

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Fabiane Rech

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA PESQUISA EM UMA ORGANIZAÇÃO  
HOSPITALAR**

Santa Cruz do Sul  
2016

Fabiane Rech

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA PESQUISA EM UMA ORGANIZAÇÃO  
HOSPITALAR**

Trabalho de Curso III apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Luiz Alberto Morales Alves

Santa Cruz do Sul  
2016

## RESUMO

**Introdução:** o clima organizacional está diretamente relacionado aos aspectos positivos e negativos do ambiente de trabalho influenciando na qualidade do mesmo. **Objetivo:** o presente trabalho tem por finalidade analisar o clima organizacional do Hospital Beneficente Monte Alverne, situado no interior do município de Santa Cruz do Sul-RS, em relação aos principais fatores que determinam o clima do mesmo através da percepção dos seus colaboradores. **Métodos:** as informações foram obtidas por meio de pesquisa bibliográfica, possibilitando conhecer o que já fora publicado sobre assuntos relacionados ao estudo, tais como: pessoas e organizações; administração e políticas de recursos humanos; comunicação; liderança; motivação; remuneração e benefícios; qualidade de vida no trabalho; trabalho em equipe; cultura; comportamento e clima organizacional. Realizou-se também pesquisa exploratória, com abordagem quantitativa, coletando-se os dados junto aos colaboradores, quanto as suas percepções, através de questionário com perguntas fechadas. **Resultados:** as variáveis investigadas apontaram um clima com nível de satisfação acima da média em relação às variáveis pesquisadas na organização. **Conclusões:** os resultados apresentados levam a conclusão que se a organização deseja manter e aumentar sua produtividade e rentabilidade precisa atentar-se aos fatores com satisfação mais baixa, pois implicam na motivação dos trabalhadores, no aperfeiçoamento profissional e em soluções criativas e eficazes para a organização.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Organização. Colaboradores. Motivação. Satisfação.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Variável de clima: salário.....	32
Tabela 2 – Variável de clima: liderança.....	33
Tabela 3 – Variável de clima: comunicação.....	34
Tabela 4 – Variável de clima: treinamento.....	36
Tabela 5 – Variável de clima: motivação.....	37
Tabela 6 – Variável de clima: trabalho em equipe.....	38
Tabela 7 – Variável de clima: condições de trabalho.....	40
Tabela 8 – Média geral do clima organizacional da empresa.....	41

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	6
2	JUSTIFICATIVA.....	8
2.1	Pessoal.....	8
2.2	Empresarial.....	8
2.3	Social.....	8
2.4	Teórico .....	8
2.5	Institucional .....	9
3	OBJETIVOS.....	10
3.1	Geral .....	10
3.2	Específicos.....	10
4	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	11
5	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
5.1	Cultura organizacional.....	13
5.2	Clima organizacional.....	14
5.3	Pesquisa de clima organizacional .....	15
5.3.1	Variáveis organizacionais.....	17
5.3.2	Etapas para montagem e aplicação de uma pesquisa de clima organizacional .....	19
5.3.2.1	Primeira etapa: obtenção da aprovação e do apoio da direção .....	19
5.3.2.2	Segunda etapa: planejamento da pesquisa .....	20
5.3.2.3	Terceira etapa: definição das variáveis .....	21
5.3.2.4	Quarta etapa: montagem e validação do instrumento de pesquisa ....	21
5.3.2.5	Quinta etapa: parametrização .....	22
5.3.2.6	Sexta etapa: divulgação da pesquisa .....	23
5.3.2.7	Sétima etapa: aplicação e coleta da pesquisa.....	24
5.3.2.8	Oitava etapa: tabulação da pesquisa.....	24
5.3.2.9	Nona etapa: emissão de relatórios .....	25
5.3.2.10	Décima etapa: divulgação dos resultados de pesquisa .....	25
5.3.2.11	Décima primeira etapa: definição de planos de ação .....	26
6	METODOLOGIA .....	28
6.1	Delineamento de pesquisa .....	28

6.2	Definição da área.....	29
6.3	Coleta de dados.....	29
6.4	Análise de dados.....	30
7	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>31</b>
7.1	Variável salário .....	31
7.2	Variável liderança.....	32
7.3	Variável comunicação.....	33
7.4	Variável treinamento/aperfeiçoamento.....	35
7.5	Variável motivação .....	36
7.6	Variável trabalho em equipe .....	37
7.7	Variável condições de trabalho.....	39
8	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>43</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>44</b>
	<b>ANEXO A – Questionário</b> .....	<b>46</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A pesquisa de clima é uma ferramenta que mede a percepção das pessoas em relação ao seu ambiente de trabalho. É importante conhecer esta percepção, pois o sentimento que as pessoas têm sobre a empresa tem um impacto profundo sobre como e quanto trabalham. Ao responder uma pesquisa de clima, os colaboradores têm a possibilidade de refletir esta interação entre as características pessoais e organizacionais.

O conceito de clima organizacional iniciou uma nova perspectiva à administração ao buscar argumentos para o desempenho do trabalho humano, por meio de relações entre esse fator e outros relevantes do cotidiano como, por exemplo, satisfação, liderança, motivação, desempenho, rotatividade (OLIVEIRA, 1996).

Para Souza (1978), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos de cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, reconhecimentos e processos operacionais da organização.

De acordo com o entendimento de Coda (1997), o clima organizacional reflete a tendência de, até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estão sendo efetivamente atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional.

Portanto, considerando a importância da pesquisa de clima organizacional nas organizações, bem como a necessidade de aprofundar as pesquisas sobre o assunto, o presente estudo tem a seguinte questão de pesquisa: qual o clima organizacional de uma organização privada?

O estudo a seguir verifica o clima organizacional a partir das seguintes variáveis: salário, liderança, treinamento e desenvolvimento profissional, reconhecimento e motivação, trabalho em equipe, condições de trabalho e comunicação.

A partir da introdução, na sequência, a estruturação deste trabalho está dividida em sete capítulos. No segundo capítulo está a justificativa. No terceiro capítulo são apresentados o objetivo geral e os específicos. O quarto capítulo

apresenta a caracterização da empresa e ambiente. No quinto capítulo apresenta-se a revisão de literatura. O sexto capítulo descreve a metodologia, onde são explicados o delineamento de pesquisa, a definição da área, a coleta de dados e a análise dos mesmos. No sétimo é descrito os resultados obtidos pela pesquisa. Finalmente, é apresentada a conclusão final do estudo e consecutivamente as referências utilizadas para o desenvolvimento do presente trabalho e o anexo do estudo (questionário de coleta de dados).



## **2 JUSTIFICATIVA**

### **2.1 Pessoal**

O presente trabalho irá contribuir para o desenvolvimento acadêmico e profissional da autora. Também servirá como base de pesquisa e desenvolvimento no assunto Pesquisa de Clima Organizacional, pois é tema importante no campo profissional e acadêmico. Desta forma, o tema proposto proporcionará uma integração dos conceitos e modelos teóricos com a experiência profissional.

### **2.2 Empresarial**

Contribuir para o desenvolvimento de processos de identificação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria das organizações, bem como para o alinhamento dos processos de criação e implantação de políticas e programas nas mesmas.

### **2.3 Social**

Contribuir para o desenvolvimento da sociedade brasileira no sentido de buscar o desenvolvimento das organizações, da técnica de diagnóstico organizacional, do conhecimento sobre o assunto e do aperfeiçoamento e do auxílio aos dirigentes das mesmas.

### **2.4 Teórico**

A cada dia surge um fato novo e relevante no contexto social, econômico, político e cultural, que mexe com a cabeça das pessoas, impactando seus valores e, conseqüentemente, suas atitudes em relação ao trabalho. É preciso que as empresas estejam atentas a isso. E é nesse sentido que é imprescindível a gestão do clima organizacional. Conforme Luz (2003), é indispensável conhecer o que os funcionários pensam sobre a empresa e qual a sua atitude em relação aos diferentes aspectos de uma organização. Lacombe (2005) afirma que somente desta maneira é possível melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, a qualidade de vida das pessoas no trabalho e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços

prestados pela organização. Souza (1978) alega que o clima organizacional tem sido definido como a percepção dos eventos, práticas e procedimentos e os tipos de comportamentos que são recompensados, com o apoio e espera dos funcionários.

## **2.5 Institucional**

Este trabalho está inserido no currículo do Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz - UNISC, como uma disciplina obrigatória para a conclusão de curso, denominado de Trabalho de Curso - TC II. Também pretende contribuir para a consolidação das pesquisas já realizadas no assunto, assim como servir de referência para pesquisadores, professores, alunos, consultores e profissionais que necessitam aprofundar-se no tema Pesquisa de Clima Organizacional.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 Geral**

Verificar o clima organizacional do Hospital Monte Alverne, localizado em Monte Alverne, terceiro distrito de Santa Cruz do Sul, RS, através da visão dos colaboradores.

#### **3.2 Específicos**

- Estabelecer o instrumento de coleta de dados sobre o clima organizacional do Hospital de Monte Alverne, Santa Cruz do Sul, RS;
- Levantar os dados sobre o clima organizacional do Hospital de Monte Alverne, Santa Cruz do Sul, RS, a partir da percepção dos colaboradores;
- Consolidar os dados sobre o clima organizacional do Hospital de Monte Alverne, Santa Cruz do Sul, RS;
- Classificar os dados sobre o clima organizacional do Hospital de Monte Alverne, Santa Cruz do Sul, RS.

#### **4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

Situado em Monte Alverne, 3º Distrito do município de Santa Cruz do Sul, na rua Dr. Pedro Egger, nº 600 encontra-se o Hospital Beneficente Monte Alverne: uma entidade civil, filantrópica, de direito privado, sem fins lucrativos, que se rege pelo Estatuto Social e pela legislação aplicável.

Além de possuir uma diretoria, a instituição é formada por 29 colaboradores. Dentre estes, alguns possuem formação superior, mas a grande maioria possui apenas o ensino médio completo.

No hospital não há um sistema interno de comunicação. Desta forma, as informações são sempre repassadas aos setores pelos seus gestores, através de pequenas reuniões. A instituição também não trabalha com um plano de carreira e salário. Baseia-se, então, nos dados sindicais das categorias. Como benefício, fornece plano de saúde a seus funcionários.

Semestralmente a instituição participa de cursos técnicos oferecidos pela Federação das Santas Casas e Hospitais Beneficentes, Religiosos e Filantrópicos do Rio Grande do Sul, situada em Porto Alegre. Geralmente se fazem presentes os responsáveis pelos setores. Estes então ficam encarregados, de após o término do curso, realizarem uma reunião com o restante do grupo para repassarem as novas informações e aprendizagem.

Até o presente momento, nunca foi realizada uma espécie de pesquisa de clima organizacional ou algo parecido na entidade. Porém, a administração, juntamente com a diretoria, está a favor da aplicação desta pesquisa, confiantes de que esta possa trazer benefícios à entidade.

Presidida hoje pelo Sr. Elio Scheffler, a instituição foi fundada em 01 de julho de 1929 comemorando, portanto, seu 86º aniversário. O hospital possui 36 leitos e atende à clínica médica geral, cirurgias, pediatria, ginecologia e obstetrícia.

A entidade conta com uma área total de 11.289,71 metros quadrados. Dos 36 leitos disponíveis, 26 são destinados ao atendimento SUS e os demais para convênios.

O hospital não estabelece nenhum limite quantitativo. Atende 100% da demanda, em sua maioria agricultores de pequeno porte, totalizando, segundo o último censo, em média 10.000 habitantes na localidade de Monte Alverne. O atendimento se estende a distritos circunvizinhos, bem como aos municípios de

Sinimbu e Venâncio Aires. Presta também serviços a pacientes que vêm encaminhados através do gestor local SUS, quando faltam leitos nos hospitais mais próximos.

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

### 5.1 Cultura organizacional

A cultura é um elemento intangível que permeia os relacionamentos e comportamentos dentro de uma empresa, determinando, o que deve ser seguido e o que não pode ser feito, de tal maneira que a organização mantenha suas características, as quais lhe dão uma personalidade própria, que a diferencia das outras organizações. Mesmo sendo intangível, deve ser transmitida e ensinada aos indivíduos que fazem parte da empresa.

De acordo com Luz (2003, p. 14),

a cultura organizacional impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as formas de relacionamento com os parceiros comerciais, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como os funcionários se vestem, se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda, e assim por diante.

Conforme Chiavenato (2010), a cultura apresenta um forte e crescente impacto no desempenho da organização, sendo sua personalidade, seu comportamento e sua mentalidade. Lacombe (2005, p. 229) acrescenta que a cultura pode ser entendida como “um conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração”.

Segundo o mesmo autor (2005), a cultura pode ser explícita e implícita. A cultura explícita pode ser por meio de códigos éticos, declarações de princípio, credos, ou através das políticas e normas da organização, ou seja, através de reuniões, seminários e palestras. A cultura implícita penetra mais profundamente do que as faladas ou escritas, são identificadas por meio das observações das ações, decisões, preocupações e as prioridades da administração.

De uma maneira muito simples, conclui-se que cultura organizacional é um conjunto de aspectos físicos e psicossociais que determina o seu modo de ser e sua identidade. Tais valores são aprendidos, transmitidos e partilhados pelo grupo de membros da empresa.

## 5.2 Clima organizacional

O clima organizacional é uma variável que influi diretamente na produtividade da organização, pois o grau de salubridade de uma empresa depende de sua atmosfera psicológica. Esta atmosfera é fruto do conjunto de percepções das pessoas que compartilham seu dia-a-dia com a organização.

Coda (1997) e Luz (2003) são unânimes em dizer que o 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: política de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a empresa.

Para Souza (1978), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos de cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, reconhecimentos e processos operacionais da organização.

Tamayo et al. (2002) consideram que o clima organizacional refere-se à forma como o ambiente organizacional é percebido e interpretado pelos empregados e que se trata de uma percepção com várias dimensões.

Barçante e Castro (1999) definem o clima organizacional como atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia-a-dia do trabalho.

Segundo Chiavenato (2006), o conceito de clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

Das várias definições citadas, nota-se que todas indicam para o entendimento de que se trata de um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.

De igual modo, depara-se que se trata de um conceito que abrange várias dimensões individuais, familiares e institucionais.

### **5.3 Pesquisa de clima organizacional**

Ao longo da história a concepção da natureza do clima organizacional sofreu diversas transformações. O estudo do clima organizacional assume um papel de alicerce para que os dirigentes possam determinar quais os pontos fortes e os pontos fracos da organização, sendo mais fácil colocar em prática as mudanças necessárias para a melhoria e satisfação dos funcionários. O objetivo é dar, em simultâneo, qualidade de vida ao empregado e, conseqüentemente, melhorar e dar qualidade ao produto da empresa.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta que mede a percepção das pessoas em relação ao seu ambiente de trabalho. É de suma importância conhecer esta percepção, pois o sentimento que as pessoas têm sobre a empresa tem um impacto profundo sobre como e quanto trabalham. Ao responder uma pesquisa de clima, os colaboradores têm a possibilidade de refletir esta interação entre as características pessoais e organizacionais.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 95), “o conceito de motivação – no nível individual – conduz ao de clima organizacional – no nível da organização”.

Nesse contexto, Chiavenato (2002, p. 94) ainda descreve que:

o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc.

A pesquisa de clima organizacional é uma importante ferramenta de avaliação de clima organizacional, através da pesquisa é possível monitorar os sentimentos das pessoas com relação ao seu trabalho e a empresa.

Ainda em relação ao tema clima organizacional, Maximiano (2000, p. 260) afirma que:



o clima é formado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afeta de maneira positiva ou negativa sua satisfação para o trabalho. Sentimentos negativos exercem impacto negativo sobre o desempenho. Um programa de demissão em massa, por exemplo, gera um clima em que predominam sentimentos como, tensão, medo, ansiedade e tristeza.

É relevante comentar que o clima que predomina dentro da organização é percebido pelo cliente, e pode com isso afetar de alguma forma a relação cliente e empresa.

O clima organizacional está estritamente ligado ao nível motivacional apresentado pelos colaboradores das organizações, sendo ponto fundamental para o sucesso ou fracasso de tal. Para avaliar o que os colaboradores pensam a respeito da empresa, é necessária a realização de pesquisas sobre o clima organizacional.

De acordo com Mello (2003), a pesquisa de clima organizacional é o meio mais eficaz de entender o que os colaboradores querem, o que esperam e por que continuam na empresa. É um instrumento que, se bem aplicado, possibilita um diagnóstico preciso e o mapeamento da satisfação, fidelidade e compromisso das pessoas que trabalham na empresa.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta eficiente para levantar, avaliar e monitorar o que as pessoas sentem e como se sentem dentro da empresa em que atuam.

Para Brum (2003, p. 117), “para fazer esse tipo de pesquisa, a empresa precisa estar preparada para ouvir críticas e elogios e para entender que nem sempre a percepção do empregado coincide com a realidade existente”.

Desta forma, podemos dizer que o clima organizacional é mais uma ferramenta disponível para o administrador, lançar mão na construção do processo organizacional e administrativo das empresas. Essa ferramenta bem utilizada vai possibilitar à direção das empresas detectarem fatores, procedimentos adotados e alguns problemas de relacionamento hierárquico que não são bem aceitos pelos seus colaboradores diretos, o que pode representar ponto de atrito e estrangulamento no processo organizacional e evolutivo das empresas.

Em resumo, para que um colaborador preste um bom serviço ou produza produtos de qualidade é preciso que ele saiba, possa e queira fazê-lo. O saber é adquirido através de treinamentos, o poder através dos recursos oferecidos pela

empresa, mas o querer depende da satisfação e motivação do colaborador, e um clima organizacional ruim pode impactar diretamente nos resultados apresentados por eles. Por isto, é tão importante mensurar como está o clima organizacional da empresa, para que esta engrenagem não pare de rodar.

### 5.3.1 Variáveis organizacionais

Ao dar início à pesquisa de clima, deve-se estar coerente com o planejamento estratégico da organização e devem-se contemplar questões de diferentes variáveis organizacionais.

Na visão de Luz (2003), para a realização de pesquisa de clima organizacional, as principais variáveis a serem trabalhadas são:

- a) O trabalho realizado pelos funcionários: esta variável avalia se os funcionários estão adaptados com a realização do trabalho; o horário de trabalho; se a distribuição de tarefas é justa; se o número de funcionários é suficiente e o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.
- b) Salário: esta é uma das principais variáveis a ser pesquisada. Analisa a compatibilidade dos salários da empresa com os praticados no mercado, isto perante a percepção dos funcionários, claro. O impacto na atração de novos talentos e na satisfação e fixação dos funcionários; a justiça na prática de aumentos salariais e a clareza quanto aos critérios do plano de salários da empresa. Assim como os benefícios: que busca avaliar o quanto eles atendem as necessidades dos funcionários e as expectativas; a qualidade da prestação dos serviços; o impacto na atração e fixação dos colaboradores.
- c) Integração entre os departamentos da empresa: avalia a integração entre os diversos setores.
- d) Supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão: avalia a satisfação dos colaboradores em relação a seus supervisores; a qualidade, a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores; o *feedback* e o tratamento dado a equipe.
- e) Comunicação: avalia a divulgação dos fatos dentro da empresa; mostra a satisfação quanto às formas de comunicação utilizadas dentro da empresa.

- f) Treinamento/desenvolvimento: mostra as oportunidades que os colaboradores têm de se qualificar, se atualizar e de se desenvolver profissionalmente.
- g) Possibilidade de progresso profissional: avalia a satisfação dos colaboradores em relação à possibilidade de promoção e crescimento na carreira profissional.
- h) Relacionamento interpessoal: mostra a qualidade no relacionamento entre os funcionários e com relação a sua chefia.
- i) Estabilidade no emprego: busca conhecer qual o nível de segurança que os colaboradores sentem em relação a seu emprego, assim como o *feedback* que eles recebem sobre como estão indo no trabalho. Esta também é uma das principais variáveis.
- j) Condições físicas de trabalho: avalia a qualidade e as condições físicas da empresa, das instalações, dos recursos colocados a disposição dos colaboradores para a realização de seus trabalhos.
- k) Participação: analisa as diversas formas de participação dos colaboradores no dia a dia da empresa. O grau de conhecimento dos funcionários em relação aos principais assuntos da empresa.
- l) Segurança do trabalho: avalia a satisfação dos colaboradores em relação às formas de prevenção de acidentes e doenças ocupacionais dentro da empresa.
- m) Objetivos organizacionais: analisa a transparência da empresa no momento da comunicação dos objetivos organizacionais aos funcionários.
- n) Estrutura organizacional: analisa a opinião dos colaboradores sobre a adequação da estrutura da organização para o processo decisório, para a comunicação, para a consecução dos objetivos organizacionais.
- o) Valorização dos funcionários: procura avaliar o quanto a empresa valoriza seus colaboradores, respeita, dá oportunidades e investe em seus recursos humanos. Da mesma forma os fatores motivacionais: que avalia quais os fatores que mais fazem a diferença para os colaboradores e que lhes causam maior motivação.
- p) Trabalho em equipe: analisa o quanto a organização estimula o trabalho em equipe, como a formação de times para a solução de problemas.

Para Mol (2010), as variáveis que afetam o clima organizacional são: condições de trabalho, liderança, comunicação, motivação e aspectos pessoais. Ele ainda afirma que a pesquisa de clima deve abranger os seguintes fatores: estrutura e ambiente físico; cooperação e reciprocidade no ambiente de trabalho; reconhecimento de mérito; sentido de valor e satisfação no trabalho; remuneração e incentivos; falta de perspectivas e desmotivação.

Segundo Lemos e Martins (2007), a análise do clima organizacional ocorre com sua complexidade e especificidades das organizações. Com base na análise dos fatores ou variáveis estabelecidos nos diversos modelos de pesquisa, eles optam em aprofundar as seguintes variáveis em seu trabalho: comportamento das chefias, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. Já para Bruxel e Junqueira (2011), alguns fatores que podem influenciar no clima organizacional são: salário e remuneração, liderança, supervisão, treinamento e desenvolvimento profissional, reconhecimento, trabalho em equipe, condições de trabalho, trabalho em si, cultura organizacional e motivação.

E todos os autores são genéricos ao dizer que essas variáveis podem impactar positiva ou negativamente no clima organizacional e, conseqüentemente, no desempenho dos colaboradores.

### **5.3.2 Etapas para montagem e aplicação de uma pesquisa de clima organizacional**

Na busca pela descoberta de quais as etapas para aplicação da pesquisa de satisfação de clima organizacional, é notável que os autores são unânimes em relação às mesmas. Para os autores Barçante e Castro (1995), Souza (1978) e Lacombe (2005), a trilogia completa é formada por onze etapas, as quais estão descritas a seguir.

#### **5.3.2.1 Primeira etapa: obtenção da aprovação e do apoio da direção**

Ao dar-se início à montagem e à aplicação da pesquisa, é indispensável buscar a aprovação, o apoio e o comprometimento da direção. O comprometimento caracteriza-se pelo compromisso assumido com as mudanças a serem implementadas. Esse é o momento essencial para decidir pela realização ou não de

uma pesquisa. Caso a direção da empresa não queira se comprometer com o projeto da pesquisa, mais especificamente com a realização das mudanças que ficarem identificadas pela pesquisa como necessárias, então não convém iniciá-la, pois a área de RH só perderia a sua credibilidade, já que sozinha não teria condições de programar determinadas mudanças que teriam de ser aprovadas pela direção da empresa. Ou seja, é fundamental que todo o corpo executivo da empresa apoie a realização da pesquisa, que se envolvam no processo e facilitem a busca pela informação.

### **5.3.2.2 Segunda etapa: planejamento da pesquisa**

Nessa etapa são tomadas as seguintes decisões: definição do objetivo da pesquisa: o diagnóstico do clima organizacional é uma estratégia para identificar oportunidades de melhoria do ambiente de trabalho. A pesquisa pode ter como objetivos avaliar o grau de satisfação dos funcionários em relação à empresa (esse é o principal e mais usual objetivo da pesquisa de clima); determinar o grau de prontidão da empresa para a implantação de alguma mudança. Definição do público-alvo: conhecido o objetivo, agora é definir o público-alvo, ou seja, se a pesquisa será aplicada a todos os funcionários ou uma parcela deles. Com isso, define-se a abrangência de uma pesquisa. Geralmente, a pesquisa é aplicada somente em funcionários, mas também pode ser aplicada em terceiros (estagiários, demais prestadores de serviços).

Quem vai conduzir a pesquisa: decisão sobre quem conduzirá a pesquisa, por uma equipe de RH ou uma consultoria. Definição da técnica: questionário, entrevista ou painel de debates. Coleta das pesquisas: nunca permitir que as chefias recolham os cadernos de respostas. A devolução deve ser feita através de urnas ou via correio. Periodicidade ou momento de aplicação da pesquisa: de preferência em momentos de neutralidade, evitar picos de alegria ou tristeza. Preparação das chefias: quando se trata de uma primeira pesquisa de clima, é extremamente relevante a realização de um treinamento rápido, com a intenção de prepará-los para possíveis críticas a que serão expostos. Não se trata de uma caça aos culpados, o propósito não é demitir, mas sim, focar no objetivo que é identificar oportunidades de melhoria do ambiente de trabalho. Abrangência da pesquisa: amostragem ou todos os funcionários. identificação dos setores pesquisados: a

única identificação necessária refere-se aos setores. Essa operação é necessária para que se possa tabular o clima de cada um dos setores da empresa e, com isso, identificar possíveis focos de problemas, pois uma empresa pode apresentar um clima bom na sua totalidade, mas ao mesmo tempo, apresentar um clima ruim em um determinado setor. Se essa identificação não for feita, não é possível identificar os problemas locais.

### **5.3.2.3 Terceira etapa: definição das variáveis**

Nesta etapa da pesquisa, são escolhidas as variáveis organizacionais que serão pesquisadas. As empresas tradicionalmente pesquisam um conjunto comum de variáveis, e são pesquisadas de 8 a 12 variáveis.

Variáveis organizacionais são os assuntos pesquisados. São os diferentes aspectos da empresa que podem causar satisfação ou insatisfação nos empregados. A pesquisa identifica seu impacto sobre os funcionários e como eles percebem e reagem a cada uma delas. Existem inúmeras variáveis organizacionais, tradicionalmente pesquisadas pelas empresas. A partir da análise dessas variáveis, a empresa poderá optar por aquelas que julgar mais importantes e ainda acrescentar algumas variáveis específicas à sua realidade.

Grande parcela do sucesso de uma pesquisa está na correta definição das variáveis organizacionais, já que sua abrangência permitirá uma maior ou menor cobertura aos aspectos a serem pesquisados. Nesta etapa da pesquisa, são escolhidas as variáveis organizacionais que serão pesquisadas. É recomendável que de uma pesquisa para outra, a empresa mantenha um bloco mínimo de perguntas, a fim de facilitar a comparação dos resultados das pesquisas. Dentre as diversas variáveis, as mais importantes, em função do impacto que causam na satisfação/insatisfação das pessoas no trabalho, são gestão e salário.

### **5.3.2.4 Quarta etapa: montagem e validação do instrumento de pesquisa**

Nesta etapa, a empresa vai construir ou validar, sozinha ou com o auxílio de uma consultoria especializada, o instrumento de pesquisa. Após a montagem do questionário, deve-se proceder a validação dele junto a um grupo de funcionários.

Essa operação é importante para ter certeza de que as perguntas serão compreendidas, quando da aplicação da pesquisa.

- a) Escolha das perguntas para cada variável: as perguntas relativas a cada variável devem ser em número suficiente para cobrir bem o assunto pesquisado.
- b) Decisão sobre o assunto de perguntas-controle ou perguntas cruzadas: essas perguntas são usadas para testar a coerência das respostas de alguns assuntos polêmicos na empresa.
- c) Escolha das opções de resposta para cada pergunta: as opções do tipo "sim" ou "não" radicalizam as respostas, além de não permitir a precisão e intensidade delas. Por exemplo, quando perguntamos "você gosta do seu chefe?", e o funcionário responde não, isso não significa, necessariamente, que ele o deteste. Da mesma forma, quando ele responde sim, isso não significa que ele o adore. É recomendável o uso de respostas em escala. Por exemplo: numa escala de 1 a 10, onde 1 significa que o funcionário adora o chefe e 10 significa que ele detesta o chefe, o respondente poderá manifestar com mais precisão. Outro cuidado é com o uso de opções ímpares de respostas. Elas levam ao respondente ao que chamamos de "vício da tendência central", ou seja, a pessoa tende a assinalar a opção do meio. Para evitar essa comodidade, devemos oferecer opções pares de respostas.
- d) Montagem do instrumento de pesquisa: caderno de perguntas e respostas, caderno de perguntas ou folha de respostas.
- e) Validação do instrumento de pesquisa: uma vez definido o instrumento de pesquisa, ele deve ser aplicado a um grupo de funcionários, a fim de validar a pesquisa: forma, conteúdo, interpretação de perguntas que possam originar dúvidas.

### **5.3.2.5 Quinta etapa: parametrização**

Essa etapa exige um detalhado trabalho de planejamento, necessário à parametrização de todas as respostas do instrumento de pesquisa. Esta fase consiste em definir critérios para facilitar a tabulação (cálculos) das diferentes opções de respostas, cada opção de resposta deve ser interpretada, no momento de

tabulação, como manifestação de satisfação ou insatisfação do respondente. Abaixo um exemplo de parametrização:

O ambiente de trabalho no seu setor é bom?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Não tenho opinião

Opção de resposta parâmetro:

Sempre satisfeito - Quase sempre satisfeito - Raramente insatisfeito - Não tenho opinião

Nesse sentido, tabula-se o percentual (%).

### **5.3.2.6 Sexta etapa: divulgação da pesquisa**

Essa etapa reveste-se de enorme importância, porquanto é responsável pelo índice de adesão ou de respostas de uma pesquisa de clima. A participação maciça é fundamental nesse tipo de pesquisa. Para tanto, é indispensável empreender todo um esforço no processo de comunicação, para se assegurar toda a compreensão dos funcionários quanto aos objetivos da pesquisa, data, local e forma de aplicação e coleta dos questionários. O sucesso dessa etapa depende do apoio que a alta administração da empresa manifestará quanto ao projeto.

A divulgação (sensibilização) acontece antes da aplicação da pesquisa. Consiste em empreender todo um esforço de endomarketing, a fim de divulgar a pesquisa e sensibilizar os funcionários. A divulgação cria um clima em torno da pesquisa, afinal trata-se de uma importante ação desenvolvida pela empresa, trata-se de um projeto institucional. A etapa de divulgação é responsável pelo índice de adesão dos funcionários à pesquisa. Para essa divulgação, o RH deve utilizar todos os meios de comunicação disponíveis na empresa: circular jornal interno, intranet, quadros de aviso. Nessa etapa o RH divulga os objetivos da pesquisa; quando e como ela será aplicada; quem a conduzirá, se a empresa contará com a assessoria de alguma consultoria especializada no assunto ou se será conduzida pela sua equipe de RH; como será coletada. Ainda nessa etapa, a área de RH deve demonstrar o comprometimento e o apoio da alta administração. Para tanto, é recomendável divulgar uma circular do presidente ou de algum diretor, avaliando a iniciativa. É comum, também, que esses comunicados acompanhem o material da pesquisa no momento de sua aplicação.



### **5.3.2.7 Sétima etapa: aplicação e coleta da pesquisa**

Nessa etapa, define-se se a pesquisa será aplicada diretamente pela equipe da empresa, por uma consultoria externa, ou por ambas. Também é definida a forma de coleta dos questionários. A pesquisa deve ser respondida, de preferência, no próprio local de trabalho. Quando respondida em casa, corre-se o risco de sofrer influência de terceiros. Corre-se também o risco de o funcionário perder a pesquisa ou não devolvê-la em tempo hábil. Não se deve permitir que a coleta dos cadernos de respostas seja feita pelos gestores. Isso pode influenciar nas respostas dos pesquisados, que poderão “maquiar” as suas opções, para “agradar” aos gestores. A presença dos chefes no momento da aplicação da pesquisa pode intimidar os respondentes, sobretudo se eles ficarem responsáveis pela sua coleta. A coleta deve ser feita através de urnas. O próprio funcionário, após preencher o questionário, deposita a folha de resposta em uma das urnas. Outra forma de coleta é através do envio dos questionários pelo Correio.

A aplicação e a coleta podem ser feitas eletronicamente. O sucesso dessa opção depende da cultura da organização. Alguns funcionários poderão questionar a quebra do sigilo de suas respostas. Essa opção agiliza e torna mais barato e preciso o processamento da pesquisa.

### **5.3.2.8 Oitava etapa: tabulação da pesquisa**

Essa etapa da pesquisa consiste no processamento manual ou eletrônico dos dados coletados, com a intenção de calcular o percentual dos funcionários satisfeitos em relação aos diferentes assuntos pesquisados. Quando uma pesquisa é feita para um grande número de pessoas, a tabulação manual torna-se extremamente trabalhosa. Nesses casos, recomenda-se que a tabulação seja feita através de um sistema informatizado.

Tipos de tabulação: por pergunta; por variável; conjunto de variáveis; série histórica das variáveis; por região; por diretoria; por departamento; por unidade (fábrica ou loja); por nível hierárquico; por regime de trabalho (estagiário - terceirizado temporário); por tempo de serviço; por turno de trabalho; por sexo e faixa etária; resultado global: índice de satisfação geral – ISG; série histórica do ISG.

### **5.3.2.9 Nona etapa: emissão de relatórios**

Essa etapa compreende a emissão de diversos relatórios, eles devem ser detalhados, apresentando os resultados de cada variável, o ISG - Índice de Satisfação Geral, os resultados de cada setor.

Os relatórios devem apresentar gráficos para representar os dados tabulados da pesquisa, assim como os comentários de cada gráfico. Os gráficos facilitam a visualização dos números apresentados pela tabulação da pesquisa. Cada assunto tabulado deve ser apresentado sob a forma de um gráfico. Os relatórios devem apresentar também os respectivos comentários: a interpretação dos resultados da pesquisa é de fundamental importância. A partir dela, são preparados os comentários que se seguem aos gráficos. Esses comentários ressaltam os pontos positivos que devem ser mantidos pela empresa. Realçam ainda os pontos críticos pesquisados. Eles sugerem as medidas que a empresa deve tomar a fim de modificar esses pontos críticos. O objetivo dos comentários é analisar os resultados da tabulação, representados sob a forma de gráficos. Nos comentários são ressaltados os pontos fortes do ambiente de trabalho e são recomendadas certas medidas que possam aumentar o grau de satisfação dos empregados.

Para que a empresa possa identificar de forma mais expansiva seus pontos críticos, necessita analisar os resultados dos diferentes tipos de tabulação que a pesquisa oferece. Dependendo do assunto que a empresa queira analisar, e aprofundar, é necessário levantar as informações tabuladas por turno de trabalho, por tipo de mão-de-obra (operacional ou administrativa), por região, por diretoria, por fábrica ou escritório. Só assim, consegue dispor de mais informações para analisar melhor os problemas que afetam a qualidade do seu ambiente de trabalho e, conseqüentemente, para tomar melhores decisões sobre intervenções no clima organizacional.

### **5.3.2.10 Décima etapa: divulgação dos resultados de pesquisa**

Quem participa de uma pesquisa espera conhecer seus resultados. Por isso, é fundamental que a empresa divulgue os resultados da pesquisa. A área de RH deve preparar um relatório geral da pesquisa para entregar à diretoria da empresa. É

importante entregar para cada diretor, relatórios detalhados, ilustrados e comentados, contendo os resultados de suas respectivas áreas de responsabilidade.

Antes de divulgar os resultados da pesquisa para os empregados, é recomendável consultar a direção da empresa sobre o que, eventualmente, não deve ser divulgado. Esse cuidado evita eventuais desgastes do RH, por divulgar, sem autorização, algumas informações consideradas sensíveis. Alguns resultados podem ter a sua divulgação censurada, pela direção da empresa, em função de sua gravidade. Nesses casos, é recomendável consultar também a direção da empresa, sobre a possibilidade de divulgá-los parcialmente. É de bom-tom, que a área de RH organize, preliminarmente, uma reunião com os gestores, para anunciar os resultados gerais da pesquisa, antes que eles sejam divulgados para os demais funcionários. A área de RH deve reunir-se, separadamente, com cada gerente, para apresentar os resultados específicos de suas gerências. Essas reuniões de *feedback* permitem que os resultados de cada gerência possam ser examinados e detectadas as oportunidades de melhoria em seus respectivos ambientes de trabalho. Em seguida, deve ser providenciada a divulgação total ou parcial dos resultados da pesquisa para todos os funcionários, explorando todos os canais de comunicação. Essa providência gera credibilidade para a empresa e favorece a participação dos funcionários nas pesquisas futuras. É conveniente publicar uma edição especial do jornal interno para divulgar os resultados da pesquisa de clima. É necessário usar todos os canais de comunicação disponíveis na empresa: mural, *e-mail*, jornal interno, intranet, reuniões com os funcionários etc. É aconselhável publicar uma edição especial do jornal interno, fornecendo *flashes* dos resultados das principais variáveis pesquisadas.

É importantíssimo que junto com os resultados da pesquisa seja divulgado alguma decisão da direção da empresa, para melhorar algum ponto crítico detectado pela pesquisa. Essa providência também fortalece a credibilidade da pesquisa. Quanto mais ilustrada for a comunicação da pesquisa, melhor entendida ela será.

#### **5.3.2.11 Décima primeira etapa: definição de planos de ação**

Essa é a etapa mais importante. A pesquisa de clima em si não é um fim, mas sim um meio para a empresa identificar oportunidades de melhorias contínuas no seu ambiente e nas condições de trabalho. Portanto, uma vez identificadas algumas

causas que estejam prejudicando a qualidade do ambiente de trabalho, resta à empresa intervir sobre elas.

Não é demais destacar a opinião de Barçante e Castro (1995). Eles consideram que quando a empresa decide realizar uma pesquisa de clima, ela tem que ter em mente que se cria uma via de mão-dupla, onde de um lado, trafegam as informações oferecidas pelos funcionários, e de outro, devem trafegar as ações emanadas da alta administração, no sentido de atender aos anseios de seus funcionários.

É recomendável que a área de RH forme e coordene uma comissão de trabalho, composta por representantes das diferentes áreas da empresa, a fim de: priorizar as causas a serem enfrentadas e discutir e apresentar à direção da empresa planos de ação com as medidas corretivas cabíveis. É importante que, antes de tabular os dados de uma pesquisa, a direção da empresa defina limites de resultados, abaixo dos quais os resultados possam ser classificados como “críticos” e que, portanto, devam merecer atenção especial. Por exemplo, uma empresa poderá definir que considera crítico qualquer resultado que apresente menos de 40% de satisfação. Assim, por hipótese, uma empresa obteve um resultado de 34% de satisfação com relação às instalações do vestiário, 28% de satisfação com relação aos serviços internos de alimentação. Nesses casos, a empresa compromete-se em priorizar a solução desses problemas.

## 6 METODOLOGIA

Este capítulo destina-se essencialmente a apresentar toda a argumentação e procedimentos metodológicos utilizados na elaboração deste trabalho. Neste sentido, serão citados os métodos utilizados e os procedimentos de investigação.

A metodologia explica como o trabalho será realizado. Conforme Gil (1991, p.147), “a parte mais complexa na redação de um projeto de pesquisa é constituída, geralmente, pela especificação da metodologia a ser adotada”.

### 6.1 Delineamento de pesquisa

Para a realização deste estudo foi realizado um levantamento de dados e informações – pesquisa exploratória com delineamento quantitativo – junto a cada área da empresa.

Segundo Gil (1995), a pesquisa é um processo formal de desenvolvimento do método científico, que tem como principal objetivo, descobrir respostas para os problemas.

A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva, sendo apropriada quando se tem pouca noção do problema (MATTAR, 1993). Nessa mesma linha, Gil (1995) observa que as pesquisas exploratórias proporcionam uma visão geral, do tipo aproximado, ainda mais quando o tema escolhido é pouco explorado, dificultando que sejam formuladas hipóteses específicas. E a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinado fenômeno ou população.

Para Richardson (1999) a pesquisa quantitativa prevê garantir a precisão de resultados evitando distorções de interpretações. Em conformidade com Gil (1995), a pesquisa quantitativa considera que tudo possa ser contável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (porcentagem, média, desvio padrão, coeficiente de correlação e outros).

A pesquisa de clima organizacional foi estudada a partir de um grupo de variáveis da cultura organizacional (salário, liderança, treinamento e desenvolvimento profissional, reconhecimento e motivação, trabalho em equipe,

condições de trabalho, comunicação), baseadas na análise dos autores Bruxel e Junqueira (2011) e Luz (2003).

O estudo (método censo) abrangeu todos os colaboradores do Hospital Monte Alverne que responderam ao questionário que foi entregue aos mesmos.

## **6.2 Definição da área**

A pesquisa foi aplicada ao Hospital Monte Alverne, situado em Monte Alverne, 3º distrito de Santa Cruz do Sul, RS. O questionário foi distribuído aos 29 colaboradores da empresa.

## **6.3 Coleta de dados**

Foi aplicado um questionário, consultar ANEXO A, como instrumento de coleta de dados, pois, conforme Gil (1995), um questionário pode ser definido como uma técnica para se investigar, que pode ser composto por questões que serão submetidas a pessoas para a busca de informações. A coleta de dados consiste basicamente em juntar provas e documentos, pesquisar informações sobre um tema e após agrupá-las para facilitar uma posterior análise. Isso contribui para analisar ponto a ponto fatos que ocorrem em uma organização, tendo em vista que facilita a elaboração e posteriormente a execução de um trabalho.

O instrumento foi construído a partir das variáveis baseadas nas leituras dos autores Bruxel e Junqueira (2011) e Luz (2003).

As perguntas estudaram as variáveis da cultura organizacional, que foram do tipo fechadas com quatro opções (tipo escala), sendo que o respondente teve que escolher apenas uma alternativa (muito satisfeito, satisfeito, pouco satisfeito e nada satisfeito).

O instrumento de pesquisa (questionário) foi entregue pessoalmente no primeiro semestre de 2016.

## 6.4 Análise de dados

Depois de devolvidos os questionários, os dados foram tabulados e apresentados em planilhas do Excel, para facilitar o entendimento e a interpretação dos mesmos.

O questionário se dividiu entre as variáveis básicas pesquisadas sobre o clima organizacional: salário englobando as questões 1, 2, 36, 39, 40, e 52; liderança, questões 4, 5, 15, 17, 55, 57, 58 e 59; treinamento e desenvolvimento profissional, questões 6, 7, 9, 14, 23, 24, 28, 35, 44, 53 e 56; reconhecimento e motivação, questões 20, 21, 22, 29, 30 e 48; trabalho em equipe, onde serão analisadas as questões 10, 18, 19, 26, 32, 38, 45, 46, 49, 51 e 60; condições de trabalho, questões 3,8,16,25,27,31,33,37,38,41 e, por fim, a variável comunicação, na qual farão parte as questões 11, 12, 13, 34, 42, 43 e 50.

A análise (método razão) compara dois conjuntos de respostas, que foram analisados a partir das respostas dos empregados (conjunto A e B), considerando cada uma das variáveis do clima organizacional, sendo o conjunto A, composto das respostas muito satisfeito e satisfeito, versus o conjunto B, composto das respostas pouco satisfeito e nada satisfeito.

## **7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

A análise por dimensão permite a compreensão de aspectos mais específicos do ambiente de trabalho que geram satisfação/insatisfação no grupo de trabalhadores. Consequentemente, aponta à empresa seus pontos mais fracos, que necessitam ser reavaliados, e os pontos fortes necessitam ser mantidos.

### **7.1 Variável salário**

O salário é a variável que identifica o grau de satisfação dos funcionários com relação ao seu salário fixo ou variável, suas percepções quanto à remuneração ser equivalente às praticadas no mercado, a influência na atração e retenção de profissionais, a equiparação salarial para cargos de mesma importância e as condições de viver distintamente com o salário contratado.

Em relação a esta dimensão de clima, podemos analisar que em todas as afirmações, o resultado foi satisfatório. Na tabela 1, podemos avaliar a questão que se refere ao salário em comparação a pessoas com atividades semelhantes, 65,5% estão satisfeitos, enquanto 34,5% dos funcionários não estão satisfeitos. Da mesma forma, 76% dos colaboradores estão satisfeitos com os benefícios ofertados pela organização, em contra partida, 24% não estão satisfeitos. No questionamento sobre a forma de pagamento utilizado pela empresa é que se encontra o maior nível de aprovação nesta variável, 90% dos funcionários estão satisfeitos. Em relação à comparação do salário com demais organizações da mesma área, 76% encontram-se satisfeitos. Porém, 31% da totalidade dos colaboradores da empresa não estão satisfeitos com o salário em relação ao seu cargo. E finalizando, 72% aprovam os benefícios ofertados pelo hospital. Adquire-se, desta forma, uma média final de 74,75% de satisfação nesta variável.



Tabela 1 - Variável de clima: salário

Afirmação	Muito satisfeito/ satisfeito	Pouco satisfeito/ nada satisfeito
Ao salário em comparação a pessoas com atividades semelhantes:	65,5%	34,5%
Aos benefícios oferecidos pela empresa:	76%	24%
A forma de pagamento do salário:	90%	10%
Ao salário comparado com outras organizações da mesma área:	76%	24%
Ao salário em relação ao meu cargo:	69%	31%
Aos benefícios ofertados pela entidade, se atendem minhas necessidades:	72%	28%
<b>Média final</b>	<b>74,75%</b>	<b>25,25%</b>

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Para manter e, conseqüentemente, melhorar este aspecto, sugiro que a administração realize pesquisa salarial periodicamente, a fim de identificar os salários do mercado, para uma política justa e que implante um plano de cargos e salários, com o objetivo de remunerar os profissionais, com equivalência a importância do cargo ocupado.

## 7.2 Variável liderança

Esta variável analisa a satisfação dos colaboradores em relação a seus supervisores; a qualidade, a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores.

Sobre esta variável podemos considerar que é um ponto forte no clima da organização do Hospital. De acordo com a tabela 2, da totalidade, 90% estão satisfeitos em relação à forma como são respeitados pelo gestor e a aceitação de sugestões vindas por parte dos colaboradores. E apenas 7% dos funcionários não aprovam as decisões tomadas pelo seu líder. Dos servidores, 79% estão satisfeitos com o apoio recebido pelo líder, 83% aprovam as orientações recebidas e a forma como são avaliados. Sobre a forma de resolução dos problemas por parte do gestor, 86% estão satisfeitos e 69% dizem-se satisfeitos aos elogios e reconhecimento dado

pelo líder. Desta forma, obteve-se uma média final de 84,12% de satisfação após analisar a variável liderança.

**Tabela 2 - Variável de clima: liderança**

<b>Afirmiação</b>	<b>Muito satisfeito/ satisfeito</b>	<b>Pouco satisfeito/ nada satisfeito</b>
Ao apoio dado pelo seu líder para que você faça a cada dia o melhor:	79%	21%
Aos elogios e reconhecimento dado pelo seu líder:	69%	31%
A forma que seu gestor o respeita:	90%	10%
A aceitação de seu líder em receber sugestões:	90%	10%
As orientações que recebo de meu líder:	83%	17%
As decisões tomadas pelo meu líder:	93%	7%
A forma como sou avaliado pelo meu gestor:	83%	17%
A forma de resolução de problemas por parte de meu gestor:	86%	14%
<b>Média final</b>	<b>84,12%</b>	<b>15,88%</b>

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Para continuar com este índice de aprovação em relação ao aspecto liderança, aconselho a organização a realizar reuniões setoriais, onde os gestores assumam seus papéis de comunicadores e orientadores, não só do processo de prestação de serviço, mas também dos objetivos e resultados da empresa, aproximando-se de seus subordinados oportunizando *feedback*.

### **7.3 Variável comunicação**

A variável comunicação revela o grau de satisfação dos colaboradores com o método utilizado para divulgação das informações importantes da empresa, e com a maneira como a comunicação é realizada, se permite a compreensão da mensagem.

Sobre este item é possível analisar, por meio da tabela 3, que 83% dos colaboradores estão satisfeitos com as informações recebidas sobre mudanças ocorridas em cada setor e 79% aprovam a forma de comunicação utilizada pela administração com os funcionários. Porém, 24% não se encontram satisfeitos com a

liberdade de expor suas opiniões. Além de também 24% acusarem falta de clareza nas informações sobre a execução das atividades diárias. Entretanto, 76% dos funcionários estão satisfeitos com a atualização contínua de informações por parte do líder e 65,5% gostam da forma de compartilhamento de informações dentro da organização. Além disso, 69% aprovam a comunicação existente entre a diretoria da entidade com os demais colaboradores. Finalizando com uma média simples de 87,42% de satisfação por parte dos funcionários.

**Tabela 3 - Variável de clima: comunicação**

<b>Afirmiação</b>	<b>Muito satisfeito/ satisfeito</b>	<b>Pouco satisfeito/ nada satisfeito</b>
A forma de comunicação da administração com os colaboradores:	79%	21%
A liberdade de expor sua opinião sobre aspectos da empresa:	76%	24%
A clareza das informações sobre a execução das atividades do seu cotidiano:	76%	24%
A atualização de informações por parte de meu líder:	76%	24%
A forma de compartilhamento de informações dentro da empresa:	65,5%	34,5%
A comunicação da diretoria da entidade com os demais colaboradores:	69%	31%
As informações sobre mudanças ocorridas no meu setor:	83%	17%
<b>Média final</b>	<b>87,42%</b>	<b>12,58%</b>

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Para manter este aspecto positivo, indico criar um mecanismo para que os colaboradores manifestem suas opiniões, sugestões e críticas, sem correrem o risco de serem mal interpretados, sendo que toda manifestação deverá ser avaliada e respondida, mesmo que infundada, respondendo principalmente às não acatadas informando o motivo, para não inibir as contribuições e diminuir a insegurança em dizerem o que pensam.

#### **7.4 Variável treinamento/aperfeiçoamento**

A variável treinamento identifica o quanto a organização se importa com o aprendizado contínuo e crescimento e investe no aperfeiçoamento profissional de seus funcionários.

Sobre este aspecto pode-se verificar, por meio da tabela 4, que 96,5% dos colaboradores estão satisfeitos com a qualidade de seu trabalho realizado. Destes, 69% se encontra satisfeito com seu cargo. Sobre o plano de carreira, 69% acham satisfatório, 76% estão satisfeitos com as oportunidades de crescimento dentro da entidade e outros 76% estão satisfeitos com as expectativas de crescimento na organização. Em relação aos treinamentos disponibilizados pela organização, 72% estão satisfeitos, mas 38% não aprovam e acham pouco os investimentos realizados para treinamento na instituição, porém 79% consideram alta a frequência de treinamentos realizados. Da totalidade, 79% estão satisfeitos com as metas de crescimentos da empresa e 72% consideram claras as formas de crescimento dentro da entidade e 72% estão satisfeitos com as reuniões realizadas pela organização. Após a análise, colheu-se uma média de 74,77% de satisfação dos colaboradores em relação ao treinamento.

Tabela 4 - Variável de clima: treinamento

Afirmação	Muito satisfeito/ satisfeito	Pouco satisfeito/ nada satisfeito
As expectativas de crescimento dentro da organização:	76%	24%
Ao seu cargo:	69%	31%
A qualidade do trabalho realizado por você:	96,5%	3,5%
As oportunidades de crescimento dentro da organização:	76%	24%
Aos treinamentos disponibilizados pela organização para a execução das suas atividades:	72%	28%
Ao investimento em treinamentos:	62%	38%
Ao plano de carreira:	69%	31%
As metas de crescimento da empresa:	79%	21%
A clareza das formas de crescimento dentro da organização:	72%	28%
As reuniões que participo do meu setor:	72%	28%
A frequência de treinamentos:	79%	21%
<b>Média final</b>	<b>74,77%</b>	<b>25,23%</b>

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Para manter e também melhorar este índice de satisfação, aconselho que a entidade continue a investir em curso de treinamento e aperfeiçoamento. Se necessário, fazê-los tornarem-se obrigatórios, já que também influenciará mais adiante na prestação de serviços. E não se esquecer de realizar uma boa divulgação e demonstrar a importância e necessidade dos mesmos.

### 7.5 Variável motivação

Quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional eleva-se e traduz-se em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a baixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, insatisfação etc., podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade etc., típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização.

Na tabela 5, pode-se notar que 90% estão satisfeitos com a valorização que recebem pelo trabalho realizado. Sobre a valorização do serviço, 79% encontram-se satisfeitos. E 79% aprovam o reconhecimento dado aos bons colaboradores. Da totalidade, 76% afirmam estarem satisfeitos com a valorização pessoal dentro da empresa e 65,5% aprovam a estrutura hierárquica da empresa, enquanto 34,5% não estão satisfeitos com o aproveitamento de seu potencial pela empresa. Em relação a esta variável, obteve-se uma média final de 75,83% de satisfação por parte dos funcionários.

**Tabela 5 - Variável de clima: motivação**

<b>Afirmção</b>	<b>Muito satisfeito/ satisfeito</b>	<b>Pouco satisfeito/ nada satisfeito</b>
A valorização pessoal dentro da empresa:	76%	24%
Ao aproveitamento de seu potencial pelo seu gestor:	65,5%	34,5%
Ao reconhecimento de bons colaboradores:	79%	21%
A estrutura hierárquica:	65,5%	34,5%
A valorização do meu serviço:	79%	21%
A valorização pelo trabalho realizado:	90%	10%
<b>Média final</b>	<b>75,83%</b>	<b>24,17%</b>

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Sobre este aspecto, sugiro que a entidade continue a trabalhar em cima da valorização do bom funcionário. Que crie programas ou promoções para eleger o colaborador do mês, por exemplo. Isto gera uma disputa saudável entre o grupo, faz com que eles sempre busquem o seu melhor. E no final, é claro, dar ao eleito o seu reconhecimento perante aos demais membros da equipe.

## **7.6 Variável trabalho em equipe**

Avalia a opinião dos colaboradores em relação ao estímulo da empresa para a realização do trabalho, solução de problemas, melhoria dos processos e busca de inovação, em equipe.

Sobre este item é possível analisar, por meio da tabela 6, que 48%, quase a metade dos colaboradores afirmam não estarem satisfeitos com a espontaneidade dos próprios colegas de trabalho quando necessitam de ajuda. Porém, 72% dizem estarem satisfeitos com a forma como são tratados pela equipe. Sobre o relacionamento com os colegas, 34,5% acusam-se não satisfeitos, assim como em relação a forma de relacionamento do próximo. Quando se fala de relacionamento entre os setores, 62% dizem-se satisfeitos. Todos estes aspectos se refletem na qualidade do trabalho. Sobre esta afirmação, 79% se dizem satisfeitos. Também 86% dizem estarem satisfeitos com a forma de resolução por parte da equipe. Em relação à forma de recepção de novos colaboradores por parte dos já efetivos, 83% afirmam estarem satisfeitos e apenas 10% dizem não aprovar as formas de integração entre os funcionários. E com relação ao debate em equipe sobre questões importantes, 59% afirmam estarem satisfeitos. Com isso, chegou-se a uma média final de 71,4% de satisfação em relação ao trabalho em equipe.

**Tabela 6 - Variável de clima: trabalho em equipe**

<b>Afirmação</b>	<b>Muito satisfeito/ satisfeito</b>	<b>Pouco satisfeito/ nada satisfeito</b>
A qualidade do trabalho realizado pela sua equipe:	79%	21%
Ao relacionamento entre os diversos setores:	62%	38%
Ao relacionamento dos seus colegas de equipe:	65,5%	34,5%
Ao debate em equipe de questões importantes:	59%	41%
Ao relacionamento com meus colegas:	65,5%	34,5%
As formas de integração entre os funcionários:	90%	10%
A recepção de novos colaboradores por parte da minha equipe:	83%	17%
A como sou tratado pela minha equipe:	72%	28%
A espontaneidade dos meus colegas de equipe quando preciso de ajuda:	52%	48%
A forma de resolução de problemas por parte da minha equipe:	86%	14%
<b>Média final</b>	<b>71,4%</b>	<b>28,6%</b>

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Para aperfeiçoar esta dimensão, aconselho que a empresa estimule mais o trabalho em equipe, criando comitês de trabalho, a fim de surgir novos mecanismos

de incentivo aos mesmos, porém usá-los com frequência e não só para resolução de problemas, demonstrando que os times sempre produzem resultados mais expressivos.

### **7.7 Variável condições de trabalho**

Aponta a satisfação dos funcionários com o ambiente físico de trabalho, quanto aos equipamentos, às instalações, a higiene, os recursos disponibilizados e o bem estar do local de trabalho.

Em relação a esta variável, podemos analisar, por meio da tabela 7, que apenas 69% estão satisfeitos com a carga de trabalho e 52%, ou seja, mais que a metade não aprova o volume de trabalho que realiza no momento. Sobre a estrutura da organização, 65,5% estão satisfeitos, porém 41% desaprovam as condições ambientais da empresa. Entretanto, 72% aprovam a segurança da realização do seu serviço. E 48% dizem-se insatisfeitos com a higienização do seu setor. Sobre a disposição de materiais, 72% afirmam estarem satisfeitos e 86% aprovam o profissionalismo de seu líder. Em relação ao estímulo recebido pela entidade para trabalhar em equipe, 76% afirmam estarem satisfeitos. Da totalidade, 72% dizem aprovarem a burocracia adotada pela empresa em relação ao desenvolvimento das atividades. E 83% afirmam estarem satisfeitos sobre o esclarecimento de dúvidas sobre a folha de pagamento. Sobre esta variável, após análise chegou-se a média final 69,79% de satisfação dos colaboradores.



Tabela 7 - Variável de clima: condições de trabalho

Afirmação	Muito satisfeito/ satisfeito	Pouco satisfeito/ nada satisfeito
A disposição de materiais e recursos para o desempenho de seu serviço:	72%	28%
Ao volume de trabalho que realiza:	48%	52%
Ao profissionalismo de seu líder:	86%	14%
As condições ambientais da empresa	59%	41%
Ao estímulo dado pela empresa para trabalhar em equipe:	76%	24%
A segurança da realização de meu serviço	72%	28%
A burocracia adotada pela empresa para a realização das atividades:	72%	28%
Ao esclarecimento de dúvidas sobre a folha de pagamento:	83%	17%
Ao incentivo da organização para o trabalho em equipe:	83%	17%
A estrutura da organização:	65,5%	34,5%
A higienização do meu setor de trabalho:	52%	48%
A minha carga de trabalho:	69%	31%
<b>Média final</b>	<b>69,79%</b>	<b>30,21%</b>

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Para melhorar esta variável, que se encontra abaixo da média, aconselho que se avalie e se planeje o quadro de pessoal da entidade, para não sobrecarregar alguns setores ou até mesmo colaboradores, respeitando os horários de trabalho, garantindo a competência e eficácia no atendimento aos pacientes. Fazer um levantamento de riscos de saúde dos funcionários periodicamente e manter as instalações limpas e adequadas à rotina dos profissionais.

**Tabela 8 - Média geral do clima organizacional da empresa**

<b>Variável</b>	<b>Muito satisfeito/ satisfeito</b>	<b>Pouco satisfeito/ nada satisfeito</b>
Salário	74,75%	25,25%
Liderança	84,12%	15,88%
Comunicação	87,42%	12,58%
Treinamento	74,77%	25,23%
Motivação	75,83%	24,17%
Trabalho em equipe	71,4%	28,6%
Condições de trabalho	69,79%	30,21%
<b>Média geral</b>	<b>76,87%</b>	<b>23,13%</b>

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Conforme mostra a tabela 8, a pesquisa realizada demonstra que no Hospital Beneficente Monte Alverne encontra-se um clima favorável com índice de satisfação geral correspondente a 76,87%. Porém este é um aspecto que nunca deve ser esquecido. Sempre se deve buscar melhorar e aperfeiçoar para manter este patamar.

Como se pode observar, a variável que obteve o maior índice foi a comunicação, com média geral de 87,42%. Entretanto, por ser um ponto forte da organização, mesmo não possuindo um plano específico de comunicação, a empresa também precisa continuar a aceitar/receber as opiniões e críticas de seus colaboradores. Provavelmente, o índice de aprovação é alto pelo fato de ser um grupo de colaboradores enxuto, o que faz com que as informações não demorem a serem repassadas a todos. Porém, demonstra que há um cuidado por parte dos gestores em relação à forma de serem repassadas as informações a cada setor.

Outro aspecto que teve bom índice de aprovação foi a liderança, que ficou com média 84,12%, um bom índice quando comparado com as demais variáveis. Demonstra que os gestores da entidade possuem alta capacidade de envolvimento, participação com o grupo de colaboradores. Eles se preocupam muito com a forma de como tratam os empregados, em relação às ordens e também de receber sugestões de melhorias. Desse modo, constata-se que o perfil de líder da entidade tem contribuição essencial na maneira de atuação dos integrantes da equipe e nos resultados conquistados.

Quanto ao aspecto motivação, obteve-se um índice de aprovação de 75,83%. Demonstra que a entidade se preocupa com as atitudes dos colaboradores, reconhece as boas intenções e ações e direciona-se a eles com elogios. Isso faz com que os funcionários se sintam importantes e peças fundamentais em suas equipes.

Outro aspecto que ficou com média similar, foi o quesito treinamento, que obteve média de 74,77%. Neste requisito é possível analisar que a empresa faz investimentos em cursos de treinamento e com uma boa frequência.

Em relação ao item salário, obteve-se uma média de 74,75% ficando acima da média. Este aspecto possivelmente já é analisado pela organização, já que o salário é um dos fatores mais importantes na autoestima dos funcionários, pois é ele que proporcionará uma vida mais digna ao colaborador e à sua família. Além disso, a boa produtividade é obtida com uma eficiente administração do sistema de remuneração, reduzindo assim o risco de perder o capital humano para a concorrência ou outros investidores, intensificando a qualidade e a valorização dos funcionários.

O aspecto trabalho em equipe obteve média de 71,4% de satisfação, ou seja, não ficou muito acima da média. Desta forma, esta dimensão deve ser mais trabalhada e incentivada pelos líderes que devem se preocupar em sempre demonstrar que as equipes são indispensáveis para a realização dos trabalhos na maioria das organizações aumentando sua qualidade e flexibilidade.

A dimensão que obteve a menor aprovação foi em relação às condições de trabalho, que ficou com 69,79% apenas, ou seja, abaixo da média. O apontamento que teve maior insatisfação por parte dos colaboradores foi a questão das condições ambientais. Provavelmente, falte preocupação por parte da empresa com o ambiente onde os colaboradores passam boa parte de suas vidas, fator relevante, já que os investimentos em melhoria das condições ambientais de trabalho resultam no aumento da produtividade e no aprimoramento da qualidade de vida dos empregados.

## 8 CONCLUSÃO

O estudo realizado tem como tema de pesquisa descobrir qual o clima organizacional de uma organização privada, no caso o Hospital Beneficente Monte Alverne. O diagnóstico resultante da pesquisa mostra os aspectos positivos da entidade, assim como alguns negativos. Porém, mesmo tendo um elevado grau de satisfação, não devem ser esquecidos e precisam ser trabalhados pela administração e seus gestores, para poder melhorar os índices de contento por parte dos colaboradores. Para tanto, a empresa precisa estar preparada para dar as respostas aos problemas detectados. A organização tomando as ações necessárias para amenizar os aspectos negativos, favorecerá a melhoria contínua do entusiasmo dos trabalhadores, garantindo sua continuidade no mercado.

Diante do exposto, constata-se que os objetivos propostos com a realização desta produção foram alcançados, visto que o material bibliográfico sobre os fatores que falem sobre o clima organizacional é vasto enriquecendo o assunto aqui estudado. A pesquisa de clima organizacional realizada permitiu conhecer e identificar os fatores que influenciam positiva e negativamente no clima da empresa, analisando-se então o nível de satisfação dos trabalhadores e sugerindo melhorias ao mesmo.

A maior limitação deste trabalho foi trabalhar com dados referentes às percepções dos funcionários, pois não é algo concreto, devido às fáceis mudanças de opiniões deles conforme o passar do tempo, e do decorrer das mudanças que ocorrem dentro das organizações.

Implantando as mudanças sugeridas e outras que a empresa visualizar, possivelmente o clima organizacional tornar-se-á mais favorável, elevando os níveis de satisfação dos colaboradores, revertendo em resultados positivos para a organização garantindo sua competitividade, lucratividade e continuidade no mercado. Por fim, como sugestão de futuros trabalhos, pode-se realizar uma pesquisa em outras empresas privadas do mesmo ramo de seguimento, a fim de compará-las aos resultados obtidos nesta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

BARÇANTE, L. C.; CASTRO, G. C. de. *Ouvindo a voz do cliente interno*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

\_\_\_\_\_. *Ouvindo a voz do cliente interno*. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

BRUM, A. M. *Respirando endomarketing*. 2. ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.

BRUXEL, A.; JUNQUEIRA, A. G. W. Gestão de pessoas: satisfação dos profissionais de uma organização do ramo de telecomunicações. *Revista Destaques Acadêmicos*, p. 127-145, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. *Recursos humanos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CODA, R. *Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos: psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1995.

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

LEMONS, D. M. R.; MARTINS, P. O. Avaliação de clima organizacional e a análise da relação entre a variável comportamento da chefia nas demais variáveis de clima. Um estudo de caso em uma instituição financeira Capixaba. *Anuais de Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, n. 22, set. 2007.

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

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1993.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, Alvaro. *Como aplicar uma pesquisa de clima organizacional?*, 2003. Disponível em: <[www.catho.com.br/estilorh](http://www.catho.com.br/estilorh)>. Acesso: 25 set. 2015.

MOL, Anderson Luiz Rezende. *Clima organizacional: um estudo de caso na Secretaria de Administração do RN*. 2010. Disponível em: <[www.searh.rn.gov.br](http://www.searh.rn.gov.br)>. Acesso em: 10 set. 2015.

OLIVEIRA, Marcos A. *Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados*. São Paulo: Nobel, 1996.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

TAMOYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. *Estudos de psicologia*, Natal, v. 5, n. 2, p. 289-315, jul./dez. 2002.

## ANEXO A – Questionário

### Pesquisa sobre clima organizacional

Você deve ter ideia de como deve ser o clima organizacional dentro de uma empresa, no desempenho diário de suas tarefas. Assim, este questionário é uma oportunidade de você contribuir para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da sua organização.

O objetivo desta pesquisa é avaliar o clima organizacional do Hospital Monte Alverne, a partir da percepção dos colaboradores do hospital.

Esta é uma pesquisa anônima, realizada por uma acadêmica do Curso de Administração da UNISC – Universidade de Santa Cruz do Sul - RS, que ficará de posse dos questionários respondidos. No trabalho final constará apenas o tratamento estatístico dos resultados, isto é, do conjunto de respostas. Não existem respostas certas ou erradas. O que interessa é a sua opinião franca e honesta.

**PARTICIPE! ESTA É UMA PESQUISA ANÔNIMA. A UNISC  
E OS SECRETÁRIOS NÃO TERÃO ACESSO AOS  
QUESTIONÁRIOS. SERÃO FORNECIDOS APENAS OS  
RESULTADOS GERAIS.**

Acadêmica: Fabiane Rech

E-mail: fabiane-rech@hotmail.com

Qual a sua satisfação em relação:	Muito satisfeito	Satisfeito	Pouco satisfeito	Nada satisfeito
1 - Ao salário em comparação a pessoas com atividades semelhantes:				
2 – Aos benefícios oferecidos pela empresa:				
3 – A disposição de materiais e recursos para o desempenho de seu serviço:				
4 – Ao apoio dado pelo seu líder para que você faça a cada dia o melhor:				

5 – Aos elogios e reconhecimento dado pelo seu líder:				
6 – As expectativas de crescimento dentro da organização:				
7 – Ao seu cargo:				
8 – Ao volume de trabalho que realiza:				
9 – A qualidade do trabalho realizado por você:				
10 – A qualidade do trabalho realizado pela sua equipe:				
11 – A forma de comunicação da administração com os colaboradores:				
12 – A liberdade de expor sua opinião sobre aspectos da empresa:				
13 – A clareza das informações sobre a execução das atividades do seu cotidiano:				
14 – As oportunidades de crescimento dentro da organização:				
15 – A forma que seu gestor o respeita:				
16 – Ao profissionalismo de seu líder:				
17 – A aceitação de seu líder em receber sugestões:				
18 – Ao relacionamento entre os diversos setores:				
19 – Ao relacionamento dos seus colegas de equipe:				
20 – A valorização pessoal dentro da empresa:				
21 – Ao aproveitamento de seu potencial pelo seu gestor:				
22 – Ao reconhecimento de bons colaboradores:				
23 – Aos treinamentos disponibilizados pela organização para a execução das suas atividades:				
24 – Ao investimento em treinamentos:				



25 – As condições ambientais da empresa:				
26 – Ao debate em equipe de questões importantes:				
27 – Ao estímulo dado pela empresa para trabalhar em equipe:				
28 – Ao plano de carreira:				
29 – A estrutura hierárquica:				
30 – A valorização do meu serviço:				
31 – A segurança da realização de meu serviço:				
32 – Ao relacionamento com meus colegas:				
33 – A burocracia adotada pela empresa para a realização das atividades:				
34 – A atualização de informações por parte de meu líder:				
35 – As metas de crescimento da empresa:				
36 – A forma de pagamento do salário:				
37 – Ao esclarecimento de dúvidas sobre a folha de pagamento:				
38 – Ao incentivo da organização para o trabalho em equipe:				
39 – Ao salário comparado com outras organizações da mesma área:				
40 – Ao salário em relação ao meu cargo:				
41 – A estrutura da organização:				
42 – A forma de compartilhamento de informações dentro da empresa:				
43 – A comunicação da diretoria da entidade com os demais colaboradores:				
44 – A clareza das formas de crescimento dentro da organização:				

45 – As formas de integração entre os funcionários:				
46 – A recepção de novos colaboradores por parte da minha equipe:				
47 – A higienização do meu setor de trabalho:				
48 – A valorização pelo trabalho realizado:				
49 – A como sou tratado pela minha equipe:				
50 – As informações sobre mudanças ocorridas no meu setor:				
51 – A espontaneidade dos meus colegas de equipe quando preciso de ajuda:				
52 – Aos benefícios ofertados pela entidade, se atendem minhas necessidades:				
53 – As reuniões que participo do meu setor:				
54 – A minha carga de trabalho:				
55 – As orientações que recebo de meu líder:				
56 – A frequência de treinamentos:				
57 – As decisões tomadas pelo meu líder:				
58 – A forma como sou avaliado pelo meu gestor:				
59 – A forma de resolução de problemas por parte de meu gestor:				
60 – A forma de resolução de problemas por parte da minha equipe:				