

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

LUIZ RODRIGUES DA SILVA

**CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FATOR DE CONTRIBUIÇÃO À MOTIVAÇÃO
E À SATISFAÇÃO: estudo com os colaboradores de uma Clínica de Diagnóstico por
Imagens, em Cuiabá-MT**

PIRACICABA

2017

LUIZ RODRIGUES DA SILVA

**CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FATOR DE CONTRIBUIÇÃO À MOTIVAÇÃO
E À SATISFAÇÃO: estudo com os colaboradores de uma Clínica de Diagnóstico por
Imagens, em Cuiabá-MT**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de mestre em Administração.

Campo do Conhecimento:
Gestão de Pessoas

Orientadora: Profa. Dra. Graziela Oste Graziano
Cremonezi

PIRACICABA

2017

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIMEP
Bibliotecária: Marjory Harumi Barbosa Hito CRB-8/9128

S586c Silva, Luiz Rodrigues da
Clima organizacional como fator de contribuição à motivação e à
satisfação : estudo com os colaboradores de uma clínica de diagnóstico por
imagens, em Cuiabá-MT / Luiz Rodrigues da Silva. – 2017.

103 f. : il. ; 30 cm

Orientadora: Profa. Dra. Graziela Oste Graziano Cremonezi
Dissertação (mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba,
Administração, Piracicaba, 2017.

1. Ambiente de Trabalho - Motivação do Empregado. 2. Satisfação no
Trabalho. I. Cremonezi, Graziela Oste Graziano. II. Título.

CDU – 658.3

LUIZ RODRIGUES DA SILVA

**CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FATOR DE CONTRIBUIÇÃO À MOTIVAÇÃO
E À SATISFAÇÃO:** estudo com os colaboradores de uma Clínica de Diagnóstico por Imagens,
em Cuiabá-MT

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para Qualificação em Administração.

Campo do Conhecimento:
Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof^ª. Graziela Oste Graziano
Cremonezi

Data de aprovação

____/____/____

Banca examinadora

Dra. Valéria Rueda Elias Spers

Dr. Mariana Ariento

Dra. Graziela Oste Graziano Cremonezi
(Presidente)

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação, com a mais profunda admiração e respeito, aos meus queridos pais, Sr. Antônio e D. Maria José, pela educação, respeito, amor, humildade e dedicação a mim repassados e que serviram de base para minha formação, e aos demais amigos pelo apoio e incentivo durante a realização deste Mestrado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela vida, saúde, proteção, perseverança e fé, proporcionando o alcance e a realização deste Mestrado.

À minha orientadora Profa. Dra. Graziela Oste Graziano Cremonezi, pessoa amável, paciente e amiga que, com sua sabedoria, sempre nos transmitiu seus sábios conhecimentos e experiências profissionais e de vida com dedicação e carinho.

Aos professores do Mestrado, pelas instruções e contribuições extremamente valiosas durante as nossas aulas.

À banca examinadora, cujas orientações contribuíram relevantemente para a conclusão deste trabalho.

À Profa. Ma. Dionéia Trindade, que não mensurou esforços em me ajudar nesta caminhada, mesmo passando por um momento extremamente difícil em 2016.

A todos, familiares e amigos, que de alguma forma contribuíram para a realização dos trabalhos e atividades deste Mestrado.

“O conhecimento amplia a vida.
Conhecer é viver uma realidade
que a ignorância impede
desfrutar.”

(Carlos Bernardo González Pecotche)

SILVA, LUIZ RODRIGUES. **Clima organizacional como fator de contribuição à motivação e satisfação:** estudo com os colaboradores de uma Clínica de Diagnóstico por Imagens, em Cuiabá-MT. 2017. Dissertação (Mestrado profissional em Administração) – Universidade Metodista de Piracicaba. Faculdade de Gestão e Negócios Mestrado Profissional em Administração, Piracicaba, 2017.

RESUMO

Considerando o valor concedido ao ser humano dentro de qualquer organização, esta pesquisa expõe o clima organizacional que se apresenta como uma relevante ferramenta para a obtenção de informações necessárias de como o colaborador percebe seu relacionamento com os colegas de trabalho, e também com a própria empresa. Diante disto o problema levantado nesta pesquisa, se refere à questão: *O clima organizacional da clínica Cedec está contribuindo para a motivação e a satisfação de seus colaboradores no ambiente de trabalho?* Apresenta-se como objetivo geral, identificar o clima organizacional e suas variáveis no ambiente de trabalho da clínica CEDIC (Centro de Diagnóstico por Imagem de Cuiabá), sediada em Cuiabá-MT. Especificamente, pretende-se identificar os fatores que favorecem e desfavorecem o clima organizacional da clínica CEDIC; e, diagnosticar os fatores motivacionais e de satisfação no ambiente de trabalho, segundo os colaboradores. Trata-se de pesquisa de abordagem metodológica qualitativa, mediante estudo de caso lançando-se mão de instrumentos como observação participante, questionário e entrevista. A população pesquisada constituiu-se de 33 colaboradores em atividades laborais na clínica Cedec. Os resultados obtidos apontam para dois movimentos que dinamizam o clima organizacional da Cedec. Constataram-se grupos que consideraram o clima organizacional favorável à realização de suas atividades. Mas, por outro lado, há grupos minoritários a revelarem a existência de fatores que levam à desmotivação e à insatisfação.

Palavras-chave: Clima organizacional. Motivação. Satisfação.

SILVA, LUIZ RODRIGUES. Organizational climate as a factor contributing to motivation and satisfaction: a study with the collaborators of a Diagnostic Imaging Clinic in Cuiabá-MT. 2017. Dissertation (Master in Business Administration) - Methodist University of Piracicaba. Faculty of Business and Management Master of Business Administration, Piracicaba, 2017.

ABSTRACT

Considering the granted value to the human being within any organization, this research exposes the organizational climate that presents itself as a relevant tool for obtaining the necessary information about how the employee perceives his / her relationship with co-workers, and also with the company itself. The problem raised in this research refers to the question: Is the organizational climate of the Cedec clinic contributing to the motivation and satisfaction of its employees in the work environment? The general objective is to identify the organizational climate and its variables in the CEDIC clinic (Cuiabá Diagnostic Imaging Center), based in Cuiabá-MT. Specifically, it intends to identify the factors that favor and disfavor the organizational climate of the CEDIC clinic; And, to diagnose the motivational and satisfaction factors in the work environment, according to the collaborators. It is a qualitative-quantitative methodological research, through a case study, using instruments such as participant observation, questionnaire and interview. The population studied consisted of 33 employees in work activities at the Cedec clinic. The results obtained to indicate two movements that dynamize the organizational climate of Cedec. We found groups that considered the organizational climate favorable to the performance of their activities. But, on the other hand, there are minority groups that reveal the existence of factors that lead to demotivation and dissatisfaction.

Keywords: Organizational climate. Motivation. Satisfaction.

LISTA DE SIGLAS

DASA – Diagnóstico das Américas

CEDIC – Centro de Diagnóstico por Imagens de Cuiabá

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 – Tipos de climas e suas classificações, conforme Bispo (2006).....	30
Quadro 2 – Matriz de amarração da pesquisa.....	50

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

Ilustração 1 – Fatores intervenientes no Clima Organizacional do Ambiente de Trabalho	28
Ilustração 2 – Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow	37
Ilustração 3 – Comparação entre a hierarquia das necessidades de Maslow e a teoria ERC	37
Ilustração 4 – Comparação entre a teoria de Maslow e a de Herzberg	39
Ilustração 5 – Mapa geográfico de Cuiabá-MT	47

LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Universo e amostra de sujeitos pesquisados nas Unidades da CEDIC, em números absolutos e participação percentual	49
Tabela 2 – Função dos colaboradores e amostra, em números absolutos e proporções percentuais	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quanto à variável idade	55
Gráfico 2 – Quanto ao nível de escolaridade.....	56
Gráfico 3 – Quanto ao estado civil	57
Gráfico 4 – Quanto ao gênero	57
Gráfico 5 – Quanto ao tempo de serviço	58
Gráfico 6- Quanto à categoria amigos	60
Gráfico 7 – Quanto à importância autorrealização na empresa.....	61
Gráfico 8 – Quanto à importância da realização financeira	61
Gráfico 9 - Quanto à Realização profissional.....	62
Gráfico 10 – Quanto à importância da segurança no ambiente de trabalho.....	63
Gráfico 11 – Quanto ao status ou prestígio	64
Gráfico 12 – Acerca do principal motivo que o leva a permanecer na empresa	64
Gráfico 13 – Quanto a conhece as prioridades e objetivos da organização?.....	65
Gráfico 14 – Quanto à classificação da imagem da empresa	66
Gráfico 15 – Em relação a classificação da empresa em relação ao início do seu contrato para os dias atuais	67
Gráfico 16 – Quanto à receptividade de seu superior imediato às sugestões de mudança..	68
Gráfico 17 – Quanto à empresa em que o colaborador trabalha	69
Gráfico 18 – Quanto às considerações sobre o clima organizacional da empresa	74
Gráfico 19 – Quanto às condições ambientais do seu trabalho	77
Gráfico 20 – Distribuição da amostra de 33 colaboradores, quanto ao ambiente físico de trabalho	79
Gráfico 21 – Quanto aos valores dos colaboradores e os da organização	81
Gráfico 22 – Quanto ao orgulho de ser parte da empresa	82

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	16
Problema de pesquisa.....	17
Objetivos.....	17
Objetivo geral.....	18
Objetivos específicos.....	18
Justificativa.....	18
Pressupostos.....	19
Metodologia.....	19
Estrutura da Dissertação.....	19
CAPÍTULO 1 – CLIMA ORGANIZACIONAL, SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO.....	21
1.1 Clima Organizacional.....	21
1.1.1 A Importância da pesquisa de Clima Organizacional.....	25
1.1.2 Fatores influentes no Clima Organizacional.....	27
1.1.3 Tipos de Clima Organizacional.....	29
1.1.4 Clima Organizacional: Positivo e Negativo.....	31
1.1.5 Variáveis do Clima Organizacional.....	33
1.2 Motivação e Satisfação na Organização.....	34
1.2.1 Fatores motivacionais que contribuem para o alcance das metas e resultados nas organizações.....	39
1.3 Satisfação no Ambiente de Trabalho.....	41
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA DO ESTUDO.....	45
2.1 O Cenário da Pesquisa.....	46
2.1.1 Contexto da Companhia DASA (Diagnóstico da América).....	47
2.1.2 Breve histórico da clínica Cedec.....	48
2.2 Procedimentos Metodológicos.....	49
2.2.1 Amostra da pesquisa.....	49

2.2.2 Procedimentos para a coleta de dados.....	50
CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	54
CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS	87
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	94
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	100
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GESTORES DAS EMPRESAS	103

INTRODUÇÃO

Refletir sobre clima organizacional, motivação e satisfação requer que se reflita sobre organizações. Estas são classificadas como grupos de pessoas, informações, conhecimento, espaço, tempo, dinheiro, instalações que estão sempre introduzidas em um ambiente limitado por influências internas e externas, a exigir hierarquia, comunicação e coordenação dos principais envolvidos nesse conjunto em que todos almejam a conquista, mediante objetivos comuns, metas e aspirações pelos integrantes da organização, satisfazendo assim suas necessidades (LACOMBE, 2009; MAXIMIANO, 2012).

Lacombe (2012), referenciando Edgar Schein (1972), conceitua *organização* como a coordenação racional das atividades de certo número de pessoas, que desejam alcançar um objetivo comum e explícito, por meio da divisão de função e do trabalho pela hierarquização da autoridade e da responsabilidade. Indo além, o autor acrescenta, nesta definição, empresas, universidades, hospitais, escolas, creches, associações culturais, partidos políticos, sindicatos, clubes, condomínios, cooperativas, famílias, organizações, não governamentais, associações de classes profissionais, corporações militares, associações de moradores de bairros, entre outros.

Nesse contexto, inevitavelmente se situam importantes variáveis que merecem ser levadas à pauta de discussões e análises, quais sejam: *variáveis causais, intervenientes e finais*, as quais serão desdobradas com mais acuro no Capítulo 1.

Nas ponderações de Lacombe (2012), as variáveis causais são aquelas definidoras das características básicas da organização. Influenciam todas as outras variáveis e são elas que, em última análise, promovem o êxito da organização. Por exemplo, a cultura da organização, política e estratégias, sistema de valores, entre outros.

As variáveis intervenientes são as que refletem o estado interno da organização e do pessoal, isto é, refletem o clima organizacional que caracterizam a identificação dos recursos humanos com a organização. Como exemplo, têm-se a motivação e percepção do pessoal (LACOMBE, 2012).

As variáveis finais ou de resultados finais se referem aos resultados financeiros ou de produção, entre outros. São dependentes das demais e de fácil mensuração: produção, rentabilidade do patrimônio, e lucro, entre outros (LACOMBE, 2012).

Nesse âmbito, Luz (2003) afirma que o clima organizacional configura o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como a política de gestão de pessoas,

modelo de gestão, missão da empresa, processos de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

A esse respeito, recorre-se a Luz (2003) quando define o clima organizacional como as impressões gerais ou percepções dos colaboradores em relação ao seu espaço de trabalho. Para essa autora, ainda que todas as pessoas tenham a própria opinião, há a singularidade sobre diferentes percepções acerca de um mesmo objeto. O clima organizacional reflete no desempenho organizacional, isto é, características específicas de uma organização, seus valores e atitudes que aparentam a maneira pela qual os colaboradores ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

O clima organizacional é adequado quando proporciona satisfação às necessidades pessoais dos participantes e elevação do bem-estar dos colaboradores (CODA, 1992; SANTOS, 1999). Em épocas de turbulência econômica, é importante manter a moral elevada dos funcionários (CHARAN, 2009; KOTLER; CASLIONE, 2009). Pois, conforme este princípio, os possíveis impactos da crise econômica são sentidos tanto pelos funcionários e, principalmente, pela empresa (BERGAMINI, 2006).

Conforme ponderam Bowditch e Buono (2004), um dos problemas fundamentais no estudo do comportamento organizacional diz respeito a analisar “[...] por que as pessoas desempenham e se comportam de costume como fazem em seu trabalho e em suas organizações?”.

A motivação ainda exerce papel basilar no que diz respeito à aprendizagem organizacional. Mas, segundo o ponto de vista de Paim (2001), independentemente do ambiente ou conteúdo, a motivação é um fator do clima importante para que a aprendizagem e o trabalho nas organizações ocorram com êxito, de forma que um indivíduo motivado apresenta a possibilidade de absorção consideravelmente maior do que outro em situação contrária.

Problema de pesquisa

A pesquisa apresenta como problema: *o clima organizacional da clínica Cedec está contribuindo para a motivação e a satisfação de seus colaboradores no ambiente de trabalho?*

Objetivos

Objetivo geral

A pesquisa tem por objetivo geral:

Estudar o clima organizacional e diagnosticar a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho da clínica CEDIC (Centro de Diagnóstico por Imagens de Cuiabá), sediada em Cuiabá MT.

Objetivos específicos

- a) Identificar os fatores que favorecem ou desfavorecem o clima organizacional da clínica CEDIC;
- b) Diagnosticar os fatores motivacionais e de satisfação no ambiente de trabalho.

Justificativa

Segundo Freitas, Cremonezi e Spers (2015), para conhecer os níveis de motivação dos colaboradores, as empresas têm recorrido a pesquisas de avaliação do clima organizacional, em decorrência do processo de globalização e de expansão da tecnologia que impulsionam as organizações a se misturarem as mais diversas culturas em seus quadros funcionais. Dizem as autoras que, se tais processos não forem bem trabalhados, podem gerar instabilidades na organização; se positivos, permitem reunir pessoas com as mais altas qualificações, entretanto, se negativos, podem ocasionar conflitos de experiências culturais.

Diante dessas ponderações, a relevância desta pesquisa reside no fato de que o estudo acerca do *clima organizacional* possibilita balizar até que ponto a organização é positiva em suas modificações, destacando-se que, por serem as empresas diferentes umas das outras, bem como seus colaboradores, nenhuma pesquisa é igual à outra, uma vez que é preciso conhecer a cultura de cada organização (FREITAS; CREMONEZI; SPERS, 2015).

Não por acaso, outro fator relevante neste estudo, diz respeito à contribuição que esta pesquisa pode proporcionar para a clínica Cedec, por ser esta investigação pioneira em analisar a ambiência organizacional deste espaço de saúde preventiva, em Cuiabá-MT, englobando os profissionais que nela desenvolvem suas atividades laborais. Acredita-se que esta investigação poderá trazer contribuições para a empresa, mediante a análise e apuração dos resultados, ao revelar as condições de seu clima organizacional, uma vez que

a pesquisa teórica será confrontada com os dados empíricos.

Outro ponto a merecer destaque na realização deste estudo, tem a ver com a minha atuação profissional, enquanto colaborador na clínica Cedec há sete anos. Pois, os conhecimentos construídos no transcorrer do mestrado, profissional, certamente, contribuirão para o meu crescimento, tanto em nível profissional quanto pessoal, e assim, poder contribuir mais incisivamente para na melhoria do clima organizacional da empresa, considerando que esta possui suas necessidades, no entanto seus colaboradores também possuem as deles. Assim, a conciliação dos interesses de ambos poderá fomentar um clima organizacional favorável, no sentido de contribuir para tais finalidades.

Pressupostos

- 1) As variáveis existentes no clima organizacional da clínica Cedec influenciam a motivação e a satisfação dos colaboradores;
- 2) O clima organizacional é influenciado pela política de benefícios que a empresa oferece;
- 3) A ausência de motivação e a pouca colaboração entre os colaboradores, contribuem para um clima organizacional desfavorável.

Metodologia

A abordagem metodológica deste estudo, ancora-se em pesquisa qualitativa, para tanto, o levantamento dos dados empíricos será realizado por meio do *estudo de caso* na empresa prestadora de serviços à saúde, Cedec, situada na cidade de Cuiabá, Mato Grosso. A coleta dos dados foi realizada mediante os seguintes instrumentos: observação participante (YIN, 2005, BECKER, 1999), questionário semiestruturado (GIL, 1999) e entrevista em profundidade (MINAYO, 2001), por meio dos quais procedeu-se a triangulação dos dados obtidos.

Estrutura da Dissertação

O Capítulo 1 trata sobre o clima organizacional no ambiente de trabalho, buscando identificar a importância da pesquisa em clima organizacional. Explicita sobre os fatores influentes no clima da organização e os tipos de clima, suas variáveis e alguns componentes que estimulam sentimentos de motivação e satisfação dos colaboradores no ambiente de

trabalho. Para tanto, recorre-se a autores basilares como Bergamini (2006), Bispo (2006), Charan (2009), Coda (1992), Freitas, Cremonesi e Spers (2015), Kotler e Caslione (2009), Luz (2003), Lacombe (2009), Maximiano (2012), Santos (1999), entre outros assemelhados.

O Capítulo 2 descreve o plano metodológico da pesquisa, situando as etapas percorridas no transcorrer da investigação. Expõe os pressupostos metodológicos que orientam a coleta de dados e os instrumentos utilizados para o alcance dos objetivos propostos. Recorre-se a Becker (1999), Gil (2002), Marconi e Lakatos (2010), Malhotra (2006), Minayo (2001), Roesch (2009) e Yin (2005), entre outros.

O Capítulo 3 trata da apresentação e análises dos dados, entrecruzando-se as informações oriundas da observação participante, do questionário e da entrevista. Iniciam-se as análises com a apresentação do perfil censitário dos colaboradores, possibilitando observar suas características profissionais. Sucessivamente, examinam-se os dados concernentes às respostas resultantes das questões sobre o clima organizacional, os fatores motivação e satisfação no ambiente de trabalho, triangulando-se com a observação e a entrevista.

A quarta parte, é dedicada às Considerações Finais, procurando-se destacar os aspectos gerais em relação aos resultados obtidos, a partir dos objetivos traçados para a pesquisa.

CAPÍTULO 1 – CLIMA ORGANIZACIONAL, SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO

Este capítulo segue com o propósito de apresentar os aportes teórico-epistemológicos que fundamentam a presente pesquisa. Para tanto, entreatre a discussão tratando de clima organizacional na empresa. Sucessivamente, discute acerca da importância da pesquisa sobre clima organizacional, e por fim, apresenta a discussão que engloba a diversidade conceitual sobre motivação e satisfação nas organizações.

1.1 Clima Organizacional

Ao se discutir sobre clima organizacional, pode-se dizer que um dos meios de se consolidar as expectativas relacionadas ao trabalhador nas organizações, ocorre por meio da compreensão e modificação da cultura organizacional e da construção de um bom clima de trabalho, as quais garantem o desenvolvimento de uma rotina de trabalho que vá além dos objetivos de maior produtividade, o que gera ao funcionário motivação e bem-estar e, conseqüentemente, um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento das atividades.

Como bem asseguram Freitas, Cremonesi e Spers (2015), um bom clima organizacional é percebido pelo comportamento dos colaboradores, no compromisso deles com a organização, na alegria e na união da equipe. De outro norte, se o clima for ruim, desfavorável, os colaboradores podem prejudicar a imagem da organização.

Nessa linha de pensamento, parte-se da pressuposição que além de considerar o trabalhador, muitas vezes, a empresa necessita também mudar os conceitos culturais que sustentam a organização e, por consequência, o clima, pois são estes os responsáveis pelas reações dos funcionários, podendo gerar maneiras positivas ou negativas de se desenvolver o trabalho, influenciando também no relacionamento com os superiores, colegas de equipe e com o tratamento dispensado aos clientes e colaboradores. Daí a necessidade da realização desta pesquisa na empresa Cedic, com sede em Cuiabá-MT.

O entendimento das teorias administrativas mais recentes sobre a importância da valorização das competências humanas, da influência do ambiente de trabalho e da satisfação pessoal do trabalhador, em relação ao bom desempenho de suas atividades, tem levado as organizações a buscarem um clima organizacional que favoreça essas condições aos seus funcionários (SILVA, 2015).

Araújo e Garcia (2009) ratificam que os colaboradores a fazerem parte da organização, contribuem para o acolhimento de um clima organizacional favorável a

comparecer com bons resultados, pois diante de um clima favorável entre os colaboradores é que se pode materializar a eficiência, a eficácia e a efetividade na empresa. Não obstante, para que as organizações obtenham êxito em seus objetivos, elas necessitam contar com apoio de colaboradores satisfeitos e motivados.

Segundo Spier, Juchem e Cavalheiro (2009, p. 22), o clima organizacional é “[...] como uma representação da satisfação dos colaboradores com o ambiente interno da organização”, o qual está ligado à motivação, à lealdade, ao funcionário, entre as pessoas e também aos relacionamentos internos e externos, que acontecem nas organizações de forma pessoal e coletiva.

Isso considerando, importa destacar que é de grande importância para as organizações que tais fatores demonstrem aos funcionários a estratégia de desenvolvimento e seu diferencial competitivo. Bedani (2006) define que o controle do clima organizacional se constitui de relevantes ferramentas, para o acompanhamento do comportamento humano nas organizações.

O clima organizacional favorável comprova se os objetivos e metas estão sendo atingidos com êxito, sendo definida a importância da motivação e da satisfação dos colaboradores em seu trabalho. Por conseguinte, os funcionários têm necessidade de desenvolvimento diário, para acompanhar o clima em que estão envolvidos.

Ademais, Santos (1999) afirma que a integração positiva entre o sistema e as pessoas sempre ocorre quando o clima organizacional favorável atende às necessidades pessoais e profissionais de cada indivíduo, conseqüentemente isso trará efeitos positivos para a motivação e a satisfação de cada colaborador, já que, por si sós, geram melhor concretização dos trabalhos e alcance dos objetivos organizacionais. Para o autor, são possibilidades de impulsionar o comportamento positivo dos colaboradores, promovendo então melhor desempenho das atividades laborais. Dessa forma, o comportamento dos colaboradores pode sofrer fortes influências desses fatores que podem atrapalhar ou contribuir no denominado “comportamento organizacional positivo”.

Esse tema comportamento organizacional é estabelecido como a prática de forças norteadas positivas para as pessoas e suas capacidades psicológicas. No entanto, esta influência pode ser avaliada e desenvolvida de forma a trazer melhoria para os colaboradores. O comportamento organizacional favorável não dispõe de ligação só com a ideias de crescimento pessoal (LUTHANS, 2002). Conforme a definição de Palma et al. (2007), o comportamento organizacional positivo procura sempre ligar o desenvolvimento da gestão de pessoas com a gestão do desempenho nas empresas. Esses conceitos

comprovam que a psicologia não propõe apenas estudar os pontos fracos, como por exemplo, doenças, deficiências e consequências irregulares, ela norteia a ciência que estuda as qualidades e os pontos fortes destacados por Siqueira (2014) e McShane e Glinow (2014). Desse ponto de vista, o entendimento que as pessoas têm em relação a organização pode ter uma grande influência no comportamento organizacional. Assim, entender a ligação entre clima organizacional e comportamento organizacional positivo pode colaborar com a gestão de uma organização. Esta relação pode ser um elo que pode trazer aprimoramento na gestão e no comportamento dos colaboradores

Já para Siqueira et al. (2008) “[...] as influências do clima interno de trabalho sobre a conduta humana” definem que o clima organizacional, a motivação, a satisfação e a produção configuram elementos-chave, fazendo, inclusive, com que a produtividade no trabalho aumente cada vez mais. Conseqüentemente, afirmam os autores, realizar uma pesquisa de clima organizacional significa obter um mapeamento das condições e das diferenças no ambiente de trabalho, permitindo o alinhamento de irregularidades, divergências e conflitos decorrentes dentro da empresa, além de permitir e garantir a satisfação dos funcionários, na qualidade de vida, da relação interpessoal e do estímulo ao equilíbrio profissional e pessoal.

A análise pode destacar tanto o comportamento gerencial como individual, causando subsídios essenciais sobre o gerenciamento da organização, bem como servir de auxílio ao gestor de pessoas quando da tomada de decisão, podendo identificar o grau de satisfação dos funcionários com a organização (ESPÍNDOLA; OLIVEIRA, 2009).

Conforme Siqueira et al. (2008), o clima organizacional é de grande importância para compreender o comportamento dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, do mesmo modo, a qualidade de vida e o reflexo que isso apresentará no desempenho das organizações.

Frenzel (1993) e Zorzi (1991) concordam que a qualidade de vida do trabalhador se encontra condicionada à satisfação deste no ambiente de trabalho. Enquanto Kaplan e Norton (1997) apontam a satisfação dos funcionários como uma pré-condição para que a empresa produza mais, com maior qualidade, levando à melhoria do serviço ofertado ao cliente.

O clima comprova o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho, bem como na produtividade e na motivação delas. Se o clima organizacional possibilita a satisfação de algumas necessidades de seus colaboradores, portanto também o clima organizacional é considerado como favorável e apropriado ao alcance dos objetivos organizacionais, superação de metas e foco em resultados. Alguns dos benefícios, quando se

tem clima organizacional favorável nas organizações, são retenção de talentos, quantidade menor de rotatividade e baixos índices de absenteísmo, a diminuição do índice de várias doenças psicológicas e corporal, treinamentos de acordo com os objetivos da organização, causando resultados como maior produtividade, uma comunicação interna de qualidade, maior empenho dos colaboradores com relação à empresa, integração e colaboradores sempre motivados e satisfeitos (LUZ, 2009).

Martins (2008) pontua que, de modo geral, ao se tratar sobre clima organizacional, reporta-se ao clima interno do trabalho e às influências que o comportamento humano traz. Mas devido a grandes e rápidas mudanças, que vêm ocorrendo ao longo dos anos, com a globalização, as empresas estão mais preocupadas em ter um conhecimento mais aprofundado sobre esse comportamento e o desenvolvimento da vida organizacional de seus colaboradores, procurando se identificar com eles, apresentando uma série de incentivos ofertados pela empresa no ambiente de trabalho, com percepções semelhantes que impõem significados parecidos aos aspectos importantes da vida organizacional.

O clima organizacional sempre tem características diferenciadas de organização para organização, de setor para setor, é e sempre será baseado em interpretação compartilhada entre os colaboradores que fazem conciliação de todos os elementos em seu espaço de trabalho. Portanto, todas as empresas e setores têm sua própria característica originada da cultura e comportamento dos colaboradores (MOTTA, 2006).

Um dos fatores que melhor influencia no clima organizacional das empresas é a participação dos colaboradores na definição da política dos objetivos da empresa e na estratégia de gestão. Quando esta participação é reduzida, conseqüentemente haverá um resultado negativo na qualidade do clima organizacional, causando então fatores que desmotivam os funcionários. Por isso, é de grande importância que todos participem e se envolvam na definição dessas políticas e estratégias, para que haja um clima organizacional adequado na empresa. Mas quando a participação não ocorre ou não é possível, se tem momentos de incerteza e instabilidade na direção desses processos organizacionais (RIZZATTI, 2002).

Além disso, na administração, o colaborador é tratado como o primeiro cliente, e tem que ser cativado. Pois, a imagem da empresa deve ser vendida primeiramente ao seu colaborador, por meio de seu clima organizacional, para que vista a camisa da empresa e se dedique cem por cento para alcançar as metas organizacionais e as suas metas pessoais (GIL, 2001).

1.1.1 A Importância da pesquisa de Clima Organizacional

Para discutir sobre a importância de pesquisar o clima organizacional, parte-se da prerrogativa de que a saúde seja uma área fundamental para o bem-estar social, primeiramente, porque a população precisa do sistema de saúde tanto no setor privado quanto no público, com bom funcionamento e, que as pessoas possam ir e ser bem atendidas e saírem satisfeitas com os serviços prestados a elas. Mas para que isto ocorra, seus colaboradores precisam ser bem treinados, estarem satisfeitos com o trabalho, colegas, equipes e sempre motivados, gerando assim um clima organizacional favorável ao trabalho. O clima organizacional, tanto para os colaboradores como para a organização, tem grande relevância. Nesse âmbito, os gestores precisam investir constantemente em pesquisas e planos de ação que visem a melhoria da relação entre organização e colaborador, isto é, as organizações teriam que realizar mais estudos sobre clima organizacional, buscando manter seus colaboradores motivados e satisfeitos com o trabalho que desenvolvem na empresa.

Uma melhor aproximação entre a organização e os funcionários poderá acontecer com a criação de conjunções para a melhoria do clima organizacional, nas quais seus efeitos seriam bem significativos na motivação e satisfação pessoal de cada colaborador (SANTOS, 1999).

Gonzalez (2000) destaca o grande valor que tem o estudo sobre clima organizacional, pois através deste instrumento é possível distinguir os pontos fracos e pontos fortes da organização, dando aos colaboradores oportunidade de participarem da geração, do processo e na inserção de soluções, e também desenvolverem condições para a motivação pessoal. O que poderá contribuir para o cumprimento das metas estabelecidas no processo de gestão e, diretamente terá reflexos na satisfação dos clientes ou usuários e no êxito dos objetivos organizacionais. A grande importância das pesquisas de clima organizacional, por parte das empresas, deve-se a grandes extensões teóricas e à capacidade de avaliar características muito complexas, como liderança, relacionamento interpessoal, reconhecimento, recompensa, entre outras, com base nas percepções dos trabalhadores da organização.

A pesquisa de clima organizacional pode ser entendida como um instrumento que identifica e mensura as atitudes dos colaboradores diante das políticas estabelecidas e praticadas pela organização. Com o resultado da análise, a organização terá informações totalmente confiáveis para realizar as mudanças e alterações necessárias dentro da organização (GIL, 2001).

Regis Filho e Lopes (1994) reforçam que os resultados das pesquisas de clima organizacional visam obter informações que ofereçam respaldo à organização e à chefia, para implementar condições de trabalho físicas e psicológicas que promovam o desempenho de elevada qualidade. Reconhecido o cenário climático da empresa, pode-se então elaborar políticas e diretrizes que permitam ajustes no clima da organização, com a finalidade de atender às demandas dos trabalhadores, oferecendo motivos para que eles estimulem o ritmo de trabalho interno. Pois, dentro das organizações não são somente fatores internos que estimulam os colaboradores e ditam o ritmo de trabalho. Existem também fatores externos que estes trabalhadores vivenciam fora, como lazer e habitação, família, condições de saúde e educação. Tudo isto contribui para a formação da cultura organizacional da empresa e influencia no clima organizacional da instituição. Conseqüentemente, causa uma ligação de causa e efeito entre clima e cultura em que um é consequência do outro (LUZ, 2012).

A cultura organizacional embora tenha conceito diferenciado de clima organizacional, é complementar a ele. Pois é composta de aspectos bem particulares de cada organização. Ela caracteriza a organização como a personalidade, caracteriza cada ser humano, corresponde a um conjunto de estilo de trabalho, relacionamento, valores e crenças em que se diferencia uma organização da outra.

A cultura acaba ocasionando, para a organização, uma identidade em que os hábitos de cada colaborador contribuem para moldar esta identidade da organização (LUZ, 2012).

Conforme Lacombe (2005), a cultura organizacional pode ter conseguintes definições como: conjunto de crença, costumes, valores, normas de comportamento e maneiras de fazer negócios, que são estabelecidos por cada organização, e também como pode ser conjuntos de crença e atitudes da empresas em relação: à relevância das pessoas; aos valores éticos, morais; competição interna; à indicação de um norte para o mercado e produção; à capacidade de ação e de adaptação dos colaboradores às mudanças internas e externas.

Nassar (2000), referenciado por Freitas, Cremonezi e Spers (2015), afirma que a cultura organizacional é constituída por valores éticos e morais, princípios existentes, crenças comuns, a contribuição de cada indivíduo, e também pelo próprio clima organizacional. Tais componentes configuram fatores a moldarem as relações nas organizações e a forma de agir ante aos desafios, às crises e aos conflitos nos ambientes internos e externos.

Frise-se que não basta entender somente como funciona o clima organizacional, focando internamente na organização. É preciso compreender que a cultura externa também

influencia no desenvolvimento da organização, uma vez que não adianta tentar forçar costumes, modas, gostos e desejos em um ambiente que não se identifica com tais ações (FREITAS; CREMONEZI; SPERS, 2015).

Aquino (1992) entende que quando se fala em cultura se faz pensar em vários estilos de vida e em conjuntos de regras a serem seguidas. Portanto, pode-se concluir que as normas e os valores que a organização diferencia entre si estão associadas ao comportamento dos colaboradores dentro da empresa. Segundo o autor, o clima retrata a percepção de um grupo em que cada organização diferencia sua cultura que é manifestada no comportamento dos colaboradores. Pode-se ver isto na maneira em que se vestem e tratam uns aos outros, mas o fator principal da cultura são dos seus fundadores e região onde a empresa está situada

Maximiano (2005) ratifica que é por meio da socialização com os demais indivíduos, que eles aprendem e adquirem a cultura da organização. De modo repressivo, os novos colaboradores são ensinados a agir de acordo com as regras já existentes na organização. Mas, às vezes, ocorre o oposto, o recém contratado acaba passando sua cultura e seus valores aos colaboradores que já trabalham na empresa.

Assim, compreende-se que a cultura desempenha uma forte influência no clima organizacional. Pois, na cultura organizacional, encontram-se diversos fatores que atingem o clima de uma empresa e estimulam as tomadas de decisões, desenvolvimento dos objetivos, as definições estratégicas, como também a forma como o gestor lidera seus colaboradores; tudo isso gera nos funcionários perspectivas, podendo contribuir para a formação de um clima favorável ou desfavorável (MAXIMIANO, 2005).

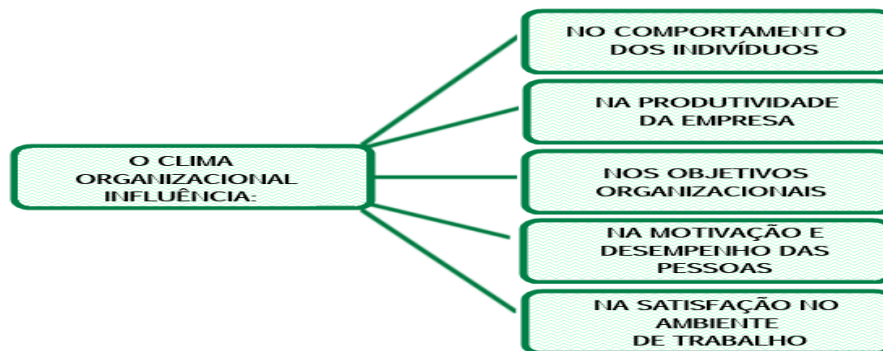
Do que foi exposto teoricamente sobre a importância da pesquisa de clima organizacional, depreende-se que o clima influencia incisivamente na produtividade do indivíduo e, conseqüentemente, da empresa. Neste âmbito, o clima deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse e satisfação aos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a organização.

1.1.2 Fatores influentes no Clima Organizacional

Para determinar os componentes que influenciam no clima organizacional da empresa é preciso a realização de pesquisas baseadas nos fatores tanto internos quanto externos. Estes podem determinar o clima de qualquer organização e, devido a isto, a importância de se identificá-los e entendê-los.

É notório que a organização é formada por grupos de pessoas que têm desejos e necessidades na sua vida profissional, social e familiar, diferentes uns dos outros, estes desejos e estas necessidades são atingidos em qualquer meio e contextos experienciados. O que leva a pressupor que isso, dentro das organizações, afeta diretamente o colaborador positiva ou negativamente, tanto no ambiente profissional, quanto no social e familiar. A Ilustração 1 subsequente, apresenta os fatores intervenientes no clima organizacional de uma empresa.

Ilustração 1 – Fatores intervenientes no Clima Organizacional do Ambiente de Trabalho



Fonte: Silva (2012).

Bispo (2006) considera que existem diversos fatores influenciadores no clima e uma vasta variedade de modelos de pesquisa na área organizacional, na qual se pode encontrar modelos e pontos de vista, conceitos bem comuns uns aos outros. Segundo esse autor, o modelo de Litwin e Stringer (1968) dispunha de questões baseadas em nove fatores indicadores. E para o modelo de Kolb et al. (1986), usava-se uma escala com sete fatores indicadores; e o modelo de Sbragia (1983), que por sua vez, possuía 20 fatores indicadores.

Os modelos de pesquisa mencionados concordam em diversos fatores como na estrutura, cooperação, conformidade, recompensa, responsabilidade, comunicação, conformismo, conflitos, sentimentos de limitações, nos fatores conformidade. Conformismo é algo que muitas pessoas sentem pelo excesso de regras a serem seguidas dentro das organizações, elas se sentem limitadas a tantas restrições; a recompensa é um sentimento em que a pessoa se sente reconhecida por ter desenvolvido um bom trabalho. Cooperação é a percepção que entra a compreensão, entendimento, apoio recebido dos colegas de trabalho e de seus superiores; o fator padrões abrange maneiras de como a organização atribui a seus colaboradores os processos e normas da empresa; o conflito alude a sentimentos de como a empresa e o corpo administrativo não intimidarem-se com as opiniões diferenciadas e a forma usada para solucionar seus problemas; a responsabilidade

configura um sentimento de aptidão, competência para tomar suas próprias decisões pertinentes ao trabalho sem que haja influência de superiores ou equipe; e a identidade é um sentimento de inclusão de se sentir parte da empresa e sentir-se importante para seus colegas de trabalho e seus superiores (BISPO, 2006).

O modelo de pesquisa de Bispo (2006), além de não ter questões fechadas apresenta uma estrutura bem próxima da realidade, e também admite que os fatores externos têm uma grande importância na influência do clima interno das organizações, a maioria referidos por ele e de convívio familiar como: lazer, time de futebol, vida social, relacionamento interpessoal, férias, política, saúde, economia, segurança pública e situação financeira. Estes fatores interventores também atingem diretamente o clima organizacional de uma empresa.

Luz (2007) corrobora com a importância da pesquisa de clima em que a relação interpessoal entre os colaboradores são fatores muito discutidos. E admite que o relacionamento externo pode trazer uma boa qualidade no andamento da organização, pois as pessoas sempre estarão inseridas nas organizações e estarão sujeitas a diversas mudanças em seu ambiente organizacional. E isto interfere de maneira direta no clima organizacional. Luz (2007) afirma, ainda, que a relação entre a tecnologia da informação e a gestão de pessoas pode disponibilizar diversos canais de interação e relacionamento entre as pessoas da organização e pode influenciar seu uso por trazer melhoria na comunicação.

Para Mascarenhas e Vasconcelos (2004), o uso das redes sociais e e-mail na ambiência de trabalho, traz sempre discussões sérias e morais que geralmente influenciam no relacionamento interpessoal e na composição hierárquica da organização. Portanto, é de grande relevância e essencial a análise desta variável do clima organizacional

1.1.3 Tipos de Clima Organizacional

Existem diversos tipos de clima e vários conceitos com inúmeras diferenças. Entre eles pode-se citar Mello (2004) e Bispo (2006) que sugerem três tipos basilares de climas. Mello classificou o clima organizacional em *desfavoráveis*, *neutros* e *favoráveis*. No entanto, Bispo (2006) apresenta os seguintes tipos de clima: *mais ou menos favorável* e *desfavorável*, como se pode observar, para melhor compreensão, no quadro 1:

Quadro 1 – Tipos de climas e suas classificações, conforme Bispo (2006)

CLIMA ORGANIZACIONAL		
Desfavorável	Mais ou Menos	Favorável
Frustração	Indiferença	Satisfação
Desmotivação	Apatia	Motivação
Falta de integração empresa/ funcionários	Baixa integração empresa/ funcionários	Alta integração empresa/ funcionários
Falta credibilidade mútua empresa/ funcionários	Baixa credibilidade mútua empresa/ funcionários	Alta integração mútua empresa/ funcionários
Falta de retenção de talentos	Baixa retenção de talentos	Alta retenção de talentos
Improdutividade	Baixa produtividade	Alta produtividade
Pouca adaptação às mudanças	Média adaptação às mudanças	Maior adaptação às mudanças
Alta rotatividade	Média rotatividade	Baixa rotatividade
Alta abstenção	Média abstenção	Baixa abstenção
Pouca dedicação	Média dedicação	Alta dedicação
Baixo comprometimento com a qualidade	Médio comprometimento com a qualidade	Alto comprometimento com a qualidade
Clientes insatisfeitos	Clientes indiferentes	Clientes satisfeitos
Pouco aproveitamento nos treinamentos	Médio aproveitamento nos treinamentos	Alto aproveitamento nos treinamentos
Falta de envolvimento com os negócios	Baixo envolvimento com os negócios	Alto envolvimento com os negócios
Crescimento das doenças psicossomáticas	Algumas doenças psicossomáticas	Raras doenças psicossomáticas
Insucesso nos negócios	Estagnação nos negócios	Sucesso nos negócios

Fonte: Bispo (2006).

Examinando o quadro 1, nota-se que Bispo (2006) pontua diversos componentes do clima organizacional, totalizando 48 deles, distribuídos entre os tipos *Desfavorável*, *Mais ou menos* e *Favorável*.

Ricardo Luz (2006), por seu turno, defende que há duas maneiras de avaliar o clima organizacional:

- a) Avaliação setorial – nesta avaliação o papel do gestor é ouvir todos os membros da equipe, individualmente mantendo-os motivados e satisfeitos, já que é através dos colaboradores que terá os resultados almejados, portanto e de grande importância conhecer ambiente de trabalho, a cooperação existente entre eles, o grau de confiança entre gestor e liderados e harmonia do setor e entre as equipes de Trabalho;
- b) Avaliação institucional – este tipo de avaliação diz respeito aos gestores e pessoas que se responsabilizam em avaliar o clima da organização, ouvindo todos os colaboradores, podendo utilizar necessárias contribuições de auditoria externa,

obtendo assim uma maior credibilidade por parte dos colaboradores e extinguindo qualquer desconfiança.

Gomes (2009) pondera que os estudos de clima organizacional vão investigar seu ambiente de trabalho, se o nível de satisfação ou insatisfação dos colaboradores, interage entre si. As principais contribuições da pesquisa de clima organizacional, destacadas pelo mencionado autor são:

- a) Buscar ações efetivas, alinhadas com a cultura da organização;
- b) Integrar os diversos processos e áreas dos colaboradores;
- c) Promover o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores;
- d) Treinamento, desenvolvimento pessoal/gerencial e de educação empresarial;
- e) Otimizar as ações gerenciais, tornando-as mais eficazes;
- f) Comunicação efetiva;
- g) Reduzir a burocracia;
- h) Focalizar o cliente interno e externo;
- i) Organizar e ter flexibilidade nas atividades da organização, entre outras.

Também Souza (1978, p. 96) contribui, classificando tipos de clima organizacional em três maneiras:

- a) Clima desumano: é dada excessivamente importância à tecnologia;
- b) Clima tenso: há fortes pressões ao cumprimento de normas rígidas e burocráticas em que os resultados podem levar a punições ou demissões;
- c) Clima de tranquilidade: é confiança plena, aceitação dos afetos sem descuidar-se de preconceitos e do trabalho.

1.1.4 Clima Organizacional: Positivo e Negativo

Diante do estudo sobre clima organizacional, é notório perceber que pesquisadores do tema colocam nomes de maneiras diferentes aos tipos de clima, mas que possuem significados semelhantes. Discutir sobre clima organizacional remete sempre à circunstância emocional de um determinado grupo de colaboradores, em respectivos setores, ou na organização como um todo. Ele pode ser classificado como positivo: ótimo ou bom; e de modo negativo: ruim ou péssimo; da mesma maneira pode ser classificado como neutro ou regular.

No pensar de Luz (2003), o clima organizacional pode ser bom, prejudicado ou ruim; ele será bom quando prevalece atitudes positivas que geram ao ambiente de trabalho uma base favorável que traz aos colaboradores alegria, confiança, entusiasmo, participação, dedicação, satisfação, motivação e comprometimento com a empresa. Já o clima organizacional considerado prejudicado ou ruim configura o oposto. Isto é, quando algumas variáveis do clima organizacional comprometem de maneira negativa o desempenho do colaborador, trazendo como consequência a rivalidades, conflitos, desunião, resistências, falta de comunicação, entre outros.

Observa-se, segundo Luz (2006), que o clima organizacional tende a situações de bem-estar, possivelmente quando o funcionário está motivado; ou de mal-estar quando as variáveis do clima são negativas.

Lacombe, por sua vez, afirma que quando o clima é positivo, os colaboradores são tendentes a:

- a) ter bom relacionamento com superiores, colegas e subordinados.
- b) evitar ironias e sarcasmos.
- c) evitar boatos.
- d) ter um comportamento cortez e civilizado.
- e) evitar agressões verbais.
- f) ajudar os colegas sempre que precisarem.
- g) ter um forte comprometimento com a empresa. (LACOMBE, 2012, p. 214.)

Outro ponto a ser destacado por Lacombe (2012), é que o comprometimento organizacional é apontado como a vontade do colaborador de permanecer fazendo parte da empresa. Pode-se classificar o comprometimento em três tipos: afetivo, de interesse e normativo. O afetivo está voltado para o emocional e desenvolvimento da empresa. O comprometimento de interesse está totalmente ligado a custo com relação a perda do emprego. Por último, o normativo está relacionado ao sentimento de obrigação e dever. O colaborador que está comprometido com a empresa em que trabalha estará sempre sendo eficiente e eficaz em tudo que realizar no trabalho. Para a organização quanto maior for o número de pessoas comprometidas, mais resultado positivo a organização receberá (LACOMBE, 2012).

Lacombe (2012) afirma que o clima organizacional negativo facilmente é encontrado no comportamento de ausência: significa colaboradores que estão em seu ambiente de trabalho apenas fisicamente, pois não conseguem se concentrar, alguns se tornam apáticos e outros sonhadores, vivem de conversas paralelas o tempo todo, outros usam a internet. Mais gravemente que estes fatores citados, é a ausência física, com atrasos, faltas, e almoço demorado sem justificativas. Esses colaboradores ausentes não têm nenhum comprometimento com a empresa onde trabalham, aumentando então o número de

absenteísmos e demissões, quando não há mais recuperação desses colaboradores.

1.1.5 Variáveis do Clima Organizacional

As variáveis são fatores essenciais para o clima organizacional. Segundo Lacombe (2012), têm-se três tipos de variáveis: *causais, intervenientes e finais*.

As variáveis causais são aquelas que definem as características básicas da organização. São variáveis independentes e estão quase sempre sob o controle da organização. Influenciam todas as demais e são elas, em última análise, que promovem o êxito da organização, quais sejam:

- a) Objetivos da organização;
- b) Políticas e estratégias;
- c) Tecnologias;
- d) Cultura da organização;
- e) Sistemas de valores;
- f) Sistema da informação;
- g) Estilo de administração;
- h) Relação formal de autoridade.

Já as variáveis intervenientes são as que refletem o estado interno da organização e de seus colaboradores. Interferem no clima organizacional e caracterizam a identificação da gestão de pessoas com a empresa. Longe dos fatores intrínsecos ao comportamento das pessoas, necessita-se ainda avaliar, de acordo com Likert (1971), a grande importância de mensurar as variáveis intervenientes que, por vez, são consideradas um sistema de influência mútua.

Em que pese tais considerações, Likert (1971) classificou de variáveis intervenientes aquelas que influenciam significativamente os resultados finais, e que cogitam a condição do estado interno da empresa, quais sejam: capacidade de tomar decisões, lealdade, motivações, entre outras.

É oportuno mencionar que Lacombe (2012) pondera que as variáveis intervenientes influenciam totalmente as variáveis finais, em que, geralmente, alguns gestores acabam se preocupando mais com as finais, negligenciando as variáveis intervenientes, causando grandes problemas a médio prazo para a empresa.

As variáveis intervenientes, em uma organização, são constituídas por:

- a) Identificação com a organização;

- b) Capacitação do pessoal;
- c) Motivação e percepção do pessoal;
- d) Dedicção ao trabalho;
- e) Relacionamento interpessoal;
- f) Integração da equipe;
- g) Comunicação interna;
- h) Expetativas e aspirações;
- i) Capacidade de tomar decisões;
- j) Sentimentos e emoções. (LACOMBE, 2012, p. 218).

No entanto, as variáveis de resultado final, ou final, refletem diretamente nos resultados financeiros e na produtividade, entre outros. São variáveis dependentes das demais e de fácil mensuração e, devido a isto, muitos administradores preocupam-se totalmente apenas com as seguintes:

- a) Produção;
- b) Vendas;
- c) Lucros (resultado);
- d) Margens líquida sobre vendas;
- e) Rentabilidade do patrimônio;
- f) Produtividade;
- g) Custos;
- h) Qualidades da produção;
- i) Participação no mercado. (LACOMBE, 2012, p. 218).

De acordo com Lacombe (2012), a variável final ou de resultado final tem uma importância maior que as outras no ponto de vista de alguns administradores, pois refletem diretamente na rentabilidade e na produção da organização, mais para surtir efeitos positivos a médio e longo prazo terá sempre que andar alinhadas com as demais, pois dependem das outras para resultados positivos contínuos.

1.2 Motivação e Satisfação na Organização

A motivação e satisfação sempre estarão relacionadas aos aspectos psicológicos e de atendimento das necessidades de cada pessoa. Desta forma, Nogueira (2012) relata que indivíduos sempre motivados, satisfeitos na organização, é bom para qualquer organização. Mas para manter funcionários motivados e satisfeitos com seu trabalho, a empresa depende de inúmeros fatores como: salários apropriados, benefícios, entre outros. Além disso, a motivação pode determinar grandes resultados na performance das atividades dos colaboradores. Para resolver o problema da motivação, se faz necessário identificar as causas da falta de motivação e buscar ferramentas capazes de gerar a satisfação e a motivação no ambiente de trabalho, para se obter melhores resultados.

Silva et al. (2013) defendem que, para se obter colaboradores motivados, em todos os sentidos, é necessário mais que bons salários. Os benefícios diretos e indiretos são de grande importância para o ambiente de trabalho, trazem melhor desenvolvimento das atividades dos colaboradores, intensificando seu desempenho.

Devido aos esforços, a intensidade do trabalho, a direção e a persistência, a motivação passou a ser fundamental dentro das organizações. Davis e Newstrom (2002) citam que, durante a Revolução Industrial, os funcionários trabalhavam muitos dias e noites em meio a condições arriscadas e desumanas e, sua motivação em relação ao trabalho era ocasionada sempre pelo medo de punição.

Casado (2002), referenciando Frederick Taylor, afirma que para se ter uma produtividade boa na fábrica, bastaria ter funcionários e ambientes controlados. Mas este cenário teve grandes mudanças quando da expansão da Revolução Industrial. Os trabalhadores passaram a ter condições melhores de salários e uma carga horária menor.

Bergamini (2008) aponta que a motivação é um método que desperta, dirige e sustenta o comportamento, direcionando para um determinado objetivo. Quando menciona o despertar, alude à energia, à direção e refere-se à escolha. Quanto ao sustentar, a autora se reporta à importância da persistência e esforços para alcançar os objetivos.

Bergamini (1990) e Vergara (2003) ratificam que a motivação dos indivíduos pode ser totalmente diferente no que se refere ao comportamento das pessoas. Isto porque o resultado da motivação pode ser diferente de uma pessoa para outra, gerando variados tipos de comportamento, esclarecendo que os valores, interesses de cada indivíduo, e o modo de vida das pessoas determinam o nível de motivação diante dos mesmos fatores motivacionais uns podem sentir-se mais motivados que outros.

Em Silva et al. (2013), se observa que determinadas organizações, por meio do departamento de gestão e pessoas e dos seus líderes, procuram manter seus colaboradores motivados com práticas que ajudam a fortalecer a própria cultura organizacional. Pois, assim, podem obter níveis adequados de motivação, cujo resultado será colaborador satisfeito e grande retorno para a empresa.

No começo da humanidade, as pessoas se motivavam apenas pela simples razão da sobrevivência; mas com a evolução das sociedades, conciliaram-se mais valores a estas necessidades, tornando-se mais complexas. Já com a chegada da evolução tecnológica observaram-se grandes avanços quanto aos resultados adquiridos pelas modernas tecnologias, em que o ganho era em produtividade (MIRANDA, 2009).

Bergamini (2008) destaca que, com o passar dos anos, a motivação adquiriu inúmeros entendimentos, sem que nenhum deles possam ser considerado como errado, ou anular os fundamentos do outro.

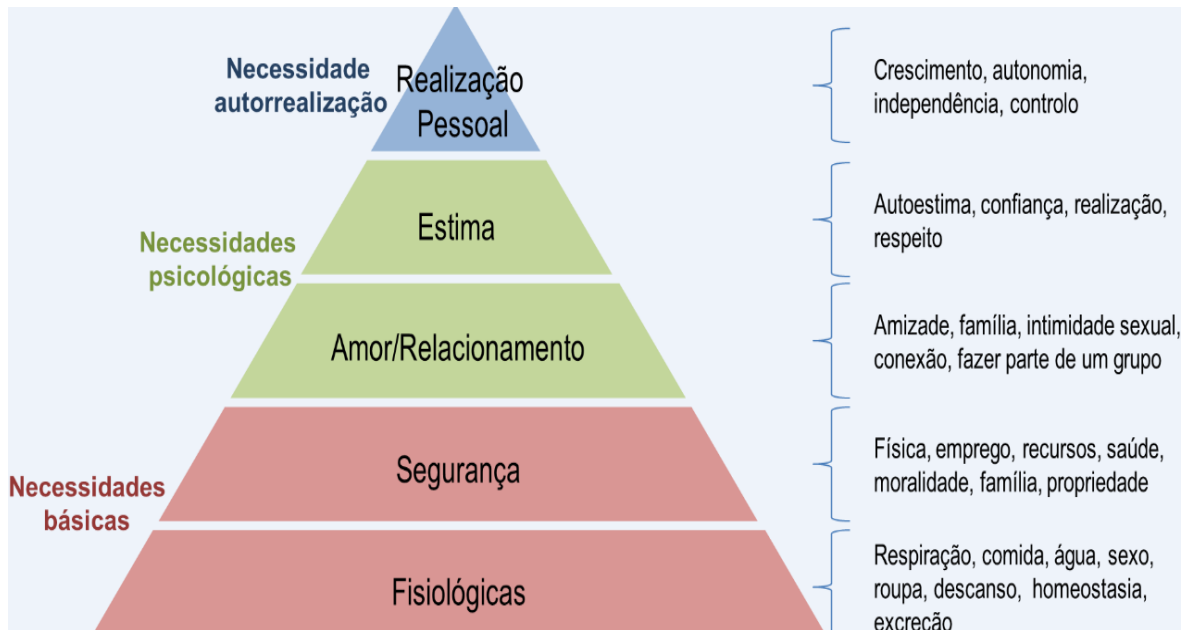
Para Robbins (2004), os colaboradores motivados dedicam-se mais em desempenhar seu trabalho, de que os colaboradores desmotivados. Devido a isto, são indispensáveis pesquisas nesta área, pois não mais que assim os gestores podem entender as relações interpessoais e, conseqüentemente, as necessidades humanas e os fatores motivacionais da organização.

Maslow (1987) define que as necessidades humanas estão relacionadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base da pirâmide, alocam-se as necessidades mais baixas e recorrentes, as chamadas necessidades primárias ou básicas – as de segurança e fisiológicas. Já aquelas que se encontram no topo da pirâmide são as necessidades de crescimento, por exemplo, efetivo-social, autoestima e autorrealização. Estas são mais aprimoradas e instruídas, e configuram as necessidades secundárias.

A pirâmide de Abraham H. Maslow trata sobre a Hierarquia das Necessidades, sendo um conceito que determina as condições necessárias para que cada ser humano atinja a sua satisfação pessoal e profissional. Com este conceito Maslow expõem condições que determinam o que cada pessoa precisa para alcançar sua satisfação individual e em sua vida profissional. Com esta ideia, Maslow conclui que as pessoas vivem sempre tentando satisfazer suas necessidades, em uma busca incansável pela autorrealização, surgindo então um esquema em que ele trata da hierarquização dessas necessidades. Esta pirâmide tem cinco níveis hierárquicos em que cada um representa um elemento de necessidades.

Para a progressão dos níveis hierárquicos se faz necessária a conquista das conjunturas dos elementos de cada nível, como se pode analisar na Ilustração 2:

Ilustração 2 – Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow

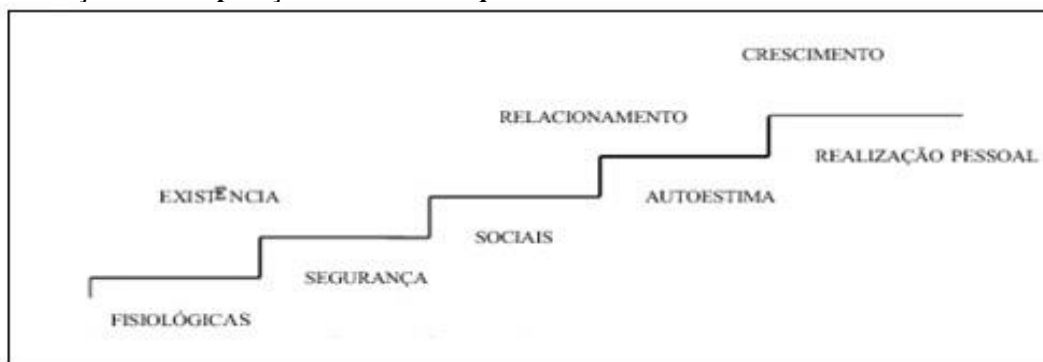


Fonte: Dubrin (2006).

Novaes (2007), com o propósito de apontar certas deficiências que havia na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, menciona Clayton Alderfer que aprimorou as teorias de Maslow, transformando-as em apenas três: Existência, Relacionamento e Crescimento – ERC.

Desse modo, na Ilustração 3, pode-se visualizar como ficou o alinhamento ERC feito por Clayton Alderfer, com base na teoria hierarquizada das necessidades de Maslow:

Ilustração 3 – Comparação entre a hierarquia das necessidades de Maslow e a teoria ERC



Fonte: Bowditch e Buono (1997).

Para Shermerhorn (1999), a teoria ERC (Existência, Relacionamento, Crescimento) é diferente da de Maslow em alguns pontos. Inicialmente, ela adota somente três tipos de necessidade, como: 1. Existência: inclui os desejos de bem-estar fisiológico e material

(materiais básicos); 2. Relacionamento: inclui o desejo dos relacionamentos da satisfação interpessoal e status; e 3. Crescimento do desejo contínuo em busca do desenvolvimento e crescimento pessoal.

Outra teoria bastante recorrente, que diz respeito à motivação humana, é a dos Dois Fatores, elaborada por Herzberg, para quem:

Os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação. (HERZBERG, 1997, p. 61).

Fatores motivacionais extrínsecos pertencem ao ambiente de trabalho, ou seja, que não pertencem ao indivíduo, tratam de circunstâncias que fazem parte de seu desempenho dentro de suas funções em que tudo é conduzido e decidido pela organização, envolvendo a política da empresa, normas, clima organizacional, segurança, as relações interpessoais e, por fim, salários e benefícios (PILATTI, 2008).

O fator extrínseco aos colaboradores é o que eles consideram ‘o mínimo’ que esperam da empresa, com muito pouco resultado. Quando este resultado é adequado causa certa satisfação aos colaboradores, todavia nem sempre esta organização consegue manter este nível a longo prazo. Dificilmente a organização consegue satisfazer absolutamente mesmo com um ambiente bom ou ruim. A insatisfação pode afetar todo o clima organizacional se estes fatores motivacionais forem insuficientes (PILATTI, 2008).

Os fatores motivacionais intrínsecos são fundamentais, próprios e muito íntimos de cada indivíduo. De modo que o desempenho do colaborador, dentro da organização, está relacionado com estes fatores e de como ele realiza suas ações dentro de seu cargo e, onde, conseqüentemente, traz a necessidade do reconhecimento dos superiores em relação ao trabalho, de seu crescimento profissional dentro da organização e em sua vida pessoal (PILATTI, 2008).

Totalmente diferente não se pode dizer que o fator motivacional seja algo considerado mínimo que a organização pode oferecer. Ao contrário do higiênico, o fator motivacional depende muito mais do colaborador do que da empresa, isto é, trata de algo muito íntimo de cada indivíduo. Pois não há nada mais satisfatório que receber elogios, reconhecimento dos colegas de trabalho e superiores, por um trabalho bem feito ou por uma conduta exemplar, e sabe-se que a função exercida é importante para a empresa.

A Ilustração 4 traz um breve esquema comparativo entre a teoria de Maslow e a de Herzberg:

Ilustração 4 – Comparação entre a teoria de Maslow e a de Herzberg



Fonte: Herzberg (1997).

Herzberg (1997) apresenta, no lado direito da Ilustração 4, uma comparação com a teoria de Maslow, apontando fatores motivacionais no trabalho em apenas dois grupos. O primeiro é o intrínseco, ou classificado por ele de motivacional; o segundo se refere ao extrínseco, classificado como de higiene estabelecida, configurando assim a Teoria Bifatorial (GONDIM; SILVA, 2004; HERZBERG, 1997). Os fatores intrínsecos centralizam-se totalmente no colaborador, dependendo de suas atividades no trabalho, gerando a satisfação. Englobam: reconhecimento, crescimento, responsabilidade e a progressão.

Já os fatores higiênicos, na maioria das vezes, levam as pessoas à insatisfação. Estes fatores compreendem as normas e políticas da empresa, gestão, relações interpessoais, salários, segurança, status e condições de trabalho (FREITAS, 2006; GONDIM; SILVA, 2004; HERZBERG, 1997).

1.2.1 Fatores motivacionais que contribuem para o alcance das metas e resultados nas organizações

De acordo com Maximiano (2007), motivação no ambiente de trabalho é resultado da influência mútua, e bem complexa entre os fatores internos dos colaboradores e os fatores externos da circunstância ou ambiente. Estes fatores internos seriam as necessidades,

aptidões, valores, habilidades do colaborador em relação ao trabalho, são desejos internos de caráter fisiológico e psicológico. Logo, os fatores externos são motivações que o ambiente proporciona ou objetivos que o indivíduo segue. Estes estímulos externos atendem as necessidades, provocam sentimentos de empenho ou recompensas almejadas. O desempenho dos colaboradores é influenciado pela motivação interna e externa que, no entanto, são bem complexas, mas se combinam.

Para Silva (2005), a motivação intrínseca está relacionada com algo fundamental e próprio da essência de cada indivíduo, pois está ligada a recompensas psicológicas como: reconhecimento dos líderes, desafios e a realização de um bom trabalho, e oportunidades. Mas a extrínseca, se comparada com as recompensas tangíveis como: ambiente de trabalho, contratos, promoções, salários e benefícios.

Depois de pesquisas e discussão com gestores das organizações analisadas e com especialistas sobre motivação, Silva (2005) criou uma lista em que eles estavam expondo técnicas para serem aplicadas para a conquista da motivação dos trabalhadores.

No entendimento de Silva (2005), para motivar os colaboradores é necessário:

- a) oferecer aos colaboradores informações necessárias para a realização de um bom trabalho;
- b) solicitar ideias aos colaboradores e envolvê-los em decisões sobre suas funções;
- c) reconhecer publicamente um trabalho bem feito;
- d) promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso da equipe;
- e) dar ao colaborador uma tarefa interessante para executar;
- f) verificar se o colaborador dispõe das ferramentas necessárias para realizar melhor trabalho;
- g) reconhecer as necessidades pessoais do colaborador;
- h) utilizar o desempenho como base para promoções;
- i) adotar uma política abrangente de promoção dos colaboradores;
- j) estimular o sentido de comunidade;
- l) dar aos colaboradores uma razão financeira para serem excelentes;
- m) reconhecer as diferenças individuais: não tratar os colaboradores como se fossem iguais, pois possuem necessidades diferentes;
- n) fazer com que as recompensas sejam percebidas como justas: vincular as recompensas às experiências, habilidades, responsabilidades e esforços apresentados pelos colaboradores;

o) definir objetivos e fornecer *feedback*: traçar objetivos específicos, desafiantes e que possam ser monitoráveis;

p) estimular a participação nas decisões: permitir ou, até mesmo, encorajar a participação dos colaboradores nas decisões que os afetam, como a fixação de objetivos ou a definição dos procedimentos no trabalho (SILVA, 2005).

Observa-se uma variedade de aspectos favorecedores da motivação nas organizações, segundo os apontamentos de Silva (2005). Já Bergamini (2013), por seu turno, complementa a discussão tratando sobre motivação e dinheiro:

Embora muitos concordem com este enfoque a respeito dos perigos de usar o dinheiro como fator motivacional, muitos anos se passaram e ninguém pois em prática medidas coerentes com essa crença. Resultado: o problema de ajustamento ao trabalho tornou-se crônico até os dias de hoje. Dar mais salário e outros benefícios sempre foi mais rápido, simples e cômodo do que encontrar formas que possam desbloquear a pulsão das necessidades que residem no interior de cada um. (BERGAMINI, 2013, p. 82).

Descobrir qual a melhor maneira de motivar um indivíduo e como isto acontece com cada um deles, não é algo fácil, mas muitos autores concordam que a motivação é um processo interno e bem particular de cada pessoa e que, geralmente, os processos externos podem influenciar os processos internos. Araújo (2006) compreende que a motivação não é determinada de pessoa para pessoa, mas a organização e os gestores têm que estar sempre buscando maneiras para adequar as condições às necessidades e aos objetivos e expectativas de seus colaboradores.

Portanto, diante deste contexto, é indispensável admitir que o trabalho de motivar os colaboradores é papel fundamental para os administradores de empresa. Pois, a motivação é algo muito pessoal, íntimo e um processo intrínseco. Mas que é dever da organização criar e manter um ambiente motivador, onde todos possam se sentir satisfeitos e satisfazer suas próprias necessidades.

1.3 Satisfação no Ambiente de Trabalho

A satisfação no campo do trabalho é um constructo em estudo, pesquisado e abordado há muitos anos. Está ligado diretamente às pessoas e às organizações. É um tema em crescente evolução, havendo inúmeras fontes de conhecimento e de aplicabilidade. Por conseguinte, existem diversos conceitos, definições, métodos e modelos de variados autores a oferecerem ampla visão da importância de tal atributo nas organizações (LEITE, 2013).

Segundo os apontamentos de Leite (2013), na literatura encontram-se inúmeras ideias partilhadas sobre satisfação no ambiente de trabalho, relacionadas às atitudes, aos comportamentos, sentimentos e emoções que cada pessoa manifesta em certas situações. Para a autora, a satisfação no campo do trabalho não é um fenômeno constante e imutável; o que significa dizer que pessoas satisfeitas hoje, não implica pessoas satisfeitas amanhã.

A satisfação no campo do trabalho está relacionada às ações e aos sentimentos do indivíduo em relação ao trabalho (SPECTOR, 2003). Mas, para Siqueira; Gomide Jr. (2004) e Tett e Meyer (1993), existem variáveis que podem trazer diferentes formas de satisfação, podendo determinar vários níveis de satisfação ou insatisfação.

Segundo Gaspareto (2008, p. 32), para Herzberg, a satisfação é definida como:

Para os colaboradores, a satisfação provém, unicamente, de alguns fatores de motivação como, por exemplo, a execução de um trabalho interessante e desafiador; a utilização total, pelo colaborador, da sua capacidade pessoal e profissional na tarefa que executa; a oportunidade de fazer alguma coisa significativa e que contribua para o resultado da empresa; o reconhecimento por uma realização; a responsabilidade pelo próprio trabalho; o se sentir participante da empresa, dos seus objetivos de progresso profissional.

Ainda, alicerçando-se em Herzberg, Gaspareto (2008, p. 32) afirma que a insatisfação ocorre quando:

Alguns fatores, considerados importantes pelos colaboradores, não estão presentes dentro da organização. Entre esses fatores, os mais comuns são uma boa política salarial; boas condições ambientais de trabalho; benefícios; afinidade com colegas de trabalho e com chefia; boas condições de segurança.

Nos dizeres de Azevedo e Medeiros (2012), satisfação no campo de trabalho é um componente complicado e de difícil compreensão, diante de seus variados aspectos, e também por se tratar de um estado característico de cada indivíduo. O que torna mais difícil sua conceituação, pois pode variar de indivíduo para indivíduo, ou na própria pessoa, de acordo com diferentes situações. Corroborando com tal posicionamento, Siqueira et al. (2008) afirmam que a satisfação no trabalho é um assunto que compete não somente aos pesquisadores, mas notadamente aos gestores que sempre terão que adequar o componente satisfação em sua política e prática de gestão.

Lima, Vala e Monteiro (1995) afirmam que a satisfação é assunto muito discutido nas empresas. É um tema de grande interesse, explorado cientificamente a partir do modelo Taylorista do trabalho, iniciando-se aí a valorização do fator humano dentro das empresas. A partir daí a satisfação no trabalho tem sido um assunto bastante recorrente em pesquisas acadêmicas, pois tem ligação direta com a produtividade do indivíduo no seu campo de trabalho e com qualquer relação ocasional.

Bergamini (2008), por sua vez, acrescenta que as empresas que se permitem preocupar-se com interesses e aspirações pessoais de seus colaboradores, contribuem com a melhoria da sua produtividade, devido à forma individual com que consideram cada colaborador. Isto porque, pode influenciar os colaboradores no desenvolvimento de suas atividades laborais e no desempenho da organização, além de contribuir com o avanço da produtividade (ALCOBIA, 2001).

Martinez e Paraguay (2003) compreendem que a satisfação relacionada ao trabalho é algo de difícil definição, pois é um modo intangível, que varia de indivíduo para indivíduo, visto que, muitas vezes, a pessoa tem reações diferenciadas para as mesmas situações e valorizam as mesmas coisas com aspectos diferentes.

O fato de um colaborador estar satisfeito no trabalho não quer dizer que ele tenha um comportamento ativo, distinguindo um melhor resultado no trabalho. O trabalhador pode ser que esteja satisfeito com o cargo ocupado, mas que não tenha atração ou afinidade para as atribuições do trabalho que lhe é exigido (SILVA, 2005).

No entender de Lacombe (2005), para se obter um melhor rendimento, é muito importante que se tenha um clima organizacional positivo. Existem vários fatores que influenciam a satisfação no âmbito do trabalho, quais sejam:

- a) A remuneração e percebida como adequada;
 - b) A perspectivas de carreiras e de oportunidade de promoção e considerada boa;
 - c) O chefe imediato e visto como competente, pávido, bom, comunicador e justo
 - d) O ambiente do trabalho e o relacionamento com os colegas é saudável;
 - e) O trabalho em si é desafiador, significativo, estimulante e interessante.
- (LACOMBE, 2012, p. 216).

Luz (2012) menciona em sua pesquisa, que o clima organizacional é o termômetro do grau de satisfação dos colaboradores, e que este grau de satisfação sofre muitas alterações em diversos aspectos como a cultura ou a realidade da organização, em que é formada pelo conhecimento de cada funcionário e compartilhada por eles. A satisfação e a percepção dos colaboradores são aspectos comuns. No entanto, o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa sempre direciona ao clima organizacional, influenciando diretamente no seu rendimento e na sua produtividade no trabalho. Portanto, quanto mais satisfeito o colaborador estiver, maior rendimento em seu trabalho terá.

Os aportes teóricos apresentados neste capítulo, englobando autores que pesquisam diversos temas inseridos no clima organizacional, direcionam ao entendimento de que a organização ganha muito quando possui colaboradores motivados e satisfeitos no ambiente de trabalho. O que permite observar que a empresa precisa investir e estabelecer programas

de qualidade de vida aos trabalhadores. Consequentemente, constrói-se um clima organizacional positivo, uma vez que os colaboradores se sentirão motivados a trabalhar, e desta forma trarão para a organização uma melhor rentabilidade e desenvolvimento tanto para a empresa quanto para os seus empregados.

Para as análises, destaca-se que os conceitos de clima organizacional serão fundamentados em Lacombe (2012, 2005), Luz (2003), Bergamini (2006), entre outros mencionados neste capítulo. Já os conceitos de motivação e satisfação utilizados são aqueles descritos por Bergamini (2008, 1990), Lacombe (2005, 2012), Vergara (2003), Silva et al. (2013), entre outros mencionados neste capítulo.

A seguir, dar-se-á prosseguimento à tessitura de discussões, apresentando-se os caminhos percorridos, bem como os recursos utilizados no decurso da pesquisa, por meio do Capítulo 2 a tratar da metodologia do estudo.

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA DO ESTUDO

Este capítulo descreve a abordagem metodológica da pesquisa, situando as etapas percorridas no transcorrer da investigação. Trata dos pressupostos metodológicos que orientam a coleta de dados e os instrumentos utilizados na pesquisa para o alcance de seu objetivo, qual seja, o de identificar o clima organizacional e suas variáveis no ambiente de trabalho da clínica CEDIC (Centro de Diagnóstico por Imagens de Cuiabá), sediada em Cuiabá MT.

Como bem afirma Minayo (2001, p. 16), “[...] a metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”. Isto considerando, esta investigação é de caráter qualitativo. Segundo Minayo (2001), qualidade privilegia a intuição, explorando e permitindo interpretações subjetivas como crenças, atitudes, opiniões e valores.

O método para o levantamento dos dados empíricos é o estudo de caso por meio de pesquisa diagnóstica e descritiva.

No que respeita ao estudo de caso, para Yin (2005), este método é aplicado quando o pesquisador não tem muito controle em relação a acontecimentos e quando o foco se encontra em casos recentes inseridos em alguma situação da vida real. Ainda do ponto de vista de Yin, identifica-se tal estudo por ser uma investigação prática em que os limites entre esses acontecimentos e o ambiente não estão visivelmente definidos.

De acordo com Becker (1999), o método do estudo de caso supõe que se possa adquirir conhecimento do fenômeno que se quer pesquisar a partir da exploração intensa de um único caso. Mas também o caso estudado pode não ser tipicamente o de um indivíduo, mas sim de uma organização ou comunidade. No que respeita a esta pesquisa, trata-se de um estudo na empresa Cedec.

A pesquisa diagnóstica visa um diagnóstico interno ou do ambiente organizacional, em todas as áreas. Pesquisas diagnósticas têm como objetivo diagnosticar uma situação organizacional, em que não se geram custos muito altos para a empresa, mas são considerados obstáculos na questão da confidencialidade dos dados, ou pela desconfiança do empresário, que tem de abrir informações para o pesquisador. A pesquisa diagnóstica atrai, a princípio, pesquisadores interessados na área de análise da administração geral, já que esta apresenta várias técnicas e instrumentos de análise que permitem não só o diagnóstico, como também a racionalização dos sistemas (DIEHL; TATIM, 2004).

Na etapa diagnóstica e descritiva, o objetivo é levantar e elucidar os problemas

questionados no cenário de pesquisa e conhecer os ambientes, a fim de, ao final, mostrar os resultados apurados (ROESCH, 2009). Com isto, pretende-se, conforme André e Ludke (1986, p. 30), “[...] conhecer novas concepções relações e formas de compreensão da realidade”, para melhor se compreender o objeto de análise. Pretende-se trabalhar numa perspectiva que vise estabelecer critérios de observação e análise do problema posto.

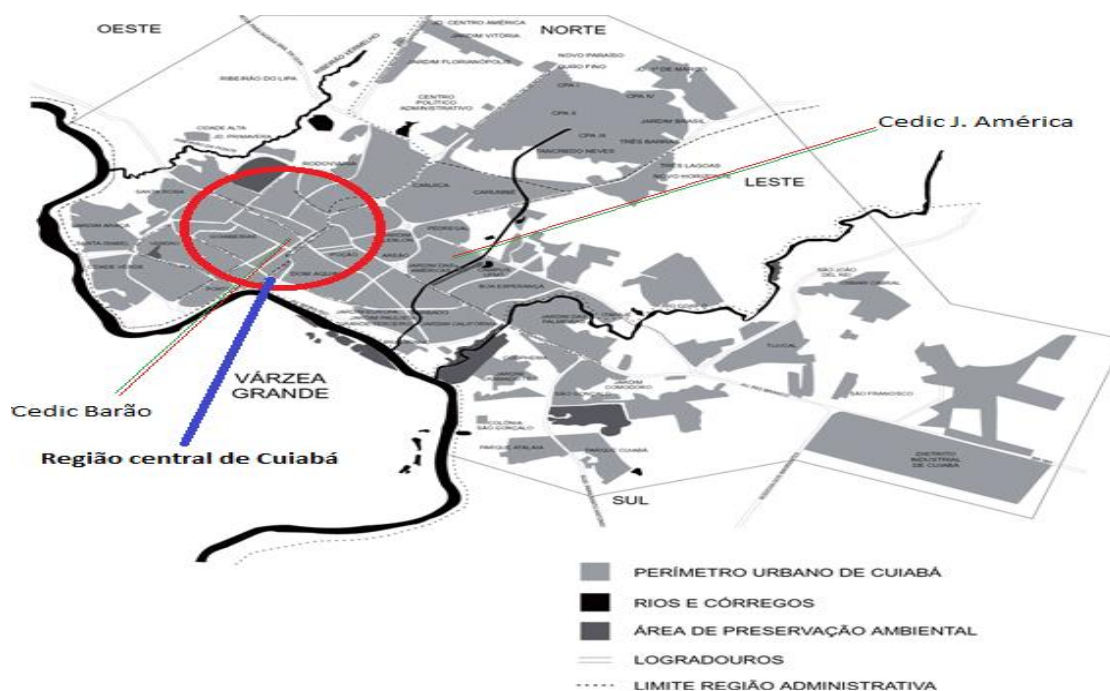
Na concepção de Gil (2002), a principal finalidade da pesquisa descritiva é buscar relatar características culturais de uma população ou fenômeno de um determinado lugar. Neste caso, por meio da descrição, pretende-se obter dados em relação ao clima organizacional da empresa Cedec Cuiabá.

2.1 O Cenário da Pesquisa

No marco geodésico da América do Sul, na região Centro-Oeste do Brasil, localiza-se Cuiabá, capital do estado de Mato Grosso, fundada por Pascoal Moreira Cabral em 08 de abril de 1719. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o município apresenta uma extensão territorial de 3.291,816 km²; sua população estava estimada em 2016, em 558.367 habitantes, espalhados entre 202 bairros, divididos entre quatro regiões: Norte, Leste, Oeste e Sul.

A Unidade Cedec, integrante da REDE Diagnóstico das Américas – DASA, está situada em Cuiabá. Na Ilustração 5, pode-se visualizar a localização geográfica das unidades da clínica CEDIC.

Ilustração 5 – Mapa geográfico de Cuiabá-MT



Fonte – Mapa de Cuiabá-MT.¹ Adaptado pelo pesquisador.

Importa destacar que a Cedec possui duas unidades de atendimento, sendo a Cedec Barão, situada na região Central de Cuiabá, e a Cedec Jardim das Américas, que se localiza na região Oeste dessa metrópole, conforme pode-se apreciar no mapa da Ilustração 5. Frise-se que a pesquisa ocorreu na Cedec Barão, tendo em vista ser esta a matriz, e que possui maior infraestrutura, maior quantidade de colaboradores e maior número de atendimento a clientes. Outro componente que justifica a realização da pesquisa na Cedec Barão, é que o pesquisador integra o quadro de pessoal dessa organização há mais de sete anos.

2.1.1 Contexto da Companhia DASA (Diagnóstico da América)

De acordo com dados extraídos do portal DASA², esta organização iniciou suas atividades de atendimento na área de saúde em 1961, por meio da fundação MAP (Médicos Associados em Patologia Clínica), criada em São Paulo, por dois médicos: Humberto Delboni Filho e Raul Dias dos Santos, então professores da Escola Paulista de Medicina.

¹ Disponível em:

<http://www.webbusca.com.br/pagam/cuiaba/mapa_cuiaba.gif>. Acesso em: out. 2016.

² Disponível em: <<http://dasa.com.br/static/ptb/visao-geral.asp@idioma=ptb.html>>. Acesso em: 3 jan. 2017.

Nos anos posteriores, depois de várias associações de médico e marcas renomadas no Brasil, foi criado um Núcleo Técnico Operacional, desenvolvido especialmente para processamento centralizado e informatizado de exames e se tornou a primeira a ter este sistema no país.

No ano de 2000, a MAP passou a ser administrada pela Pátria - Banco de Negócios, e passou se chamar Diagnósticos da América (DASA). Sob a administração do Prof. Dr. Caio Auriemo, o número das unidades contabilizava 59 clínicas, já espalhadas pelo Brasil. Em 2013 se tornou a Companhia DASA Diagnóstico da América, uma empresa de grande porte, considerada como a maior corporação em Medicina Diagnóstica da América Latina, e a quarta maior do mundo. Atualmente, possui mais de 500 unidades somente no Brasil. O grupo atua no mercado ambulatorial e hospitalar, privado, público e apoio, oferecendo inúmeros serviços de Medicina Diagnóstica em suas Unidades de Atendimento, Unidades Hospitalares, postos de coleta, entre outros com os quais tem parceria, além da prestação de serviços para outros laboratórios.

Quanto a sua dedicação, expansão de negócios e atuação no mercado em medicina diagnóstica, a Companhia agrega valores, incluindo o conceito de qualidade de produtos, serviços, meio-ambiente, sustentabilidade, saúde e segurança ocupacional de seus colaboradores (DASA, 2017).

Vale destacar que a Clínica Cedic, sediada em Cuiabá, integra uma das unidades do DASA, espalhado pelas regiões Nordeste, Centro-Oeste, Sul e Sudeste do Brasil.

2.1.2 Breve histórico da clínica Cedic

Política e missão da empresa: eficiência e excelência em serviços, atuando para melhorar a vida das pessoas.

O Centro de Diagnóstico por Imagem de Cuiabá (Cedic) foi fundado em 1995, pelo médico Nilo de Castro Melo. Iniciou-se como empresa de pequeno porte, especializada em exames de imagens. Já no início ano de 2000, cinco anos após sua fundação, a Cedic passou a ser considerada uma organização de referência para o segmento de medicina diagnóstica no estado de Mato Grosso. Realiza mais de 300 tipos de exames de diagnóstico por imagem, em duas unidades presentes na capital e na região central de Cuiabá.

A clínica Cedic, em 2008, integrou-se ao grupo DASA, considerado como a maior empresa de Medicina Diagnóstica e Saúde Preventiva da América Latina. Com essa integração, a Cedic passou por mudanças internas em relação aos seus colaboradores, médicos especializados, equipamentos, estrutura e em sua cultura organizacional.

Atualmente realiza atendimento externo a uma média de 170 usuários/dia, mediante seis setores: Setor de ressonância magnética; Tomografia computadorizada; Raio X; Ultrassonografia; Recepção (triagem); Recepção entrega de laudos.

Segundo dados de registros da DASA³, a medicina diagnóstica pode ser definida como a ponte que liga a pesquisa e o desenvolvimento de testes diagnósticos à sua aplicação na prática médica.

A DASA é uma empresa prestadora de serviços de medicina diagnóstica da América Latina, oferecendo mais de três mil tipos de exames de análises clínicas e diagnósticos por imagem.

No segmento de análises clínicas, as amostras são coletadas nas mais de 500 unidades de atendimento, e analisadas em 12 laboratórios centrais (Núcleos Técnicos Operacionais). No diagnóstico por imagem, os exames são avaliados e laudados por médicos, de acordo com suas especialidades.

2.2 Procedimentos Metodológicos

2.2.1 Amostra da pesquisa

A amostragem da pesquisa foi realizada com os colaboradores da unidade da empresa: clínica Cedec (Centro de Diagnóstico por Imagens de Cuiabá - DASA), sediada em Cuiabá MT, cujo universo de sujeitos é composto por 45 integrantes, como bem se pode visualizar nos dados estampados na Tabela 1:

Tabela 1 – Universo e amostra de sujeitos pesquisados nas Unidades da CEDIC, em números absolutos e participação percentual

Unidade Participante da Pesquisa	Universo	%	Amostra	%
CEDIC – Barão	45	100,00	33	73,33

Fonte: Elaboração própria do autor (2016).

Enfatiza-se que dos 45 colaboradores a desenvolverem atividades laborais na Empresa Cedec, apenas 1 faz parte da liderança da unidade. Do universo de 45 funcionários foi contatada uma amostra composta por 33 pesquisados.

³ Disponível em: <<http://dasa.com.br/static/ptb/visao-geral.asp@idioma=ptb.html>>. Acesso em: 21 jan. 2017.

Para efeito de um estudo que responda as indagações norteadoras desta investigação, segue o quadro 2, apresentando a matriz de amarração da pesquisa.

Quadro 2 – Matriz de amarração da pesquisa

Problema da Pesquisa: <i>O clima organizacional da clínica Cedic está contribuindo para a motivação e a satisfação de seus colaboradores no ambiente de trabalho.</i>		
Objetivo geral: <i>Estudar o clima organizacional e diagnosticar a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho da clínica CEDIC (Centro de Diagnóstico por Imagens de Cuiabá), sediada em Cuiabá MT.</i>		
Objetivos específicos	Pressupostos	Fontes de informação
Identificar os fatores que favorecem ou desfavorecem o clima organizacional da clínica CEDIC.	As variáveis existentes no clima organizacional da clínica Cedic influenciam a motivação e a satisfação dos colaboradores.	Clínica Cedic (Centro de Diagnósticos por Imagem de Cuiabá).
Diagnosticar os fatores motivacionais e de satisfação no ambiente de trabalho.	O clima organizacional é influenciado pela política de benefícios que a empresa oferece.	Clínica Cedic (Centro de Diagnósticos por Imagem de Cuiabá).
	A ausência de motivação e a pouca colaboração entre os colaboradores contribuem para um clima desfavorável.	Clínica Cedic (Centro de Diagnósticos por Imagem de Cuiabá).

Fonte: Elaboração própria do pesquisador.

2.2.2 Procedimentos para a coleta de dados

A pesquisa se deu por meio de três etapas: observação participante, questionário e entrevista.

Na primeira etapa da pesquisa, o instrumento utilizado para a coleta de dados foi **o método de observação**. Segundo Marconi e Lakatos (2010), esta técnica é muito utilizada no levantamento de dados, de onde são retiradas informações no sentido de se obter alguns aspectos da realidade.

A observação é uma técnica de coleta de dados bastante presente neste tipo pesquisa, na medida em que o observador irá *in loco* acompanhar as experiências habituais dos sujeitos. Ele pode tentar apreender a visão de mundo dos pesquisados, isto é, o significado

que eles atribuem à realidade que os cerca e às suas próprias ações (LÜDKE; ANDRÉ, 1986).

O observador participante coleta os dados, mediante sua participação na vida cotidiana do grupo ou da organização em que estuda. Ele observa as pessoas que está estudando para ver as situações com que se deparam normalmente e como se comportam diante delas. Estabelece conversação com alguns ou com todos os participantes desta situação e descobre as interpretações que eles têm sobre os acontecimentos que observou (BECKER, 1999).

Nessa direção, a motivação configura um importante componente a ser observado. Não obstante, se faz necessário compreender as etapas de construção de sentido que os colaboradores têm dentro do clima organizacional, para o desenvolvimento de suas atividades laborais. Neste percurso, se tem consciência da importância de dar voz aos sujeitos.

A observação participante foi realizada na clínica Cedec, no período de julho a dezembro de 2016. Para o registro das informações, utilizou-se um caderno de campo no qual anotavam-se os comentários e interações dos colaboradores que desenvolvem atividades nos seis setores da Cedec: Ressonância magnética, Tomografia computadorizada, Raio X, Ultrassonografia, Recepção (triagem), e Recepção entrega de laudos. Nas observações, trazem-se as impressões circunscritas à reação e falas dos funcionários diante de situações referentes ao clima organizacional, englobando os componentes motivação e satisfação no trabalho.

As observações foram realizadas no período das jornadas de trabalho do pesquisador, enquanto colaborador da clínica Cedec. Observaram-se diversas situações dentro da clínica, entre colaboradores de um mesmo setor e, ainda, com outros, de setores diferentes.

Na segunda etapa da pesquisa, recorreu-se **ao questionário** (Apêndice A).

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), o questionário é um dos tipos de instrumento de coleta de dados, composto por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador para que não haja influência nas respostas do pesquisado. Para Gil (1999), as questões podem ser classificadas quanto ao tipo: questionários com questões fechadas, abertas ou dependentes.

O questionário utilizado no campo investigativo se configurou de questões fechadas com respostas de múltipla escolha. Este instrumento divide-se em duas partes, quais sejam: na primeira, identifica-se o perfil dos colaboradores. Na segunda, concentram-se as

questões fechadas, cujo objetivo é identificar as percepções dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho e ao clima organizacional, englobando os fatores motivação e satisfação. Para tanto, utiliza-se a Escala Likert.

Nesse tipo de escala, as respostas dos pesquisados podem variar como (sim, não, muito importante, importante, sem importância, sempre, quase sempre, raramente, nunca). De acordo com Malhotra (2006), para cada uma das afirmações estabelecidas no instrumento de coleta de dados, a Escala Likert solicita que o sujeito informante responda com certo grau de objetividade.

A segunda parte do questionário tem por objetivo identificar o nível de satisfação e motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho, conforme Apêndice “A”. Vale destacar que o questionário foi construído mediante adaptação dos questionários fundamentados nas dissertações de mestrado de Freitas (2014) e de Magro (2005).

O questionário abrangeu 16 questões a oferecer perguntas fechadas e de múltipla escolha, e se referiam às variáveis censitárias como: gênero, função na empresa, idade, escolaridade, estado civil, tempo de serviço, visando apreender informações de cunho pessoal e profissional e, que propiciassem conhecer o perfil profissional dos respondentes, além de questões concernentes à percepção deles acerca do clima organizacional e dos fatores motivacionais e de satisfação no ambiente de trabalho. Vale lembrar que do universo de 45 colaboradores, 73,33% aceitaram responder o questionário. Importa frisar que esta etapa da pesquisa se entrecruza com os dados da terceira etapa, constituída pela entrevista realizada com um dos gestores da clínica Cedec, no sentido de triangular as informações obtidas no campo investigativo.

Na terceira etapa da investigação, lançou-se mão da técnica **de entrevista** (Apêndice B), uma vez que este instrumento pode fornecer informações relevantes, segundo os objetivos da pesquisa, o tempo utilizado e os recursos disponíveis para a sua realização (ROSA; ARNOLDI, 2006).

Para Gil (1999) a entrevista é uma das técnicas de pesquisa em que o entrevistador comparece frente ao investigado para formular perguntas, com o objetivo estrito de obtenção de dados para a pesquisa. No caso desta investigação, o entrevistador utilizou, com a permissão do entrevistado, um gravador de áudio para registrar as informações. Gil evidencia que as entrevistas são classificadas, dependendo do nível de estruturação das questões como: informais, focalizadas, por pautas e estruturadas.

A entrevista foi realizada com o gestor responsável pelo serviço de Clínica. Justifica-se o uso desta técnica, por ser um dos recursos metodológicos mais adequados no

entendimento das realidades humanas. O que permite o cruzamento das análises dos discursos em consonância com as análises estatísticas. Foi disponibilizado ao sujeito informante o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice C) para fins de leitura e consentimento.

No caso desta pesquisa, recorreu-se à entrevista a partir de um roteiro de perguntas a ser aplicado a um gestor do gênero feminino, com 34 anos de idade, formado no curso de Administração de Empresa, e que trabalha na clínica Cedec há 14 anos, e, há quatro anos, atua como gestor na organização. A entrevista é constituída por um roteiro de perguntas abertas (Apêndice B), englobando questões a respeito do clima organizacional, privilegiando as variáveis *motivação* e *satisfação*. Ainda que a pessoa que concedeu a entrevista, seja do gênero feminino, nas análises, reportar-se-á ao cargo e não ao gênero, por exemplo, “o gestor”.

Aqui se expôs os caminhos teórico-metodológicos trilhados para a realização desta pesquisa, bem assim os instrumentos utilizados para o levantamento dos dados empíricos. No Capítulo 3, seguinte, os dados coletados no campo investigativo serão apresentados, discutidos e analisados.

CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar os dados coletados por meio da técnica de observação participante, do questionário e das entrevistas, com o propósito de alcançar o objetivo da pesquisa, que visa identificar o clima organizacional e suas variáveis no ambiente de trabalho da clínica Cedec.

As informações obtidas por meio da técnica de observação serão trianguladas, quando pertinentes, com dados coletados por meio do uso do questionário e também da entrevista, realizada com um sujeito gestor da clínica Cedec.

No que tange à primeira parte do questionário, entrelaçando as variáveis censitárias referentes aos colaboradores, apresenta-se, na subsequência, os resultados coletados, iniciando-se com as funções exercidas na clínica Cedec, como se pode visualizar na Tabela 2:

Tabela 2 – Função dos colaboradores e amostra, em números absolutos e proporções percentuais

Função	Amostra	%
Biomédico (Carga horária 06 horas)	5	15,15
Técnico de enfermagem (Carga horária 04 horas)	5	15,15
Técnico em radiologia (Carga horária 04 horas)	4	12,12
Técnico em tomografia (Carga horária 04 horas)	2	6,06
Enfermeira (Carga horária 08 horas)	1	3,04
Área administrativo/recepção (Carga horária 08 horas)	16	48,48
Total	33	100,00

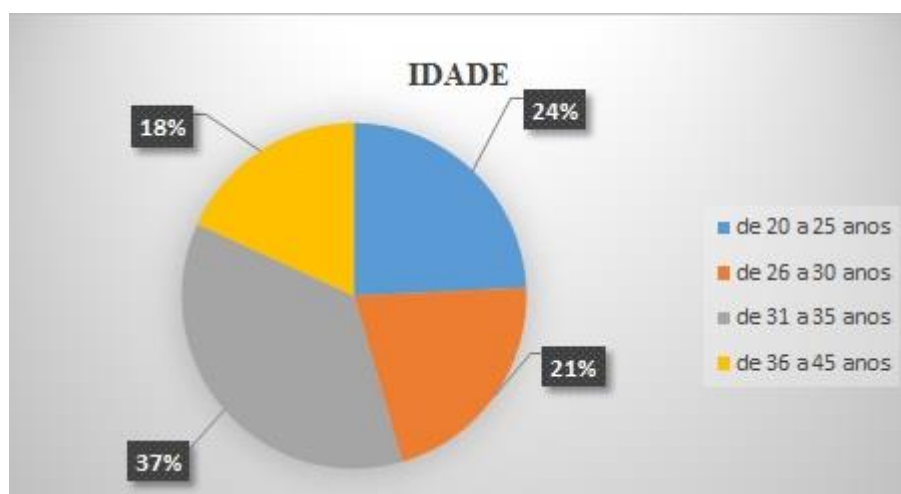
Fonte: Elaboração própria do autor.

Nota-se que a maior quantidade de colaboradores pertence à área administrativa, totalizando 48%. Importa frisar que, deste total apenas dois são do gênero masculino. Vale lembrar que o pesquisador, como observador participante, acompanhou, por um período de seis meses, testes seletivos de candidatos a diversos cargos da clínica Cedec, e, em todos os testes não havia pessoas do gênero masculino. A informação que se obteve em relação a este

dado é que, para alguns cargos, é obrigatório, como norma da empresa, contratar pessoas do gênero feminino, como técnicas de enfermagem e enfermeiras. Também para outros cargos como os de recepcionistas e biomédicos, a gestão dá preferência para o grupo feminino. A razão justificada pela gestão, é que isto se dá para evitar constrangimentos que alguns exames podem ocasionar às usuárias/clientes do gênero feminino, como por exemplo, mamografia, ultrassonografia, entre outras especialidades. Destarte, da amostra de 33 colaboradores, somando as biomédicas e as técnicas de enfermagem se tem um percentual de 30,03% de colaboradores do gênero feminino.

Quanto à variável idade, os dados se encontram estampados no Gráfico 1:

Gráfico 1 – Quanto à variável idade



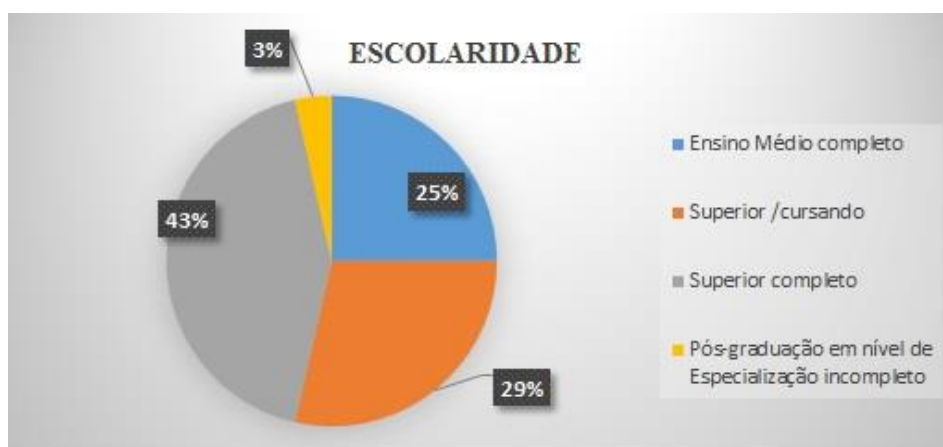
Fonte: Elaboração própria do autor.

A faixa etária prevalente na Cedec Barão, acusa que, da amostra de 33 respondentes, 37% dos funcionários têm entre 31 a 35 anos, encontrando-se na vida adulta. Mas também se observa que, a segunda a liderar o conjunto pesquisado, é a faixa de jovens entre os 20 a 25 anos, com participação percentual de 24%. Então, reunindo estas duas escalas, se vê que, do grupo pesquisado, a maior parcela se concentra na faixa de jovens e adultos entre 20 a 35 anos. Outro ponto a ser destacado, é a proporção de 18% de pessoas entre os 36 a 45 anos, revelando uma equipe de colaboradores heterogênea com idades entre 20 e 45 anos, obtendo então três gerações diferentes. Para Zemke (2008) explica que atualmente existe uma preocupação empresarial que se relaciona com estudos que apontam que há um choque de quatro gerações no ambiente corporativo: (i) Veteranos; (ii) *Baby Boomers*; (iii) Geração X; e, (iv) Geração Y.

Nota-se que, a diversidade de gerações é algo que vem crescendo atualmente, profissionais de até quatro gerações diferentes estão trabalhando num mesmo espaço organizacional e isso é fator para que ocorram diversos conflitos organizacionais, mais que também tem seus pontos positivos nas experiências e aprendizagem que as gerações podem compartilhar entre elas.

No que diz respeito à variável escolaridade, seguem os dados no Gráfico 2:

Gráfico 2 – Quanto ao nível de escolaridade

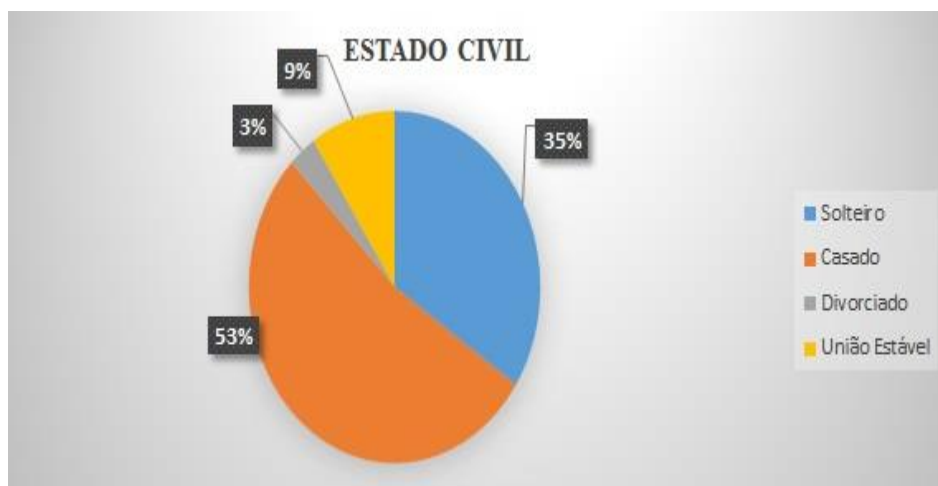


Fonte: Elaboração própria do autor.

O Gráfico 2 denota que a maior participação percentual (43%) acerca da escolaridade dos colaboradores recai sobre o ensino superior completo, significando que a Cedec apresenta um quadro de profissionais cujo grau de formação escolar direciona para a qualificação em nível superior. Enquanto que 29% dos funcionários relataram que cursam o nível superior, demonstrando interesse na ascensão acadêmica. Já 3% da amostra, relataram que prosseguem os estudos em nível de pós-graduação *lato sensu*.

No que diz respeito à variável estado civil, seguem os dados no Gráfico 3:

Gráfico 3 – Quanto ao estado civil

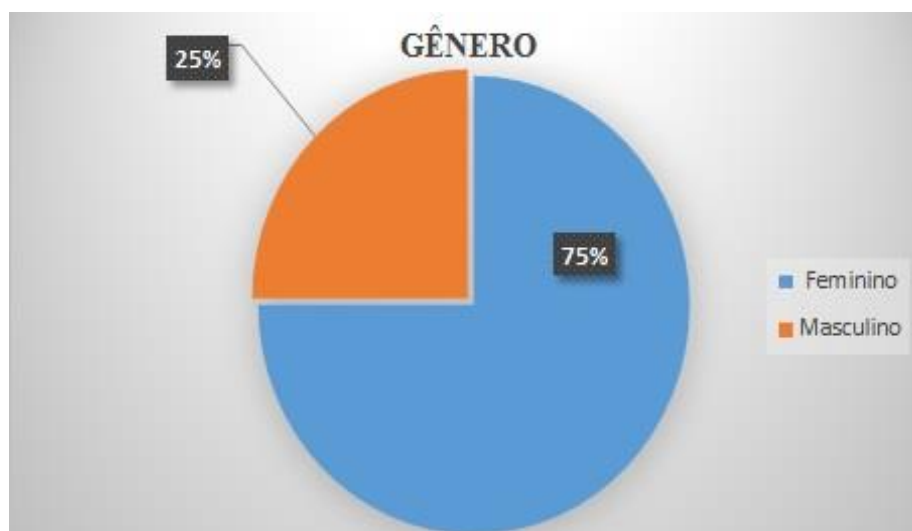


Fonte: Elaboração própria do autor.

Quanto ao estado civil dos colaboradores, os dados revelam que somando as variáveis casado e união estável, totalizam 62%. Por outro lado, uma proporção de 35% relatou ser do grupo de solteiros.

No que tange à variável gênero, os resultados se encontram dispostos no Gráfico 4, seguinte:

Gráfico 4 – Quanto ao gênero



Fonte: Elaboração própria do autor.

Sobre a variável gênero, observa-se que a maioria dos respondentes, englobando 75%, declarou ser do grupo feminino. Isto vem reforçar os dados contidos na Tabela 1, que trata da função dos colaboradores, quando revelado que quase 48,48% da área administrativa

é formada por mulheres. Isto pela exigência da contratação de outros cargos serem preenchidos pela equipe feminina, em razão da política da empresa.

Sobre o assunto, registre-se que no transcorrer de sua observação, o pesquisador acompanhou algumas seleções de candidatos a vagas de recepcionista, técnicos em enfermagem e biomédicos. Nestas seleções, observou-se que, maior parte dos currículos recebidos e selecionados era do gênero feminino, o que levou a indagar a alguns colaboradores do setor de gestão e pessoa da clínica, sobre o porquê desse fenômeno. A resposta obtida é que, há pouca procura pelas vagas, por pessoas do gênero masculino e que a maioria dos candidatos é sempre feminino. Segundo Pinheiro e Gois (2012) comprova-se, por conseguinte, que as empresas contemporâneas vêm inserindo as mulheres dentro de seu corpo formal, porém elas ainda não vêm tendo muito destaque em cargos estratégicos nas organizações, algumas medidas estão sendo tomadas para que haja a equidade de cargos em ambos os gêneros.

No referente ao tempo de serviço na empresa, os dados seguem ilustrados no Gráfico 5, a seguir:

Gráfico 5 – Quanto ao tempo de serviço



Fonte: Elaboração própria do autor.

Os dados do Gráfico 5 parecem revelar que, até dois anos (19%), há certa rotatividade de colaboradores desligados da empresa. Não obstante, as proporções de 59% e 19% de colaboradores, apontam que, nos interstícios de 03 a 06 e 07 a 11 anos, parece haver certa estabilidade de funcionários contratados. Sobre estes dados, recorre-se a

Lacombe (2012), quando discute sobre clima organizacional, evidenciando a vontade do colaborador de permanecer fazendo parte da empresa, destacando-se aí o comprometimento normativo voltado ao sentimento de obrigação e dever. Segundo o autor, para a organização quanto maior for o número de pessoas comprometidas, mais resultado positivo a organização receberá.

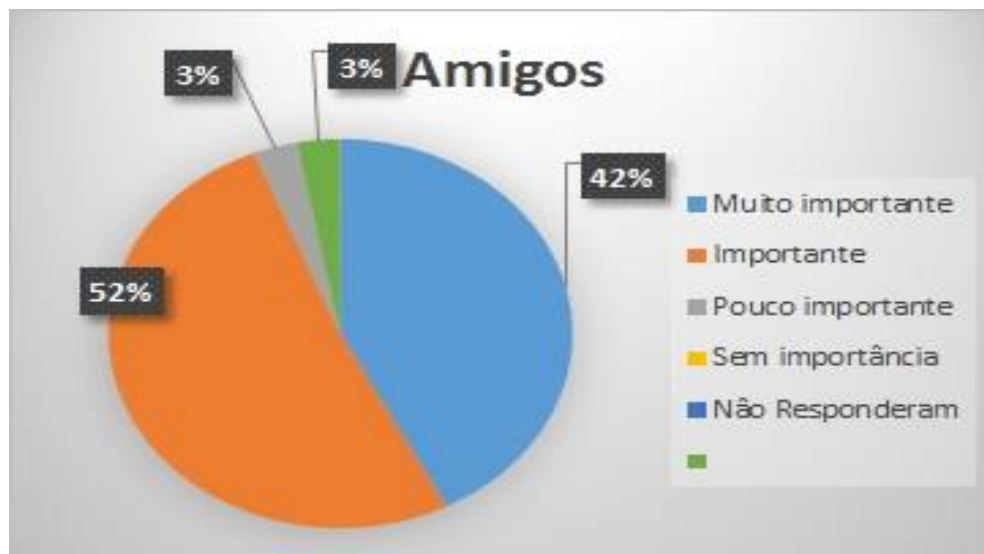
Em suma, as variáveis censitárias apontam para um cenário laborativo, segundo o qual as funções/especialidades relatadas pelos colaboradores, bem assim os componentes como idade, escolaridade, estado civil, gênero e tempo de serviço reúnem atributos que se alojam tanto em fatores internos quanto externos da motivação, revelando aptidões, valores, habilidades que descrevem o perfil dos colaboradores. O que remete à progressão dos níveis hierárquicos da pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow (1987), por meio dos fatores fisiológicos e de segurança (amparo legal). Isto em combinação com os elementos bifatoriais da teoria de Herzberg (1997), mediante o aparecimento dos fatores higiênicos como segurança e condições de trabalho. Também em compatibilidade com os fatores de existência, relacionamento e crescimento (ERC), de Alderfer (NOVAES, 2007). O que permite observar que as teorias de Maslow (hierarquia das necessidades), Herzberg (bifatoriais: higiênicos e motivacionais) e Alderfer (ERC – existência, relacionamento e crescimento) não se opõem, ao contrário, se complementam.

Tais variáveis censitárias constituem fatores motivacionais e de satisfação que, segundo Herzberg (GASPARETO, 2008), a satisfação advém de fatores como a execução de um trabalho desafiador; capacidade pessoal e profissional da atividade que desempenha; a oportunidade de realizar trabalho que contribua para o resultado da empresa; o reconhecimento por uma realização; a responsabilidade pelo próprio trabalho; o se sentir participante da empresa, dos seus objetivos de progresso profissional.

Os dados subsequentes se referem às questões agrupadas na segunda parte do questionário, que visou identificar as percepções dos colaboradores quanto ao clima organizacional.

No que respeita ao “Grau de importância no ambiente de trabalho”, englobando os componentes: amigos, realização financeira, autorrealização, realização profissional, segurança, status ou prestígio, apresentam-se, no Gráfico 6, os resultados respeitantes às respostas para o termo *amigos*.

Gráfico 6- Quanto à categoria amigos



Fonte: Elaboração própria do autor.

Nota-se que 52% dos colaboradores disseram que é importante ter amigos no local de trabalho. Reforçando a questão, quase a metade (42%) apontou ser muito importante. Isto indica um clima organizacional eivado por relações interpessoais amistosas, relacionadas no fator afetivo-social do esquema da pirâmide de hierarquização de Maslow (1987). O que pode influenciar diretamente no rendimento e na produtividade dos funcionários no ambiente de trabalho. O que vem ao encontro daquilo que Luz (2012) argumenta ao defender que o clima organizacional é o parâmetro do grau de satisfação dos colaboradores, e que este grau de satisfação sofre muitas alterações em diversos aspectos como a cultura ou a realidade da organização, formada pelo conhecimento de cada funcionário e compartilhada por eles. O que vem reiterar a teoria ERC de Alderfer (NOVAES, 2007), dentro da categoria Relacionamento.

Quanto ao fator autorrealização no ambiente da empresa, as respostas seguem estampadas no Gráfico 7:

Gráfico 7 – Quanto à importância autorrealização na empresa



Fonte: Elaboração própria do autor.

Os colaboradores majoritariamente (55%) apontam que a autorrealização na empresa é muito importante. Isto remete a Maslow (1987), ao se referir à Hierarquia das Necessidades, incluindo no topo da pirâmide as necessidades humanas secundárias, como necessidades de crescimento afetivo-social, autoestima e autorrealização.

No tocante à importância da realização financeira, as porções de repostas estão contidas no Gráfico 8:

Gráfico 8 – Quanto à importância da realização financeira



Fonte: Elaboração própria do autor.

As proporções de respostas entre 48% e 49% quase se equiparam em *muito importante* e *importante*. Não obstante, isto não possibilita a inferência de que os colaboradores se sintam realizados financeiramente. Por outro lado, vale destacar os 3% que não opinaram por nenhuma resposta. Isto pode indicar uma pequena população de colaboradores que não se sente realizada financeiramente. De toda maneira, estes dados remetem à hierarquia das necessidades (MASLOW, 1987), reunindo tanto as necessidades básicas, com destaque para as fisiológicas (alimentação, moradia, conforto físico, segurança

no trabalho, amparo legal e estabilidade), quanto as de crescimento como, autoestima e autorrealização. Aqui também se faz presente a teoria de Alderfer, Existência, Relacionamento e Crescimento. Também a teoria dos Dois Fatores, de Herzberg em que há fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos (PILATTI, 2008).

No que se refere ao aspecto Realização profissional no ambiente de trabalho, o Gráfico 9 agrega o conjunto de respostas:

Gráfico 9 - Quanto à Realização profissional

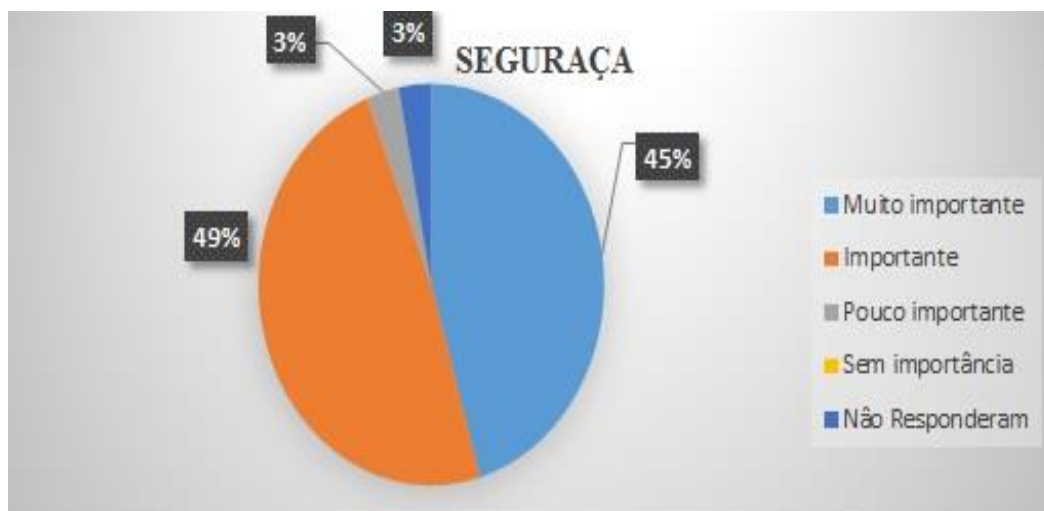


Fonte: Elaboração própria do autor.

Cinquenta e oito por cento dos colaboradores atribuem à realização profissional, como sendo um componente muito importante. Isto vem fortalecer os dados circunscritos no Gráfico 7, que trata da autorrealização. Isto porque a realização profissional é um componente contido na autorrealização. Novamente, recorre-se a Maslow (1987), Alderfer – ERC (SHERMERHORN, 1999) e Herzberg (1997). As necessidades de crescimento reúnem o desejo contínuo da busca do desenvolvimento e crescimento pessoal, bem assim os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos.

No que se refere ao aspecto segurança no ambiente de trabalho, o Gráfico 10 agrega o conjunto de resposta:

Gráfico 10 – Quanto à importância da segurança no ambiente de trabalho

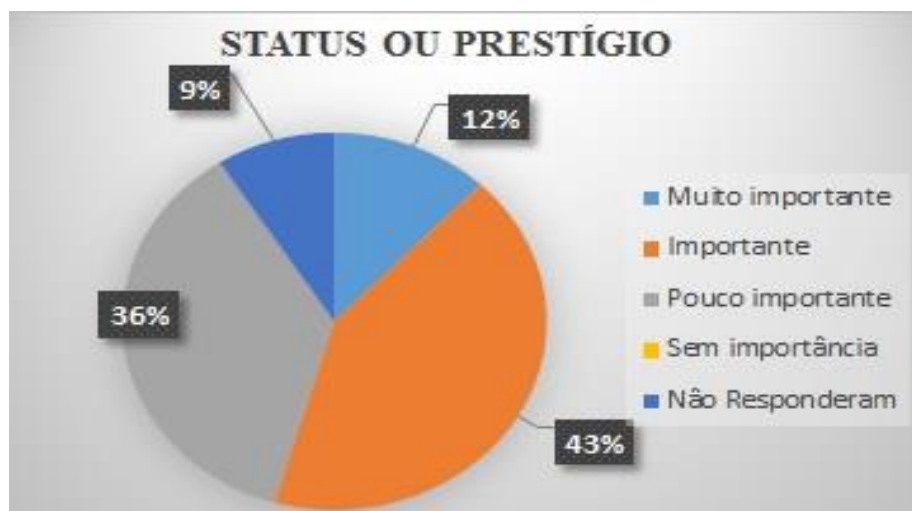


Fonte: Elaboração própria do autor.

Um bloco de 49% de trabalhadores apontou que o aspecto segurança na empresa é importante. Quase equivalentemente 45% disseram que este item é muito importante. Aqui Maslow (1987) se apresenta novamente, mediante as necessidades humanas básicas, hierarquizadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base da pirâmide, está o conjunto das necessidades mais baixas e recorrentes, as chamadas necessidades primárias ou básicas, aquelas nominadas de segurança e fisiológicas, como: alimentação, moradia, conforto físico, descanso e lazer; segurança no trabalho, amparo legal e estabilidade. Fazendo a leitura pela teoria de Alderfer – ERC (SHERMERHORN, 1999), tem-se o elemento Existência, incluindo os desejos de bem-estar fisiológico e material (materiais básicos).

No respeitante ao componente status e prestígio, as respostas dos colaboradores se encontram alojadas no Gráfico 11, seguinte:

Gráfico 11 – Quanto ao status ou prestígio

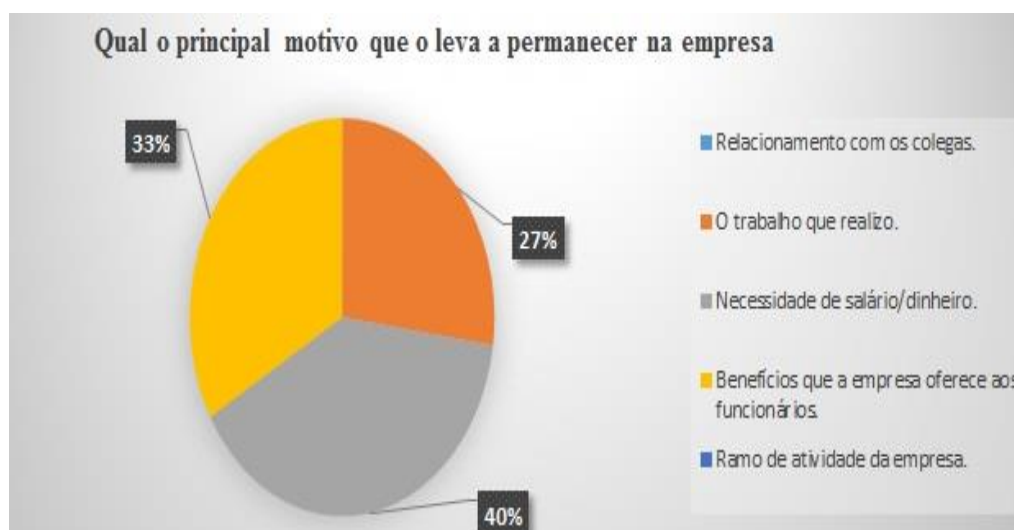


Fonte: Elaboração própria do autor.

Observa-se que 43% dos colaboradores apontam que, ter status ou prestígio é importante. Por outro lado, 36% relatam ser estes aspectos pouco importantes. Considerando a pirâmide da hierarquia das necessidades, tais elementos estão implícitos nas necessidades de crescimento, pois status e prestígio se agregam no elemento autorrealização, tanto em Maslow (1987) quanto na teoria de ERC de Alderfer (DUBRIN, 2006). O que permite inferir que trabalhar na empresa Cedic proporciona status e prestígio ao colaborador.

Sobre os motivos que levam os colaboradores a permanecerem trabalhando na Cedic, os resultados encontram-se agrupados no Gráfico 12:

Gráfico 12 – Acerca do principal motivo que o leva a permanecer na empresa



Fonte: Elaboração própria do autor.

No que respeita ao principal motivo de permanência do colaborador na empresa, os

dados apurados apresentam uma divisão entre três fatores, sendo 40% para a necessidade de salário/dinheiro. Isto possibilita dizer que a maioria dos colaboradores permanece na empresa em razão da necessidade do salário percebido. Para Bergamini (2013), os fatores aumento de salário e outros benefícios sempre se traduziram no meio mais ágil, simples e cômodo de motivar os colaboradores. No entanto, a própria autora concorda com o enfoque do perigo de usar dinheiro como fator de motivação. No segundo fator mais mencionado, 33% dos funcionários alegam que o principal motivo de trabalharem na Cedec são os benefícios que a empresa oferece. Enquanto que um menor índice de 27% se reporta ao tipo de trabalho que realiza. Observa-se que salário, os benefícios que a empresa oferece e o tipo de atividade realizada configuram fatores motivacionais aos colaboradores da Cedec.

Nessa direção, reporta-se a Silva et al. (2013) quando afirmam que para manter funcionários motivados, em todos os sentidos, é fundamental lhes oferecer mais que bons salários. Ademais, os benefícios diretos e indiretos são altamente importantes para a manutenção de um clima organizacional favorável ao ambiente de trabalho; trazem melhor desenvolvimento das atividades dos colaboradores, intensificando seu desempenho.

Quanto à questão referente ao conhecimento dos colaboradores sobre as prioridades e objetivos da empresa Cedec, os dados se encontram estampados no Gráfico 13:

Gráfico 13 – Quanto a conhece as prioridades e objetivos da organização?



Fonte: Elaboração própria do autor.

Observa-se uma porção majoritária de 88% de colaboradores que disseram conhecer *as prioridades e os objetivos da empresa*. Isto reporta a Pilatti (2008) quando destaca que tais atributos estão diretamente sintonizados com a política da empresa. O que leva a pensar em funcionários engajados na política e missão da empresa. Segundo registros no *site* da Cedic, esta procura pelo conhecimento das prioridades e objetivos da empresa, oferece aos usuários eficiência e excelência quanto aos serviços prestados, visando melhorar a vida das pessoas.

Mas também há que se considerar que 9% afirmaram *não* conhecer as prioridades e objetivos da empresa. E, 3% não quiseram opinar em relação a este item. O que sugere que a Cedic precisa envolver todos os seus colaboradores em sua política de gestão e metas.

Naquilo que se refere à imagem da Cedic, relatada pelos colaboradores, as respostas se encontram aninhadas no Gráfico 14:

Gráfico 14 – Quanto à classificação da imagem da empresa



Fonte: Elaboração própria do autor.

Nota-se que o conjunto de 58% de colaboradores afirma que a Cedic apresenta boa imagem perante o público. Já 39% depreendem que a imagem da empresa é ótima. O que significa dizer que os colaboradores valorizam a empresa, até porque os próprios funcionários, mediante seus comportamentos, podem refletir uma imagem positiva ou negativa da empresa aos usuários internos e externos.

Tais dados remetem a Freitas, Cremonezi e Spers (2015), ao expressarem que um bom clima organizacional é percebido pelo comportamento dos colaboradores, no compromisso deles com a organização, na alegria e na união da equipe. Não obstante, se o clima for ruim, desfavorável, os colaboradores podem destruir a imagem da organização. Estas ponderações

levam a afirmar que a organização configura o reflexo do comportamento de seus colaboradores.

No respeitante às respostas dos colaboradores quanto à qualidade da empresa em tempo anterior e nos dias atuais, os resultados se encontram arrolados no Gráfico 15, seguinte.

Gráfico 15 – Em relação a classificação da empresa em relação ao início do seu contrato para os dias atuais



Fonte: Elaboração própria do autor.

De acordo com o Gráfico 15 anterior, 40% dos pesquisados concordam que a empresa, em relação ao início do seu contrato, para hoje, está melhor que antes. Outros 36% disseram que está igual. Mas há uma parcela de 24% que responderam que a empresa está pior que antes. Na observação participante, o pesquisador ouviu alguns relatos de colaboradores em relação a este item, percebendo que aqueles a relataram que *a empresa está pior que antes*, têm mais de oito anos de serviço. O pesquisador questionou acerca dos motivos para tal avaliação, os respondentes afirmaram que, antes da clínica integrar-se ao DASA, havia menos burocracia, havia premiação ao final de cada mês, devido às metas alcançadas. Relataram, ainda, que alguns setores não trabalhavam nos dias sábado; recebiam presente em seus aniversários, tinham ótimas festas de confraternização nos finais de ano, e acessibilidade direta ao proprietários da empresa; facilidade de conseguir aumentos de salário, e outros tipos de ajuda quando necessário, benefícios estes que foram cortados com a integração da Cedec ao DASA, em 2008.

Sobre a questão relativa à receptividade do superior às sugestões de mudança, oriundas dos colaboradores, os dados estão configurados no Gráfico 16:

Gráfico 16 – Quanto à receptividade de seu superior imediato às sugestões de mudança



Fonte: Elaboração própria do autor.

O Gráfico 16 exibe o nível de insatisfação dos colaboradores em relação à atenção que o seu superior demonstra quanto ao questionamento: *Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança?* Conforme se observa, 37% dos sujeitos respondentes consideram que *raramente* o superior se preocupa, ou é atencioso a sugestões respeitantes às necessidades dos colaboradores ou do setor de trabalho. De outro modo, 30% dos pesquisados alegaram que *quase sempre* isso ocorre. E, 18% disseram que o superior imediato *nunca é receptivo a mudanças*. Já uma minoria de 15% relatou que seu superior imediato é receptivo a sugestões, denotando então que a receptividade a sugestões ocorre apenas em alguns setores. Isto permite inferir que nem todos estão satisfeitos quanto à receptividade do superior às sugestões de mudança.

Esse dado pode configurar um dos fatores de desmotivação, ocasionando insatisfação aos colaboradores. Sobre o tema, Araújo (2006) compreende que a motivação não é determinada de colaborador para colaborador, mas que os gestores têm que estar sempre buscando maneiras para adequar as condições e necessidades aos objetivos e expectativas de seus funcionários. Mas para que isto ocorra, é necessário que haja receptividade por parte do gestor a críticas e sugestões oriundas dos colaboradores.

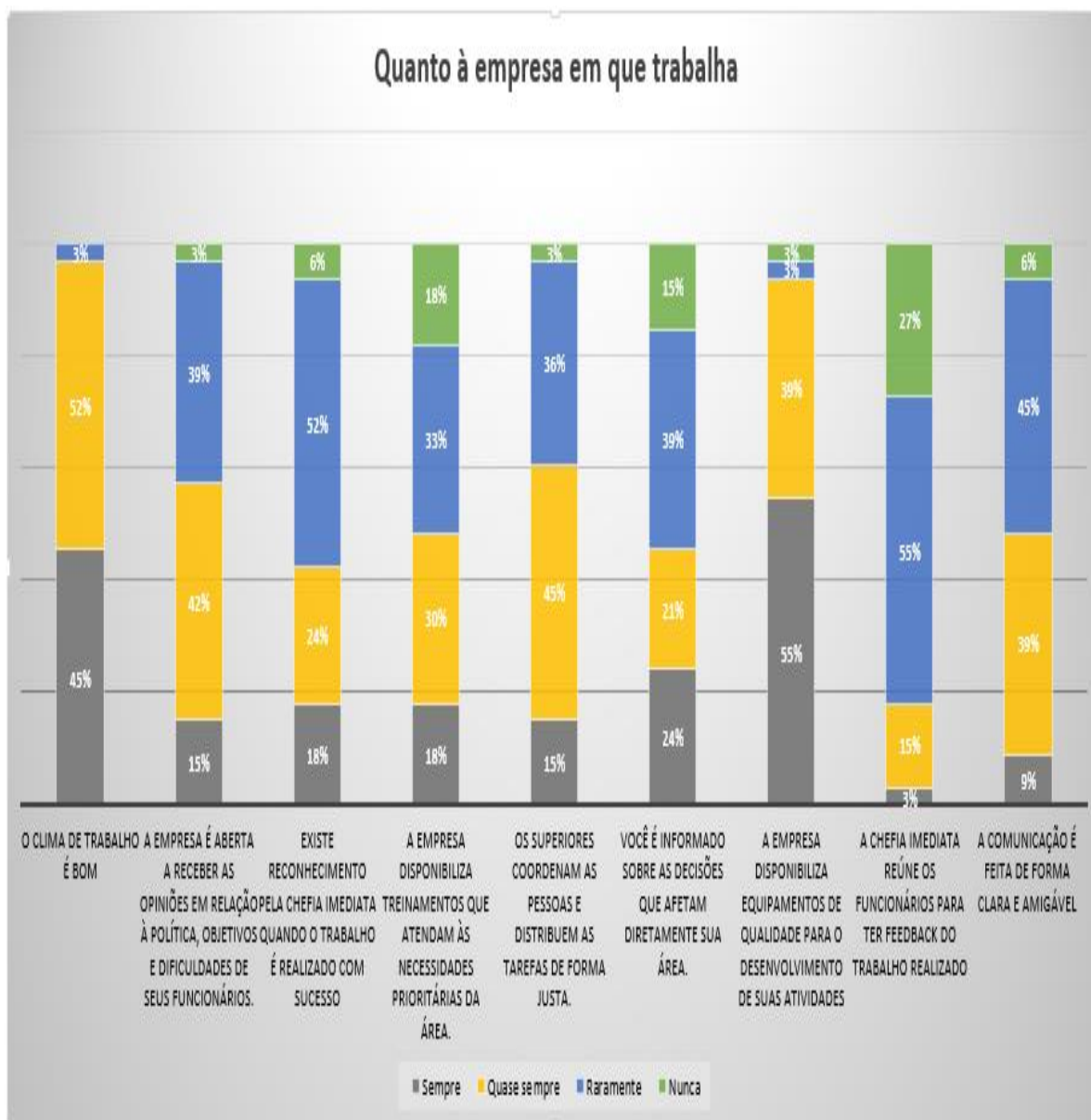
Esse assunto foi alvo de reflexões por parte do gestor entrevistado, quando a ele foi indagado: *Você acredita que a sua equipe de colaboradores trabalha com motivação?* Cabe registrar que as falas oriundas do sujeito entrevistado, foram editadas e serão apresentadas em formato itálico. Note-se:

Bom, nesse caso, eu uso minha estratégia, um líder tem que estar motivado para passar aquela motivação. Eu tenho que mostrar para o colaborador que o que eu tenho internalizado, exponho para eles perceberem que,

muitas vezes, se a empresa está adotando uma norma, uma regra, ela não quer atrapalhar nosso trabalho; não quer jogar contra, deve ter um ponto positivo nisso, então vamos fazer, da melhor forma possível sem deixar impactar o nosso trabalho, nossa rotina, nossos colegas. (Gestor entrevistado, em 18/01/2017).

Voltando aos dados provenientes do questionário, naquilo que respeita à questão sobre a empresa na qual o colaborador trabalha, os resultados se encontram dispostos no Gráfico 17, seguinte:

Gráfico 17 – Quanto à empresa em que o colaborador trabalha



Fonte: Elaboração própria do autor.

No Gráfico 17, a proporção de 52% dos pesquisados confirma que *quase sempre* o clima de trabalho é bom. Mas também 52% e 45% responderam que o clima de trabalho é *sempre bom*. Luz (2009) considera que o clima comprova o grau de satisfação material e emocional dos colaboradores no ambiente de trabalho, contribuindo para a produtividade e

motivação dos funcionários. Neste caso, o clima organizacional possibilita a satisfação de algumas necessidades de seus colaboradores, portanto o clima organizacional é considerado como favorável e apropriado. Isto se confirma nos diversos excertos extraídos da narrativa do gestor entrevistado, quando responde ao questionamento: *Como você percebe o clima organizacional da clínica Cedic?*

Eu considero que a minha equipe esteja em um grau satisfatório. Nós sabemos que podemos melhorar ainda mais o grau de sintonia, de parceria entre os colegas. Eu consigo visualizar esse clima satisfatório principalmente em momentos de conflitos, quando acontecem alguns problemas tanto internos quanto externos que a gente vê a movimentação entre nós para resolver a situação em conjunto, para que fique resolvido da melhor forma possível.

Outra pergunta direcionada ao sujeito gestor entrevistado se referiu a *O que você compreende por clima organizacional?* Segundo as ponderações do respondente:

O clima organizacional está compreendido na questão de grupo, das ações do cotidiano dos profissionais da organização. Dessa forma, pode ser mensurada a qualidade, não só das ações dos colaboradores como também do clima.

Ao contrário do que muita gente pensa, o clima não está só na responsabilidade do gestor coordenador, o clima é grupo, fazem parte todos os integrantes da empresa. Todos são responsáveis, como por exemplo: aqui na clínica existem vários setores, e se você fizer um estudo individual dos setores vai ser verificado que alguns têm pontos negativos, devido a alguns integrantes daquele setor. Nestes casos, entra a parte de profissionalismo, coleguismo, sintonia entre eles mesmos. Então, clima organizacional é diretamente ligado à ação de cada um.

Eu acredito que a motivação seja algo interno e individual. É algo que vem de dentro para fora, muitas vezes o que motiva um colaborador X não motiva colaborador Y e assim por diante, mas assim em se tratando de uma forma em geral, nem sempre os colaboradores trabalham com motivação, de forma que não impacta o nosso atendimento. Então, de certa forma, a gente acaba interferindo sim no clima organizacional.

Com o propósito de aprofundar as discussões empreendidas, indagou-se ao entrevistado: *O clima organizacional da clínica Cedic é importante na produtividade de seus colaboradores?* De acordo com as evocações do respondente:

O clima organizacional é de extrema importância por conta de que nós trabalhamos com vidas, com pessoas na área da saúde, que é o caso da clínica Cedic. Você trabalha... as pessoas procuram quando estão, na maioria das vezes, doentes. Outras vêm fazer check up, mas a maior parte vem atrás de um diagnóstico, então a pessoa já vem com o estado emocional abalado, então quando chega aqui e ela encontra profissionais

contentes, que as recebem de forma acolhedora, eles percebem naturalmente que o clima daquele local é bom, que as pessoas que estão ali, estão trabalhando com dedicação, com motivação.

Essas considerações, advindas do gestor, constituem valores a se compatibilizarem com os dados oriundos de subgrupos de colaboradores, segundo as proporções percentuais mostradas no Gráfico 17.

No que respeita à questão *A empresa é aberta a receber opiniões em relação à política, objetivos e dificuldade de seus funcionários*, tem-se o índice de 42% afirmando que *quase sempre*. Enquanto que 39% disseram que raramente a empresa é aberta a sugestões, e 3% ponderam que *nunca*. Isto denota que, no mais das vezes, a gestão não é aberta a receber opiniões em relação à política, objetivos e dificuldade, oriundas dos funcionários.

Nesse particular, Rizzatti (2002) depreende que um dos fatores a influenciar incisivamente no clima organizacional da empresa, é a participação dos colaboradores na definição da política dos objetivos da empresa e na estratégia de gestão. Quando esta participação não acontece, logo haverá um resultado negativo quanto à qualidade do clima organizacional, causando então fatores que desmotivam os colaboradores. Por isso, a participação dos colaboradores, na definição dessas políticas e estratégias, é muito importante, para que haja um clima organizacional adequado. Mas se esta participação não ocorre, ou não é possível, se têm momentos de incerteza e instabilidade.

Retomando as respostas dos colaboradores, oriundas do questionário, outro fator a chamar à atenção, é que 59% dos respondentes acreditam, raramente, que *seu superior reconhece os esforços e sucesso de trabalhos bem realizados*. Já 24% responderam que, quase sempre, reconhecem. Entretanto, 6% relataram que nunca são reconhecidos por um trabalho realizado com sucesso. Nesta direção, Pilatti (2008) contribui com a teoria da necessidade do reconhecimento e valorização, referente a um bom trabalho realizado pelos colaboradores, por parte dos superiores. Isto traz benefícios para o crescimento profissional dentro da organização e à vida pessoal do funcionário. Considera-se que a falta destes componentes, pode implicar, conseqüentemente, em desmotivação dos colaboradores.

Ao indagar ao entrevistado: *Os colaboradores da clínica Cedec participam da definição das políticas e objetivos da empresa?* A resposta vem ao encontro da proporção de colaboradores que participaram do questionário, quando disseram que *quase sempre* (Gráfico 17) a empresa é aberta a receber sugestões e críticas às necessidades dos funcionários:

Bom, em alguns processos sim, nós estamos passando por esse processo de avaliação 360 em que o colaborador avalia e é avaliado, e também o coordenador avalia e também é avaliado. Temos uma avaliação 360 em que eu posso dizer qual a minha visão não só do meu colega de trabalho, mas do meu gestor da instituição. Esse resultado, essa definição vai impactar diretamente nos benefícios e políticas. Por exemplo, nós temos o décimo quarto salário, e nessa definição de valor de porcentagem, nesse momento, o colaborador participa.

Retornando às respostas dos colaboradores quanto ao questionário, tem-se que em relação aos treinamentos oferecidos pela empresa para atender as prioridades exigidas pelas áreas de atuação, a maioria dos respondentes, com índice de 33%, apontou que a empresa disponibiliza treinamentos que atendam suas necessidades. Mas também 30% expuseram que quase sempre são treinados. Outros 18% relataram nunca ter sido treinados. Uma pequena parcela de 18% declarou que sempre teve treinamentos para a ocupação que desenvolvem. Treinamentos recorrentes, na área ocupada, são importantes. Do ponto de vista de Luz (2009), os treinamentos, de acordo com os objetivos da organização, causam resultados com maior produtividade.

Os resultados concernentes à *coordenação dos superiores e distribuição de tarefas*, denotam que 45% dos colaboradores apontam que, quase sempre, seus superiores distribuem tarefas de forma justa entre as equipes. Outros 36% proferiram que raramente isso acontece. Diante do exposto, na área da saúde, o colaborador trabalha de forma repetitiva e estressante. Isto ocorre devido a variados e inusitados tipos de situações vivenciadas durante as oito horas de trabalho, principalmente no setor de recepção. Pois, enquanto houver clientes o atendimento não pode parar, uma vez que todos os clientes, ao adentrar na clínica, querem ser atendidos de forma ágil e eficiente. Mas, para isto, o gestor precisa sempre organizar as tarefas de forma clara, objetiva e bem distribuídas entre todos.

Quanto às *decisões que afetam a área em que atuam*, o Gráfico 17 aponta que 39% dos respondentes afirmam que raramente são informados a respeito das decisões tomadas acerca de suas áreas/setores. No entanto, 24% expuseram que sempre são informados de qualquer decisão. E, 15% disseram que nunca são informados destas decisões. Isso considerando, Luz (2003) menciona algumas variáveis do clima organizacional que afetam de modo negativo o desempenho do colaborador e, conseqüentemente, trazem alguns fatores negativos como: rivalidades, conflitos, desunião, resistências, falta de comunicação, entre outros. Então, avalia-se que é primordial a comunicação no ambiente de trabalho, principalmente nas áreas específicas, como a da saúde. Os gestores sempre têm que trazer clarezas em suas comunicações e atitudes.

Nessa direção, quando o gestor foi questionado: *Você acredita que um bom profissional pode ter um mau desempenho por causa de um ambiente de trabalho desfavorável?* Segundo as ponderações do gestor:

Eu acredito que não só na clínica mais na maior parte das instituições a comunicação é a chave do sucesso. Sim, eu acredito sim, sem sombra de dúvida, a informação é passada corretamente. Quando o ambiente de trabalho é desfavorável atrapalha o desempenho do profissional.

De volta aos dados do questionário, sobre *a disponibilidade de equipamentos de qualidade para o desenvolvimento das atividades*, 55% de pesquisados denotam que sempre são oferecidos equipamentos com ótima qualidade, e 39% disseram que, quase sempre, são oferecidos.

No que concerne à *reunião dos funcionários para o feedback dos trabalhos realizados*, 55% dos sujeitos disseram que, raramente, o gestor da empresa se reúne com eles para esse fim; já 27% apontaram que, quase sempre, isso acontece. O conceito do *feedback* é simples, mas expressiva para os colaboradores que realizam o trabalho, visto que é por meio desta retroalimentação que o colaborador poderá fazer uma autoanálise, apontando melhorias em sua atitude profissional (CAVASSANI; BIAZIN, 2006).

No que respeita a esses dados, pode-se apreciar as ponderações do gestor entrevistado, quando se questionou: *Na sua percepção, como gestor imediato, o que contribui para a motivação e a satisfação de seus colaboradores no ambiente de trabalho?*

Eu acredito que a liberdade de expressar seus sentimentos, a confiança, o trabalho em equipe, a parceria, a via de mão dupla, isso é fundamental, o “Feedback”, tanto negativo quanto positivo, é fundamental e contribui para formação do colaborador.

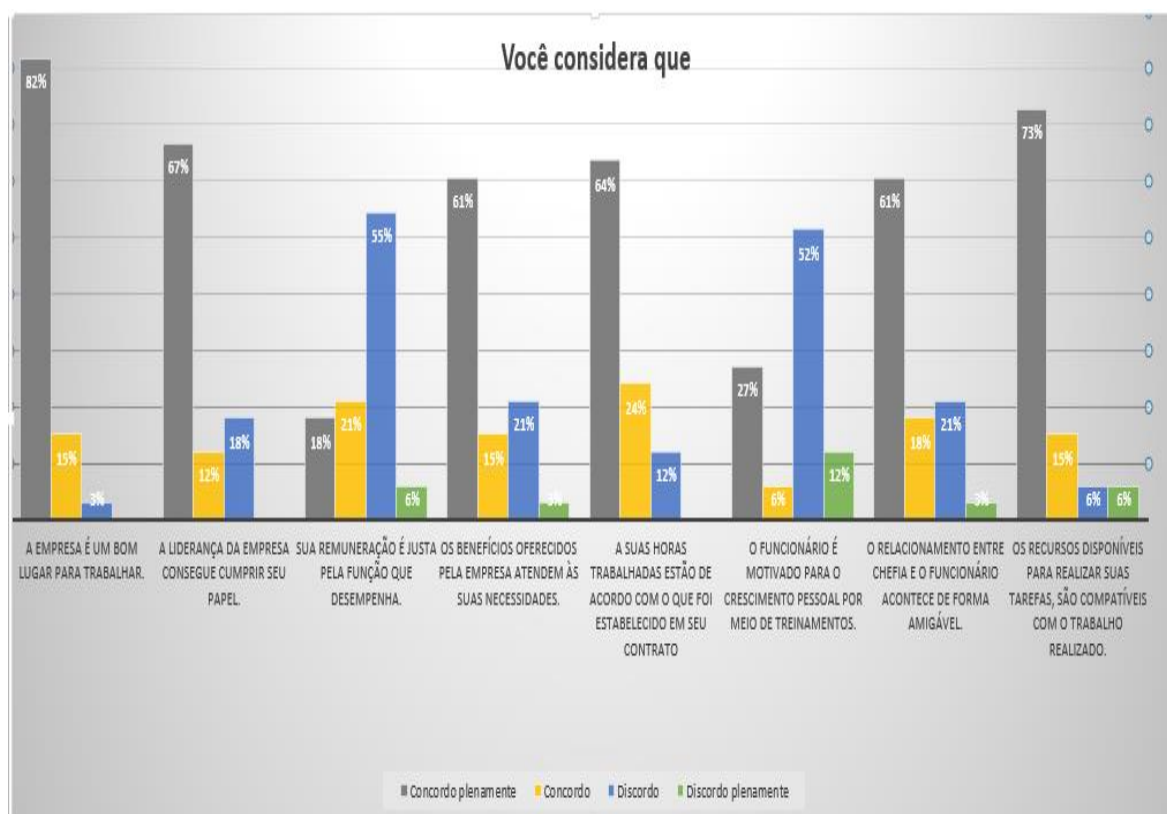
Quanto ao fator *a comunicação entre os supervisores imediatos e os colaboradores é feita de forma clara e amigável*, 45% dos colaboradores pesquisados responderam que, raramente a comunicação entre os supervisores imediatos e os colaboradores é feita de forma clara e amigável. Já 39% disseram que, quase sempre, essas conversas são claras e amigáveis. A esse respeito, Lacombe (2012), em sua teoria variáveis intervenientes, afirma que a comunicação interna é algo de fundamental importância dentro das organizações; a falta dela pode causar grandes problemas entre a gestão e os colaboradores em médio prazo. Luz (2007), por seu turno, pontua que a tecnologia da informação e a gestão de pessoas podem viabilizar diversos canais de interação e relacionamento entre colaboradores da organização e podem influenciar seu uso para trazer melhoria na comunicação entre eles.

Diante de alguns índices negativos mencionado acima em relação ao comportamento do gestor, estes índices não interferem na motivação e no clima organizacional dos colaboradores da clínica apenas deixam insatisfeitos em alguns aspectos, pois como base na percepções dos colaboradores a pesquisa revela um clima organizacional favorável a motivação.

A esse respeito, o gestor entrevistado assim se posicionou,

Quanto a determinados fatores que integram o clima organizacional de uma empresa, o Gráfico 18 ilustra a avaliação da amostra pesquisada na Cedic:

Gráfico 18 – Quanto às considerações sobre o clima organizacional da empresa



Fonte: Elaboração própria do autor.

O Gráfico 18 traz a avaliação dos respondentes sobre determinados fatores que integram o clima organizacional da Cedic, os quais terão as análises desdobradas na subsequência.

Majoritariamente, 82% de colaboradores concordam plenamente que *a Cedic é um bom lugar para se trabalhar*; já uma parcela de 15% respondeu apenas que concorda. Quanto a isso, frise-se que, na observação participante, o pesquisador pode perceber que nenhum dos colaboradores reclamou da empresa. Pelo contrário, se presenciou que muitos colaboradores afirmaram que gostam de trabalhar na empresa, devido às amizades internas e externas, estrutura e a localização da organização.

No que concerne ao item *a liderança consegue cumprir seu papel*, 67% de pesquisados disseram que concordam plenamente que a liderança da clínica consegue cumprir seu papel. E, 12% disseram apenas que concordam. Sobre o exercício da função administrativa a envolver os cargos de liderança, Machado e Spers (2015, p. 47) avaliam ser indispensável que o gestor possua determinadas habilidades tais como, “[...] desenvolver relações com seus pares, fazer negociações, motivar os colaboradores, solucionar conflitos da melhor maneira possível, estabelecer redes de informações e, posteriormente, difundir informações, tomar decisões e alocar recursos”. Já no que tange ao percentual negativo apenas 18% discordaram, afirmando que *a liderança não consegue cumprir seu papel*.

Não obstante, quando o gestor entrevistado se refere à participação dos colaboradores na definição das políticas e objetivos da Cedec, a narrativa tende para a seguinte direção:

É aquilo que eu digo, é pôr a gente fazer parte de uma empresa grande, muitas vezes, vem uma demanda para a gente e que tem que ser realizada, mas, muitas vezes, a minha realidade aqui em Cuiabá não é a mesma de São Paulo e do Rio de Janeiro. Então, a gente procura, em união com todos, ajustar para que realizemos aquela política, aquela função de uma de forma que não impacte o nosso atendimento. Então, de certa forma, a gente acaba dando o máximo de si para que tudo dê certo.

Quanto ao fator *A remuneração é justa pela função desempenhada*, 55% dos colaboradores discordaram, dizendo que não é justa. Uma parcela de 21% concorda, dizendo que sim, a remuneração é justa. Enquanto que 18% concordam plenamente que sua remuneração é justa para função que desenvolvem. Da amostra de 33 participantes da pesquisa, 21% responderam que não concordam que a remuneração, pela função realizada, seja justa.

De acordo com Lacombe (2005), a rentabilidade na organização depende do clima organizacional positivo. Segundo o autor, para se obter este tipo de clima, é preciso observar o grau de satisfação dos colaboradores. Há vários fatores que influenciam a satisfação no ambiente de trabalho e, um deles, sendo primordial, a remuneração adequada dos funcionários. Sobre esse tema, Robbins e Coulter (1998) adensam que as organizações devem usar o conhecimento das diferenças entre os colaboradores no que diz respeito aos incentivos salariais, como: aumentos salariais, promoções, autonomia e a oportunidade de participar de determinadas metas. Na observação participante, anotou-se que há, nesse sentido, colaboradores do mesmo setor, uns satisfeitos e outros insatisfeitos com sua remuneração. Disto, pode-se depreender que cada um possui as suas necessidades e, nem sempre, o que é bom e satisfatório para um, tende a ser essencialmente para o outro.

Isso vem corroborar a fala do gestor entrevistado, quando pontua a presença de diversos fatores que influenciam fortemente no clima organizacional. Por exemplo:

Há colaboradores que não é o dinheiro que os motiva, têm colaboradores que um elogio motiva, têm colaboradores que tem uma carga horária maior que os demais colegas, que o salário dele é inferior devido a isso que o setor dele tem, uma insalubridade ou periculosidade. Tem uma carga maior de stress, mas eu acredito que o indivíduo quando sabe o que ele está fazendo ali é importante não só para os clientes, mas para o cliente em si e ele está vendo que isto é visto, que o gestor dele está vendo isso, é mais importante que dinheiro e motiva sim.

Referente aos benefícios recebidos pelos colaboradores, 61% disseram que concordam plenamente que *os benefícios oferecidos pelas empresas atendem suas necessidades*. Discutindo sobre tal assunto, Silva et al. (2013) aludem que, para se obter colaboradores motivados, é fundamental que se ofereça mais que bons salários. Os benefícios diretos e indiretos são de grande importância para o ambiente de trabalho; contribuem para a motivação e no desenvolvimento das atividades dos colaboradores, e seu desempenho dentro da empresa.

Sobre o item *As suas horas trabalhadas estão de acordo com o que foi estabelecido em seu contrato*, um percentual de 64% concordam plenamente, que as horas trabalhadas estão de acordo, e um percentual, bem menor, de 12% discordam.

No item *O funcionário é motivado para o crescimento pessoal por meio de treinamentos*, uma proporção de 19,52% dos colaboradores pesquisados responderam que discordam, que não participam de cursos e treinamentos. E outros 27% afirmaram que concordam plenamente. Isto é, sempre participam de treinamentos e cursos de aperfeiçoamento. Pois entendo para que haja um ambiente com colaboradores trabalhando com eficiência, efetividade e segurança nas ações, é fundamental que eles realizem cursos e treinamentos na área de atuação, pois, o despreparo dos colaboradores pode provocar prejuízos à profissão e à rentabilidade da empresa.

O Gráfico 18 expõe ainda sobre as porções percentuais acerca de *O relacionamento entre chefia e o funcionário acontece de forma amigável*. Sobre esta proposição, 61% dos entrevistados concordam plenamente. Há também 18% que apenas concordam. Outra parcela de 21% dos pesquisados, discorda que há uma relação boa e amistosa e cordial entre chefia e colaboradores. Os dados indicam que o relacionamento entre chefia e colaborador aparenta ser bom.

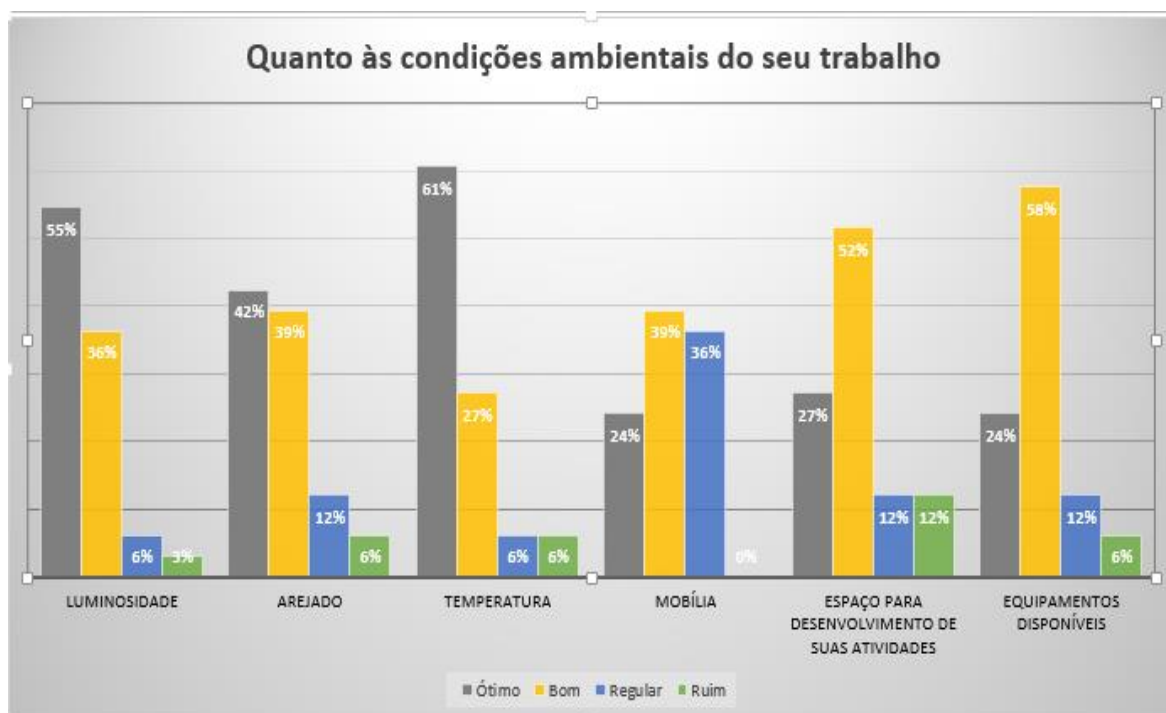
Isso vem coadunar com a narrativa do gestor entrevistado, ao ponderar sobre sua relação com seus colaboradores:

Eu procuro criar um vínculo não só de trabalho, mas também, procuro participar da vida pessoal, profissional e das conquistas. De certa forma, acabo participando, tendo a minha opinião, ela não é só importante no que diz respeito ao trabalho em si e nas outras questões do colaborador; sempre procuro criar um ambiente de cumplicidade, companheirismo não só da minha parte, mas também da parte do colaborador, então ao meu ver, temos um bom relacionamento.

Quanto ao último fator de análise do Gráfico 18, referente *Aos recursos disponíveis para realizar suas tarefas, são compatíveis com o trabalho realizado*, nota-se que a maioria dos respondentes, 73% concordam plenamente. Também 21% de colaboradores responderam que concordam; e, uma proporção minoritária de 6% afirmou discordar plenamente deste item.

Ainda tratando sobre o clima organizacional na Cedec, tem-se o fator condições ambientais de trabalho, exposto aos colaboradores para se posicionarem a esse respeito. Os dados se encontram estampados no Gráfico 19, subsequente:

Gráfico 19 – Quanto às condições ambientais do seu trabalho



Fonte: Elaboração própria do autor.

Em relação ao fator *iluminação*, a pesquisa aponta que 55% dos colaboradores disseram que é ótima. Outros 36% consideram a iluminação boa, a qual se pode classificá-

la como *adequada*. Para Veiros (2002), o ambiente de trabalho precisa ter qualidade para que os colaboradores trabalhem com conforto, o que contribui para a produtividade da empresa. Segundo o autor, os fatores que, na maioria das vezes, interferem diretamente na produção são: luminosidade, temperatura, umidade e espaço físico, entre outros.

No tocante ao item *ambiente arejado*, do local pesquisado, o resultado pode ser classificado como satisfatório, pois 42% dos colaboradores pesquisados relataram que o local, quanto ao fator limpeza, é ótimo, e 39% disseram que está limpeza é boa. E, somente 6% consideram ruim.

Sobre à *temperatura* apurou-se um índice de 61% afirmando que a temperatura do local é ótima. Um grupo de 27% desses colaboradores respondeu que a temperatura interna da clínica é boa. Uma parcela de 12% relatou que a temperatura da clínica é regular, e 6% disseram que é ruim. Esses dados permitem depreender que a temperatura interna da Cedec é *adequada*, tanto para os colaboradores quanto para os clientes, vez que a clínica se situa em uma das cidades mais quentes da região Centro Oeste cuja temperatura, nos períodos mais quentes, pode chegar a 40º graus Celsius ou mais.

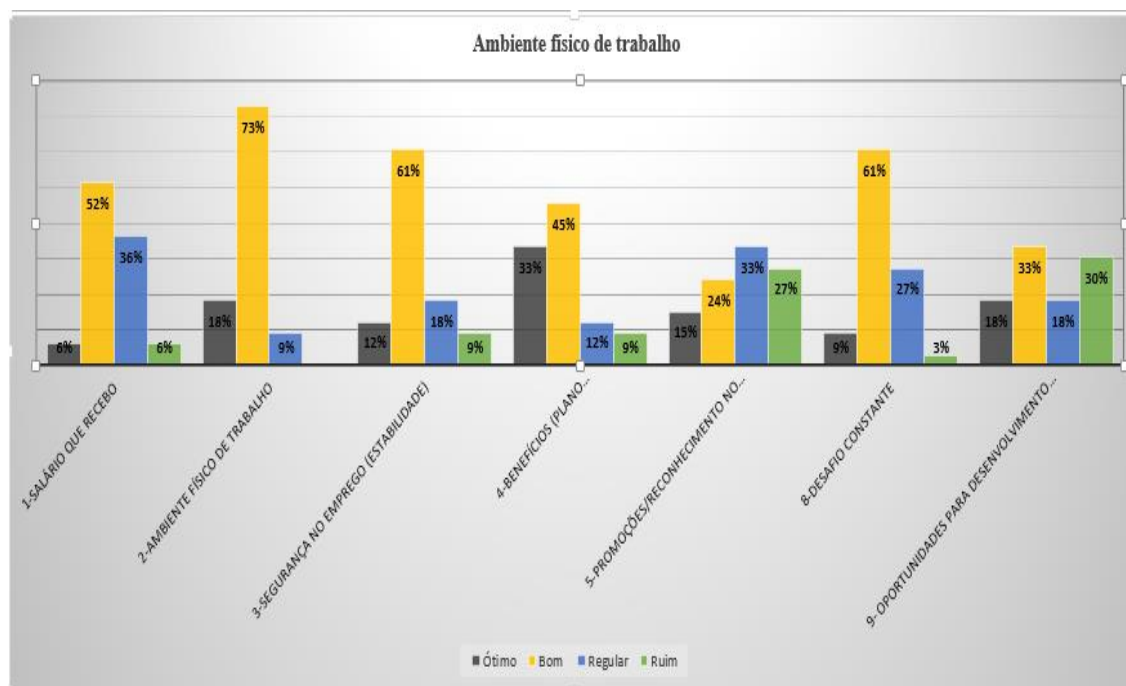
Os resultados em relação à *mobília da empresa*, apontam um índice de 39% de respondentes, que afirmou que a mobília da clínica é boa. E, conseqüentemente, 36% responderam que a mobília é regular. Perante os resultados, se compreende que, de alguma maneira, este fator não está satisfazendo totalmente todos os anseios dos colaboradores da organização.

Quanto ao *espaço para o desenvolvimento das atividades*, os resultados apontam que 52% disseram que é bom. Já 27% disseram que é ótimo; e 12% avaliam como regular, e 12% relatam que este espaço é ruim.

O item que ilustra a opinião dos colaboradores no que se refere aos *equipamentos disponíveis*, 58% disseram que a disponibilidade é boa, e 24% responderam que é ótima, e apenas 12% afirmaram ser regular. Diante do exposto, pode-se afirmar que a disponibilidade e a qualidade dos equipamentos são adequadas ao tipo de trabalho que a Cedec realiza.

O próximo fator do clima organizacional a ser analisado, se refere ao ambiente físico de trabalho cujos extratos seguem descritos no gráfico 20:

Gráfico 20 – Distribuição da amostra de 33 colaboradores, quanto ao ambiente físico de trabalho



Fonte: Elaboração própria do autor.

Quanto ao fator *salário que recebo*, 52% dos pesquisados relatam que o salário que recebem é bom. E, 36% deles afirmam ser regular. Os atributos ótimo e ruim se equipararam com as proporções de 6% cada um. Os dados apurados denotam que a maioria dos colaboradores da clínica considera seu salário adequado para a função que exercem na Cedec.

Isso considerando, importa destacar a discussão tecida por Robbins e Coulter (1998) quando mencionam que as organizações precisam dar incentivos salariais, promoções, participação em determinadas metas. Já Lacombe (2005) pondera que salários adequados configuram um dos principais fatores de motivação aos colaboradores. Luz (2003), fortalecendo a discussão de Lacombe (2005), afirma que a remuneração é uma variável fundamental a ser pesquisada, uma vez que ela influencia diretamente no grau de satisfação dos colaboradores.

Naquilo que se refere ao *ambiente físico de trabalho*, que alcançou um índice de 73%, os respondentes disseram que é bom. Um grupo menor, integrando 18%, relatou que o ambiente é ótimo. Os resultados apurados revelam que os colaboradores consideram que a estrutura física da Cedec é adequada ao desenvolvimento das atividades laborais.

No que diz respeito à *segurança (estabilidade no emprego)*, um grupo, formado por 61% colaboradores, respondeu que a segurança é boa. O que sugere pensar que eles se

sentem seguros quanto ao emprego que possuem. Maslow (1987), em seus estudos, relata em sua pirâmide de necessidades a estabilidade como fator motivacional. Este encontra-se na base da pirâmide, e está situado dentro das necessidades básicas. Há índice de 18% de colaboradores, que depreende que sua estabilidade no emprego é regular. Indo além, há um grupo de 12% a afirmar que se sente totalmente seguro em relação a este fator.

Os colaboradores quando questionados sobre *os benefícios oferecidos pela empresa*, afirmaram, majoritariamente (45%), que são bons. Enquanto que 33% consideram este benefício ótimo. E, 12 % consideram regular. Já aqueles que avaliaram como ruim, totalizam 9%. Tais *benefícios* oferecidos pela Cedec, englobam planos de saúde e odontológico, auxílio-creche, tickets alimentação e refeição, e Plano de Participação na Renda (PPR). Vale destacar que estes resultados percentuais vêm ao encontro daqueles estampados no gráfico 18, quando se referem às considerações dos funcionários sobre a proposição: *os benefícios oferecidos pela empresa atendem as necessidades dos colaboradores*, que alcançou um índice 71% de concordância e, portanto, de avaliação positiva. Isto permite inferir que os benefícios que a empresa oferece são adequados aos seus funcionários.

Considerando o fator *Promoções/reconhecimento no trabalho*, um conjunto de 33% de respondentes avaliou como regular. Outros 27 % disseram que é ruim. Não obstante, vale dizer que este item obteve 79 % de avaliação positiva. Segundo Gondim e Silva (2004) e Herzberg (1997), reconhecimento, crescimento, responsabilidade e a progressão no âmbito do trabalho são fatores de satisfação que levam o colaborador à motivação. Estes fatores se encontram na teoria motivacional Bifatorial, elaborada por Herzberg (1997). Na falta deles, tem-se o oposto, como a desmotivação e a insatisfação dos funcionários.

Quanto ao quesito apresentado em relação *ao desafio constante, que sua função traz para o seu dia a dia*, os resultados das percepções dos colaboradores, reúnem: 61% avaliam como bom; 27% afirmam que é regular; e 9% avaliam como ótimo. Pois, trabalhar na área da saúde, às vezes, se deparam com situações diferentes, problemáticas e inusitadas, que fazem com que as pessoas cresçam profissionalmente. Segundo Nassar (2000), o próprio clima organizacional traz desafios que moldam os indivíduos às relações com a empresa e a forma de agir ante aos desafios, às crises e aos conflitos nos ambientes internos e externos.

Sobre *as oportunidades para o desenvolvimento do colaborador no trabalho*, obteve-se 33% de respondentes a dizerem que são boas; 30% afirmaram serem ruins. Outros 18% afirmaram que as oportunidades são ótimas. Isto sugere que as oportunidades de crescimento dos colaboradores, é um fator do clima organizacional premente na política da empresa. Lacombe (2005) afirma que, para obter clima organizacional positivo dentro das

organizações, existem vários fatores que influenciam e contribuem, sendo um deles a perspectiva de carreira e oportunidade de promoção e desenvolvimento para seus colaboradores.

Diante da proposição que trata sobre a sintonia dos valores referenciais dos colaboradores com os da Cedic, o Gráfico 21, a seguir, contempla as proporções percentuais de respostas:

Gráfico 21 – Quanto aos valores dos colaboradores e os da organização



Fonte: Elaboração própria do autor.

Os resultados quanto à proposição que arrola os valores referenciais dos colaboradores e os da organização, denotam que 53% dos pesquisados afirmaram que seus valores são muito semelhantes ao da empresa; e 28% disseram apenas que são semelhantes; e com 19% aludem que os valores entre colaborador e empresa são diferentes. Então, a análise possível é de que 81% dos funcionários se identificam com os valores da empresa Cedic. Isto remete a Aquino (1992) quando afirma que a cultura leva a pensar em vários estilos de vida e em conjuntos de regras a serem seguidas na organização. Em suma, pode-se dizer que, as normas e os valores da organização estão associados ao comportamento dos colaboradores dentro da empresa.

Por último, apresenta-se o Gráfico 22 o qual aloja o conjunto de dados que fornecem substância para as análises a respeito de o colaborador sentir orgulho em ser parte da organização. É o que se pode visualizar na sequência:

Gráfico 22 – Quanto ao orgulho de ser parte da empresa



Fonte: Elaboração própria do autor.

Os resultados apurados, dispostos no Gráfico 22, no que diz respeito ao colaborador *sentir orgulho em ser parte da organização*, apontam que 76% dos pesquisados concordam que se sentem orgulhosos em participar do grupo Cedic. Uma parcela de 6% discordou, isto é, não sente orgulho em trabalhar na empresa. Sobre o assunto, na acepção de Gil (2001), os colaboradores devem ser tratados como se fossem parte da empresa, inclusive contribuindo com opiniões, sugestões e outras formas de participação proativa na organização. O que os leva a sentirem-se motivados a desenvolverem suas atividades laborais, com responsabilidade, compromisso e dedicação.

Em suma, os resultados provenientes das análises, englobando a observação, o questionário e a entrevista apontam para dois movimentos que dinamizam o clima organizacional da Cedic. Por exemplo, do universo de 33 colaboradores, constataram-se grupos que consideraram o clima organizacional favorável à realização de suas atividades laborais. Mas, por outro lado, há grupos minoritários a revelarem em suas percepções a existência de fatores relevantes que levam à desmotivação e à insatisfação.

No próximo segmento, procura-se tecer considerações acerca dos resultados encontrados nas análises. É o que se pode apreciar nas considerações finais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo identificar o clima organizacional e suas variáveis no ambiente de trabalho da clínica Cedic, privilegiando os componentes *motivação* e *satisfação* e seus fatores intervenientes no desenvolvimento das atividades laborais.

Quanto ao grupo de colaboradores contatados, a amostra totalizou 33 funcionários participantes da pesquisa. Importa salientar que a maioria deles apresenta um grau de escolaridade em nível de ensino superior, a faixa etária predominante, em média, é de 25 a 37 anos, e em sua maioria é do gênero feminino e assistente administrativo.

Respondendo ao questionamento *O clima organizacional da clínica Cedic está contribuindo para a motivação e a satisfação de seus colaboradores no ambiente de trabalho?* Os dados encontrados neste estudo de caso, possibilitam afirmar que as análises revelaram que o clima organizacional da empresa contribui para os fatores ativadores de motivação e de satisfação dos colaboradores da clínica Cedic.

No entanto, vale frisar que, embora os dados revelem um clima organizacional favorável à motivação e à satisfação, ainda existem alguns fatores que *desfavorecem o clima*. Fatores estes que receberam índices de percentuais negativos na percepção dos colaboradores, quais sejam: a falta de receptividade por parte da gestão em relação à sugestão de mudança, oriunda dos colaboradores; o colaborador ser pressionado em relação ao seu ritmo de trabalho; o colaborador não tem reconhecimento por parte da empresa; não tem *feedback* por parte da gestão; e transparência nas decisões. Cabe destacar que os fatores com maiores índices de recorrências nos resultados foram o salário injusto, a fragilidade na comunicação entre gestão e equipe, e a falta de incentivos para o crescimento profissional. Assim, os principais ativadores de desmotivação na clínica Cedic, segundo os dados coletados empiricamente, ancoram-se no salário injusto à função que os colaboradores exercem na organização, e na falta de reconhecimento profissional. Isto remete às proposições de Lacombe (2005) e Luz (2003) quando enfatizam as questões concernentes ao salário compatível com o cargo exercido, às metas e recompensas na organização.

Os dados oriundos das informações dos colaboradores, apresentando suas insatisfações concernentes à remuneração que recebem e, também, de acordo com os dados coletados decorrentes das observações do pesquisador, constituem fatores do clima organizacional, avaliados pelos colaboradores como injustos em razão da falta de reconhecimento financeiro.

Outrossim, a pesquisa revelou fatores relacionados, a falhas na comunicação entre equipe e gestão, e à falta de incentivos para o crescimento profissional. O que vem ao encontro das ponderações de Luz (2003) e Herzberg (1997), quando mencionam que o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos integrantes de uma empresa, no que tange à realidade da organização, ao modelo de gestão, aos processos de comunicação e de valorização profissional. Fatores estes que atualmente trazem desmotivação e insatisfação ao colaborador da clínica, e que foram evidenciados nas análises, mas, frise-se, presentes em grupos minoritários.

De outro norte, os fatores que *favorecem e motivam* os colaboradores, trazendo-lhes satisfação, segundo o ponto de vista dos colaboradores, giram em torno de atributos como, benefícios ofertados pela organização, condições de trabalho (infraestrutura boa), segurança no emprego, ambiente de trabalho e salário que recebem. Luz (2012) enfatiza que a satisfação dos colaboradores funciona com um termômetro em relação ao clima organizacional, influenciando diretamente no seu rendimento e na sua produtividade na empresa. Portanto quanto mais satisfeito o colaborador estiver, maior rendimento terá em seu trabalho.

Quanto aos pressupostos relacionados na pesquisa, respeitantes às afirmativas: 1) As variáveis existentes no clima organizacional da clínica Cedec influenciam na motivação e na satisfação dos colaboradores; 2) O clima organizacional é influenciado pela política de benefícios que a empresa oferece; e 3) A ausência de motivação e a pouca colaboração entre os colaboradores, contribuem para um clima organizacional desfavorável.

No que respeita ao pressuposto de número 1, os resultados confirmam que sim, as variáveis do clima da Cedec influenciam na motivação e na satisfação de seus colaboradores. As análises apontaram que o clima organizacional é favorável. Identificou-se a presença de variáveis intervenientes, discutidas por Lacombe (2012), sendo as predominantes: identificação com a organização, motivação e percepção do pessoal em relação aos fatores ativadores de motivação e satisfação, integração da equipe e comunicação interna. Entretanto, algumas destas variáveis existentes no clima da clínica Cedec, precisam ser aperfeiçoadas, neste caso, a comunicação é uma das variáveis a gerar índices negativos, e que é de grande importância dentro de qualquer organização, segundo enfatiza Luz (2009), a comunicação pode trazer melhor integração entre os colaboradores.

As variáveis causais também se fizeram presentes nos dados obtidos quando os colaboradores pesquisados se referiram aos objetivos da organização, às políticas e estratégias, as tecnologias da informação, ao estilo de administração. Importante destacar

que estes dados obtiveram índices negativos (Gráfico 17).

Quanto ao pressuposto de número 2, referente à afirmativa: o clima organizacional é influenciado pela política de benefícios que a empresa oferece. Sim, isto se confirma, uma vez que a política de benefícios que a empresa oferece, compareceu nos dados, constituindo um dos fatores a trazer satisfação aos colaboradores da clínica.

No que se refere ao pressuposto de número 3, concernente à ausência de motivação e a pouca colaboração entre os funcionários, contribuem para um clima organizacional desfavorável. Esta afirmação é negativa, pois, o clima da unidade, em linhas gerais, revelou-se um clima favorável no contexto de trabalho da clínica Cedic.

O resultado final desta pesquisa, retrata um compósito de informações patenteadas tanto pelos colaboradores quanto pelo gestor entrevistado, a fortalecerem indicadores do clima organizacional, a sustentarem que os sujeitos pesquisados sentem orgulho em trabalhar na empresa Cedic. E, mais, que seus referenciais de valores com os da empresa são bastantes semelhantes. Os colaboradores dizem conhecer as prioridades e os objetivos da empresa, e consideram a imagem da empresa como boa entre estes e outros fatores positivos em relação ao clima organizacional. O conjunto de dados permite considerar que o clima organizacional da clínica Cedic é favorável à motivação e à satisfação dos colaboradores, referente ao trabalho desenvolvido.

O clima é um instrumento significativo a permitir que o gestor faça avaliações em relação ao comportamento dos colaboradores. Isto leva às considerações de Gonzalez (2002), ao destacar o grande valor que tem o estudo sobre clima organizacional, uma vez que, por meio destes instrumentos, é possível distinguir os pontos fracos e os pontos fortes da organização, possibilitando aos colaboradores a oportunidade de participarem da geração, do processo e na inserção de soluções, e também desenvolver condições para a motivação pessoal, o que poderá contribuir para o cumprimento das metas estabelecidas no processo de gestão e, diretamente, terá reflexos na satisfação dos clientes ou usuários e no êxito dos objetivos organizacionais.

Os dados apurados corroboram a afirmativa de que a gestão do clima organizacional, é fator altamente relevante ao desenvolvimento do trabalho dentro de quaisquer organizações, lembrando que colaboradores e gestores precisam estar sintonizados com as metas, políticas e objetivos da empresa (RIZZATTI, 2002).

Importa frisar que, devido ao breve período de tempo livre, para finalizar esta pesquisa, não foi possível realizar a coleta de dados na clínica Cedic do Jardim América. Pois, seria de grande relevância a comparação do clima organizacional entre as duas unidades da mesma

região. É recomendável que, no futuro, sejam realizadas pesquisas semelhantes em outras unidades da organização para avaliar o clima organizacional de diferentes unidades e regiões.

Nesse sentido, é preciso atinar ao fato de que o assunto em pauta não está esgotado, havendo muito para se refletir, indagar e debater acerca do clima organizacional como fator de contribuição à motivação e à satisfação nas organizações. Isto, certamente, possibilitará melhorias metodológicas para futuras pesquisas sobre clima organizacional, englobando os fatores motivação e satisfação no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1992.

ARAÚJO, L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAÚJO, L. C.; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AZEVEDO, A. J. D.; MEDEIROS, M. P. M.. **Satisfação no trabalho: um estudo de caso na Procuradoria-Geral de justiça do Rio Grande do Norte**. Disponível em: <http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo02REMS6.pdf>. Acesso em: 22 de dezembro de 2016.

BECKER, H. S. **Métodos de pesquisas em ciências sociais**. Tradução, ESTEVÃO Marcos; AGUIAR, Renato, 4 ed. São Paulo. Editora Hucitec, 1999

BEDANI, M. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. **Psicologia para a América Latina**, n. 7, p.11, ago. 2006. Disponível em: <<http://psicolatina.org/Siete/clima.html>>.

BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de Recursos Humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1990. 141 p.

_____, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas, psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____, C. W.. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. - 9. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2013

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006.

BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____, **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira - Thomson Learning, 2004.

CASADO, T. **A motivação e o trabalho**. In: M. T. L. Fleury (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 247-258.

CAVASSANI, A. P.; CAVASSANI, E. B.; BIAZIN, C. C.; Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações. **XIII SIMPED** – Bauru, SP, 2006.

CHARAN, R. **Liderança na era da turbulência econômica: as novas regras de gestão em tempos de economia estagnada**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2009.

CODA, R. (1992). **Pesquisa de clima organizacional**: uma contribuição metodológica. Tese de livre-docência. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no trabalho**, uma abordagem Psicológica. Tradução de BERGAMINI, C. W.; CODA, R. Volume 1. São Paulo: Pioneira, 2002.

DUBRIN, Andrew J. **Recursos Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

FREITAS, D. A. L. **Diagnóstico de clima organizacional, satisfação e motivação de funcionários em restaurantes de pequeno porte na cidade de Paracatu-MG**. Dissertação (mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba. 2014. 73 f.

FRENZEL, R. A influência da qualidade de vida do indivíduo na competitividade das empresas. **Tendências do Trabalho**, São Paulo, p. 12-13, jul. 1993.

GASPARETTO, Luiz Eduardo. **Pesquisa de clima organizacional**: o que é e como fazer. São Paulo: Scortecci, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____, A. C. **Gestão e Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, M. A. V. **Pesquisa de Clima Organizacional**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/pp128.htm>>. Acesso em: 05 nov 2016.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 357-379.

HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional** – Motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KOLB, D. A et al. **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo, Atlas, 1990.

KOTLER, P.; CASLIONE, J. A. **Vencer no caos**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2009.

LACOMBE, F. J. M. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____; F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEITE, M. C. S. B.. **Satisfação no trabalho**: determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Instituto Superior de Línguas e Administração. Vila Nova de Gaia, 2013.

- LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. São Paulo, Pioneira, 1971.
- LIMA, M. L., MONTEIRO, M. B. e VALA, J. **A satisfação organizacional: Confronto de modelos**. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima e A. Caetano (Orgs). *Psicologia Social 49 das Organizações: Estudos em empresas portuguesas* (2ª ed., pp. 101-122). Oeiras: Celta Editora. 1995.
- LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.
- LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. - *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo, E.P.U., 1986. 99p.
- LUTHANS, F. The need and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*. p. 695. Set. 2002.
- LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- _____, R. *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006
- _____, R. **Gestão do clima organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Quality, 2007.
- _____, R. **Gestão do Clima Organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.
- _____, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.
- MACHADO, A. M.; SPERS, V. R. E. **O papel do administrador hospitalar na segurança pública**. -- Itu (SP): Ottoni Editora, 2013.
- MAGRO, D. Um estudo sobre o clima organizacional da UDESC. 2005. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração, Florianópolis, 2005.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. edição. São Paulo: Atlas, 2010.
- Martinez, M. C. & Paraguay, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59-78. 2003.
- MARTINEZ, M. C. **As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalho**. Dissertação (Mestrado em Saúde) - Departamento de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 2002.
- MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. **Tecnologia na gestão de pessoas: estratégias de auto-atendimento para o novo RH**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2004,

- MASLOW, A. M.. **Motivation and Personality**. New york : Harper e Row, 1987.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____, **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005
- MCSHANE, S. L.; GLINOW, M. A. V. **Comportamento organizacional: conhecimento emergente, realidade global**. São Paulo: McGraw Hill, 2014.
- MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa HERBARIUM. Florianópolis: UFSC, 2004. 368f. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.
- Meyer, J. P., N. J. Allen e C.A. Smith **Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization** Journal of Applied Psychology, Vol. 78, pp. 538–551. 1993.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. Pesquisa Social. **Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1998.
- MIRANDA, C.. **O desafio em manter funcionários motivados: Os fatores motivacionais para o trabalho**. Monografia (Escola Superior Aberta do Brasil). Vila Velha - ES, 2009.
- MOTTA, K. A. M. B. **A mediação do suporte na relação entre o estilo gerencial e o clima organizacional**. 2006. 118f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Católica de Goiás, Goiana, 2006.
- NASSAR, P. **História e cultura organizacional**. In: Revista Comunicação Empresaria. n. 36, 2000.
- NOGUEIRA, A.N. **Satisfação e motivação no trabalho: uma aplicação no setor de alimentos e bebidas nos hotéis do distrito sede de florianopolis**.2014.201f. Dissertação (mestrado acadêmico em turismo) Universidade do Vale do Itajai2014
- NOVAES, M. V. **A importância da motivação para o sucesso das equipes no Contexto organizacional**. In: Revista Científica de Psicologia Coordenação Pedagógica do Curso de Psicologia do CESMAC. Ano I, n. 1, Julho de 2007
- PALMA, P. J. ; CUNHA, M. P.; LOPES, M. P. **Comportamento organizacional positivo e empreendedorismo: uma influência mutuamente vantajosa**. Comportamento organizacional e gestão, vol. 13, n.º 1, 93-114, 2007.
- PILATTI, L. A. Qualidade de vida no trabalho e a teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. In: VILARTA, R.; GUTIERREZ, G. L. (Org.).

Qualidade de vida no ambiente corporativo. 1. ed. Campinas: IPES, Editorial, 2008. p. 51-62.

PINHEIRO, J. L. A.; GOIS, J. B. H. Amplitude da gestão da (s) diversidades (s) – implicações organizacionais e sociais. **Revista de Carreiras e Pessoas.** São Paulo. V.03; n.02 Mai/ Jun/ Jul/ Ago 2012d.

REGIS FILHO, G. I.; LOPES, M. C. **Estudo de clima organizacional em serviços ambulatoriais de Saúde Pública,** Secretaria de Saúde de Itajaí, SC. Revista de Ciências da Saúde, v. 13, n. 1/2, p. 181-97, Florianópolis, jan./jun., 1994.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras.** 305 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROBBINS, S.. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** 7ª edição. São Paulo: Editora Afiliada, 2004.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo, Atlas, 2009.

ROSA, M. V. F. P. C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa:** mecanismos para a validação dos resultados. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006.

RROBBINS, S.; COULTER, M. **Administração.** 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional:** pesquisa e diagnóstico. São Paulo: Stiliano, 1999.

SBRAGIA, R. **Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa.** Revista de Administração, 18, 1983.

SCHERMERHORN J. J. et. Al. **Fundamentos de Comportamento Organizacional.** 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, K. F.; FERNANDES, V. L. N. A.; DANDARO, F.. *Motivação como aumento da satisfação e melhoria de desempenho na empresa de materiais rodantes.* **Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”.** V. 04, nº 1, p. 23-45, JAN-JUN, 2013.

SILVA, L. R. **Clima organizacional como fator de contribuição à motivação e satisfação:** estudo com os colaboradores de uma Clínica de Diagnóstico por Imagens, e Cuiabá-MT. 2015.

SILVA, L. R.; CREMONEZI; G. O. G.; ZACCARIA, R. B. Atuação do gestor como líder na condução do processo de criatividade e inovação em uma unidade de prestação de serviço de saúde. Revista de Administração do Sul do Pará (**REASP**) - FESAR – v. 3, n. 2, Mai/Ago – 2016.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SILVA, W. R.; RODRIGUES, C. M. C. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

SIQUEIRA et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M., Gomide Jr., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (orgs). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004 (pp. 357-379).

SIQUEIRA, M. M. M.. **Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo, ed Blucher. Porto Alegre, PPGA – UFRGS, 1978.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SPERS, V. R. E.; GRAZIANO.G. O.; FREITAS. A. **Conversando sobre Marketing e Gestão de Pessoas**. Campo Grande: Ed.Life,2015.

SPIER, V. S.; JUCHEM, D. M.; CAVALHEIRO, M. E. Avaliação do clima organizacional como diferencial competitivo. *Desafio: Revista de Economia e Administração*, v. 10, n. 22, p. 18-29, 2009.

STAW, B. W. (1984). **Organizational behavior: a review and reformulation of the field's outcome variables**. *Annual Review of Psychology*,35, 627-666.

TETT, R. P.; MEYER; J. P.. **Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings**, *Personnel Psychology*, Vol. 46, pp. 259-29. 1993.

VEIROS, M. B. Análise das condições de trabalho do nutricionista na atuação como promotor de saúde em uma unidade de alimentação e nutrição: um estudo de caso. 2002.225 f. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção/Ergonomia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

VERGARA, S. C.. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.171p.

_____, **Gestão**.3.ed.São Paulo: Editora Atlas, 2003

VROOM, V. H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

YIN, Robert K. Estudo de Caso – **Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZORZI, M. E. F. A qualidade e as pessoas. **RH Informação Profissional**, São Paulo, v. 36,p. 50 – 51, jan. 1991.

ZEMKE, R.O.; Respeito às Gerações. In: MARIANO, S. R. H.: MAYER, V. F. (Org.).
Modernas Práticas na Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 51-55, 2008.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Prezado (a) senhor(a), você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) de um estudo para fins acadêmicos, que visa conhecer o clima organizacional da empresa em que trabalha.

1- Não é necessária identificação, portanto, não precisa colocar seu nome no questionário.

2- Leia atentamente todas as questões.

DADOS BÁSICOS DOS RESPONDENTES

1. IDADE	2. SEXO () FEMININO () MASCULINO
<input type="checkbox"/> menos de 20 anos	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental
<input type="checkbox"/> de 20 a 25 anos	<input type="checkbox"/> Ensino Médio completo
<input type="checkbox"/> de 26 a 30 anos	<input type="checkbox"/> Ensino Médio / cursando
<input type="checkbox"/> de 31 a 35 anos	(...) Superior /cursando
<input type="checkbox"/> de 36 a 45 anos	<input type="checkbox"/> Superior completo
<input type="checkbox"/> mais de 45 anos	<input type="checkbox"/> Pós-graduação em nível de Especialização incompleto
	<input type="checkbox"/> Pós-graduação em nível de Especialização completo
	<input type="checkbox"/> mestrado incompleto
	<input type="checkbox"/> mestrado completo
4. ESTADO CIVIL	5. TEMPO DE SERVIÇO NO CEDIC
<input type="checkbox"/> Solteiro	<input type="checkbox"/> menos de 02 anos
<input type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/> de 03 a 06 anos
<input type="checkbox"/> Divorciado	<input type="checkbox"/> de 07 a 11 anos
(..) União Estável	<input type="checkbox"/> de 11 a 16 anos
<input type="checkbox"/> outros	<input type="checkbox"/> mais de 16 anos

Faça um X ao lado da resposta que você escolher e que melhor caracterizar sua condição na situação atual.

1. Relacione cada item da lista abaixo com um grau de importância no local de trabalho:

Itens	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância
Amigos				
Realização financeira				
Autorrealização				
Realização profissional				
Segurança				
Status ou prestígio				

2 Qual o principal motivo que o leva a permanecer na empresa

- () Relacionamento com os colegas.
- () O trabalho que realizo.
- () Necessidade de salário/dinheiro.
- () Benefícios que a empresa oferece aos funcionários.
- () Ramo de atividade da empresa. () Outros

3 Você conhece as prioridades e objetivos da organização?

- Sim
- Não
- Não tenho opinião

4 Como você classifica a imagem da empresa?

- Ótima
- Boa
- Regular
- Ruim

5 Como você classifica a empresa em relação ao início do seu contrato para hoje?

- Melhor que antes
- Igual
- Pior que antes

6 Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

7 Você se sente pressionado sobre o seu ritmo de trabalho?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

8 Quanto à empresa em que trabalha	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca
O clima de trabalho é bom				
A empresa é aberta a receber as opiniões em relação à política, objetivos e dificuldades de seus funcionários.				
Existe reconhecimento pela chefia imediata quando o trabalho é realizado com sucesso				
A empresa disponibiliza treinamentos que atendam às necessidades prioritárias da área.				
Os superiores coordenam as pessoas e distribuem as tarefas de forma justa.				
Você é informado sobre as decisões que afetam diretamente sua área.				
A empresa disponibiliza equipamentos de qualidade para o desenvolvimento de suas atividades				
A chefia imediata reúne os funcionários para ter feedback do trabalho realizado				
A comunicação é feita de forma clara e amigável				

9 Você considera que:	Concordo	Concordo plenamente	Discordo	Discordo plenamente
A empresa é um bom lugar para trabalhar.				
A liderança da empresa consegue cumprir seu papel.				
Sua remuneração é justa pela função que desempenha.				
Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às suas Necessidades.				
A suas horas trabalhadas estão de acordo com o que foi estabelecido em seu contrato				

O funcionário é motivado para o crescimento pessoal por meio de treinamentos.				
O relacionamento entre chefia e o funcionário acontece de forma amigável.				
Os recursos disponíveis para realizar suas tarefas, são compatíveis com o trabalho realizado.				

10 Quanto às condições ambientais do seu trabalho	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Luminosidade				
Arejado				
Temperatura				
Mobília				
Espaço para desenvolvimento de suas atividades				
Equipamentos disponíveis				

11.MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO

Qual é sua percepção em relação aos itens abaixo	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Salário que recebo				
Ambiente físico de trabalho				
Segurança no emprego (estabilidade)				
Benefícios (plano médico/odontológico, previdência privada, tickets, PLR, entre outros).				
Promoções/reconhecimento no trabalho				
Tratamento justo no trabalho				
Condições para o desenvolvimento/execução do trabalho				
Desafio Constante				
Oportunidades para desenvolvimento pessoal e profissional				

IDENTIFICAÇÃO COM A EMPRESA

12. Acredito que os meus valores e os da organização?

- semelhantes
- muito semelhantes
- diferentes
- muito diferentes

13.Tenho orgulho de dizer aos outros que sou parte desta organização

- Sim
- Não
- Indiferente

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável.

Em caso de recusa você não será penalizado (a) de forma alguma.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Título do Projeto: **MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL**: estudo com os colaboradores de uma Clínica de Diagnóstico por Imagens

Pesquisador Responsável: Luiz Rodrigues da Silva

Telefone para contato (inclusive ligações a cobrar): (65)99293-8081

Pesquisadores participante: Profa.Dra.Graziela Oste Graziano Cremonesi(Profa. Orientadora)

Telefones para contato: (19)XXXX-XXXX

Objetivo geral da pesquisa: estudar os fatores motivacionais e a satisfação no trabalho, e relacionar com as variáveis do clima organizacional da Clínica CEDIC (Centro de Diagnóstico por Imagens de Cuiabá), sediada em Cuiabá MT.

Especificamente, objetiva-se identificar as variáveis do clima organizacional no ambiente de trabalho, além de relacionar a motivação, satisfação e clima organizacional, segundo o ponto de vista dos sujeitos informantes.

Luiz Rodrigues da Silva

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, _____,

_____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo **MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL**: estudo com os colaboradores de uma Clínica de Diagnóstico por Imagens, como sujeito. Fui devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador Luiz Rodrigues da Silva sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Local e data _____/_____/_____/_____/ Nome:

Assinatura do sujeito ou responsável: _____

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GESTORES DAS EMPRESAS

- 1.O que você compreende por clima organizacional?
2. E como você percebe o clima organizacional da clínica Cedec?
- 3 – Você acredita que a sua equipe de colaboradores trabalha com motivação? Por quê?
- 4 - Na sua percepção, como gestor imediato, o que contribui para a motivação e a satisfação de seus colaboradores no ambiente de trabalho?
- 5- Você acredita que um bom profissional pode ter um mau desempenho por causa de um ambiente de trabalho desfavorável? Exemplifique.
- 6 – Como você avalia sua relação com seus colaboradores?
- 7- Os colaboradores da clínica participam da definição das políticas e objetivos da empresa?
- 8- O clima organizacional da Clínica Cedec é importante na produtividade de seus colaboradores? Explique?
- 9 – O que você apontaria como principais fatores que criam um bom clima organizacional?
- 10 –Quais fatores negativos interferem na motivação dos colaboradores da Clínica?