

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Nathaly Carpes Batista

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA PESQUISA APLICADA NA MATRIZ DO
LABORATÓRIO DE PATOLOGIA ROCHA E GONZATTI**

Santa Cruz do Sul

2017

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Nathaly Carpes Batista

CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA PESQUISA APLICADA NA MATRIZ DO LABORATÓRIO DE PATOLOGIA ROCHA E GONZATTI

Trabalho de Conclusão de Curso III
apresentado ao Curso de Administração da
Universidade de Santa Cruz do Sul –
UNISC, para obtenção do título de Bacharel
em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Ingridi Bortolaso

Santa Cruz do Sul

2017

RESUMO

O clima organizacional em essência é uma medida de como as pessoas sentem-se em relação à organização e a seus administradores, sendo este influenciado por diversos fatores correspondentes ao ambiente externo e interno da organização, bem como sentimentos pessoais do colaborador. O presente trabalho propôs uma pesquisa descritiva, por meio de um estudo de caso, com o objetivo geral de analisar o clima organizacional presente no ambiente de trabalho do Laboratório de Patologia Rocha e Gonzatti – Ltda em relação a estes fatores. Para isso foi aplicado um questionário aos colaboradores da empresa visando identificar suas percepções acerca desses fatores influenciadores do clima organizacional. A amostra foi constituída por 23 colaboradores que atuam nos 5 setores do laboratório. De forma geral, com a realização deste estudo, pode-se considerar que os colaboradores do laboratório possuem percepções positivas a respeito de alguns fatores em seu ambiente de trabalho, fatores estes que indicam que algo está ocorrendo de forma correta ou ideal e que influenciam positivamente ao seu comportamento bem como ao clima organizacional. Em contraponto, há também fatores colocados como insatisfatórios, os quais servem de alerta para que algo possa ser melhorado na organização. Além disso, pode-se verificar que através da pesquisa de clima organizacional, os colaboradores sentiram-se à vontade para colocar suas opiniões de forma que estas poderão acarretar em melhorias na organização. Ao final da pesquisa, expõem-se algumas sugestões objetivando melhorar alguns aspectos encontrados através da coleta e análise de dados.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Clima organizacional. Motivação. Satisfação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - O processo de comunicação.....	19
Quadro 1 - Os três estilos de liderança.....	24
Figura 2 - Os diversos tipos de compensação.....	27
Figura 3 - Ciclo Motivacional.....	29
Figura 4 - Modelo integrado de motivação individual para o trabalho.....	32
Figura 5 - Respostas para a insatisfação com o trabalho.....	32
Quadro 2 - Técnicas de pesquisa de clima organizacional.....	38
Gráfico 1 – Sexo.....	50
Gráfico 2 – Faixa etária.....	51
Gráfico 3 – Grau de instrução.....	52
Gráfico 4 – Tempo de empresa.....	52
Gráfico 5 – Forma de contratação.....	53
Gráfico 6 – Área de atuação na empresa.....	54
Gráfico 7 – Perfil dos colaboradores do Laboratório de Patologia Rocha e Gonzatti.....	55
Gráfico 8 – Você considera a empresa um bom lugar para trabalhar?.....	56
Gráfico 9 – Você sente-se motivado para desenvolver suas atividades na empresa?.....	57
Gráfico 10 – Você sente-se realizado na empresa que trabalha?.....	58
Gráfico 11 – As condições gerais do seu ambiente de trabalho (higiene, limpeza, temperatura, instalação dos banheiros, refeitório, ruído, mobiliário) são propícias para o desenvolvimento de seu trabalho?.....	59
Gráfico 12 – A empresa fornece uniforme e equipamentos de segurança adequados para o desempenho do seu trabalho?.....	60
Gráfico 13 – Você sente-se seguro na empresa que trabalha?.....	61
Gráfico 14 – Existe cooperação entre seus colegas de setor?.....	62
Gráfico 15 – O trabalho em equipe é incentivado pela empresa?.....	63
Gráfico 16 – O clima do trabalho da empresa é considerado bom?.....	63
Gráfico 17 – Existe cooperação entre os diferentes setores da empresa?.....	64
Gráfico 18 – Você recebe feedback (retorno) frequente do seu superior pelo seu trabalho?.....	65

Gráfico 19 – O relacionamento com seu superior imediato é “aberto”, ele está disposto a lhe ouvir e ouvir suas expectativas, sugestões e críticas?.....	66
Gráfico 20 – O seu superior imediato auxilia no desenvolvimento do seu trabalho, corrigindo quando necessário e orientando de forma clara e objetiva?.....	67
Gráfico 21 – Você se considera bem informado(a) sobre o que acontece na empresa?.....	68
Gráfico 22 – Você visualiza a possibilidade de crescimento na carreira, a curto ou médio prazo na empresa?.....	69
Gráfico 23 - A empresa oferece incentivos ao seu desenvolvimento profissional mediante o oferecimento de capacitações, cursos e treinamentos?.....	70
Gráfico 24 – A atividade que você exerce na empresa permite um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal?.....	71
Gráfico 25 – Você indicaria esta empresa para algum amigo ou familiar trabalhar?.....	72
Gráfico 26 – Considerando o cargo que você ocupa, sua escolaridade e seus conhecimentos, você considera o seu salário justo?.....	73
Gráfico 27 – Em um futuro próximo, você se imagina trabalhando nessa empresa?.....	74
Gráfico 28 – Indique duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa:.....	75
Quadro 3 - Plano de ação (Modelo 5W2H).....	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - População do Laboratório Rocha e Gonzatti.....	47
---	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
1.2 OBJETIVOS.....	7
1.2.1 Objetivo Geral	7
1.2.2 Objetivos Específicos	7
1.3 JUSTIFICATIVA.....	8
1.4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	9
1.4.1 Razão Social.....	9
1.4.2 Missão.....	9
1.4.3 Visão.....	9
1.4.4 Valores.....	9
1.4.5 Quadro de Colaboradores	10
1.4.6 Serviços Oferecidos.....	10
2. REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1 As organizações	12
2.2 A relação pessoas e organizações.....	15
2.3 Administração de recursos humanos	16
2.4 Comportamento organizacional.....	17
2.4.1 Comunicação.....	19
2.4.2 Liderança.....	22
2.4.3 Remuneração e benefícios.....	25
2.4.4 Motivação.....	27
2.5 Cultura organizacional.....	33
2.6 Clima organizacional.....	34
2.6.1 Teorias que fundamentam o estudo do clima organizacional.....	42
2.6.2 A importância da avaliação do clima organizacional	45
3. MÉTODO DE PESQUISA	46
3.1 Delineamento da pesquisa	46
3.2 População da pesquisa.....	47
3.3 Amostra.....	47
3.5 Instrumento de coleta de dados	48
3.5 Levantamento dos dados.....	49
3.6 Técnicas de análise dos dados.....	49

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	50
4.1 Visão do gestor sócio proprietário	79
4.2 Sugestões de melhorias	81
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
REFERÊNCIAS.....	90
APÊNDICE A: Questionário.....	94
APÊNDICE B: Entrevista com o sócio proprietário.....	98
ANEXO A: Pesquisa de Clima Organizacional SEBRAE	99

1. INTRODUÇÃO

Após a Revolução Industrial, houve um crescimento econômico excepcional que, com o passar dos séculos foi se desenvolvendo e gerando um mercado globalizado e rapidamente variante, no qual as organizações vêm buscando maneiras de manterem-se competitivas, principalmente por meio de novas tecnologias. No entanto Snell e Bohlander (2013, p.2) colocam que, “no passado, os observadores temiam que um dia as máquinas eliminassem a necessidade do trabalho humano. Na realidade está ocorrendo o oposto. Nunca as pessoas foram tão importantes nas empresas como hoje”.

Desta maneira, atualmente as pessoas passaram a ser fator de maior interesse no ambiente e nas relações de trabalho, pois as mesmas desempenham papel importante no alcance das metas e objetivos almejados pelas organizações. No entanto, sabe-se as organizações possuem uma variedade infinita de pessoas cujas personalidades, necessidades, planos e sonhos diferem umas das outras, desta forma uma organização que está atenta ao seu capital humano, buscará alinhar esses fatores aos seus objetivos e metas, provocando dessa forma maior realização profissional de seus colaboradores e conseqüentemente possuirá pessoas mais motivadas e satisfeitas para realizarem suas tarefas de forma produtiva.

A partir desse contexto, acentua-se a importância de uma análise e diagnóstico da cultura e do clima nas organizações, para que se possa utilizar dessas informações em benefício das próprias e de seus colaboradores. Dessa forma, Maximiano (2000, p. 107) coloca que,

o clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho. Estudar o clima é necessário para entender se a organização e suas práticas administrativas favorecem ou não o interesse e o rendimento das pessoas.

Assim, o estudo apresentado foi desenvolvido na matriz do Laboratório de Patologia Rocha e Gonzatti, situada na cidade de Santa Cruz do Sul e teve como enfoque buscar compreender o clima organizacional do mesmo. Dessa forma, o problema de pesquisa desenvolvido neste trabalho é: Como avaliar o clima organizacional presente na matriz do Laboratório Rocha e Gonzatti?

Por meio desse questionamento buscou-se identificar qual é o nível de satisfação e insatisfação dos colaboradores em relação às principais variáveis que

determinam o clima organizacional, empregando o que apresenta a literatura e por meio de questionário aplicado aos mesmos, para poder dessa forma gerar uma visão mais ampla deste assunto e de suas variáveis aos sócio proprietários da empresa, onde estes poderão utilizá-la em sua gestão.

1.1 Estrutura do trabalho

A estrutura do presente trabalho está disposta da seguinte forma: introdução; objetivos, os quais demonstram a finalidade principal do trabalho; justificativa, a qual demonstra sobre a real importância do tema escolhido nos dias atuais; a apresentação da empresa, na qual estão inseridos alguns dados e informações sobre a mesma; a revisão de literatura com embasamento em autores da área estudada ao longo do trabalho; os procedimentos metodológicos adotados para a realização do trabalho, como seu delineamento, população e amostra da pesquisa, procedimento e instrumento da coleta de dados e como os dados coletados foram tratados; apresentação dos dados e a análise dos resultados obtidos com a aplicação dos questionários no Laboratório Rocha e Gonzatti, bem como a exposição da entrevista realizada com o sócio proprietário; as sugestões de melhorias para a empresa, geradas a partir da análise dos resultados da pesquisa e as considerações finais, a conclusão obtida ao final da elaboração do trabalho. Por último são expostas as referências, o questionário e a entrevista utilizados na realização desse trabalho.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O presente trabalho teve como objetivo analisar o clima organizacional presente no ambiente de trabalho do Laboratório de Patologia Rocha e Gonzatti – Ltda.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever a percepção dos colaboradores referente aos fatores que influenciam positiva e negativamente em sua motivação.
- Identificar a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.
- Verificar a percepção de um dos gestores em relação aos fatores que influenciam no clima organizacional.
- Propor sugestões de ações a serem tomadas pela empresa com base nos resultados da pesquisa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Sendo as empresas fenômenos singulares onde estas devem estar sempre acompanhando o mercado, as tecnologias e todas as outras variáveis que as rodeiam, se faz relevante a pesquisa de clima organizacional, pois é sabido que as pessoas que ali trabalham são fruto das forças que as cercam, interferindo assim diretamente em seu desempenho e por consequência no desempenho geral da organização.

No âmbito gerencial, a pesquisa de clima organizacional contribuirá para uma visão adequada do clima organizacional. Por meio da percepção dos colaboradores é possível identificar os pontos positivos e os negativos no ambiente de trabalho, e através deste diagnóstico personalizado a organização torna-se capaz de tomar atitudes estratégicas. Complementarmente, é possível a identificação dos fatores que motivam os colaboradores, a percepção da imagem interna da empresa e atributos que podem influenciar o desempenho dos colaboradores.

De acordo com o Sebrae (2005) o clima dentro da empresa já existe, não sendo algo que possa, portanto, ser criado. A preocupação deve ser com a sua identificação. Desta maneira, ressalte-se a sua importância, da sua pesquisa, análise e implementação de ações preventivas, corretivas e preservativas.

No âmbito social, essas ações também podem ser percebidas, pois a qualidade de vida no trabalho interfere diretamente na vida pessoal do colaborador e vice-versa, conforme coloca a revista Exame (2013) a qualidade de vida começa na empresa. Se o colaborador está em um bom ambiente de trabalho onde os valores da companhia são compatíveis com os dele entre outras variáveis, o mesmo tem tendência a se sentir realizado.

Além do colocado acima, o questionário e a sistemática desenvolvidos podem ser aplicados em outras organizações que buscam avaliar o clima organizacional da empresa.

A julgar pertinentes e fundamentais as informações prestadas anteriormente, justifica-se a realização da pesquisa de Trabalho de Curso III, do curso de Administração, da Universidade de Santa Cruz do Sul, na empresa selecionada.

1.4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O Laboratório de Patologia Rocha e Gonzatti Ltda foi criado em 1999 pelos sócios Reneu Gonzatti (empresário) e Adriana Gomes da Rocha Gonzatti (médica patologista).

Há cerca de 18 anos atuando no mercado, possui atualmente 5 laboratórios em sua rede, situados em Santa Cruz do Sul, Lajeado, Cachoeira do Sul, Ijuí e Cruz Alta.

Sua primeira sede foi localizada na Rua 28 de Setembro, 687, na cidade de Santa Cruz do Sul, transferindo-se em setembro de 2007 para o atual endereço, na Rua Fernando Abbott, 375, Centro, Santa Cruz do Sul/RS.

Em 30/10/2002 foi inaugurada a primeira filial no município de Lajeado/RS. A segunda filial foi inaugurada em 30/08/2007 no município de Cachoeira do Sul/RS. Posteriormente, em 14/09/2009, foi inaugurada a terceira filial do laboratório no município de Ijuí/RS, por fim em 02/07/2013 inaugurou-se a quarta filial no município de Cruz Alta/RS.

1.4.1 Razão Social

Laboratório de Patologia Rocha e Gonzatti Ltda – EPP.

1.4.2 Missão

Oferecer segurança em resultados laboratoriais a médicos e pacientes, voltados à qualidade, agilidade, com segurança e ética.

1.4.3 Visão

Ser referência em análise patológica para a região.

1.4.4 Valores

Constituir uma organização ética e respeitada, transmitindo confiabilidade, qualidade, agilidade e excelência em análise patológica.

1.4.5 Quadro de Colaboradores

De acordo com informações coletadas em março de 2017, a empresa conta com um total de 39 colaboradores entre estagiários e efetivados atuando em sua rede. Destes, 29 atuam distribuídos em 5 setores na sede em Santa Cruz do Sul.

A distribuição dos cargos por setor é definida basicamente pela escolaridade, formação profissional, habilidades técnicas e tempo de trabalho na empresa de cada colaborador. Os cargos estão distribuídos em: corpo médico, formado apenas por médicos especializados em anatomopatologia, gerentes, auxiliares de laboratório, recepcionistas, auxiliares administrativos e motoboys.

1.4.6 Serviços Oferecidos

O laboratório desenvolve uma série de serviços, tais são apresentados a seguir:

- Biópsia: consiste na retirada de pequenos fragmentos de um órgão para estudo.
- Congelação: exame realizado durante o ato cirúrgico, onde o cirurgião retira um pequeno fragmento de tecido que deverá ser analisado e diagnosticado pelo patologista em poucos minutos.
- Punção Aspirativa – PAAF: consiste na remoção de algumas células de nódulos ou massas do corpo. Esse exame é indicado para a avaliação de nódulos, massas palpáveis ou massa visualizada por exame de imagem feito anteriormente. Geralmente o exame se restringe à tumorações superficiais.
- Citologia Diagnóstica: consiste na retirada de células soltas de um órgão ou presentes em um líquido para estudo. Esse material é normalmente colocado em lâminas de vidro ou frascos específicos e levado ao laboratório.
- Imuno-histoquímica: se refere ao processo de localizar antígenos em células de uma amostra de tecido, explorando o princípio da ligação específica de anticorpos a antígenos no tecido biológico.
- Captura-híbrida: esta é uma técnica de diagnóstico da presença do HPV através da detecção de seu DNA.
- FISH: este teste é realizado no mesmo material da biópsia mamária em que foi diagnosticado câncer de mama.

– PCR: é o principal marcador de fase aguda de processos inflamatórios e/ou necróticos que ocorrem no organismo, mais frequentemente processos inflamatórios associados a infecções bacterianas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Para Santos (2010, p. 91) a revisão de literatura “também chamada ‘revisão bibliográfica’, ‘estado da arte’ ou ‘estado do conhecimento’, visa a demonstrar o estágio atual da contribuição acadêmica em torno de um determinado assunto”.

De acordo com o artigo Tipos de Revisão de Literatura (2015), “revisão da literatura é o processo de busca, análise e descrição de um corpo do conhecimento em busca de resposta a uma pergunta específica”. Nesse contexto, a revisão de literatura apresenta as principais obras utilizadas para este estudo.

2.1 As organizações

É sabido que desde os primórdios da humanidade já existiam sistemas de produção e comércio nas sociedades, evoluindo estes gradativamente ao longo dos séculos. Lacombe e Heilborn (2003, p.35) colocam que “antes da revolução industrial, as atividades industriais e agrícolas eram exercidas de forma artesanal, [...] com grande intensidade de mão de obra e pouca de capital”.

Com o acontecimento da Revolução Industrial e do surgimento de invenções que revolucionaram o período e o pensamento econômico, houveram grandes transformações nas indústrias e na agricultura, refletindo na ampliação do comércio e dos serviços financeiros, além do aumento correspondente na complexidade das organizações.

Ainda de acordo com Lacombe e Heilborn (2003) foi somente aproximadamente um século após estes acontecimentos que surgiram preocupações de estudar de forma autônoma e sistemática as organizações empresariais e as melhores maneiras delas obterem resultados, uma vez que estas tinham tornado-se mais complexas e mais importantes para a economia.

Nesse contexto surge a chamada Escola de Administração Científica, a qual de acordo com Chiavenato (1993, p. 58) possui este nome,

devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da Administração, a fim de alcançar elevada eficiência industrial. [...] Sua preocupação original foi tentar eliminar desperdícios de perdas sofridas nas indústrias e elevar os níveis de produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial.

Pode-se afirmar que nesse período o foco de estudo era a organização como fator isolado, omitindo o restante da vida de uma empresa. Nesse estudo o homem

era visto como um apêndice da maquinaria industrial. No entanto este foi o primeiro passo em busca da eficiência organizacional.

Após, desenvolve-se a chamada Teoria Clássica da Administração, a qual Chiavenato (1993, p.101) explica que enquanto a “Administração científica se caracterizava pela ênfase na tarefa realizada pelo operário, a Teoria Clássica se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente”.

Uma das ideias centrais da administração científica é a de que o homem é um ser eminentemente racional e que, ao tomar uma decisão, conhece todos os cursos de ação disponíveis, bem como as consequências da opção por qualquer um deles. Por este fato, pode escolher sempre a melhor alternativa e maximizar os resultados de sua decisão (Motta e Vasconcelos, 2006).

A Teoria Clássica parte do pressuposto que toda organização e sua estrutura devem garantir a eficiência em todas as suas partes envolvidas, sendo elas setores da empresa ou pessoas. Nesse contexto, surgem conceitos pioneiros e inovadores que seguem sendo utilizados até os dias atuais. Podem-se destacar os conceitos de que a administração é função distinta das demais funções da empresa, como finanças e produção, por exemplo, além que de que a administração compreende cinco funções: planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

Maximiano (2002, p.104) menciona que nessas funções “depois de planejar e organizar, administrar consiste em comandar e coordenar a atividade alheia”.

Assim, na Teoria Clássica, estudiosos desenvolveram elementos que elucidaram a função administrativa nas organizações, sua estrutura e forma de organização, além do planejamento e execução de planos e tarefas.

Por ter ênfase na estrutura organizacional, Motta e Vasconcelos (2006, p. 26) colocam que na Teoria Clássica, “se houvesse queda de produtividade, o elemento humano não era considerado. Buscavam-se nas estruturas organizacionais as causas dos erros”.

Nesse cenário, surge o conceito do *homo economicus*, no qual de acordo com Motta e Vasconcelos (2006) o ser humano é considerado previsível e controlável, egoísta e utilitarista em seus propósitos. Além de ser otimizador de suas ações, pois analisa todas as alternativas possíveis, colocando sua racionalidade acima de tudo e de ser movido por incentivos monetários.

Com o passar do tempo, outros estudiosos verificaram que esse modelo industrial, baseado em uma visão restritiva da aprendizagem era questionável. Surgindo assim, novos modelos com base na valorização da aprendizagem e de valores como autonomia e flexibilidade entre outros.

Aos poucos estes estudiosos foram demonstrando que o ser humano não é totalmente controlável e previsível e, portanto há sempre um certo grau de incerteza associado à sua gestão. Assim, o conceito que se tinha do ser humano e da ação humana foram ficando mais complexos. A partir desses estudos surge a chamada Escola de Relações Humanas, onde constatou-se que o comportamento no trabalho não é apenas consequência do salário e das aptidões técnicas dos indivíduos. Existiam necessidades afetivas complexas envolvendo aspectos motivacionais (Motta e Vasconcelos, 2006).

Atualmente as organizações são vistas como entidades dinâmicas e complexas que podem ser conceituadas de diversas formas.

Silva (2002, p. 45) conceitua uma organização como “duas ou mais pessoas trabalhando juntas cooperativamente dentro de limites identificáveis, para alcançar um objetivo ou meta comum”.

Sobral e Peci (2008) colocam que as organizações podem ser formais, como uma empresa, ou informais, como um grupo de amigos que se junta para jogar vôlei na praia. No entanto todas partilham algumas características, como: todas possuem um propósito ou uma finalidade; todas são compostas por pessoas, pois sem elas não há que tome decisões com relação aos objetivos e nem quem realize um conjunto de tarefas de forma a alcançá-los e por último, todas possuem uma estrutura que define e delimita qual é o comportamento e quais são as responsabilidades de cada um dos seus membros.

Koontz (2009, p. 205) complementa explicando que numa organização formal existe “estrutura intencional de papéis em uma empresa formalmente organizada” enquanto em uma organização informal nada mais é do que “uma rede de relações interpessoais que surgem quando as pessoas se associam entre si”.

Lacombe (2005, p.8), finaliza conceituando organização como “um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns. Para que exista uma organização, é preciso que existam objetivos comuns, divisão de trabalho, fonte de autoridade e relações entre as pessoas”.

Assim, pode-se perceber a evolução das organizações ao longo dos anos, onde inicialmente a mesma era vista apenas como um fator isolado e a principal preocupação dos gestores era apenas evitar desperdícios na produção evoluindo até os dias atuais onde consta-se que o quão complexas são suas relações e estruturas.

2.2 A relação pessoas e organizações

Dentro dos conceitos vistos anteriormente, é possível constatar o quão difícil é separar o comportamento das pessoas e o das organizações, pois ambos são diretamente relacionados. Como grande contribuição para esta afirmação, destaca-se o estudo desenvolvido por Elton Mayo na escola de relações humanas.

Maximiano (2002) explica que no final da década de 20, em seu estudo visando analisar os efeitos das variações no ambiente físico de trabalho sobre a produtividade dos colaboradores, Elton Mayo concluiu que o desempenho das pessoas depende muito menos dos métodos de trabalho do que dos fatores emocionais ou comportamentais, nos quais os mais poderosos são decorrentes da participação do trabalhador em grupos sociais. A fábrica deveria ser vista como sistema social, não apenas econômico ou industrial, para a melhor compreensão de seu funcionamento e de sua eficácia.

Além desse estudo, experiências realizadas por diversos outros estudiosos trouxeram um grande avanço para área dos recursos humanos, sugerindo assim que o modelo de natureza humana fosse adotado como *homo socialis* ao contrário do *homo economicus* como anteriormente pregado.

Motta (2006, p.54) explica que existem três principais características desse modelo,

O homem é apresentado como um ser cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas; o homem é, a um só tempo, condicionado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica; em que pese as diferenças individuais, todo homem possui necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e autorrealização.

Assim, sob a concepção desse modelo, as organizações passam a ter um novo pensamento a respeito dos seus colaboradores.

As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações. Estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. De um lado, o trabalho toma considerável tempo das

vidas e dos esforços das pessoas, que dependem para a subsistência e sucesso pessoal (CHIAVENATO, 2010, p.4).

Chiavenato (2010) traz um conceito atual sobre essa concepção, afirmando que as organizações são verdadeiros seres vivos, nas quais as pessoas significam o diferencial competitivo, sua principal vantagem em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial, o que mantém e promove o sucesso organizacional. E complementa, colocando que,

as organizações permitem satisfazer a diferentes tipos de necessidade dos indivíduos: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas etc. No fundo, as organizações existem para cumprir objetivos que os indivíduos, isoladamente não podem alcançar em face de suas limitações individuais. Assim, as organizações são formadas por pessoas para sobrepujam suas limitações individuais. Com as organizações, a limitação final para alcançar muitos objetivos humanos não é mais a capacidade intelectual ou de força, mas a habilidade de trabalhar eficazmente em conjunto (CHIAVENATO, 2004, p.22).

Após estes conceitos, destaca-se a complexidade das relações entre as organizações e as pessoas, porém percebe-se que há uma troca mútua de realizações e objetivos entre esses.

Por fim, Jones (2010) coloca que a contribuição dos funcionários para a organização é através do uso de suas habilidades e seus conhecimentos para desempenhar suas obrigações e responsabilidades. Assim, a motivação de um funcionário para cumprir bem suas funções, é uma função dos incentivos (recompensas e punições) que recebe da organização. Funcionários que não acreditam que esses incentivos atinjam ou superem suas contribuições são mais propensos a apresentar pior desempenho ou abandonar a organização.

2.3 Administração de recursos humanos

A racionalização atingiu a área do trabalho como uma solução para o que até então era desconhecido. A chegada das máquinas, do vapor, da eletricidade entre outros, impulsionou mudanças significativas na tecnologia e nos processos de produção, surgindo assim novas necessidades de se controlar e otimizar os resultados das organizações.

Marras (2001, p. 21) coloca que “tudo começou com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente nas horas trabalhadas, faltas, atrasos e para efeitos de pagamento e desconto”.

Sob influência destas variáveis surgiu a função do chefe de pessoal propriamente dita, onde o objetivo inicial era contabilizar as entradas e saídas, os pagamentos, faltas entre outros fatores.

Porém, com a força que o movimento das relações humanas tomou, este conduziu um desafio radical à função de chefe de pessoal, pois ainda de acordo com Marras (2001, p. 23) “enquanto a escola clássica operava à base da força e do autocratismo, o novo modelo propunha aumentar a produtividade por eliminação dos conflitos e seus respectivos custos”. Desta forma, inverte-se o papel do chefe de pessoal, e este faz-se preocupar com o indivíduo e com suas necessidades.

Partindo desse contexto, até os dias atuais constata-se a importância da administração dos recursos humanos para qualquer organização, pois conforme colocam Snell e Bohlander (2016, p. 4),

A gestão de recursos humanos envolve grande variedade de atividades, incluindo a análise do ambiente competitivo de uma empresa e o planejamento dos cargos, a forma que a estratégia organizacional possa ser implementada, com a finalidade de vencer a competição. Esse processo requer a identificação, o recrutamento e a seleção das pessoas certas para os postos de trabalho, além de treinar, motivar e avaliar essas pessoas, desenvolver políticas de remuneração competitivas para retê-las e prepará-las para liderar a organização no futuro.

Ivancevich (2008, p. 5) complementa colocando que a gestão de recursos humanos compreende também atividades como o cumprimento da legislação, análise de cargos, orientação de funcionários, avaliação, desempenho e compensação, relações trabalhistas além de segurança, saúde e bem-estar dos colaboradores, entre outros.

Araújo e Garcia (2014, p.4) resumem colocando que “a gestão de pessoas surgiu como solução para as demandas de excelência organizacional”.

Assim, conta-se que a administração de recursos humanos deve ser capaz de contribuir para com as principais decisões estratégicas, ou seja, além de organizar os recursos humanos nas organizações, é essencial para que estes recursos estejam em sincronia e auxiliem aos planos estratégicos das mesmas.

2.4 Comportamento organizacional

A necessidade de entender os fatores que implicam nos atos e comportamentos das pessoas nas organizações acarretou ao estudo do comportamento organizacional, o qual Vecchio (2009, p.4) acrescenta afirmando que

o “conteúdo desse campo é muito amplo. Engloba tópicos como atitudes, motivação e desempenho dos colaboradores [...] se estende para fatores organizacionais e societários mais amplos”. Ainda de acordo com Vecchio (2009, p.5) há três razões para estudar o comportamento organizacional dentro das empresas, a julgar, aplicações práticas, ou seja, há vantagens práticas para se compreender este assunto, crescimento pessoal obtido através da compreensão dos colaboradores e, por ultimo, maior conhecimento sobre as pessoas em cenários de trabalho.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), colocam que o comportamento organizacional envolve as ações de indivíduos e grupos em uma determinada organização, ou seja, é o conjunto de comportamentos e atitudes praticadas pelas pessoas dentro de uma empresa. Influencia todo o clima da organização e remota quais são as visões e impressões que as pessoas ligadas à ela possuem.

Wagner III e Hollenbeck (2003) definem o estudo do comportamento organizacional como um campo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas.

Maslow (apud Zanelli, Andrade e Bastos, 2004, p. 84) afirma que muito do comportamento do ser humano pode ser explicado “pelas suas necessidades e pelos seus desejos. Quando uma necessidade, em particular se torna ativa, ela pode ser considerada um estímulo à ação e uma impulsionadora das atividades do indivíduo”.

Vergara (2000) complementa afirmando que quando uma pessoa realiza um trabalho, coloca nele seu raciocínio e suas emoções, ou seja, coloca-se no trabalho. O trabalho pertence à pessoa que nele colocou seu esforço. O produto e o produtor não se separam, são um só. Dessa forma, o funcionário precisa sentir-se seguro de que seu papel é realmente importante dentro da empresa, assim, poderá adquirir confiança nela e seu trabalho irá render cada vez mais.

Botelho (1995) conclui colocando que o envolvimento completo do funcionário requer muito esforço dos organizadores, não basta apenas aumentar o salário pelo desempenho no trabalho, a pessoa envolve-se muito mais quando se sente recompensada de maneira verdadeira.

Assim, considerando os conceitos acima colocados, percebe-se que analisar o comportamento humano nas organizações traz à tona variáveis que demonstram como as organizações podem promover melhorias tanto para seus colaboradores quanto para a si próprias. Tais variáveis serão vistas nos tópicos a seguir.

2.4.1 Comunicação

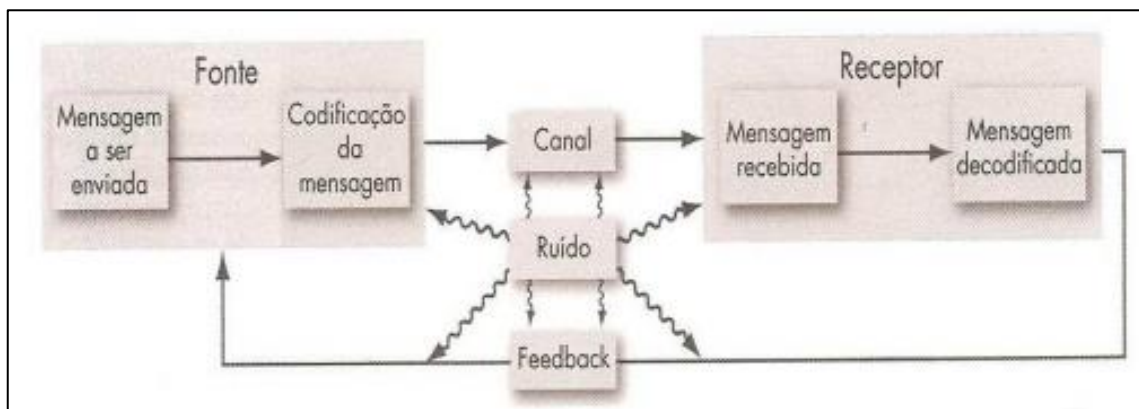
A comunicação ocorre em vários níveis e de formas diferentes na sociedade e também nas organizações, porém Robbins (2005) enfatiza que a comunicação é mais do que simplesmente transmitir um significado, ela precisa de fato ser compreendida.

Hitt, Miller e Colella (2007, p. 259) colocam que a comunicação é “o compartilhamento de informações entre duas ou mais pessoas de modo a alcançar u entendimento comum sobre um objeto ou uma situação”. Portanto a comunicação bem-sucedida ocorre quando a pessoa que recebe a mensagem compreende essa da mesma forma que o remetente pretendia.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) complementam colocando que apesar dessa ser a meta de todas as tentativas de comunicação, nem sempre ela é alcançada.

Neste sentido, Robbins (2005) explica o processo de comunicação, com uma sequência composta por oito etapas: (1) fonte da comunicação, (2) a codificação, (3) a mensagem, (4) o canal, (5) a decodificação (6) o receptor, (7) e (8) o feedback, conforme demonstra a Figura 1.

Figura 1: O processo de comunicação



Fonte: Robbins (2005, p. 233).

O autor explica que a fonte inicia a mensagem pela codificação de um pensamento. A mensagem é um produto físico codificado pelo emissor. Quando falamos, a fala é a mensagem. Quando escrevemos, o texto escrito é a mensagem. O canal é a mídia por onde a mensagem viaja. Ele é selecionado pelo emissor, que deve determinar qual canal é formal e qual é informal. Os canais formais são estabelecidos pelas organizações e transmitem mensagens que se referem às

atividades relacionadas com o trabalho de seus membros. Tradicionalmente, eles seguem a rede de autoridade dentro das organizações, porém existem também os canais informais, que são espontâneos e surgem com resposta às escolhas individuais. O receptor é o sujeito a quem a mensagem se dirige.

Antes que a mensagem seja recebida, seus símbolos precisam ser traduzidos em uma forma que possa ser compreendida pelo receptor. Isto é a decodificação da mensagem. O ruído é composto pelas barreiras à comunicação que distorcem a clareza das mensagens. Por fim, o elo final do processo de comunicação é o círculo de feedback, o qual faz a verificação do sucesso da transmissão de uma mensagem como pretendida inicialmente. Ele determina se a compreensão foi ou não percebida. O sucesso deste processo nas organizações depende das habilidades de comunicação entre todos os funcionários envolvidos.

Hitt, Miller e Colella (2007) enfatizam que o propósito da comunicação organizacional é facilitar o alcance dos objetivos da organização, podendo essa ser formal ou informal. Considera-se comunicação formal aquela que segue a estrutura formal da organização e transmite as informações sancionadas no âmbito organizacional, enquanto que a comunicação informal envolve a interação espontânea entre duas ou mais pessoas fora da estrutura formal da organização.

Robbins (2005) acrescenta colocando que a comunicação possui quatro funções básicas dentro de uma organização:

- O controle do comportamento das pessoas: considerando que as organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários, quando estes são orientados que devem, por exemplo, comunicar qualquer problema de trabalho primeiramente ao seu superior imediato ou seguir à risca suas instruções de trabalho, a comunicação esta desempenhando uma função de controle;
- A facilitação da motivação das pessoas: por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo, o estabelecimento de metas específicas entre outros aspectos;
- Também possui a função de expressão emocional considerando que para muitos funcionários, seu grupo de trabalho é sua fonte primária de interação social, assim a comunicação que ocorre dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que os seus membros expressem suas frustrações ou sentimentos de satisfação;

- Por fim, a comunicação possui a finalidade de facilitadora de tomada de decisões, pois ela proporciona as informações de que as pessoas e os grupos precisam para tomar decisões ao transmitir dados para que se identifiquem e avaliem alternativas.

Hitt, Miller e Colella (2007) encerram explicando que a comunicação nas organizações pode ocorrer em três direções:

- A comunicação de cima para baixo refere-se à comunicação que parte do superior para o subordinado. Essa se faz necessária para fornecer instruções sobre o trabalho, informar sobre as mudanças que a empresa enfrenta, relações de desempenho entre outros;

- Já a comunicação de baixo para cima é feita do subordinado para o superior, e é necessária para fornecer respostas em relação à comunicação que ocorre de cima para baixo. Ela pode ser necessária para monitorar a eficácia das decisões, manter o moral dos funcionários, garantir que as tarefas estejam sendo feitas de modo apropriado. Entretanto, ela não ocorrerá em organizações nas quais os gestores deem a impressão de que não desejam escutar respostas negativas, ou nas quais os subordinados não confiem em seus superiores e recebem represálias. De acordo com os autores, essa comunicação é utilizada com menor frequência nas organizações;

- E também há a comunicação horizontal, na qual ocorre a comunicação entre funcionários do mesmo nível. Os autores enfatizam que essa direção de comunicação também é importante, pois através dela a coordenação de unidades organizacionais é facilitada.

2.4.1.1 *Feedback* do desempenho

No ambiente atual de trabalho, onde há cada vez mais pressão sob o desempenho das organizações, os trabalhadores estão desejando obter mais orientações sobre o seu trabalho do que aumentos salariais. Evidentemente, gratificações financeiras e aumentos salariais são recompensas sempre bem vindas. Contudo, elas raramente são suficientes (IVANCEVICH, 2008).

Nesse cenário percebe-se a importância da comunicação e orientação nas organizações. Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) colocam que o processo de

feedback geralmente envolve uma pessoa comunicando uma avaliação positiva ou negativa daquilo que outra pessoa fez.

Ivancevich (2008) conceitua *feedback* como o nível de informação recebido pelo funcionário em relação à realização das atividades exigidas pelo cargo, em termos de indicações claras e diretas sobre a eficácia do seu desempenho.

Ainda de acordo com Ivancevich (2008) o *feedback* pode surtir efeito na produtividade e melhorar o estado de espírito. Missel (2012) complementa colocando que a habilidade do gestor para utilizar o feedback como ferramenta de gestão, mobiliza o funcionário para uma mudança de comportamento duradoura, uma vez que irá influenciar diretamente em sua autoestima e em seu comprometimento.

Por fim, Willians (2005) afirma que o feedback acaba sendo um dos principais agentes influentes na motivação humana. Pois através dele, a comunicação é realizada, obtendo a compreensão, respeito e confiança entre as pessoas. Quando este processo é eficaz, conseqüentemente a motivação será facilmente desenvolvida.

2.4.2 Liderança

Diversos estudiosos atribuem o sucesso ou fracasso de organizações a seus líderes e sua gestão. Chiavenato conceitua a liderança como:

um processo chave em todas as organizações. O administrador deveria ser um líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele. A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional (CHIAVENATO, 2004, p. 353).

Robbins (2005, p. 258) coloca de forma mais enxuta que “liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”.

Hitt, Miller e Colella (2007, p. 227) seguem a mesma forma de raciocínio e colocam a liderança como “processo de prover direcionamento e influenciar indivíduos ou grupos para que os objetivos sejam alcançados”.

Araújo (2006) coloca que toda organização bem-sucedida tem uma característica principal que a distingue das organizações malsucedidas: uma liderança dinâmica e eficaz. Porém, para liderar determinada equipe ou grupo de trabalho é necessário que os mesmos possuam capacidade de liderar eficazmente.

O autor ainda ressalta que nem todos os líderes são gestores e nem todos os gestores são líderes.

O líder opera sobre os recursos emocionais e espirituais da organização, sobre seus valores, comprometimento e aspirações. Em contraste, o gestor opera sobre os recursos físicos da organização, sobre seu capital, habilidades humanas, matérias-primas e tecnologia (BENNIS; MANAUS, 1998 apud ARAÚJO, 2006, p.334).

Em concordância com essa afirmação, Robbins (2005) acrescenta que o fato de a organização conferir a seus executivos alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz. A liderança não sancionada, ou seja, aquela capacidade de influenciar os demais fora da estrutura formal estabelecida pela organização, geralmente é tão importante quanto a influência formal, ou até mais.

Araújo (2006, p. 342) explica que é importante entendermos que os estilos de liderança consistem nas atitudes de um líder com seus seguidores. Assim destacam-se três formas costumeiramente utilizadas por diversos autores sobre estilos de liderança:

- Autocráticos (ou autoritários): o líder que se assume desta maneira tem o comportamento regido pela tradição, não costumando ouvir seus seguidores. Assim, suas decisões são centralizadas, estando “preocupado essencialmente com a tarefa” (BANDEIRA. MARQUES; SANTOS, 2005 apud Araújo, 2006). É adotado principalmente pelo sexo masculino nas fábricas, onde as pessoas que trabalham diretamente com as máquinas necessitam de precisão nas tarefas que executam, pois o importante é que o produto final esteja pronto no prazo projetado.

- Democrático (ou participativo): ao contrário do estilo autocrático, o enfoque são as relações humanas e não a produção. Os seguidores participam do processo de tomada de decisões. Por conta disso, objetivos e estratégias são definidos tanto pelo líder, quanto por seguidores, de maneira democrática, característica presente principalmente em líderes femininos.

- Liberal (Laissez-faire): chamados de “líderes de rédea solta” – “são frouxos e permissivos e deixam os seguidores fazerem o que querem” (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998 apud Araújo, 2006). Contudo, esta liberdade oferecida às pessoas, pode passar a impressão de que a liderança não existe, pois não há um foco como nos dois estilos anteriormente vistos. Um exemplo desse estilo pode ser observado na área acadêmica, onde geralmente as pessoas têm tarefas

predeterminadas, mas quem define o tempo necessário para o cumprimento de tais tarefas é a própria pessoa.

Sobre esses estilos de liderança, Chiavenato (1994) acrescenta que, após alguns estudos realizados nos Estados Unidos, para verificar o impacto causado por estes e os climas sociais resultantes, constatou-se que os grupos que foram submetidos à liderança autocrática apresentaram o maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. Sob a liderança liberal, os grupos não saíram bem quanto à quantidade nem quanto à qualidade, com sinais de forte individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder. Por outro lado, com a liderança democrática, estes não chegaram a apresentar um nível quantitativo de produção tão elevado como quando submetidos à liderança autocrática, porém, a qualidade de seu trabalho, foi surpreendentemente melhor, acompanhada de um clima de satisfação, de integração grupal, de responsabilidade e de companheirismo das pessoas.

Para melhor compreensão desses estilos de liderança, o Quadro 1, ilustra as suas principais características:

Quadro 1 – Os três estilos de liderança

Dimensões	Liderança autocrática	Liderança liberal	Liderança democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de maneira imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.	O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo, com aconselhamento técnico do líder, quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os

			debates.
Divisão dos trabalhos	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas fica totalmente por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa.
Participação do líder	O líder é “pessoal” e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Somente faz comentários irregulares sobre as atividades quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1994, p. 150).

Cabe salientar que das formas de liderança apresentadas acima, uma não exclui outra, pois o líder pode e deve em geral adaptar-se às necessidades do ambiente organizacional.

Hersey e Blanchard (1986, p 185) colocam que os líderes não serão eficazes se não souberem adaptar seu estilo de liderança às exigências do ambiente. “O líder deve ter a flexibilidade pessoal e a gama de habilidades necessárias para variar seu comportamento”.

2.4.3 Remuneração e benefícios

Em toda e qualquer organização, as pessoas trabalham em função de certas expectativas e resultados. Portanto, elas estão dispostas a se dedicarem ao trabalho, às metas e objetivos da organização desde que isso lhes traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação.

Lacombe (2003) coloca que as compensações dadas aos funcionários pelo seu trabalho assalariado são destinadas a satisfazer suas necessidades fora do local de trabalho. Existe um aspecto, contudo, que é altamente motivador e sensível: o reconhecimento do mérito profissional pela organização, que decide sobre as

remunerações. A remuneração tem, portanto, um valor simbólico que pode ser mais forte do que o valor financeiro em si.

Snell e Bohlander (2013) complementam colocando que os funcionários desejam sistemas de remuneração que considerem justos e à altura de suas capacidades e expectativas. Portanto, a remuneração oferecida aos funcionários é uma consideração importante na administração das organizações, pois fornece aos funcionários uma recompensa quantificável por seus serviços, bem como uma fonte de reconhecimento e subsistência.

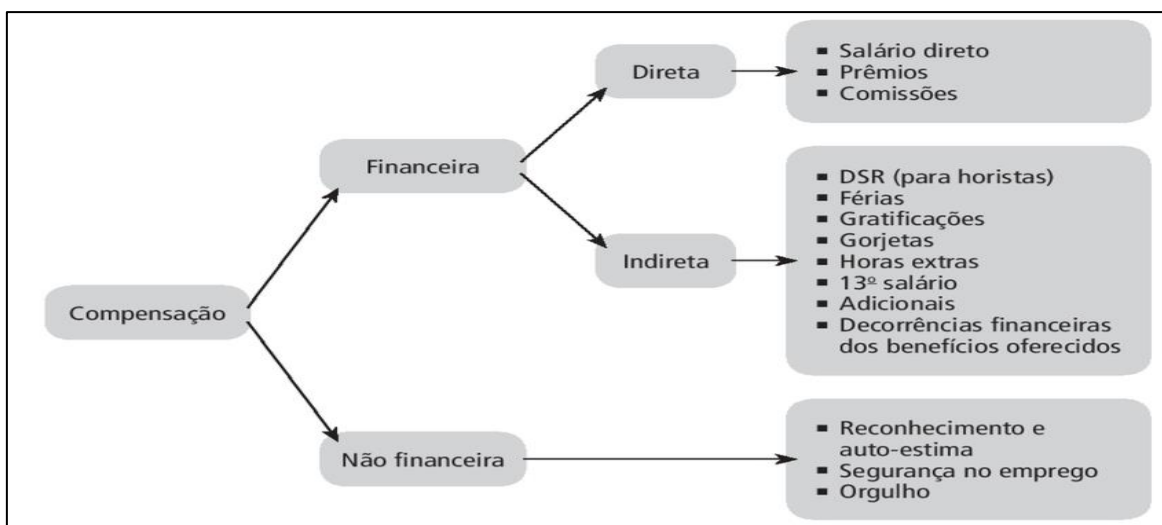
Chiavenato (2015) coloca que cada funcionário transaciona com seu trabalho para obter da organização as compensações não financeiras e financeiras que espera receber.

Por compensação não financeira, o autor destaca sentimentos como orgulho, autoestima, reconhecimento e segurança no trabalho. De acordo com o autor, embora não monetária, essa compensação afeta profundamente a satisfação das pessoas com o sistema de compensação oferecido pela organização.

Já quanto às compensações financeiras, o autor coloca que essas podem ser classificadas como diretas ou indiretas. A compensação financeira direta consiste basicamente no pagamento que cada funcionário recebe de forma de salário, bônus, prêmios e comissões. Cabe destacar que o salário representa o elemento mais importante dessa compensação, o qual pode ser classificado como direto ou indireto. Sendo o salário direto aquele percebido exclusivamente como contraprestação do serviço no cargo ocupado (horas trabalhadas no mês), enquanto que o salário indireto decorre de cláusulas da convenção coletiva e do plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela organização (periculosidade, insalubridade, horas extras, plano de saúde, vale alimentação, entre outros).

A figura 2, apresentada na página a seguir, ilustra o colocado acima pelo autor.

Figura 2: Os diversos tipos de compensação



Fonte: Chiavenato (2015, p. 31).

O autor ainda coloca que a compensação é, provavelmente, a maior razão pela qual as pessoas buscam emprego e a remuneração, aqui vista como a união das compensações financeiras e não financeiras, é o meio pelo qual alguém proporciona satisfação de suas necessidades e de sua família. Cabe destacar que remuneração é gênero e salário é espécie.

2.4.4 Motivação

Identificar o que motiva os seres humanos nas organizações é essencialmente relevante no universo corporativo. Compreender suas necessidades, expectativas e o motivo de seu comportamento fornece um alicerce de conhecimento propício ao estudo de sua motivação.

Para Chiavenato (2006, p.107), “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico”. Assim, esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo, provindo do ambiente, ou pode ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Assim, percebe-se que a motivação está relacionada com o que o indivíduo pensa, acredita e vê.

Bergamini e Coda (1997, p.24) complementam explicando a relação entre o motivo e a motivação,

um motivo é definido como uma necessidade que atua sobre o intelecto, fazendo uma pessoa movimentar-se ou agir. Motivação é definida como uma inclinação para a ação que tem origem em motivo (necessidades). Um motivador nada mais é do que um motivo – uma necessidade, por definição.

Afirmando essa colocação, Stoner e Freeman (2005) acrescentam que em administração, motivação é o conjunto de motivos que levam o indivíduo a agir de determinada forma. Robbins (2005, p.132) coloca que a “motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.” Ainda de acordo do Robbins (2005) essa intensidade refere-se a quanto esforço a pessoa empregará em busca de atingir seus objetivos. No entanto, apenas a intensidade não é capaz e levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie as pessoas.

Percebe-se assim que a motivação possui uma dimensão de persistência, ou seja, esta é a medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização de determinada tarefa até que seus objetivos sejam alcançados.

Chiavenato (2014) ressalta que muitos pensam que a motivação é um traço da personalidade humana que algumas pessoas possuem e outras não. Contudo, o conhecimento atual a respeito da motivação demonstra que essas pressuposições são errôneas. A motivação funciona como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. Dessa forma, as pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional e, portanto o mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, ou seja, ele pode estar mais motivado em um momento e menos motivado em outro.

Ainda de acordo com Chiavenato (2014) o nível de motivação varia entre as pessoas e numa mesma pessoa através do tempo, pois além das diferenças individuais, existem as variações no mesmo indivíduo em função do momento e da situação. Assim, a motivação varia de indivíduo para indivíduo.

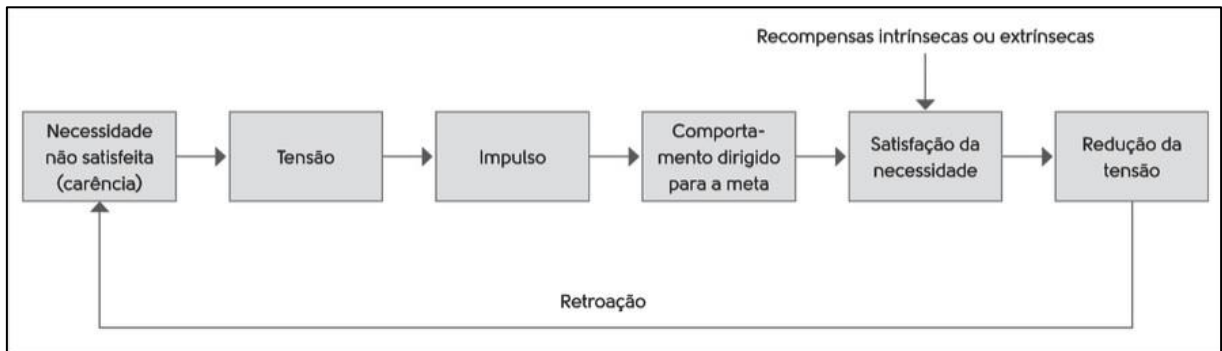
Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) complementam colocando que motivar os funcionários é uma tarefa difícil para os gestores em geral, pois não há uma fórmula para se obter a motivação e o comprometimento.

Chiavenato (2014) destaca ainda que a motivação está relacionada com três aspectos relevantes: a direção do comportamento (objetivo), a força e intensidade do comportamento (esforço) e a duração e persistência do comportamento (necessidade). Assim, a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais.

Seguindo esse raciocínio, o autor acrescenta que quando uma pessoa está motivada, ela tende a trabalhar mais arduamente. Porém, altos níveis de esforço nem sempre conduzem a um desempenho ou resultado favorável, a menos que o esforço seja canalizado na direção que possa beneficiar a organização. Dessa forma, deve-se considerar a direção do esforço tanto quanto a sua intensidade, pois o esforço bem direcionado e consistente com o objetivo organizacional é o esforço desejável nas organizações.

Partindo desse pensamento, percebe-se a motivação como um processo contínuo de satisfação de necessidades individuais, no qual Chiavenato (2014) exemplifica através da Figura 3.

Figura 3: Ciclo Motivacional



Fonte: Chiavenato (2014, p.462).

De acordo com o autor, o ciclo motivacional acima funciona como uma sequência de eventos que vão desde a carência de uma necessidade ou até a sua satisfação e retorno ao estado de equilíbrio anterior, isto é, uma necessidade significa uma carência interna da pessoa, como por exemplo, fome, solidão, entre outras. O organismo se caracteriza por um estado de equilíbrio, o qual é rompido toda vez que surge uma necessidade. Assim, a necessidade é um estado interno que, quando não satisfeito, cria tensão e estimula algum impulso do indivíduo, visando à sua redução. Dessa maneira, o impulso gera um comportamento de busca e pesquisa para localizar objetivos que, se atingidos, satisfarão a necessidade e produzirão redução da tensão. Portanto, pode-se afirmar que colaboradores motivados estão sempre em estado de tensão. Para reduzir essa tensão, eles fazem esforços e esperam alcançar algo.

Sendo assim, ainda de acordo com Chiavenato (2014) “quanto maior a tensão, maior o nível de esforço. Se o esforço é direcionado e bem-sucedido, ele conduz à satisfação da necessidade e a tensão é descarregada ou reduzida”.

Quando o autor se refere ao comportamento no trabalho, adverte que essa redução de tensão deve ser direcionada simultaneamente para os objetivos organizacionais e individuais, pois quando há conformidade entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais, as pessoas se dispõem a exercer elevados níveis de esforços para atender aos interesses da organização e, ao mesmo tempo, aos seus próprios interesses.

Stoner e Freeman (2005) ressaltam que o comportamento humano é causado pelo modo como as pessoas percebem o mundo e é dirigido para atingir certas metas. Diante disso, o processo motivacional é basicamente induzido, pois as necessidades dos colaboradores (motivos) causam um desejo interior de superar alguma falta, assim, aplica-se uma forma de incentivo de administração que os motiva a responder e a se comportar de forma a chegar a um resultado.

Por fim, Chiavenato (2006) coloca que a satisfação de algumas necessidades é algo momentâneo, ou seja, a motivação é cíclica e orientada pelas diferentes necessidades. Assim, constata-se que o comportamento é um processo de resolução de problemas e de satisfação das necessidades, à medida que vão surgindo.

2.4.4.1 Motivação, satisfação e insatisfação no trabalho

Formalmente definida, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) colocam que a satisfação no trabalho corresponde ao grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho. Dessa forma, a satisfação é uma resposta emocional às tarefas bem como as condições físicas e sociais do local de trabalho.

Bergamini (1990) complementa colocando que o indivíduo carrega uma bagagem de conhecimentos, que estão prontas para serem colocadas em ação no momento em que ele encontrar oportunidade, as pessoas sentem necessidade em trabalharem motivados, fazendo do seu trabalho uma fonte de satisfação.

Sabe-se que a satisfação no trabalho é apenas uma dentre várias atitudes importantes que influencia o comportamento humano nas organizações, contudo cabe destacar sua interferência em questões como absenteísmo, rotatividade e produtividade.

Marras (2011, p. 185) coloca que o absenteísmo pode ser entendido como “o montante de faltas no trabalho, bem como atrasos e saídas antecipadas acontecidas durante um determinado período”.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 94) afirmam que a satisfação no trabalho influencia o absenteísmo.

Os trabalhadores mais satisfeitos com seus empregos tendem a ter melhor registro de presença e estão menos propensos a faltar por motivos não explicados do que os insatisfeitos.

Vecchio (2009, p. 273) complementa colocando que a “cada ano, mais horas de trabalho são perdidas por causa do absentismo do que com greves ou lockouts. [...] os funcionários menos satisfeitos apresentam maior probabilidade de faltar ao trabalho”.

Além disso, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p.94) colocam que a satisfação afeta a rotatividade, pois “os trabalhadores insatisfeitos têm mais probabilidade de se demitir do que os satisfeitos”.

Marras (2011, p. 50) conceitua a rotatividade, ou turnover, como “o número de empregados desligados da empresa em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos”.

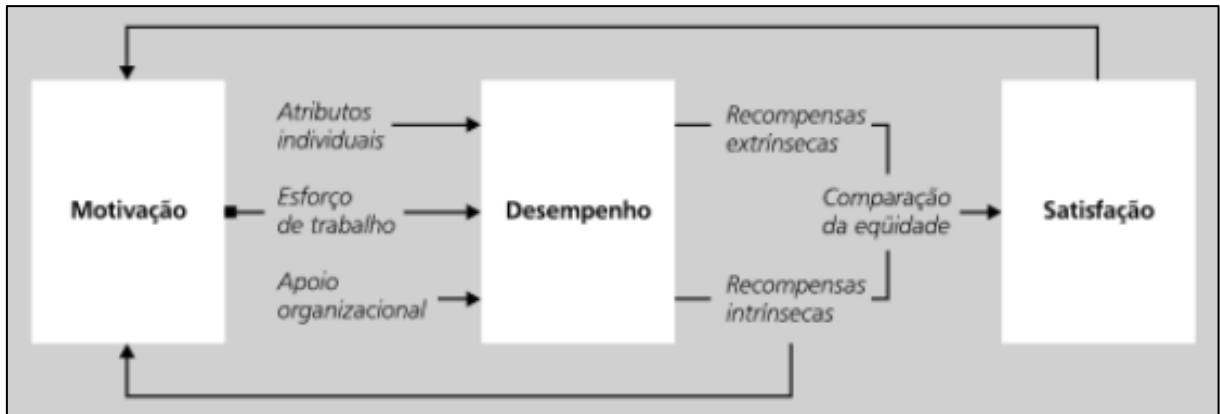
Chiavenato (1999) alerta que a rotatividade alta reflete na produção, no clima organizacional, relacionamento interpessoal entre outros.

Por fim, Robbins (2005) coloca que quando se analisa a relação entre a satisfação dos trabalhadores e a produtividade das organizações, comprova-se que as organizações mais felizes são de fato mais produtivas. No entanto Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) complementam colocando que,

o desempenho e a satisfação no trabalho são resultados isolados, mas potencialmente interdependentes. O desempenho é influenciado por atributos individuais (tais como habilidade e experiência), apoio organizacional (tal como recursos e tecnologia) e esforço. Um ambiente de trabalho é motivador, dependendo da disponibilidade de recompensas e do seu valor percebido. [...] Quando alguém se sente intrinsecamente recompensado pelo desempenho no trabalho, a motivação será afetada e forma positiva e direta. A motivação também é influenciada por qualquer satisfação no trabalho, decorrente de recompensas extrínsecas ou intrínsecas que são percebidas como equilibradas. Qualquer sentimento de iniquidade vai reduzir a satisfação e a motivação para trabalhar mais fortemente no futuro.

A figura 4, apresentada na página a seguir, ilustra o modelo de motivação acima mencionado.

Figura 4: Modelo integrado de motivação individual para o trabalho.



Fonte: Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p.96).

Contudo, quando insatisfeitos, os colaboradores demonstram isso de diversas maneiras além das vistas anteriormente. Robbins (2005, p.70) demonstra sob a figura 5 quatro diferentes respostas à insatisfação as quais diferem entre si ao longo de dois eixos: construtivo/destrutivo e ativo/passivo.

Figura 5: Respostas para a insatisfação com o trabalho



Fonte: Robbins (2005, p.70).

A resposta de saída refere-se ao comportamento dirigido para o abandono da empresa, a busca por um novo emprego e a demissão. Já a resposta de comunicação faz referência à tentativa ativa e construtiva de melhorar as condições, incluindo sugestões de melhorias, a discussão de problemas com os superiores entre outras formas. Na resposta de lealdade, conta-se a espera passiva, mas otimista de que as condições melhorem, incluindo a defesa da organização às críticas externas e crença de que a empresa tome as atitudes corretas. Por fim, na

resposta de negligência os indivíduos apenas deixam as coisas piorarem, incluindo o absenteísmo ou atrasos constantes, redução de empenho e aumento nos índices de erros.

Cabe ressaltar que as respostas de saída e negligência englobam as variáveis de absenteísmo, rotatividade e produtividade vistas anteriormente, porém este modelo proposto por Robbins amplia as alternativas de respostas dos colaboradores, para como a comunicação e a lealdade.

Analisar estes fatores e ou atitudes fornecem indicadores de problemas potenciais às organizações. Através desses, ações podem ser tomadas visando à melhoria e desempenho da organização, entre outros.

2.5 Cultura organizacional

Quando é falado dos indivíduos sabe-se que cada pessoa tem sua própria personalidade, característica que a diferencia dos demais. No universo corporativo, pode-se dizer que o mesmo fato acontece, no qual toda organização possui sua própria cultura.

Robbins (2000, p. 228) coloca que “cultura organizacional diz respeito a um sistema de significados comuns aos membros da organização, distinguindo uma organização das outras”.

Para Jones (2010, p.7), a cultura é modelada pelas pessoas dentro da organização, pela ética da organização, pelos direitos trabalhistas concedidos aos empregados, pelo tipo de estrutura usado pela organização.

Esses aspectos que moldam a cultura transformam à mesma de modo a influenciar diretamente o cotidiano da organização conforme prossegue Jones (2010, p.7), a cultura organizacional modela e controla o comportamento dentro a organização. Isso influencia a maneira como as pessoas respondem a uma situação e como interpretam o ambiente ao redor da organização.

Koontz (2009, p. 277) complementa colocando que nas organizações,

cultura é o guia geral de comportamento, crenças compartilhadas e valores que os membros têm em comum. A cultura não pode ser inferida do que as pessoas dizem, fazem, pensam dentro de um ambiente organizacional. Inclui a aprendizagem e a transmissão de conhecimentos, crenças e padrões de comportamento ao longo de um período, o que significa que a cultura de uma organização é bastante estável e fixa e não muda tão rapidamente.

Luz (2003) coloca que também há outros fatores que influenciam a cultura organizacional, tais como:

- Os fundadores, pois esses deixam marcas na história da organização. São figuras singulares para a cultura de uma empresa, impregnando-a com suas crenças, seus valores, estilos entre outros.
- Também, o ramo de atividade possui influência sob a cultura organizacional, pois sabe-se que alguns são mais sofisticados, mais exigentes do que outros. Isso acaba impactando na tecnologia, na estrutura, no grau de sofisticação dos processos de trabalho e também na própria qualidade de seus recursos humanos.
- Outro fator que pode influenciar a cultura são os novos dirigentes, pois em algumas empresas, o ingresso de apenas um influente executivo pode modificar radicalmente a cultura, tudo depende do grau de poder e da personalidade desse novo executivo.
- Por fim, outro fator de destaque é a área geográfica na qual a empresa atua, pois variáveis como a escolaridade, o padrão cultural e o nível socioeconômico de uma determinada população irão imprimir valores, crenças e outros aspectos a seus membros.

Em vista desses fatores, Chiavenato (2010, p. 73) complementa colocando que,

a essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira com que ela faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existem em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários a respeito da empresa.

Portanto percebe-se a cultura que a empresa possui reflete diretamente em seus negócios, visto que ela norteia as estratégias e as pessoas que a compõe.

2.6 Clima organizacional

Luz (2003) coloca que não se pode falar de clima organizacional sem traçar paralelos com a cultura organizacional, pois a mesma influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização.

Percebe-se então que entre clima e cultura há uma relação de causalidade. A cultura sendo a causa e o clima a consequência.

Embora cultura e clima sejam conceitos distintos, exercem influência mútua por uma multiplicidade de fatores, tais como relações e condições de trabalho, saúde, habitação e familiar. (Souza, 1978 apud Souza e Souza, 2016).

Desta forma, estudar a cultura e o clima organizacional faz analisar os aspectos mais profundos das organizações, o de perceber com clareza a maneira como as pessoas agem e se relacionam entre si e a forma como as práticas gerenciais e de recursos humanos são construídas (C.P.S. Souza, 2014).

Segundo Souza e Souza (2016) o aumento de debates relativos à gestão do clima organizacional sinaliza que a inclusão desse tema na rotina de estudiosos e dirigentes das organizações contemporâneas não ocorre por acaso. Trata-se de uma necessidade que pode estar associada a discussão de qualidade de vida no trabalho.

Ainda de acordo com Souza e Souza (2016) o conceito de clima organizacional é algo que ainda está em construção, embora o mesmo possua questões inerentes à percepção, componentes afetivos e motivação, independentemente do sentido que lhe são atribuídas.

Chiavenato (2004, p. 75) complementa explicando que,

o clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros das organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

Percebe-se assim que embora seu conceito ainda esteja em composição, o clima é um fator relevante para o desempenho das organizações, conforme segue Chiavenato (2004, p. 75),

clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, isto é, aos aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos participantes. Assim o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Seguindo este pensamento, Maximiano (2002, p. 242) coloca que,

o produto dos sentimentos chama-se clima organizacional. Em essência, o clima é uma medida de como as pessoas sentem-se em relação à organização e a seus administradores. O conceito de clima organizacional evoluiu para o conceito de qualidade de vida no trabalho.

Assim, ressalta-se que a gestão do clima organizacional possui maior complexidade por se tratar de fatores sentimentais entre colaboradores e organização.

Luz (2003 p.13) complementa colocando que, o “clima organizacional é a atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”.

Diante desses conceitos, percebe-se a importância da gestão do clima organizacional, pois esse descreve o comportamento das pessoas sobre as organizações em que trabalham.

C.P.S. Souza (2014) coloca que a gestão do clima organizacional tem como principal objetivo auxiliar os administradores a focarem os aspectos mais relevantes da organização. O clima organizacional pode ser gerenciado por meio de ações que se iniciam com o planejamento da pesquisa de clima e se estendem até a avaliação dos resultados do plano de ação construído com base na pesquisa aplicada. No entanto, esse gerenciamento não é fácil, pois necessita de apoio dos gestores e o comprometimento coletivo para a criação de um clima organizacional favorável. Além de que a gestão do clima organizacional não se limita apenas à aplicação da pesquisa de clima.

Complementando, Luz (2003) explica que o clima organizacional dentro de uma organização não é algo simples de ser avaliado, uma vez que mesmo é o reflexo das impressões gerais e percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho, embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não têm a mesma percepção. Portanto, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, são atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Para que se possa avaliar o clima organizacional de forma eficaz, é importante ressaltar que devem ser usadas estratégias e não apenas indicadores. O indicador pode informar se o clima está bom ou não, no entanto a estratégia vai possibilitar à empresa conhecer as causas que resultam esse clima.

Luz (2003) explica que uma estratégia de avaliação de clima é um meio utilizado pela empresa para conhecer, detalhadamente, o seu clima, enquanto que um indicador serve apenas como um indício, um sinal, um alerta sobre o clima.

Dentre as diversas estratégias de avaliação do clima organizacional colocadas por Luz (2003) destacam-se algumas:

- O contato dos dirigentes com os empregados: meio pelo qual através de conversar ou reuniões, informações sobre o que pode interferir no clima da organização possam ser captadas;

- A realização de entrevista quando do desligamento do empregado: quando bem conduzida se consegue informações importantes sobre o clima, principalmente porque o empregado está deixando a organização e não se importa com ameaças que poderia receber se estivesse no ambiente. Entretanto é considerada uma estratégia que exige cuidado do pessoal de recursos humanos, quando se trata do relacionamento entre coordenador e subordinado, pois nos casos dos funcionários demitidos se movidos por emoções, podem distorcer as informações;

- As caixas ou programas de sugestões: meios que objetivam coletar informações e sugestões dos funcionários para a melhoria do ambiente de trabalho;

- As reuniões com empregados e o pessoal de relações do trabalho: com o objetivo de estreitar as relações com os funcionários e com os sindicatos, evitando o surgimento de situações conflitantes que tragam prejuízos à organização, desta forma consegue-se monitorar o clima com certa frequência, reunindo e ouvindo os funcionários;

- O acesso direto ao presidente: onde os funcionários podem se reportar diretamente ao presidente da organização para fazerem suas sugestões ou reclamações visando um ambiente de trabalho mais agradável;

- E por fim, a pesquisa de clima organizacional: que é a estratégia com maior potencial de avaliação do clima. É através dela que a empresa consegue verificar o grau de satisfação do empregado em relação a diversos aspectos da organização. Além dos problemas já existentes a pesquisa de clima organizacional possibilita visualizar problemas futuros, permitindo que sejam sanados antecipadamente, além de oportunizar aos funcionários manifestarem suas observações e sentimentos sobre a organização.

Quanto à pesquisa de clima organizacional, Bergamini e Coda (1997, p.99) colocam que esta,

é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto as necessidades da organização e do quadro de funcionários a sua disposição, à medida que

a caracteriza tendências de satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada, aos diferentes colaboradores da empresa.

Ainda conforme Luz (2003, p. 39), a pesquisa de clima geralmente é realizada por meio de questionário, no qual o funcionário manifesta sua opinião sobre as variáveis pesquisadas. No entanto também podem-se utilizar técnicas como entrevistas e também painel de debates.

O quadro 2 ilustra os principais aspectos de cada técnica.

Quadro 2 – Técnicas de pesquisa de clima organizacional

Questionário	Entrevista	Painel de Debates
Permite aplicação maciça.	Quebra o anonimato da pesquisa.	Mais econômico do que a entrevista, visto que os entrevistados são submetidos em conjunto a essa técnica.
Custo relativamente baixo	Método mais demorado em relação ao questionário.	Grupo de 5 a 8 pessoas por sessão.
Em geral é mais aceito pelos respondentes, pois presa pela preservação do anonimato. Garantindo maior credibilidade à técnica.	Quando o número de componentes é elevado, requer muitos entrevistadores, o que acaba comprometendo a neutralidade dos entrevistadores na interpretação das respostas.	Permite que um funcionários levante uma questão, dê sua opinião e isso funciona como um convite para que os demais participantes apresentem também suas próprias visões do assunto.
Permite o uso de questões abertas ou fechadas.	Exige pessoas tecnicamente habilitadas para conduzi-la.	Quebra o anonimato dos participantes.
Em geral não utilizada um número elevado de questões.	Obtém respostas verbais, como também componentes não-verbais.	Exige um espaço físico adequado para se fazerem as entrevistas com os grupos de funcionários.
Permite a inclusão de perguntas fechadas.	Mais oneroso do que o questionário.	
Exige clareza do vocabulário usado.		

Necessita ser validada.		
Pode ser enviado aos respondentes ou apresentado a eles pessoalmente.		
Pode ser aplicado a todos os funcionários ou a uma amostra.		
Permite o anonimato dos respondentes.		
Permite a aplicação eletrônica das perguntas.		
Não exige espaço físico apropriado para a obtenção das respostas.		

Fonte: Adaptado de Luz (2003, p. 39).

Conforme frisa Luz (2003) o questionário é o meio mais tradicional por apresentar inúmeras vantagens, dentre elas, uma melhor aceitação por parte dos pesquisados por manter seu anonimato.

Além das técnicas de pesquisa de clima vistas acima, existem nas organizações outros indicadores que auxiliam a verificar sua qualidade. Estes indicadores são capazes de oferecer aos gestores causas que afetam positiva ou negativamente o clima da organização.

Luz (2003) apresenta cinco indicadores estratégicos para pesquisa de clima, a saber: turnover, absenteísmo, programas de sugestões, conflitos interpessoais e desperdícios de material. A partir dos conceitos expostos por Luz (2003), a seguir, serão detalhados esses indicadores.

- O primeiro indicador refere-se ao *turnover*, esse também chamado de rotatividade de pessoal, pode apresentar uma “pista” de que algo vai mal. Quando elevado, pode significar que as pessoas não tem comprometimento com a empresa. Que falta algo na empresa para satisfazê-las.

- O absenteísmo trata-se do segundo indicador. Da mesma forma, o excessivo número de faltas e atrasos pode ter o mesmo significado que o apresentado sobre o *turnover*.

- O terceiro indicador ocupa-se dos programas de sugestões. Estes quando malsucedidos também podem revelar a falta de comprometimento dos funcionários, que reagem à empresa, não apresentando em número ou em qualidade as sugestões que ela esperava.

- O quarto indicador refere-se aos conflitos interpessoais e interdepartamentais: afirmando que essa é a forma mais aparente do clima organizacional de uma empresa. A intensidade dos conflitos interpessoais e entre os diferentes departamentos da empresa é que vai, muitas das vezes, determinar um clima tenso ou agradável.

- Por fim, o último indicador faz referência aos desperdícios de material o qual demonstra que muitas vezes a forma de o trabalhador reagir contra a empresa é estragando os materiais, consumindo-os mais do que o necessário, danificando os equipamentos de trabalho. É uma forma velada de o trabalhador se rebelar contra as condições de trabalho a que está sujeito.

Cabe lembrar que não se deve confundir uma estratégia de avaliação de clima com um indicador. A primeira é o meio utilizado pela organização para conhecer detalhadamente seu clima, enquanto que o indicador serve apenas como indício sobre o clima, assim pode-se afirmar que uma complementa a outra.

Além disso, Araújo (2006) afirma que os gestores devem ser hábeis no sentido de identificar eventuais ruídos no relacionamento entre pessoas, visando ao melhor clima possível, assegurando um desenvolvimento regular dos trabalhos na organização. O melhor clima possível não elimina a existência de conflitos, mas deve eliminar o conflito predador, aquele que só traz instabilidade e incerteza. O limite entre o possível e o não aconselhável é a sua função.

Adicionalmente Luz (2003) complementa colocando há outras duas formas cabíveis aos gestores de avaliar o clima nas organizações: as avaliações setoriais, onde cada gestor possui a responsabilidade de manter seus subordinados satisfeitos e motivados além da avaliação corporativa ou institucional, que compete ouvir coletivamente os funcionários.

Chiavenato (2004) ressalta que o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação dos colaboradores dentro da organização.

Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração entre outros. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, por qualquer que seja o motivo, o clima tende a baixar-se, caracterizando-se por estados de desinteresse, depressão, insatisfação entre outros.

De acordo com Souza e Souza (2016, p. 22) complementam explicando que,

quanto maior a motivação dos participantes, mais o clima organizacional tende a favorecer a construção de relações sociais caracterizadas pela satisfação e posturas colaborativas. Em contraposição, quanto menor a motivação dos empregados quer por frustração, quer por barreiras ao atendimento da satisfação das suas necessidades individuais, o clima organizacional tende a se tornar mais tenso.

Para Luz (2003) o clima nas organizações pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho um impulso favorável. Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários.

O clima de uma empresa é bom quando os funcionários indicam seus conhecidos e parentes para trabalharem nela, quando sentem orgulho em participar dela. O baixo *turnover* e o alto tempo de permanência na empresa são bons indicadores desse tipo de clima (LUZ, 2003, p.31)

Segundo o autor, o clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdia, desunião, rivalidades, conflitos, desinteresse pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruídos nas comunicações, entre outros. A intensidade com que essas situações se manifestam é que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim.

Nas empresas onde o clima é predominantemente ruim, o *turnover* costuma ser alto, e alguns funcionários chegam a omitir sua passagem profissional por elas, não as citando em seus currículos, com receio de ficarem “queimados” no mercado de trabalho. Esse é o típico sentimento de vergonha e desaprovação dos funcionários por uma empresa (LUZ, 2003, p. 31).

Desta forma, percebe-se que o clima organizacional se torna uma ferramenta gerencial na medida em que as pessoas são influenciadas positiva ou negativamente por ele. Assim, a pesquisa de clima organizacional dá subsídios para a sua medição, análise e reflexão, e torna possível que estratégias e ações possam

ser realizadas visando à melhora contínua da organização e também possibilitando uma melhor qualidade de vida de seus colaboradores.

2.6.1 Teorias que fundamentam o estudo do clima organizacional

Conforme visto anteriormente, o estudo do clima organizacional vem se desenvolvendo, gerando uma nova percepção nas organizações quanto à autorrealização das pessoas no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, faz-se necessário analisar historicamente algumas das diferentes teorias sobre a motivação humana, que deram base para as pesquisas de clima organizacional.

2.6.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Uma das teorias mais conhecidas sobre a motivação foi proposta por Abraham Maslow em 1940. Para Maslow as pessoas são motivadas por seu desejo de satisfazer necessidades específicas e que estas necessidades estão dispostas em forma de uma hierarquia.

As necessidades fisiológicas encontram-se na parte inferior dessa hierarquia, seguidas pelas necessidades de segurança, pelas necessidades sociais e de pertença, pelas necessidades de estima e na parte superior, pelas necessidades de autorrealização.

De acordo com Gibson *et al.* (2006, p.135),

A teoria de Maslow parte do pressuposto que o indivíduo tenta satisfazer as suas necessidades mais básicas (fisiológicas) antes de direcionar o comportamento na busca da satisfação das necessidades de nível mais elevado (autorrealização).

Hitt, Miller e Colella (2007, p. 164) complementam colocando que “as pessoas precisam satisfazer as necessidades dos níveis mais baixos antes de se sentirem motivadas pelas necessidades aos níveis mais elevados”.

Macêdo (2007) coloca que apenas as necessidades não satisfeitas são as fontes de motivação, por exemplo, quando as necessidades fisiológicas são satisfeitas a necessidade de segurança passa a tentar ser satisfeita, e assim sucessivamente.

Essa teoria é historicamente importante, uma vez que focalizou a atenção nas necessidades de estima e de autorrealização das pessoas, mostrando que seu

comportamento é motivado por necessidades que refletem a um desejo humano de ser reconhecido e de crescer como indivíduo.

2.6.1.2 Teoria ERG

Desenvolvida por Clayton Alderfer, essa teoria é semelhante à teoria da hierarquia das necessidades de Maslow devido ao fato que também propõe categorias de necessidades. Porém, inclui somente três categorias: necessidades de existência (E), necessidades de relacionamento (R) e necessidades de crescimento (G).

Gibson *et al.* (2006) coloca que a teoria ERG também difere da teoria de Maslow no modo como as pessoas se movimentam por meio das diferentes categorias de necessidades. Na teoria ERG sugere que exista um processo chamado de frustração-retrocesso, isto é, se uma pessoa for continuamente frustrada na tentativa de satisfazer as necessidades de crescimento, por exemplo, as necessidades de relacionamento ressurgem como força motivadora, fazendo que o indivíduo redirecione os esforços em busca de novas formas para satisfazer essa categoria inferior na ordem das necessidades.

2.6.1.3 Teoria dos Dois Fatores

Desenvolvida por Frederick Herzberg, a Teoria dos Dois Fatores enfatiza dois conjuntos de resultados, aqueles relacionados à satisfação e aqueles relacionados à insatisfação no trabalho.

Os fatores motivacionais são aqueles que quando aumentados, acarretarão em níveis mais elevados de satisfação. Entre eles incluem-se a realização, o reconhecimento, a responsabilidade, as oportunidades de progresso ou promoção, o próprio trabalho e o potencial para crescimento pessoal dos trabalhadores.

Em contraponto, os fatores higiênicos são aqueles relacionados a insatisfação. Quando estes fatores estão deficientes, a insatisfação aumenta. Entre eles incluem-se o salário, a supervisão técnica, as condições de trabalho, as políticas, administração e procedimentos da empresa bem como as relações interpessoais com os colegas de trabalho, com supervisores e subordinados, além do status e segurança do trabalhador.

Gil (2001) conclui explicando que os fatores higiênicos estão no ambiente de trabalho e não são os geradores da motivação, porém causam insatisfação, impedindo a motivação. Já os fatores motivacionais são os que realmente provocam o sentimento de motivação.

2.6.1.4 Teoria das Necessidades Adquiridas

Desenvolvida pelo psicólogo David I. McClelland destaca três importantes necessidades humanas:

- A necessidade de autorrealização, na qual se busca excelência, sucesso, alcance de metas e reconhecimento;
- Também a necessidade de associação, cujo interesse é são as amizades, boa convivência e compartilhamento, e representa a necessidade de ser aceito por outros;
- E por fim a necessidade de poder, cujo interesse é pela liderança e status. É a capacidade de influenciar e dominar os outros.

Macêdo (2007) coloca que essa teoria destaca a importância da satisfação dessas necessidades, as quais são adquiridas socialmente mediante aprendizagem ao longo da vida.

2.6.1.5 Teoria X e teoria Y

Douglas McGregor propôs duas visões distintas do ser humano, uma basicamente negativa, chamada de Teoria X; e outra basicamente positiva de Teoria Y.

A Teoria X possui como premissa que os funcionários não gostam de trabalhar, são preguiçosos, evitam responsabilidade e precisam ser coagidos a mostrar desempenho. Em contrapartida a Teoria Y possui como premissas positivas que os funcionários gostam de trabalhar, são criativos, buscam responsabilidades e podem demonstrar auto-orientação.

Essa teoria afirma que o comportamento das pessoas é influenciado pela maneira de pensar dos seus líderes. Por este motivo, era necessário que os organizadores conhecessem as características pessoais dos funcionários. (GIL, 2001)

2.6.2 A importância da avaliação do clima organizacional

Inserido no contexto deste estudo, cabe salientar a importância da análise do clima organizacional pela área de RH. Conforme Luz (2003) explica, a administração de recursos humanos deve avaliar o clima nas organizações porque faz parte de sua missão proporcionar-lhes um bom clima organizacional.

“A administração de recursos humanos tem o dever de diagnosticar, periodicamente, o clima organizacional, com o objetivo de saber se está cumprindo sua missão” (LUZ, 2003, p.22).

Além disso, conforme o autor, existem outros motivos pelos quais a área de RH deve avaliar o clima nas organizações:

- Porque constitui uma oportunidade de realizar melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados dos negócios;
- Porque os clientes internos são a razão de ser de cada empresa, logo a mesma deve mantê-los satisfeitos;
- Porque o desempenho dos recursos humanos afeta o desempenho organizacional e porque o desempenho dos recursos humanos é afetado pela sua motivação;
- Porque a recessão, o aumento de concorrência, as novas estratégias de gestão, privatizações, fusões, aquisições, alianças, entre outros aspectos, vêm acabando com milhares de empregos, modificando assim a atitude dos trabalhadores em relação às suas empresas;
- Porque essas recentes ondas de privatizações, fusões entre outras formas de associação vêm misturando culturas empresariais, com valores e crenças muitas vezes conflitantes, o que contribuem para a danificação do clima organizacional.

Desta forma, conforme coloca Lacombe (2003, p.19) “aquilo que faz a empresa diferente são as pessoas que a compõem, independentemente de outros recursos que podem ser usados da mesma forma por qualquer outra empresa”.

Em vista disso, percebe-se que a administração de recursos humanos possui papel importante no desempenho das organizações visto que, essas possuem constantes mudanças que interferem no comportamento dos colaboradores. Além disso, a RH possui competências que auxiliam ao seu desempenho.

3. MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa científica busca, de maneira geral, resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de uma forma sistêmica, isto é, metodicamente e ordenadamente, utilizando como linha de raciocínio o conhecimento científico busca conhecer as causas, as leis, a estrutura e o funcionamento do fenômeno (Santos e Candeloro, 2006).

Santos (2007 p. 15) conceitua pesquisa científica como “atividade intelectual intencional que visa responder às necessidades humanas”. Desta maneira, percebe-se que a pesquisa científica necessita de métodos que permitam alcançar o que se procura.

Para Santos e Candeloro (2006, p. 69) “a expressão método remonta à Grécia antiga; *methodos* (*methà + odon*) e significa o caminho para se chegar a um fim”. Seguindo esse raciocínio, pode-se associar a palavra metodologia como o modo como se pretende proceder na investigação e na exposição da pesquisa, pois não é possível obter um conhecimento racional sistemático e sem a apresentação de passos a serem seguidos, atuando de qualquer modo.

3.1 Delineamento da pesquisa

O presente estudo apresenta uma abordagem quali-quantitativa, cuja finalidade é associar as abordagens quantitativa e qualitativa, a partir da mescla de características de ambas. De acordo com Ensslin e Viana (2008) considera-se que a pesquisa quali-quantitativa “pode ser utilizada para explorar melhor as questões pouco estruturadas, os territórios ainda não mapeados, os horizontes inexplorados, problemas que envolvem atores, contextos e processos”.

Ainda segundo Ensslin e Viana (2008) a abordagem quali-quantitativa: não é oposta ou contraditória em relação à pesquisa quantitativa, ou a pesquisa qualitativa, mas de necessária predominância ao se considerar a relação dinâmica entre o mundo real, os sujeitos e a pesquisa.

O objetivo do método da pesquisa é descritivo, pois conforme Cervo, Bervian e Silva (2007) colocam, este observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los.

O procedimento técnico utilizado é o estudo de caso, pois, conforme Yin (2005, p. 20), “o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real”.

3.2 População da pesquisa

O laboratório Rocha e Gonzatti possui uma população de 29 colaboradores diretos em sua matriz, os quais serão objeto de estudo da pesquisa.

A tabela 1 demonstra a população por setores no Laboratório Rocha e Gonzatti.

Tabela 1: População do Laboratório Rocha e Gonzatti

Setor	População
Recepção	3
Digitação	1
Faturamento	2
Técnica	22
Serviços Gerais	1

No entanto Dancey e Reidy (2006) colocam que raramente se estuda uma população inteira, sugerindo então que seja utilizada uma amostra populacional, que é uma seleção de pessoas de uma determinada população. Dessa forma, com base na população representando os diferentes setores da empresa e após a aplicação do instrumento de coleta de dados, foi constatada a amostra do estudo conforme abaixo.

3.3 Amostra

Amostra pode ser definida como “uma parte selecionada da totalidade de observações abrangidas pela população, através do qual se faz inferência sobre as características da população” (CAMARGO, 2013, p. 04). Em síntese, amostra é um conjunto de dados ou observações extraídas a partir de um subconjunto da população.

O tipo da amostra utilizada nesse estudo foi por conveniência, pois segundo Santos e Candeloro (2006, p. 82) “na amostragem por conveniência, o pesquisador acessa os elementos da população a quem tem mais facilidade”.

Hair *et al.* (2005) colocam que uma amostra deve ser representativa da população da qual é extraída. Em outras palavras, a amostra deve refletir as características da população, assim minimizando seus erros.

Constitui a amostra desse estudo 23 colaboradores da matriz do laboratório Rocha e Gonzatti, representando 79% da população apresentada anteriormente, além do sócio proprietário.

3.4 Instrumento de coleta de dados

Como instrumento de coleta de dados aos colaboradores foi aplicado um questionário, conforme apêndice A. Este foi elaborado pela própria acadêmica, utilizando como base o questionário sugerido pelo Sebrae (2016) conforme anexo 1. O questionário elaborado foi analisado e validado anteriormente à sua aplicação por três especialistas da área de Recursos Humanos. Os três especialistas possuem ampla experiência acadêmica e profissional.

Cervo, Bervian e da Silva (2007) colocam que o questionário é a forma mais eficiente para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja.

Constituem o questionário perguntas abertas e fechadas. Santos e Candeloro (2006) argumentam que as questões abertas permitem que o entrevistado use sua própria linguagem e emita suas opiniões, enquanto que as questões fechadas não permitem isso. Sampieri, Collado e Lucio (2013) complementam informando que desta forma o pesquisador consegue uma perspectiva mais ampla e profunda do fenômeno analisado. As perguntas fechadas estão dispostas em escala *Lickert*, a qual Marconi e Lakatos (1990) defendem que através dessa obtém-se uma graduação quantificada das proposições que são atribuídas aos indivíduos pesquisados, podendo ser calculada a nota de cada um deles.

Além disso, com um dos sócio proprietários foi realizada uma entrevista semiestruturada a fim de obter informações acerca da sua percepção quanto ao clima. Cervo, Bervian, Da Silva (2007, p.66) conceituam a entrevista como “uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”. Também, pode-se adotar o conceito de entrevista como:

Um instrumento de coleta de dados muito afeito na área do saber voltada para o campo social [...] é a técnica mais adequada, uma vez que o acadêmico dirige-se pessoalmente ao seu entrevistado e aplica questões, permitindo, com isso, que uma gama de respostas de teor qualitativo sejam inventariadas e analisadas pelo entrevistador. (SANTOS; CANDELORO, 2006; p. 75)

Quanto à sua estrutura, Gil (2001, p. 120) explica que na entrevista semiestruturada “o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada”. Por fim, Triviños (1987, p. 146) complementa colocando que a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. A estrutura apresentada na entrevista pode ser verificada no apêndice B.

3.5 Levantamento dos dados

O levantamento dos dados ocorreu no mês de Setembro de 2017, no Laboratório Rocha e Gonzatti onde foi aplicado um questionário na forma de formulário de papel, disponibilizado a população da pesquisa e nesse mesmo período foi aplicada a entrevista ao sócio proprietário.

3.6 Técnicas de análise dos dados

Os dados qualitativos foram submetidos a uma análise, com embasamento no referencial teórico. A tabulação dos dados quantitativos obtidos foi por meio do programa Excel do *software Windows*, gerando gráficos e imagens, os quais auxiliaram na sua análise proporcionando subsídios práticos para a verificação e confirmação dos dados e informações obtidas na revisão de literatura.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

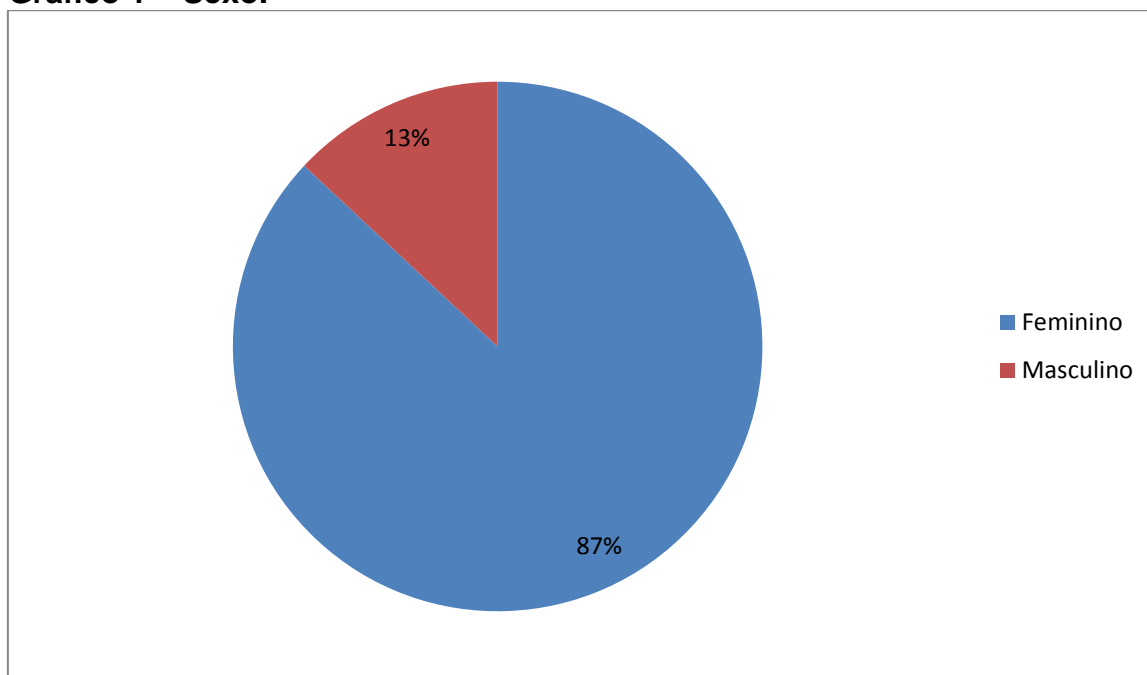
Neste capítulo serão abordados os dados e a análise dos resultados obtidos com a aplicação dos questionários aos colaboradores presentes na sede do Laboratório Rocha e Gonzatti. O questionário é composto por 30 questões relacionadas às variáveis influenciadoras do clima organizacional conforme o referencial teórico.

Os dados quantitativos apresentam-se em forma de gráficos, pois de acordo com Hair *et al.* (2005) estes ajudam a compreendê-los mais facilmente, além de proporcionar uma melhor visualização e compreensão lógica. Já os dados qualitativos estão dispostos em forma textual.

Conforme colocado anteriormente, a pesquisa foi respondida por uma parcela significativa de colaboradores, totalizando 23 questionários respondidos, além da entrevista ao sócio proprietário.

Visando identificar o perfil dos trabalhadores do Laboratório Rocha e Gonzatti foram questionados alguns dados demográficos conforme apresentam os gráficos 1 ao 6 abaixo.

Gráfico 1 – Sexo.

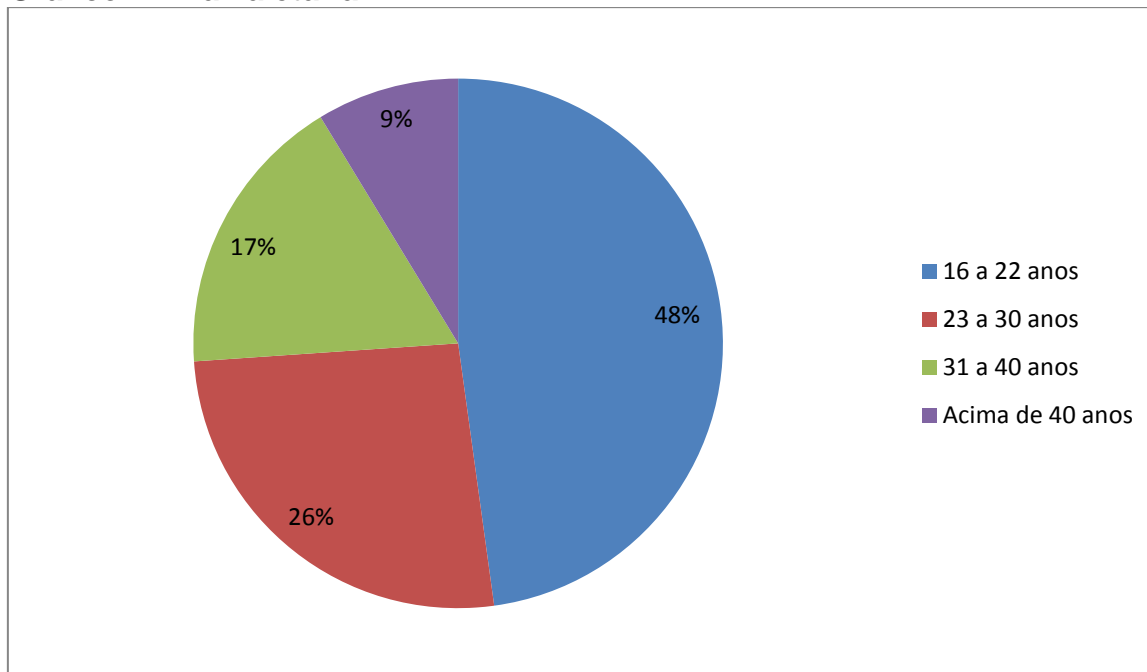


Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Conforme apresentado no gráfico acima constata-se que a maioria dos trabalhadores do laboratório é do sexo feminino, representando 20 dos

respondentes. Logo, os demais 3 respondentes correspondem a colaboradores do sexo masculino.

Gráfico 2 – Faixa etária.



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Questionados quanto a sua idade, o maior percentual dos colaboradores afirmou possuir entre 16 e 22 anos. Esse percentual corresponde a 11 respondentes.

Em seguida estão os colaboradores com idade entre 23 a 30 anos, os quais representam 6 respondentes. Logo após estão os colaboradores que possuem de 31 a 40 anos, representando 4 respondentes e por último, os colaboradores que possuem acima de 40 anos de idade, os quais representam 2 respondentes.

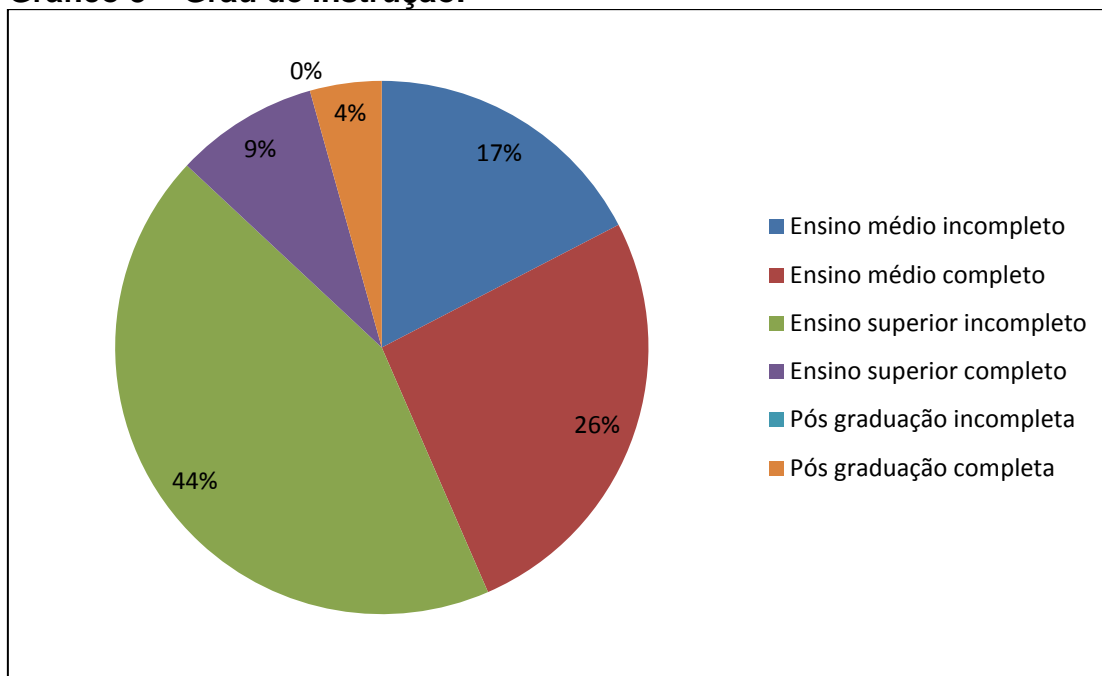
A seguir analisa-se o gráfico do questionamento número 3: “Grau de instrução”.

Questionados quanto ao seu grau de instrução, 4 colaboradores afirmaram possuir ensino médio incompleto e 6 o completá-lo, 10 colaboradores possuem ensino superior incompleto e 2 já possuem formação superior. Por fim, nenhum colaborador afirmou possuir pós-graduação incompleta e 1 colaborador já a completou.

Observa-se, no gráfico 3, apresentado na página a seguir, que a maior parte dos colaboradores do laboratório possui ensino superior incompleto, seguidos daqueles que possuem ensino médio completo e logo após aqueles que possuem ensino médio incompleto. Por fim, verifica-se que aqueles colaboradores que

possuem ensino superior completo bem como pós-graduação completa representam menor percentual.

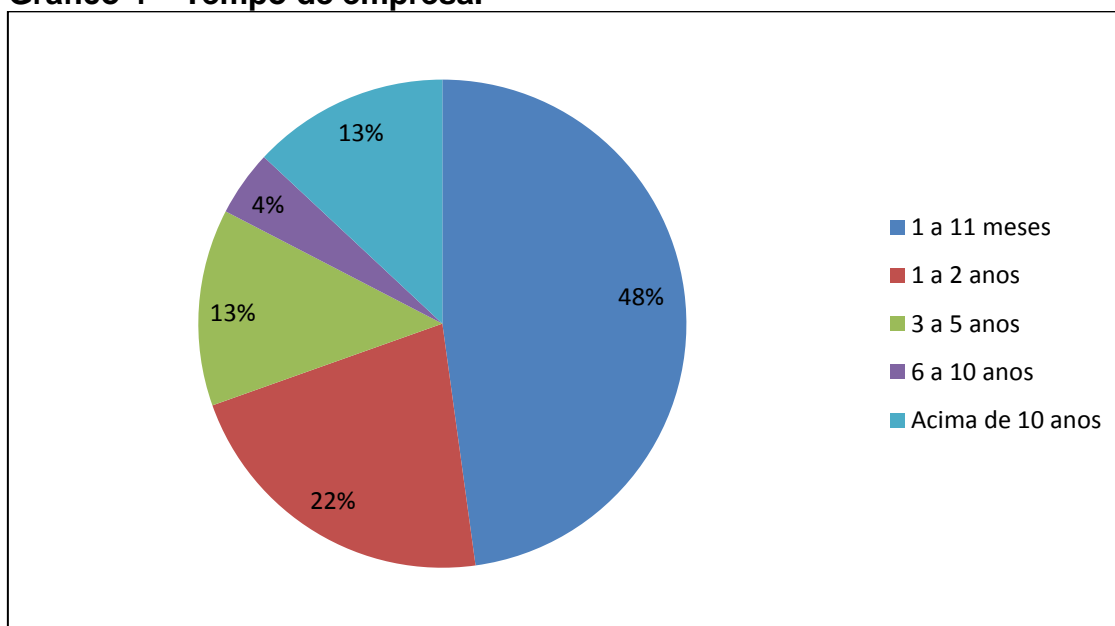
Gráfico 3 – Grau de instrução.



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Na sequência, analisa-se o gráfico do questionamento número 4: “Tempo de empresa”.

Gráfico 4 – Tempo de empresa.



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

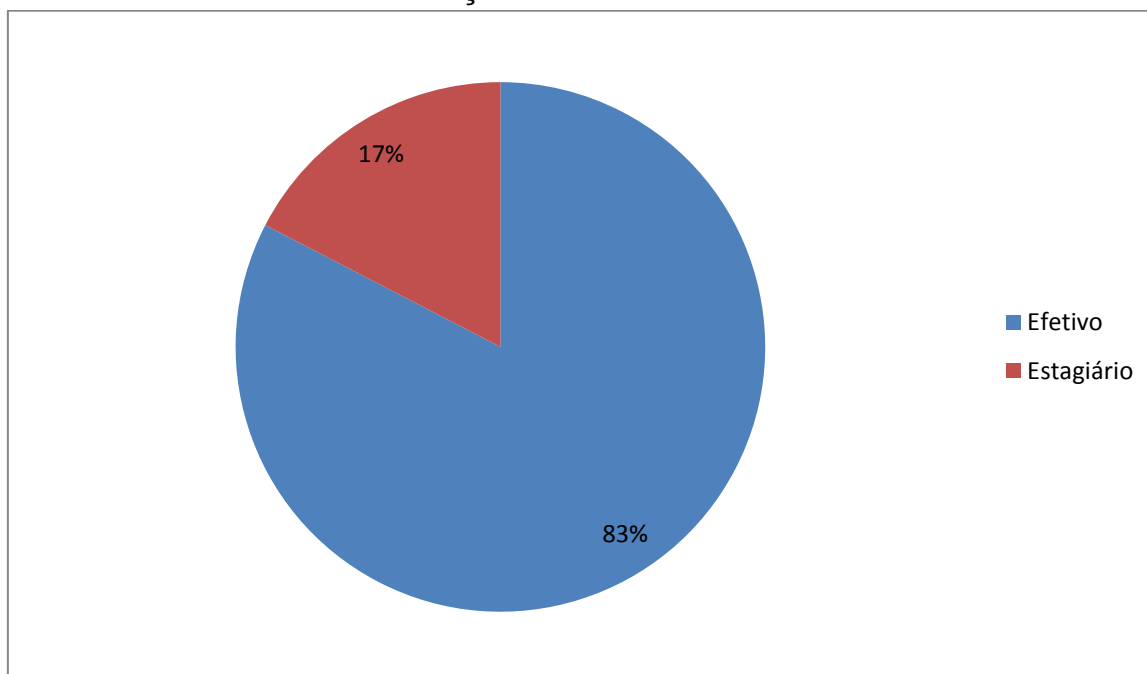
Questionados quanto ao seu tempo de trabalho na empresa, 11 colaboradores colocaram atuarem de 1 a 11 meses no laboratório. Em sequência seguem os que estão há 1 a 2 anos na empresa, representando 5 colaboradores. Após, estão os colaboradores que trabalham entre 3 e 5 anos no laboratório, bem como os que estão há acima de 10 anos, ambos representados por 3 colaboradores. Por fim, em menor percentual, estão aqueles com 6 a 10 anos de empresa, representado por 1 colaborador.

Conforme apresentando no gráfico 4, percebe-se que a maior parcela dos colaboradores estão há menos de 1 ano na empresa, presumindo-se dessa forma que o laboratório possui um alto grau de rotatividade.

De acordo com o que coloca Chiavenato (1999), a rotatividade alta reflete na produção, no clima organizacional, relacionamento interpessoal entre outros e Luz (2003) complementa alertando que isso pode apresentar uma “pista” de que algo vai mal na empresa.

Abaixo, analisa-se o gráfico do questionamento número 5: “Forma de contratação”.

Gráfico 5 – Forma de contratação.



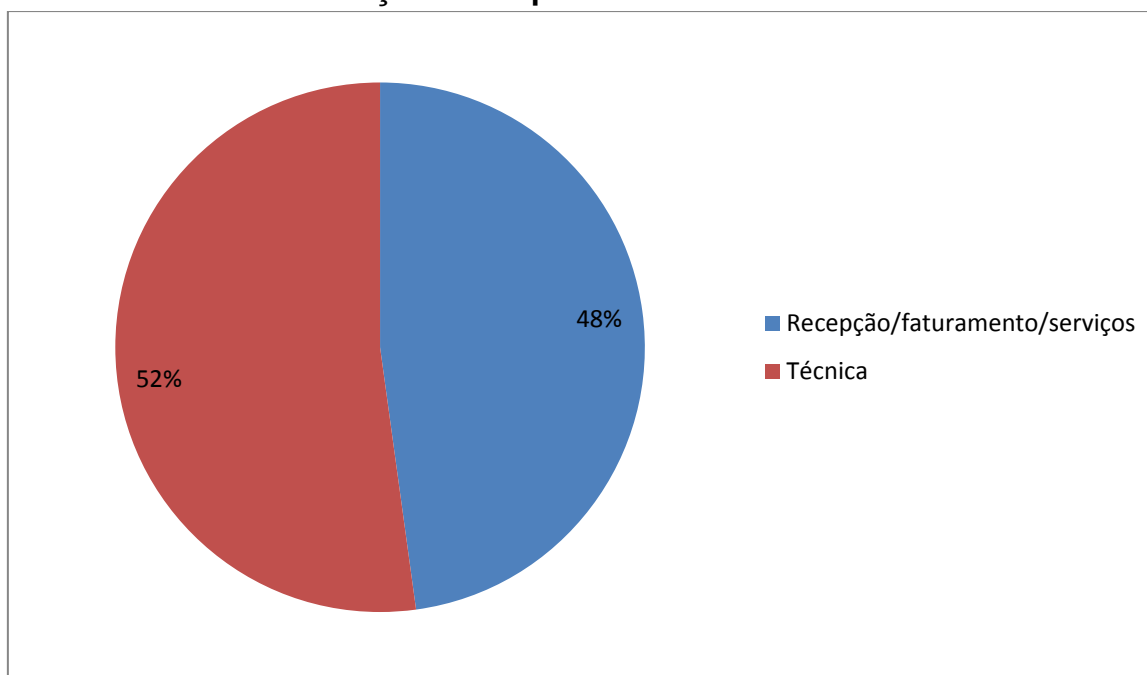
Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Indagados quanto a sua forma de contratação na empresa, a maioria dos colaboradores afirmaram estarem contratados de forma efetiva. Este percentual é

representando por 19 dos respondentes. Em contraponto, representando a menor parcela de contratação estão os estagiários, os quais compõem 4 respondentes.

A seguir, analisa-se o gráfico do questionamento número 6: “Área de atuação na empresa”.

Gráfico 6 – Área de atuação na empresa.



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Questionados quanto a sua área de atuação na empresa, a maior parcela dos colaboradores declararam atuar na parte técnica do laboratório. Esse setor é responsável pela coleta do material em hospitais, clínicas, postos de saúde, entre outros e realizar sua respectiva análise utilizando as ferramentas e técnicas adequadas para por fim fornecer um laudo com o resultado ao paciente. Compõem esse setor 12 dos 23 colaboradores questionados. Os outros 11 colaboradores questionados estão distribuídos entre setores de recepção, digitação, faturamento e serviços gerais.

Na recepção todos os materiais coletados são cadastrados para que possam ser encaminhados para análise no setor técnico. Esse setor também é responsável por separar os laudos para que possam ser entregues pelos motoboys aos seus devidos estabelecimentos ou buscados pelos próprios pacientes. Além disso, na recepção são recebidos os valores dos exames realizados de forma particular.

Na digitação são lançados os resultados dos exames ginecológicos no sistema do Sistema Único de Saúde (SUS) para que os postos de saúde possam ter acesso e para que após, o laboratório possa realizar a cobrança dos mesmos.

No faturamento, todos os exames e procedimentos realizados no mês vigente são separados por plano de saúde e/ou estabelecimento e lançados no sistema do laboratório com seu devido valor. Após isso, são enviadas as cobranças desses exames aos seus devidos estabelecimentos/planos de saúde. O acompanhamento do recebimento dessas cobranças é realizado pela administração da empresa.

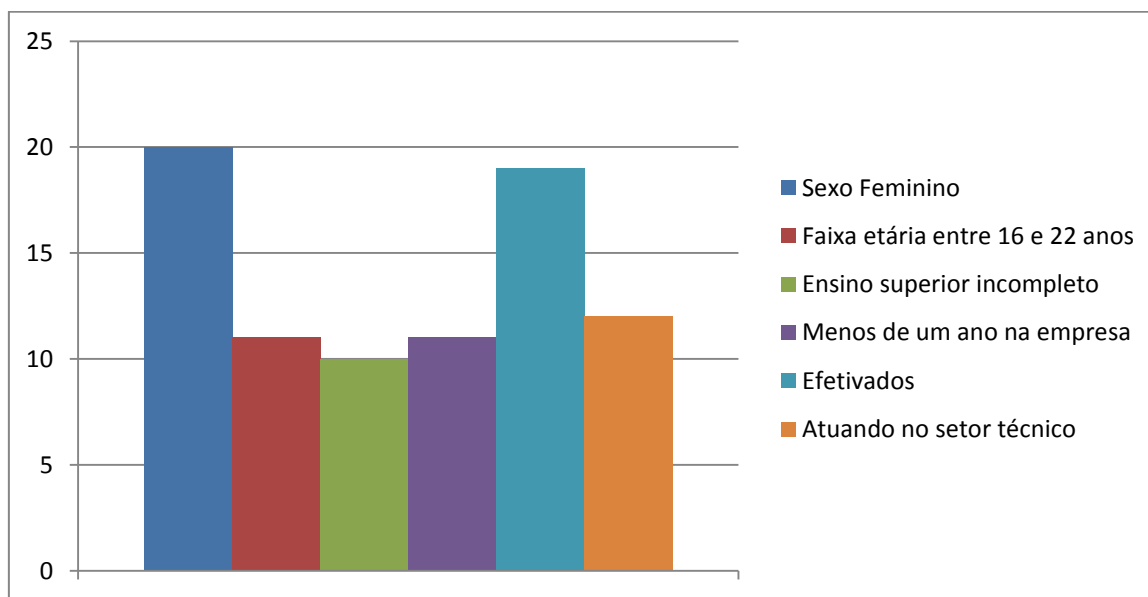
Por fim, no setor de serviços gerais, são realizadas as tarefas de organização e limpeza, bem como as rotinas de armazenagem e descarte dos materiais examinados de acordo com as leis e regras estabelecidas.

Perfil dos colaboradores do Laboratório de Patologia Rocha e Gonzatti

Por meio dos questionamentos apresentados anteriormente é possível identificar o perfil dos colaboradores que atuam no laboratório.

Constata-se que em maioria, o perfil do colaborador é representado por mulheres entre 16 e 23 anos, com ensino superior incompleto e tempo de atuação na empresa inferior a 1 ano. Também observa-se que em sua maioria são colaboradoras efetivas e que atuam no setor técnico da empresa conforme demonstra o gráfico abaixo.

Gráfico 7 – Perfil dos colaboradores do Laboratório de Patologia Rocha e Gonzatti.



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

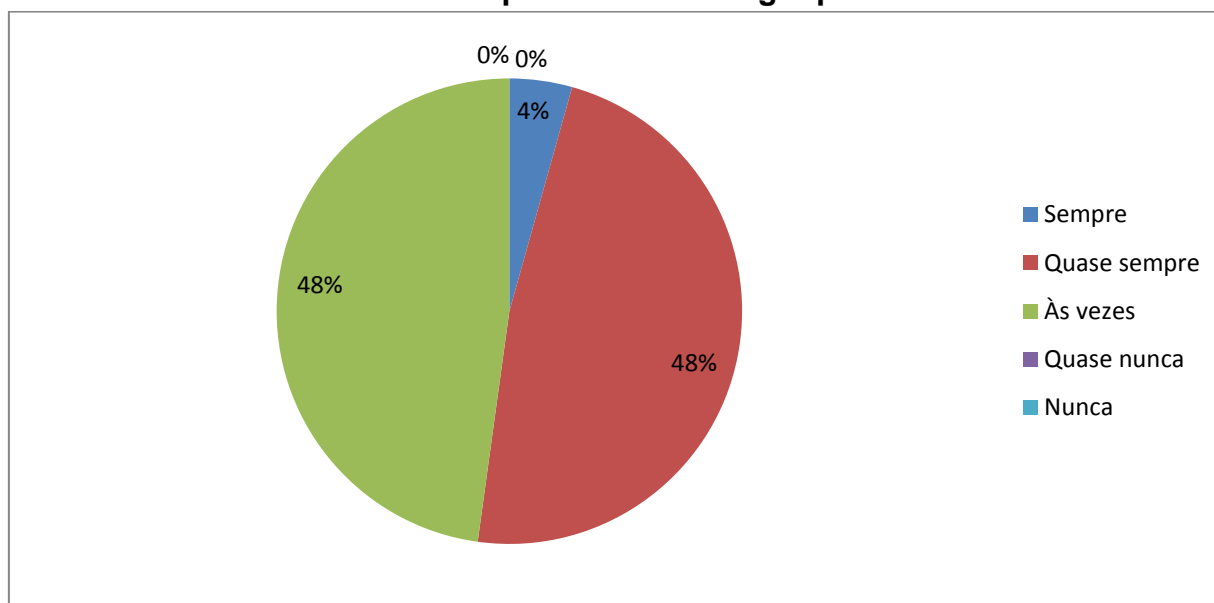
A identificação do perfil dos colaboradores dá subsídios para que ações praticadas pelos mesmos possam ser entendidas pela organização e para que a organização possa exercer ações ao encontro das necessidades de seus trabalhadores.

Seguindo esse raciocínio, Maslow (apud Zanelli, Andrade e Bastos, 2004) afirma que muito do comportamento do ser humano pode ser explicado “pelas suas necessidades e pelos seus desejos. Quando uma necessidade, em particular se torna ativa, ela pode ser considerada um estímulo à ação e uma impulsionadora das atividades do indivíduo”.

Na sequência, analisa-se o gráfico do questionamento número 8: “Você considera a empresa um bom lugar para trabalhar?”.

Visando analisar a percepção do trabalhador quanto ao seu ambiente de trabalho, fez-se a anterior questão e conforme apresenta o gráfico, 1 colaborador respondeu que sempre considera a empresa um bom lugar para trabalhar. Dos demais colaboradores, 11 colocaram que quase sempre consideram isso e os outros 11 responderam que às vezes consideram a empresa um bom lugar para trabalhar. Constata-se com este questionamento que não há colaboradores que afirmaram quase nunca ou nunca considerarem a empresa um bom lugar pra trabalhar, assim supõe-se que em geral no período questionado, a organização é considerada de forma positiva pelos colaboradores como um bom lugar para trabalhar.

Gráfico 8 – Você considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

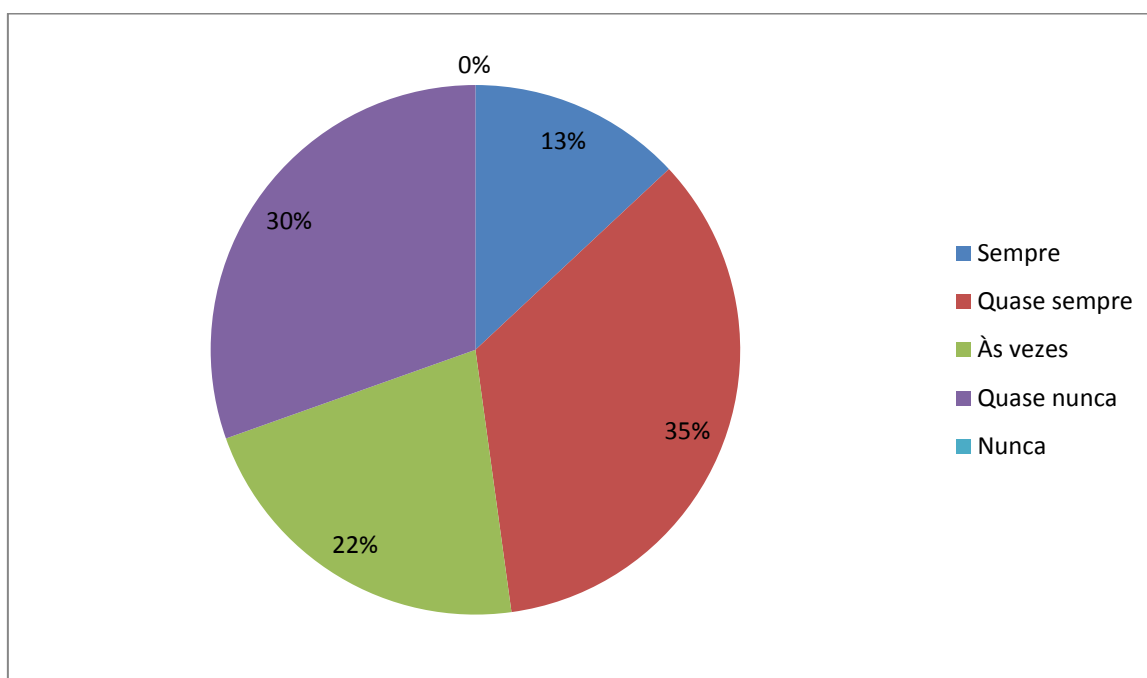


Fonte: elaborado pela autora, 2017.

A seguir, analisa-se o gráfico do questionamento número 9: “Você sente-se motivado para desenvolver suas atividades na empresa?”.

Diante do questionamento, 3 colaboradores colocaram sempre sentirem-se motivados para desenvolver suas atividades na empresa, 8 colaboradores colocaram que quase sempre possuem esse sentimento, 5 responderam que às vezes possuem esse sentimento e 7 colaboradores colocaram quase nunca sentirem-se motivados a desenvolver suas atividades na empresa. Nenhum colaborador respondeu que nunca possui esse sentimento, conforme demonstra o gráfico abaixo.

Gráfico 9 – Você sente-se motivado para desenvolver suas atividades na empresa?



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

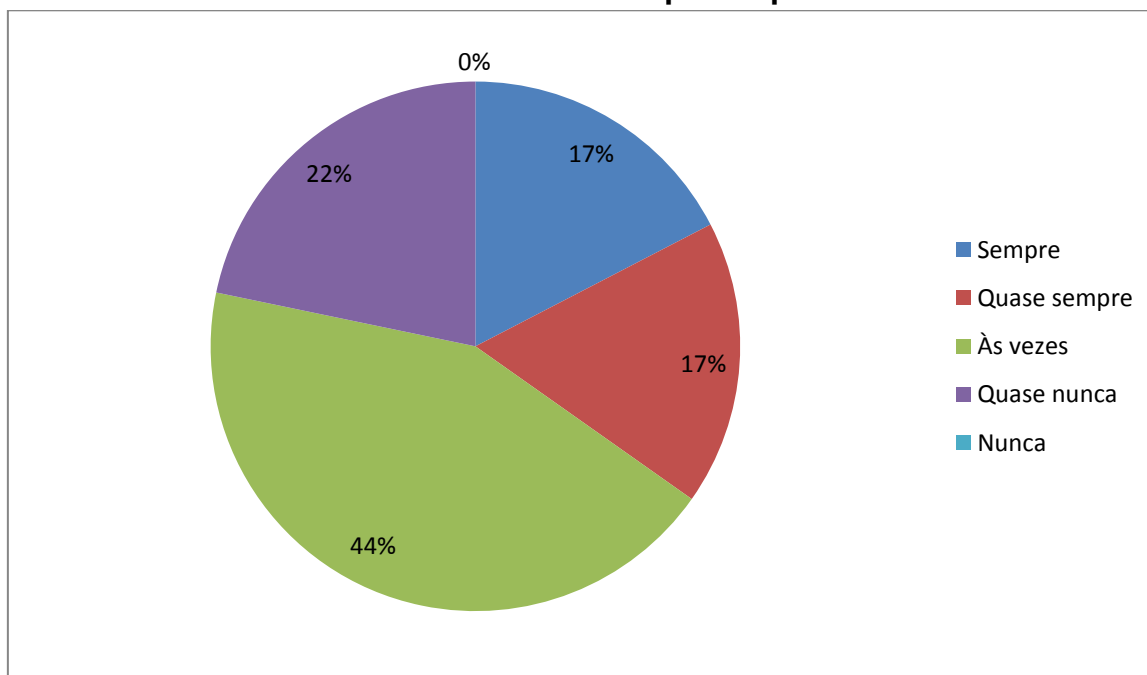
Constata-se por meio desse, que a diferença entre aqueles colaboradores que quase sempre sentem-se motivados a desenvolver suas atividades e aqueles que quase nunca possuem esse sentimento, é pequena. Também percebe-se que a parcela de colaboradores que afirmaram sempre sentirem-se motivados a desenvolver suas atividades na empresa é pouco significativa em relação à amostra.

Esses percentuais bastante variados refletem que o sentimento de motivação é muito relativo às pessoas, pois diversos fatores como os colocados nos questionamentos abaixo, podem interferi-lo. Além disso, conforme colocado por Chiavenato (2014) o nível de motivação varia entre as pessoas e numa mesma

pessoa através do tempo, pois além das diferenças individuais, existem as variações no mesmo indivíduo em função do momento e da situação. Assim, a motivação varia de indivíduo para indivíduo.

Abaixo, analisa-se o gráfico do questionamento número 10: “Você sente-se realizado na empresa que trabalha?”.

Gráfico 10 – Você sente-se realizado na empresa que trabalha?



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Conforme colocado no gráfico acima, observa-se que 4 colaboradores colocaram sempre sentirem-se realizados no trabalho, outros 4 colaboradores colocaram que quase sempre possuem esse sentimento, 10 colaboradores afirmaram às vezes sentirem-se realizados, 5 colaboradores colocaram que quase nunca possuem esse sentimento e nenhum colaborador colocou nunca sentir-se realizado na empresa.

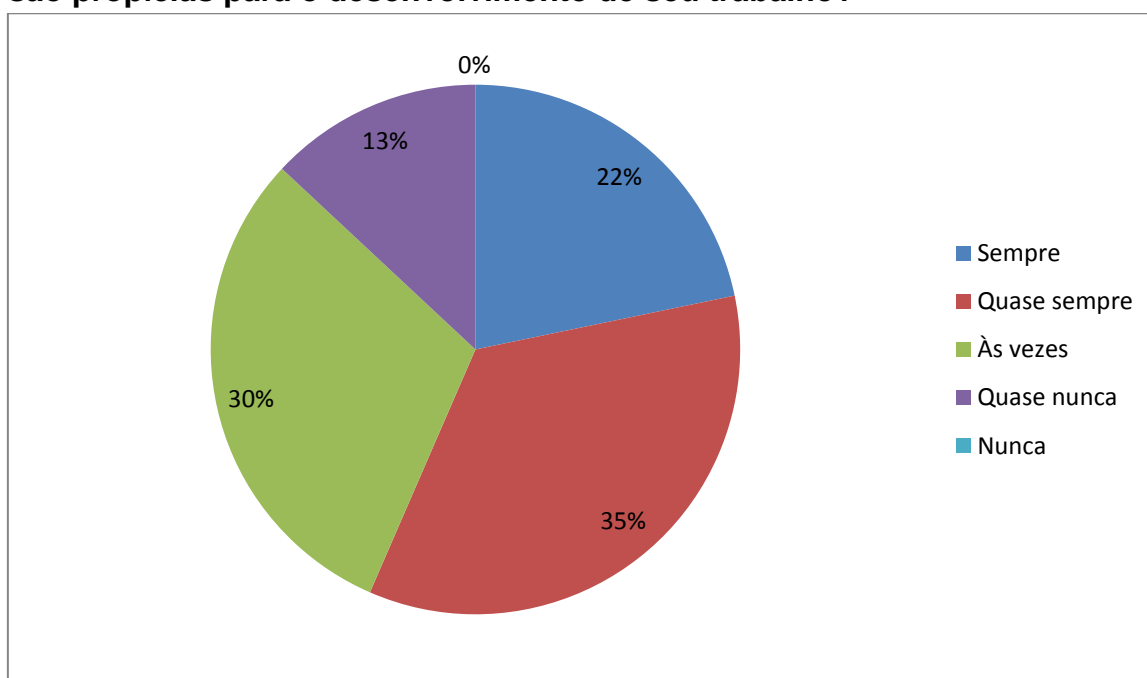
Percebe-se por meio desse questionamento que os maiores percentuais de colaboradores afirmaram que às vezes ou quase nunca possuem esse sentimento.

Supõe-se a partir dessa informação que ações podem ser realizadas pela empresa para que o trabalhador possa aumentar esse sentimento, pois conforme colocado por Vergara (2000) quando uma pessoa realiza um trabalho, coloca nele seu raciocínio e suas emoções, ou seja, coloca-se no trabalho e, além disso, conforme colocado no item 2.6 do referencial teórico, diversos autores defendem a importância da autorrealização tanto para o trabalhador quanto para a organização.

Na sequência, analisa-se o gráfico do questionamento número 11: “As condições gerais do seu ambiente de trabalho (higiene, limpeza, temperatura, instalação dos banheiros, refeitório, ruído, mobiliário) são propícias para o desenvolvimento de seu trabalho?”.

De acordo com o gráfico 11, constata-se que 5 colaboradores afirmaram que as condições gerais do ambiente de trabalho são sempre propícias para o desenvolvimento de suas tarefas, 8 colaboradores colocaram que quase sempre as condições são propícias, 7 colaboradores colocaram que às vezes as condições do ambiente de trabalho são propícias, 3 colocaram que quase nunca e nenhum colaborador colocou que as condições gerais do ambiente de trabalho nunca são propícias ao desenvolvimento de seu trabalho.

Gráfico 11 – As condições gerais do seu ambiente de trabalho (higiene, limpeza, temperatura, instalação dos banheiros, refeitório, ruído, mobiliário) são propícias para o desenvolvimento de seu trabalho?



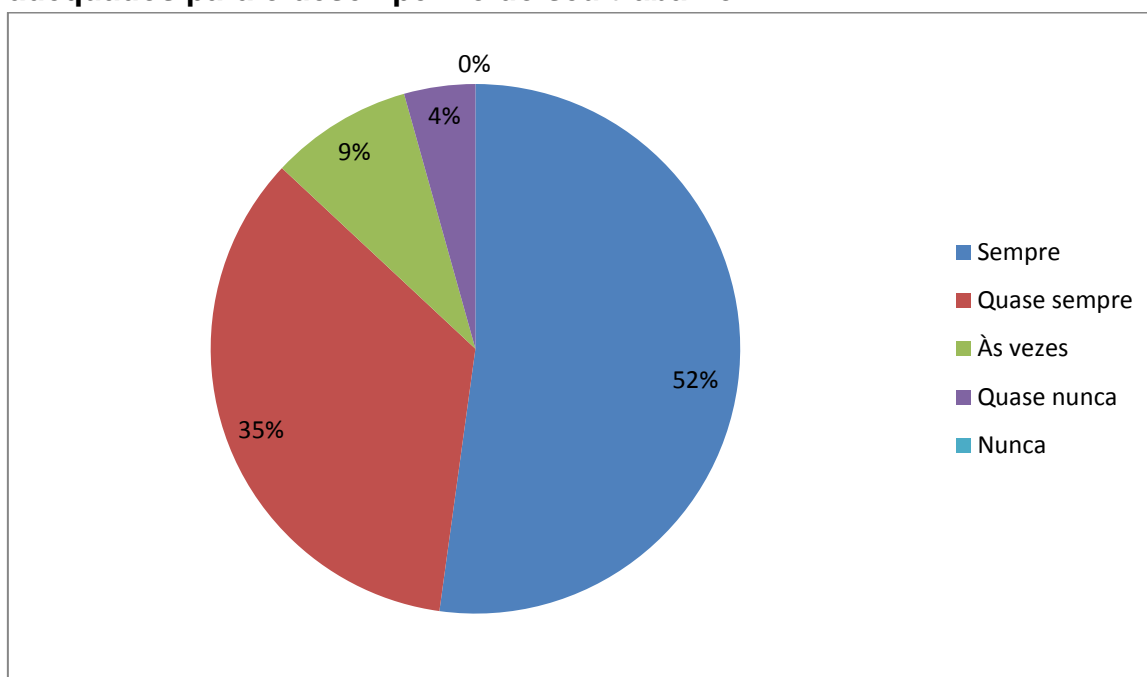
Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Observa-se por meio desse questionamento que em geral a empresa quase sempre oferece aos colaboradores condições propícias ao desenvolvimento de seu trabalho, porém, conforme será abordado nos questionamentos abertos, há sugestões de melhorias por parte dos colaboradores para que esse índice possa ser melhorado.

Abaixo, analisa-se o gráfico do questionamento número 12: “A empresa fornece uniforme e equipamentos de segurança adequados para o desempenho do seu trabalho?”.

Questionados a respeito do fornecimento de uniforme e equipamentos de segurança adequados para o desempenho do seu trabalho, 12 colaboradores afirmaram que a empresa sempre fornece, 8 colocaram que quase sempre são fornecidos, 2 colocaram que quase nunca esses itens são fornecidos adequadamente e 1 colaborador colocou que a empresa nunca fornece uniforme e equipamentos de segurança adequados ao desempenho do seu trabalho.

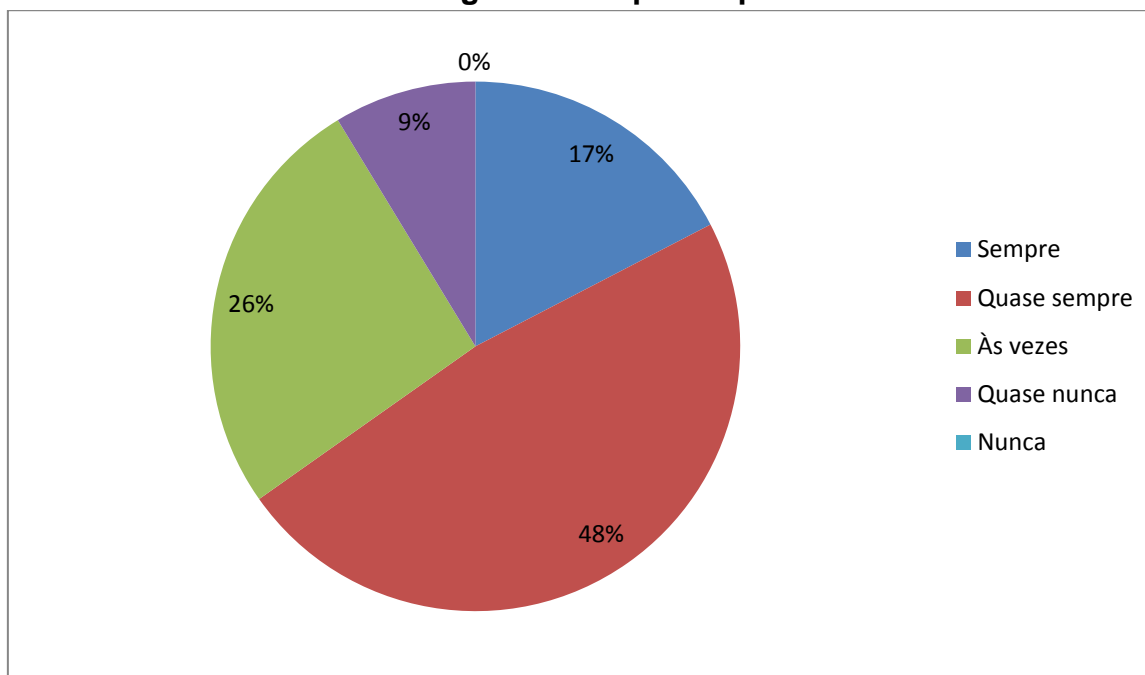
Gráfico 12 – A empresa fornece uniforme e equipamentos de segurança adequados para o desempenho do seu trabalho?



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Presume-se que, de acordo com o colocado pelos colaboradores e pelo gráfico demonstrado acima, em geral a empresa fornece esses itens adequadamente a eles. Contudo, conforme será abordado nos questionamentos abertos posteriormente, alguns colaboradores apontaram estes fatores como algo que os gera insatisfação e podem ser melhorados pela empresa.

Na página a seguir, analisa-se o gráfico do questionamento número 13: “Você sente-se seguro na empresa que trabalha?”.

Gráfico 13 – Você sente-se seguro na empresa que trabalha?

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Indagados acerca de seu sentimento de segurança na empresa, 4 colaboradores colocaram sempre sentirem-se seguros, 11 colaboradores colocaram quase sempre possuir esse sentimento, 6 colocaram que às vezes sentem-se seguros, 2 colocaram que quase nunca sentem-se seguros na empresa e nenhum colaborador afirmou nunca sentir-se seguro na empresa.

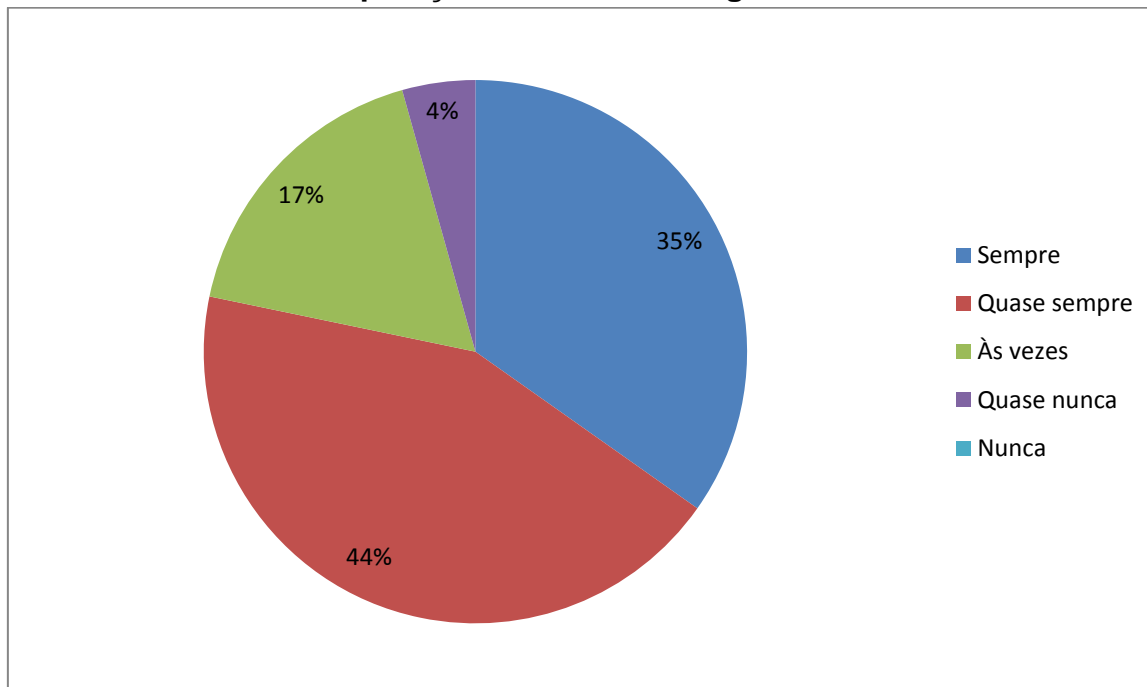
Percebe-se por meio desse questionamento que em sua maioria os colaboradores afirmam quase sempre sentirem-se seguros na empresa. Esse percentual alerta para algo que pode ser melhorado na empresa, pois conforme colocado por Chiavenato (2015) que cada funcionário transaciona com seu trabalho para obter da organização as compensações não financeiras e financeiras que espera receber, e por compensação não financeira, o autor destaca sentimentos como a segurança no trabalho. Além disso, tal percentual reflete sobre o que foi demonstrado nos gráficos 11 e 12 anteriormente e no que será abordado nos questionamentos abertos posteriormente.

A seguir, analisa-se o gráfico do questionamento número 14: “Existe cooperação entre seus colegas de setor?”.

Questionados sobre a existência de cooperação entre os colegas de setor, 8 colaboradores colocaram que sempre existe cooperação, 10 colocaram que quase sempre existe essa cooperação, 4 colocaram que às vezes existe cooperação entre

os colegas, 1 colaborador colocou que quase nunca existe e nenhum colaborador afirmou que nunca existe cooperação entre seus colegas de setor.

Gráfico 14 – Existe cooperação entre seus colegas de setor?

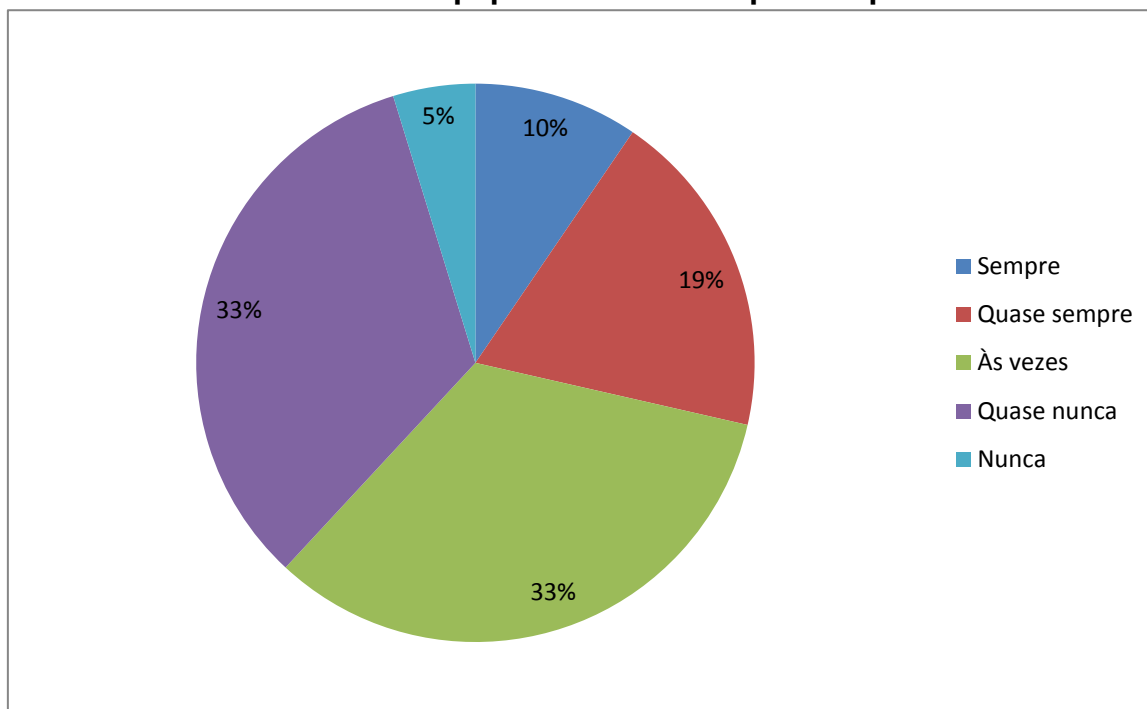


Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Conforme colocado pelos colaboradores e demonstrado no gráfico acima, constata-se que em geral, a empresa possui bons percentuais de colaboração entre os trabalhadores do mesmo setor. Aspecto que pode ocasionar em benefícios para as atividades realizadas, uma vez que há interação e cooperação entre os mesmos.

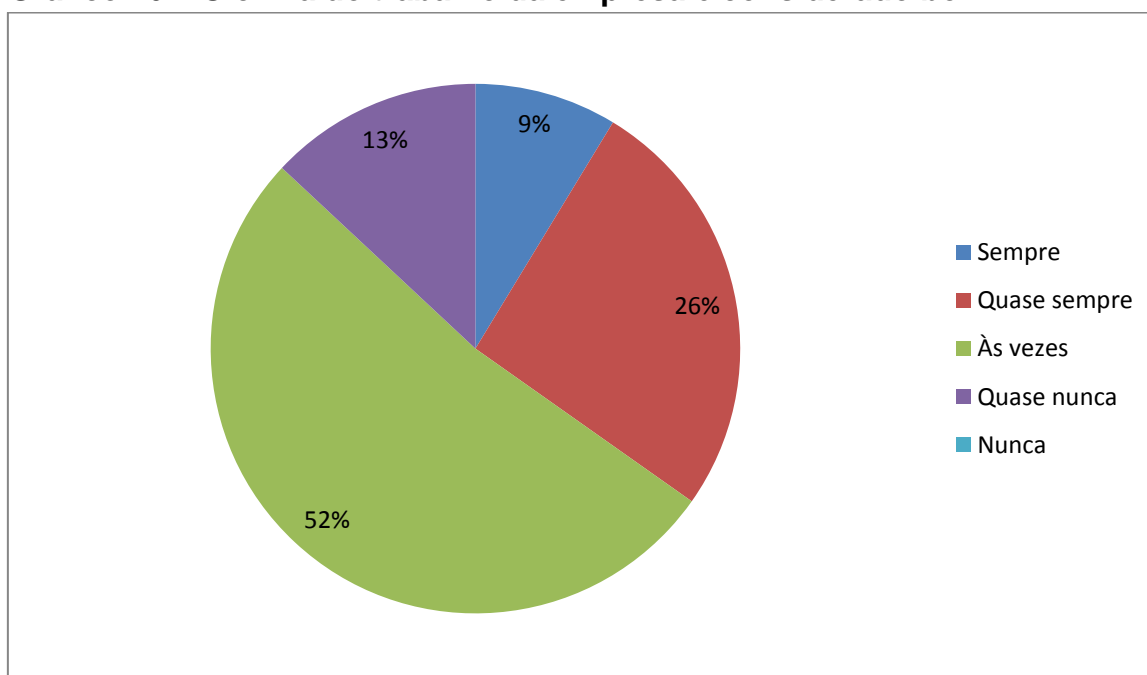
Na página a seguir, apresenta-se o gráfico do questionamento número 15: “O trabalho em equipe é incentivado pela empresa?”.

Indagados se o trabalho em equipe é incentivado pela empresa, 2 colaboradores colocaram que isso sempre é incentivado, 4 colocaram que quase sempre, 7 colocaram que às vezes isso é incentivado, 7 colocaram que quase nunca e 1 colaborador afirmou que o trabalho em equipe nunca é incentivo pela empresa conforme demonstra o gráfico na página a seguir.

Gráfico 15 – O trabalho em equipe é incentivado pela empresa?

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Constata-se por meio desse questionamento e conforme apresentado no gráfico acima que, em geral, o trabalho em equipe quase nunca ou às vezes é incentivado pela empresa. Esses percentuais indicam que algo pode ser modificado para que sejam melhorados.

Gráfico 16 – O clima do trabalho da empresa é considerado bom?

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

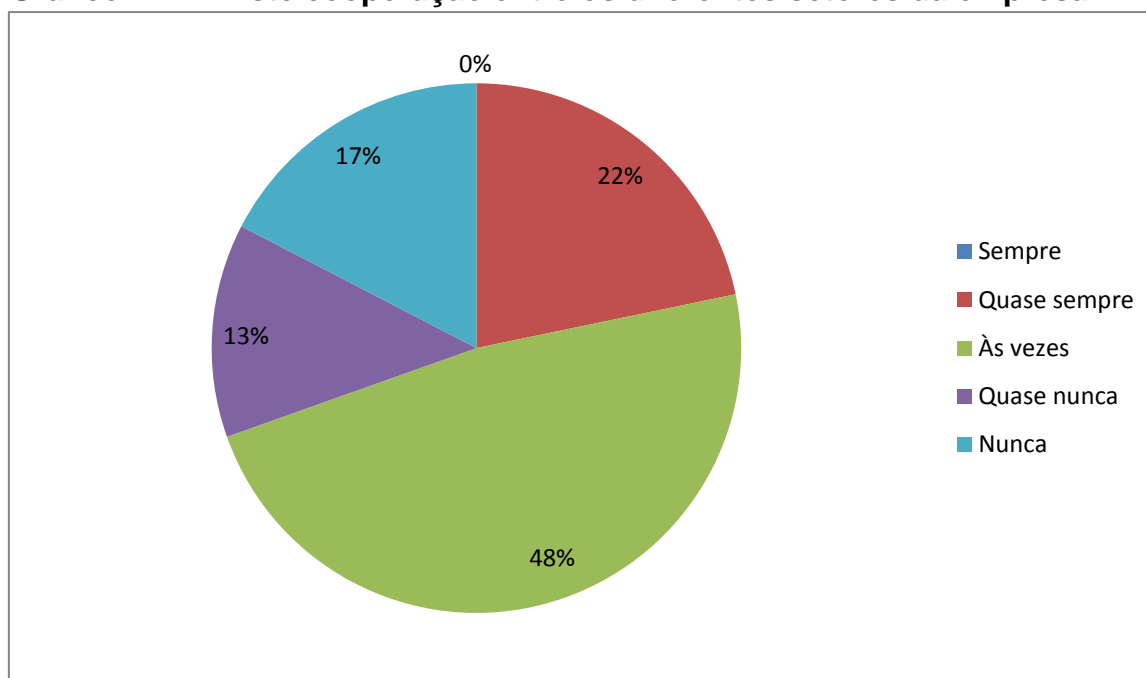
Questionados sobre o clima de trabalho na empresa, 2 colaboradores colocaram que o clima é sempre bom, 6 colocaram que quase sempre o clima é bom, 12 afirmaram que às vezes o clima é bom, 3 colaboradores colocaram que quase nunca e nenhum colaborador colocou que o clima de trabalho nunca é bom.

Percebe-se, por meio desse questionamento que, em geral, os colaboradores afirmaram que o clima de trabalho da empresa às vezes é bom.

Conforme colocado por Luz (2003) o clima é a atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários. Através do constatado com esse questionamento e pelo colocado por Luz, supõe-se que algo possa ser melhorado na empresa para que o clima de trabalho seja bom em maior parte do tempo.

Em seguida, analisa-se o gráfico do questionamento número 17: “Existe cooperação entre os diferentes setores da empresa?”.

Gráfico 17 – Existe cooperação entre os diferentes setores da empresa?



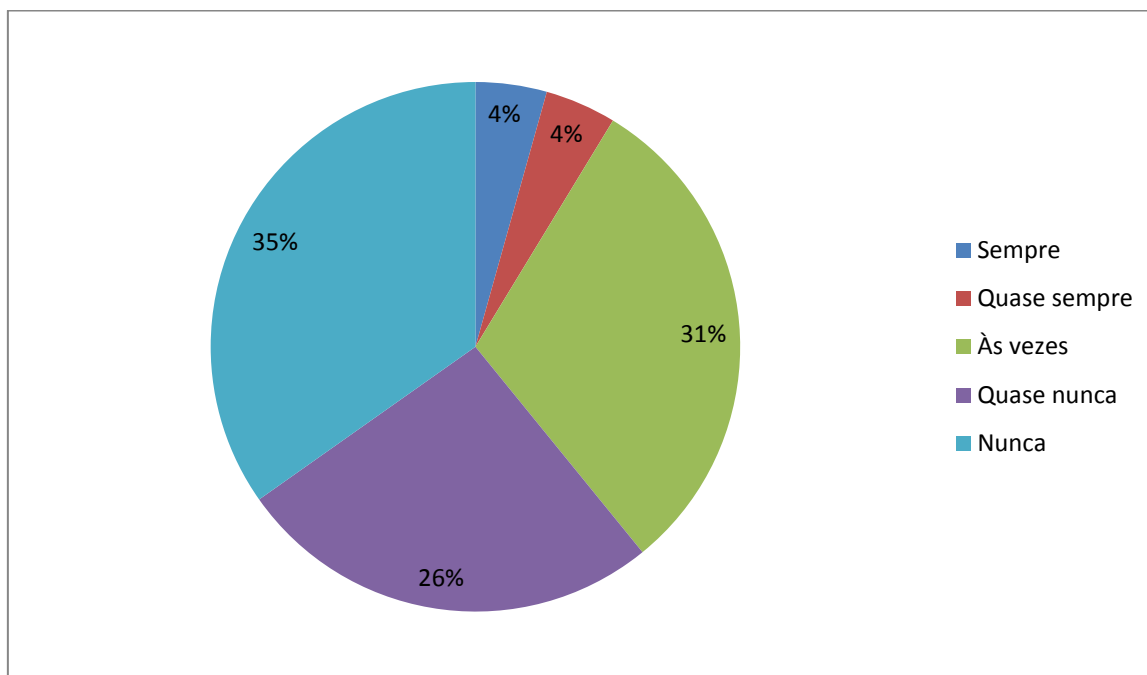
Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Questionados se existe cooperação entre os diferentes setores da empresa, nenhum colaborador afirmou sempre existir, 5 colocaram que quase sempre existe, 11 colocaram que às vezes existe colaboração, 3 colocaram que quase nunca existe e 4 colaboradores colocaram que nunca existe colaboração entre os diferentes setores.

Observa-se por meio desse questionamento e conforme colocado pelos colaboradores que, em geral, às vezes existe cooperação entre os diferentes setores da empresa. Verifica-se que ao contrário do demonstrado no gráfico 14, no qual os colaboradores afirmaram quase sempre existir cooperação entre os colegas de setor, entre os setores da empresa não existe essa mesma cooperação. Tal diferença é colocada também pelos colaboradores nos questionamentos abertos que serão abordados posteriormente.

Na sequência, analisa-se o gráfico do questionamento número 18: “Você recebe feedback (retorno) frequente do seu superior pelo seu trabalho?”.

Gráfico 18 – Você recebe *feedback* (retorno) frequente do seu superior pelo seu trabalho?



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Questionados se recebem *feedback* frequente do seu superior pelo seu trabalho, 1 colaborador afirmou sempre receber, 1 colaborador colocou que quase sempre recebe, 7 colaboradores colocaram que às vezes recebem, 6 colaboradores afirmaram quase nunca recebem e 8 colaboradores colocaram nunca receber um *feedback* frequente do seu superior.

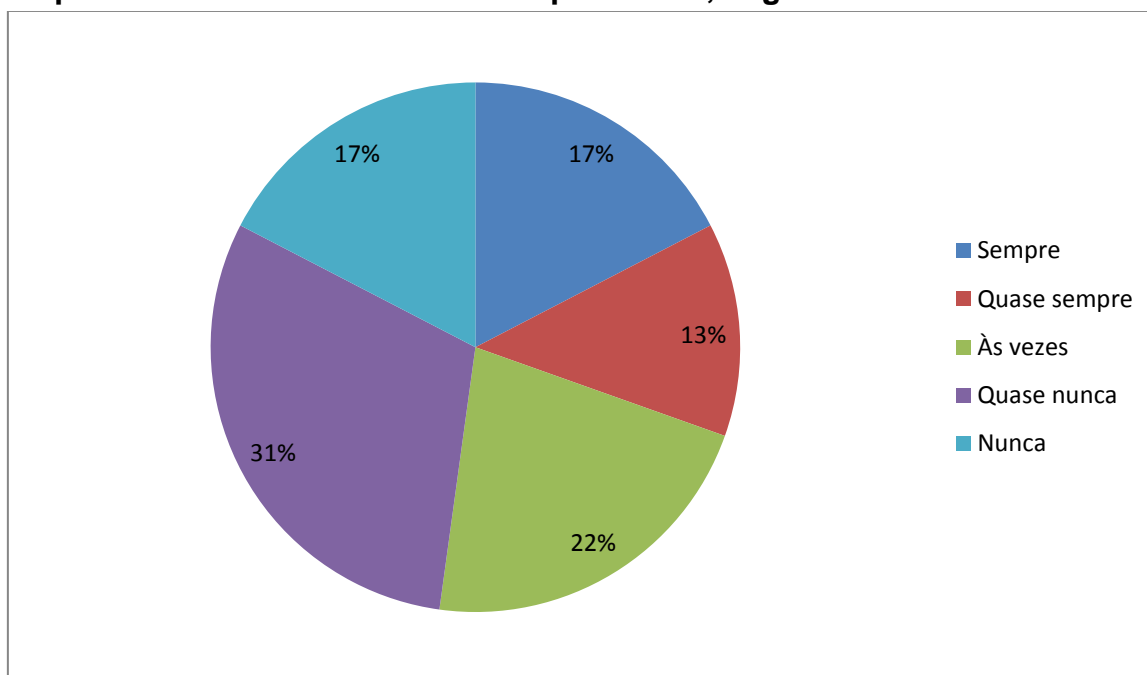
Verifica-se por meio desse questionamento, que em geral, a maioria dos colaboradores afirmou nunca receber *feedback* frequente do seu superior. Essa afirmação é também colocada pelos colaboradores nas questões abertas que serão expostas posteriormente. Através desse levantamento, presume-se que esse

aspecto pode ser melhorado na empresa, pois conforme colocado por Ivancevich (2008) o *feedback* pode surtir efeito na produtividade e melhorar o estado de espírito dos colaboradores.

A seguir, analisa-se o gráfico do questionamento número 19: “O relacionamento com seu superior imediato é “aberto”, ele está disposto a lhe ouvir e ouvir suas expectativas, sugestões e críticas?”.

Indagados acerca desse questionamento, 4 colaboradores informaram que o relacionamento com seu superior é sempre dessa forma, 3 colocaram que quase sempre é assim, 5 colocaram que às vezes é assim, 7 colaboradores afirmaram que quase nunca é assim e 4 colocaram que o relacionamento com o seu superior imediato nunca é dessa maneira conforme demonstra o gráfico abaixo.

Gráfico 19 – O relacionamento com seu superior imediato é “aberto”, ele está disposto a lhe ouvir e ouvir suas expectativas, sugestões e críticas?



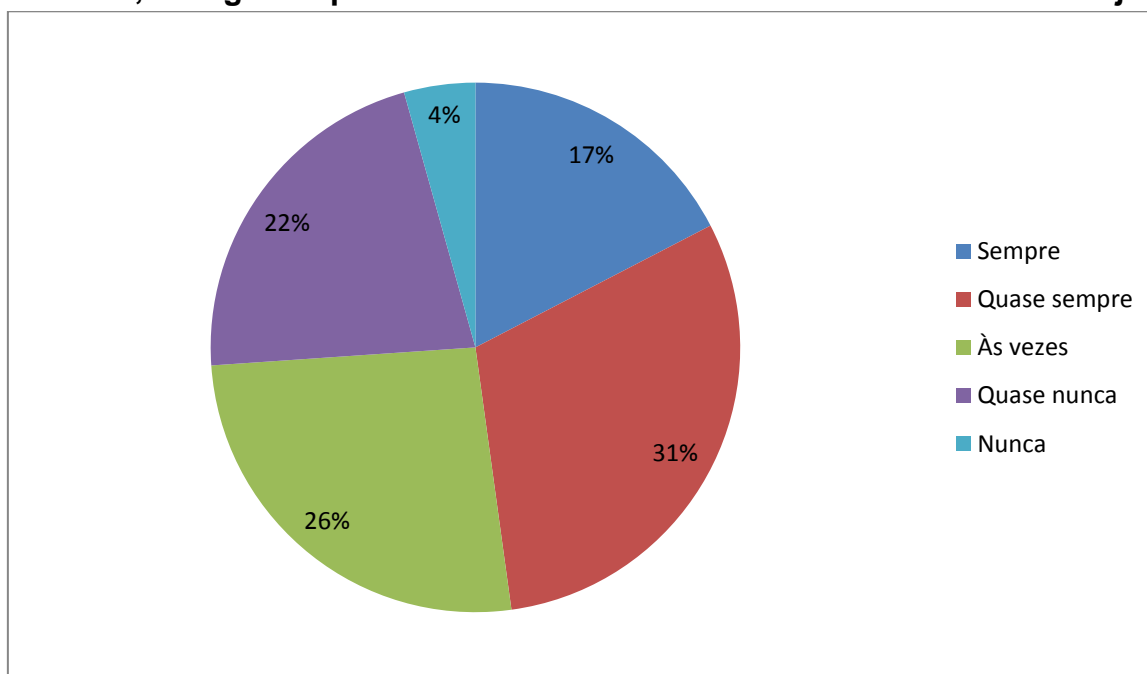
Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Conforme demonstrado no gráfico acima, esse questionamento dividiu opiniões entre os colaboradores da empresa. Percebe-se que houve representatividade em todas as afirmações, porém destaca-se que em geral, a maior parcela de colaboradores afirmou que o relacionamento com seu superior imediato quase nunca é aberto além dele quase nunca estar disposto a ouvi-los bem como suas expectativas, sugestões e críticas. Essa afirmação também é colocada pelos colaboradores nas questões abertas que serão expostas posteriormente.

Na sequência, analisa-se o gráfico do questionamento número 20: “O seu superior imediato auxilia no desenvolvimento do seu trabalho, corrigindo quando necessário e orientando de forma clara e objetiva?”.

Questionados a respeito dessa colocação, 4 colaboradores afirmaram sempre serem auxiliados dessa forma, 7 afirmaram quase sempre serem auxiliados dessa forma, 6 colaboradores colocaram que às vezes são auxiliados dessa maneira, 5 informaram que quase nunca são auxiliados dessa forma e 1 colaborador colocou que nunca é auxiliado dessa maneira conforme demonstra o gráfico abaixo.

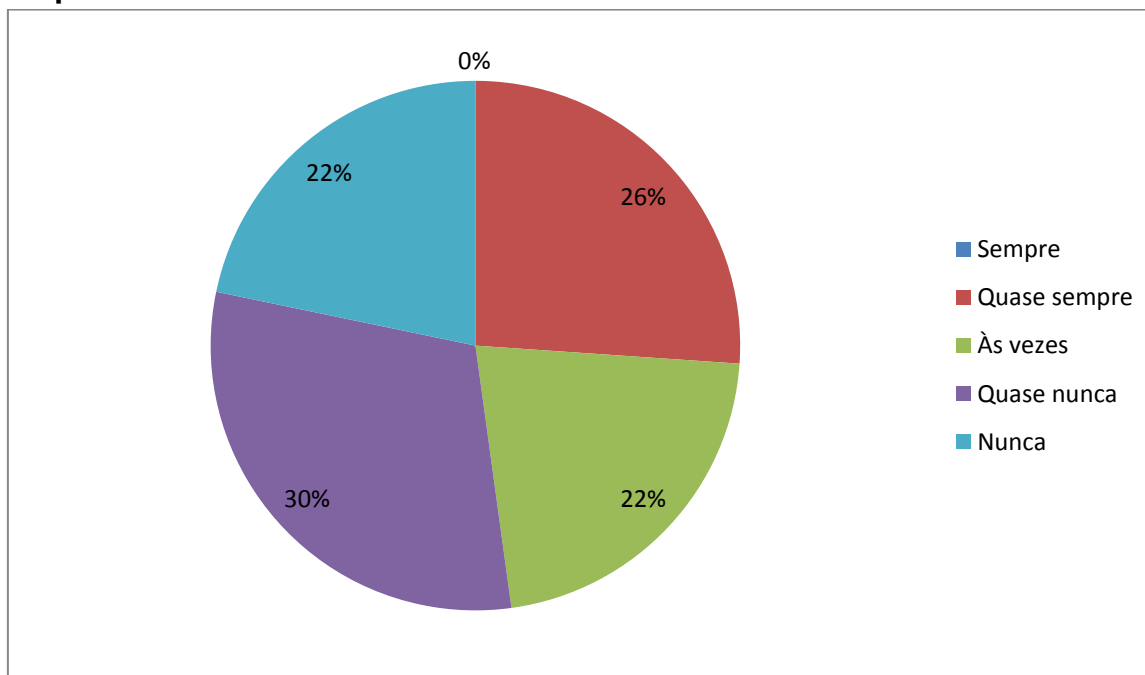
Gráfico 20 – O seu superior imediato auxilia no desenvolvimento do seu trabalho, corrigindo quando necessário e orientando de forma clara e objetiva?



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Conforme colocado pelos colaboradores e pelo demonstrado no gráfico acima, percebe-se que houve representatividade em todas as afirmações, porém destaca-se que em geral, a maior parcela de colaboradores afirmou que o seu superior imediato quase sempre auxilia no desenvolvimento do s seus trabalho, os corrigindo quando necessário e orientando-os de forma clara e objetiva. Porém, alguns colaboradores colocaram que esses aspectos podem ser melhorados na empresa, conforme apresentado nas questões abertas que serão expostas posteriormente.

Na página a seguir, analisa-se o gráfico do questionamento número 21: “Você se considera bem informado(a) sobre o que acontece na empresa?”.

Gráfico 21 – Você se considera bem informado(a) sobre o que acontece na empresa?

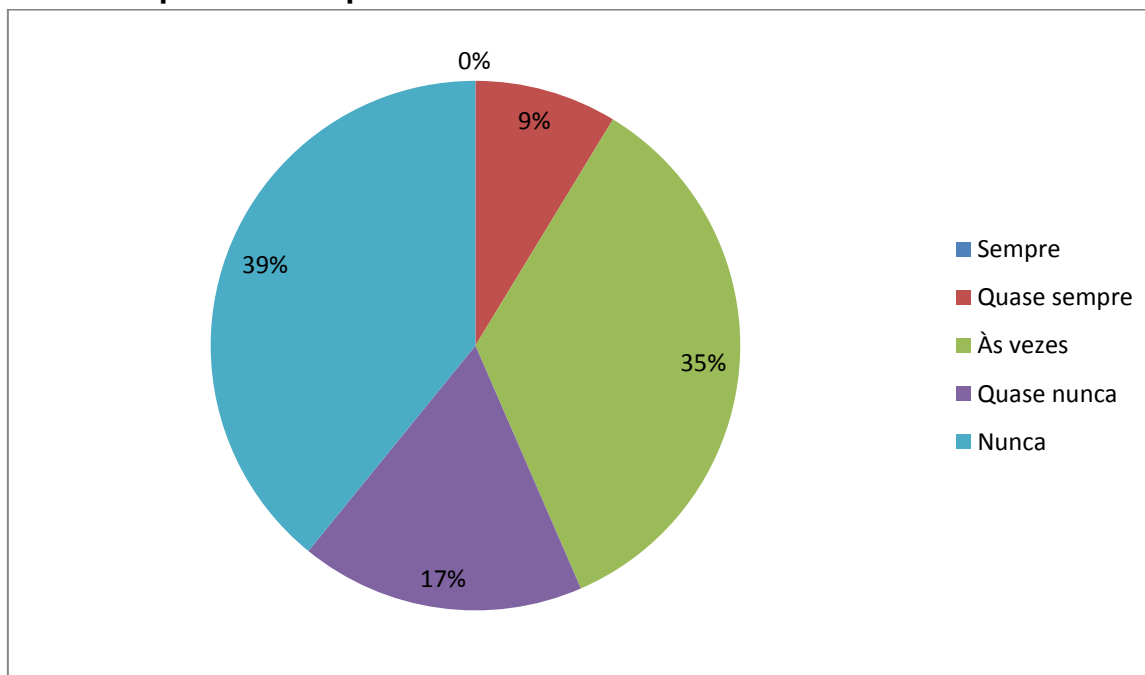
Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Questionados se consideram-se bem informados sobre o que acontece na empresa, nenhum colaborador afirmou sempre possuir esse sentimento, 6 colaboradores colocaram quase sempre sentirem bem informados, 5 colaboradores colocaram que às vezes sentem-se bem informados, 7 afirmaram quase nunca possuírem esse sentimento e 5 colocaram que nunca sentem-se bem informados sobre o que acontece na empresa.

Verifica-se por meio desse questionamento que houve pouca variação entre as afirmações colocadas pelos colaboradores, demonstrando assim suas diferentes percepções acerca das informações lhe repassadas na empresa. Porém, cabe salientar que em maior percentual está a afirmação na qual os colaboradores quase sempre consideram-se bem informados sobre o que acontece na empresa, além disso, alguns colaboradores colocaram que esses aspectos podem ser melhorados na empresa, conforme apresentado nas questões abertas que serão expostas posteriormente.

Na página a seguir, analisa-se o gráfico do questionamento número 22: “Você visualiza a possibilidade de crescimento na carreira, a curto ou médio prazo na empresa?”.

Gráfico 22 – Você visualiza a possibilidade de crescimento na carreira, a curto ou médio prazo na empresa?



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Indagados se visualizam a possibilidade de crescimento na carreira, a curto ou médio prazo na empresa, nenhum colaborador afirmou sempre visualizar essa possibilidade, 2 colaboradores colocaram que quase sempre visualizam essa possibilidade, 8 colocaram que às vezes visualizam essa possibilidade, 4 colaboradores colocaram que quase nunca à visualizam e 9 afirmaram nunca visualizar essa possibilidade na empresa.

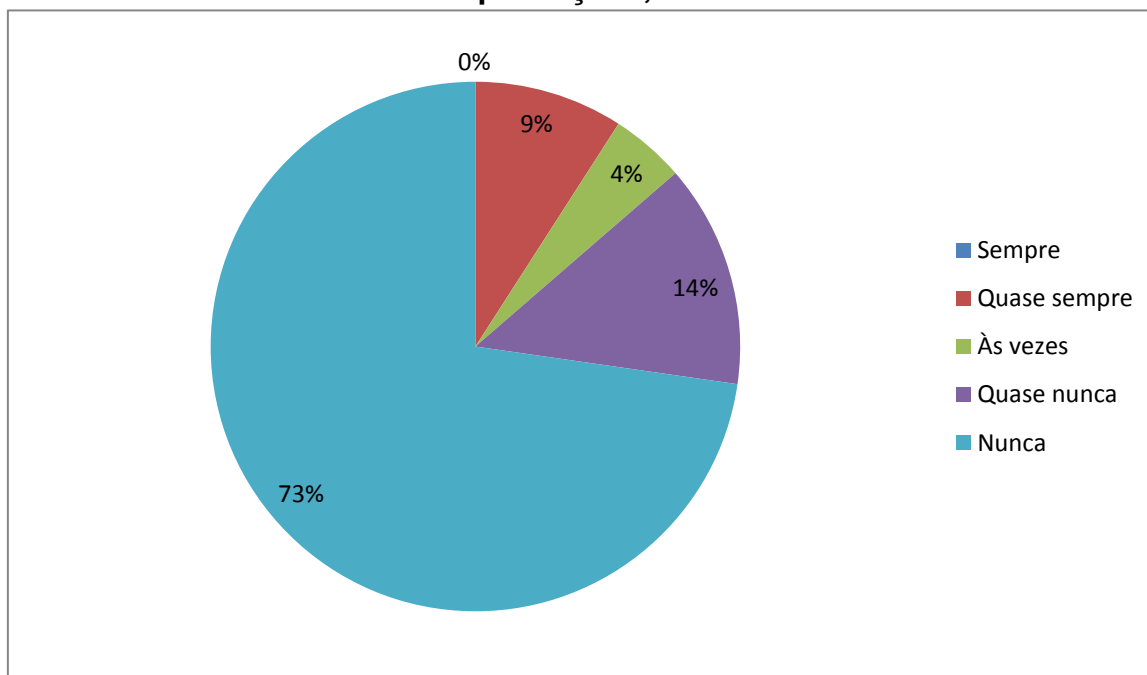
Constata-se por meio desse questionamento que o maior percentual de colaboradores afirmou nunca visualizar essa possibilidade na empresa. Supõe-se a partir do apresentado que existe algo que a empresa possa desenvolver para melhorar este indicador, pois além do demonstrado no gráfico acima, alguns colaboradores apontaram que esse aspecto pode ser melhorado, conforme apresentado nas questões abertas que serão expostas posteriormente.

Em seguida, analisa-se o gráfico do questionamento número 23: “A empresa oferece incentivos ao seu desenvolvimento profissional mediante o oferecimento de capacitações, cursos e treinamentos?”.

Questionados se a empresa oferece incentivos ao seu desenvolvimento profissional mediante o oferecimento de capacitações, cursos e treinamentos, nenhum colaborador afirmou que a empresa sempre os oferece isso, 2

colaboradores colocaram que quase sempre isso é oferecido, 1 colaborador colocou eu às vezes isso é oferecido, 3 colaboradores afirmaram que quase nunca e 16 colaboradores colocaram que isso nunca é oferecido, conforme demonstra o gráfico abaixo.

Gráfico 23 - A empresa oferece incentivos ao seu desenvolvimento profissional mediante o oferecimento de capacitações, cursos e treinamentos?



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

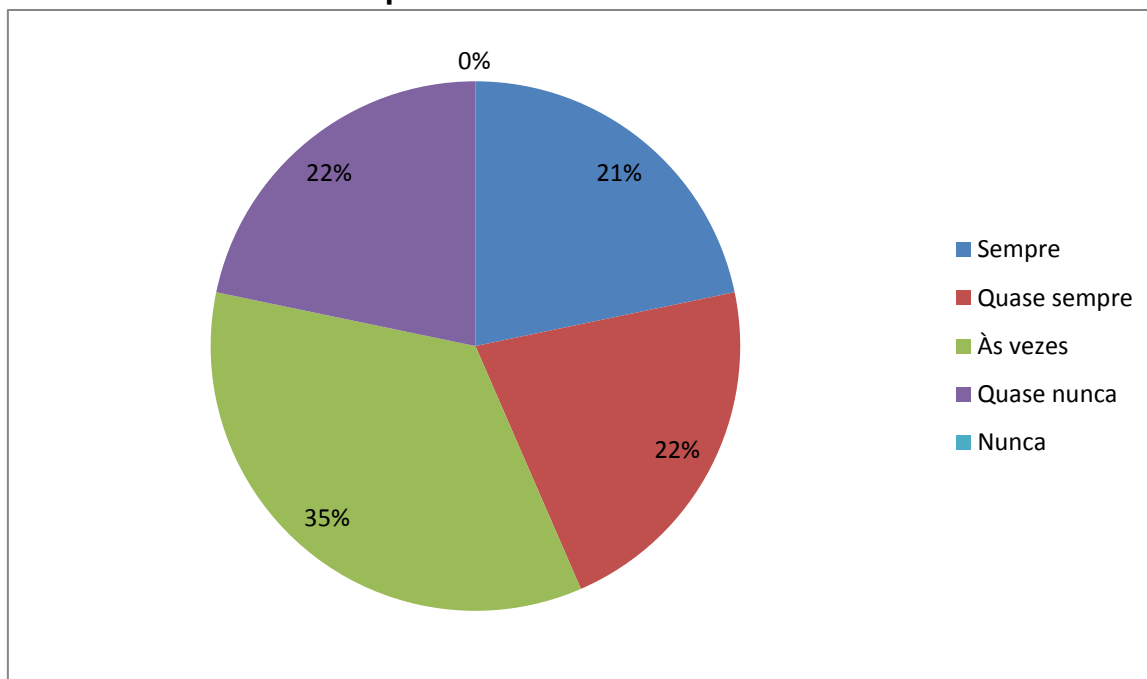
Percebe-se por meio desse questionamento e pelo demonstrado no gráfico acima, que a grande maioria dos colaboradores afirmou nunca ser lhe oferecidos incentivos ao seu desenvolvimento profissional através de capacitações, cursos e treinamentos. Além disso, esse aspecto foi levantado por alguns colaboradores como algo que pode ser melhorado na empresa, conforme apresentado nas questões abertas que serão expostas posteriormente.

Na sequência, analisa-se o gráfico do questionamento número 24: "A atividade que você exerce na empresa permite um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal?".

Questionados se a atividade que exercem na empresa permite um equilíbrio entre o trabalho e sua vida pessoal, 5 colaboradores colocaram que sempre possuem esse equilíbrio, 5 colocaram que quase sempre, 8 colocaram que às vezes é permitido esse equilíbrio, outros 5 colocaram que quase nunca isso é permitido e

nenhum colaborador afirmou nunca possuir equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, conforme apresenta o gráfico abaixo.

Gráfico 24 – A atividade que você exerce na empresa permite um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal?



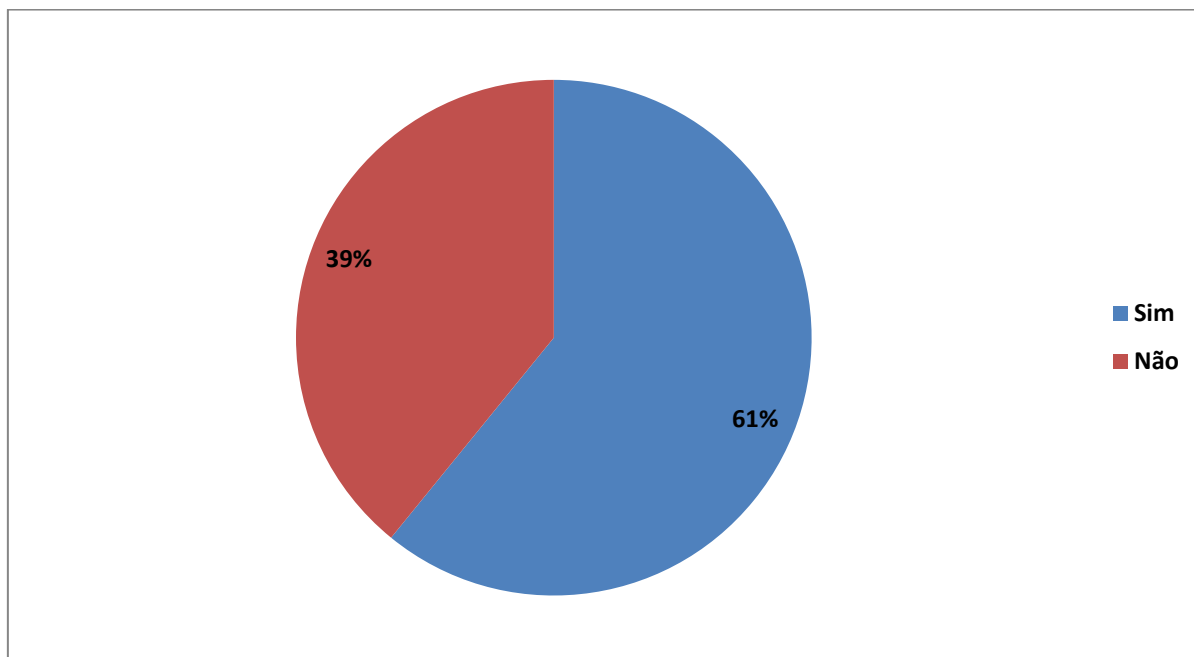
Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Percebe-se por meio desse questionamento e do gráfico acima colocado que, em geral, o maior percentual de colaboradores afirmou às vezes a sua atividade exercida na empresa lhe permite um equilíbrio entre seu trabalho e a sua vida pessoal.

Supõe-se por meio desse resultado que algo possa ser realizado para que esse indicador seja melhorado.

Na sequência, analisa-se o gráfico do questionamento número 25: "Você indicaria esta empresa para algum amigo ou familiar trabalhar?".

Indagados se indicariam o laboratório para algum amigo ou familiar trabalhar, 14 colaboradores afirmaram que indicariam e 9 colaboradores colocaram que o indicariam para algum amigo ou familiar trabalhar conforme demonstra o gráfico apresentado na página a seguir.

Gráfico 25 – Você indicaria esta empresa para algum amigo ou familiar trabalhar?

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

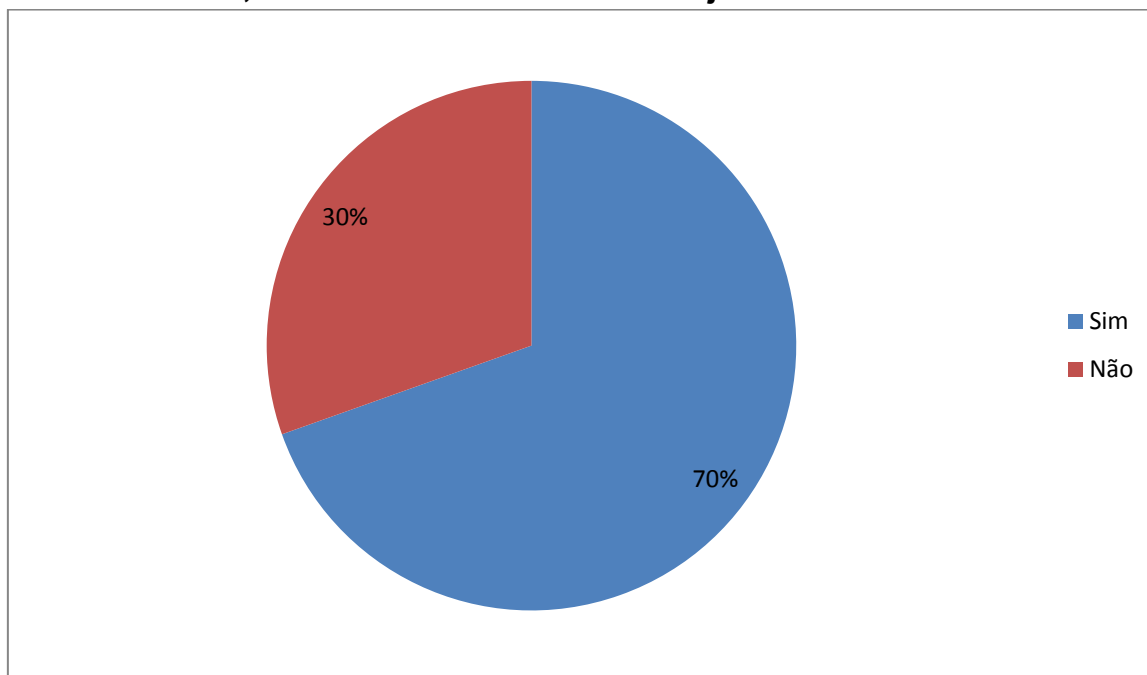
Observa-se por meio desse questionamento e pelo gráfico acima colocado que em sua maioria, os colaboradores afirmaram que indicariam um amigo ou familiar para trabalhar na empresa.

Presume-se através desse resultado e com base nas reflexões colocadas no referencial teórico do presente trabalho, que a empresa oferece algum tipo de benefício ou atenda a alguma necessidade que possa satisfazer ao trabalhador, além disso, este aspecto é positivo à organização, pois conforme colocado por Luz (2003) clima de uma empresa é bom quando os funcionários indicam seus conhecidos e parentes para trabalharem nela.

Em seguida, analisa-se o gráfico do questionamento número 26: “Considerando o cargo que você ocupa, sua escolaridade e seus conhecimentos, você considera o seu salário justo?”.

Percebe-se que 16 colaboradores consideram seu salário justo considerando as variáveis colocadas e 7 colaboradores não consideram o seu salário justo frente a essas variáveis conforme demonstra o gráfico na página a seguir.

Gráfico 26 – Considerando o cargo que você ocupa, sua escolaridade e seus conhecimentos, você considera o seu salário justo?



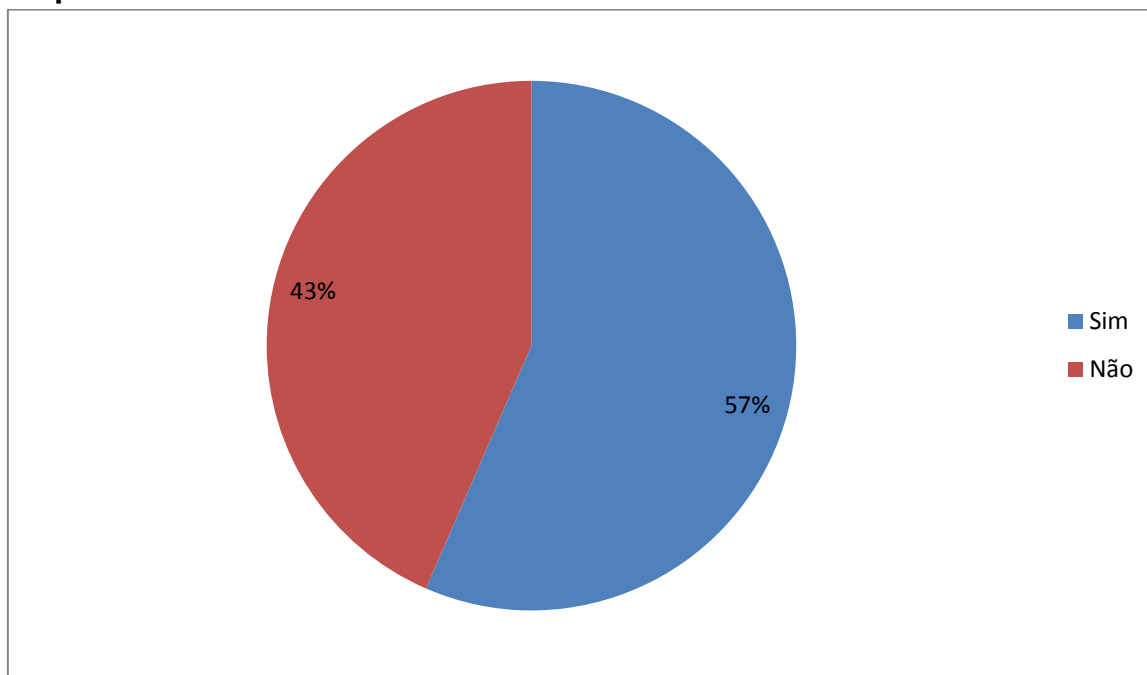
Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Verifica-se que de acordo com o afirmado pelos colaboradores e pelo gráfico acima colocado, que em sua grande maioria, os colaboradores consideram seu salário justo, fato importante, pois conforme colocado por Snell e Bohlander (2013) os funcionários desejam sistemas de remuneração que considerem justos e à altura de suas capacidades e expectativas. Dessa forma, presume-se que a empresa está oferecendo aos seus trabalhadores aquilo que esta à altura de suas perspectivas.

Na sequência, analisa-se o gráfico do questionamento número 27: “Em um futuro próximo, você se imagina trabalhando nessa empresa?”.

Conforme demonstra o gráfico 27, apresentado na página a seguir, quando questionados se em um futuro próximo se imaginam trabalhando no laboratório, 13 colaboradores colocaram imaginar isso e 10 colaboradores colocaram que não se imaginam em um futuro próximo na empresa.

Gráfico 27 – Em um futuro próximo, você se imagina trabalhando nessa empresa?



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Verifica-se por meio desse questionamento e do gráfico acima colocado que embora por pouca diferença, porém em sua maioria, os colaboradores afirmam se imaginar em futuro próximo, ainda atuando na empresa.

Presume-se que esse resultado indica um fator positivo à organização, pois isso demonstra interesse e visão por parte do colaborador em permanecer na empresa.

Percebe-se aqui algo que pode ser complementado ao gráfico 4 apresentado anteriormente, onde observou-se que em sua maioria os colaboradores estão atuando a menos de um ano na empresa, porém também há representatividade de colaboradores que estão a mais tempo, dessa forma é possível refletir que embora presuma-se que exija alta rotatividade na empresa, há intenção dos colaboradores em permanecer por um maior período atuando na mesma.

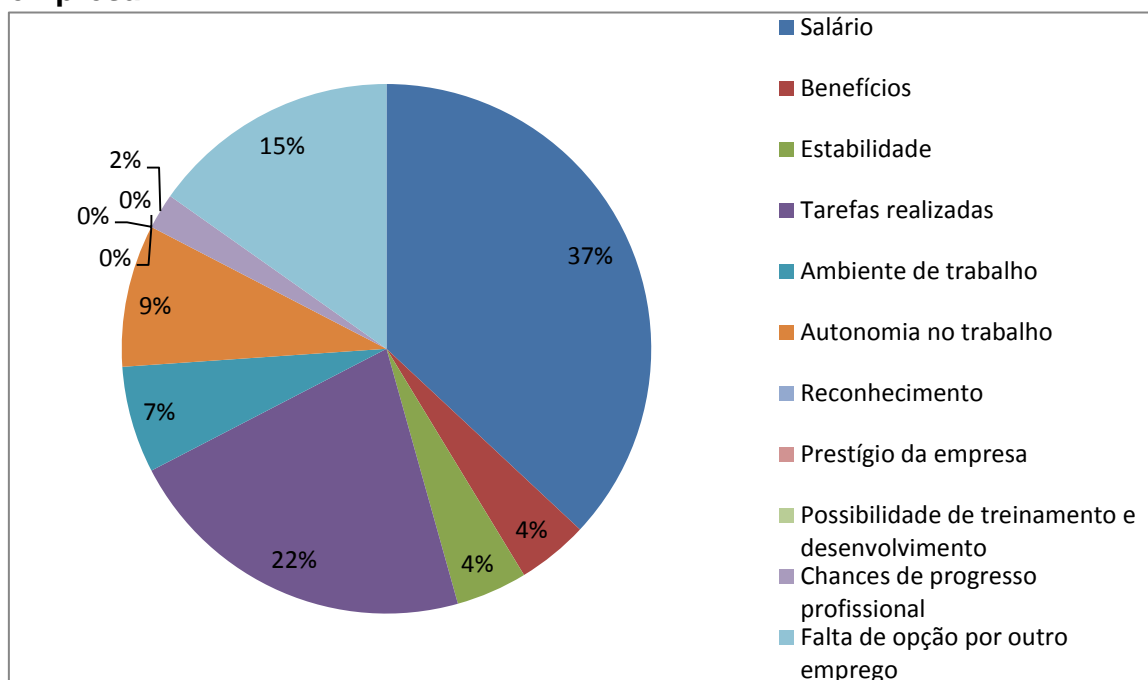
Em seguida, analisa-se o gráfico do questionamento número 28: “Indique duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa:”.

Dentre as variáveis colocadas aos colaboradores selecionarem como suas principais razões pelas quais trabalham na empresa, percebe-se que em maior percentual está apresentada a variável salário, sendo esta selecionada por 17 colaboradores. Cabe destacar que essa afirmação está ao encontro do que foi

colocado pelos colaboradores no gráfico 26 apresentado anteriormente, os quais em sua grande maioria afirmaram considerarem seu salário justo.

Conforme colocado por Chiavenato (2015) cada funcionário transaciona com seu trabalho para obter da organização as compensações financeiras e não financeiras que espera receber. O autor destaca o salário como a principal compensação financeira. Percebe-se que o colocado pelo autor está ao encontro do que foi apontado pelos colaboradores, pois outra compensação financeira, aqui colocada como benefícios, teve menor representatividade, sendo selecionada por 2 colaboradores conforme apresenta o gráfico abaixo.

Gráfico 28 – Indique duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa:



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Dentre as compensações não financeiras oferecidas à seleção dos colaboradores, constata-se que a compensação “tarefas realizadas” foi a de maior percentual apresentada, sendo esta selecionada por 10 colaboradores. Esse percentual está ao encontro do colocado pelo sócio proprietário da empresa na entrevista que será exposta posteriormente, onde este afirma que cada trabalhador possui a oportunidade de aprender em seu ambiente de trabalho e através de suas tarefas aquilo que estuda ou pretende seguir atuando.

As demais compensações não financeiras oferecidas à seleção dos colaboradores, possuíram menores percentuais. 4 colaboradores selecionaram a

autonomia no trabalho, 3 colaboradores selecionaram o ambiente de trabalho, 2 colaboradores selecionaram a estabilidade e 1 colaborador selecionou as chances de progresso profissional. As compensações como reconhecimento, prestígio da empresa e possibilidades de treinamento e desenvolvimento não foram selecionadas por nenhum colaborador como principais razões pelas quais eles trabalham na empresa.

Por fim, cabe destacar que a variável “falta de opção por outro emprego” também foi apontada como uma das que possuem maior percentual, sendo essa selecionada por 7 colaboradores.

Percebe-se a partir dos questionamentos e do gráfico anteriormente colocado, que cada colaborador possui uma razão ou motivo que o faz ou o motiva a trabalhar na empresa, conforme colocado por Bergamini e Coda (1997) o motivo atua como uma necessidade sobre o intelecto, fazendo uma pessoa movimentar-se ou agir.

Questões abertas aplicadas aos colaboradores:

1. Quais as suas aspirações pessoais que podem ser auxiliadas/viabilizadas pelo seu sucesso profissional (exemplos: viagem a um lugar específico, adquirir móvel ou imóvel próprio, pagar a faculdade...)?

Questionados sobre as suas aspirações pessoais, alguns colaboradores preferiram não informa-las. Dentre os que responderam ao questionamento, foi colocado que possuem intenção de adquirir um bem móvel ou imóvel, como carro, bicicleta e casa. Também colocaram que desejam viajar, melhorar a qualidade de vida e reservar uma quantidade de valores em poupança. Observou-se, além disso, que iniciar e pagar a faculdade também foram algumas aspirações citadas.

2. Indique os dois principais fatores que mais geram insatisfação no seu trabalho:

Questionados sobre os fatores que mais geram insatisfação no seu trabalho, os colaboradores colocaram que no que diz respeito à gestão e aos gestores da empresa a falta de qualificação entre alguns gestores, bem como a pressão exercida por eles, também a falta de transparência em suas ações e as brigas entre os sócios proprietários são alguns fatores. Também foram colocados fatores como o mau

relacionamento entre os gestores e os colaboradores, cobrança por parte dos gestores incompatível com as ferramentas e trabalhadores capacitados para o desempenho das atividades, bem como a falta de reconhecimento e incentivos dos gestores aos colaboradores, como também a indiferença com a sua motivação.

As informações acima colocadas pelos colaboradores refletem e complementam o demonstrado anteriormente nos gráficos 19, 20, 21, 22 e 23. Presume-se que se ações de melhorias em relação a esses aspectos forem tomadas, os índices demonstrados nos mesmos, bem como a satisfação dos colaboradores poderão ser melhorados.

Relacionado às ferramentas e ambiente de trabalho, os trabalhadores se disseram insatisfeitos em relação as suas condições de trabalho colocando fatores como a desorganização, a falta de espaço amplo para o desempenho das atividades, os ruídos no ambiente de trabalho, a falta de padronização nas tarefas, as condições mínimas de equipamentos de segurança e de uso do desenvolvimento das tarefas, a sobrecarga de tarefas, bem como a pouca tolerância da empresa para erros e a falta de oportunidade de crescimento profissional dentro da empresa.

Essas afirmações acima colocadas pelos colaboradores podem fornecer subsídios para complementar e melhorar o que foi constatado nos gráficos 11, 12 e 13. Presume-se após essas afirmações, que se resolvidos ou melhorados esses fatores, poderá haver melhora nos índices bem como maior satisfação por parte dos colaboradores.

Quanto ao relacionamento entre os colegas e setores, foram colocados fatores que geram insatisfação como a falta de cooperação entre os setores, bem como a falta de comunicação e os conflitos causados em sua grande maioria por fofocas e brigas entre colegas.

Percebe-se após as afirmações acima colocadas, a relação direta com o constatado no gráfico 17 anteriormente, no qual verificou-se que em geral, às vezes existe cooperação entre os setores. Supõe-se que se ações mediadoras forem tomadas pela empresa, poderá haver melhora nesse índice bem como gerar maior satisfação aos colaboradores.

3. Que sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para trabalhar?

Indagados a respeito de que sugestões dariam à empresa para torná-la um lugar melhor para trabalhar, os colaboradores colocaram que poderiam expor mais suas ideias e opiniões, receber um *feedback* dos gestores, haver um maior reconhecimento profissional na empresa, bem como haver mais educação e menos autoridade por parte dos gestores auxiliaria nesse objetivo. Também sugeriram haver mais coleguismo na empresa, melhorar as condições de trabalho, ampliar o espaço físico, melhorar a organização dos setores, definir com clareza as tarefas de cada setor, assim como a padronização das tarefas. Colocaram, além disso, sugestões mais amplas como melhorar a administração e organização da empresa, haver mais honestidade nas ações dos administradores, bem como haver maior qualificação dos gestores e colaboradores.

4.1 Visão do gestor sócio proprietário

A fim de obter a visão do sócio proprietário da empresa, foi realizada uma entrevista em paralelo ao momento no qual os colaboradores respondiam ao questionário, sendo assim, o entrevistado não possuía informações acerca das colocações dos colaboradores quanto aos questionamentos.

Questionado sobre as principais dificuldades encontradas ao gerenciar seus funcionários, o gestor colocou que o repasse de informações é a principal dificuldade. Também colocou que os funcionários possuem certa dificuldade em entender o quão importante é o seu trabalho, e que erros não podem ser admitidos, pois isso pode acarretar em um diagnóstico errado, o que gera diversos outros fatores negativos ao paciente. Além disso, colocou que possuir controle de carga horária dos motoboys é outra dificuldade em função de acontecerem imprevistos e dependerem muitas vezes da organização das clínicas fornecedoras do material coletado, o que muitas vezes acaba gerando maiores despesas à empresa.

Quanto à motivação dos funcionários, o gestor colocou que os percebe motivados em um nível médio, pois observa que existem atritos e tenta remediá-los quando possível. Seguindo esse questionamento, quando lhe perguntado sobre quais os pontos importantes para a satisfação dos colaboradores, ele colocou que o respeito, dar voz e escutar a opinião dos colaboradores, bem como demonstrar interesse por isso, também possuir um bom relacionamento e possuir um ambiente de trabalho alegre são pontos importantes para a sua satisfação. Em contraponto, questionado sobre os pontos que geram insatisfação aos colaboradores, o gestor colocou que xingamentos, cobrança exagerada, desrespeito, falta de organização podem contribuir para a insatisfação dos mesmos.

Questionado acerca de quais as ações que a empresa pratica para motivar seus colaboradores, o gestor colocou que não há uma ação específica, mas a empresa procura sempre ouvi-los e embora o dia-a-dia do trabalho seja estressante em função da seriedade das tarefas desempenhadas, os gestores procuram manter um bom clima no ambiente de trabalho.

Indagado sobre se em sua opinião, os colaboradores se sentem valorizados e reconhecidos quanto à suas atividades, o gestor colocou que sim, pois sempre que possível os lembra da importância daquilo que eles estão fazendo.

Questionado se os colaboradores possuem incentivos ao seu desenvolvimento profissional, o gestor colocou que grande parte dos trabalhadores do laboratório nunca haviam trabalhando na área, e que a empresa oferece uma estrutura que favorece ao aprendizado e desenvolvimento do mesmos e que diante disso, sempre que necessita de uma nova contratação, a empresa opta por estudantes que cursam algo relacionado ao setor e atividades que está disponível na empresa ou que pretendam seguir na área. O gestor complementou colocando que, no setor técnico do laboratório, os médicos compartilham seus conhecimentos e ajudam sempre que possível aos colaboradores, e que esse aprendizado é específico ao que cada funcionário realiza. Para o gestor, essas ações são incentivos ao desenvolvimento profissional de cada trabalhador.

Quando questionado se em sua opinião, os colaboradores têm abertura para lhe contatarem e exporem suas opiniões, o gestor afirmou que sim.

Questionado sobre se ele considera a sua organização justa, o gestor afirmou que sim e justificou colocando que a empresa procura ter um número de colaboradores suficientes para que não os sobrecarregue e em função disso, também estabeleceu uma política onde os colaboradores estão conseguindo tirar suas folgas corretamente.

Perguntado sobre se em sua opinião, há algo que possa ser desenvolvido na empresa para aumentar/manter a satisfação e motivação dos colaboradores, o gestor colocou que exercícios laborais estão sendo desenvolvidos para serem aplicados na empresa visando esse objetivo.

Questionado sobre quais as suas aspirações pessoais que podem ser auxiliadas/viabilizadas pelo seu sucesso profissional, o gestor informou que a principal aspiração é manter o negócio da família, pois os pais de sua esposa, também sócia proprietária, já possuíam um laboratório no ramo em outro estado. Além disso, colocou que a sócia proprietária sente-se realizada trabalhando nessa área, por isso considera isso como uma aspiração pessoal dela em atuar em algo que gosta. Por fim, colocou que o aumento da fonte de renda, melhor qualidade de vida da família, para que possam viajar e poder oferecer bons estudos aos filhos são outras aspirações que são auxiliadas pelo seu sucesso profissional.

4.2 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Após a apresentação e análise dos resultados da pesquisa, foi possível estabelecer algumas sugestões a fim de proporcionar melhorias para a empresa que contribuam positivamente com o clima da mesma, implicando, dessa forma, em melhores resultados.

Identificou-se que em geral os colaboradores afirmam considerar a empresa como um bom lugar para trabalhar, porém existem alguns fatores que podem ser aprimorados visto que estes contribuem e interferem em sua motivação e satisfação. Destacam-se entre esses fatores algumas condições gerais de trabalho que podem ser revistas visando melhorar a organização do espaço e ambiente de trabalho bem como definir com maior clareza as atividades de cada setor, além de estabelecer métodos e técnicas padrões ao desenvolvimento das tarefas.

Quanto às praticas realizadas pela administração da empresa, sugere-se haver maior transparência e compartilhamento de informações com os colaboradores.

O relacionamento e a cooperação entre colegas de setores, em geral é analisado de forma positiva, contudo o mesmo fato não ocorre quanto aos diferentes setores do laboratório, portanto, esse fato torna-se algo a ser melhorado na organização, visto que essa falta de cooperação entre os setores pode ser fator desencadeador da falta de comunicação entre os mesmos. Sugere-se dessa forma, que ações como reuniões gerais e ações de interação entre setores possam auxiliar na melhora desses fatores.

Em relação ao relacionamento entre gestores e colaboradores, sugere-se que haja maior abertura quanto às opiniões dos colaboradores, pois, permitir a participação dos colaboradores de forma ativa na organização gera um sentimento de confiança e reconhecimento, fazendo com que todos se sintam parte da organização. Além disso, sugere-se serem desenvolvidas ações que demonstrem de forma mais explícita o reconhecimento ao colaborador e a valorização de sua motivação. Esses aspectos demonstram ao colaborador sua importância dentro da organização.

Quanto ao *feedback* sobre o trabalho, sugere-se que os gestores o faça com mais frequência aos colaboradores. É importante que os colaboradores sejam informados sobre o desempenho de suas atividades, para que possam aprimorar suas habilidades constantemente. O *feedback*, então, deve ser dado sobre a

atuação dos colaboradores dentro da empresa, sobre o desenvolvimento de suas atividades, e sobre o que se espera dele de forma que os estimule a manter ou melhorar determinada atividade.

Em relação aos incentivos ao desenvolvimento profissional, sugere-se que todos os funcionários tenham a oportunidade de aprimorar seus conhecimentos seja por meio de cursos, treinamentos entre outros, visando desenvolver suas competências, garantindo dessa maneira, uma evolução contínua, buscando manter a excelência no desenvolvimento de suas tarefas.

Além do colocado anteriormente, de forma geral, evidenciando que diversas ações podem ser realizadas pela empresa, sugere-se a implantação de um monitoramento periódico da mesma, através de um painel de indicadores como o turnover e o absenteísmo, a introdução de um programa de sugestões bem como a observação dos conflitos interpessoais e desperdícios de matérias conforme apresentado na página 39 do presente trabalho. Além disso, sugere-se repetição periódica da pesquisa de clima organizacional ou alguma outra ferramenta capaz de fornecer subsídios para um diagnóstico personalizado do ambiente de trabalho tanto na sede da empresa, quanto em suas filiais.

Por fim, sugere-se a utilização de um plano de ação por parte da empresa, como por exemplo, a ferramenta 5W2H, a qual de acordo com o portal Endeavor Brasil (2017) nada mais é do que “um *checklist* de atividades específicas que devem ser desenvolvidas com o máximo de clareza e eficiência por todos os envolvidos em um projeto”.

Na página a seguir, apresenta-se o modelo utilizado nos levantamentos do presente trabalho:

Quadro 3 - Plano de ação (Modelo 5W2H)

What? (O que?)	Who? (Quem?)	Where? (Onde?)	When? (Quando?)	Why? (Por quê?)	How? (Como?)	How much? (Quanto custa?)
Melhorar condições de trabalho.	Gestores responsáveis e/ou administração da empresa.	Todos os setores da sede do laboratório.	Primeiro semestre de 2018.	Para melhorar o desempenho e satisfação dos colaboradores, bem como melhorar a realização das atividades desenvolvidas.	<ul style="list-style-type: none"> • Redefinindo o <i>layout</i> do ambiente de trabalho; • Definindo com clareza as atividades que devem ser realizadas por cada setor; • Estabelecer métodos e técnicas padrões para cada tarefa. 	A verificar.
Práticas realizadas pela administração da empresa.	Administração da empresa.	Sede do laboratório.	Dezembro de 2017.	Para oferecer aos colaboradores maior comunicação e informações sobre as práticas exercidas pela administração além de proporcionar	<ul style="list-style-type: none"> • Repassando informações de interesse geral da empresa, por meio de reuniões gerais, quadro de informações, entre 	Sem custo.

				maior confiança a eles.	outros.	
Relacionamento e cooperação entre os setores.	Gestores e administração da empresa.	Sede do laboratório.	Dezembro de 2017.	<ul style="list-style-type: none"> • Para que os colaboradores trabalhem em equipe; • Para que haja troca de informações; • Para evitar falhas e atrasos nas atividades, devido à falta de cooperação e/ou comunicação; • Para melhorar a satisfação, motivação e desempenho dos colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizando reuniões gerais e atividades de incentivo a interação entre os setores; 	A verificar.
Relacionamento entre gestores e colaboradores.	Gestores e administração da empresa.	Sede do laboratório.	Dezembro de 2018.	<ul style="list-style-type: none"> • Para que possa ser melhorado o clima na empresa; • Para que ambos 	<ul style="list-style-type: none"> • Havendo maior abertura por parte dos gestores quanto às opiniões dos 	Sem custo.

				<p>sejam valorizados e respeitados;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para que os colaboradores sintam-se mais envolvidos e responsáveis na empresa; • Para que os colaboradores sintam-se mais reconhecidos e motivados; • Para que haja maior engajamento de todos com as atividades a serem exercidas. 	<p>colaboradores;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permitindo maior participação dos colaboradores através de painéis de sugestões, reuniões entre outros; • Desenvolvendo ações que demonstrem de forma mais explícita o reconhecimento ao colaborador e sua importância na empresa. 	
Feedback aos colaboradores	Gestores e administração da empresa.	Sede do laboratório.	Dezembro de 2018.	<ul style="list-style-type: none"> • Para que os colaboradores possam constatar que estão sendo observados pela empresa, tanto 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecendo aos colaboradores um retorno positivo quando uma atividade for bem desempenhada, bem 	Sem custo.

				<p>positivamente quanto de forma negativa;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para que os colaboradores saibam o que estão fazendo corretamente e sintam-se valorizados e reconhecidos por isso; • Para que o colaborador receber um retorno negativo, possa aprender de forma correta o que deve ser feito, bem como perceber que a empresa preocupa-se com seu desempenho. 	<p>como, se necessário, um retorno negativo acompanhado de sugestões, técnicas, modos de melhorias.</p>	
Incentivos ao desenvolvimento profissional	Todos os colaboradores, gestores e administração da	Sede do laboratório	Primeiro semestre de 2018.	<ul style="list-style-type: none"> • Para que todos tenham a correta instrução de como as atividades devem ser 	<ul style="list-style-type: none"> • Por meio de treinamentos; • Por meio de troca de cargos para que 	A verificar.

	empresa.			feitas; <ul style="list-style-type: none"> • Para que todos desenvolvam suas competências e habilidades; • Para que todos possam manter-se atualizados; • Para que todos os serviços oferecidos pela empresa sejam realizados da forma mais correta evitando assim erros e desperdícios. 	os colaboradores possam aprender demais atividades; <ul style="list-style-type: none"> • Buscando parcerias com centros de ensino para os colaboradores possam buscar conhecimento fora do ambiente de trabalho. 	
--	----------	--	--	--	--	--

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo dos objetivos iniciais desta pesquisa, foi possível analisar o clima organizacional presente no ambiente de trabalho do Laboratório de Patologia Rocha e Gonzatti – Ltda. Em relação aos objetivos específicos, constatou-se que todos foram atingidos conforme o desejado.

No que diz respeito ao primeiro objetivo, foi possível observar e descrever por meio das informações apontadas na coleta de dados, a percepção dos colaboradores referente aos fatores que influenciam positiva e negativamente sua motivação.

Em síntese, os resultados da pesquisa demonstraram que os colaboradores do laboratório possuem grande variação entre seus graus de motivação, porém cabe destacar que uma parcela considerável de colaboradores afirmou quase nunca sentir-se motivado na empresa, além disso, esse aspecto foi colocado pelos próprios colaboradores como algo a ser melhorado por parte da organização. Constatou-se também que o sócio proprietário percebe os colaboradores motivados em um nível médio, pois observa que existem atritos e tenta remediá-los quando possível.

No que tange ao segundo objetivo, também por meio das informações apontadas na coleta de dados, foi possível identificar a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Em suma, percebeu-se que os colaboradores apresentam satisfação em algumas variáveis de seu ambiente de trabalho, porém houveram também variáveis que geram grandes insatisfações de modo geral. Observou-se que algumas das variáveis colocadas como insatisfatórias pelos colaboradores estão ao encontro do também colocado pelo sócio proprietário como fatores que podem contribuir para a insatisfação dos mesmos.

Relacionado ao terceiro objetivo, tornou-se possível verificar a percepção de um dos gestores em relação aos fatores que influenciam no clima organizacional, por meio da entrevista realizada.

Por fim, com base nas informações obtidas através da aplicação dos questionários, tornou-se viável analisar em maior profundidade a percepção dos colaboradores acerca de algumas variáveis que influenciam seu comportamento bem como o clima organizacional presente no laboratório.

Com a realização deste estudo, pode-se considerar que, de modo geral, os colaboradores do laboratório possuem percepções positivas a respeito de alguns fatores em seu ambiente de trabalho, fatores estes que indicam que algo está ocorrendo de forma correta ou ideal e que influenciam positivamente ao seu comportamento bem como ao clima organizacional. Em contraponto, há também fatores colocados como insatisfatórios, os quais servem de alerta para que algo possa ser revisto, melhorado ou adaptado na organização. Por meio dessas constatações puderam ser propostas sugestões de ações a serem tomadas na organização, de acordo com o quarto objetivo desse trabalho.

Além disso, pode-se verificar que através da pesquisa de clima organizacional, os colaboradores sentiram-se à vontade para colocar suas opiniões de forma que estas poderão acarretar em melhorias, visto que nem sempre os gestores conseguem analisar o comportamento dos colaboradores apenas com a observação cotidiana. Por meio desses levantamentos e percepções, ações podem ser tomadas pela administração da empresa visando o aperfeiçoamento da mesma em relação ao seu ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas, 2014.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1990.

BERGAMINI, C. W; CODA R. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo, Atlas, 1997.

BOTELHO, Eduardo. *Reengenharia cultural: o dirigente inteligente*. São Paulo: Atlas, 1995.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino, SILVA Roberto da. *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*. Barueri: Manole, 2014 .

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização*. Barueri: Manole, 2015.

DANCEY; C.P; REIDY, J; *Estatística sem matemática para a psicologia: usando SPSS para Windows*. Porto Alegre, Artmed, 2006.

ENDEAVOR BRASIL. Disponível em < <https://endeavor.org.br/5w2h/>>. Acesso em 03 de Novembro de 2017.

ENSSLIN, Leonardo; VIANNA, William B. *O design na pesquisa quali-quantitativa em engenharia de produção – questões epistemológicas*. Revista

Produção Online. Florianópolis. Vol 8. Março, 2008. Disponível em: <<https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/28/25>>. Acesso em 17 de junho de 2017.

EXAME. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/carreira/qualidade-de-vida-comeca-no-trabalho/>>. Acesso em: 22 de Maio de 2017.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006;

GIBSON, James L. *et al. Organizações: comportamento, estrutura e processos*. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

HAIR, Joseph F. *et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HITT, Michel A; MILLER C. Chet; COLELLA, Adrienne. *Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica*. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

HITT, Michael A; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2011.

IVANCEVICH, John M. *Gestão de recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

JONES, Gareth R. *Teoria das organizações*. São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2010.

KOONTZ, Harold. *Administração: uma perspectiva global e empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

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

LACOMBE, Francisco José M; HEILBORN, Gilberto Luiz José. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

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

MACÊDO, Ivanildo I. de, *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 1990.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. *Metodologia Científica*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2002.

MISSEL, Simoni. *Feedback Corporativo*. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

ROBBINS, Stephen Paul. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAMPIERI, Roberto H; COLLADO, Carlos F; LUCIO, María del P. B. *Metodologia de pesquisa*. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. *Metodologia Científica: a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2007.

SANTOS, B. S. Um discurso sobre as ciências. 7º Ed. São Paulo: Cortez, 2010.

SANTOS, V. D; CANDELORO, R. J. *Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas*. Porto Alegre: AGE, 2006.

SCHERMERHORN, John R, Jr; HUNT James G; OSBORN, Richard N. *Fundamentos do comportamento organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, Reinaldo de Oliveira da. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SEBRAE. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/a-importancia-do-bom-clima-organizacional-na-](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/a-importancia-do-bom-clima-organizacional-na)

empresa,73fe9bda15617410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 25 de Março de 2017.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Carla Patricia da Silva. *Cultura e clima organizacional*. Curitiba: Intersaberes, 2014.

SOUZA, Maria Zélia de A; SOUZA Vera Lúcia de. *Gestão de Pessoas: uma vantagem competitiva?* Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

STONER, James A; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2005.

TIPOS DE REVISÃO DE LITERATURA. Botucatu: UNESP, 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VECCHIO, Robert P. *Comportamento organizacional: conceitos básicos*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2000.

WAGNER III, John A. e HOLLENBECK, John R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2003.

WILLIAMS, Richard L. *Preciso saber se estou indo bem!* Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2005

ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E. & Bastos, A. V. B. (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

YIN. R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO

Este questionário tem por objetivo o levantamento de dados no Laboratório de Patologia Rocha e Gonzatti a respeito do clima organizacional presente no mesmo. Ressalta-se que não existem respostas certas ou erradas, suas respostas devem representar seu sentimento em relação às variáveis apontadas. As informações que você assinalar serão mantidas em sigilo, visto que é apenas para conhecimento estudantil de uma pesquisa acadêmica para o curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

Queremos conhecer você:

(Os itens sinalizados com um * são de preenchimento obrigatório)

1. Sexo: *

Feminino Masculino

2. Faixa etária:*

16 a 22 anos 23 a 30 anos 31 a 40 anos acima de 40 anos

3. Grau de instrução:*

	Completo	Incompleto
<input type="checkbox"/> Ensino médio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Ensino superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Pós graduado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Tempo de empresa:*

1 a 11 meses 1 a 2 anos 3 a 5 anos
 6 a 10 anos Acima de 10 anos

5. Forma de contratação:

Efetivo Estagiário

6. Área de atuação na empresa:

Recepção/faturamento/serviços Técnica

7. Marque um "X" em relação ao seu sentimento a cada uma das afirmações abaixo conforme a escala que vai de "sempre" a "nunca".

	Sempre	Quase sempre	Às vezes	Quase nunca	Nunca
A. Você considera a empresa um bom lugar para trabalhar?					
B. Você sente-se motivado para desenvolver suas atividades na empresa?					
C. Você sente-se realizado na empresa que trabalha?					
D. As condições gerais do seu ambiente de trabalho (higiene, limpeza, temperatura, instalação dos banheiros, refeitório, ruído, mobiliário) são propícias para o desenvolvimento de seu trabalho?					
E. A empresa fornece uniforme e equipamentos de segurança adequados para o desempenho de seu trabalho?					
F. Você sente-se seguro na empresa que trabalha?					
G. Existe cooperação entre seus colegas de setor?					
H. O trabalho em equipe é incentivado pela empresa?					
I. O clima de trabalho da empresa é considerado bom?					
J. Existe cooperação entre os diferentes setores da empresa?					
K. Você recebe <i>feedback</i> (retorno) frequente do seu superior pelo seu trabalho?					

L. O relacionamento com seu superior imediato é “aberto”, ele está disposto a lhe ouvir e ouvir suas expectativas, sugestões e críticas?					
M. O seu superior imediato auxilia no desenvolvimento do seu trabalho, corrigindo quando necessário e orientando de forma clara e objetiva?					
N. Você se considera bem informado(a) sobre o que acontece na empresa?					
O. Você visualiza a possibilidade de crescimento na carreira, a curto ou médio prazo na empresa?					
P. A empresa oferece incentivos ao seu desenvolvimento profissional mediante o oferecimento de capacitações, cursos e treinamentos?					
Q. A atividade que você exerce na empresa permite um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal?					
8. Marque um “X” em relação ao seu sentimento a cada uma das afirmações abaixo:					
		Sim		Não	
A. Você indicaria esta empresa para algum amigo ou familiar trabalhar?					
B. Considerando o cargo que você ocupa, sua escolaridade e seus conhecimentos, você considera o seu salário justo?					
C. Em um futuro próximo, você se imagina trabalhando nessa empresa?					

9. Indique duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Salário | <input type="checkbox"/> Reconhecimento |
| <input type="checkbox"/> Benefícios | <input type="checkbox"/> Prestígio da empresa |
| <input type="checkbox"/> Estabilidade | <input type="checkbox"/> Possibilidades de treinamento e desenvolvimento |
| <input type="checkbox"/> Tarefas realizadas | <input type="checkbox"/> Chances de progresso profissional |
| <input type="checkbox"/> Ambiente de trabalho | <input type="checkbox"/> Falta de opção por outro emprego |
| <input type="checkbox"/> Autonomia no trabalho | |

10. Quais as suas aspirações pessoais que podem ser auxiliadas/viabilizadas pelo seu sucesso profissional (exemplos: viagem a um lugar específico, adquirir móvel ou imóvel próprio, pagar a faculdade...)?

11. Indique os dois principais fatores que mais geram insatisfação no seu trabalho:

12. Que sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para trabalhar?

Obrigado por participar, sua colaboração foi de extrema importância para esta pesquisa.

APÊNDICE B: ENTREVISTA COM O SÓCIO PROPRIETÁRIO.

Esta entrevista tem por objetivo o levantamento de dados no Laboratório de Patologia Rocha e Gonzatti a respeito da percepção do clima organizacional presente no mesmo. As informações nela contida são de cunho acadêmico, sem a utilização para demais fins.

1. Quais são as principais dificuldades encontradas ao gerenciar seus funcionários?
2. De modo geral, como você avalia a motivação dos colaboradores na empresa?
3. Em sua opinião, quais os pontos importantes para a satisfação dos colaboradores? E para a insatisfação?
4. Quais as ações que a empresa pratica para motivar seus colaboradores? Das ações praticadas, qual tem mais efeito?
5. Em sua opinião, os colaboradores se sentem valorizados e reconhecidos quanto à suas atividades?
6. Os colaboradores possuem incentivos ao seu desenvolvimento profissional?
7. Em sua opinião, os colaboradores têm abertura para lhe contatarem e exporem suas opiniões?
8. Você considera a sua organização justa? Justifique:
9. Em sua opinião, há algo que possa ser desenvolvido na empresa para aumentar/manter a satisfação e motivação dos colaboradores?
10. Quais as suas aspirações pessoais que podem serem auxiliadas/viabilizadas pelo seu sucesso profissional (exemplos: viagem a um lugar específico, adquirir móvel ou imóvel próprio, colocar filhos em escola particular)?

ANEXO A: PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL SEBRAE

INSTRUMENTO DE APOIO GERENCIAL

114
114



IDENTIFICAÇÃO:

Título: IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA.

Processo Integrador: LEVANTAMENTOS INTERNOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL (SATISFAÇÃO, MOTIVAÇÃO, RELACIONAMENTO HIERÁRQUICO, RELACIONAMENTO ENTRE FUNCIONÁRIOS ETC.)

ORIENTAÇÕES SOBRE O INSTRUMENTO:

O QUE É:

Instrumento com o qual se busca orientar o empresário em relação ao monitoramento que deve existir quanto ao clima organizacional na empresa e como fazê-lo.

PARA QUE SERVE:

O instrumento serve para subsidiar o empresário, conscientizando-o da necessidade de se manter um clima organizacional positivo na empresa.

ORIENTAÇÃO:

O documento deve ser utilizado a partir da leitura de suas considerações que contemplam orientações quanto à necessidade de se monitorar, permanentemente, o clima organizacional dentro da empresa.

Uma organização empresarial se faz, fundamentalmente, de pessoas que nela trabalham.

Como seres humanos, estão sujeitas às mais diversas influências do ambiente e a variadas maneiras de reagir emocionalmente a estas influências.

O conjunto dos vários sentimentos vividos pelos colaboradores e suas conseqüências no ambiente de trabalho, compõe o que denominamos clima organizacional.

É a partir da conquista de um clima organizacional positivo, que uma empresa estabelece a base fundamental para empreender um caminho de crescimento sustentado, que possa habilitá-la a enfrentar os desafios que se colocam no dia a dia empresarial.

O clima dentro da empresa já existe, não sendo algo que possa, portanto, ser criado. A preocupação deve ser com sua identificação.

Cabe lembrar, contudo, que não se trata de uma tarefa fácil a identificação do clima organizacional na empresa. Isto porque não é nítida a visão que se tem com relação ao bem estar dos indivíduos. Além disto, os interesses costumam ser variados, fazendo com haja reações positivas e negativas a uma mesma decisão tomada, por exemplo, por uma chefia.

O levantamento de clima deve ser uma preocupação permanente das lideranças, que devem realizá-lo de maneira informal nos contatos e observa-

ções que podem fazer de suas equipes diariamente.

Por outro lado, pode merecer uma metodologia mais formal, a partir da aplicação de questionários estruturados, que abordem questões relativas à satisfação pessoal com a tarefa, condições físicas de trabalho, disponibilidade de equipamentos necessários, relacionamento com colegas e superiores hierárquicos, remuneração, dentre outros.

Após aplicados, estes questionários devem merecer rigorosa avaliação, no sentido de se identificar fatores positivos, que devam ser capitalizados e fatores negativos, que demandem uma ação gerencial.

Importante destacar o papel das lideranças na manutenção do clima, visto serem elas grandes influenciadoras dentro do ambiente de trabalho, a partir de suas atitudes nas mais variadas situações.

EXEMPLO:

A seguir é apresentado um exemplo de pesquisa de clima organizacional que permite, naturalmente, ser adequada à realidade da empresa que a aplicará, tanto do ponto de vista de forma, quanto do conteúdo, que poderá contemplar questões de interesse específico da mesma.

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Identificação

Quem é você: Masculino Feminino

- Posto de trabalho:

- Escolaridade : 1º grau incompleto 1º grau completo
 2º grau incompleto 2º grau completo

- Há algum motivo na empresa para você continuar estudando: Sim Não

- Tempo de empresa: Menos de 1 ano 1 a 3 anos 3 a 5 anos
 5 a 10 anos acima de 10 anos

CONDIÇÕES DE TRABALHO:

1. As condições gerais no seu local de trabalho (Higiene, limpeza, temperatura, instalação dos banheiros, refeitório, uniforme) são:
 Ótimas boas razoáveis ruins

2. As pessoas aqui têm vontade de vir para o trabalho?
 Sim Não

COOPERAÇÃO

3. A cooperação entre os empregados de seu setor é:
 Ótima boa razoável ruim

4. Até que ponto o pessoal está motivado para o trabalho?
 Totalmente Depende do dia Falta motivação



5. Por quanto tempo mais você pretende trabalhar na empresa?
() Até arrumar outro emprego melhor () Até ser dispensada (o) pela empresa () Até o fim da carreira (aposentadoria)



REMUNERAÇÃO

6. Considerando o cargo que você ocupa, como você classificaria seu salário:
() Ótimo () bom () razoável () ruim
7. Como você classificaria os benefícios oferecidos pela empresa:
() Ótimos () bons () razoáveis () ruins

GERÊNCIA

8. O desempenho profissional do seu gerente é:
() Ótimo () bom () razoável () ruim
9. A maneira como seu gerente resolve os problemas humanos no trabalho é:
() Ótima () boa () razoável () ruim
10. O apoio que você tem de seus superiores imediatos para resolver seus problemas técnicos no trabalho é:
() Ótimo () bom () razoável () ruim
11. Seu superior imediato se preocupa com o treinamento de seus subordinados:
() Sim () Não
12. As coisas aqui são resolvidas rapidamente:
() Sim () Não
13. Os chefes deixam claro o que esperam de seu trabalho:
() Sim () Não
14. Os chefes confiam no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las:
() Sim () Não
15. Os chefes agem de acordo com o que falam:
() Sim () Não
16. Sou bem tratado independente da minha posição na empresa:
() Sim () Não
17. Sinto que sou valorizado (a) e posso fazer a diferença dentro desta empresa:
() Sim () Não
18. Existe o sentimento de equipe por aqui:
() Sim () Não

EQUIDADE DE TRATAMENTO

19. As normas e procedimentos gerais da empresa são aplicados igualmente para todos empregados:

Sim Não Às vezes

20. Os proprietários são justos no tratamento com seus subordinados:

Sim Não Às vezes

21. As oportunidades de crescimento profissional são dadas às pessoas que realmente merecem:

Sim Não Às vezes

ORIENTAÇÃO PARA O DESEMPENHO PROFISSIONAL

22. Você consegue levar facilmente ao seu superior um problema que lhe afeta?

Sim Não Às vezes

23. Quando tudo vai bem no seu trabalho seu esforço é reconhecido?

Sim Não Às vezes

24. Seu desempenho profissional é avaliado de forma justa e objetiva?

Sim Não Às vezes

Instrução: Depois de respondido, em todos os seus itens, os questionários devem ser tabulados, gerando um relatório final a ser analisado.

ONDE PESQUISAR:

www.ginasticacerebral.com.br

www.mercatto.com

