pesquisa;
9. Emissão de relatórios;
10. Divulgação dos resultados da pesquisa e,
11. Definição dos planos de ação.

Estas etapas possibilitam um diagnóstico preciso e um mapeamento da satisfação, fidelidade e compromisso das pessoas que trabalham na empresa, “é um meio mais eficaz de entender o que os colaboradores querem o que esperam e por que continuam na empresa” (MELLO, 2003 apud VIEIRA; VIEIRA, 2003, p. 5-6).

2.4.2 Gestão do clima organizacional

A gestão do clima organizacional é uma responsabilidade da Administração de Recursos Humanos e consiste em conhecer o grau de satisfação, das expectativas e das necessidades da equipe de trabalho em cada setor da organização, sendo este de forma constante, como um ciclo de melhorias contínuas, conforme Figura 1. Um desafio gerencial essencial para a melhoria do ambiente de trabalho e da qualidade dos serviços prestados pela organização (LUZ, 2003; MOREIRA, 2012).

Figura 1 – Gestão de clima como um ciclo de melhorias.



Fonte: Boog (2008, apud Moreira, 2012, p. 122).

Acompanhar e gerenciar o clima organizacional é algo que faz parte do planejamento estratégico da organização. Conhecer de forma detalhada o clima organizacional experimentado pelos seus colaboradores é ter um relevante diferencial competitivo frente à concorrência, uma vez que, esta ferramenta dispõe de elementos que auxiliam em decisões importantes em busca de melhorar qualitativamente e quantitativamente as suas atividades internas e externas, a satisfação dos colaboradores, os processos, a organização das tarefas, bem como os seus resultados e posicionamento no mercado (MOREIRA, 2012).

A gestão do clima oferece uma série de contribuições para a gestão de pessoas, possibilitando otimizar a comunicação da empresa, diminuir a burocracia, identificar as necessidades de treinamento, melhorar os relacionamentos interpessoais, a integração entre os diversos processos e áreas da empresa, bem como a otimização das ações gerenciais (FERREIRA, 2016).

2.5 MOTIVAÇÃO HUMANA E AS PRINCIPAIS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

De acordo com Spitzer (1997), falar de motivação é falar de libertação de energia. Os seres humanos são fábricas de energia, que é gerada continuamente e

automaticamente por meios dos alimentos que ingerimos. Esta energia é armazenada em bilhões de células constituindo o corpo humano, prontas para serem usadas. A motivação então depende de emoções que liberem a energia armazenada no corpo humano. “(...) para motivar uma pessoa, qualquer pessoa, a fazer alguma coisa, é preciso influenciar suas emoções. A força das emoções vem da libertação de hormônios (mais especificamente de adrenalina) na corrente sanguínea.” (SPITZER, 1997, p. 35).

A mais importante afirmativa que se pode fazer a respeito das motivações é que todos têm uma porção delas e que ninguém tem exatamente a mesma combinação de desejos ou necessidades que os demais indivíduos. Isto não indica que não há uma única motivação capaz de determinar como todos os funcionários se conduzirão com relação a todas as tarefas e, conseqüentemente, não há uma estratégia específica que faça todos e em todas as partes terem uma moral elevada e produtividade satisfatória (GELLERMAN, 1976).

A motivação é resultado da interação entre a pessoa e a situação, por isso uma mesma pessoa pode ter diferentes níveis de motivação e esta variando ao longo do tempo, podendo estar mais motivada em um momento e menos em outra ocasião (FERREIRA, 2016).

Para Maximiano (2002) a motivação engloba um conjunto de ações necessárias onde o indivíduo através do comportamento humano é estimulado a buscar e alcançar algum objetivo. Para uma melhor compreensão o autor cita algumas hipóteses sobre a motivação do homem, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Hipóteses sobre a motivação humana.

| HIPÓTESES SOBRE A MOTIVAÇÃO HUMANA | |
|---|--|
| Homem econômico-racional | A motivação encontra-se na perspectiva do ganho. O motivo importante é ter bens materiais. |
| Homem social | A motivação é o grupo. Os motivos importantes são o reconhecimento e a aceitação pelos colegas. |
| Homem autorrealizador | A motivação é a realização interior. O que importa e motiva é a satisfação íntima. |
| Homem complexo | A motivação não tem causa única. Diversos motivos ou causas são importantes para mover o comportamento. |

Fonte: Maximiano (2002, p. 285).

Levando em conta a desigualdade humana, quer sua concepção seja ou não fácil de compreender, esta desigualdade resulta de três influências básicas na vida humana: i) indivíduos crescem e vivem em espécies e meios diferentes; ii) sua

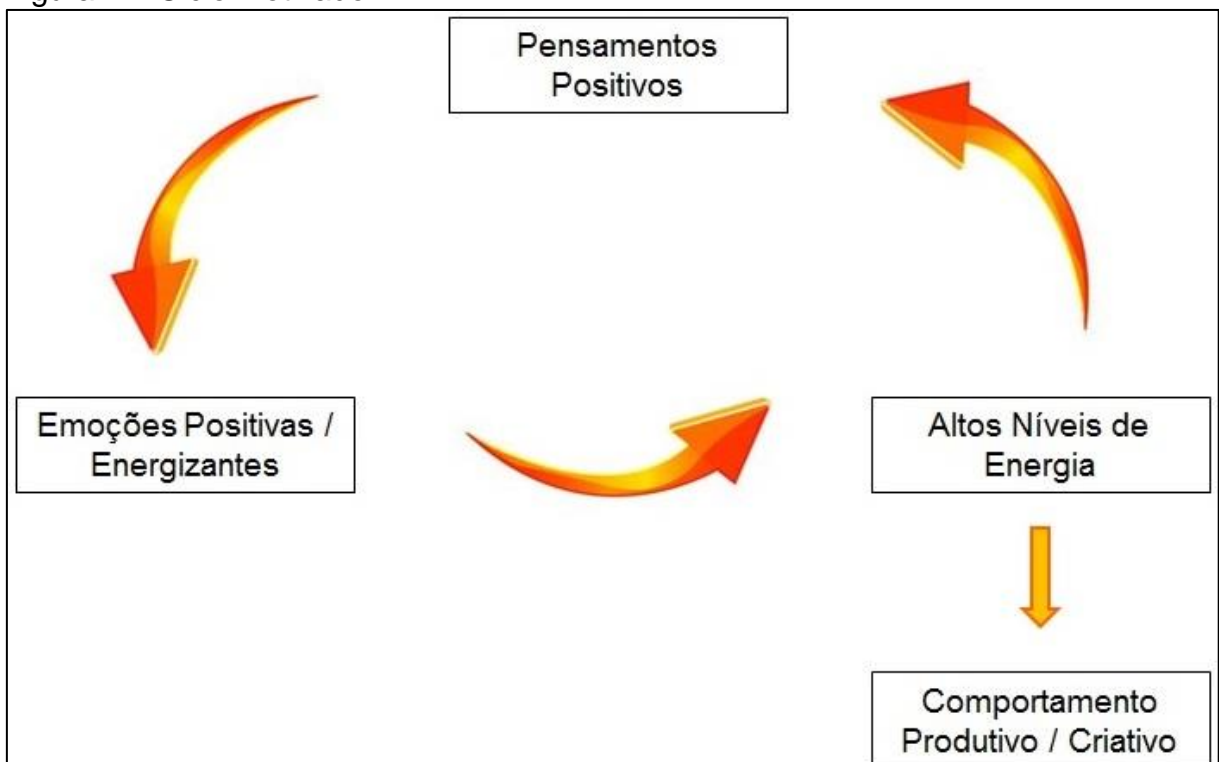
sensibilidade é suficiente para fazer com que suas vidas e suas pessoas sejam moldadas em grande parte por fatores sutis encontrados nos meios; e iii) tanto os fatores sutis como os mais evidentes do ambiente nem sempre são racionais. (GELLERMAN, 1976).

Todas as emoções começam com pensamentos sob a forma de avaliações subjetivas e instantâneas de situações. Qualquer situação pode ser vivenciada como positiva ou negativa, dependendo de como cada pessoa interpreta. As emoções positivas incluem sentimentos como: felicidade, alegria, orgulho, interesse, desejo, esperança e excitação. As emoções negativas abrangem: tristeza, melancolia, raiva, ressentimento, desgosto, medo, ansiedade, frustração, culpa, arrependimento e vergonha (SPITZER, 1997).

(...) pensamentos positivos sobre uma situação precipitarão emoções positivas e pensamentos negativos, emoções negativas. Há dois tipos de emoções positivas. O primeiro faz as pessoas se sentirem bem sem necessariamente estimulá-las. A felicidade e a alegria são exemplos dessas emoções positivas/relaxantes. (SPITZER, 1997, p. 35)

Este entendimento colocado por Spitzer (1997) pode ser melhor compreendido com o ciclo motivador, demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – Ciclo motivador.

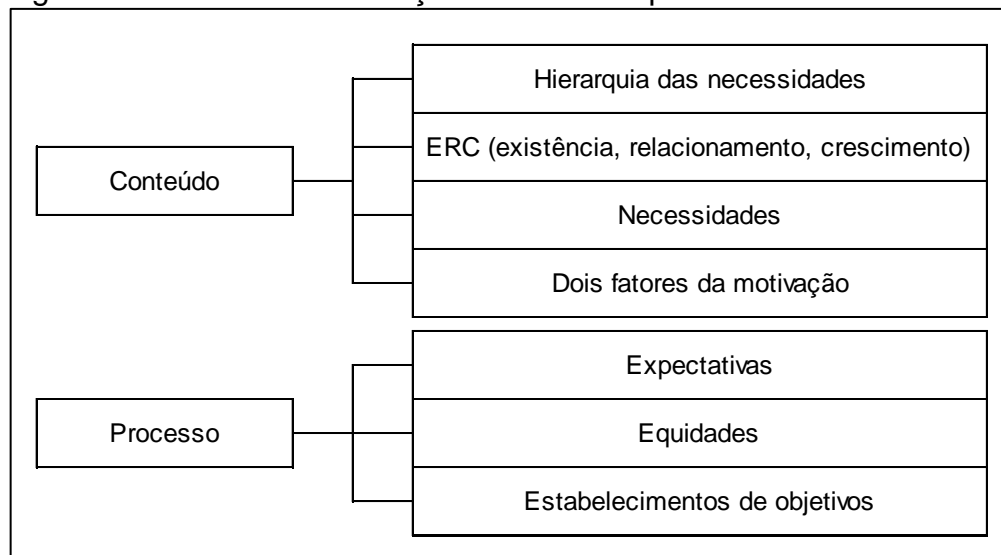


Fonte: Adaptado de Spitzer (1997).

A motivação é um tema central da questão comportamental, muitos estudos são realizados, pois é necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas, levando ao comportamento de alto desempenho, indiferença ou improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização (MAXIMIANO, 2002).

Segundo Ferreira (2016), a motivação recorre em várias áreas do conhecimento e várias teorias existem para fundamentá-la, estas se classificam em dois grandes grupos sendo: àquelas ligadas a conteúdo e ligadas a processo, conforme Figura 3.

Figura 3 – Teorias da motivação: conteúdo e processo.



Fonte: Ferreira (2016).

De acordo com a figura acima, enquanto a teoria de conteúdo tem a preocupação com as necessidades existentes, as teorias de processo procura verificar como então o comportamento é dirigido, como ele se mantém e é ativado.

2.5.1 Teoria de Maslow

A teoria de Maslow é um estudo do psicólogo norte americano Abraham Maslow e compreende a hierarquia das necessidades, ou seja, ela considera que as necessidades de uma pessoa estejam organizadas em uma escala de importância e de influência do seu comportamento (SILVA, et al, 2007; FERREIRA, 2016).

De acordo com Silva et al (2007), Robbins (2005) e Ferreira (2016) na visão desta teoria uma pessoa é conduzida a satisfazer uma necessidade elevada, situada em uma pirâmide hierárquica, levando em consideração que dentro de cada ser humano existem cinco categorias de necessidades, sendo:

- Fisiológicas – necessidades do corpo de sobrevivência e então devem ser as primeiras a serem atendidas são elas (ar, água, comida, sono, sexo e outros);
- Segurança – são aquelas que diz respeito a proteção contra qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato e surgem quando as necessidades fisiológicas estão satisfeitas e também estão relacionadas a sobrevivência da pessoa e correlaciona a aspectos do trabalho como remuneração, benefícios, permanência no trabalho (segurança estabilidade, proteção);
- Social – dizem respeito à vida social, afeição, aceitação amizade, sensação de pertencer a um grupo e surgem quando as mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. Sua ausência implica em falta de adaptação social e solidão;
- Estima – são relacionadas a fatores internos da estima, respeito próprio, realização, autonomia e externos como: status, reconhecimento e atenção, ou seja, como a pessoa se vê e avalia, assim a frustração destas necessidades pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo, levando ao desânimo e ou atividades compensatórias;
- Autorrealização - intenção de tornarem-se tudo aquilo que é capaz de ser, crescimento, alcance de seu próprio potencial e auto desenvolvimento, são as necessidades mais elevadas na hierarquia e estimulam as pessoas a realizar o seu potencial e se devolverem ao longo da vida se enquadrando estímulos como a existência de um trabalho desafiador, diversidades de tarefas, autonomia, entre outros que lhe tragam crescimento.

Ferreira (2016) relata que, desta forma na base desta pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes e no topo as mais sofisticadas e intelectualizadas, conforme Figura 4.

Figura 4 – Pirâmide de necessidades de Maslow.



Fonte: Silva et al. (2007) adaptado de Gavioli e Galegale (2007).

Ferreira (2016) cita ainda que, quando aplicadas no ambiente de trabalho são representadas de diversas formas, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Necessidades de Maslow aplicadas no ambiente de trabalho.

| Fisiológicas | Segurança | Sociais | Estima | Autorrealização |
|--|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Horário de Trabalho; ✓ Intervalos de descanso; ✓ Alimentação no local; ✓ Água para consumo. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Remuneração; ✓ Benefícios; ✓ Permanência no emprego. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bom ambiente de trabalho; ✓ Amizade com colegas; ✓ Chefe amigável; ✓ Interações positivas com clientes; ✓ Dar e receber <i>feedback</i>. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fornecimento de reconhecimentos diversos (premiações, bonificações entre outros). | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabalho desafiador; ✓ Diversidade de tarefas; ✓ Autonomia; ✓ Possibilidade de crescimento |

Fonte: Ferreira (2016).

A figura acima mostra que cada necessidade da hierarquia estabelecida por Maslow pode representar o mundo do trabalho.

2.5.2 Teoria de Herzberg

A Teoria de Herzberg do pesquisador Frederick Herzberg tem como base o ambiente externo e o trabalho do indivíduo. Segundo a teoria, dois grupos de fatores devem ser considerados na satisfação do cargo de uma pessoa, sendo: àqueles que provocam a satisfação (satisfacientes) e o que provoca insatisfação (insatisfacientes) (BERGAMINI; CODA, 1997; FERREIRA, 2016).

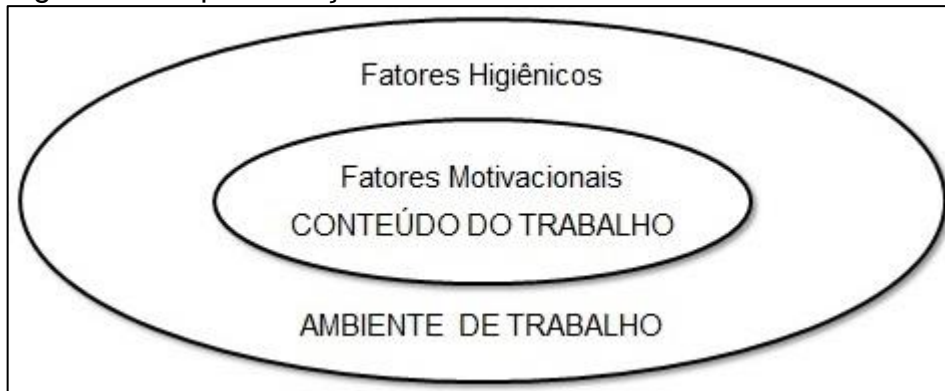
Segundo Ferreira (2016) e Maximiano (2002), Herzberg considera em sua teoria que tanto o ambiente externo (contexto ambiental) como o próprio trabalho em si (conteúdo) são fatores importantes para a motivação e a partir de muitos estudos práticos percebeu a presença de dois fatores distintos que devem ser considerados na satisfação do cargo são eles:

- Fatores higiênicos ou extrínsecos (insatisfacientes) – dizem respeito às condições em que os indivíduos realizam o seu trabalho e envolve administração, políticas da empresa, condições gerais do trabalho, o estilo de supervisão de chefe, as relações pessoais com os colegas, os salários, as políticas de administração de pessoal, as condições físicas e segurança do trabalho, entre outros, que criam o clima psicológico e material saudável e influenciam a satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado;

- Fatores Motivacionais ou intrínsecos (satisfacientes) – refere-se às condições ambientais não suficientes para induzir o estado de motivação para o trabalho e que é preciso estar sintonizada com o trabalho, enxergar nele a possibilidade de exercitar suas habilidades e desenvolver suas aptidões; sentido de realização de algo importante; exercício da responsabilidade; possibilidade de crescimento; orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão; reconhecimento pelo trabalho bem feito. Também estão relacionados com o trabalho em si, o nível de responsabilidade, de reconhecimento, de realização, de progresso e o próprio crescimento do indivíduo.

A Figura 5 demonstra mais claramente a teoria dos dois fatores.

Figura 5 – Representação da teoria dos dois fatores.



Fonte: Maximiano (2002).

Na figura acima a demonstração leva ao entendimento de que é preciso entender os fatores que causam a insatisfação, bem como àqueles que seriam os responsáveis pela existência de satisfação no ambiente de trabalho.

2.5.3 Teoria ERC

A Teoria ERC desenvolvida pelo psicólogo Clayton Alderfer concorda com a Teoria de Maslow na consideração de que a motivação do trabalhador possa ser medida de acordo com uma hierarquia de necessidades, mas, no entanto, leva em conta apenas três categorias: i) necessidades existenciais; ii) necessidades de relacionamento; e iii) necessidade de crescimento (FERREIRA, 2016).

A comparação entre esta teoria e a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, é apresentada no Quadro 4.

Quadro 4 – Teoria ERC vs. Hierarquia das necessidades de Maslow.

| Teoria ERC | Teoria de Maslow |
|---|---|
| Necessidades existenciais | Necessidades fisiológicas e as de segurança |
| Necessidades de relacionamento (relações interpessoais) | Necessidades sociais e de estima |
| Necessidades de crescimento (criatividade individual ou influência produtiva) | Necessidade de autorrealização |

Fonte: Adaptado de Ferreira (2016, p. 21).

Segundo Robbins (2005) esta teoria possui uma dimensão de “frustração-regressão”, ou seja, quando uma necessidade de nível alto é frustrada, cresce o

desejo de atender a uma necessidade de nível baixo. Teoria esta que é mais coerente com o nosso conhecimento das diferenças entre indivíduos.

2.5.4 Teoria de McClelland

A teoria de David McClelland enfoca também as necessidades, assim como a de Maslow, no entanto esta se refere especificamente a três necessidades básicas, estas ligadas à realização, poder e afiliação e que são adquiridas socialmente (VERGARA, 2003).

Segundo Robbins (2005), a necessidade de realização diz respeito à busca da excelência, a luta pelo sucesso; a de poder se refere à necessidade de fazer com que os outros se comportem de um modo que não fariam naturalmente, e a de afiliação trata do respeito ao desejo de relacionamentos interpessoais próximos e agradáveis.

Mais características das três necessidades de McClelland podem ser vistas no Quadro 5.

Quadro 5 – Características das necessidades de afiliação, poder e realização.

| Necessidade de afiliação | Necessidade de poder | Necessidades de realização |
|---|---|--|
| ✓ Atribui mais importância às pessoas que às tarefas; | ✓ Assume riscos elevados; | ✓ Visa alcançar metas realistas desafiadoras; |
| ✓ Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações; | ✓ Necessita e gosta de provocar impacto; | ✓ Assume riscos moderados; |
| ✓ Procura aprovação dos outros para as suas próprias opiniões e atividades; | ✓ Preocupa-se com o prestígio; | ✓ Prefere tarefas em que possa ser diretamente responsável pelos resultados; |
| ✓ Procura relações interpessoais fortes. | ✓ Busca assumir posições de liderança espontaneamente; | ✓ Responde positivamente à competição; |
| | ✓ Procura controlar e influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência. | ✓ Toma iniciativa; |
| | | ✓ Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal. |

Fonte: Ferreira (2016, p. 23).

Tais características apresentadas na figura acima vêm mostrar que estas três necessidades é que interferem nas ações das pessoas, bem como no nível organizacional e sua gestão.

2.5.5 Teoria de McGregor

A teoria do psicólogo social Douglas McGregor sugere duas teorias para a motivação: a teoria X e a Y. Tanto a teoria X como a Y se referem à visão dos executivos baseada em certos agrupamentos de premissas onde eles moldam seu próprio comportamento em relação aos funcionários (CHIAVENATO, 2000)

Segundo Chiavenato (2000) a teoria X é considerada negativa: os funcionários não gostam de trabalhar, é sua natureza, tentam evitar o trabalho; como não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados, ameaçados com punições para que atinjam as metas; evitam responsabilidades, buscam orientação formal sempre que possível; a maioria coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho, há pouca ambição.

Já a teoria Y é a positiva: os funcionários acham o trabalho algo tão natural, quanto descansar e se divertir; eles são comprometidos com os objetivos, demonstram autoorientação e autocontrole; uma pessoa mediana é capaz de aprender e aceitar e até buscar a responsabilidade; são capazes de tomar decisões inovadoras, que não são privilégio dos superiores (CHIAVENATO, 2000).

2.5.6 Teoria de Vroom

A teoria motivacional do pesquisador Victor Vroom, 1964, considera as diferenças entre os indivíduos e situações. Sua base é composta de quatro pressupostos sobre o comportamento das pessoas nas organizações (CARVALHO, SOUZA, 2007; FERREIRA, 2016).

Estes pressupostos segundo Ferreira (2016, p. 29) dizem respeito ao:

- ✓ O comportamento é determinado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente;
- ✓ Os indivíduos tomam decisões conscientes sobre seu comportamento na organização;
- ✓ As pessoas têm necessidades, desejos e objetivos diferentes;
- ✓ Os indivíduos decidem entre alternativas de comportamento com base em suas expectativas de que um determinado comportamento levará a um resultado desejado.

Segundo Carvalho e Souza (2007) e Ferreira (2016) tais pressupostos levam a uma relação entre três variáveis:

- Valência – que expressa o poder de motivação, de desejo de atingir um objetivo pessoal, o que varia de um indivíduo para outro. A exemplo para os que valorizam o dinheiro e a realização, tendo uma transferência para um cargo com salário mais alto (valência alta). É o grau de recompensas que vem satisfazer os objetivos individuais e a atratividade destas potenciais recompensas para o indivíduo;

- Expectativa – expectância – são as consequências que os indivíduos esperam determinados comportamentos e que por vezes afetam as decisões sobre como se comportar. É aquilo que cada um acredita ser capaz de fazer, aquilo que espera como resultado provável dos seus esforços, a exemplo um empregado que pensa em atingir 100% de sua cota de vendas pode esperar um elogio, bônus ou mesmo nenhuma realização e até a hostilidade dos colegas;

- Instrumentalidade – expectativa de esforço-desempenho – diz respeito ao grau de relação percebido entre o desempenho e a obtenção dos resultados, por sua vez, tendo uma escolha, os indivíduos têm a tendência em optar pelo nível de desempenho que pareça ter o máximo de probabilidade de um resultado que seja valorizado. A exemplo, um funcionário que almeja uma promoção, este pode se esforçar bastante pois acredita que tendo um melhor desempenho vá gerar uma promoção.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Pesquisa é “o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos” (ANDRADE, 2001, p. 121).

De acordo com Martins e Theóphilo (2009, p. 37), método é “o caminho para se chegar a determinado fim ou objetivo”, enquanto metodologia é “o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados na pesquisa”.

Alves (2007, p. 61), considera metodologia como “um instrumento do pesquisador”, especifica-se os caminhos que serão adotados e definem-se as questões: como, onde, com quem, com que, quanto e de que maneira.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Andrade (2001), a pesquisa, quanto aos seus objetivos, pode ser classificada como exploratória, descritiva ou explicativa. Porém Tafner et al. (2009, p. 47), afirmam, de modo geral, que:

A pesquisa pode ser do tipo experimental, exploratória, pesquisa-ação, participante, histórica, fenomenológica, descritiva e outras. [...] dependendo do tipo de trabalho que o aluno deseja desenvolver, existirá um tipo específico de investigação [...] o tipo de pesquisa se traduz como o método de investigação adotado.

Este estudo é caracterizado quanto aos seus objetivos, como sendo uma pesquisa descritiva. Neste tipo de pesquisa, “os fatos são [...] registrados, analisados, classificados, [...] sem que o pesquisador interfira neles.” (ANDRADE, 2001, p. 124). Os dados são examinados sem manipulações, pois visa analisar o clima organizacional da empresa em questão e sugerir ações de melhorias para a motivação e o engajamento dos colaboradores.

Quanto aos meios de investigação, este estudo caracteriza-se como levantamento bibliográfico e de campo. O primeiro termo desenvolve-se a partir de livros, jornais, revistas, artigos, etc., onde, procura esclarecer, explanar e debater um tema já referenciado previamente (MARTINS; THEÓPHILO, 2009), sendo utilizada como forma de criar a base do estudo em questão.

Quadro 6 – Referencial teórico do levantamento bibliográfico.

(continua)

| Assuntos | Autores | Temas abordados |
|--|------------------------------|--|
| Cultura e Empresas | BARBOSA (2002) | Cultura Organizacional |
| Psicodinâmica da vida organizacional | BERGAMINI e CODA, R. (1997). | Teoria Motivacional de Herzberg |
| Pobres no ter, ricos no ser: trabalho voluntário e motivação na pastoral da criança | CARVALHO e SOUZA (2007) | Teoria Motivacional de Vroom |
| Introdução à teoria geral da administração | CHIAVENATO (2000) | Administração de Recursos Humanos Teoria de McGregor |
| Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. | CHIAVENATO (2005) | Administração de Recursos Humanos |
| Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações | CHIAVENATO (2008) | Administração de Recursos Humanos |
| Cultura organizacional. | DIAS (2003) | Cultura Organizacional |
| Administração de recursos humanos completa e atualizada: o conceito de APH. | FARACO (2007) | Administração de Recursos Humanos |
| Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho. | FERREIRA (2016) | Qualidade de Vida no Trabalho Teoria Motivacional de Maslow Teoria Motivacional de Herzberg Teoria ERC Teoria de McClelland Teoria de Vroom Clima Organizacional Pesquisa e Clima Gestão de Clima Organizacional |
| Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática. | FRANÇA, e RODRIGUES (1997) | Qualidade de Vida no Trabalho |
| Motivação e produtividade. | GELLERMAN (1976) | Motivação Humana Teorias da Motivação |
| Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. | JOHANN (2005) | Cultura organizacional |
| Gestão do clima organizacional. | LUZ (2003) | Clima Organizacional Pesquisa de Clima |
| Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. | MAXIMIANO (2002) | Motivação Humana Teorias da Motivação Teoria de Herzberg |
| Clima organizacional. | MOREIRA (2012) | Pesquisa de Clima Gestão de Clima Organizacional |
| Alinhando cultura organizacional e estratégica de rh à estratégia de negócio. | PASCHINI (2006) | Cultura Organizacional Teoria Motivacional de Maslow |
| Comportamento organizacional. | ROBBINS (2005) | Cultura Organizacional Teoria Motivacional de Maslow Teoria ERC Teoria de McClelland |
| A. Análise da motivação de pessoas: um estudo baseado em princípios da hierarquia de necessidades de Maslow. | SILVA e SANTOS (2007) | Teoria Motivacional de Maslow |
| Supermotivação: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização. | SPITZER (1997) | Motivação Humana Teorias da Motivação |

Quadro 6 – Referencial teórico do levantamento bibliográfico.

(continuação)

| Assuntos | Autores | Temas abordados |
|--|----------------------------------|---|
| A nova ambiência competitiva. | TEIXEIRA e ZACCARELLI (2008). | Administração de Recursos Humanos |
| Gerência de recursos humanos. | VARELLA, COELHO e SANTOS (1998). | Administração de Recursos Humanos |
| Gestão de pessoas. | VERGARA (2000) | Teoria de McClelland |
| A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas. | VIEIRA, e VIEIRA (2003) | Clima Organizacional Pesquisa de Clima Gestão de Clima Organizacional |
| Cultura organizacional: formação, conceito e constituição. | ZAGO (2013) | Cultura Organizacional |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A pesquisa de campo, esta iniciada logo após o levantamento bibliográfico e que não deve ser confundida com uma simples coleta de dados, isto porque ela exige contar com controles adequados e objetivos pré-estabelecidos que discriminem suficientemente o que deve ser colocado (FERRARI, 1974).

Para atingir o objetivo proposto foi realizada a aplicação de um questionário com 40 perguntas objetivas (apêndice I), que ocorreu via sistema da empresa, sendo respondido individualmente, com a finalidade de diagnosticar como se encontra o clima organizacional na visão dos colaboradores.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO ALVO

De acordo com Brandão (20012, p. 1), população é “uma coleção de unidades individuais, que podem ser pessoas, animais, resultados experimentais, com uma ou mais características comuns, que se pretendem analisar.” Pinheiro et al. (2009) corroboram essa afirmação, destacando, ainda que em estatística, população é o conjunto de elementos em que o pesquisador demonstrou interesse em pesquisar e analisar, formando o universo do estudo.

A população deste estudo, ou o universo em questão, foram os 39 colaboradores de um centro de diagnóstico médico por imagem localizado no Município de Criciúma/SC. A pesquisa foi disponibilizada online no período compreendido entre os dias 25 de setembro e 04 de outubro de 2017.

A empresa surgiu pela percepção de dois médicos, da existência de uma necessidade e idealizada através de um sonho: tornar cidade de Criciúma referência

em diagnóstico médico por imagem. Foi inaugurada em 2004 e prioriza a excelência no atendimento e no investimento em novas tecnologias para melhor qualidade e precisão nos diagnósticos (EMPRESA, 2017).

Possui como missão “oferecer diagnóstico médico por imagem confiável aos clientes, visando a inovação e a excelência no atendimento” e como visão “ser referência em diagnóstico médico por imagem no estado, diferenciando em atendimento e tecnologia”. Seus valores e princípios são: respeito, ética, responsabilidade e excelência nos serviços (EMPRESA, 2017).

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

O estudo caracteriza-se por apresentar fontes de pesquisa primárias e secundárias, sendo que o primeiro termo é definido como sendo fontes compostas por materiais que ainda não foram trabalhados por outras pessoas, que não foram utilizados como referencial teórico para outros estudos, sendo formado por textos originais, se pode citar como exemplos: músicas, dados estatísticos, autobiografias, etc. (BRANDINI, 2003).

Enquanto as fontes secundárias “são constituídas pela literatura originada a respeito de fontes primárias, isto é, de obras que interpretam e analisam essas fontes.” (BRANDINI, 2003, p. 2), sendo a teoria que envolve o assunto abordado, existindo a necessidade de conhecer com profundidade o tema, para que o mesmo possa servir como base para a pesquisa em dados primários.

Conforme relatado anteriormente, para a realização da pesquisa de campo foi realizada uma coleta de dados com a aplicação de um questionário com respostas fechadas elaborado pela autora, baseado nos questionamentos presentes na obra ‘Gestão do Clima Organizacional’ de Luz (2003), direcionado aos 39 colaboradores da empresa.

Após o período disponibilizado para que os colaboradores respondessem ao questionário, o departamento de TI da empresa, gerou o relatório com as respostas, possibilitando a tabulação, em planilhas eletrônicas, e plotagens em gráficos que buscaram facilitar a interpretação das informações coletadas.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Para Martins e Theóphilo (2009, p. 61), a pesquisa qualitativa é “caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos”, enquanto na pesquisa quantitativa “predominam mensurações”, ou seja, enquanto a pesquisa qualitativa não se preocupa com números, a pesquisa quantitativa “recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.” (FONSECA, 2002, p. 20).

Levando-se em consideração as definições apresentadas acima, o estudo caracteriza-se como pesquisa quantitativa.

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O Quadro 7 apresenta de forma sintetizada como a pesquisa foi realizada.

Quadro 7 – Síntese dos procedimentos metodológicos.

(continua)

| 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 de dados |
|---|----------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|--|--|-----------------------------|
| Elencar as variáveis utilizadas para medir o clima organizacional | Descritiva | Levantamento bibliográfico | Secundário | Dados coletados via levantamento bibliográfico | Identificação em conteúdo bibliográfico das variáveis utilizadas para medir o clima organizacional | Quantitativa |
| Apresentar, em uma visão científica, os fatores existentes que possam interferir no clima organizacional | Descritiva | Levantamento bibliográfico | Secundário | Dados coletados via levantamento bibliográfico | Levantamento bibliográfico | Quantitativa |
| Identificar como os colaboradores sentem / percebem o clima da organização em estudo por meio de uma pesquisa | Descritiva | Pesquisa de campo | Primário | Questionário | Levantamento de dados | Quantitativa |

Quadro 7 – Síntese dos procedimentos metodológicos.

(continuação)

| 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 de dados |
|---|---|---|--|-----------------------------------|---|------------------------------------|
| Sugerir de acordo com o resultado da pesquisa, ações de melhoria que proporcione a empresa a ter colaboradores mais motivados e engajados nas atividades da empresa | Descritiva | Levantamento bibliográfico Pesquisa de campo | Primário | - | A partir do levantamento bibliográfico e da aplicação do questionário, sugerir ações de melhorias para a motivação e o engajamento dos colaboradores. | Quantitativa |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

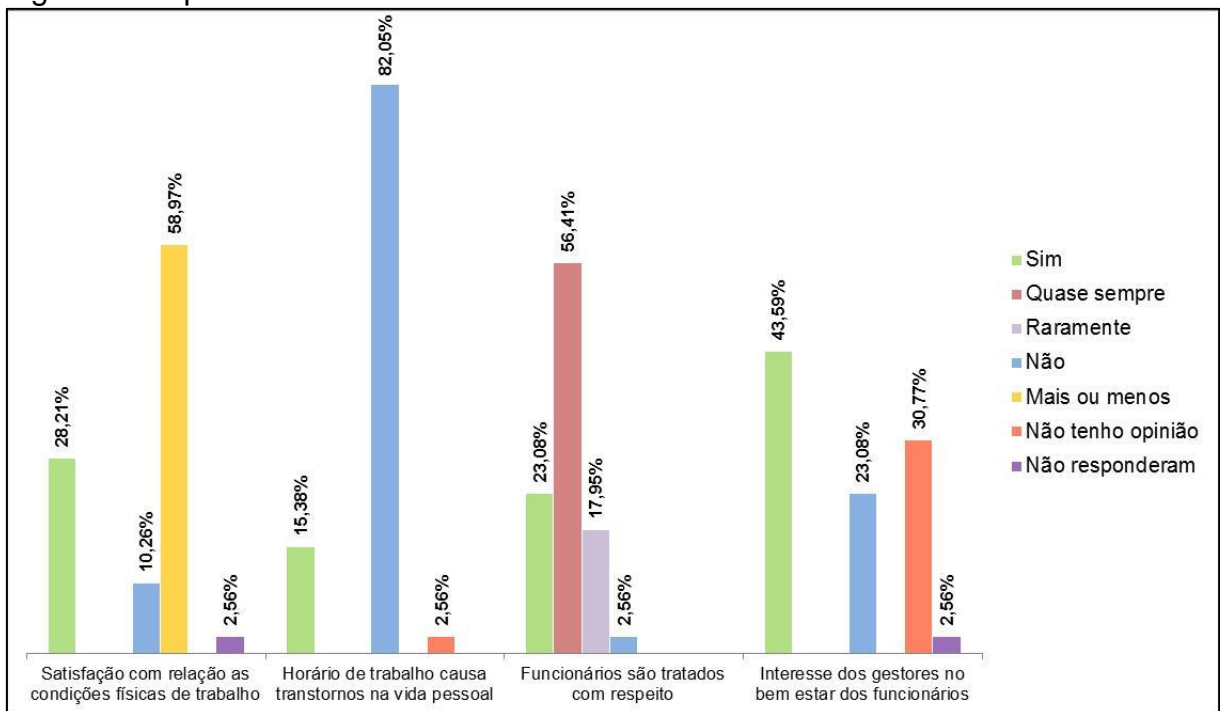
4 ANÁLISE DOS DADOS

As perguntas dirigidas aos colaboradores da instituição em estudo foram divididas em 10 blocos, com quatro perguntas cada.

O primeiro bloco de questões é referente ao tipo de trabalho: i) condições físicas de trabalho; ii) horário de trabalho; iii) respeito; e iv) interesse dos gestores no bem-estar dos funcionários.

Os questionamentos efetuados plotados em gráficos geram os seguintes resultados, apresentados na Figura 6:

Figura 6 – Tipo de trabalho.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No tocante ao bloco de perguntas acima apresentado, percebe-se que os entrevistados têm maior dificuldade com as condições físicas de trabalho na empresa o que por sua vez envolvendo (ruído, temperatura, higiene, mobiliário, etc.) pois 58,97% responderam (mais ou menos) sugerindo que estes aspectos podem ser melhorados.

Em contrapartida o respeito no tratamento aos funcionários é bastante positivo sendo 79,40% (sim e quase sempre), e, com relação ao horário de trabalho

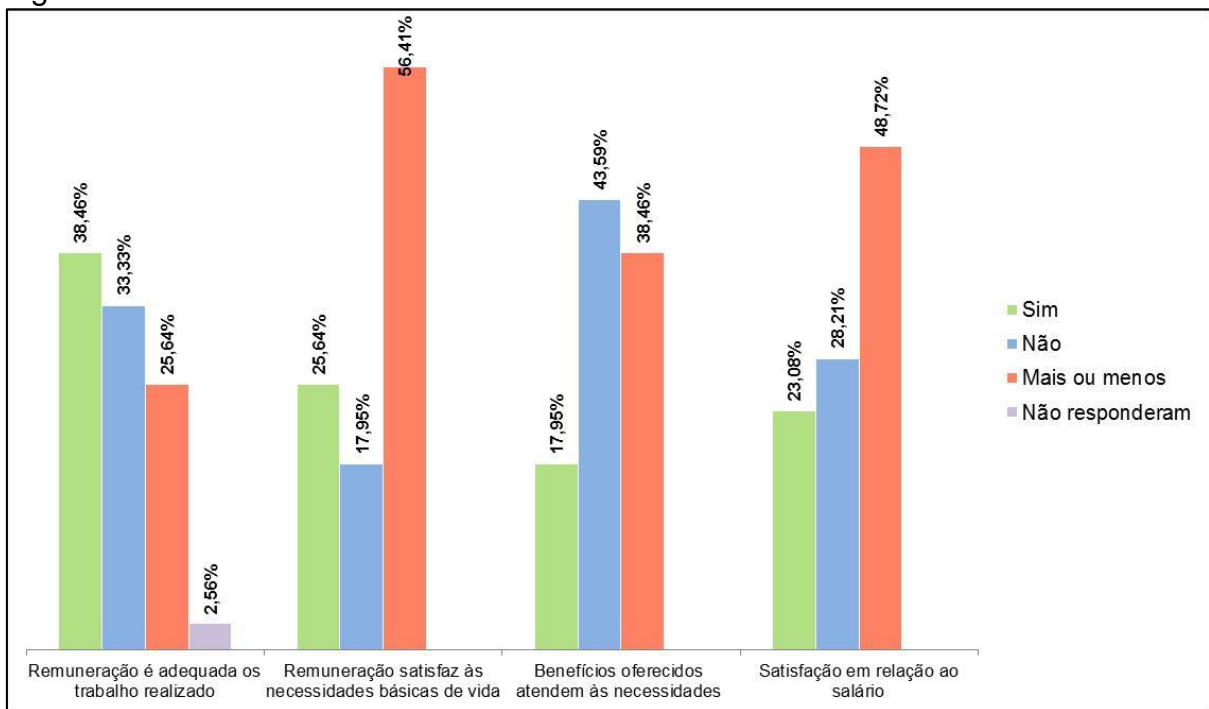
da empresa, a maioria dos respondentes manifestou-se afirmando que não interfere na sua vida pessoal.

No tocante ao interesse dos gestores em relação aos bem estar dos funcionários, os dados demonstram 43,59% dos respondentes manifestando-se positivamente em relação a este quesito, algo que pode ser interpretado como preocupante para a organização.

O segundo bloco de questões é referente ao salário e benefícios: i) remuneração adequada ao tipo de trabalho; ii) remuneração satisfaz as necessidades de vida; iii) benefícios satisfazem as necessidades de vida; e iv) satisfação em relação ao salário.

Os questionamentos geraram os resultados a seguir, conforme Figura 7:

Figura 7 – Salário e benefícios.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

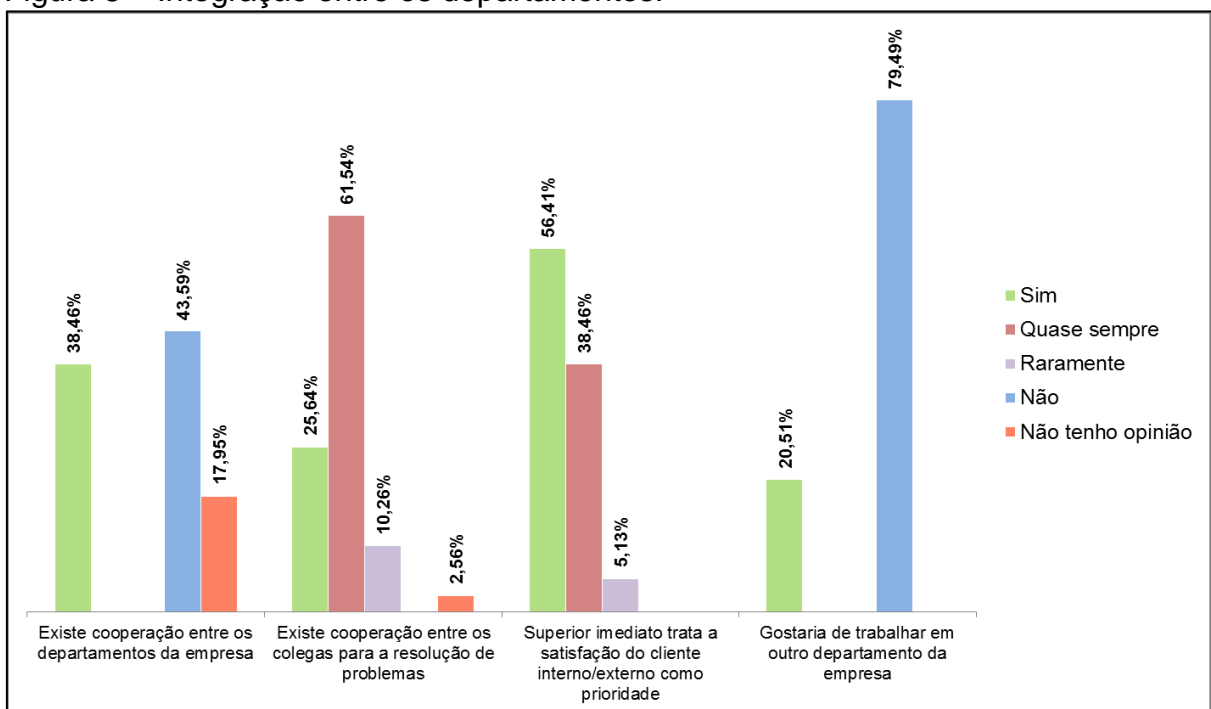
Referente ao bloco de perguntas acima apresentado, percebe-se que os entrevistados apresentam dificuldades com salários e benefícios em todos os quesitos analisados: remuneração não é adequada ao trabalho realizado (58,97%); não satisfaz as necessidades básicas (74,36%) e os benefícios oferecidos estão abaixo do esperado (82,05%).

Em contrapartida 23,08% estão satisfeitos com o seu salário.

O terceiro bloco de questões é referente à integração entre os departamentos: i) cooperação entre os departamentos; ii) cooperação entre os colegas para a resolução de problemas; iii) superior imediato trata a satisfação do cliente interno/externo como prioridade; e iv) gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa.

A Figura 8 apresenta os resultados referentes ao terceiro bloco de questões:

Figura 8 – Integração entre os departamentos.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Referente ao bloco de perguntas acima apresentado, percebe-se que os entrevistados têm maior dificuldade com a cooperação entre os departamentos da empresa que apresentou 43,59%.

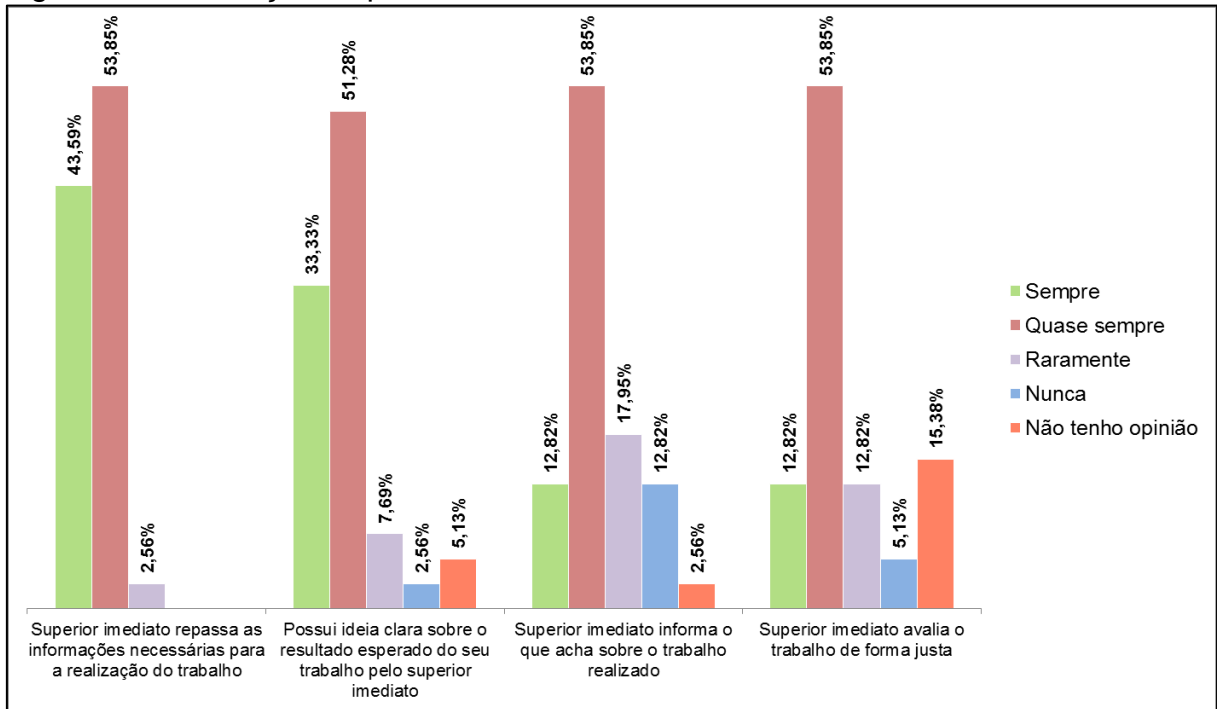
Em contrapartida há indicadores positivos como: cooperação entre colegas da mesma equipe 87,18% e superior imediato trata a satisfação cliente interno/externo 94,87%. Além disso, os respondentes em sua maioria manifestaram o desejo de permanecer dentro do departamento 79,49%.

O quarto bloco é referente à liderança e superior imediato: i) superior imediato repassa as informações necessárias para a realização do trabalho; ii) possui ideia clara sobre o resultado esperado do seu trabalho pelo superior imediato;

iii) superior imediato informa o que acha sobre o trabalho realizado; e iv) superior imediato avalia o trabalho de forma justa.

Os questionamentos geraram os resultados a seguir, conforme Figura 9:

Figura 9 – Liderança e superior imediato.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

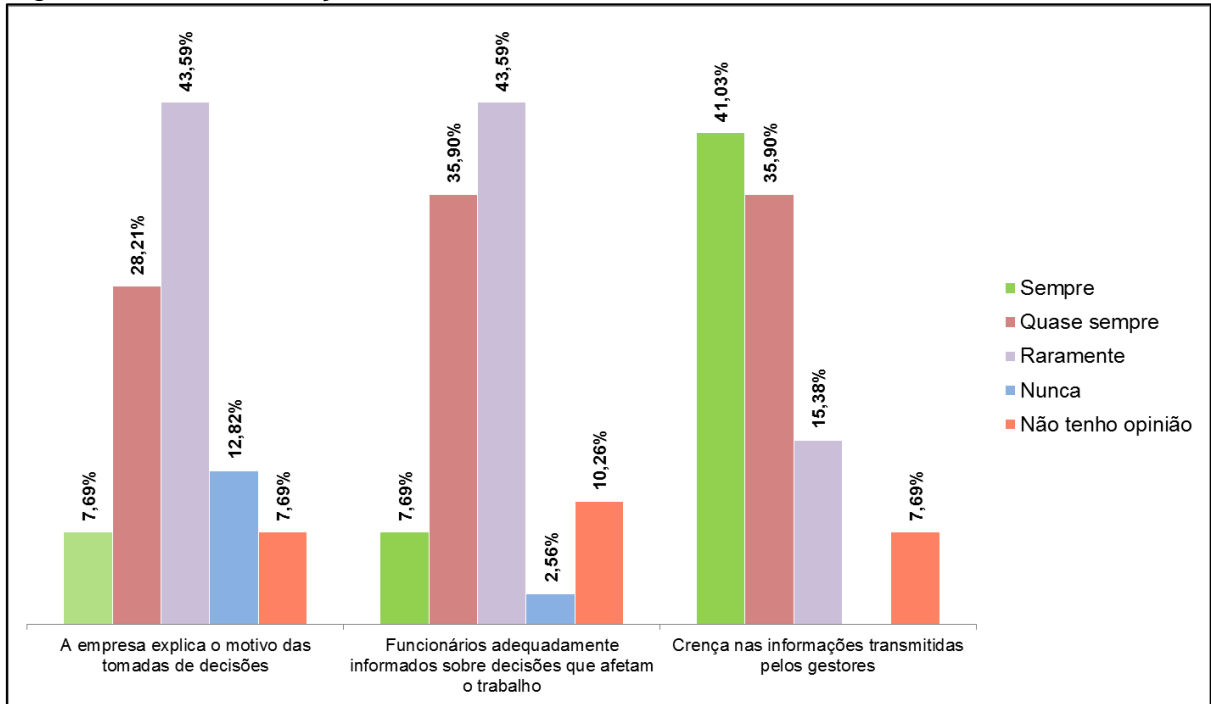
Referente ao bloco de perguntas acima apresentado existe um percentual 30,77% que não reconhecem receber do superior imediato informações sobre o trabalho que realizam.

Em contrapartida 66,67% reconhecem receber do superior imediato o feedback do trabalho realizado. Existem ainda um alto percentual quanto ao superior imediato avaliar o trabalho de forma justa 66,67% (sempre / quase sempre) e ainda 97,44% afirma que o superior imediato repassa as informações necessárias e 84,62% admitem que o mesmo possui ideia clara do que espera dos trabalhos realizados por seus funcionários.

O quinto bloco refere-se à comunicação: i) a empresa explica o motivo das tomadas de decisões; ii) funcionários adequadamente informados sobre decisões que afetam o trabalho; iii) crença nas informações transmitidas pelos gestores; e iv) comunicação da direção a respeito das informações de interesse geral.

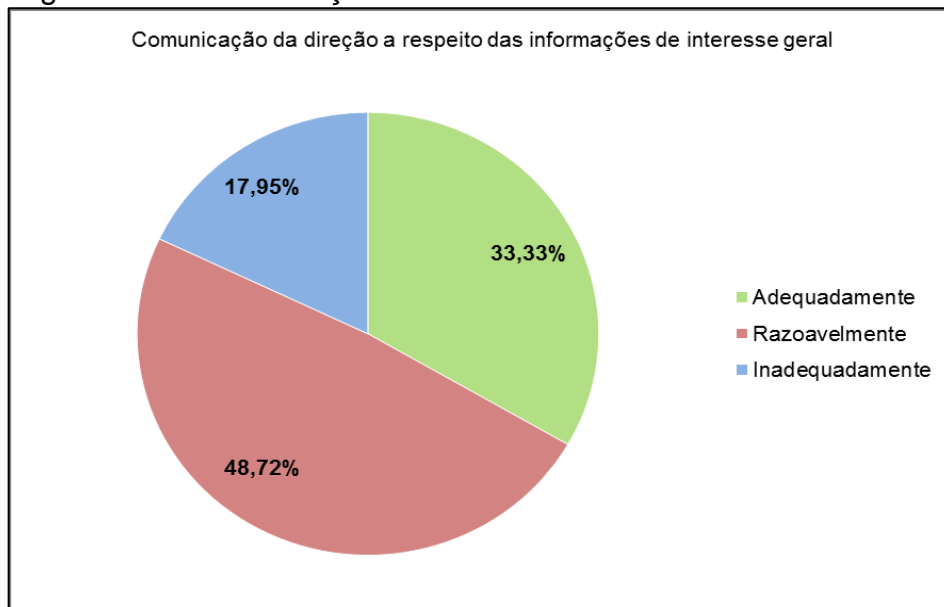
Houve a necessidade de separar os resultados em dois gráficos, pois as respostas eram distintas, conforme Figuras 10 e 11.

Figura 10 – Comunicação.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Figura 11 – Comunicação II.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Referente ao bloco de perguntas acima apresentado, percebe-se que os entrevistados têm maior dificuldade na comunicação e no esclarecimento do motivo

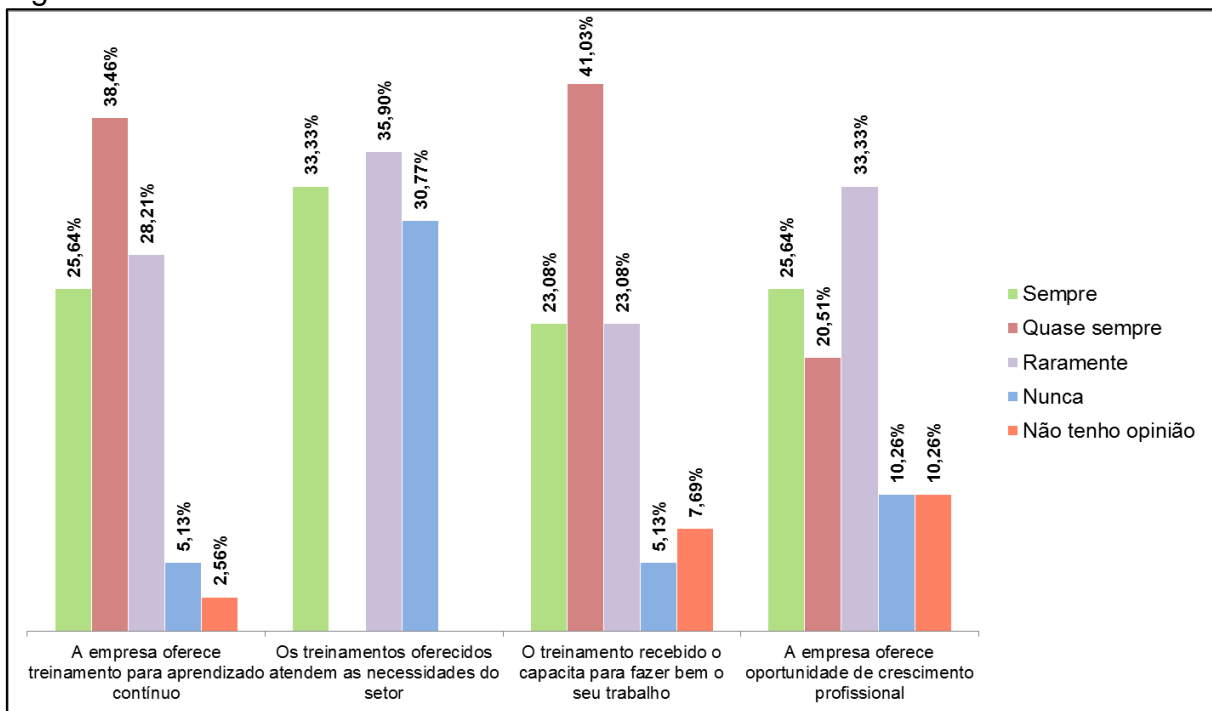
das tomadas de decisões pela empresa cujo resultado aparece em 56,41% (raramente/nunca).

Em contrapartida os comunicados de interesse geral da empresa (82,1% adequadamente/razoavelmente) e as crenças nas informações transmitidas pelos gestores (76,92% sempre/quase sempre) se mostra bastante positiva.

O sexto bloco refere-se aos treinamentos: i) a empresa oferece treinamento para aprendizado contínuo; ii) os treinamentos oferecidos atendem as necessidades do setor; iii) o treinamento recebido o capacita para fazer bem o seu trabalho; e iv) a empresa oferece oportunidade de crescimento profissional.

A Figura 12 apresenta os resultados referentes ao sexto bloco de questões:

Figura 12 – Treinamentos.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

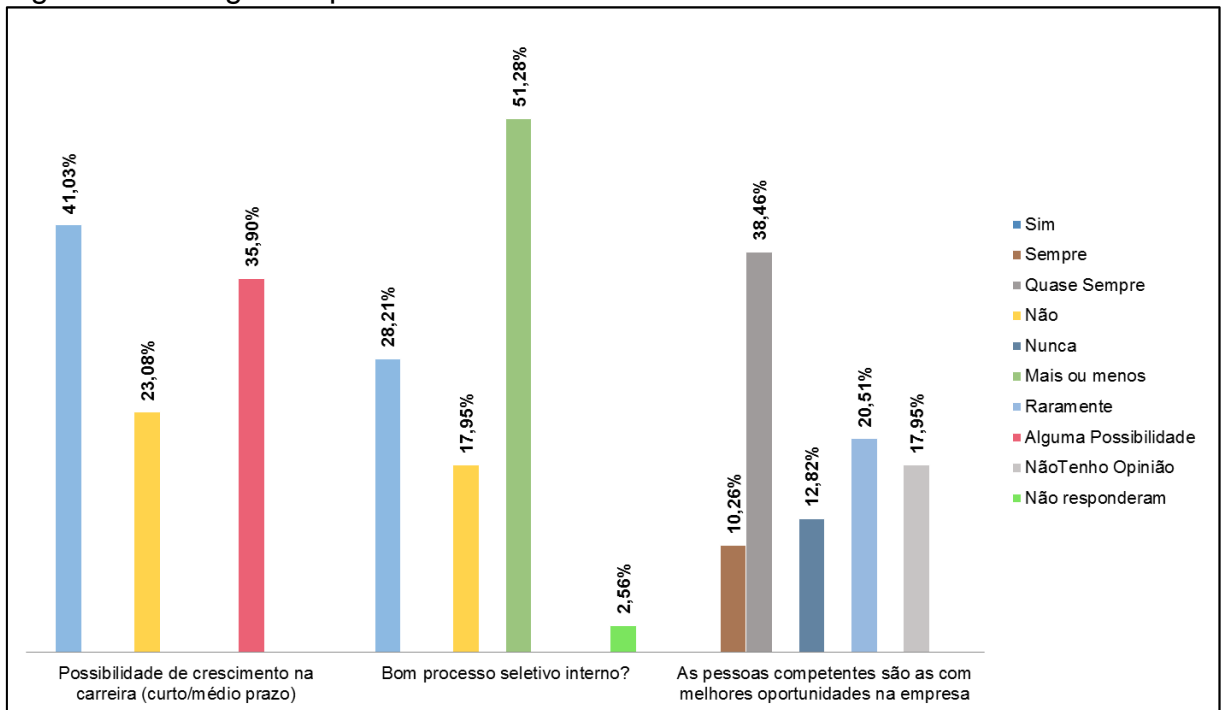
No tocante ao bloco de perguntas acima apresentado, percebe-se que os treinamentos oferecidos não atendem as necessidades dos setores especificamente, (66,67% não/mais ou menos).

Em contrapartida os treinamentos voltados ao aprendizado contínuo, a capacitação e a oportunidade de crescimento profissional são positivas, com uma média superior a 58% (sempre/quase sempre).

O sétimo bloco refere-se ao progresso profissional: i) possibilidade de crescimento na carreira (curto/médio prazo); ii) bom processo seletivo interno; iii) as pessoas competentes são as com melhores oportunidades na empresa; e iv) como você se imagina daqui a dois anos?

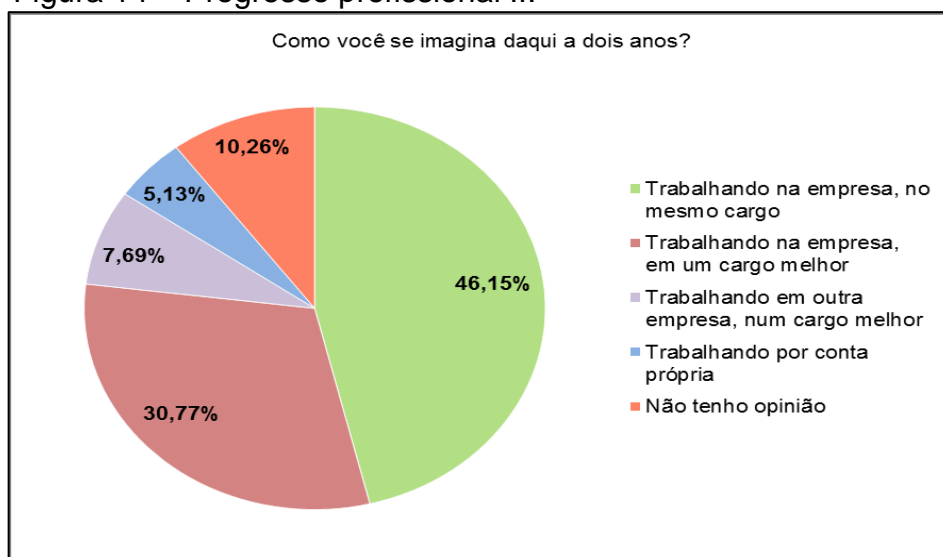
Houve a necessidade de separar os resultados em dois gráficos, pois as respostas eram distintas, conforme Figuras 13 e 14.

Figura 13 – Progresso profissional I.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Figura 14 – Progresso profissional II.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Referente ao bloco de perguntas acima apresentado, percebe-se que na opinião dos funcionários a empresa não possui um bom processo seletivo interno apresentando 69,23% (não/mais ou menos).

Em contrapartida a possibilidade de crescimento na carreira profissional é vista de maneira positiva (76,93% sim/alguma possibilidade), bem como são disponibilizadas as melhores oportunidades para as pessoas competentes dentro da empresa (48,72% sempre/quase sempre), no entanto, cabe ressaltar que 17,95% não opinaram.

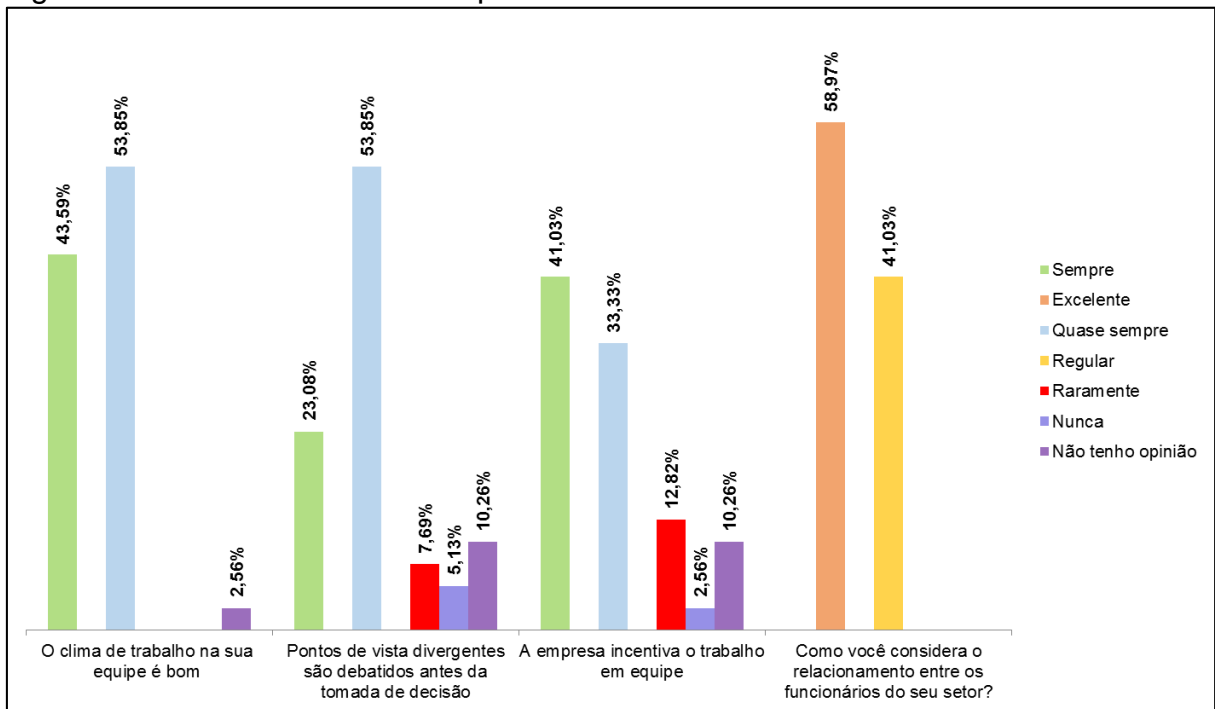
Quanto ao progresso profissional imaginado pelos profissionais, daqui a dois anos a expectativa não é positiva, pois 69,23% destes profissionais se veem trabalhando no mesmo cargo, ou em outra organização e até mesmo trabalhando por conta própria.

Em contrapartida 30,77% almejam a possibilidade de crescimento na empresa.

O oitavo bloco é referente ao relacionamento interpessoal: i) o clima de trabalho na sua equipe é bom; ii) pontos de vista divergentes são debatidos antes da tomada de decisão; iii) a empresa incentiva o trabalho em equipe; e iv) como você considera o relacionamento entre os funcionários do seu setor.

Os questionamentos efetuados geram os seguintes resultados, apresentados na Figura 15.

Figura 15 – Relacionamento interpessoal.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

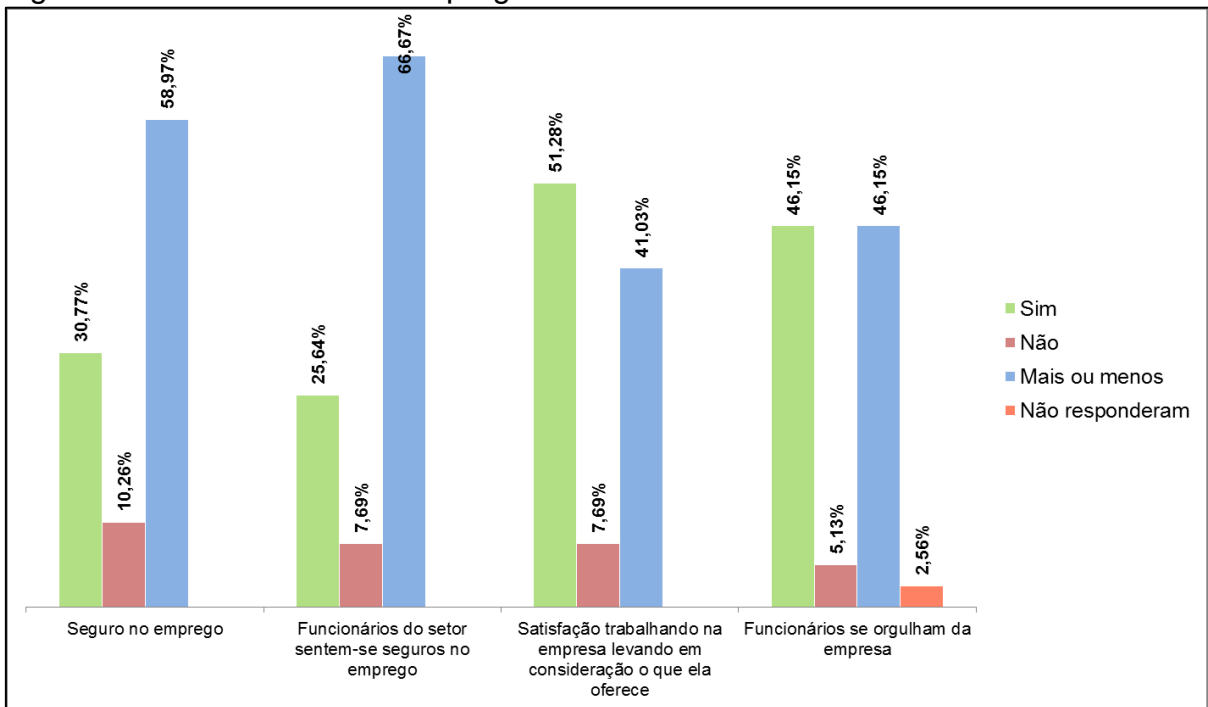
Referente ao bloco de perguntas acima apresentado, o clima na empresa é considerado pelos funcionários como sendo bom com percentual de 97%. Entre os outros questionamentos realizados neste bloco, percebe-se uma certa harmonia no trabalho visto que a maioria dos respondentes afirmou que os pontos de vista divergentes são debatidos antes da tomada de decisão e que a empresa incentiva o trabalho em equipe.

Em contrapartida existe um percentual de respondentes que classifica o relacionamento com os funcionários do setor como regular (41,03%), o que deve ser objeto de atenção por parte da gestão de recursos humanos da empresa.

O nono bloco é referente à estabilidade no emprego: i) segurança no emprego? ii) segurança no emprego (setor); iii) satisfação em relação ao oferecido pela empresa; iv) funcionários se orgulham do desempenho da empresa.

Os questionamentos efetuados geram os seguintes resultados, apresentados na Figura 16.

Figura 16 – Estabilidade de emprego.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

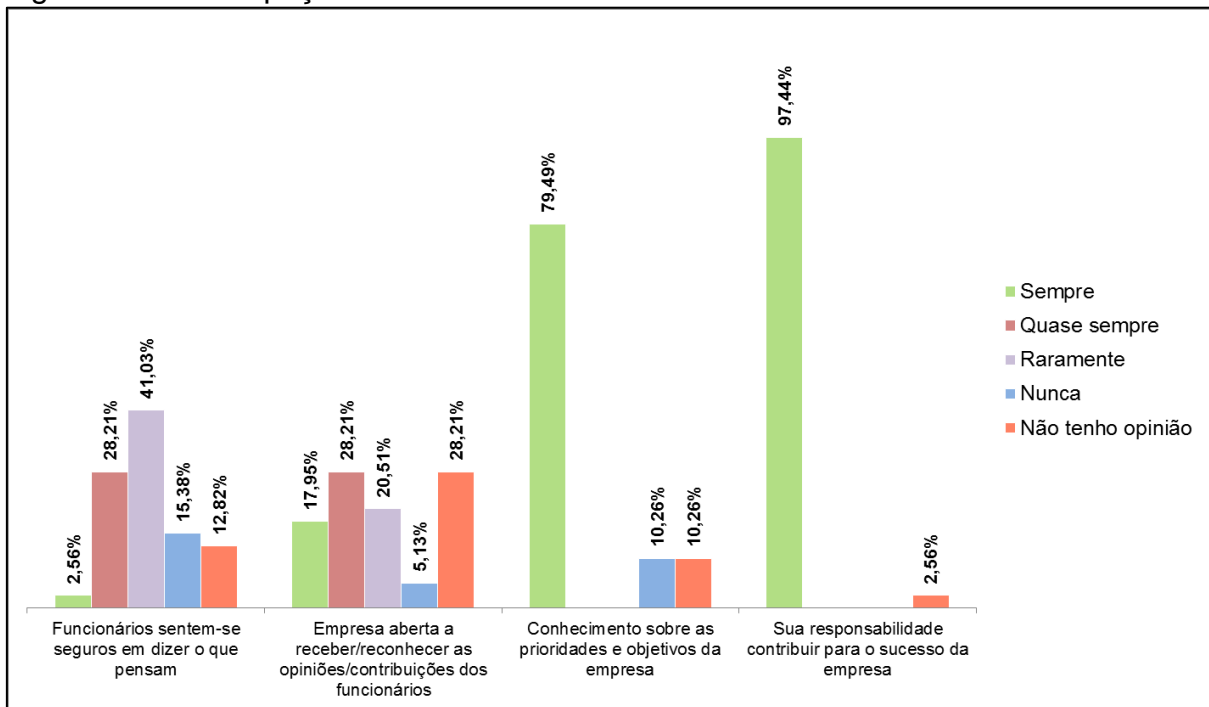
No tocante ao bloco de perguntas acima apresentado, notou-se um alto índice de insegurança em relação a estabilidade de emprego variando entre 69% a 74%.

Em contrapartida, praticamente metade dos funcionários entrevistados sentem-se satisfeitos pelo que a empresa oferece (51,28%) e, uma parcela dos respondentes (46,15%), tem orgulho de trabalhar na empresa.

O décimo bloco é referente à Participação dos funcionários i) funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam ii) Empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários; iii) conhece as prioridades e objetivos da empresa; e iv) considera sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa.

Os questionamentos efetuados geram os seguintes resultados, apresentados na Figura 17.

Figura 17 – Participação dos funcionários.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Referente ao bloco de perguntas acima apresentado, os funcionários entrevistados manifestaram-se dizendo se mostrarem inseguros com o que dizem ou pensam (56,41% raramente/nunca).

Em contrapartida, uma parcela dos respondentes reconhece que a empresa demonstra abertura nas opiniões/contribuições dos funcionários (46,15%), e, 79,49% dos entrevistados afirmaram conhecer as prioridades e objetivos da empresa. O último dado deste bloco, demonstra que 97,44% dos funcionários admitem que sua responsabilidade pode contribuir para o sucesso da empresa.

CONCLUSÃO

De acordo com os objetivos propostos inicialmente para este estudo, foram elencadas dez variáveis para medir o clima organizacional em um centro de diagnóstico médico por imagem, localizado no município de Criciúma/SC, sendo elas: tipo de trabalho, salário/benefícios, integração entre os departamentos, liderança, comunicação, treinamento, progresso profissional, relacionamento interpessoal, estabilidade no emprego e participação dos funcionários, estes sugeridos pelos autores constantes no referencial bibliográfico deste estudo.

Estas variáveis segundo os autores pesquisados consideram fatores como: as condições físicas do trabalho, salários pagos compatíveis com o mercado, relacionamento e cooperação entre departamentos, qualidade da supervisão, satisfação dos canais de comunicação, oportunidades de qualificação de promoção e crescimento profissional, relações funcionários e chefia, segurança em seus cargos, forma de participação dos funcionários no dia a dia da empresa, entre outros que são internos e externos à organização e que podem interferir no clima organizacional.

Assim, quando da realização da pesquisa, identificou-se que os funcionários desta organização sentem/percebem o clima como sendo bom com percentual de 97%, no entanto, os funcionários têm dificuldades com as condições físicas de trabalho, com a remuneração e benefícios que não são adequados e não satisfazem às necessidades básicas, eles têm dificuldades com a cooperação entre os departamentos da empresa, alguns não reconhecem receber do superior imediato informações sobre o trabalho que realizam, têm dificuldades com a comunicação e no esclarecimento do motivo das tomadas de decisões pela empresa. Ainda, segundo uma parcela dos respondentes, os treinamentos que são oferecidos não atendem às necessidades dos setores especificamente, a empresa não possui um bom processo seletivo, a expectativa de progresso profissional não é positiva, e há insegurança quanto a estabilidade de emprego, e quanto a manifestação de dizerem o que pensam.

Diante destes resultados foram elencadas para a empresa algumas ações de melhoria tais como:

- Avaliar e aprimorar os aspectos das condições físicas de trabalho;
- Analisar a viabilidade de aprimorar o plano de salários e benefícios;

- Implantar a prática de *Job Rotation* de forma que todos os funcionários conheçam todos os processos, atividades e especificidades de cada área, estimulando assim a cooperação entre os departamentos, além de tornar estes profissionais melhor capacitados, com alto conhecimento sobre as atividades da empresa;
- Otimizar o feedback entre os superiores e seus funcionários;
- Melhorar os canais de comunicação;
- Proporcionar treinamentos mais específicos às necessidades de cada setor;
- Estruturar o processo seletivo de forma a melhor atrair e reter talentos;
- Implantar um plano de carreira estipulando o caminho que cada funcionário vai percorrer dentro da organização;
- Adotar formas de trabalho com mais transparência de forma que os funcionários se sintam mais seguros; e
- Estar mais aberta às sugestões dos funcionários.

Conclui-se a partir do exposto, que todas as ações que podem ser realizadas dentro da organização para melhoria do clima organizacional, podem se reverter em ganho para a empresa, por meio de um serviço bem prestado, que cause impressão positiva no cliente, otimização dos recursos disponíveis por parte dos funcionários e redução dos desperdícios que podem estar sendo gerados ao longo do processo por falta de motivação ou habilidade das pessoas envolvidas.

Percebe-se a importância da análise do clima nas organizações para que seus gestores possam direcionar as ações e garantir assertividade na tomada de decisão que envolve a motivação de seus colaboradores.

Tendo em vista que a organização possui filiais em outras cidades da região, por questões de tempo e mobilidade, o estudo limitou-se a matriz localizada no município de Criciúma/SC.

Por fim, sugere-se a realização de um estudo futuro mais aprofundado, abrangendo toda a organização, com o intuito de avaliar como se comporta o clima organizacional nas demais filiais e realizar um comparativo com a matriz.

REFERÊNCIAS

- ALVES, M. **Como escrever teses e monografias: um roteiro passo a passo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARBOSA, Lívia. **Cultura e Empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BRANDÃO, R. M. **Introdução à estatística: conceitos básicos em estatística**. 2012. Disponível em: <http://www.pgarrao.uac.pt/IntEstatistica_08_09/AcetatosCap0.pdf>. Acesso em: 08 out. 2017.
- BRANDINI, V. **Fontes primárias e secundárias. Documentos oficiais e não oficiais**. São Paulo: 2003. (Apostila). Disponível em: <http://www2.anhembri.br/html/ead01/pesq_estudo_moda/aula2.pdf>. Acesso em: 08 out. 2017.
- CARVALHO, V. D. de; SOUZA, W. J. de. Pobres no ter, ricos no ser: trabalho voluntário e motivação na pastoral da criança. **RAC**, v. 11, n. 2, p. 113-134, abr./jun. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v11n2/a07v11n2>>. Acesso em: 23 ago. 2017.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- _____. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas. 2002.
- _____. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DIAS, R. **Cultura organizacional**. Campinas, SP: Alínea, 2003.
- FARACO, A. **Administração de recursos humanos completa e atualizada: o conceito de APH**. Criciúma, SC: Ed. do Autor, 2007.
- FERRARI, T. A. **Metodologia da Ciência**. São Paulo: Kendy, 1974.
- FERREIRA, P. I. Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho. In: RAMAL, A. (Org.). **MBA gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. Disponível em:8 <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2017.

FRANÇA, A. C. L.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. São Paulo: Atlas, 1997.

GELLERMAN, S. W. **Motivação e produtividade**. São Paulo: Melhoramentos, 1976.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOREIRA, E. G. **Clima organizacional**. Curitiba: IESDE, 2012.

PASCHINI, S. **Alinhando cultura organizacional e estratégica de rh à estratégia de negócio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PINHEIRO, J. I. D.; CUNHA, S. B. da; CARVAJAL, S. R.; GOMES, G. C. **Estatística básica: a arte de trabalhar com dados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; PACHECO, É. A.; SEVERINO, A. F. Clima organizacional e estresse em equipes de trabalho. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 13, n. 1, p. 37-48, abr. 2013. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572013000100004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 19 ago. 2017.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, V. L. da; ULLER, C. M.; SANTOS, J. D. dos; REZENDE, F. A. Análise da motivação de pessoas: um estudo baseado em princípios da hierarquia de necessidades de Maslow. **Revista Foco**, v. 10, n. 2, p. 148-166, jan./jul., 2017. Disponível em: <www.revistafocoadm.org/index.php/foco/article/download/365/230>. Acesso em: 23 ago. 2017.

SPITZER, D. R. **Supermotivação: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização**. São Paulo: Futura, 1997.

TAFNER, E. P.; SILVA, E. da; FISHER, J.; TAFNER, M. A. **Metodologia do trabalho acadêmico**. 2. ed., rev. e atual. Curitiba, PR: Juruá, 2009.

TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M.; A nova ambiência competitiva. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M. T.; ZACARELLI, L. M. (Orgs.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

VARELLA, M. C. A.; COELHO, C. U. F.; SANTOS, N. T. D. **Gerência de recursos humanos**. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 1998.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, R. G.; VIEIRA, S. P. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**. Instituto Catarinense de Pós Graduação. 2003. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

ZAGO, C. C. Cultura organizacional: formação, conceito e constituição. **Sistemas & Gestão**, v. 8, n. 2, p. 106-117, 2013. Disponível em: <www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/download/V8N2A1/V8N2A1>. Acesso em: 26 ago. 2017.

APÊNDICE(S)

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO

ESPECÍFICA EM EMPRESAS



Instrumento de Coleta de Dados para elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso da Acadêmica Roberta Adriana Gausmann com a temática: Análise do Clima Organizacional em um Centro de Diagnóstico Médico por imagem localizado no Município de Criciúma/SC.

Instruções de preenchimento:

- Não escreva seu nome no formulário.
- Use de toda a sinceridade ao responder às perguntas.
- Faça um X na resposta que você escolher.
- Caso a pergunta não corresponda com a sua situação de trabalho, deixe-a em branco ou assinale a resposta “não tenho opinião”.

Tipo de Trabalho

1 As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias (ruído, temperatura, higiene, mobiliário, etc.)?

Sim Não Mais ou menos

2 Seu horário de trabalho causa transtornos em sua vida pessoal?

Sim Não Não tenho opinião

3 Os funcionários são tratados com respeito, independentemente de seus cargos?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

4 Os gestores da empresa têm interesse no bem estar dos funcionários?

Sim Não Não tenho opinião

Salário / Benefícios

5 Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz?

Sim Não Mais ou menos

6 O seu salário satisfaz às suas necessidades básicas de vida?

Sim Não Em parte

7 Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às suas necessidades?

Sim Não Mais ou menos

8 Você se sente satisfeito em relação ao seu salário?

Muito Insatisfeito Insatisfeito Mais ou menos Satisfeito

Integração entre os Departamentos

9 Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa?

Sim Não Não tenho opinião

10 Eu posso contar com a ajuda de meus colegas para resolver problemas inesperados?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

11 Seu superior imediato trata a satisfação do cliente interno/externo como prioridade máxima?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

12 Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa?

Sim Não

Liderança

13 Você recebe do seu superior imediato as informações necessárias para a realização do seu trabalho?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

14 Você tem uma ideia clara sobre o resultado que o seu superior imediato espera do seu trabalho?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

15 Você é informado pelo seu superior imediato sobre o que ele acha do seu trabalho?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

16 Você acha que seu chefe avalia o seu trabalho de forma justa?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Comunicação

17 A empresa explica adequadamente aos funcionários o motivo das decisões que ela toma?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

18 Os funcionários se sentem adequadamente informados sobre as decisões que afetam o trabalho deles?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

19 Você acredita nas informações transmitidas pelos gestores da empresa aos funcionários?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

20 Como a direção da empresa se comunica com os funcionários a respeito das informações de interesse geral?

Adequadamente Razoavelmente Inadequadamente

Treinamento

21 A empresa dá condições de treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

22 Os treinamentos que a empresa costuma oferecer atende as necessidades prioritárias do seu setor?

Sim não Mais ou menos

23 O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

24 A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Progresso Profissional

25 Você vê possibilidade de crescimento de carreira, curto ou médio prazo, na empresa?

Sim Não Alguma possibilidade

26 A empresa tem um bom processo para selecionar internamente seus empregados para preencher suas vagas?

Sim Não Mais ou menos

27 As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na empresa?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

28 Como você se imagina daqui a dois anos?

Trabalhando na empresa, no mesmo cargo

Trabalhando na empresa, em um cargo melhor

Trabalhando em outra empresa, no mesmo cargo

Trabalhando em outra empresa, num cargo melhor

Trabalhando por conta própria

Não tenho opinião

Relacionamento Interpessoal

29 O clima de trabalho da sua equipe é bom?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
30 Na sua equipe de trabalho, pontos de vista divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
31 Como você considera o relacionamento entre os funcionários do seu setor?

Péssimo Regular Excelente

32 O trabalho em equipe é incentivado pela empresa?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Estabilidade no Emprego

33 Você se sente seguro no emprego?

Sim Não Mais ou menos

34 Os funcionários do seu setor sentem-se seguros no emprego?

Sim Não Mais ou menos

35 Você se sente satisfeito trabalhando na empresa levando em consideração tudo o que ela lhe oferece?

Sim Não Mais ou menos

36 Você acha que os funcionários se orgulham do desempenho da empresa?

Sim Não Mais ou menos

Participação dos funcionários

37 Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

38 A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

39 Você conhece as prioridades e objetivos da empresa?

Sim Não Não tenho opinião

40 Você considera que é de sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

Sim Não Não tenho opinião