



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECÓ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**TAMARA APARECIDA DOS SANTOS**

**DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL:  
Caso em uma Clínica de Radiologia em Chapecó - SC**

**CHAPECÓ  
2018**

**TAMARA APARECIDA DOS SANTOS**

**DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL:**

Caso em uma Clínica de Radiologia em Chapecó - SC

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Tatiane Silva Tavares Maia.

CHAPECÓ

2018

**PROGRAD/DBIB - Divisão de Bibliotecas**

Santos, Tamara Aparecida dos  
DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL: Caso em uma  
Clínica de Radiologia em Chapecó - SC/ Tamara Aparecida  
dos Santos. -- 2018.  
114 f.:il.

Orientadora: Tatiane Silva Tavares Maia.  
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de  
Administração , Chapecó, SC, 2018.

1. Comportamento Organizacional. 2. Relações Humanas,  
Bem-Estar e Qualidade de Vida no Trabalho. 3. Cultura  
Organizacional. 4. Clima Organizacional. I. Maia,  
Tatiane Silva Tavares, orient. II. Universidade Federal  
da Fronteira Sul. III. Título.

TAMARA APARECIDA DOS SANTOS

DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO NA CLÍNICA BETHA DE  
CHAPECÓ - SC

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

Orientador (a) Prof.(a): TATIANE SILVA TAVARES MAIA – UFFS

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de:  
28 de Setembro de 2018.



---

TATIANE SILVA TAVARES MAIA – Doutora



---

KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA – Doutora



---

FABRÍCIO SIMPLÍCIO MAIA – Doutor

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por estar sempre presente na minha vida, me iluminando nesta jornada da vida, por tudo que sou e por tudo que conquistei e pelo resguardo na trajetória acadêmica, por meio de desafios, tropeços, derrotas e vitórias.

Aos meus pais, Cleci e Iderlei, por desde o início dessa etapa da minha vida me apoiarem, incentivarem e não me deixaram desistir, em especial a minha mãe, por todas as orações e conselhos em meio aos momentos mais difíceis.

Ao meu noivo Lucas pelas palavras de apoio, pela ajuda e amparo nos momentos complicados e de fraqueza, não me permitindo fraquejar ao longo dessa jornada, por entender minha ausência e sempre acreditar no meu desempenho me incentivando a esta conquista.

À Universidade Federal da Fronteira Sul e a todos os professores que no decorrer destes seis anos de graduação, se dedicaram para o repasse de conhecimentos e experiência e, que contribuíram com o meu crescimento pessoal e profissional.

À minha orientadora, professora Tatiane Silva Tavares Maia, pela sua atenção, dedicação, paciência e orientação perspicaz, agradeço ainda pela disposição, apontamentos, considerações e conhecimentos compartilhados durante todo o processo de elaboração e conclusão deste estudo.

Aos queridos colegas de turma da UFFS, que estiveram comigo ao longo da graduação, que tornaram a vida acadêmica mais leve e divertida, com momentos de parcerias, troca de experiências, de aprendizados e ajuda mútua, que em momentos de desespero acadêmico me proporcionaram apoio e incentivo. Vocês serão eternos no meu coração!

À empresa estudada pela abertura e permissão para que esta pesquisa fosse concretizada e aos colaboradores pela cooperação e participação neste estudo.

Enfim, a todos aqueles que de alguma forma contribuíram com a minha trajetória acadêmica e para a realização deste estudo e cumprimento dessa etapa na minha vida, o meu mais sincero agradecimento!

“Seu trabalho vai ocupar uma grande parte da sua vida, e a única maneira de estar verdadeiramente satisfeito é fazendo aquilo que você acredita ser um ótimo trabalho. E a única maneira de fazer um ótimo trabalho é fazendo o que você ama fazer.” (STEVE JOBS, 2009, p.44).

## RESUMO

Há fatores que influenciam o clima organizacional no ambiente de trabalho provocando a satisfação ou a insatisfação dos colaboradores. Assim, quando o clima está deteriorado começam a surgir diversos problemas organizacionais, comprometendo a harmonia do trabalho e até mesmo os resultados finais da empresa. Considerando a importância da análise do clima organizacional para as organizações, visando compreender a estima dos seus funcionários, este estudo teve por objetivo verificar a percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional de uma clínica prestadora de serviços radiológicos. A pesquisa de campo foi realizada em uma Clínica de Radiologia, uma organização privada do ramo da saúde, na cidade de Chapecó, estado de Santa Catarina, buscando descrever o clima organizacional no que tange às dimensões da motivação, liderança, estresse e resistência às mudanças e ainda analisar a percepção dos trabalhadores sobre os relacionamentos interpessoais e a satisfação no trabalho. A metodologia utilizada para desenvolver este estudo, é caracterizada quanto à natureza como abordagem qualitativa, quanto aos objetivos se caracterizou como pesquisa descritiva e aplicada, e quanto aos procedimentos técnicos como pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso. Os dados foram obtidos por meio da aplicação de questionário semi-estruturado junto a 36 trabalhadores da clínica em estudo. Para a análise e interpretação dos dados utilizou-se a análise de conteúdo categorial temática e técnica de acomodação dos dados por meio eletrônico. Com os resultados constatou-se que na Clínica de Radiologia o Clima Organizacional é satisfatório, mas evidenciou-se entre as dimensões do clima descritas, que o estresse ocupacional é a que mais afeta negativamente. Entretanto, há outros indicadores que apontam deficiência no clima, como a falta de compromisso e cooperação da totalidade, além do reconhecimento profissional, a satisfação salarial e a rotatividade de funcionários. Nos resultados que evidenciavam a percepção dos colaboradores, identificou-se que os trabalhadores estão satisfeitos, gostam da empresa e do ambiente de trabalho, mas sentem-se desgostosos quanto aos relacionamentos entre colegas. Foram obtidas dos trabalhadores sugestões de melhorias para a comunicação interna e para os relacionamentos interpessoais, sugerindo-se o incentivo à trabalhos em grupo, aprimoramento do processo de seleção, incentivo da interação social, colaboração entre as pessoas e setores e maior comprometimento e responsabilidade.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Satisfação no Trabalho. Motivação. Relacionamento Interpessoal.

## ABSTRACT

There are factors that influence the organizational climate in the work environment provoking employee satisfaction or dissatisfaction. Thus, when the weather is deteriorated, several organizational problems begin to arise, compromising the harmony of work and even the company's final results. Considering the importance of the analysis of the organizational climate for the organizations, in order to understand the esteem of their employees, this study had the objective of verifying the employees' perception regarding the organizational climate of a clinic providing radiological services. The field research was conducted at a Radiology Clinic, a private health organization in the city of Chapecó, Santa Catarina state, seeking to describe the organizational climate regarding the dimensions of motivation, leadership, stress and resistance to change and to analyze workers' perceptions about interpersonal relationships and job satisfaction. The methodology used to develop this study is characterized as a qualitative approach, the objectives were characterized as descriptive and applied research, and technical procedures such as bibliographic research, field research and case study. Data were obtained through the application of a semi-structured questionnaire to 36 workers of the clinic under study. For the analysis and interpretation of the data was used the analysis of thematic category content and technique of data accommodation by electronic means. With the results it was verified that in the Radiology Clinic the Organizational Climate is satisfactory, but it was evidenced among the dimensions of the described climate, that the occupational stress is the one that most negatively affects. However, there are other indicators that point to climate deficiencies, such as lack of commitment and total cooperation, as well as professional recognition, salary satisfaction and employee turnover. In the results that showed the perception of the employees, it was identified that the workers are satisfied, they like the company and the work environment, but they feel displeased about the relationships between colleagues. Workers were offered suggestions for improvements for internal communication and for interpersonal relationships, suggesting the encouragement of group work, improvement of the selection process, encouragement of social interaction, collaboration between people and sectors, and greater commitment and responsibility.

Keywords: Organizational Climate. Job Satisfaction. Motivation. Interpersonal Relationships.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Resultados proporcionados com os diversos níveis de clima organizacional .....	36
Figura 2 - Teorias de Processo e Teorias de Conteúdo .....	41

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução do Conceito de QVT .....	29
Quadro 2 - Contribuições a cerca do Clima Organizacional .....	34
Quadro 3 - Resumo dos conceitos das dimensões .....	50
Quadro 4 - Categorias temáticas de análise de conteúdo .....	56
Quadro 5 - Variáveis do perfil dos respondentes .....	60
Quadro 6 - Respostas sobre o grupo de indicadores de Ambiente de Trabalho e Bem-estar...	65
Quadro 7 - Respostas sobre o grupo de indicadores de Motivação .....	68
Quadro 8 - Respostas sobre o grupo de indicadores de Liderança .....	72
Quadro 9 - Respostas sobre o grupo de indicadores de Estresse .....	75
Quadro 10 - Respostas sobre o grupo de indicadores de Resistência às Mudanças .....	79
Quadro 11 - Motivos expressos pelos colaboradores para se trabalhar na empresa.....	82
Quadro 12 - Motivos expostos pelos colaboradores que geram insatisfação .....	83
Quadro 13 - Principais mudanças sugeridas pelos colaboradores para melhoria na comunicação interna. ....	87
Quadro 14 - Principais mudanças sugeridas pelos colaboradores para melhoria nas relações interpessoais. ....	88

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1	OBJETIVOS .....	14
1.1.1	Objetivo Geral .....	14
1.1.2	Objetivos Específicos .....	15
1.2	JUSTIFICATIVA .....	15
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	16
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL .....	17
2.2	RELAÇÕES HUMANAS, BEM-ESTAR E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	19
2.3	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	31
2.4	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	32
2.4.1	Pesquisa de Clima Organizacional .....	37
2.4.2	Motivação .....	39
2.4.3	Liderança .....	42
2.4.4	Estresse .....	46
2.4.5	Resistência à mudança.....	48
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>51</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	51
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE E POPULAÇÃO DA PESQUISA.....	53
3.3	PLANO DE COLETA DOS DADOS .....	54
3.4	PLANO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS .....	55
3.5	LIMITAÇÃO DE ESTUDO .....	57
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>58</b>
4.1	BREVE HISTÓRICO DA CLÍNICA DE RADIOLOGIA E SEUS SERVIÇOS .....	58
4.2	PERFIL DOS ENTREVISTADOS DA ORGANIZAÇÃO.....	59
4.3	DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL .....	64
4.3.1	Ambiente de Trabalho e Bem-estar .....	65
4.3.2	Motivação .....	68
4.3.3	Liderança .....	71
4.3.4	Estresse .....	74
4.3.5	Resistência a Mudanças .....	79

4.4 PERCEPÇÃO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL .....	81
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>90</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>93</b>
APÊNDICE A - Termo de Esclarecimento e Consentimento Livre.....	100
APÊNDICE B – Questionário aplicado aos colaboradores .....	101
ANEXO 1 - Modelo De Questionário De Pesquisa De Clima Organizacional.....	105

## 1 INTRODUÇÃO

Em meio às transformações que acontecem atualmente em todas as esferas da sociedade, as empresas precisam encontrar constantemente novas maneiras de fazer a gestão tendo em vista maior competitividade e geração de lucros (TAGLIOCOLO; ARAUJO, 2007), não esquecendo que as pessoas são as peças essenciais para o seu negócio. Isso somado as diversas mudanças que ocorrem na economia e com um mercado cada vez mais competitivo e audacioso por prestação de serviço eficiente, sendo fundamental alinhar os objetivos e metas da empresa com os interesses das pessoas que fazem parte da organização.

Considerando essas mudanças e a competitividade que as empresas estão submetidas, estas passam a cobrar de sua equipe metas em cima de metas e, com a pressão que gera sobre as pessoas começam a surgir os problemas com rotatividade, ansiedade, descontentamento, nervosismo e insegurança no ambiente de trabalho. Nesse sentido é importante ressaltar a colocação de Lalau et al (2015) de que a pressão no ambiente corporativo é motivadora, estimulante e por vezes passa a ser energizante mas, no momento em que ultrapassa o limite que a pessoa é capaz de suportar, adentra-se na atmosfera do estresse ocupacional.

É perante as exigências e cobranças exacerbadas, que o ambiente interno da empresa é atingido e acaba tornando-se sensível às atitudes e comportamentos dos trabalhadores e assim afetando o Clima Organizacional, surgindo a insatisfação dos funcionários e a improdutividade.

De acordo com Oliveira, Carvalho e Rosa (2012) o clima organizacional se refere ao ambiente interno da organização, sendo que, nele estão inclusos os colaboradores, supervisores e a direção. Para que a empresa esteja com vitalidade, o relacionamento entre os trabalhadores também precisa ser sadio e isso está relacionado com o contentamento das pessoas e atrelado aos resultados que a empresa busca. Assim, o clima organizacional evidencia se os objetivos e metas estão sendo alcançados com sucesso, possuindo nítido valor sobre a satisfação, motivação e o desempenho, por isso há a necessidade de desenvolver também os colaboradores, para acompanhar esse ambiente da organização em que estão inseridos (STEFANO; KOSZALKA; ZAMPIER, 2014).

Na concepção de Araújo et al (2007), normalmente o clima organizacional é definido a partir de uma representação estática baseado em certo número de dimensões, e por isso essas pesquisas de clima são estimadas como limitadas e temporárias dentro da organização. Por essa razão, a pesquisa de clima organizacional é importante para identificar e mensurar a percepção que os colaboradores possuem do clima existente, podendo ser apreciada como

uma estratégia de adequações progressivas no ambiente de trabalho (CHAVES; GUIMARÃES, 2016).

De fato, a maior parte do dia das pessoas é em seu local de trabalho, na maioria das vezes juntamente com indivíduos fora do seu círculo familiar, e a concepção que elas têm do ambiente interno pode influenciar no desenvolvimento das atividades organizacionais e impactar no resultado da empresa.

O bem-estar e a qualidade do ambiente de trabalho, assim como boas relações e um clima agradável, proporcionam às pessoas maior motivação e interesse para desenvolver suas atribuições, assim como permite um desenvolvimento interno do ambiente organizacional, levando todos a ter objetivos em comum em prol do melhor gerenciamento do capital humano e de retornos para a empresa.

Desse modo, a falta de valorização e de motivação dos colaboradores por parte da empresa, é um dos pontos que ainda hoje as empresas têm dificuldade em saber lidar, pois o comportamento das pessoas é baseado em influências positivas ou negativas, motivadoras ou desmotivadoras e a organização sabendo administrar essa variável importante que é a motivação, consegue manter um grau de satisfação refletindo em todas as atividades da empresa.

Quando a empresa deseja estabelecer alguma mudança em sua estrutura organizacional ou quaisquer alterações nas rotinas de trabalho os gerentes precisam estar preparados para receber resistência às mudanças, haja vista que “as pessoas tendem a resistir àquilo que percebem como ameaça à maneira estabelecida de fazer as coisas” (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 376). Na dimensão de resistência à mudança, Tagliocolo e Araújo (2007) complementam que por envolver a participação dos colaboradores nesse processo de implantação de novas rotinas, também se precisa chegar a uma adaptação.

E para gerenciar essas variáveis do clima organizacional, é importante haver um líder que influencia e motiva os colaboradores para o sucesso da empresa. O estilo da liderança e o papel do líder são essenciais para amplificar a satisfação dos funcionários dentro do ambiente de trabalho. Eles que são responsáveis pelos subsídios para o estímulo da equipe, o comprometimento dos empregados, a confiança na organização, a segurança e o sentimento de valorização do colaborador, conquistado por meio de feedback, respeito e credibilidade (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

Em organizações do ramo da saúde, como a empresa que é objeto deste estudo, é fundamental que o ambiente de trabalho seja conveniente à integração das pessoas e das equipes polivalentes, da mesma maneira que seja favorável a estímulos de desenvolvimento,

motivação, satisfação e ascensão da qualidade de vida no trabalho (CHAVES; GUIMARAES, 2016).

Neste sentido, deve-se dizer que um dos desafios das empresas é gerenciar o capital humano com as vastas diferenças em um mesmo ambiente, se fazendo necessário ter um líder capaz de conduzir toda a equipe com equilíbrio e determinação, levando-os a ter o sentimento de estar bem dentro da organização, de serem motivados no dia a dia, valorizados pelo o que fazem, terem satisfação por trabalhar em uma empresa em que o clima é visto como primordial, e “despertando comprometimento dos funcionários para propiciar um clima organizacional positivo” (SOARES; SOUZA, 2014, p. 50).

Além disso, se o clima organizacional é agradável na percepção do funcionário, o estresse ocupacional é reduzido e a relutância às mudanças organizacionais é amenizada, por que ele está mais seguro com o clima que existe no ambiente de trabalho e, o contrário ocorre se ele percebe o clima organizacional como negativo e desestimulante, gerando insegurança e comportamentos desajustados.

Portanto, considerando que o clima é partilhado por todos da organização, e que há dimensões e variáveis que tanto influenciam como interferem no comportamento e concepções dos trabalhadores a respeito da empresa em que estão passando boa parte do seu dia, esse estudo buscou compreender e analisar o clima organizacional em uma Clínica que presta serviços de diagnóstico por imagem, denominada pelo nome fictício de Clínica de Radiologia, no que concernem as grandes dimensões de motivação, liderança, estresse e resistência à mudança, fazendo-se o seguinte questionamento: **Qual a percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional de uma clínica prestadora de serviços radiológicos?**

## 1.1 OBJETIVOS

Nessa seção serão apresentados os objetivos, tanto o geral como aqueles específicos que foram atingidos que teve por finalidade responder a pergunta de pesquisa proposta.

### 1.1.1 Objetivo Geral

O presente estudo teve por objetivo geral analisar as dimensões do clima organizacional na Clínica de Radiologia de Chapecó-SC no período de abril de dois mil e dezoito.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar o perfil dos colaboradores da organização;
- b) Descrever as dimensões do clima organizacional dentro empresa;
- c) Analisar a percepção dos colaboradores sobre os relacionamentos interpessoais e satisfação no trabalho.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O sucesso de qualquer negócio está ligado a uma variável importantíssima: a composição de um ambiente de trabalho apropriado, e se referindo a isso, é que a identificação do clima organizacional tem sido sustentada tanto na literatura específica, quanto na orientada aos profissionais (LIMA; AMORIM; FISCHER, 2015).

Para que se possa identificar a maneira como os colaboradores estão compreendendo a gestão dentro de um contexto, tem se a necessidade de medir e avaliar o clima dentro da organização e para isso é utilizada a pesquisa de clima, que proporciona às pessoas a oportunidade de propagarem os seus pensamentos, anseios e concepções (LIMA; AMORIM; FISCHER, 2015).

A escolha do tema partiu do interesse e relevância que o assunto e a área de pesquisa têm para a acadêmica, visto que, o campo de recursos humanos têm se tornado cada vez mais importante para o desenvolvimento das empresas e das pessoas. Além disso, é relevante realizar estudos com as empresas, que possam contribuir para melhorias contínuas na gestão.

A seleção da empresa se deu em razão da acadêmica ser colaboradora na organização desde 2015, e desde a metade daquele ano terem ocorrido mudanças na empresa, sobretudo, a troca de administrador e a entrada em um grupo de empresas, além das alterações em rotinas de trabalho com uma gestão de processos diferenciada. Salienta-se que até então, nenhuma pesquisa de clima organizacional havia sido aplicada ou empregada qualquer ferramenta ou instrumento que diagnosticasse como os funcionários se sentem em relação ao ambiente de trabalho e a algumas dimensões de análise do clima organizacional.

O intuito na escolha das dimensões para analisar o clima organizacional na empresa, atuante no ramo de Diagnóstico por Imagem, foi de dar ênfase as principais variáveis que contribuem com o clima na empresa, pois de fato, na informalidade do ambiente organizacional, muitas são as queixas dos colaboradores a respeito do clima constituído perante a motivação, a liderança, o estresse e a resistência à mudança.

Portanto como as empresas buscam cada vez mais desenvolver processos que tragam resultados positivos e que visam à vantagem competitiva no mercado, é de suma importância que a organização esteja preocupada com o olhar que seus colaboradores têm da empresa e dos relacionamentos desenvolvidos dentro dela.

As quatro dimensões de análise do clima organizacional abordadas nessa pesquisa são um instrumento que pode contribuir com a empresa e com o gestor para a tomada de decisões envolvendo seus colaboradores, visando potencializar o engajamento organizacional e o alcance de objetivos com satisfação da parte dos trabalhadores.

Dessa forma, esse estudo justifica-se por contribuir com a empresa objeto desse estudo possibilitando que esta se utilize dos conhecimentos gerados pela pesquisa, para que possa implantar melhorias organizacionais visando o aumento da satisfação, da colaboração e ainda influenciando positivamente o desenvolvimento organizacional e a produtividade dos trabalhadores.

No campo científico, justifica-se por tratar de um tema muito discutido no âmbito organizacional, contribuindo e servindo de base para posteriores consultas e pesquisas relacionadas à temática. Outra sim, essa pesquisa é fundamental para o acréscimo de conhecimento teórico e prático da acadêmica, bem como para obtenção do seu título de graduação.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para tratar do tema, este trabalho foi dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo traz a introdução com a apresentação do tema e formulação do problema de pesquisa, bem como o objetivo geral e os objetivos específicos que se pretende alcançar e a justificativa de do estudo. No segundo capítulo apresenta-se uma revisão bibliográfica a respeito do tema de estudo e dos tópicos que compõem a base e contextualização para o estudo.

O terceiro capítulo trata da metodologia utilizada na pesquisa, partindo dos procedimentos metodológicos, classificando a pesquisa quanto a sua natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos, caracterizando os participantes e a unidade de análise, assim como os instrumentos de coleta dos dados e os procedimentos de análise e interpretação dos dados e contemplando as limitações do estudo. No quarto capítulo é descrito e apresentado os resultados obtidos no desenvolvimento da pesquisa, com uma sucinta caracterização da empresa. Por fim, no quinto capítulo são apresentadas as considerações finais, sugestão de estudos futuros, e em seguida são apresentadas as referências.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico a ser apresentado a seguir, trata da contextualização e revisão bibliográfica. Os temas abordados são: de comportamento organizacional, ambiente de trabalho e influência na produtividade, relações humanas e bem-estar, a qualidade de vida no trabalho e por fim o clima organizacional e as quatro dimensões de análise, constituindo um embasamento importante de conhecimento. A exposição do contexto que fundamenta esse estudo permitirá uma compreensão maior sobre esses tópicos, bem como servirá para a posterior análise dos dados que serão coletados e toará como norteador para as conclusões a respeito da pesquisa.

### 2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Conhecer o funcionamento da empresa, entender as suas características e suas manifestações, seus sucessos e fracassos é importante para quem tem ou terá relação direta ou indireta com ela no ambiente empresarial. Ainda que a avaliação das empresas seja por meios financeiros e quantitativos, o conhecimento do contexto e vida organizacional da empresa é essencial para ter-se a noção do seu potencial e aparato na competitividade. Dentro do que constitui a riqueza da organização está o capital humano, o qual necessita ser trabalhado em uma estrutura organizacional coerente e integrativa com clima e cultura agradáveis, gerenciado de modo que seja alavancado e gere o desempenho organizacional e com isso busque-se a compreensão do comportamento da empresa (CHIAVENATO, 2014).

Diante do cenário em que as organizações estão inseridas atualmente, de mudanças e transições, a obtenção e manutenção da vantagem competitiva pode denotar o êxito ou o fracasso delas, no entanto, o conhecimento do comportamento organizacional é um recurso fundamental para que a empresa saiba sustentar sua vantagem competitiva (WAGNER; HOLLENBECK, 2009).

Nesse panorama competitivo, as empresas que buscam algo de diferente em sua gestão e estão preocupadas em ter a frente do seu capital humano, líderes que além de levar os funcionários a um patamar de motivação mais elevado, ainda saibam como gerir o recurso humano dentro da organização faz com que a qualidade de vida seja percebida, assim como o clima organizacional seja positivo e a empresa tenha conhecimento do comportamento humano (SOARES; SOUZA, 2014).

Conforme França (2011) as organizações são ensejadas de pessoas para pessoas e, o intuito essencial da gestão de pessoas está nos subsídios práticos e conceituais atribuídos aos indivíduos, resultando em uma maior produtividade, competitividade sustentável, uma vida humana mais saudável, com qualidade e desenvolvimento.

A empresa além de ser constituída por pessoas é composta pelos valores, habilidades e competências que cada um desses indivíduos carrega consigo. De fato, um ambiente de trabalho apropriado associado a fatores motivacionais colabora para que essas habilidades e competências da pessoa sejam desenvolvidas e intervenham positivamente no comportamento organizacional (CALDAS; RONCATO, 2012).

Pode-se considerar que algumas pessoas caem ao fracasso no mundo do trabalho, enquanto outras alcançam o sucesso, desse mesmo modo, há pessoas com tanto entusiasmo pelo seu trabalho e ao mesmo tempo têm aquelas que consideram seu trabalho quase que uma tortura (VECCHIO, 2009). Para analisar o que acontece no contexto do trabalho, o autor supracitado, ressalva a criação do campo do comportamento organizacional, o qual é muito vasto e envolve pontos como as atitudes, o desempenho e a motivação dos funcionários, além disso, há fatores organizacionais que abrangem a questão das pressões ambientais e a estrutura, que influenciam no comportamento do indivíduo e suas atitudes.

Na concepção de Wagner e Hollenbeck (2009), o campo do comportamento organizacional na conjuntura das empresas, é volvido a prognosticar, ilustrar, compreender e transformar o comportamento das pessoas. Os autores fazem as seguintes considerações acerca do comportamento organizacional:

O comportamento organizacional enfoca comportamento observáveis, tais como conversar com colega de trabalho, utilizar equipamentos ou preparar um relatório. Porém, também lida com as ações internas, como pensar, perceber e decidir, as quais acompanham as ações externas. O comportamento organizacional estuda o comportamento das pessoas tanto como indivíduos quanto como membros de unidades sociais maiores. O comportamento organizacional também analisa o “comportamento” dessas unidades sociais maiores – grupos e organizações – por si. Nem os grupos nem as organizações se comportam do mesmo jeito que uma pessoa. Entretanto, certos eventos de unidades sociais maiores não podem ser explicados somente como resultado de comportamentos individuais. Esses eventos devem ser entendidos em termos de processos grupais ou organizacionais (WAGNER, HOLLENBECK, 2009, p.6).

Para Calda e Roncato (2012) o comportamento organizacional além de buscar compreender as ações das pessoas e operar junto às unidades de trabalho, também ampara a identificação das atitudes que cooperam para a potencialização do desenvolvimento organizacional. Ao encontro dessa linha de raciocínio, Maximiano (2012) esclarece que o

desempenho das organizações e o fator de produtividade, desde o princípio da sociedade moderna industrial, dependem do comportamento das pessoas e não inteiramente da eficiência dos preceitos técnicos.

Para o alcance de resultados, Fischer (2002) ressalta que todos os processos administrados pela organização devem advir preferencialmente, das relações que ela constitui com as pessoas, ou seja, o resultado vai ser a consonância entre as duas partes: as pessoas e a organização. O autor supramencionado destaca ainda, que se a empresa tiver em vista o reconhecimento desse atributo fundamental da gestão de recursos humanos, também reconhecerá que as que práticas adotadas limitam o nível de previsibilidade da empresa em relação aos produtos finais. Por isso compete à organização criar e manter a motivação dos colaboradores, do mesmo modo, as pessoas devem igualmente se manter entrosadas com os projetos da empresa e “vestir a camisa”.

A partir dessa base, Soares e Souza (2014), despontam que os gestores encontram dificuldades ao liderar equipes acatando as diferenças, o que reforça como o trabalho em equipe exige o bom senso entre a razão e a emoção, em vista disso é preciso “gerenciar pessoas oferecendo um ambiente saudável, motivador, com qualidade de vida e propício às mudanças” (SOARES; SOUZA, 2014, p. 50).

Sendo assim, estudar o comportamento humano dentro das organizações, auxilia na tomada de decisão e torna os processos gerenciais mais eficientes, pois a soma das atitudes individuais constitui o comportamento organizacional, que influencia no clima como um todo e está diretamente ligado ao ambiente de trabalho e ao incentivo à melhor produtividade das pessoas.

## 2.2 RELAÇÕES HUMANAS, BEM-ESTAR E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O descontentamento do trabalhador com seu espaço de trabalho pode estar vinculado a diversas variáveis, desde a ergonomia inapropriada, equipamentos e ferramentas defasados, arranjo do ambiente desagradável, desmotivação até outros elementos que interferem na produtividade e chegam inclusivamente a afetar a produtividade dentro da empresa.

As empresas são desafiadas diariamente a manter altos índices de produtividade, nesse cenário empresarial em que a vantagem competitiva é cada vez mais acirrada. A confiança de que produtividade só se alcança por meio da dedicação absoluta ao trabalho até então persiste num alto número de firmas, especialmente naquelas em que as lideranças ainda vislumbram o

ambiente de trabalho como uma extensão da visão centralizadora e unidimensional das suas vidas particulares (CASTRO, 2015).

Em ambientes em que há um clima organizacional ruim, o rendimento dos colaboradores é diretamente influenciado, como Vieira e Vieira (2004) alertam,

onde predominam a desmotivação da equipe, a ausência de integração das pessoas e departamentos, os conflitos entre as chefias e pessoas, a ausência de objetivos individuais e coletivos, a falta de comprometimento das pessoas com o negócio, a falta de respeito do ser humano, a ausência de transparência na gestão, a comunicação deficiente, a rotatividade elevada, são enormes geradores de problemas e de custos para o negócio (VIEIRA; VIEIRA, 2004, p. 10).

Cada pessoa têm suas particularidades e limitações, que no âmbito organizacional dever ser analisadas a fim de constituir um ambiente de trabalho capaz de satisfazer as expectativas de todos, alinhadas aos objetivos da empresa. As condições inapropriadas de trabalho geram desconfortos, desgastes e até esforços físicos excessivos que podem prejudicar a saúde do colaborador. Se o trabalho torna-se maçante, as repetições começam chegar a um nível em que o indivíduo não consegue mais suportar, acarretando em danos a saúde física e psicológica dele, em virtude de o corpo ter chegado ao limite de exaustão, levando também ao desequilíbrio emocional. Essa situação é passível de ser evitada se a empresa adotar práticas de qualidade de vida para aperfeiçoar essas condições de trabalho (CLEIN; TONELLO; PESSA, 2014).

Em consonância com essa linha de raciocínio, Castro (2015) considera que ao fazer a adequação do ambiente de trabalho além de gerar motivação, também instrui os funcionários a “vestir a camisa” da empresa e participar mais tanto na delineação, quanto no desempenho dos processos de trabalho, inclusive agregando no desenvolvimento das pessoas, as quais são capazes de ser produtivas em sentido amplo.

A empresa que tem ciência de que um colaborador motivado, que está satisfeito em seu trabalho, percebe a integração e sente-se saudável físico-mentalmente, garantindo a produtividade e menos custos com doenças (CHIAVENATO, 2014), neste sentido, Leite et al (2016) propõe que

o valor de uma pessoa motivada pode ser facilmente percebido quando esta se encontra em um ambiente agradável para desenvolver as tarefas do dia-a-dia, pois é sabido que colaboradores trabalhando satisfeitos podem proporcionar o aumento da competitividade da organização (LEITE et al, 2016, p.3).

Além disso, é importante o colaborador ter a clareza quanto ao bem-estar e a segurança nas suas rotinas de trabalho, dessa forma, se o ambiente possibilita sensações e emoções positivas para a grande parte das pessoas da organização, o desempenho em suas tarefas será mais satisfatório, levando em conta a motivação individual e coletiva (CLEIN; TONELLO; PESSA, 2014).

Chiavenato (2014) chama atenção para o fato de que a produtividade para algumas pessoas acontece sob a forma de certa pressão ou a partir da cobrança do cumprimento de metas, mas há o outro extremo, que são aquelas pessoas que buscam permanentemente a maior produtividade, dando seu melhor no trabalho. Mesmo conhecendo esses dois tipos de situações é importante haver a humanização do ambiente organizacional, englobando um clima sadio, descontraído, alegre e que mesmo assim os desafie-os a ser melhores, proporcionando a todos um ambiente com qualidade de vida mínimo.

Levar em consideração todo esse assunto da saúde físico-psicológica do trabalho, é mais do que apenas um fator de motivação, é a prevenção e sustentação da boa saúde para os colaboradores, de maneira que essa prática seja livre de danos ocupacionais e vantajosa para o bem-estar do funcionário, permanência na empresa e rendimentos produtivos (CARVALHO et al, 2013).

Dessa forma, se faz importante verificar se as pessoas estão encarando problemas que comprometam a produtividade e sua desenvoltura no trabalho, para que se possam encontrar maneiras de minimizar esses problemas e não deixar virar uma “bola de neve”, afetando a saúde física e psicológica dos colaboradores, como quando a pressão no ambiente torna-se desgastante e sobrecarrega a pessoa, prejudicando sua saúde com o excessivo estresse e abalando sua capacidade de desenvolver as atividades diárias, reiterando que “o ambiente de trabalho, além de ser o local em que se desenvolvem as atividades inerentes às funções do colaborador, deve proporcionar a sensação de bem-estar e qualidade de vida” (CLEIN; TONELLO; PESSA, 2014, p. 58).

Para que o ambiente organizacional convenha à produtividade também é importante que as relações humanas estejam calcadas na simpatia, na colaboração, nos bons relacionamentos interpessoais e sobre tudo que as pessoas tenham bem-estar no trabalho. No entanto, no dia-a-dia do trabalho, podem ser encontradas certas dificuldades ou inadequações diante de situações diversas, como por exemplo, a entrada de um novo membro na equipe de trabalho (BAGGIO, 2007). O autor ressalta que esse sentimento de inadequação se deve aos problemas de relações interpessoais que recaem sobre os trabalhadores, deixando o ambiente de trabalho muitas vezes com uma atmosfera densa, preocupando a todos com a sobrevivência

neste meio. Com isso o individualismo fica acentuado, permanecendo as próprias necessidades impostas sobre as dos outros, até mesmo as do cliente.

Cardozo e Silva (2014) destacam que no ambiente de trabalho o relacionamento interpessoal é complicado,

pois relaciona o autoconhecimento, empatia, autoestima, cordialidade, ética e principalmente a comunicação. Considerando essa interação entre pessoas diferentes em um meio competitivo, faz-se necessário conhecer e entender o comportamento humano dentro das organizações e compreender a importância da socialização dentro do trabalho, visto que o grande desafio para o ser humano é conciliar a ternura, a cordialidade, e o cuidado à sua ocupação (CARDOZO; SILVA, 2014, p. 25).

Na concepção de Baggio (2007), como seres humanos as pessoas estão constantemente se relacionando com outras pessoas, porque necessitam de relações sociais, da comunicação com os amigos, com os familiares, os colegas de trabalho e inclusive com pessoas desconhecidas. O tipo de interação com essas pessoas vai depender, também, do modo como é prescindido o cuidado para consigo mesmo, pois conforme o autor, a pessoa deve primeiro estar bem consigo mesmo, para estar bem com os outros.

Nesse sentido, no ambiente organizacional em que diversas pessoas interagem diariamente no desenvolvimento das rotinas profissionais, é imprescindível que se tenha um equilíbrio suave entre elas. Quando um trabalhador está com algum problema, seja de saúde, pessoal ou profissional, pode transmitir ao ambiente o seu estado de humor (BAGGIO, 2007).

Por isso, ao mesmo tempo em que tem que cuidar de si mesmo e dos clientes, o autor supracitado alega que é fundamental dar valor as relações interpessoais no ambiente de trabalho, prezar pela gentileza e precaução com o colega, uma vez que se convive em sociedade, em grupo e no ambiente organizacional constitui-se uma equipe. A comunicação nas relações interpessoais não precisa obrigatoriamente acontecer de forma oral, o não falar, também pode comunicar o cuidado às outras pessoas (BAGGIO, 2007).

No que concerne ao relacionamento entre as pessoas, ocorrem trocas de sentimentos, conhecimentos e práticas, precisando de diligência de ambos os lados para que a convivência organizacional venha a ser o mais agradável e plausível (CARDOZO; SILVA, 2014). Nesta perspectiva Baggio (2007) orienta sobre a importância de zelar por aqueles que passam maior parte do seu tempo juntos dentro da empresa, os colegas que estão do lado, enfrentando muitas vezes os mesmos desafios e confrontos, a mesma felicidade e satisfação. Também atenta para as atitudes que demonstram ética de relacionamento entre as pessoas nos processos organizacionais, em que o profissional mostra-se receptivo e flexível nas relações

com os colegas, aberto à divisão de tarefas, buscando ultrapassar as obstinações individuais, e dividindo o espaço organizacional.

Fonseca et al (2016) alega que no ambiente corporativo o relacionamento entre as pessoas é um fator importante para ter um bom êxito e fazer a diferença na constituição bem-sucedida da organização. O relacionamento humano é essencial, pois além de assegurar a convivência entre as pessoas, eleva a efetividade nos negócios.

Cavalcante, Siqueira e Kuniyoshi (2014) afirmam que com as modificações nas estruturas organizacionais, que antes eram voltadas para o controle dos funcionários, têm sido remanejadas junto aos colaboradores e gestores, adquirindo magnitudes superiores nas suas funções. Os autores ressaltam que, além disso, o trabalho vem sendo encarado com um ponto estratégico, já que de fato as empresas necessitam da força de trabalho para alcançar os objetivos traçados, e sem as melhorias e inovações progressivas as organizações ficam fragilizadas, não contendo em seu quadro de pessoal, funcionários comprometidos, competentes, engajados e satisfeitos.

Por isso várias organizações estão atentando para o fato de que dar boas condições de trabalho para seus colaboradores, propiciando o bom desempenho destes, gerando a satisfação e o bem-estar, levando em conta que a valorização do seu capital humano torna-se uma estratégia organizacional competente (SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012).

Considerando que uma porção significativa da vida de uma pessoa é transcorrida no ambiente de trabalho, é fundamental que o sentimento seja de estar bem, contente e satisfeito com esse espaço, pois de fato, o trabalho é de crucial importância para subsistência humana e sua adaptação ao mundo (DESSEN; PAZ, 2010).

Além do mais, para que a organização tenha um funcionamento adequado e tenha os atributos essenciais para criar e manter a competitividade, o bem-estar, principalmente as vivências positivas dentro da empresa, tem sido valiosas nesse quesito, dessa maneira, “torna-se relevante conhecer quais as práticas, ações ou característica da organização pode influenciar positivamente o bem-estar no trabalho” (SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012, p.746).

A partir dessa base Fonseca et al (2016) revelam que promover um ambiente cômodo com relações saudáveis gera muitas benfeitorias para os gestores e, por conseguinte, para as empresas, e como defende Baggio (2007), se as condições do ambiente não estiverem apropriadas, causam a insatisfação e a frustração das pessoas no desenvolvimento das suas tarefas.

Para que a organização funcione corretamente, tendo em vista o alcance da eficiência máxima e da eficácia, Farias et al (2012) chamam atenção para o fato de que todas as esferas da vida humana demandam de trabalho e esforço em grupo, o ser humano não pode mais trabalhar sozinho, sendo que cada vez mais as rotinas diárias da empresa dependem não somente de indivíduos, mas de equipes que trabalhem em conjunto, devido a divisão cada vez maior do trabalho e a incessante busca pela produtividade e lucro.

Complementando essa ideia, dada à relevância que uma equipe entrosada e as boas relações interpessoais têm dentro da empresa visando não apenas o resultado para esta, mas também o bem estar dos colaboradores, Fonseca et al (2016) explica que

equipes sólidas são mais fortes não só por compartilharem as vitórias, como também para dividirem os resultados negativos e buscarem as soluções que possam reverter essa situação. Relacionamentos interpessoais éticos e gentis diminuem o individualismo, aumentam o comprometimento e a responsabilidade. Um clima organizacional harmonioso resulta em entusiasmo, amplia a visão de futuro, melhora o desempenho e a produtividade (FONSECA et al, 2016, p.13).

Ou seja, decisivamente, desenvolver as tarefas em equipe necessita do esforço de todos ambicionando os mesmos fins, além disso, deve-se considerar que “por maiores que sejam os problemas, os conflitos e as angústias pessoais do profissional, deve-se repensar o relacionamento com o colega, valorizando-o para ser valorizado, pois o relacionamento interpessoal precisa ser uma troca mútua e constante” (BAGGIO, 2007, p. 412).

Nesse contexto Dessen e Paz (2010) argumentam que as empresas são sistemas abertos em contínua permuta com o meio, tendo o colaborador uma função perspicaz na edificação de seu bem-estar no trabalho. Este, no que lhe diz respeito, é analisado por meio da percepção da própria pessoa sobre as relações de reciprocidade que ele sustenta com a empresa, a qual é caracterizada pela responsabilidade, tanto do trabalhador quanto da organização, na constituição do bem-estar pessoal do colaborador.

O autor supramencionado ressalta ainda, que o trabalhador precisa executar suas tarefas de acordo com o estabelecido, procurando alcançar as metas eficientemente para que a organização sobreviva e desenvolva. E a empresa precisa equipar um ambiente que permita o alcance destas metas e que não pondo em risco a saúde do colaborador, responsabilizando-se pelo bem-estar pessoal dele (DESSEN; PAZ, 2010).

É sabido que as pessoas no ambiente de trabalho moderno são o carro-chefe de qualquer organização e as empresas necessitam de pessoas para que haja planejamento, organização, direção e controle das atividades, e assim ela possa atuar e funcionar

corretamente no mercado. Toda e qualquer empresa é composta fundamentalmente de pessoas dependendo dessas para a sobrevivência e sucesso, a preocupação com o relacionamento entre as pessoas no trabalho é indispensável, pois é uma variável que influencia na percepção de um ambiente adequado ao desenvolvimento das tarefas (PIRES, 2003).

Paschoal e Tamayo (2008) conceituam o bem-estar no trabalho como “a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida”. Essa formulação de bem-estar no trabalho abrange tanto os quesitos afetivos – emoções e humores – quanto cognitivos – percepção de expressividade e realização (PASCHOAL; TAMAYO, 2008).

Dessen e Paz (2010) expressão seu conceito de bem-estar pessoal nas empresas baseado na satisfação de necessidades e concretização de desejos dos sujeitos na performance de seu papel na organização. Essa aceção das autoras encarrega à empresa a ter ambientes saudáveis que permitam relacionamentos e atitudes positivas quanto ao trabalho.

E no entendimento de Araújo e Oliveira (2008) o bem-estar no trabalho é composto por três elementos: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. O bem-estar no trabalho tem conquistado muito destaque na bibliografia referente à área da psicologia organizacional e do trabalho pela sua estima como fatores que, se bem entendidos, pode atribuir aos trabalhadores maior qualidade de trabalho e também de vida (GOMIDE JÚNIOR; SILVESTRIN; OLIVEIRA, 2015).

Na bibliografia organizacional, Paschoal e Tamayo (2008), consideram que há vários estudos com enfoque para a qualidade de vida e estresse no trabalho, que relacionam conceitos ao bem-estar, porém são escassos estudos de construção específica ao bem-estar, embora seja de grande importância estudar a respeito deste tema.

Quanto à qualidade de vida no trabalho, o bem-estar considera as dimensões biológica, psicológica, social e organizacional de cada colaborador e não, meramente, o suporte a doenças e outros indícios de estresse que se manifestam ou intensificam-se no trabalho. O bem-estar versa no sentido de zelar pela integridade da pessoa como cidadão e profissional (CASTRO, 2015).

Na concepção de Dessen e Paz (2010) o bem-estar pessoal no ambiente de trabalho possui dois extremos: gratificação (realização de desejos e necessidades individuais) e descontentamento (não realização de desejos e necessidades individuais). No primeiro polo, de gratificação, são considerados os indicadores de valorização do trabalho; reconhecimento pessoal; autonomia; expectativa de crescimento; recursos financeiros; orgulho e suporte

ambiental. No segundo extremo, são considerados o sentimento de mal-estar nos indivíduos, a percepção de desvalorização de seu trabalho; o medo de não atender a expectativas e exigências da organização; impossibilidade de utilizar seu estilo pessoal na desempenho de seu trabalho; ausência de perspectiva de crescimento pessoal e profissional; deficiência de condições adequadas, que impeçam o desempenho de suas tarefas; percepção de injustiça salarial e frustração por pertencer à organização.

No entanto, sabe-se que dentro das empresas há aqueles que experimentam o lado da gratificação e há outras que vivenciam a extremidade do descontentamento, mas apesar disso, todos se empenham em alcançar um ambiente amparado no bem-estar organizacional (DESSEN; PAZ, 2010).

Na ótica de Paz et al, (2009) as condições do ambiente de trabalho quiçá comprometa o bem-estar dos colaboradores, sendo cada vez mais estimulado a busca desse bem-estar na gestão empresarial, dando enfoques também a qualidade de vida no trabalho. Perceber e interpretar as estratégias que estão sendo empregadas na interação indivíduo-organização e verificar os elementos apreciados como positivos no ambiente corporativo que permeiam sobre o bem-estar, a satisfação do colaborador e a qualidade de vida no trabalho, é indispensável para que haja sucesso para empresa e satisfação para as pessoas (PAZ et al, 2009).

Araújo e Oliveira (2008) reforçam que o nível alto de bem-estar na concepção do empregado, seria a satisfação que ele tem com as atividades que realiza, o envolvimento que constrói com o seu trabalho e o compromisso percebido. Pois, como frisam Paz et al (2009), a empresa precisa estabelecer uma ligação de trocas mútuas entre ela e o empregado, para que este, assuma seu compromisso de desempenhar suas funções de maneira correta para a empresa, e então exigir ambientes mais adequados à conjuntura do ambiente organizacional que está inserido.

Dessa forma, compete às organizações investirem nos chamados programas de qualidade de vida, que objetivam colaborar com um ambiente corporativo mais saudável e com profissionais igualmente contentados. Mas, além disso, é crucial ter um olhar diferenciado para as pessoas de dentro da organização e a contínua humanização das relações, aproximando as pessoas e auxiliando a firmar relacionamentos calcados na probidade e confiança (FARIAS et al, 2012).

É importante ressaltar ainda, a colocação de Chiavenato (2014) de que

a imperiosa necessidade de atrair e reter talentos faz com que as organizações de hoje se esforcem para oferecer um excelente ambiente de trabalho. Ao lado da higiene e segurança no ponto de vista físico e ambiental, existe o bem-estar psicológico e social. Em outros termos, o bem-estar físico no âmbito biológico e a autorrealização na esfera psicológica e a esfera social, no que tange a convivência e interação com as demais pessoas. O bem-estar ou o modo de viver bem são aspectos importantes na manutenção de uma força de trabalho talentosa, motivada e engajada no negócio da organização. Sem dúvida um dos principais atrativos que incentivam a permanência de talentos e em uma organização é o estilo de vida e o bem-estar dentro dela (CHIAVENATO, 2014, p. 321).

Por conseguinte, se cada vez mais tem se tornado fundamental buscar o bem-estar dos trabalhadores, promover a qualidade de vida no trabalho é inicialmente primordial, pessoas trabalhando em um ambiente em que a organização preza pela sua saúde, promove a satisfação e bem-estar.

Além do mais, a sociedade já passou por um tempo em que se prezava mais quem trabalhava demasiadamente, até mesmo nos fins de semanas, e que acumulava um número alto de horas extras, mas os efeitos dessa conduta logo surgiram, vieram o absenteísmo e algumas doenças, como estresse, depressão e infarto. Contudo, a partir da metade do século passado, as empresas despertaram para o fato de que uma melhor qualidade na vida profissional de seu capital humano poderia agregar valor aos seus próprios resultados e, aí que se iniciou a empregar o termo Qualidade de Vida no Trabalho (GAUZINKI; SANTOS, 2013).

Pensando nisso, o trabalho acomete todas as dimensões na vida de uma pessoa: física, afetiva, intelectual e espiritual, e então que entra a qualidade de vida no trabalho, que permite a implantação de ações voltadas para a satisfação e motivação do trabalhador e, na parte física, por meio de ações pautadas às condições do ambiente corporativo e promovendo a saúde. Com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento e dar atenção a essas exigências de qualidade de vida, muitas áreas da ciência como, saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, administração e engenharia, tem colaborado para isso (GONÇALVES et al, 2012).

É interessante fazer uma relação de qualidade de vida no trabalho e bem-estar, em que tanto uma quanto a outra equivaleriam aos dois lados de uma mesma moeda, estando de um lado a qualidade de vida fazendo referência à dimensão contextual das condições ambientais do trabalho, e do outro lado, o bem-estar relacionado à dimensão pessoal no que tange ao sentimento de satisfação (PAZ et al, 2009).

É frente às vastas mudanças ocasionadas pela globalização do capital que muitas empresas não poupam esforços para agregar valor e adquirir uma fatia maior do mercado, visando também sua competitividade e lucro. Por isso, procuram infundavelmente mais

qualidade, utilizando-se das ferramentas administrativas que sugerem procedimentos para o alcance de resultados cada vez melhores, conhecimento da concorrência e permanência no mercado (OLIVEIRA; MINETTI; OLIVEIRA, 2012).

No ponto de vista de Chiavenato (2014), essa necessidade pela sustentabilidade e pela intensa competitividade tem auxiliado para a maior valorização das pessoas nas organizações, em vista disso que a qualidade de vida no trabalho tem ganhado destaque crescente. O autor ainda ressalva que atualmente as melhores empresas para se trabalhar modificaram o ambiente de trabalho completamente, em termos de vantagem competitiva em razão de um alinhamento estratégico.

Por essa razão Oliveira, Minetti e Oliveira (2012) concordam que ter uma administração de qualidade é um diferencial para a empresa se manter bem no mercado, além do mais, essa qualidade não pode ser pensada apenas como a do produto final, mas sim do processo como um todo, iniciando na contratação do pessoal até a chegada do produto final ao consumidor, dessa maneira

os responsáveis pela Qualidade de Vida no Trabalho dentro das empresas devem estar conscientes da associação de produtividade e competitividade à humanização do trabalho. Assim, eficiência e eficácia devem ser características positivas ao bem-estar do funcionário para o cumprimento das metas organizacionais. Com isto, as empresas começaram a desenvolver, implantar e reerguer programas de Qualidade de Vida no Trabalho no processo produtivo, elegendo assim o que melhor se adapta à realidade e aos funcionários da organização (OLIVEIRA; MINETTI; OLIVEIRA, 2012, p. 89).

Cada trabalhador têm características, atributos e limitações particulares deferentes um dos outros, que precisam ser levadas em conta e avaliadas para então poder alcançar os objetivos de dispor um ambiente de trabalho satisfatório capaz de agradar as expectativas. Os esforços físicos demasiados, os desgastes físico e psicológico, repetições e os prováveis prejuízos à integridade da saúde humana, levam o corpo ao limite e a exaustão, causando até mesmo desequilíbrio emocional, tudo isso surge a partir de condições inadequadas de trabalho, mas que são propícios de serem evitados quando a organização investe em qualidade vida, que é obtida justamente por meio da acessibilidade dos trabalhadores às melhores condições de trabalho (CLEIN; TONELLO; PESSA, 2014).

Para assegurar a qualidade de vida no trabalho, Carvalho et al (2013) afirmam que a empresa deve atentar-se não somente com o ambiente físico da corporação, mas levar em conta ainda os aspectos psicológicos e físicos de seus colaboradores. Como discorrem Oliveira, Minetti e Oliveira (2012), a qualidade de vida no trabalho envolve muito mais do que pagar à seus empregados um salário adequado ou dispor de benefícios, ela é formada por

uma gama de simples ações que fazem a diferença no dia-a-dia, procurando dar atenção a saúde física e mental das pessoas e motivando os trabalhadores à dar o seu melhor em suas atividades.

Chiavenato (2014) elucida que a Qualidade de Vida no Trabalho tenta alcançar uma visão íntegra e ética do ser humano na relação com as organizações, sendo aproveitada como indicador das experiências das pessoas no ambiente corporativo e o grau de satisfação no desempenho do trabalho. O autor refere que a qualidade de vida no trabalho pressupõe respeito pelas pessoas (Quadro 1), e para que sejam obtidos níveis altos de qualidade e produtividade, as empresas carecem de pessoas motivadas que colaborem ativamente nos trabalhos que realizam e que sejam devidamente recompensadas pelas suas contribuições.

Quadro 1 - Evolução do Conceito de QVT

<b>Concepções evolutivas de QVT</b>	<b>Características Básicas</b>
Entre 1958 e 1972: QVT como uma variável	Reação do indivíduo ao trabalho. Pesquisa-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para a pessoa.
Entre 1969 e 1974: QVT como uma abordagem	O foco era o indivíduo, antes do resultado organizacional, mas, simultaneamente, buscava-se trazer melhorias tanto à pessoa quanto à organização.
Entre 1972 e 1975: QVT como um método	Um conjunto de abordagens, métodos e técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como um sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas áreas com integração social e técnica (abordagem sociotécnica).
Entre 1975 e 1980: QVT como um movimento	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as reações dos trabalhadores com a organização. Os termos "administração participativa" e "democracia industrial" eram frequentemente usados como ideais do movimento QVT.
Entre 1979 e 1982: QVT como tudo	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e reclamações e outros problemas organizacionais.
No futuro: QVT como nada	Se alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, isso não será mais que um modismo passageiro.

Fonte: Chiavenato, 2014, p. 327.

Ante a concepção atual, e em complemento com o proposto por Chiavenato, Sá Júnior e Souza Neto (2016), destacam que o desenvolvimento de novas tecnologias, assim como a competitividade do mercado e a globalização, vem contribuindo para que as organizações aumentem as exigências sobre as competências e habilidades de seus colaboradores, mas que por outro lado, os trabalhadores reivindicam melhores condições de trabalho. Deste modo, os

autores caracterizam a Qualidade de Vida no Trabalho no decorrer dos últimos anos como uma “gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos” (p. 74) que podem afetar diretamente a organização, impactando positiva ou negativamente na saúde e no bem-estar dos colaboradores e, por conseguinte, na produtividade e resultados da empresa.

Vale ratificar que para atender eficientemente o cliente externo, a empresa não pode deixar de lado o cliente interno, ou seja, para agradar o cliente externo, as organizações necessitam primeiramente cativar os seus empregados que são os responsáveis pelo produto ou serviço ofertado (CHIAVENATO, 2014). O autor ainda comenta que a qualidade de vida influencia nas atitudes individuais e os comportamentos relacionados à produtividade tanto individual como em grupo, então se a empresa investir em seu colaborador está investindo indiretamente em seus clientes, pois a gestão da qualidade total nas empresas está intrinsecamente ligada a incrementação do potencial humano, e isso provém do quanto as pessoas estão se sentindo bem trabalhando na empresa.

Com efeito, a Qualidade de Vida no Trabalho também opera nas variáveis ambientais, comportamentais e organizacionais com o intuito de permitir a humanização do departamento produtivo e, coerentemente, conseguir resultados mais competentes, tanto para o empregado, como para a empresa (CARVALHO et al, 2013).

Visto que cada vez menos os trabalhadores têm destinado seu tempo para atividades de lazer, em razão de ser necessário se aperfeiçoar constantemente ou dedicação da maior parte do tempo para o trabalho, os gerentes da empresa devem estar a par da importância de ter programas de qualidade de vida implantados, mas muitos não conseguem ver resultados em curto prazo, por serem investimentos que geram efeitos em médio e longo prazo (OLIVEIRA; MINETTI; OLIVEIRA, 2012). Os autores reforçam que embora grande parte das organizações projetem constantemente ações voltadas para Qualidade de Vida no Trabalho e possuam manuais e estímulos referente ao tema, tem havido falhas nessas atitudes ou o efeito esperado não foi atingido.

Em suma, para a melhoria da qualidade de vida no trabalho também é importante ter uma cultura organizacional e, além disso, fazer a avaliação do clima organizacional, para que se evidenciem os pontos fortes e fracos da gestão da empresa, e conseqüentemente as questões que devem ser melhoradas. Dessa forma, a pesquisa de clima além de demonstrar a satisfação e expectativas do colaborador com a empresa, colegas e com suas atividades, também revela variáveis importantes para serem consideradas e assim elevar os níveis de produção, lucro,

bem-estar, confiança, motivação e qualidade de vida, favorecendo a organização e dando-lhe uma imagem melhor perante os clientes internos e externos.

### 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Em um ambiente, em que há qualidade de vida e se possui um ambiente agradável, a cultura organizacional também exerce influência, pois cada empresa possui as suas próprias características que a define, como a sua cultura organizacional, o seu capital humano e o seu perfil na sociedade. A cultura é que orienta o comportamento dos colaboradores no âmbito do trabalho, conduzindo-os rumo aos objetivos e metas estabelecidos pela empresa.

Há muitas decisões que são tomadas levando em consideração a cultura da empresa, a qual se é bem estruturada permite que as decisões venham a serem mais assertivas e garantindo que as metas da empresa sejam alcançadas (MOREIRA; SOARES; SONAGLIO, 2017).

Luz (2003) também destaca que além de a cultura ter relevância nas decisões da organização, ela gera impacto no dia-a-dia da empresa no que concerne às responsabilidades de seus empregados, nas recompensas e repreensões e as maneiras de estabelecer o relacionamento externo. A cultura organizacional incita o comportamento de todas as pessoas e grupos da organização, sendo assim, um instrumento relevante de controle das empresas.

Para Chiavenato (2004), a cultura organizacional retrata os regulamentos informais e não escritos que norteiam o comportamento das pessoas da organização no seu trabalho diário e que conduzem as suas ações para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

E na concepção de Lacombe, a cultura é um,

[...] conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento, e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização. (LACOMBE, 2011, p. 229).

Com isso, Rezende, Freitas e Silva (2011) afirmam que a cultura organizacional acaba por condicionar a administração das pessoas e o conjunto de valores, crenças e costumes do ambiente pode configurar a cultura como forte ou fraca. Sendo ela tida como forte quando seus valores são compartilhados veementemente por grande parte dos trabalhadores e tem influencia nos comportamentos e perspectivas das pessoas, e ela é fraca quando ocorre o adverso (REZENDE; FREITAS; SILVA, 2011).

Dessa forma, a cultura e o clima organizacional estão intimamente ligados, sendo o clima a percepção que as pessoas têm a cerca da cultura da empresa, e nessa perspectiva, Schein (2000 apud ARAÚJO et al, 2017) ressalva que o clima da organização só pode ser transformado se as mudanças desejadas estiverem em consonância com as premissas da cultura.

## 2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

As relações existentes entre as pessoas e o clima da equipe podem ocasionar tanto em satisfações como em insatisfações, no âmbito pessoal ou coletivo, por isso, a conjuntura de normas e políticas administrativas, valores e crenças concedem às pessoas uma maneira particular de agir e interagir dentro da organização em que trabalham, tendo sua parte de colaboração na constituição da cultura e do clima organizacional (CAGLIARI; RODRIGUES, 2011).

Assim como a empresa possui suas necessidades, os seus empregados também as têm, por esse motivo Oliveira, Carvalho e Rosa (2012) asseguram que para uma consonância dos interesses dos dois lados, um clima organizacional adequado poderá colaborar para o alcance de tal acordo.

Cagliari e Rodrigues (2011) sustentam que a área de Recursos Humanos de uma organização precisa ir em busca do aproveitamento integral das pessoas, valendo-os para que prestem um rendimento organizacional máximo, seja em questão de resultado ou produção, com o melhor grau de execução individual, evidenciado em relação à satisfação pessoal e geral.

Como destacam Silva et al (2016) os indivíduos permanecem uma parte de suas vidas prestando serviço dentro de empresas, estas no que lhe concernem, dependem do desempenho de cada um e de seus colegas para conseguirem suas metas e objetivos, e como o clima organizacional abarca a percepção que o colaborar tem do ambiente no qual ele está inserido, isso pode influenciar no seu comportamento no cotidiano na empresa.

Silva et al (2016) asseveram ainda que,

a visão das organizações esteve voltada para a obtenção de lucro nos últimos anos e ao passo em que os recursos humanos eram deixados em segundo plano, porém, com o passar do tempo as organizações percebem a necessidade de repensar o seu modo de trabalho, bem como a maneira de interação com os seus colaboradores. Desse modo, as empresas perceberam que a interação com os colaboradores e a valorização destes, está diretamente relacionada como o clima organizacional. E

ainda, a manutenção deste clima pode tornar as empresas ágeis, atualizadas e flexíveis, tanto com relação aos seus clientes, quanto em relação aos seus colaboradores. (SILVA et al, 2016, p. 2)

No entendimento de Stefano, Koszalka e Zampier (2014), o clima organizacional refere-se à percepção grupal que os trabalhadores têm com relação ao ambiente corporativo, por meio da experiência prática, a respeito de políticas, estrutura, cultura, normas e valores da empresa, sendo então sua interpretação e reação, positiva ou negativa, diante da imagem da empresa, sob análise das condições financeiras, políticas, administrativas e à estrutura organizacional, compreendendo diferenças de percepção e visão dos trabalhadores.

Certas características, como sexo, carreira, idade e cargo ocupado, têm influência no clima organizacional, assim como também dimensões como estrutura das atividades, relações interpessoais e autonomia. A protuberância teórica do tema está atrelada ao estudo do funcionamento da organização por intermédio de um elenco de variáveis articuladas, evitando, deste modo, à abordagem linear e unilateral (COELHO, 2004).

Cagliari e Rodrigues (2011) agregam que o clima organizacional é um fator de suma importância, pois o apropriado funcionamento da empresa precisa que os colaboradores apresentem um nível de satisfação saudável e que os empregados, permaneçam motivados na concretização de seus afazeres para ir de encontro à produção desejada.

É por isso que é fundamental para toda empresa ter empregados que trabalhem em aliança para que se tenham resultados positivos, assim sendo, os departamentos devem trabalhar juntos para que a empresa alcance o sucesso. Da mesma forma precisa que aqueles que trabalham em setores diferentes tenham um relacionamento estável e o Clima Organizacional pode colaborar para resultados eficazes (OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012).

Coelho (2004) traz a visão de que para cada trabalhador, o clima toma a forma de um conjunto de atitudes e de perspectivas que delineiam a organização no que tange características subjetivas, como coeficiente de percepção de autonomia ou de reconhecimento. Vale ressaltar que a unidade de análise no clima organizacional é a empresa, na proporção que é percebida pelas pessoas e da maneira pela qual as suas dimensões (autonomia, desafios, conflitos, equidade, colaboração, apoio, confiança e calor interpessoal) são interpretadas, generalizadas e entendidas (COELHO, 2004).

O clima organizacional vem sendo estudado ao longo dos últimos anos por vários pesquisadores da área da administração e suas ramificações, mais especificamente no campo da Gestão de Pessoas, constituindo um artifício de proeminente importância no ambiente

organizacional atual, isso em razão da complexidade que envolve o capital humano inserido nas organizações. Assim sendo, o campo teórico sobre o clima organizacional foi estabelecendo-se a partir de diferentes contribuições, a seguir (Quadro 2) é apresentada uma breve revisão teórica com alguns dos conceitos estabelecidos com base nas obras citadas.

Quadro 2 - Contribuições a cerca do Clima Organizacional

Ano	Autor (es)	Contribuições
2002	Rizatti	O estudo do clima organizacional, seja por meio do estudo das percepções ou das aspirações dos indivíduos, é um diagnóstico adequado da instituição, dispondo o pesquisador de duas alternativas básicas para a realização de um estudo envolvendo tal construto: na primeira, ele adota um conjunto específico de fatores ou categorias já conhecidos e consagrados na literatura, ou elabora o seu próprio modelo.
2004	Coelho	Compreende a atmosfera carregada de subjetividade que envolve: as organizações, composto fundamentalmente pela percepção individual das qualidades e das propriedades desses meios, atravessada por dimensões organizacionais como comunicação, motivação, crenças, valores, liderança, reconhecimento e outras, ou seja, o clima pode ser considerado um mediador entre os membros de uma organização e os sintomas indicadores de stress
2007	Tagliocolo e Araújo	Permite auxiliar no desenvolvimento de atitudes, padrões de comportamento e relacionamento pessoal e profissional, estimulando o grau de satisfação da equipe na busca dos objetivos da empresa.
2011	Cagliari e Rodrigues	É uma ferramenta que mede a percepção das pessoas em relação ao seu ambiente de trabalho.
2012	Maximiano	Acepção que as pessoas extraem sobre o âmbito organizacional e o efeito que a reprodução desse significado produz na satisfação e na motivação do colaborador, representando uma maior influência do ambiente sobre a motivação de seus colaboradores.
2014	Stefano, Koszalka e Zampier	Aponta o grau de satisfação dos colaboradores da organização, relativo aos aspectos culturais ou da realidade organizacional, semelhantes às políticas de RH, gestão, missão, comunicação organizacional, reconhecimento, valorização e identificação com a organização.
2016	Silva et al	Corresponde a um conjunto de atitudes e valores existentes em uma organização e que afetam diretamente no comportamento das pessoas e em seus relacionamentos interpessoais.
2017	Araújo et al	É a percepção que os empregados têm sobre suas experiências dentro da organização, sendo um retrato estático capturado em um número definido de dimensões.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Por conseguinte, sendo a empresa constituída por pessoas que mantêm um relacionamento interpessoal e dividem as tarefas organizacionais em direção a um mesmo desígnio, possuindo crenças, valores e comportamentos comuns, surge e se desenvolve nesse

ambiente o clima e cultura organizacionais, precisando ser estudados, analisados e ponderados na conjuntura da administração humana e financeira (CAGLIARI; RODRIGUES, 2011).

Chiavenato (2014) contribui explanando que

Tanto a atividade da pessoa quanto o clima organizacional que a cerca, representam fatores importantes. Se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá à alienação do funcionário e à insatisfação, à má vontade, ao declínio na produtividade, a comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical, etc.) Qualidade do trabalho elevada conduz a um clima de confiança e respeito mútuos, no qual as pessoas tendem a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico enquanto a administração tende a reduzir mecanismos rígidos de controle social (CHIAVENATO, 2014, p. 328).

Neste sentido, Stefano, Koszalka e Zampier (2014) acrescentam que determinados benefícios são percebidos quando o clima organizacional é satisfatório na empresa, como a retenção de talentos, rotatividade baixa, índices de absenteísmo mais baixos, cai o índice de doenças psicológicas, treinamento de pessoal entrosado com os objetivos da empresa, resultando conseqüentemente em melhor produtividade, comprometimento dos trabalhadores, maior integração, qualidade da comunicação interna e melhorando a credibilidade da empresa.

Bispo (2006) destaca que os clientes, a empresa e os empregados são providos com um clima organizacional favorável, mas o contrário também é verdadeiro, isto é, todos perdem com um clima organizacional desfavorável, conforme mostra a Figura 1:

Figura 1 - Resultados proporcionados com os diversos níveis de clima organizacional

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		
← 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 de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade 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,	⇒ maior 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.

Neste sentido Bispo (2006) argumenta que embora esteja sendo desenvolvidas diferentes ferramentas gerenciais para aprimorar o nível de relacionamento entre as corporações e seus clientes, não estão sendo desenvolvidas, com a mesma amplitude, ferramentas gerenciais para aperfeiçoar o nível de relacionamento entre as corporações e os seus empregados.

Considerando os conceitos e considerações apresentados acima sobre o clima organizacional, fica evidente o papel que ele tem dentro das empresas, por tanto, fazer a avaliação periódica do clima é imprescindível, com o propósito de garantir que a organização possua estrutura e ferramentas para esquadrihar melhorias no ambiente interno adequando situações que possam acarretar insatisfação aos empregados afetando a produtividade deles e os resultados da organização.

É necessário aplicar a pesquisa de clima organizacional para a realização de um diagnóstico, a qual será conceituada na seção a seguir.

### 2.4.1 Pesquisa de Clima Organizacional

Frente ao desafio no desempenho da função gerencial, cada vez mais se tende, concentrar-se no desenvolvimento de diagnósticos e planos de ação que ajustem sucessivamente a relação do trabalhador com a organização, por tanto, Coelho (2004, p. 15) afirma que “os resultados das pesquisas de clima proporcionam aos gestores subsídios para que, por meio da identificação do perfil organizacional, criem em suas unidades ambientes que favoreçam a motivação individual, o desempenho, a criatividade e a satisfação”. Em síntese, devido à complexidade de esferas avaliadas pela pesquisa do clima organizacional, a sua instrumentalização mostra-se uma importante ferramenta de apoio estratégico nas empresas (COELHO, 2004).

Na perspectiva de Bispo (2006), a pesquisa de clima organizacional “é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos”. E para Gisy et al (2009, p.8) “é uma avaliação que busca identificar até que ponto as expectativas das pessoas estão sendo atendidas dentro da organização. Trata-se de uma ferramenta que serve para identificar o clima organizacional e as condições de relacionamento entre os colaboradores e a empresa”.

Conforme Rizzatti (2002), estudar o clima organizacional é fundamental para além de conhecer e avaliar o ambiente de trabalho, possibilitar aos gestores muito mais que apenas uma análise de dados, mas uma visão extensiva da organização, capaz de auxiliar na adoção prática de novas estratégias voltadas para a administração, a partir do diagnóstico dos anseios das pessoas. Coelho (2004, p. 14) complementa que além de auxiliar o gestor na compreensão do ambiente organizacional, na óptica pragmática, “a análise do clima dá subsídios ao gestor, como o diagnóstico motivacional e dos pontos de maior e menor satisfação os quais, por sua vez, relacionam-se com crenças e valores presentes na cultura organizacional”.

De acordo com Stefano, Koszalka e Zampier (2014), a realização da pesquisa do clima organizacional caracteriza uma esquematização das diversidades no ambiente corporativo, viabilizando “o alinhamento de irregularidades, divergências e conflitos, além de permitir e assegurar a satisfação dos colaboradores, por meio da qualidade de vida, do relacionamento interpessoal e do estímulo ao equilíbrio profissional e pessoal” (STEFANO; KOSZALKA; ZAMPIER, 2014, p. 99).

Bispo (2006) propõe que a investigação, o diagnóstico e as sugestões, promovidos pela pesquisa, são instrumentos inestimáveis para o sucesso de planejamentos voltados para a

progresso da qualidade, elevação da produtividade e para se aderir à políticas internas. Com isso, Gysi et al (2009) destaca alguns objetivos da pesquisa organizacional:

levantar o grau de satisfação, entendimento, envolvimento e opiniões dos colaboradores sobre a cultura, políticas, normas, procedimentos e costumes praticados na empresa; analisar e interpretar tais resultados, informando-os à direção da empresa e aos próprios participantes; sugerir melhorias nos aspectos considerados como “fracos” pelos participantes; sugerir reforço nos aspectos considerados “fortes” pelos participantes (GISY, et al, 2009, p.8).

Quanto a importância de ter na empresa uma avaliação do clima organizacional, Vieira e Vieira (2004) elencam oito aspectos que atestam a relevância tanto para o colaborador, quando para a organização. Então para Vieira e Vieira (2004, p. 4) a pesquisa de clima é valorosa:

- a) porque pode afetar positiva ou negativamente o comportamento das pessoas;
- b) porque pode ser decisivo na capacidade da organização em atrair e reter talentos;
- c) porque pode ser modificado;
- d) porque é um importante indicador da satisfação dos membros da empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como as políticas de Recursos Humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa;
- e) porque pode apontar tanto as origens de problemas já constatados, permitindo, dessa forma, uma intervenção corretiva, quanto o surgimento de problemas potenciais possibilitando uma ação proativa e evitando, assim, a ocorrência dos mesmos;
- f) porque não há como traçar diagnósticos a respeito ambiente construído pelas pessoas, por suas crenças e valores, sem uma pesquisa para fundamentar, de maneira científica, essa perturbadora e instável realidade organizacional;
- g) porque o clima é mais perceptível que as fontes que o originaram;
- h) porque tanto as organizações como as pessoas variam intensamente.

Dessarte, o gerenciamento do clima organizacional deve estar alinhado, tanto na sua conceituação quanto na sua execução, para ser eficiente na promoção de um ambiente organizacional autossuficiente e ser utilizado de maneira eficaz os resultados processados na pesquisa, visando a um ambiente de trabalho melhor e mais adequado às perspectivas finais do colaborador.

Levando em consideração todo o contexto apresentado, para o desenvolvimento do presente estudo de clima organizacional levou-se em consideração as necessidades da

empresa, uma Clínica de Diagnóstico por Imagem, no que concerne ao tema, com o propósito de levantar uma ferramenta que possua características e especificidades para se adaptar da melhor forma à realidade da organização estudada.

Embora existam modelos já estruturados e sendo possível ajustar eles, ainda assim esse estudo preocupou-se em focar em quatro dimensões que exercem grande influência no meio organizacional, no que tange à motivação percebida pelo colaborador, à liderança no relacionamento entre líder e colaborador, ao estresse que os trabalhadores estão sujeitos nas ações diárias e à resistência a mudanças pelos colaboradores nas rotinas de trabalho. Na seção a seguir é demonstrada uma breve revisão sistemática sobre alguns estudos voltados para a análise do Clima Organizacional.

### **2.4.2 Motivação**

Na atual conjuntura em que o mercado se torna cada vez mais competitivo, as empresas estão se voltando para a concepção de que o ser humano é o seu maior capital, vendo as pessoas como soluções para diversos problemas e desafios. Um colaborador desmotivado ou motivado é fruto da soma de diversos elementos que o cercam e estão presentes no ambiente corporativo, assim, estudar as variáveis envolvidas nisso torna-se a melhor forma de compreender o indivíduo e poder estimulá-lo na busca da motivação para o trabalho (OLIVEIRA; SILVA, 2012).

No ato da admissão de um funcionário, o sujeito precisa se adaptar aos comportamentos e valores prezados na empresa, além de políticas e regras que ela possui. Se essas adequações aos padrões, características e necessidades forem mais próximas aos próprios valores particulares, maior é a motivação e, por conseguinte, há tendência de o clima organizacional ser melhor (LACOMBE, 2005).

Motivar as pessoas no ambiente de trabalho é um grande desafio para as empresas hoje, pelas diversas modificações que acontecem em todas as esferas, tanto no campo humano, quanto no âmbito social, econômico e político, sendo que, todas as mudanças que ocorrem geram algum impacto importante nas relações sociais, no remanejamento do mercado mundial e inclusive nas alterações da própria força de trabalho, e afetam os processos das empresas públicas e privadas (OLIVEIRA; SILVA, 2012).

Para Mata e Coltre (2007, p.3), a palavra motivação vem do latim *movere*, “que significa se mover em direção a alguma coisa”, ou seja, para as autoras a necessidade é que faz com que as pessoas se movimentem em direção a algo, e não o contrário. Dessa forma,

destacam que a motivação se origina das necessidades intrínsecas e únicas de cada pessoa, que as levam à uma ação para satisfazê-las e mantê-las motivadas.

No entendimento de Pedroso et al (2012), motivação é

um conjunto de forças internas que mobiliza o indivíduo para atingir um dado objetivo como resposta a um estado de necessidade, carência ou desequilíbrio. É o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta (PEDROSO et al, 2012, p.62).

É importante destacar a colocação de Bergamini (1990), sobre a complexidade de compreender o outro e valorizar os seus motivos e intenções de maneira justa:

Não é tão fácil compreender o outro e valorizar de forma justa suas intenções e seus motivos. Uma pessoa que demonstre entusiasmo frente aos desafios oferecidos pelas oportunidades com as quais se defronta, estando pronta a agir com rapidez na resolução de problemas, terá muita facilidade em acreditar que todo o mundo reage com a mesma rapidez. Isso, não há dúvida, pode provocar nos outros mais prudentes que ela a desagradável impressão de que se trata de alguém temerário e irresponsável. Outros mais, que se deixam guiar pelo desejo de dar o melhor de si mesmos para fazerem jus às responsabilidades que lhes foram confiadas, ficarão facilmente desiludidos ao perceberem que o resto do mundo não é tão responsável como eles, considerando, com certo pessimismo, que existe uma grande quantidade de pessoas que não levam nunca nada suficientemente a sério (BERGAMINI, 1990, p. 24).

Os fatores motivacionais para Pedroso et al (2012) colaboram diretamente com a qualidade de vida dos trabalhadores e na qualidade da prestação de serviços por elas, é a força que estimula os interesses de ambas as partes, empresa e colaborador. Se há a falta de motivação e satisfação das pessoas, poderá haver perdas nos padrões de qualidade e produtividade, pois as consequências negativas estão relacionadas diretamente à baixa qualidade de vida no trabalho, ao estresse, à saúde física e mental do trabalhador, à baixa produtividade, ao pouco desempenho no trabalho e ausência de comprometimento com a empresa (OLIVEIRA; SILVA, 2012).

O que se leva do trabalho, principalmente da qualidade de vida, se revelam na vida pessoal, por isso Paiva et al (2009) expressão que uma vida sem motivação é detestável e gera avarias pessoais, mas quem está motivado, pode ser capaz de fazer o impossível virar possível. Por esse motivo as teorias da motivação têm conseguido boa simplificação nas tentativas de explicar a motivação humana, especialmente quando a motivação é procedente de um “outro” ou de “algo externo”, uma vez que o que esta “fora” somente estimula o ser humano.

Maximiano (2012) pondera as teorias motivacionais em dois grupos: teorias de processo e teorias de conteúdo. A partir da base proposta por Maximiano (2012) foi adaptada a Figura 2, com uma breve consideração das teorias motivacionais, do grupo que busca explicar como funciona a motivação e o grupo que explica os motivos específicos que impulsionam as pessoas.

Pedro (2014) conceitua as teorias de conteúdo como aquelas que dão enfoque as necessidades e objetivos das pessoas, indo em busca do que motiva o comportamento, isto é, quais os fatos ou recompensas são o motivo do indivíduo agir de certa forma. E as teorias de processo buscam identificar os fatores que estão associados ao processo de motivação e definem como e por que estes fatores geram a motivação.

Figura 2 - Teorias de Processo e Teorias de Conteúdo



Fonte: A autora (2018), adaptado de Maximiano (2012).

Diante deste parâmetro, pode se afirmar que a motivação das pessoas é fundamental dentro das organizações, ela é um processo transformador que consegue desenvolver o engajamento, o comprometimento e o envolvimento das pessoas nas suas tarefas diárias e cooperando com a empresa para o alcance das metas e objetivos organizacionais.

### **2.4.3 Liderança**

As empresas são compostas de muitas pessoas que trabalham juntas, operando em diversas atividades e em níveis organizacionais distintos, muitas dessas pessoas ocupam posições nos vários níveis administrativos – como diretores, gerentes ou supervisores – para cuidar do trabalho de outros indivíduos, tornando-se, assim, responsáveis pela atividade conjunta de várias pessoas. Isso alude fundamentalmente em líderes. Ou melhor, ainda, em lideranças de lideranças (CHIAVENATO, 2005, p. 446).

O estudo sobre liderança é constituído principalmente pelas contribuições da psicologia, da sociologia e das ciências políticas, sendo que os primeiros estudos sobre a temática ganharam notoriedade a partir da teoria das necessidades de Abraham Maslow (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Na visão de Limongi-França e Arellano (2002, p. 259) a liderança é como “um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas” cujo núcleo desse processo “é composto do líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social”. Em consenso com essa ideia, Hunter (2006, p. 18) afirma que liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

Chiavenato (2005, p. 446) concebe o mesmo conceito e ainda acrescenta que a liderança é “de uma certa forma, um tipo de poder pessoal”, e para Limongi-França e Arellano (2002) a liderança e o poder “são elementos interligados no processo de influenciar pessoas”.

Para Hunter (2006, p. 32), poder e autoridade não são sinônimos, ao contrário, são diferentes: “poder é a capacidade de obrigar, por causa de sua posição ou força, os outros a obedecerem à sua vontade [...] e autoridade é muito diferente de poder, pois ela envolve habilidade de levar outros a fazerem, de bom grado, sua vontade”. A partir dessa percepção é que Hunter afirma que a liderança legítima deve ser baseada na autoridade e não no poder.

Na interpretação de Chiavenato (2005), os conceitos de poder e de autoridade estão ligados com o conceito de influência, pois o poder para ele significa potencial de influência

que uma pessoa tem sobre outras, e que este pode ou não ser exercido. E já na concepção de Limongi-França e Arellano (2002, p. 261), “o poder é a força no direcionamento dos sistemas e das situações sociais através dos recursos organizacionais.”.

Liderança é um campo amplo no universo do comportamento organizacional, que não tem origem clara segundo Tolfo (2010), pois está relacionada com o comportamento humano, e que para Chiavenato (2005), ainda não há uma abordagem que seja ampla e globalmente aceita.

O líder é aquele quem tem compromisso com os resultados, mas também com as pessoas como um todo, com seu desenvolvimento e com sua realização. Cabe ao bom líder servir em vez de ser servido (TOLFO, 2010). Na mesma linha de raciocínio, segue Hunter (2006), afirmando que para se tornar um bom líder, é preciso mudar a conduta, tornar-se disposto a servir. Ele ressalta que ‘servir’ diz respeito à parceria, a discutir pontos de vista, a ter confiança, ser humilde, pedir desculpas quando se está errado, aceitar sugestões de seus subordinados, mas sempre respeitando ao outro. A cada decisão, o líder, consciente e/ou inconscientemente, levará em conta também os objetivos do nicho a que pertence (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Na abordagem de Tolfo (2010), é formulado um conceito de liderança, em que ela é compreendida como uma relação com vínculo social, onde há influência e esta seja recíproca, pois tanto o líder quanto os liderados serão influenciados. Assim, um dos membros seria o facilitador, ou seja, ele “decorre do fato de que um indivíduo emerge um papel de organizador na busca de um objetivo que é aceito pela equipe” (TOLFO, 2010, p. 201).

Muitos são os autores ou grupos que estabelecem abordagens em torno desse tema, as mais proeminentes serão identificadas, dando-se ênfase, por exemplo, aos traços do líder, em seu comportamento, poder e influência, nos aspectos contingenciais e na ação transformadora (TOLFO, 2010).

As mais antigas teorias sobre liderança, conforme Chiavenato (2005), focavam na identificação de traços de personalidade capazes de caracterizar líderes. Limongi-França e Arellano (2002) apontam três tipos de traços, são eles os fatores físicos, as habilidades e os aspectos de personalidade. No primeiro traço, Tolfo (2010) cita características físicas como, altura, peso, aparência, idade e físico. No segundo ela menciona a inteligência, a fluência verbal, a escolaridade e também o raciocínio. No último traço, a autora alude o autocontrole, a introversão, extroversão e ajustamento, Limongi-França e Arellano (2002) acrescentam outros aspectos nesse enquadramento, tais como a autoconfiança, sensibilidade interpessoal e dominância.

Já Robbins e Decenzo (2004) afirmam que pesquisas tentam identificar um conjunto de características que possam diferenciar os líderes dos seguidores, bem como também os líderes eficazes dos ineficazes, mas as tentativas fracassaram. Eles ainda asseguram que nas tentativas de reunirem características que se associem à liderança, nessas, as pesquisas obtiveram resultados positivos. Tais características diferem o que há em um líder e não há em um não-líder: impulso, desejo de liderar, honestidade, integridade, autoconfiança, inteligência, e conhecimentos relevantes ao emprego (ROBBINS; DECENZO, 2004).

Acrescentam Limongi-França e Arellano (2002) que, a Teoria dos Traços tem a premissa de que os líderes possuem traços de personalidade que os auxiliam em seu papel e, que, sobretudo, não enfatiza outras variáveis que podem interferir na relação líder/liderado, como o contexto em que está inserido e as próprias necessidades do grupo em que atua.

Na Teoria Situacional, a liderança é um fenômeno que conjuntamente depende do líder, dos seguidores e da situação (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002), e esses três vetores juntos, formam o lócus da liderança (WAGNER; HOLLENBECK, 2009).

Conforme Chiavenato (2005), as teorias situacionais fundamentais são: “escolha de padrões de liderança, modelo contingencial, e teoria do caminho-meta” (p.460). A escolha de padrões de liderança é baseada em três aspectos: as forças no gerente, as forças nos subordinados e as forças na situação. Perante essas três forças, o líder pode eleger um padrão de liderança correspondente para cada situação, de modo a combinar as suas forças pessoais com a dos subordinados e com as forças da situação (CHIAVENATO, 2005).

Na abordagem Contingencial, o modelo destacado tanto por Limongi-França e Arellano (2002) como por Robbins e Decenzo (2004) e também por Wagner e Hollenbeck (2009), é o modelo de Fiedler. Esses autores propõe que o desempenho eficaz do grupo depende da combinação apropriada entre o estilo de interação do líder com seus seguidores e o nível em que a situação dá controle e influência para o líder e, para isso, Fiedler desenvolveu um instrumento que chamou de questionário do colega de trabalho menos preferido (CTMP). Com esse questionário, mencionam-se as “características do colega de trabalho menos preferido, podendo-se, assim, medir se a pessoa é orientada para tarefas ou relacionamentos” (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 265). E ainda completando a ideia desses autores, Tolfo (2010) afirma que o reconhecimento de que não existe um único estilo de liderança, baseado nos traços ou comportamentos do líder, é a principal contribuição da abordagem Contingencial.

De acordo com a Teoria Caminho-meta, é trabalho de um líder, auxiliar os seus seguidores e alcançar os objetivos e garantir que esses objetivos sejam compatíveis com os

objetivos gerais da organização ou do grupo, estão em consenso com essa definição Chiavenato (2005), Robbins e Decenzo (2004), Limongi-França e Arellano (2002) e também Wagner e Hollenbeck (2009). Os autores Wagner e Hollenbeck (2009) afirmam que essa abordagem da liderança é a mais abrangente até o momento e, que o propósito primordial do líder é estar motivando seus seguidores, explanando as metas e também os melhores caminhos para alcançá-las.

Robbins e Decenzo (2004) definiram líderes transacionais como aqueles que guiam ou motivam seus seguidores na direção de metas estabelecidas, deixando claro o porquê das tarefas e seus requisitos. Da mesma forma Limongi-França e Arellano (2002) veem, no estilo transacional, o líder que guia seus seguidores na direção das metas e esclarece o papel e as exigências da tarefa neste caminho. Na utilização de táticas de influência de persuasão racional o agente utiliza argumentos lógicos e evidências para demonstrar que seu pedido ou proposta é viável ou relevante para os objetivos da organização (WAGNER; HOLLENBECK, 2009).

Pesquisadores começaram a propor várias teorias neouniversais de liderança, que estão focadas num atributo particular do líder e eliminam os seguidores e situações. Entre essas teorias, está a da liderança carismática, que destaca a habilidade do líder de comunicar aos seguidores novas visões de uma organização (WAGNER; HOLLENBECK, 2009). “A liderança carismática está associada ao carisma” (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 267). Tolfo (2010) destaca que o carisma pode ser associado à liderança transformacional, pois volta a ser valorizado, abrindo espaço para a elaboração de uma abordagem mista, com variados conteúdos de teorias diferentes.

O desenvolvimento de uma abordagem transformacional não sugere que a liderança transacional seja abandonada, pois isso acabaria negligenciando os litígios mais morosos da administração das organizações. Essa teoria sobre liderança é a que se encontra mais inserida nas atuais organizações do trabalho, devido as perspectivas de complementaridade. (TOLFO, 2010).

Uma empresa quando faz sucesso, respectivamente seus funcionários são responsáveis pelo êxito e assumem o compromisso de liderar para cada vez melhorar mais os resultados. A liderança pode tanto nascer no DNA da pessoa e ela aperfeiçoá-la, o que não é tão comum, como ser adquirida como uma habilidade na vida das pessoas. Com muito trabalho e sacrifício, a liderança e a influência legítima são construídas, pois não vai ser de uma hora para outra que vão ser alcançadas. (HUNTER, 2006; WAGNER; HOLLENBECK, 2009)

Como funções importantes do líder, Vergara (1999), citada por Limongi-França e Arellano (2002) ressalta, a contribuição para a formação de valores e crenças organizacionais benemerentes para satisfação das pessoas, a atenção às mudanças, sondagem do ambiente externo e ser hábil em esclarecer problemas. Para ser um líder com excelência, é fundamental que o indivíduo tenha determinadas qualidades, como a iniciativa, ter ética e postura comportamental impecável, isso do ponto de vista, de Hunter (2006) que considera essas características essenciais.

#### **2.4.4 Estresse**

Em razão das tecnologias e a situação de extrema competitividade, o ambiente de trabalho está atrelado incessantemente à vida dos indivíduos, pois a qualquer momento e lugar é possível acessar seus afazeres profissionais, por meio de smartphone, tablets e notebooks. Em outras palavras, pode-se articular, que a vida das pessoas está quase inteiramente ligada à empresa na qual trabalha, contribuindo fortemente para o surgimento de uma das doenças mais corriqueiras do século XXI: o Estresse (SILVA; SALLES, 2016).

No âmbito organizacional, os precedentes e as implicações do estresse também vêm sendo estudados e trabalhados por meio de planos de precaução, com o intuito de reduzir os efeitos negativos tanto fisiológicos como psicológicos de cada pessoa (TAMAYO, 2008). Pois o estresse ininterrupto pertinente ao trabalho compõe um fator decisivo para o comprometimento da saúde física e mental do funcionário e, por conseguinte, para a saúde total das pessoas (ARAÚJO, 2011).

Para Coelho (2004, p. 21) o estresse no ambiente de trabalho é caracterizado como “as manifestações psicoorgânicas de desequilíbrio, descompensação ou perda da homeostase que ocorrem quando a experiência, ou a percepção de clima organizacional se torna desfavorável, combinando, obviamente, vários fatores e dimensões”. Neste sentido, Oliveira, Minetti e Oliveira (2012) destacam que é notório o diagnóstico diário de doenças ocupacionais, absenteísmo, além do estresse e acidentes de trabalho, em empresas modernas.

Coelho (2004) faz uma observação importante em relação as empresas que são inflexíveis e que tem características de uma corporação que dá abertura para o estresse organizacional:

muitos contextos organizacionais refletem estruturas objetivantes que se caracterizam por uma organização do trabalho coercitiva, sem qualquer espaço para a criatividade, em que o indivíduo não tem controle sobre o seu processo de

trabalho. Tarefas aborrecidas, de intensidade e duração arbitrariamente decididas, com relações de trabalho fragmentadas e competitivas têm a possibilidade de produzir experiências subjetivas de alienação, caracterizadas por sentimentos de impotência, insatisfação e frustração. (COELHO, 2004, p. 21).

O estresse elevado ou em excesso interfere em diversos aspectos do profissional, nas atitudes e nos comportamentos no ambiente de trabalho, gerando absenteísmo, atrasos de chegada ao trabalho, ausência de atenção na execução das atividades, ações impertinentes, resistência a mudanças, baixa cooperação e antipatia (PEREIRA; BRAGA; MARQUES, 2014). Assim sendo, os gerentes devem responsabilizar-se pelo seu pessoal e ficarem vigilantes aos sinais de estresse nos colaboradores e inclusive neles mesmos.

Para Silva e Salles (2016) o estresse é

a sensação particular de desequilíbrio entre o trabalho e o emocional do colaborador, podendo ser causado por medo de fracassar, cansaço físico e emocional, falta de apoio por parte dos seus superiores, ambiente de trabalho altamente competitivo, jornada longa de trabalho, dentre outros (SILVA; SALLES, 2016, p. 238).

Os mesmos autores ainda interpretam expressão estresse, como sendo o estado em que a pessoa fica irritada, nervosa e impaciente em razão de alguma situação de tensão súbita ou de longa data ou até mesmo pelas pressões do trabalho.

Na visão de Tamayo (2008), o estresse não é de todo um fenômeno negativo, porque ele demonstra-se como um aparato de resposta dos colaboradores diante de metas autofixadas ou de ajustamento ao meio externo, sendo dessa forma, visto como um estímulo para desenvolvimento do potencial do indivíduo ou, se ultrapassar suas limitações, torna-se maléfico à saúde.

Na mesma linha de pensamento, Chanlat (2005) assegura que embora o estresse seja a reação comum do corpo diante dos estímulos provenientes do ambiente organizacional, também afirma que não é ruim em si, pois ele é importante para o ser humano, como um elemento substancial. Pensando nisso, Zanelli (2010) discorre que o estresse é compreendido como uma necessidade de adequação da pessoa em meio às pressões impostas pelo ambiente, sendo possível identifica-lo e controla-lo, da mesma maneira que outros fatores que também trazem risco à saúde do colaborador.

A partir dessa base, Silva e Salles (2016) revelam três fases do estresse: a primeira fase está relacionada ao nível de estresse, em que a pessoa perde o controle do seu corpo; na segunda fase, é a tentativa de adaptação ao problema ou ainda extingui-lo, buscando recuperar o equilíbrio; e a terceira fase é o nível máximo de estresse, em que a pessoa começa sentir as

consequências da tensão, levando ao comprometimento físico que toma forma de doenças, como diarreia e insônia entre outras.

Em um cenário em que se tem o objetivo de produzir cada vez mais e com melhor qualidade, e principalmente com prazos mais rígidos, demanda que o funcionário comumente faça escolhas e assuma os riscos, procedendo e operacionalizando de maneira diferente do que foi estabelecido pela empresa (COELHO, 2004).

É fundamental frisar, que trabalhadores estressados têm tendência a enfraquecer seu desempenho e elevar os custos da empresa, em razão das possíveis patologias de saúde, provocando maior rotatividade e afastamento além de outras consequências (PAIVA; GOMES; HELAL, 2015). Diante disso é que se torna indispensável que os gerentes, tenham conhecimento e busquem aprofundar estudos a respeito destes trabalhadores, ponderando a pressão que as rotinas e o ambiente de trabalho lhes impõem e provoca o estresse ocupacional (PEREIRA; BRAGA; MARQUES, 2014).

#### **2.4.5 Resistência à mudança**

Transformações e mudanças ocorrem o tempo toda na vida das pessoas e isso não é diferente no ambiente organizacional, em que as empresas buscam aprimorar seus processos para obter maior competitividade e desenvolver o seu diferencial, mas na maioria das vezes encontram dificuldades de implantar a mudança em razão da resistência que os funcionários têm de aceitar os novos métodos ou processos.

Por isso Rezende, Freitas e Silva (2011, p. 4) argumentam que “por mais racional que seja entender que uma empresa precisa mudar diante de uma circunstância externa, ou até mesmo interna, deve-se levar em consideração a subjetividade dos colaboradores que ali se encontram”. Os autores mencionados prosseguem alegando que se a empresa ignora essa subjetividade vai deixar transparecer falta de interesse e de preocupação com as particularidades, surgindo aí à resistência a quaisquer novas implementações no trabalho.

Moreira (2012) afirma:

para as organizações contemporâneas, lidar com processos de mudanças é uma constante na vida corporativa. Para um gestor de pessoas, diagnosticar os processos e as condições de trabalho são tarefas fundamentais no ambiente em constante transformação. Sem análise não é possível intervir de forma adequada nas discrepâncias de desempenho existentes (MOREIRA, 2012, p. 26).

Para Freires et al (2014), qualquer processo de mudança traz incertezas que podem afetar psicologicamente as pessoas, gerando medo e principalmente resistência, tornando-se os principais empecilhos para uma bem-sucedida mudança no ambiente de trabalho. Neste sentido, para Rezende, Freitas e Silva (2011), a resistência à mudança existe em qualquer organização, até mesmo em empresas que estão preparadas para um processo de modificações, sendo que essa resistência não advém por imprevisibilidade ou meramente porque os funcionários não querem mudar.

As causas mais comuns ligadas à resistência a mudança decorrem: da apreensão com o futuro, dado que, as pessoas costumam optar e aderir aquilo que é mais familiar e conhecido; pelo fato de muitas vezes estarem na zona de conforto e acomodadas; pelo status funcional que possuem e têm medo de perdê-lo, talvez por algum temor passado, de pessoas que não tiveram sucesso dentro da empresa e tornam-se relutantes diante de qualquer coisa relacionada a mudança (TAGLIOCOLO; ARAÚJO, 2007).

A resistência ocorre no entendimento de Rezende, Freitas e Silva (2011), porque na concepção dos funcionários, algo que sempre foi tido como “normal” dentro da empresa, e então é proposto algo novo, torna-se uma situação complicada para eles, considerando que passam maior parte do seu tempo dentro da organização e já estão familiarizados com o que veem todos os dias nas rotinas de trabalho. Dessa forma, se na própria cultura da empresa já tem acoplado valores que influenciem os colaboradores a perceberem os processos de mudanças, as pessoas resistirão muito menos.

Do ponto de vista de Freires et al (2014), o “clima organizacional pode ser considerado como uma variável explicadora da resistência à mudança, já que a percepção que os funcionários possuem acerca de seu ambiente de trabalho pode, de maneira direta ou indireta, influenciar suas atitudes”, isso demonstra a relevância desta variável, o clima organizacional, somado aos valores pessoais como explicadora do comportamento humano.

Na literatura referente a mudança organizacional, Rezende, Freitas e Silva (2011), destacam que os indivíduos são vistos como lógicos e racionais, sua reação frente a mudanças condiz com os seus próprios interesses e com as informações que recebem, por isso os autores reiteram que “o ajustamento do indivíduo às situações de mudança requer a construção de uma nova visão sobre si mesmo, de novas identidades, de uma nova relação com o mundo”, sendo que, essas construções só são concebíveis se as pessoas tiverem oportunidade de compreender e expressar seus sentimentos, de trabalhar com aquelas angustias e temores causados pela mudança.

Assim, é evidente que toda e qualquer mudança no ambiente organizacional causará algum impacto inicial, que geralmente será a relutância em aceitar as novas implantações, considerando isso as empresas precisam estar preparadas, cuidando do clima organizacional e atentando para as três dimensões anteriores, criando motivação para os funcionários, proporcionando um ambiente adequado, sem pressões anormais e dispo de líderes com capacidades e habilidades de engajar os colaboradores para um mesmo objetivo.

Por fim, a partir do embasamento sobre o clima organizacional, pesquisa de clima organizacional, os estudos anteriores e as quatro dimensões de análise do clima: motivação, liderança, estresse e resistência à mudança, que podem ser mais bem visualizadas no quadro 3, é possível corroborar que é importante a empresa fazer o acompanhamento do clima organizacional periodicamente, visando melhorar a qualidade de vida no trabalho, a satisfação e bem-estar, e o comportamento organizacional voltado para a eficiência e produtividade.

Quadro 3 - Resumo dos conceitos das dimensões

<b>Motivação</b>	<b>Liderança</b>	<b>Estresse</b>	<b>Resistência à mudança</b>
Força que estimula os interesses das pessoas, proveniente de necessidades e percepções que elas têm.	Relação de influência visando à eficiência na busca dos resultados e desenvolvimento das pessoas.	Situações provenientes da pressão no ambiente organizacional que causam estresse ocupacional.	Falta do engajamento para implantação de novos processos organizacionais.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Após a abordagem dos conceitos relacionados ao tema do presente estudo, abordar-se-á no capítulo seguinte os procedimentos metodológicos que serão utilizados para instrumentalização da pesquisa de clima organizacional na Clínica de Radiologia, empresa estuda.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste estudo, na prática. Antes vale destacar que, teoricamente, o método pode ser considerado como uma estratégia tracejada e as técnicas como táticas imprescindíveis para sua operacionalização, por isso devem ser salientadas que as técnicas precisam ser aplicadas em obediência à orientação geral do método, resolvendo os problemas para que as etapas necessárias sejam obtidas (DIEHL; TATIM, 2004).

Para Marconi e Lakatos (2003) a pesquisa metodológica, versa sobre a delimitação dos procedimentos, métodos e técnicas que serão utilizados de caráter sistemático para deliberar certo problema de pesquisa. Creswell (2010) complementa que os métodos de pesquisa abrangem as maneiras de coleta, análise e interpretação dos dados que os pesquisadores escolhem para seu estudo.

A seguir é apresentada a classificação da pesquisa, a população e a amostra representativa do estudo, as técnicas utilizadas para coleta de dados e a forma de interpretação e análise dos resultados obtidos e por fim a limitação de estudo.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A classificação da pesquisa foi definida adotando a metodologia proposta por Vergara (2013) do seguinte modo: quanto aos fins, foi caracterizada como descritiva e aplicada, e quanto aos meios, como pesquisa de campo, bibliográfica e estudo de caso, desta forma, o estudo foi considerado também quanto à abordagem, natureza, objetivos e procedimentos técnicos (ZAMBERLAN et al, 2014).

A abordagem desta pesquisa teve caráter quanti-qualitativo, pois buscou constatar o perfil das pessoas que trabalham na Clínica de Radiologia, retratar as dimensões do clima organizacional da organização, analisando a percepção dos colaboradores a partir dessas premissas para demonstrar a satisfação destes com o clima da empresa. Pois como ressalva Diehk (2004), a pesquisa qualitativa tem por objetivo descrever a complexidade de determinado problema, sendo um meio de explorar e de entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano (CRESWELL, 2010).

E Flick (2009) ressalta a importância e a qualidade proporcionada pela ideia de que a pesquisa quantitativa pode ser utilizada para complementar a pesquisa qualitativa, ou vice-versa, trazendo diferenciação e alavancando a clareza do estudo. A pesquisa quantitativa

explora a linguagem numérica para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc., (FONSECA, 2002). O autor destaca que a “utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente”, ou seja, unindo-as garantem-se maiores considerações sobre o estudo (CRESWELL, 2010).

Quanto à sua natureza, o presente estudo foi caracterizado como aplicado, por ter como objetivo de estudo, o espaço organizacional e por possuir interesse prático, ou melhor, pela possibilidade de seus resultados serem utilizados e aproveitados para resolver problemas identificados na realidade organizacional (MARCONI; LAKATOS, 2011). E Vergara (2012) complementa que a pesquisa aplicada, além de possuir uso prático, é determinada pela necessidade de se resolver problemas reais de ordem imediata ou não. Além disso, o estudo aplicado propõe entender a natureza e a origem das dificuldades humanas, contribuindo assim, para a resolução de incógnitas, por meio de elaborações intervenções e programas (ROESCH, 2012).

Para Flick (2009), a pesquisa qualitativa busca entender, descrever e por vezes explicar fenômenos sociais em uma visão “de dentro” de maneiras diferentes como: analisando experiências tanto de indivíduos como de grupos, experiências estas que podem estar relacionadas a histórias biográficas ou práticas, no âmbito profissional ou cotidiano; examinando comunicações e interações em desenvolvimento, isso pode ser feito baseado em registros práticos ou na observação; e averiguando documentos ou traços semelhantes de experiências ou interações.

Do ponto de vista de seus objetivos foi considerada como pesquisa descritiva, a qual visa identificar, expor e descrever os fatos e características de um determinado grupo, comunidade, população ou contexto social (VERGARA, 2013; ZAMBERLAN et al, 2014).

Quanto aos meios e procedimentos técnicos este estudo é integrado pela pesquisa de campo, pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa encaixa-se como de campo por ser uma investigação “realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explica-lo” (VERGARA, 2013).

Configurou-se como uma pesquisa bibliográfica por ter buscado compreender e aprofundar temas como, por exemplo, comportamento organizacional, ambiente de trabalho e influência na produtividade, relações humanas e bem-estar dos trabalhadores, qualidade de vida no trabalho, clima organizacional, pesquisa de clima organizacional e as dimensões do clima organizacional: motivação, liderança, estresse e resistência à mudança. A pesquisa

bibliográfica é o estudo desenvolvido com base em material publicado em revistas, livros, jornais, redes eletrônicas e todo material que é acessível ao público (VERGARA, 2013).

E por fim a pesquisa definiu-se como estudo de caso, sendo assim classificada por se tratar de uma investigação aplicada em uma empresa, pretendendo-se descrever uma realidade específica, desta maneira, aprofundando o clima organizacional. Para Fonseca (2002) o estudo de caso tem em vista a pretensão de conhecer em profundidade o como e o porquê de certa situação, que se pressupõe ser única em diversos aspectos, buscando desvendar o que há nela de mais essencial e característico.

Por conseguinte, definida a classificação da pesquisa, possibilitado um maior entrosamento com o assunto do estudo, é possível delimitar os sujeitos pesquisados.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E POPULAÇÃO DA PESQUISA

Para este estudo das dimensões do clima organizacional, foi escolhida uma empresa prestadora de serviços de saúde, no ramo de exames por imagem, na cidade de Chapecó – Santa Catarina. A Clínica de Radiologia, nome fictício para preservar a identidade da empresa, é um Centro de Diagnóstico por Imagem atuante em todo o Oeste Catarinense, realizando exames de diversos tipos, sendo parte de um Grupo de Clínicas, o qual é administrado por médicos especialistas.

A empresa tem sua Matriz na cidade de Pato Branco – Paraná, que foi fundada em 2009, também sendo um Centro de referência em Diagnóstico por Imagem no sudoeste do estado do Paraná. A Clínica de Radiologia está no mercado prestando serviços desde 2011 na cidade de Chapecó, e desde então tem se estabelecido e crescido muito, conquistando seu espaço entre as concorrentes. Esse crescimento mútuo da Clínica de Radiologia, é em razão das parcerias que firmou com as secretarias e prefeituras dos municípios próximos, além de firmar convênios com os planos de saúde e Consórcios da região.

A Clínica possui atualmente em seu quadro de colaboradores fixos 32 (trinta e duas) pessoas, incluindo os terceirizados que são os técnicos em radiologia e, além disso, contando com 3 (três) estagiários e 2 (dois) menor aprendiz, totalizando 37 colaboradores. Os médicos não fazem parte do quadro de pessoal, em razão de fazerem parte do Grupo de Clínicas, e apenas realizarem o serviço de laudar os exames à distância.

Para a realização da pesquisa, foi entregue o instrumento a todos os funcionários em atividade, além de ter sido encaminhado no e-mail de cada pessoa uma cópia do referido questionário, ficando livre a participação e sendo de forma totalmente anônima. Participaram

da pesquisa 36 colaboradores, sendo que apenas uma funcionária não teve sua participação contabilizada por estar em Licença à Maternidade.

### 3.3 PLANO DE COLETA DOS DADOS

A coleta de dados tem em vista garantir a obtenção das informações necessárias para fundamentar a resposta do problema de pesquisa delimitado. Para a coleta de dados foram utilizadas fontes primárias e secundárias. Os dados primários foram obtidos por meio da aplicação de questionário, que é um instrumento de coleta de dados constituído por perguntas que podem ser enviadas para o respondente, sem a necessidade de responder na presença do pesquisador (MARCONI; LAKATOS, 2011). Para as fontes de dados secundárias, foram feitas pesquisas bibliográficas em materiais publicamente acessíveis, livros, revistas especializadas, teses e dissertações pertinentes ao assunto, para constituir um aparato preciso aos dados coletados.

Com a intenção de analisar o perfil os respondentes, as dimensões do clima organizacional e a percepção dos colaboradores sobre ele, foi elaborado um questionário semi-estruturado (APÊNDICE B). Tal instrumento englobou questões abertas com a finalidade de conduzir melhor um parâmetro sobre a percepção do clima organizacional por parte dos respondentes, e também questões fechadas seguindo a escala Likert, com 5 (cinco) proposições de escolha, de forma clara e objetiva para a coleta de dados.

Para a formulação do questionário foi utilizado como base o modelo de questionário de pesquisa de clima organizacional proposto por Luz (2003), (ANEXO 1). O instrumento foi aplicado em todos os setores da organização, com data delimitada em comum acordo com a gerência da empresa, de maneira a não prejudicar os serviços dos colaboradores.

Nas respostas fechadas abrangeram-se cinquenta indicadores, que foram dispostos em cinco grupos: ambiente de trabalho e bem-estar, motivação, liderança, estresse e resistência a mudanças. Para a avaliação desses indicadores, como já mencionado, utilizou-se a escala likert com cinco opções de respostas, representadas por “Discordo Totalmente”, “Discordo”, “Não Tenho Opinião”, “Concordo” e “Concordo Totalmente”.

A aplicação dos questionários aconteceu na segunda semana do mês de abril do ano de dois mil e dezoito, sendo entregue para cada funcionário o questionário. Nesse ato a pesquisadora fez breve apresentação do tema do presente estudo, enfatizando a importância da participação para obtenção de um melhor resultado e esclarecendo possíveis dúvidas. Frisou-se, inclusive que, os dados seriam tratados de forma totalmente anônima.

Ressalta-se que a pesquisadora é também colaboradora na Clínica de Radiologia, portanto para a devolução dos questionários, em medida de precaução, foi deixada uma caixinha com identificação na sala do faturamento. Assim, buscou-se evitar qualquer constrangimento no ato de entrega do instrumento preenchido. No final da coleta, notou-se que foi unânime a colaboração dos funcionários na pesquisa, entregando o questionário respondido dentro do prazo estabelecido de três dias. Porém, houve certo número de pessoas que atrasaram a entrega, acarretando em um prazo mais prolongado para a devolução dos questionários. Dessa forma, ao todo foi uma semana útil (cinco dias) para a coleta dos dados.

Ressalta-se ainda, que os questionários só foram entregues para preenchimento após exposição do termo de esclarecimento e consentimento livre (APÊNDICE A). É importante esclarecer que o questionário foi aplicado exclusivamente aos colaboradores da organização, sendo excluídos da pesquisa os superiores, em razão de a pesquisa justamente ter finalidade de análise unilateral do clima organizacional. Ou seja, pela ótica dos trabalhadores.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

As questões abertas, conduzidas no intuito de obter dos colaboradores a sua percepção e sugestões de melhorias do clima organizacional, permitindo assim um diagnóstico mais profundo, receberam tratamento por meio da análise de conteúdo.

Portanto, para os dados obtidos especificamente nessas questões foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para melhor sistematização de ideias, a qual “permite ao pesquisador fazer inferências sobre qualquer um dos elementos da comunicação” (FRANCO, 2003, p. 20). Nesse tipo de análise, “os resultados devem refletir os objetivos da pesquisa e ter como apoio os indícios manifestos e capturáveis no âmbito das comunicações emitidas” (FRANCO, 2003, p. 23).

A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2003, p. 15). Por tanto, a análise e interpretação dos dados busca explicar o que se pode observar nos dados que foram coletados, a partir da relação destes com os conhecimentos já publicados sobre o referido tema (ROESCH, 2012).

E na visão de Chizzotti (2006, p. 98), “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”. É válido também ressaltar que na concepção de Franco (2003), a análise de conteúdo demanda que os resultados obtidos tenham proeminência

teórica, ou seja, um dado deve se relacionar com outro dado, provocando comparações contextuais.

Para o processo de análise de conteúdo dos dados coletados por meio das questões semi-estruturadas, primeiramente foi realizada a leitura “flutuante”. Esse foi o primeiro contato da pesquisadora com os dados a serem analisados, a intensão foi de conhecer a disposição dos relatos escritos e ir se envolvendo com as representações e impressões, bem como pelas emoções, conhecimentos e expectativas contidos no material (FRANCO, 2003).

Posteriormente, a partir da leitura das respostas, foi realizada análise de conteúdo categorial temática, na qual se separou as respostas por similaridade a partir do conteúdo para que fosse realizada uma análise das informações mais detalhadamente. Os grandes temas foram separados em motivação para o trabalho, insatisfação no ambiente de trabalho e relações interpessoais nesse ambiente. As categorias surgidas nesses grandes temas estão apresentadas no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 - Categorias temáticas de análise de conteúdo

<b>Tema</b>	<b>Categorias</b>
Motivação para o trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização</li> <li>• Necessidade</li> <li>• Ambiente</li> </ul>
Insatisfação no ambiente de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamentos</li> <li>• Processos de trabalho</li> <li>• Remuneração</li> </ul>
Relações interpessoais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexas</li> <li>• Aceitáveis</li> <li>• Agradáveis</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Para os dados obtidos nas questões fechadas, aplicadas aos colaboradores da Clínica de Radiologia, foi utilizada a técnica de acomodação dos dados por meio eletrônico com tratamento estatístico, via planilha no *Microsoft Excel 2010*, para auxiliar na disposição gráfica e posterior descrição destes dados, fazendo análises específicas de frequência.

Esses dados foram analisados individualmente, sendo inicialmente separadas as questões em cinco categorias, sendo elas, sobre o ambiente de trabalho e o bem estar do trabalhador e as quatro dimensões do Clima Organizacional em diagnóstico neste estudo:

motivação, liderança, estresse e resistência à mudança. Após essa separação e distribuição das respostas nas categorias estabelecidas, foi feito uso da ferramenta do *Microsoft Excel 2010*, para constituição dos gráficos buscando destacar as respostas dos trabalhadores permitindo assim melhor visualização. Após essa etapa deu-se início a descrição dos resultados obtidos. Com os procedimentos apresentados, verifica-se que a metodologia adotada para a realização deste estudo auxiliou no alcance dos objetivos propostos. Na seção a seguir apresenta-se o as limitações deste estudo.

### 3.5 LIMITAÇÃO DE ESTUDO

Em relação às limitações, destaca-se que apesar do instrumento de pesquisa averiguar dimensões importantes no contexto organizacional, acredita-se que o estudo poderia abranger outros fatores além das dimensões que foram avaliadas, para que a análise da percepção dos colaboradores fosse ainda mais relevante e completa para diagnosticar o clima organizacional na Clínica de Radiologia.

Acredita-se que a veracidade das respostas dos colaboradores deve ser considerada como uma limitação, pois, embora o questionário foi aplicado de forma anônima, pode ter ocorrido de alguns trabalhadores se sentir intimidados e isso pode ter contribuído para a distorção de alguns indicadores avaliados, caracterizando assim uma probabilidade, não suscetível a averiguação.

Outra limitação pode eclodir da análise e interpretação de dados por parte da pesquisadora, por esta exercer a função de auxiliar administrativo/faturamento na empresa há mais de três anos e por estar intermitente ligada a organização, podendo ter exercido alguma influência indireta, mesmo que mínima, na apreciação dos resultados obtidos na pesquisa.

No capítulo a seguir apresenta-se a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresenta-se uma explanação a cerca da empresa pesquisada e em seguida os resultados obtidos a partir da aplicação da ferramenta de coleta de dados, assim como as referidas análises em volta dos dados coletados para o estudo de caso sobre as dimensões e a percepção dos colaboradores do clima organizacional na Clínica de Radiologia de Chapecó-SC.

Por meio da aplicação do questionário aos 36 colaboradores que estavam em atividade na organização, buscou-se responder ao problema de pesquisa deste estudo: Qual a percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional de uma clínica prestadora de serviços radiológicos? Assim, a coleta de dados também possibilitou mediante os elementos demográficos, constatar e demonstrar o perfil dos trabalhadores da Clínica.

Inicialmente, como apresentação dos resultados será exposto os dados demográficos coletados com a finalidade de determinar o perfil dos funcionários da Clínica de Radiologia, primeiro objetivo desta pesquisa. Na sequência apresentam-se as dimensões de análise do clima organizacional, a partir dos dados coletados por meio da escala Likert, que afirma o nível de concordância do trabalhador diante das afirmações sobre motivação, liderança, estresse e resistência à mudança, contemplando ao segundo objetivo deste estudo. E por fim se demonstra os resultados da análise dos dados que objetivaram responder ao terceiro objetivo da presente pesquisa, referente a visão dos trabalhadores diante do clima organizacional.

### 4.1 BREVE HISTÓRICO DA CLÍNICA DE RADIOLOGIA E SEUS SERVIÇOS

A empresa objeto deste estudo está localizada na cidade de Chapecó, no Oeste de Santa Catarina, possuindo a Matriz na cidade de Pato Branco, Paraná. A Clínica de Radiologia é considerada pelo Grupo o maior complexo de diagnóstico por imagem da região, foi fundada no ano de 2011 em Chapecó, para suprir as necessidades da população da região, realizando atualmente em média 5.000 mil exames por mês.

A visão empreendedora de uma equipe de empresários e médicos alavancou a ideia e foi realizado um investimento de R\$ 6 milhões de reais em equipamentos da mais avançada tecnologia em imagem. Do mesmo modo houve alto investimento em um sistema de informação eficaz e lacônico, com resultado imediato, que interliga e disponibiliza as informações e resultados do paciente diretamente no consultório médico, por meio da internet.

Conta com uma equipe de profissionais altamente qualificados e uma infraestrutura com tecnologia avançada para atender bem seus pacientes e entregar diagnósticos com agilidade e precisão. Dispõe de especialistas nas áreas de Neuro, Músculo Esquelético e Corpo, que atua a distância. Na unidade de Chapecó/SC, dispõe do único equipamento de PET-CT do Oeste Catarinense. Prima pela alta precisão nos resultados e disponibiliza os laudos de rotina em até 48h e os de emergência em até 2h após a realização do exame.

A Clínica de Radiologia, oferece serviços de diagnóstico por imagem contando com equipamentos de mais alta tecnologia, composto por uma gama de exames: Ressonância Magnética, Tomografia Computadorizada, Raio-X Digitalizado, Mamografia Digitalizada, Densitometria Óssea, Ultrassonografia e PET-CT.

Além do atendimento particular, a Clínica atende por meio de parcerias com empresas, secretarias da saúde, prefeituras e planos de saúde. Possui 37 colaboradores, distribuídos entre duas grandes áreas: a parte administrativa que abarca a recepção, o faturamento, o envelopamento e a entrega de exames; e a parte técnica que envolve os técnicos de enfermagem e técnicos em radiologia, além dos estagiários e menores aprendizes de cada área.

#### 4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS DA ORGANIZAÇÃO

Considerando o primeiro objetivo proposto neste estudo, estabeleceu-se o perfil dos respondentes. Note-se que, tal perfil foi delimitado aos trabalhadores que estavam em atividade na Clínica no período da pesquisa.

É relevante afirmar que os dados demográficos tem grande importância para o estudo, no intuito de identificar o perfil e a predominância da amostra em sua realidade a fim de conhecer o perfil social dos funcionários, além disso, as variáveis como o tempo do trabalhador na empresa ou a faixa etária, por exemplo, foram considerados atributos que podem indicar alguns comportamentos ou concepções específicas.

Vale destacar também que a presente pesquisa não visa a identificação dos respondentes. Portanto, para preservar o anonimato da população estudada, foram instituídos intervalos relativamente grandes para os dados referente a idade do funcionário e o seu tempo na empresa.

Dessa forma, a fim de caracterizar a amostra da pesquisa, a seguir apresentam-se os dados demográficos que compuseram o perfil do colaborador, envolvendo: área de trabalho, gênero, estado civil, faixa etária, grau de instrução e tempo de empresa. Participou da

pesquisa quase a totalidade dos funcionários, sendo 36 respondentes que estavam em atividade na empresa nos dias da coleta de dados, apenas uma pessoa não participou, pelo fato de estar em Licença à Maternidade.

A fim de ampliar as informações concernentes às características dos colaboradores, é apresentado a seguir, o Quadro 5, com a disposição das frequências obtidas em cada variável.

Quadro 5 - Variáveis do perfil dos respondentes

<b>Dado demográfico</b>	<b>Variáveis</b>	<b>(%)</b>	<b>Qtde</b>
Área de Trabalho	Administrativo	61	22
	Enfermagem/Técnico	39	14
Gênero	<b>Feminino</b>	<b>78</b>	<b>28</b>
	Masculino	22	8
Estado Civil	Casado (a)	33	12
	<b>Solteiro (a)</b>	<b>53</b>	<b>19</b>
	União Estável	8	3
	Outro	6	2
Faixa Etária	Até 18 anos	16	6
	<b>Entre 19 e 25 anos</b>	<b>28</b>	<b>10</b>
	Entre 26 e 32 anos	17	6
	Entre 33 e 39 anos	14	5
	Entre 40 e 47 anos	14	5
	Entre 48 e 54 anos	11	4
Grau de Instrução	Fundamental Incompleto	6	2
	Fundamental Completo	3	1
	Médio Incompleto	11	4
	<b>Médio Completo</b>	<b>22</b>	<b>8</b>
	<b>Superior Incompleto</b>	<b>19</b>	<b>7</b>
	Superior Completo	3	1
	<b>Curso Técnico</b>	<b>36</b>	<b>13</b>
Tempo na Empresa	<b>Menos de 6 meses</b>	<b>22</b>	<b>8</b>
	<b>De 7 meses à 1 ano</b>	<b>22</b>	<b>8</b>
	<b>De 1 ano à 2 anos</b>	<b>22</b>	<b>8</b>
	De 3 anos à 4 anos	14	5
	De 5 anos à 6 anos	9	3
	Acima de 7 anos	11	4

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora, 2018.

O primeiro dado coletado sobre o perfil dos respondentes foi a área de atuação. Sendo assim, na área administrativa a empresa conta com 61% dos colaboradores e na área de enfermagem e técnicos com 39% do total de colaboradores.

Essas são duas áreas distintas, mas complementares, em que uma depende da outra para a excelência da prestação de serviços. A área administrativa envolve os colaboradores que são a “porta de entrada” da Clínica, que são os recepcionistas, esses executam as tarefas de atender os clientes, desde passar as informações sobre os serviços prestados, fazer o agendamento dos exames até realizar os cadastros no sistema e por fim “recepcionar” o paciente no sistema para que ele seja atendido pela área de enfermagem e técnica.

Na área administrativa também se tem os colaboradores do setor de envelopamento, que realizam as tarefas de enviar os exames via digital para a plataforma online em que são laudados os exames, organizar os exames e os deixar prontos para a entrega ao cliente, assim como também, há os responsáveis por fazer a entrega do exame de imagem para o paciente. Tem-se ainda o setor de faturamento, trabalhadores que executam as tarefas de faturar os exames realizados por cada convênio específico e toda a parte burocrática que convém ao controle de faturar.

No meio desse processo, tem-se a área de enfermagem e técnica, que consiste no atendimento ao cliente para a realização dos procedimentos de exames. Esses profissionais de enfermagem são responsáveis por conduzir os pacientes até a sala em que estes aguardam para a realização do seu exame de imagem. Fazem a anamnese do paciente, averiguando quais os motivos levaram o indivíduo a realizar tal procedimento de imagem e em seguida os posicionam na máquina para realização do exame. Quem realiza o exame do cliente são os técnicos em radiologia, responsáveis por toda a captação de imagem, que após essa etapa, encaminham as imagens do exame para o setor de envelopamento.

A intenção de separar os colaboradores nessas duas áreas de atuação foi apenas para fins de visualizar melhor como atuam os colaboradores da Clínica de Radiologia. Pode-se perceber no quadro anteriormente apresentado, que na área administrativa há mais colaboradores, em razão de haver mais que um setor envolvido, que realizam diversas etapas do processo de prestação do serviço de diagnóstico por imagem e, portanto, na área de enfermagem e técnica, sendo menos colaboradores por ser apenas um setor, que realizam tarefas restritas.

Foram também coletados os dados de gênero, em que os resultados neste estudo apresentaram o gênero feminino com maior incidência, correspondendo à 78% dos

respondentes e 22% trata-se do gênero masculino, conforme os dados que são apresentados no Quadro 4.

A predominância do gênero feminino provavelmente se dá em razão do segmento da empresa, visto que a maior parte das empresas do ramo da saúde é constituída por colaboradores mulheres, não sendo diferente na clínica, em que os cargos correspondem às funções geralmente desempenhadas por mulheres.

Essa primazia da participação das mulheres no ramo da saúde, segundo Machado, Oliveira e Moyses (2011) vem sendo pesquisada há anos, despontando a sua importância não apenas para a assimilação da expansão do mercado de trabalho como também para melhor compreender as peculiaridades do setor de saúde que, conforme os autores mencionados, “abriga um contingente expressivo de mulheres - representando hoje mais de 70% de toda força de trabalho em saúde”.

No que tange ao Estado Civil, há predominância da população estudada no estado civil de solteiro correspondendo a 53% e seguido pelo de casado com 33%, como é possível observar no Quadro 4. Essas informações do estado civil podem demonstrar que cerca de metade da população amostrada segue um estilo de vida individual, enquanto uma porcentagem mais baixa se direciona para o estilo de vida com família instituída. Embora seja um resultado significativo, esse dado não tem impacto no clima organizacional da Clínica de Radiologia, mas é esclarecedor quanto ao perfil dos colaboradores.

Nas informações coletadas sobre a faixa etária dos colaboradores respondentes, foi considerado um intervalo de sete anos, iniciando na faixa etária de até 18 anos e terminando entre 48 anos e 54 anos, como demonstrado no Quadro 5. Foram obtidos os dados de que a maioria dos colaboradores da empresa, cerca de 28% dos respondentes tem idade entre 19 e 25 anos, 17% tem a idade entre 26 e 32 anos, seguido pela faixa etária de até 18 anos, com 16%. Nas faixas etárias de entre 33 e 39 anos e de 40 a 47 anos, ambos representam 14%. A maior faixa etária de 48 a 54 anos, corresponde a 11% dos respondentes.

Os dados demonstram que a maioria dos colaboradores da clínica são pessoas com idade jovem, ou seja, estão na faixa de idade entre 19 e 25 anos, sendo que essa informação pode sinalizar sobre a organização das rotinas de trabalho e da consciência que se têm de preservar o clima organizacional. E em razão de pessoas nessa faixa etária ainda estarem se adaptando ao mercado de trabalho, isso pode gerar consequências tanto positivas (de maneira que são pessoas com ideias novas que vão chegando ao ambiente) quanto negativas (podem só estar procurando experiência profissional e não relevando o restante que está envolvido no contexto organizacional) para o clima organizacional da empresa.

Foram coletados também dados sobre o grau de instrução dos respondentes - exposto no Quadro 5 - informação relevante que permite averiguar a condução de ações que abarca maior ou menor discernimento e conhecimento, o que influencia diretamente na estrutura de processos da empresa. O maior percentual é o curso técnico com 36%, que se justifica pela análise dos resultados sobre a área de trabalho, em que foi verificado que 39% são da área técnica e enfermagem, que de fato se confirma, em razão de a contratação nessa área se dar somente com esse grau de instrução.

A segunda faixa de escolaridade com um percentual considerável é a do ensino médio completo, contemplando 22%, que se pode presumir que seja da área administrativa, podendo ser correlacionada com as primeira e segunda faixas de idade, de até 18 anos e entre 19 e 25 anos, em que muitos colaboradores apenas concluíram o ensino médio. Da mesma maneira, poderia ser feita a correlação do ensino superior incompleto, com 19%, com a segunda e a terceira faixa de idade pré-estabelecida, visto que nessas faixas etárias uma boa parcela das pessoas busca conhecimento em curso superior. É notável também, que o Grau de Instrução “Ensino Superior Completo” teve apenas um respondente, o que se pode conjecturar que os colaboradores da Área Administrativa, possuem um grau de instrução a menor se relacionado com a outra Área de Trabalho.

E por fim, a última variável demográfica avaliada para caracterizar o perfil dos respondentes, foi o tempo de empresa dos trabalhadores, como também pode ser observado no Quadro 4. Esse dado é relevante para demonstrar o quão a empresa é atrativa e têm o ímpeto de conservar seus colaboradores. Além disso, pode evidenciar indícios de rotatividade, um efeito colateral típico de ambientes de trabalho com clima organizacional deteriorado.

O resultado revela-se proporcional nas primeiras três faixas de tempo, sendo assim, a maior parcela de funcionários está na empresa há no máximo dois anos, o equivalente ao somatório de 66% da amostra. Isso demonstra que na Clínica de Radiologia há rotatividade no quadro de pessoal, visto que a empresa opera no mercado há quase oito anos e há apenas 11% dos trabalhadores que estão na empresa há mais tempo, com mais de sete anos de tempo de empresa.

Esse resultado contribui negativamente com o clima organizacional da empresa, pois a entrada constante de novos funcionários deteriora vários processos organizacionais, entre eles, a quebra do conhecimento das rotinas de trabalho, que têm que ser repassadas para cada novo integrante e muitas vezes acabam ficando para trás orientações importantes. Dessa forma, as pessoas começam a aprender as suas atribuições de maneira corrida e sem muita orientação, o

que gera muitos erros nas rotinas diárias e deficiência para o alcance de melhores resultados para empresa.

Com os resultados obtidos a partir dos dados demográficos coletados, apresentados e analisados anteriormente, foi possível caracterizar o perfil dos participantes da pesquisa. A empresa tem em seu quadro de colaboradores, trinta e seis pessoas em atividade, distribuídas em duas áreas de trabalho distintas na atuação, mas complementares para a eficiência e clima organizacional, havendo maior número de colaboradores na área administrativa.

O perfil dos trabalhadores que responderam a pesquisa é preponderantemente do gênero feminino, sendo predominante o estado civil de solteiro e a faixa etária correspondendo majoritariamente por pessoas de idade entre 19 anos e 25 anos. Considera-se para a caracterização do perfil deste estudo, o grau de instrução equivalente a curso técnico e ensino médio completo e o tempo de empresa dos trabalhadores observou-se maior representatividade no período de seis meses até dois anos, o que demonstra que a empresa possui um grau de rotatividade de trabalhadores.

É válido ressaltar que a caracterização do perfil não foi utilizada como base para análise das dimensões do clima organizacional da empresa e nem da percepção dos trabalhadores diante do clima organizacional, o propósito foi apenas obter o perfil dos funcionários que trabalham na Clínica de Radiologia, objeto deste estudo, e posteriormente fazer uma intersecção com as dimensões analisadas no clima organizacional.

Dar-se-á prosseguimento com os resultados e discussões expondo os dados coletados, nas dimensões do Clima Organizacional, abrangendo indicadores de análise do ambiente de trabalho e bem-estar, motivação, liderança, estresse e resistência a mudanças.

#### 4.3 DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Neste tópico, apresenta-se e discute-se sobre os indicadores das dimensões do Clima Organizacional, objetivando descrever estas como proposto neste estudo para Clínica de Radiologia. Para a descrição das dimensões do clima organizacional, foram estabelecidos cinquenta indicadores que ficaram agrupados com os seguintes desígnios: ambiente de trabalho e bem-estar, motivação, liderança, estresse organizacional e resistência à mudanças.

É importante ressaltar que o primeiro grupo de indicadores - ambiente de trabalho e bem-estar - não se caracteriza como uma dimensão do clima organizacional propriamente dita, mas são fatores relevantes de serem mencionados conjuntamente para a construção dessa análise, proporcionando maior amplitude nos resultados.

Por conseguinte, a fim de descrever cada grupo que delinham as dimensões do clima organizacional estudadas nesta pesquisa, a seguir apresenta-se as respostas obtidas em cada questão enumeradas de 1 à 50, que compuseram a dimensão da motivação, da liderança, do estresse e da resistência à mudanças.

#### 4.3.1 Ambiente de Trabalho e Bem-estar

Nesse grupo, compreende as questões enumeradas de 1 à 9 do instrumento aplicado, que pretendem dar suporte para os resultados analisados nas próximas seções, para descrever o clima da empresa estudada. Após aplicação do instrumento de coleta de dados aos colaboradores da Clínica de Radiologia, foram apurados os resultados de cada indicador, dessa forma foram analisados cada fator separadamente. A seguir são apresentados os resultados obtidos em cada fator, no Quadro 6.

Quadro 6 - Respostas sobre o grupo de indicadores de Ambiente de Trabalho e Bem-estar

Ambiente de Trabalho e Bem-estar		Discordo Totalmente		Discordo		Não tenho opinião		Concordo		Concordo Totalmente	
		%	n	%	n	%	n	%	n	%	n
1.	Considero que a empresa é um lugar bom de trabalhar;	0%	0	3%	1	3%	1	<b>66%</b>	<b>24</b>	28%	10
2.	O ambiente de trabalho é agradável e me sinto bem;	0%	0	8%	3	6%	2	<b>67%</b>	<b>24</b>	19%	7
3.	Acredito que a qualidade do trabalho é mais importante que a quantidade;	0%	0	0%	0	6%	2	<b>47%</b>	<b>17</b>	47%	17
4.	Percebo no trabalho diário o compromisso de todos com a qualidade dos serviços prestados;	0%	0	<b>47%</b>	<b>17</b>	17%	6	25%	9	11%	4
5.	Considero que a empresa tem um bom processo de selecionar internamente os funcionários.	5%	2	<b>39%</b>	<b>14</b>	17%	6	36%	13	3%	1
6.	Considero bom o processo de a empresa selecionar os profissionais no mercado;	3%	1	<b>31%</b>	<b>11</b>	<b>33%</b>	<b>12</b>	<b>33%</b>	<b>12</b>	0%	0
7.	Considero que há privilégios ou favorecimentos no processo de seleção de profissionais na empresa;	0%	0	8%	3	<b>45%</b>	<b>16</b>	<b>44%</b>	<b>16</b>	3%	1
8.	Eu indicaria um amigo para trabalhar na empresa;	3%	1	25%	9	8%	3	<b>50%</b>	<b>18</b>	14%	5
9.	Julgo que as condições físicas do ambiente de trabalho satisfatórias (iluminação, temperatura, ruídos, higiene, mobiliário etc.)	0%	0	11%	4	3%	1	<b>64%</b>	<b>23</b>	22%	18

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora, 2018.

No primeiro indicador, “considero que a empresa é um lugar bom de trabalhar”, os resultados demonstram que 66% dos respondentes concordam com a afirmativa e 28% concordam totalmente, o que corrobora que a maioria dos trabalhadores gosta dali, constituindo um bom lugar de se trabalhar. Sendo que, a insatisfação com a empresa foi manifestada apenas por 3% dos respondentes e o mesmo percentual se absteve de fazer sua avaliação.

Quanto ao indicador da questão de número 2 – “O ambiente de trabalho é agradável e me sinto bem”, 67% dos trabalhadores responderam que concordam e 19% concordam totalmente com a afirmativa, o que demonstra que os colaboradores da Clínica de Radiologia, em sua maioria, sentem-se bem em relação ao ambiente de trabalho. Há 8% que discordam com a afirmação, possivelmente são trabalhadores que estão insatisfeitos e não estão se sentindo bem no ambiente organizacional.

Na afirmação do fator “Acredito que a qualidade do trabalho é mais importante que a quantidade”, o somatório de 94% dos respondentes concorda que é mais importante a qualidade do trabalho do que a sua quantidade e 6% não tiveram opinião. Portanto, pode-se observar que a maior parte dos trabalhadores demonstrou se importar mais com a qualidade do trabalho, o que é extremamente importante, visto que é uma empresa de serviços, em que a qualidade deve ser colocada por todos em primeiro plano, corroborando assim com um clima organizacional mais agradável, em que todos prezam pelo mesmo objetivo.

Na questão de número 4, foi avaliado o fator: “Percebo no trabalho diário o compromisso de todos com a qualidade dos serviços prestados”, em que se percebe que 47% discordaram com a afirmação, ou seja, não percebem nas rotinas diárias o comprometimento de todos com o trabalho. Por outro lado, o somatório dos colaboradores que concordam demonstra que 36% percebem o comprometimento nas tarefas diárias, mas 17% se privaram de opinar, o que pode representar a insatisfação de mais alguns colaboradores que preferiram não discordar e por isso concentraram sua avaliação nessa opção. Por tanto, nesse indicador fica visível a visão que os trabalhadores estão tendo em relação ao comprometimento do coletivo com o trabalho e com a qualidade que estão desempenhando suas tarefas para a prestação de serviço, se tratando de um indicativo de que o clima organizacional pode ser afetado por essa questão.

Na questão de número 5, ao serem questionados se consideram “que a empresa tem um bom processo de selecionar internamente os funcionários” as respostas ficaram quase empatadas, com um somatório de 44% que discordam que a empresa possui seleção interna satisfatória e o somatório de 39% concordam que há um bom processo de recrutamento

interno. E 17% não tiveram opinião, ou preferiram não discordar. Esse resultado é um indicativo que requer cuidado da empresa, o clima organizacional pode ser negativamente atingindo já que a seleção interna está ligada também com a valorização do funcionário.

A sexta questão deste grupo contempla a afirmativa, “Considero bom o processo de a empresa selecionar os profissionais no mercado”, na qual os trabalhadores ficaram bem divididos em suas respostas, com 33% concordando com a afirmação e o somatório de 34% que discordam dessa afirmação. Quicá para não discordar, 33% não opinaram. Esse empate na avaliação pode articular muito sobre como a empresa tem deixado transparecer para os trabalhadores sobre sua forma de selecionar novos colaboradores.

A próxima questão foi “Considero que há privilégios ou favorecimentos no processo de seleção de profissionais na empresa”, o resultado demonstra que 44% estão de acordo, corroborando um cenário que pode trazer situações conflitantes para o ambiente de trabalho. 34% discordaram e outros 33% optaram por não evidenciar resposta.

No fator “Eu indicaria um amigo para trabalhar na empresa”, 50% concordaram, 14% concordaram totalmente, e 25% discordaram. Esse indicador transmite muito sobre o quanto o trabalhador sente-se bem e seguro em seu ambiente de trabalho para que possa indicar a empresa para um amigo seu, pois ninguém indica um lugar que não gosta.

E na última questão desse grupo, foram obtidas respostas sobre a satisfação com as condições físicas do ambiente de trabalho em que o índice de concordância com a satisfação apresenta percentual total de 86%, denotando satisfação com as condições físicas do trabalho, que também é um fator importante para o bem-estar do trabalhador. Há insatisfação de 11% dos colaboradores e 3% se absteve de responder.

Em um panorama geral deste grupo, subte-se que os trabalhadores da Clínica de Radiologia consideram o ambiente de trabalho agradável, gostam da empresa, sentem-se bem desempenhando suas atividades nela, mas há certos pontos como “Percebo no trabalho diário o compromisso de todos com a qualidade dos serviços prestados” e “Considero que a empresa tem um bom processo de selecionar internamente os funcionários” que precisam de atenção da empresa.

Esses são dois pontos chaves tanto para a excelência da prestação do serviço, quanto para a motivação do colaborador, pois o funcionário que sente segurança em afirmar que a equipe é comprometida com o trabalho desempenha muito melhor suas tarefas, ao mesmo passo que se o trabalhador sabe e conhece o processo de seleção interna, sente-se determinado a manter-se na empresa e talvez obter sua promoção ou recompensa, conforme a política da empresa.

### 4.3.2 Motivação

Nesse grupo são apresentados os indicadores que foram avaliados em relação à motivação, abrangendo os aspectos de reconhecimento profissional, carreira, satisfação e a coesão salarial. O intento dessa dimensão é que os indicadores demonstrem resultados razoáveis e favoráveis, uma vez que para a empresa obter seus melhores resultados é necessário que o colaborador esteja sentindo-se e sendo, bem valorizado em seu ambiente de trabalho. Para que os resultados sejam mais bem visualizados, no Quadro 7, são apresentadas as respostas dos colaboradores para as questões de número 10 à 20.

Quadro 7 - Respostas sobre o grupo de indicadores de Motivação

Motivação		Discordo Totalmente		Discordo		Não tenho opinião		Concordo		Concordo Totalmente	
		%	n	%	n	%	n	%	n	%	n
10	Gosto de trabalhar na empresa;	0%	0	0%	0	6%	2	<b>69%</b>	<b>25</b>	25%	9
11	Tenho vontade de vir para o meu trabalho;	0%	0	5%	2	11%	4	<b>56%</b>	<b>20</b>	28%	10
12	Estou satisfeito (a) com o meu cargo;	0%	0	8%	3	6%	2	<b>64%</b>	<b>23</b>	22%	18
13	Desempenho meu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa;	0%	0	0%	0	3%	1	<b>50%</b>	<b>18</b>	47%	17
14	Cumpro com dedicação as responsabilidades que são destinadas a minha função;	0%	0	0%	0	3%	1	<b>53%</b>	<b>19</b>	44%	16
15	Sinto-me satisfeito em relação ao volume de trabalho que realizo;	3%	1	5%	2	14%	5	<b>47%</b>	<b>17</b>	31%	11
16	Considero que o meu potencial de realização profissional tem sido aproveitado;	0%	0	6%	2	19%	7	<b>50%</b>	<b>18</b>	25%	9
17	Considero adequado o meu salário em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível da empresa;	8%	3	17%	6	<b>31%</b>	<b>11</b>	<b>39%</b>	<b>14</b>	5%	2
18	Considero meu salário adequado em comparação ao de outras pessoas que executam atividades semelhantes em outra empresa;	<b>22%</b>	<b>8</b>	<b>19%</b>	<b>7</b>	<b>31%</b>	<b>11</b>	25%	9	3%	1
19	No meu setor não existem "panelinhas";	14%	5	22%	8	17%	6	<b>33%</b>	<b>12</b>	14%	5
20	Vejo possibilidade de crescimento de carreira, a curto ou médio prazo na empresa;	<b>19%</b>	<b>7</b>	<b>19%</b>	<b>7</b>	25%	9	<b>31%</b>	<b>11</b>	6%	2

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora, 2018.

A primeira afirmação dessa seção enumerada como 10 “Gosto de trabalhar na empresa” demonstra que quase a totalidade dos colaboradores que participaram da pesquisa

tem satisfação em trabalhar na Clínica de Radiologia, foram ao total 94% que concordaram com a afirmação e 6% optaram por não proferir opinião. Esse resultado em conjunto com o primeiro indicador analisado, “Considero que a empresa é um lugar bom de trabalhar”, conforme o Quadro 6, significa que a empresa é considerada pelos funcionários um lugar agradável para se trabalhar e que se sentem bem, tendo apreço pelo seu ambiente de trabalho.

A segunda questão analisada se refere à incitação que o trabalhador tem de se encaminhar para o trabalho, sendo a concordância de 84% e a discordância de 5% em relação a vontade que têm de ir para o trabalho, e 11% preferiram não opinar.

Na sequência, quando questionados sobre a satisfação com seus cargos, os trabalhadores da empresa estudada, em sua maioria concordaram com a afirmativa, sendo no total 86% concordantes e 8% que discorda, ou seja, esta minoria não está satisfeita com o cargo que ocupam, e outros 6% não opinaram.

Quanto a posição dos trabalhadores em relação a seu desempenho nas atividades organizacionais para que contribuam com os resultados buscados pela empresa – questão 13 – o percentual chegou a 97% de concordância, apenas 3% não opinou a respeito. Esse resultado nos instiga a entender, que os funcionários da Clínica de Radiologia, “vestem a camisa” em suas tarefas, se empenhando para colaborar positivamente dentro da organização.

Na próxima questão avaliada “Cumpro com dedicação as responsabilidades que são destinadas a minha função”, grande parte dos trabalhadores concordam que exercem as tarefas destinadas a si, com responsabilidade e diligência, apenas 3% omitiu a opinião. Com esse indicador em conjunto com o indicador avaliado anteriormente, interpreta-se que os trabalhadores se comprometem com seu trabalho, buscando fazer o que julgam melhor.

Quanto a motivação que os colaboradores sentem em relação ao volume de tarefas que estão desenvolvendo dentro da empresa, no indicador “Sinto-me satisfeito em relação ao volume de trabalho que realizo” o percentual de satisfação chegou a 78% e insatisfação com total de 8% e outros 14% omitiram opinião. Vale ressaltar nesse fator, que embora o percentual de “não tenho opinião” não seja tão expressivo, ele pode ser um indicativo de que há mais colaboradores que estão pesados com seu volume de trabalho.

O próximo fator avaliado “considero que o meu potencial de realização profissional tem sido aproveitado”, obteve maior percentual na opção “Concordo” com 50%, seguida pela opção “Concordo totalmente” com 25%, sendo índices bem representativos, mas houve 6% que discordaram sentindo que não há proveito de seu potencial, e 19% responderam que não tem opinião.

Na questão “Considero adequado o meu salário em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível da empresa”, os resultados revelam um percentual total de 44% dos trabalhadores que concordam, e 17% responderam que discordam, e outros 8% responderam que discordam totalmente, o que demonstra uma insatisfação do salário recebido por cerca de 25% dos trabalhadores. É importante destacar que a opção “Não tenho opinião” obteve 31% das respostas, um percentual significativo que requer atenção da empresa, juntamente com aqueles que demonstraram insatisfação.

Os percentuais das respostas do indicador “Considero meu salário adequado em comparação ao de outras pessoas que executam atividades semelhantes em outra empresa” representam uma questão a ser observada pela empresa. As respostas “concordo” e “concordo totalmente” somaram 28%, sendo que a opção “não tenho opinião” impetrou um percentual de 31%, e as opções “discordo” e “discordo totalmente” somaram um total de 31% também. As respostas desse indicador indicam o descontentamento de uma parte considerável dos trabalhadores com o salário que recebem na empresa pela sua função em comparação as mesmas atividades em outras empresas.

O indicador enumerado 19 deste grupo, consistia em avaliar as respostas dos funcionários quanto a existência de "panelinhas" no seu setor, ao todo 47% concordaram que não existe panelinha no setor e 36% discordaram com a afirmativa, ou seja, estes consideram que existem as panelinhas em sua divisão de trabalho. Houve 17% que optaram por omitir a resposta. Com esse resultado, subentende-se que a empresa precisa manter atenção e verificar esse fator constantemente, pois a existência de panelinhas no trabalho pode prejudicar o andamento das atividades e inclusive contribuir com a desmotivação dos trabalhadores e deteriorar o clima organizacional.

E o último fator questionado nesta seção foi: “Vejo possibilidade de crescimento de carreira, a curto ou médio prazo na empresa”, em que os índices foram mais desfavoráveis, com 19% para o discordo e 19% para o discordo totalmente, somando 38% das respostas com efeito negativo, e houveram no total 37% de trabalhadores que concordaram que há oportunidade de crescimento. É válido ressaltar que 25% dos respondentes optaram por “Não tenho opinião”, o que fica inespecífico, e requer atenção da empresa com seus funcionários e com as oportunidades que proporciona a eles.

Em uma visão global do grupo de análise sobre a motivação dos trabalhadores da Clínica de Radiologia, pressupõe-se que o resultado tenha sido positivo, que os colaboradores são motivados, mas houve certos índices de desmotivação, que embora se apresentem de

maneira tênue, precisam ser observados pela empresa estudada e serem tomadas iniciativas que possam melhorar ainda mais a satisfação organizacional.

Questões como a carreira, o reconhecimento e a satisfação salarial são importantes de serem levados em consideração pela empresa, funcionários que estão desmotivados em razão de seu salário, pode acarretar em pouco desenvolvimento das atividades. Se o trabalhador não vê oportunidade de crescimento dentro da empresa há fortes chances de se perder esse funcionário para um concorrente e principalmente, se não houver reconhecimento pessoal e profissional, o trabalhador tem sua motivação diminuída, sente-se desvalorizado pela empresa em que presta seu trabalho.

### **4.3.3 Liderança**

No grupo de indicadores em relação à Liderança, foram avaliadas as características relacionadas à liderança exercida pelo superior da empresa, mais especificamente à gerência da Clínica de Radiologia. Tais características abrangem desde incentivo, reconhecimento até a abertura que o líder dá para a expressão dos funcionários.

Esse grupo compreende, desde a questão de número 21 até o número 30, é uma dimensão que objetiva por resultados positivos e expressivos, já que o líder tem papel fundamental na empresa e conseqüentemente, no clima organizacional.

Para melhor visualização dos resultados, logo a seguir são apresentadas as respostas das questões respondidas pelos colaboradores da Clínica de Radiologia no Quadro 8.

Quadro 8 - Respostas sobre o grupo de indicadores de Liderança

Liderança		Discordo Totalmente		Discordo		Não tenho opinião		Concordo		Concordo Totalmente	
		%	n	%	n	%	n	%	n	%	n
21.	O meu superior é aberto a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários;	6%	2	17%	6	8%	3	<b>44%</b>	<b>16</b>	25%	9
22.	Existe reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos pelos funcionários;	5%	2	28%	10	25%	9	<b>36%</b>	<b>13</b>	6%	2
23.	O trabalho em equipe é incentivado pelo superior;	0%	0	8%	3	33%	12	<b>53%</b>	<b>19</b>	6%	2
24.	O superior da empresa se comunica com seus funcionários;	3%	1	5%	2	17%	6	<b>56%</b>	<b>20</b>	19%	7
25.	Sinto-me seguro em dizer o que eu penso;	8%	3	22%	8	14%	5	<b>45%</b>	<b>16</b>	11%	4
26.	O nosso gestor (a) dá bons exemplos aos funcionários;	0%	0	17%	6	25%	9	<b>44%</b>	<b>16</b>	14%	5
27.	Há coordenação e distribuição adequadamente das tarefas;	<b>8%</b>	<b>3</b>	<b>44%</b>	<b>16</b>	11%	4	31%	11	6%	2
28.	Recebo feedback (retorno) do meu superior sobre o que acha do meu trabalho;	11%	4	28%	10	17%	6	<b>44%</b>	<b>16</b>	0%	0
29.	Sinto me estimulado a aprender;	3%	1	11%	4	17%	6	<b>55%</b>	<b>20</b>	14%	5
30.	Estou satisfeito quanto a motivação que recebo do meu superior;	3%	1	20%	7	19%	7	<b>58%</b>	<b>21</b>	0%	0

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora, 2018.

No primeiro indicador do grupo Liderança “O meu superior é aberto a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários”, os dados despontam que 44% dos respondentes concordam, 25% concordam totalmente, 17% discordam da afirmativa, 6% discordam totalmente e 8% não tiveram opinião.

Ao serem questionados se “existe reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos pelos funcionários”, verificou-se que ao todo 46% concordam que há reconhecimento pelo trabalho, 33% discordam e 25% concentraram as respostas na opção de não ter opinião, que pode se caracterizar por não quererem discordar. Isso demonstra que há certo nível de insatisfação dos trabalhadores nesse aspecto, isso ocorre porque muitas vezes e em muitas empresas, acontece que há só a cobrança pelo bom trabalho, mas há pouca gentileza em se reconhecer isso na rotina do trabalho diário.

No indicador que contempla o questionamento “o trabalho em equipe é incentivado pelo superior”, os dados apontaram que 59% concordam que o superior promove o estímulo, 33% não emitiram opinião e 8% discordam que há incentivo.

Na sequência, o percentual referente ao questionamento da pesquisa sobre “o superior da empresa se comunica com seus funcionários”, revela resultados positivos, em que 75% dos trabalhadores concordaram com a afirmação, apenas 8% discordaram e 17% que não tiveram opinião.

O próximo fator avaliado nesse grupo foi “sinto-me seguro em dizer o que eu penso”, resultou em índices de concordância de 45% de “concordo” e 11% de “concordo totalmente”. Nesse indicador pode-se considerar que se obteve um percentual significativo, entre os 30% que responderam que discordam e os 14% de “Não tenho opinião”.

Questionou-se também no grupo de liderança, no indicador enumerado 26 - “o nosso gestor (a) dá bons exemplos aos funcionários”, evidenciando que 58% consideram que a gerência dá bons exemplos, 25% não tiveram opinião e 17% discordaram.

Também buscou-se saber sobre se “há coordenação e distribuição adequadamente das tarefas”, e neste indicador o resultado não foi tão favorável a empresa, 52% dos respondentes discordaram que na Clínica de Radiologia há coordenação e adequada distribuição de tarefas. Houve 37% que concordaram, e 11% que não expressaram opinião.

A fim de verificar o posicionamento do líder da empresa, pesquisou se na questão 28 “recebo *feedback* (retorno) do meu superior sobre o que acha do meu trabalho”. Neste fator, houve 44% para o “concordo” e 39% que discordam que recebem *feedback* do superior e 17% emitiram a opinião.

Em seguida, realizou-se o questionamento “sinto me estimulado a aprender”, para constatar se as pessoas da organização percebem algum incentivo nesse quesito, e os resultados obtidos nesse indicador demonstram-se favoráveis, com 69% dos trabalhadores considerando serem estimulados a aprender, 14% que discordaram e não se sentem estimulados.

E no último indicador desse grupo, procurou-se identificar com o questionamento “estou satisfeito quanto a motivação que recebo do meu superior”, em que proporção as pessoas da organização sentem-se estimulados pela gerência. Os resultados obtidos mostram a satisfação de 58% dos colaboradores com a motivação que recebem da gerência, enquanto 23% estão insatisfeitos e 19% não manifestaram opinião ou não quiseram discordar.

Em um apanhado amplo da dimensão da liderança, os índices se mostraram muito positivos para a empresa e para o clima organizacional, requerendo um pouco de cuidado no que se refere ao reconhecimento dos trabalhadores e o retorno a ser dado pelo trabalho que realizam. Um clima bom, também depende de como o colaborador vê seu superior, nas

atitudes que este toma, de como se comporta como líder e como lida com as situações diversas do dia-a-dia.

#### **4.3.4 Estresse**

Os indicadores avaliados pelos respondentes na dimensão estresse são apresentados e discutidos nessa seção. O grupo abrange fatores que objetivaram aferir se o estresse ocupacional tem alguma influência no clima organizacional da empresa.

Foram avaliados desde a questão de número 31 até o número 42 do questionário, aspectos relacionados ao clima do ambiente, atritos e situações de desacordo dentro da empresa, excesso de tarefas, cansaço e insatisfação no ambiente de trabalho e circunstâncias que possam causar algum estresse ou incômodo ao trabalhador.

Em seguida, no Quadro 9, estão expostos os percentuais das respostas para cada indicador.

Quadro 9 - Respostas sobre o grupo de indicadores de Estresse

Estresse		Discordo Totalmente		Discordo		Não tenho opinião		Concordo		Concordo Totalmente	
		%	n	%	n	%	n	%	n	%	n
31.	Meu ambiente de trabalho tem o clima agradável;	3%	1	22%	8	8%	3	<b>47%</b>	<b>17</b>	20%	7
32.	Os pontos divergentes na equipe são debatidos adequadamente antes de se tomar alguma decisão;	5%	2	<b>42%</b>	<b>15</b>	19%	7	31%	11	3%	1
33.	Não há atrito nas relações pessoais dentro da empresa;	16%	6	<b>39%</b>	<b>14</b>	28%	10	14%	5	3%	1
34.	Os problemas do trabalho que me afetam são resolvidos com o superior;	8%	3	20%	7	19%	7	<b>50%</b>	<b>18</b>	3%	1
35.	Existe cooperação entre os setores da empresa;	8%	3	<b>39%</b>	<b>14</b>	11%	4	34%	12	8%	3
36.	O número de funcionário no meu setor é ideal;	6%	2	22%	8	17%	6	<b>47%</b>	<b>17</b>	8%	3
37.	Meu trabalho me proporciona o sentimento de realização profissional;	0%	0	14%	5	31%	11	<b>47%</b>	<b>17</b>	8%	3
38.	Considero que meu chefe exerce pressão no meu ritmo de trabalho;	3%	1	<b>44%</b>	<b>16</b>	22%	8	28%	10	3%	1
39.	Minha carga horária é excessiva;	22%	8	<b>50%</b>	<b>18</b>	11%	4	17%	6	0%	0
40.	Sinto-me cansado, irritado, tenso ou insatisfeito com meu ambiente de trabalho;	8%	3	<b>53%</b>	<b>19</b>	14%	5	14%	5	11%	4
41.	Meu trabalho é repetitivo;	3%	1	<b>42%</b>	<b>15</b>	19%	7	28%	10	8%	3
42.	Percebo que há muita rotatividade de funcionários na empresa;	3%	1	22%	8	28%	10	<b>36%</b>	<b>13</b>	11%	4

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora, 2018.

Iniciou-se esse grupo com o fator “meu ambiente de trabalho tem o clima agradável”, em que mais da metade dos respondentes (67%) consideram que o clima existente no ambiente organizacional é agradável, mas há 25% que discorda, o que representa que alguns colaboradores não estão apreciando como bom o clima dentro da empresa.

Quando questionados na questão enumerada 32, sobre um fator que pode gerar frustração, um total de 47% de trabalhador discordou com a afirmativa, significando que para eles, quando há situações em divergência isso não é discutido em equipe para se achar uma solução e então tomar uma decisão. Houve 34% de respondentes que concordaram que são debatidos os pontos em desacordo. Com esse índice entendesse que a empresa deve buscar melhorar esse indicador, os trabalhadores precisam estar seguros que os problemas sentidos dentro da clínica são levados em conta e que se procura a solução mais adequada sem perda para quaisquer dos lados.

No indicador “não há atrito nas relações pessoais dentro da empresa”, a fim de verificar o estresse que é adquirido no relacionamento interpessoal na Clínica de Radiologia, foi identificado por meio das avaliações, com 55% das respostas, que há atrito nas relações pessoais, e houveram 17% que concordaram com a afirmação de que não há atrito e 28% não manifestaram sua opinião ou preferiram não concordar com a afirmativa. Ficou evidente que na avaliação dos trabalhadores da empresa, há certo grau de atrito nas relações, que podem exercer influência negativa na dimensão do estresse e causando situações descompassadas. Atritos de relacionamento dentro da empresa é um fator negativo para o clima organizacional, o mau relacionamento entre colegas gera também o estresse, a irritabilidade, a intolerância, o esgotamento e até desencadeia desmotivação.

Procurou-se também saber na questão enumerada 34, “os problemas do trabalho que me afetam são resolvidos com o superior”, os percentuais revelam que para 53% dos respondentes os problemas são resolvidos com o superior, e para 28% não há resolução dos problemas que lhes afetam. Não proferiram opinião 19% dos trabalhadores.

Pode-se observar no indicador “existe cooperação entre os setores da empresa”, uma divisão na concepção da resposta, 47% discordam que há cooperação entre os setores e 42% concordam, tiveram 11% que não opinaram. Com esse resultado é presumível que metade da organização concebe a falta de cooperação entre as pessoas no trabalho, e pra essa parte dos respondentes, esse fator pode influenciar no seu estresse ocupacional, a falta de colaboração dos colegas no trabalho provoca a frustração e pode gerar conflitos. Em uma empresa é essencial a cooperação, não só para a busca de objetivos comum pela empresa, mas também para manter o clima organizacional agradável a todos.

O estresse também pode ser causado pelo excesso de tarefas, que por sua vez é ocasionado talvez pelo número inadequado de pessoas em um setor, por isso foi pesquisada a questão “o número de funcionário no meu setor é ideal”. Para 50% dos trabalhadores o número de pessoas em seu setor está adequado, isso quer dizer que para eles as tarefas estão bem distribuídas entre o setor, não havendo necessidade de mais pessoas. No entanto, 28% dos colaboradores acreditam não ser suficiente o número de pessoas em seu setor e 17% não articularam opinião.

Na próxima questão “meu trabalho me proporciona o sentimento de realização profissional”, 55% dos colaboradores da Clínica de Radiologia, sentem-se realizados profissionalmente no seu trabalho, sendo um índice bom para a empresa, o trabalhador que tem esse sentimento bem definido é aquele que trabalha com satisfação e amor pelas suas atividades, isso contribui positivamente para o clima organizacional da empresa, visto que são

trabalhadores que estão preocupados com as suas tarefas e seu crescimento profissional. Em contrapartida, há um percentual de 14% que não se sentem realizados profissionalmente, o que pode indicar que esses são trabalhadores frustrados no ambiente de trabalho, pouco motivados e que não sentem satisfeitos com seu trabalho. Houve um percentual considerável de 31% que não tiveram opinião.

O indicador enumerado 38 - “considero que meu chefe exerce pressão no meu ritmo de trabalho”, obteve 47% de respostas que discordam e 31% concordaram, havendo 22% de respostas “não tenho opinião”. Com esse indicador fica evidenciado que para a maioria dos colaboradores da clínica, o seu trabalho segue seu ritmo, não havendo pressão para que as tarefas sejam executadas aceleradamente, ou de forma diferente. Mas para cerca de 31%, estes sentem-se pressionados, e isso leva a problemas organizacionais e de clima. O trabalhador precisa estar livre de pressão para contribuir com seu melhor no trabalho.

Um trabalhador que tem a carga horária extrapolada torna-se um indivíduo saturado, seja por tarefas demais a realizar, horário de trabalho deficiente ou pouco descanso, além disso, a excessiva jornada de trabalho baixa a produtividade e diminui o ritmo de trabalho, o indivíduo fica cansado fisicamente e mentalmente. Na questão “minha carga horária é excessiva”, os resultados deste índice foram positivos, 72% não consideram sua carga horária excessiva. Porém, há 17% que consideram excessiva a sua jornada de trabalho, isso denota que há trabalhadores que podem estar com os problemas comentados acima.

O indicador “sinto-me cansado, irritado, tenso ou insatisfeito com meu ambiente de trabalho”, obteve resultados positivos na pesquisa. Esse indicador é importante para complementar os fatores apresentados anteriormente nesse grupo, pois é um conjunto de fatores que faz o funcionário se sentir cansado, irritado, tenso ou insatisfeito com o ambiente organizacional. Sendo alcançados resultados satisfatórios, em que 61% dos trabalhadores não sentem nenhuma das fadigas mencionadas que levam ao estresse ocupacional excessivo. No entanto, verificou-se que 25% dos respondentes concordaram com a afirmativa e 14% não expressaram opinião.

Quando questionados sobre “meu trabalho é repetitivo” as respostas foram mais positivas, houve 36% que concordaram e 19% responderam “não tenho opinião”, e o maior percentual com 45%, não consideram repetitivo. Neste índice, é possível perceber a proximidade dos resultados que concordam e que discordam, então se presume que neste quesito há a condição de insatisfação também com as tarefas desempenhadas, que contribui com o estresse organizacional.

A rotatividade de pessoal não só gera custos para a empresa, como também para os empregados envolvidos e inclusive prejudica o clima organizacional e causa insatisfação. A rotatividade pode até ser tolerável quando se trata da troca de trabalhadores que não estão sendo eficientes e comprometidos no trabalho com as funções que lhe foram designadas. No último fator do grupo sobre a dimensão do estresse, foi questionado aos trabalhadores sobre a rotatividade na Clínica de Radiologia, em que 47% respondentes concordaram que há rotatividade na organização, 28% não opinaram e 25% consideram que não há rotatividade.

No entanto, como já percebido anteriormente no Quadro 5 no perfil dos respondentes, por meio do tempo de serviço, a empresa estudada apresenta rotatividade no quadro de pessoal, o que pode ser um fator que interfere na estabilização das relações de trabalho e na integração desse novo trabalhador, pois demanda de treinamento e tempo para que ele possa de fato entrar no ritmo das atividades.

Enfim, nessa dimensão, apreciou-se que o estresse na Clínica de Radiologia precisa ser trabalhado pelos superiores para não haver interferências negativas no clima organizacional da empresa. Pelas respostas dos colaboradores, a maioria sente-se bem com o clima que permeia a organização, mas há índices de insatisfação que ocasionalmente trazem para o ambiente, situações de estresse. Há descontentamento de colaboradores com a questão de os problemas que surgem no ambiente de trabalho, por nem sempre serem tomados como importantes e serem discutidos entre todos os envolvidos para a tomada da melhor decisão quanto a isso.

Outro problema que precisa ser estrategicamente cogitado é o atrito das relações pessoais, que são sinais de que algo não está indo bem nas relações dentro da empresa, podendo ficar mais intenso e causar estresse ocupacional que por sua vez irá afetar e muito o clima organizacional.

A falta de cooperação entre os setores da empresa também indica problemas quanto à dimensão do estresse, o indivíduo que se sente atingido pela falta de colaboração, pode sentir os efeitos do estresse no trabalho e isso acarreta em problemas não só para o trabalhador, mas também para a empresa.

Quanto à pressão que o colaborador sente no exercício das suas funções causa desconforto, desmotivação e até improdutividade, por isso, os superiores devem saber como abordar os trabalhadores para exigir melhor desempenho das atividades, não é pressionando o ritmo de trabalho que se resolverá esses problemas.

### 4.3.5 Resistência a Mudanças

Na dimensão de resistência a mudanças, foram avaliados oito indicadores que podem afetar tanto positivamente, quanto negativamente no clima organizacional. Foram ponderados pela ótica do colaborador da Clínica de Radiologia, o posicionamento dos superiores e principalmente do próprio funcionário em relação às mudanças organizacionais.

Os resultados desse grupo apresentam-se no Quadro 10, os quais encerram o questionário de questões fechadas, que buscou a avaliação dos colaboradores sobre cada indicador para que as dimensões do clima organizacional pudessem ser descritas neste estudo.

Quadro 10 - Respostas sobre o grupo de indicadores de Resistência às Mudanças

Resistência à Mudanças		Discordo Totalmente		Discordo		Não tenho opinião		Concordo		Concordo Totalmente	
		%	n	%	n	%	n	%	n	%	n
43.	O superior é receptivo às sugestões de mudanças;	6%	2	22%	8	33%	12	33%	12	6%	2
44.	Julgo que me adapto bem as mudanças organizacionais;	0%	0	3%	1	11%	4	83%	30	3%	1
45.	Somos informados quando ocorrem mudanças de procedimentos ou métodos;	0%	0	19%	7	8%	3	67%	24	6%	2
46.	Recebo o treinamento necessário perante alguma mudança;	3%	1	20%	7	19%	7	47%	17	11%	4
47.	Diante de uma mudança as pessoas auxiliam umas as outras;	8%	3	25%	9	11%	4	53%	19	3%	1
48.	O relacionamento da minha equipe facilita o processo de uma nova implantação de mudança;	5%	2	22%	8	14%	5	56%	20	3%	1
49.	Eu me comprometo com as mudanças organizacionais;	0%	0	0%	0	8%	3	86%	31	6%	2
50.	Considero que é responsabilidade minha contribuir para o sucesso da empresa;	0%	0	5%	2	6%	2	56%	20	33%	12

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora, 2018.

Qualquer mudança no momento da sua implantação pode causar reações adversas, inclusive tem possibilidade de gerar conflitos organizacionais e cabe a gerência propor ações que prepare melhor seus colaboradores para o processo de mudança.

É necessário que a empresa tenha no comando uma pessoa que esteja pelo menos aberta a ouvir dos trabalhadores as suas ideias e sugestões que possam ajudar a melhorar os processos organizacionais. O resultado da primeira questão desse grupo “o superior é receptivo às sugestões de mudanças”, demonstra que 39% dos colaboradores consideram o

superior receptivo às sugestões de mudanças e 28% discordam dessa afirmação, havendo um percentual de 33% que não manifestaram opinião ou entende-se que não quiseram discordar. Com isso, é provável, que o gestor da Clínica de Radiologia, não seja no momento tão caloroso para receber opiniões, ideias, palpites.

Em seguida, buscou-se identificar se as pessoas da empresa se veem como sendo receptivas as mudanças que são implantadas na organização, o resultado nessa questão alcançou um percentual de concordância de 86%, isso quer dizer que os trabalhadores se consideram diante de mudanças, adaptáveis. Com esse indicador positivo, pensa-se que não há muitas barreiras na Clínica de Radiologia para se inserir uma nova forma de executar uma tarefa, um novo processo ou uma nova ferramenta.

É importante que qualquer mudança que vá ocorrer na organização seja informada aos trabalhadores e inclusive ser repassadas as instruções de como procederá, sendo assim, a resistência às mudanças são atenuadas. No que tange a isso, revelou-se por meio das respostas do indicador 45 - “somos informados quando ocorrem mudanças de procedimentos ou métodos”, com um total de 73% de respostas, a concordância de que há as instruções e informações necessárias aos funcionários. Houve 19% que discordou e 8% não tiveram opinião.

Os trabalhadores foram questionados sobre recebimento de treinamento quando ocorrem mudanças na empresa, o resultado é satisfatório para a clínica em estudo, visto que 58% dos respondentes concordaram que recebem treinamento diante de novas mudanças, desse modo, confirma-se pela pesquisa que os colaboradores recebem informações e treinamentos necessários e julgam se adaptar bem as novas mudanças.

Na questão “diante de uma mudança as pessoas auxiliam umas as outras”, verifica-se que há opiniões distintas entre os colaboradores, mas prevalece a concordância (56%) de que há cooperação entre os colegas em situações de mudança. No entanto 33% dos respondentes discordam da afirmação e consideram que não colaboração com o outro e 11% não despontaram opinião. Esse indicador é representativo para o clima organizacional da empresa, pois se há pessoas que acreditam que não há colaboração de todos os colegas, significa que há insatisfação e o impacto pode ser pequeno inicialmente, mas se não houver medidas e ações que contornem a insatisfação, ela pode impactar muito mais nos processos organizacionais.

Também foi verificada nessa dimensão, a avaliação dos colaboradores quanto ao relacionamento dos colegas e o auxílio ao outro em situações de mudanças organizacionais. Nesse indicador prevalece também índices positivos de concordância, verificando-se que 59% de respostas afirmam haver um relacionamento entre a equipe que ajuda no momento da

adaptação de novas mudanças e, em contradição, houve 27% de respostas. Esse é um indicador que pode ser trabalhado pela empresa estudada, para melhorar a colaboração no ambiente de trabalho.

No fator “eu me comprometo com as mudanças organizacionais”, a concordância chegou a 92%, isso representa para a empresa uma avaliação positiva, a qual transmite que os colaboradores diante de novas implantações estão aderindo às mudanças, não havendo resistência que prejudique a execução.

E para encerrar os indicadores da última dimensão, foi questionado “considero que é responsabilidade minha contribuir para o sucesso da empresa”. Esse índice demonstrou que 89% dos respondentes consideram sua responsabilidade estar contribuindo para que a empresa tenha sucesso. Com os dados apresentados no gráfico, entende-se que as pessoas da organização se comprometem com a empresa, almejando o seu sucesso.

Embora nessa última dimensão os resultados foram representados por satisfação na avaliação dos colaboradores, corroborando neste quesito com um clima organizacional bom à transições de mudanças organizacionais, há pontos que precisam de atenção dos superiores, como uma maior abertura para receber dos funcionários mais sugestões e ideias.

Novamente, ficou evidenciado um desajuste no coletivo da clínica, houve índices de pouca cooperação também em situações de mudanças, em que os colaboradores precisam se ajudar entre si. A empresa precisa tomar medidas para melhorar esses indicadores que trazem insatisfação e assim proporcionar um clima organizacional ainda mais agradável.

Por fim, ficou evidenciado que o Clima Organizacional da Clínica de Radiologia é satisfatório, no entanto, necessita que os administradores e gerente direcionem atenção a alguns elementos - como o descontentamento dos trabalhadores com o pouco compromisso de uma parcela do pessoal com o trabalho, ao reconhecimento profissional, a satisfação salarial, aos atritos das relações pessoais e a falta de cooperação entre as pessoas e os setores da empresa - e promovam atitudes para fazer intervenções corretivas a fim de melhorar o clima organizacional na empresa.

#### 4.4 PERCEPÇÃO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL

Nesta seção, apresenta-se e discute-se sobre a percepção que os colaboradores da Clínica de Radiologia têm sobre o Clima Organizacional da empresa, nos aspectos de relacionamentos interpessoais e satisfação no trabalho, que constitui o terceiro objetivo proposto neste estudo, sendo o questionário de questões abertas respondido pelos empregados

que estavam em atividade na empresa objeto deste estudo no período da coleta de dados da pesquisa.

Foram estabelecidas questões abertas que contemplavam saber as principais razões pelas quais o colaborador trabalha na empresa, as principais razões que causam ao funcionário maior insatisfação no trabalho, como eles avaliam as relações das pessoas dentro da empresa, e questionou-se a situação de o colaborador receber uma proposta para trabalhar em outra empresa recebendo 10% a mais, se aceitaria e o porquê. Ainda buscou-se saber quais as mudanças os funcionários sugerem para que aconteçam melhorias na empresa, no que tange às comunicações internas e às relações interpessoais.

A partir da leitura das questões abertas, foram definidas categorias que emergiram do conteúdo. Na primeira questão aberta, o tema se tratava da motivação para o trabalho, questionou-se aos trabalhadores para que indicassem as razões pelas quais trabalham na empresa e na disposição dos dados listou-se cinquenta e cinco motivos, que foram classificados em categorias, que para melhor visualização serão apresentadas a seguir algumas declarações dos respondentes.

Quadro 11 - Motivos expressos pelos colaboradores para se trabalhar na empresa

<b>Principais motivações</b>	<b>Expressões</b>
O próprio trabalho	<i>“Gosto do meu trabalho, do que faço.”</i> <i>“Gosto do trabalho e das minhas atividades.”</i> <i>“Gosto da área da saúde.”</i>
Sobrevivência	<i>“Necessidade de trabalhar.”</i> <i>“O salário é bom”</i> <i>“Necessidades financeiras.”</i>
Ambiente organizacional	<i>“Gosto da empresa, dos colegas, do trabalho que eu faço e porque preciso.”</i> <i>“Um bom lugar para trabalhar, um ambiente bom, saudável.”</i> <i>“Bom relacionamento com a equipe.”</i>
Realização profissional	<i>“Empresa bem conceituada.”</i> <i>“Crescimento profissional e pessoal.”</i>

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Com as respostas dos colaboradores, foi possível identificar que as pessoas justificam estar na empresa porque gostam do que fazem, um dos colaboradores explica sua razão dizendo: *“Porque gosto de atendimento ao público, falar com as pessoas, adoro ser recepcionista e procuro sempre permanecer na minha área”*.

Outro respondente afirma que trabalha na empresa por sobrevivência, expressando o seguinte: *“no momento não tenho profissionalização, curso profissionalizante ou superior, o que torna esse emprego um grande auxílio para alcançar meus objetivos futuros que*

*dependem de investimentos*”, mas essa pessoa ainda afirma que *“não pretendo me manter neste emprego por muito tempo, pois almejo áreas de atuação no mercado de trabalho, diferentes das oferecidas na empresa”*.

Há de considerar as respostas vinculadas à categoria do ambiente organizacional, composto por um conjunto de declarações que delineiam como os trabalhadores da Clínica de Radiologia gostam do seu espaço de trabalho, seja pelo próprio ambiente da empresa, ou pelos relacionamentos com as pessoas.

Na categoria que envolve a Realização Profissional, houve pessoas que declararam seus motivos de estar trabalhando na clínica, com o intuito de *“crescer profissionalmente e adquirir conhecimento”*, outro respondente destacou que é por ser *“uma empresa sólida, reconhecida no mercado”*.

Na segunda questão descritiva, incitaram-se os colaboradores a mencionar as razões que os fazem ficar insatisfeito com o seu trabalho, obtendo-se sessenta e nove motivos que foram classificados em categorias e para melhor avaliação, as categorias e frequências apresentam-se no quadro em seguida.

Quadro 12 - Motivos expostos pelos colaboradores que geram insatisfação

<b>Principais insatisfações</b>	<b>Expressões</b>
Relacionamentos	<i>“Falta de companheirismo dos funcionários.”</i> <i>“Falta de respeito entre colegas (fofocas)”</i> <i>“Falta de comprometimento de alguns colegas”</i> <i>“Falta de organização e de entendimento dos colegas”</i> <i>“Falta de comunicação”</i>
Processos de Trabalho	<i>“Muitas funções para a mesma pessoa”</i> <i>“Muita rotatividade de funcionários”</i> <i>“Trabalhar nos sábados à tarde”</i> <i>“Falta de treinamento”</i>
Remuneração	<i>“Salário baixo e não equivalente à função”</i> <i>“Não haver valorização financeiramente”</i>
Com a administração	<i>Insatisfeito com os superiores</i> <i>Falta de reconhecimento</i>

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

É expressiva a insatisfação dos respondentes em relação ao relacionamento com colegas, em que se pode destacar a visão de alguns trabalhadores, em que um discorre da *“má educação e arrogância de certos colegas”* e outro se refere a *“colegas que não seguem recomendações para melhorar os processos”*. As expressões usadas para manifestar tamanha insatisfação foram muito claras e contundentes para classificação de um clima deteriorado em função das relações de trabalho.

As pessoas demonstram-se descontentes com “*o não total comprometimento dos funcionários para que se tenha um bom dia de trabalho, tal como atender ao telefone em equipe, ajudar resolver problemas sem alarmar e a mais do que o problema é, apenas achar culpado e não a solução*”. Outro colaborador destaca sua insatisfação referente ao “*pouco interesse entre os setores em conhecer as funções do outro, sendo que tal conhecimento pode facilitar de várias formas o bom andamento na produção da empresa, evitando transtornos, mal entendidos, brechas no atendimento...*”.

Na categoria que enquadra as respostas dos trabalhadores com a insatisfação voltada para os processos de trabalho, as colocações despontam também que a insatisfação sentida pelo cliente torna-se em consequência, o desprazer do colaborador diante da “*reclamação dos clientes*”, como apontou um dos respondentes. Um respondente ressalta sua insatisfação com a “*falta de treinamento adequado e apresentação do funcionamento geral da empresa e de setores dependentes entre si para funcionários novos, causando vários transtornos, pois a rotatividade de funcionários é frequente*”, e então se percebe que a ineficiência dos treinamentos para os novos funcionários e a rotatividade causa problemas nos processos de trabalho e deixa os trabalhadores frustrados.

Os respondentes mostraram-se também contrariados com o salário, a explanação de um dos colaboradores, foi a seguinte: “*falta de um plano de cargos e salários, pois é inadmissível um funcionário que está a três anos na empresa receber o mesmo salário dos outros, e pior, receber o mesmo que as outras funções mais baixas*”, outro declarou: “*salário muito baixo, comparado à outras empresas do meu ramo profissional*”.

Houve expressões de desprazer com os superiores, destacando que há “*poucas reuniões e conversas semelhantes entre superiores e funcionários que tratam, de modo geral, de recados, avisos, metas, mudanças, organização, problemas a serem debatidos e afins que envolvem o funcionamento geral da empresa*” e outro colaborador expõe que há

falta de investimento dos superiores em fazer *feedback's* dos funcionários e funcionamento geral da empresa, o que impede, na maior parte dos casos, que eles tenham conhecimento das coisas que estão acontecendo, do motivo que ocorrem, impedindo que sejam definidos pontos a melhorar e manter, fato esse que dificulta a relação entre funcionários e superiores, pois são poucos que sugerirão melhorias ou irão fazer reclamações. Tal feedback se tiver vários pontos positivos, serve ainda mais para incentivar o funcionário a melhorar e manter o bom trabalho.

A insatisfação do trabalho ainda decorre da percepção dos colaboradores a respeito da falta de reconhecimento da administração da empresa, houve a declaração *“fico muito insatisfeita em ver que há pessoas que têm certo ‘passe livre’ ou em outras palavras, que a chefia ‘passa a mão na cabeça’ e deixa de cobrar como deveria o desempenho de seu trabalho”*, complementando ainda *“pessoas como eu, que já tem um tempo um pouco maior de empresa, ficamos abismadas com as situações, pois não há reconhecimento de quem está ali mais tempo e não dá tanta mancada”*.

Nos resultados que revelam a percepção dos colaboradores da Clínica de Radiologia a respeito das relações entre as pessoas no ambiente de trabalho foram identificadas no conteúdo das respostas, que os relacionamentos interpessoais podem ser classificados em três categorias: relações complexas, aceitáveis e agradáveis.

Do total de respondentes, grande parte avaliaram as relações como complexas, nas palavras de um colaborador: *“Muitas vezes não é uma relação profissional como deveria ser, e acaba virando em intrigas, fofocas, mal desentendidos e incapacidade de lidar com situações diversas”*, há outro que define as relações nessa categoria como *“falta de interesse de alguns em ajudar os colegas a suprir suas dificuldades e colaborar de forma correta para o desempenho do trabalho, infelizmente, focando apenas em suas funções [...]”* o respondente continua afirmando que *“uma empresa depende essencialmente do trabalho em equipe, aí que entra a falta de incentivo e orientação dos superiores”*.

No que concerne à categoria que classifica as respostas com relações aceitáveis, em um total intermediário dos resultados, um respondente descreve que as relações *“procuram ser boas, mas acredito que o grande número de procedimentos/atendimentos causam um atropelo entre os funcionários e seu relacionamento com o público e os colegas”*, a percepção de outro respondente é *“o grande grupo tem uma relação agradável, de comprometimento, muita ajuda entre os colegas, já o pequeno grupo, algumas pessoas, querem fazer gol sozinhas”*.

Na categoria com classificação de avaliação de relações interpessoais agradáveis, a ocorrência de respostas foi menor, um trabalhador definiu como base em seus relacionamentos específicos, afirmando o seguinte: *“Não me relaciono com muitas pessoas, mas as que converso/ trabalho/ interajo são boas pessoas, humildes e que deixam o ambiente de trabalho melhor”*, para os outros respondentes, as relações são satisfatórias.

Questionados sobre uma suposição, de que se recebessem uma proposta de trabalho em outra empresa, recebendo 10% a mais de salário, se aceitariam a proposta e por que o fariam ou não. Os resultados revelam que 31% dos trabalhadores, não aceitariam a proposta,

um deles justifica pelo fato de que “10% é um valor irrisório”, outro explica: “pois gosto do que faço aqui na empresa” e outro esclarece que não aceitaria “devido ao reconhecimento pessoal e profissional”. Na classificação “talvez”, despontam 44% do total das respostas, um funcionário esclarece sua posição: “A proposta sempre é válida, pois acredito que alguém está de olho em seu trabalho, analisaria bem a proposta se fosse válida, mas jamais trocaria o certo pelo duvidoso”. Demonstraram aceitação 25% dos respondentes, os quais se percebe pelas justificativas a insatisfação no trabalho, como um dos funcionários que declarou: “Sim aceitaria, porque só estou nesse emprego até achar outro” e uma outra pessoa revelou: “dependendo das funções realizadas, aceitaria sim, pois não vejo crescimento na empresa, e no momento tenho objetivos que envolvem investimento para me profissionalizar”.

Apresenta-se a seguir o relato dos colaboradores da Clínica de Radiologia, quanto a última pergunta aberta do instrumento de pesquisa: “Quais as mudanças você sugere para que aconteçam melhorias na empresa... quanto às comunicações internas e quanto às relações interpessoais?”

Nessa questão foram descritas pelos colaboradores diversas sugestões, mas para uma melhor apresentação do que foi sugerido por eles, foram destacadas algumas respostas, para representar as colocações dos respondentes, tanto quanto as comunicações internas, quanto às relações interpessoais. As respostas de sugestões obtidas na pesquisa para melhorar as comunicações internas são apresentadas no quadro 13.

Quadro 13 - Principais mudanças sugeridas pelos colaboradores para melhoria na comunicação interna.

<b>Mudanças mencionadas</b>	<b>Expressão do colaborador</b>
Investir em treinamentos	<i>“Mais treinamento, pois há coisas erradas que acontecem seguidamente.”</i>
Incentivar trabalhos em grupo	<i>“Que houvesse reuniões com todas as equipes, já que no final uma depende da outra para funcionar”.</i>
Preservar os funcionários comprometidos	<i>“Comprometimento de todos, respeito, educação para com os funcionários, mais amor, paciência, incentivo, elogios, reconhecimentos”.</i>  <i>“Manter na empresa só funcionários comprometidos com a empresa”</i>
Sistematizar o atendimento	<i>“O que ajudaria para nosso melhor atendimento era uma central que recebesse apenas ligações para agendamentos, como passar valores e informações, com certeza melhoraria nosso atendimento”.</i>
Reorganizar tarefas	<i>“Melhor distribuição das funções”.</i>
Tratar profissionalmente as informações	<i>“Saber ouvir, entender e repassar as informações corretamente”.</i>
Melhorar processos de seleção	<i>“Contratar pessoas já com habilidades tanto pessoais como profissionais, que saibam lidar com as diversas situações de um ambiente de trabalho, inclusive com as relações das pessoas...”.</i>  <i>“Colocar pessoas mais bem capacitadas e retirar aquelas que se tornaram um empecilho no ambiente de trabalho”.</i>
Incentivar a interação social	<i>“Melhorar os diálogos e ter mais coleguismo, ajudar o outro”.</i>
Melhorar a comunicação e comprometimento entre setores	<i>“[...] em nossa empresa as pessoas não sabem se comunicar, transferindo as informações internas de um setor para outro (achando que eles sabendo, os demais não precisam saber)”.</i>  <i>“Somente existir comunicação interna, porque as vezes ficamos sabendo quando já aconteceu”.</i>

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora, 2018.

Perante as sugestões apresentadas acima, nota-se que os colaboradores percebem que há falhas na comunicação interna, que provocam situações insatisfatórias para a maioria das pessoas, tornando-se uma dificuldade para o clima organizacional ser ótimo. O descontentamento percebido nas expressões dos trabalhadores ao sugerirem mudanças na comunicação interna, demonstra que a interação entre colaboradores e com a organização torna o clima organizacional deteriorado se não houver boa comunicação, por isso é preciso que seja reinstituída uma relação de comunicação entre as pessoas e entre os setores da

empresa, para a satisfação com o trabalho, bem como com as relações interpessoais, para desta forma, serem reestabelecidas e melhorar o ambiente interno.

Considerando isso, as respostas destacadas possibilitam que a empresa possa avaliar essas sugestões para planejar ações futuras que auxiliem a aprimorar o ambiente de trabalho, contribuindo com um clima organizacional mais positivo.

As sugestões obtidas nas respostas do questionário de pesquisa para melhorar as relações interpessoais são representadas no quadro 14, por conseguinte.

Quadro 14 - Principais mudanças sugeridas pelos colaboradores para melhoria nas relações interpessoais.

<b>Mudanças mencionadas</b>	<b>Expressão do colaborador</b>
Colaboração entre os pares	<i>“As pessoas serem mais colaborativas e terem consciência da sua função e suas atribuições, sem esquecer que pode ajudar os colegas”.</i> <i>“Mais reuniões com todos os funcionários para trocar ideias para ver o que pode melhorar”.</i>
Cordialidade e educação	<i>“... compreensão, paciência em explicar ou falar algo que está errado, pois todos erramos, um bom dia também faz com que nosso dia comece melhor”.</i> <i>“Dizer um bom dia, boa tarde, para que o ambiente seja mais harmonioso”.</i>
Responsabilidade	<i>“Mais sinceridade e assumir o seu posicionamento perante as situações em resolução”.</i> <i>“Melhor entendimento sobre suas funções para que as relações se tornem mais amigáveis e sem conflitos”.</i> <i>“Que todos respeitassem seu espaço e tentem resolver os problemas o mais rápido possível.”</i>
Habilidade de comunicar	<i>“Mais interação entre os colegas de trabalho”.</i> <i>“Saber ouvir e saber se comunicar também”.</i>
Compromisso com o trabalho	<i>“Colocar pessoas que querem a mesma coisa da proposta da Clínica”.</i> <i>“Menos atritos internos”.</i>
Ética	<i>“Menos fofoca e intriga”.</i> <i>“Não criar discussões e histórias irrelevantes para o serviço”.</i> <i>“Menos conversas paralelas sobre colegas”.</i>
Empatia	<i>“Ajudar o outro quando necessário”.</i> <i>“Ser mais gentil com o outro”.</i>

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora, 2018.

Como pode ser observado por meio das declarações dos colaboradores, as relações interpessoais são um fator que implicam e muito nas rotinas diárias bem como no clima organizacional. Para que os colegas de trabalho consigam realizar o trabalho em harmonia, é necessário que as relações entre eles também estejam em harmonia, em função disso, percebe-se que os respondentes sugerem melhorias no relacionamento de equipe e no comportamento organizacional, desde questões que estão mais interligadas com o intrínseco da pessoa, quanto ao extrínseco.

Diante do exposto nessa seção, a análise feita da percepção que os colaboradores têm frente ao clima organizacional da empresa estudada, evidencia que a maioria dos colaboradores está satisfeita com a empresa, mas há trabalhadores que estão descontentes com alguns índices apresentados neste estudo, principalmente com a falta de colaboração da equipe no trabalho, que se caracteriza por relacionamentos interpessoais turbulentos.

Por fim, a partir das análises e discussões elevadas no presente capítulo, a respeito dos resultados obtidos nesta pesquisa de clima organizacional na Clínica de Radiologia, acredita-se que de maneira geral, os colaboradores se expressaram melhor nas questões semi-estruturadas fechadas, havendo pouca contribuição consistente nas questões abertas, principalmente para destacar as sugestões de melhorias que os trabalhadores julgam necessárias para promover melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho e reduzir os problemas evidenciados por eles. Na sequência apresentar-se-á as considerações finais em relação ao tema pesquisado, com as conclusões obtidas nos objetivos propostos para este estudo e as contribuições que este desencadeou, assim como será apresentada a sugestão de estudos futuros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O clima organizacional é um aspecto importante para indicar relações saudáveis na empresa, sua avaliação e monitoramento por parte da gestão permite evidenciar como os colaboradores se sentem em relação à empresa e seus superiores. De fato, o clima é constituído pelas emoções e sentimentos que os funcionários possuem e compartilham em relação à empresa em que trabalham, acometendo de maneira positiva ou negativa. Considerando, tanto a motivação quanto a satisfação no trabalho e inclusive impactando no desempenho do colaborador em suas atividades.

A frente da importância que o clima organizacional representa para a empresa se manter próspera no mercado, bem como administrar o seu capital humano, mantendo-os satisfeitos e com bem-estar em seu ambiente de trabalho, este estudo buscou analisar as dimensões do clima organizacional na Clínica de Radiologia em Chapecó-SC, de maneira que se verificou por meio dos objetivos específicos estabelecidos, que o clima da organização em estudo pode ser avaliado em suas dimensões como favorável e satisfatório à empresa.

Com o primeiro objetivo específico, de identificar o perfil dos colaboradores da organização, foi detectado que a Clínica de Radiologia, constituída por um quadro de funcionários de trinta e seis pessoas que desenvolvem as atividades da empresa em duas áreas de trabalho com características diferentes de atuação, – administrativo e enfermagem/técnicos – mas que são totalmente complementares para a eficiência no alcance dos resultados finais e também para a contribuição com um bom clima organizacional, havendo maior número de colaboradores na área administrativa.

Além disso, verificou-se que é predominante o gênero feminino, o estado civil de solteiro e a faixa etária corresponde majoritariamente por pessoas de idade entre 19 anos e 25 anos. Considerou-se para a caracterização do perfil deste estudo, o grau de instrução equivalente a curso técnico e ensino médio completo e o tempo de empresa dos trabalhadores observou-se maior representatividade no período de seis meses até dois anos, o que evidencia que a empresa possui rotatividade de trabalhadores.

No que tange ao segundo objetivo específico, que buscou descrever as dimensões do clima organizacional dentro empresa, foi atingido por meio de indicadores que demonstraram a concordância e discordância dos trabalhadores para se apresentar as satisfações e insatisfações em cada uma das dimensões. Na dimensão de motivação os resultados demonstraram que os funcionários não estão contentes e motivados com algumas questões, como não visualização da possibilidade de carreira profissional na empresa e com relação à

remuneração pelas suas atividades. No entanto, o indicador que surpreendeu a pesquisadora, foi o “no meu setor não existem ‘panelinhas’”, que é um fator evidente no ambiente de trabalho da Clínica de Radiologia – que como já explanado neste estudo, a pesquisadora também é colaboradora da empresa.

Na dimensão de estresse, apesar das pessoas se sentirem bem, terem o sentimento de realização profissional e considerarem o clima do ambiente como agradável identificaram-se índices de desprazer que ocasionalmente causam no ambiente, a condição do estresse ocupacional. É possível destacar, que para os trabalhadores há problemas no ambiente de trabalho que nem sempre são tomados como relevantes e discutidos entre todos os envolvidos para a tomada da melhor decisão. Salienta-se a ocorrência de atrito nas relações de trabalho e a falta de cooperação entre as pessoas, que além de causar estresse ocupacional influencia negativamente o clima organizacional. Atenta-se inclusive para os índices de rotatividade na Clínica de Radiologia, que além de ser um contribuidor para a insatisfação com o clima organizacional, ainda impacta na produtividade, na qualidade e nos resultados da empresa.

E nos resultados da dimensão de resistência às mudanças sobressaiu-se a satisfação dos colaboradores, que contribui com um clima organizacional bom e acolhedor às mudanças organizacionais. Há de se considerar também nas dimensões do clima organizacional da Clínica de Radiologia, os principais índices positivos que contribuem com o resultado de satisfação do clima, como a ideia compartilhada pelos colaboradores de qualidade de prestação de serviço, a estima que possuem a respeito da empresa, o sentimento de satisfação com seu trabalho e atividades e a satisfação com a liderança e superior.

Relacionado ao terceiro objetivo específico de analisar a percepção dos colaboradores sobre os relacionamentos interpessoais e satisfação no trabalho, ressalta-se que os trabalhadores expressaram insatisfação a respeito dos relacionamentos entre colegas, além de descontentamento com aspectos do processo de trabalho, com a remuneração e com os superiores da alta administração. E verificou-se pela expressão dos resultados, a satisfação dos colaboradores com o trabalho e suas atividades e ainda com o ambiente organizacional.

Destaca-se que a percepção dos colaboradores, corrobora a satisfação no trabalho, mas também se frisa que há relacionamentos interpessoais conturbados, os quais precisam de atenção da empresa para não comprometer o bom clima organizacional que persiste. Ressalva-se ainda, que os trabalhadores sugeriram melhorias para a comunicação interna – investimento em treinamentos, incentivo de trabalhos em grupo e de interação social, preservação de funcionários comprometidos, reorganização das tarefas, tratamento profissional das informações e melhorar a comunicação e comprometimento entre os setores –

e para os relacionamentos interpessoais – colaboração das pessoas, cordialidade, educação, responsabilidade, habilidade de comunicar, compromisso com o trabalho, ética e empatia.

Pressupõe-se com os resultados apresentados neste estudo, que em razão da equipe de trabalho ser composta por jovens, e para a maioria ser o princípio da carreira profissional, isso talvez possa explicar que os problemas de relacionamentos e os problemas destacados pelos próprios trabalhadores - em termos de dificuldade de trabalhar em equipe - sejam em razão dessa falta de maturidade profissional de trabalho, caracterizada pela inexperiência e as dificuldades de lidar com os conflitos organizacionais e cooperação no ambiente de trabalho.

Salienta-se a relevância deste estudo para a pesquisadora para o acrescentamento de conhecimento teórico e prático do tema abordado, possibilitando compreender a importância de uma pesquisa de clima periódica na empresa e como o clima organizacional influencia também no desempenho das pessoas, seus sentimentos e bem-estar dentro da organização.

Acredita-se que a pesquisa ainda contribui com a empresa objeto desse estudo permitindo que esta se utilize dos conhecimentos gerados neste estudo, para que possa toar como base para a elaboração e adoção de planos de ação e implantar melhorias organizacionais visando à ampliação da satisfação, da colaboração e ainda influenciando positivamente o desenvolvimento organizacional e a produtividade dos trabalhadores, propendendo a um ambiente de trabalho melhor e mais adequado às perspectivas finais do trabalhador.

E por fim, a partir dos resultados desta pesquisa propõe-se para estudos futuros, aprofundamento em pesquisas nessa organização, abarcando maior quantidade de indicadores e de dimensões que explorem ainda mais os sentimentos das pessoas da organização e suas percepções. Sugere-se ainda, estudos que visem propor para a empresa objeto deste estudo, soluções específicas para os indicadores que apresentaram a insatisfação dos trabalhadores, inclusive sugere-se a necessidade de haver uma pesquisa que proponha a empresa o estabelecimento de um plano de cargos e salários. Aproveita-se para recomendar a avaliação periódica do clima organizacional na empresa, para que o clima diagnosticado como satisfatório torne-se cada vez melhor.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, A. L. **Estresse Ocupacional e Burnout**: um estudo com professores de um curso de graduação em enfermagem de uma privada em Minas Gerais. 2011. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-Graduação em Administração. Belo Horizonte, 2011.
- ARAÚJO, C. C. S.; MODOLO, D.; JUNIOR, E. C.; VILS, L. Análise da relação entre clima organizacional e o desempenho criativo em organizações brasileiras. **NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, v.7, n.2, p. 97-112, abr./jun. 2017.
- ARAÚJO, P.; OLIVEIRA, A. Bem-estar no trabalho: impacto das percepções dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização. **Horizonte Científico**, Uberlândia, v. 2, n.1, p. 1-26, 2008.
- BAGGIO, M. A. Relações humanas no ambiente de trabalho: o (des)cuidado de si do profissional de enfermagem. **Revista Gaúcha de Enfermagem**. Porto Alegre, v. 28, n. 3, p. 409-15, 2007.
- BERGAMINI, C. W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 30, n. 2, p. 23-34, abr./jun. 1990. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901990000200003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901990000200003)> Acesso em: 25 Nov. 2017.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**. São Paulo, v. 16, n.2, p. 258-273, mai./ago. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132006000200007&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132006000200007&script=sci_abstract&tlng=pt)> Acesso em: 18 Nov. 2017.
- CAGLIARI, C. A. Z.; RODRIGUES, J. L. K. Clima e Cultura Organizacionais: sua importância e desenvolvimento nas instituições. **Anais do XV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e XI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba**, 2011. Disponível em: <[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2011/anais/arquivos/RE\\_0261\\_0924\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2011/anais/arquivos/RE_0261_0924_01.pdf)>. Acesso em: 29 de Set. 2017.
- CALDAS, R. F.; RONCATO, C. I. A Formação Referencial do Comportamento Organizacional no Enfoque da Gestão Arquivística. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, n. especial, p. 73–86, out. 2012.
- CARDOZO, C. G.; SILVA, L. O. A Importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. **Interbio**, Dourados, v.8, n.2, jul./dez, 2014. Disponível em: <[http://www.unigran.br/interbio/paginas/ed\\_anteriores/vol8\\_num2/arquivos/artigo3.pdf](http://www.unigran.br/interbio/paginas/ed_anteriores/vol8_num2/arquivos/artigo3.pdf)> Acesso em: 11 Nov. 2017.
- CARVALHO, J. F.; et al. Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. **Educação em Foco**, Juiz de Fora, v. 1, n. 7, p.21-31, set. 2013. Disponível em: <[http://unifia.edu.br/revista\\_eletronica/revistas/gestao\\_foco/artigos/ano2013/setembro/qualidad\\_e\\_motivacao.pdf](http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2013/setembro/qualidad_e_motivacao.pdf)> Acesso em: 25 Out. 2017.

CASTRO, I. A. Qualidade de vida no trabalho e produtividade. **XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Rio de Janeiro, 2015. ISSN 1984-9354. Disponível em: <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_032M.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_032M.pdf)> Acesso em: 24 Out. 2017.

CAVALCANTE, M. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; KUNIYOSHI, M. S. Engajamento, Bem-Estar no Trabalho e Capital Psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. **Revista Pensamento & Realidade** [online], v. 29, n. 4, 2014. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/22391>>, Acesso em: 10 Nov. 2017.

CHANLAT, J. F. Mitos e realidades sobre estresse dos gerentes. In: DAVEL, E., MELO, M. C. O. (Org.) **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 281-322.

CHAVES, J. A.; GUIMARÃES, M. G. V. Análise do clima organizacional em centro cirúrgico de um Hospital Universitário da cidade de Manaus. **Revista FAROL**, v. 1, n. 1, p. 206-219, 2016.

CHIAVENATO, I. **Administração de novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, I. Comportamento Organizacional: **A dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. São Paulo: Monoele, 2014.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

CLEIN, C.; TONELLO, R.; PESSA, S. L. R. Influência do ambiente de trabalho na saúde física e emocional do trabalhador: estudo ergonômico em uma fábrica de máquinas industriais. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**. Ponta Grossa, v.7, n.1, p. 53-59, 2014.

COELHO, C. L. M. Clima organizacional e *stress* numa empresa do comércio varejista. **RPOT**. Brasília, v. 4, n. 1, p. 11-36, jan./jun. 2004. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7545>>. Acesso em: 19 Nov. 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes; consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DESSEN, M. C.; PAZ, M. G. T. Indicadores de Bem-estar Pessoal nas Organizações: em busca de uma avaliação. **XXXIII Encontro da ANPAD**. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1597.pdf>> Acesso em 04 Nov. 2017.

DESSEN, M. C.; PAZ, M. G. T. Validação do instrumento de indicadores de bem-estar pessoal nas organizações. **Psicologia em Estudo**. Maringá, v. 15, p. 409-418, 2010. ISSN 1807-0329.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: P. Hall, 2004. 168 p.

- FARIAS, K. M. O.; et al. Relações Humanas: Organização X Colaboradores. **Anuário de Produções Acadêmico-científicas dos discentes da Faculdade Araguaia**, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 78-93, 2012. ISSN 2238-6378. Disponível em: <<http://www.fara.edu.br/sipe/index.php/anuario/article/view/145>> Acesso em: 12 Nov. 2017.
- FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: LIMONGI-FRANÇA, et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FLICK, U. **Qualidade na pesquisa à qualitativa**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- FONSECA, L.; et al. Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe: impactos num ambiente organizacional. **XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_215.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_215.pdf)> Acesso em: 11 Nov. 2017.
- FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PHR: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. 2 ed. Brasília: Plano Editora, 2003.
- FREIRES, D. A. N.; GOUVEIA, V. V.; BORTOLOTTI, S. L. V.; RIBAS, F. T. T. Resistência à Mudança Organizacional: Perspectiva Valorativa e Organizacional. **Psico**, Porto Alegre, PUCRS, v. 45, n. 4, p. 513-523, out./dez. 2014. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/revistapsico/ojs/index.php/revistapsico/article/view/16220>> Acesso em: 14 Out. 2017.
- GAUZISKI, L.; SANTOS, M. S. **Qualidade de vida no trabalho nos departamentos de urbanismo e de obras de uma prefeitura municipal do estado do Paraná**. 2013. 69 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2013.
- GISY, D.; PIENHAK, J. D.; FOLLE, J. J.; RISSI, V. Estruturação dos procedimentos de recursos humanos: caso da Madeireira Bernardon LTDA. **RACI – Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU**, v. 4, n. 8, p. 1-15, 2009. ISSN 1809-6212. Disponível em: <[http://www.ideau.com.br/getulio/restrito/upload/revistasartigos/113\\_1.pdf](http://www.ideau.com.br/getulio/restrito/upload/revistasartigos/113_1.pdf)> Acesso em: 19 Set. 2017.
- GOMIDE JÚNIOR, S.; SILVESTRIN, L. H. B.; OLIVEIRA, A. F. Bem-estar no trabalho: o impacto das satisfações com os suportes organizacionais e o papel mediador da resiliência no trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, [S.l.], v. 15 n. 1. p. 19-29, jan./mar 2015.
- GONÇALVES, F. N. et al. A importância da qualidade de vida no trabalho e sua influência nas relações humanas. **Anuário de Produções Acadêmico-científicas dos discentes da Faculdade Araguaia**, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 61-77, 2012. ISSN 2238-6378. Disponível em: <<http://www.fara.edu.br/sipe/index.php/anuario/article/view/144>> Acesso em: 13 Nov. 2017.
- HUNTER, J. C. **Como se Tornar um Líder Servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

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

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2011.

LALAU, A. A. G.; et al. **Qualidade De Vida Na Empresa De Tecnologia Softplan**. 2015. 52 f. Dissertação (Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas) - Faculdade de Tecnologia Senac Palhoça. Palhoça, 2015. Disponível em: <[https://www.softplan.com.br/tratadoaprendizagem/wp-content/files\\_mf/1444053768TCC.pdf](https://www.softplan.com.br/tratadoaprendizagem/wp-content/files_mf/1444053768TCC.pdf)>. Acesso em: 30 Set. 2017.

LEITE, C. E.; et al. A influência do ambiente organizacional na satisfação dos colaboradores de uma concessionária de veículos seminovos no Distrito Federal. **XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_175.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_175.pdf)> Acesso em 24 Out. 2017.

LIMA, L. C.; AMORIM, W. A. C.; FISCHER, A. L. Da Racionalidade Instrumental para a Substantiva: Explorando Possibilidades da Gestão De Clima Organizacional. **Teoria e Prática em Administração**, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 159-182, 2015. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5157244>> Acesso em: 30 Set. 2017.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **Liderança, poder e comportamento organizacional**. In: LIMONGI-FRANÇA, et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

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

MACHADO, M. H.; OLIVEIRA, E.; MOYSES, N. **Tendências do mercado de trabalho em saúde no Brasil**. In: PIERANTONI, C.; DAL POZ, M. R.; FRANÇA, T. (Org.). **O trabalho em saúde: abordagens quantitativas e qualitativas**. Rio de Janeiro: Centro de Estudos e Pesquisa em Saúde Coletiva, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2011. v. 001, p. 103-116.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATA, D. M.; COLTRE, S. M. Motivação nas organizações, um assunto ainda muito mal compreendido. **Qualitas Revista Eletrônica**, [S.l.], v. 6, n. 1, 2007. ISSN 1677-4280. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/103/72>>. Acesso em: 25 Nov. 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MOREIRA, A. E. W.; SOARES, A.; SONAGLIO, A. L. B. Clima Organizacional: Um estudo em uma empresa de móveis e esquadrias de madeira. **Caderno Científico Cecies-Gestão**, v. 2, n. 1, 2017.

- MOREIRA, E. G. **Clima organizacional**. IESDE BRASIL SA, 2012. Versão Digital. Disponível em: <[https://play.google.com/books/reader?id=i4oplHzuEF4C&printsec=frontcover&output=reader&hl=pt\\_BR&pg=GBS.PP1](https://play.google.com/books/reader?id=i4oplHzuEF4C&printsec=frontcover&output=reader&hl=pt_BR&pg=GBS.PP1)> Acesso em: 24 Out. 2017.
- OLIVEIRA, D.; CARVALHO, R. J.; ROSA, A. C. M. Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização. **IX SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf>> Acesso em: 30 Set. 2017.
- OLIVEIRA, P. P. T.; MINETTI, L. J.; OLIVEIRA, L. N. Qualidade de vida no trabalho: um enfoque no profissional de secretariado executivo de uma instituição federal de ensino superior. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 3, n. 2, p 87-105, jul./dez. 2012. Disponível em: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/132>> Acesso em: 12 Out. 2017.
- OLIVEIRA, T. L.; SILVA, L. C. J. Motivação dos servidores públicos: um caso na saúde pública na Amazônia. – **Revista de Administração de Roraima – RARR**, Ed 2, v. 1, p 178-195,– Boa Vista 1º Sem 2012. ISSN 2237-8057. Disponível em: <<https://revista.ufr.br/adminrr/article/view/745>> Acesso em: 12 Out. 2017.
- PAIVA, C. P.; ADAS, L. D. S.; VENDRAME, F. C.; SARRACENI, J. M.; VENDRAME, M. C. R. Uma abordagem as teorias motivacionais. **II Encontro Científica, II Simpósio de Educação Unisalesiano**. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/CC11786905809.pdf>> Acesso em: 24 Nov. 2017.
- PAIVA, K. C. M.; GOMES, M. A. N.; HELAL, D. H. Estresse Ocupacional e Síndrome de Burnout: proposição de um modelo integrativo e perspectivas de pesquisa junto a docentes do ensino superior. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 16, n. 3, p. 285-309, set./dez. 2015. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb>> Acesso em 18 Nov. 2017.
- PASCHOAL, T.; TAMAYO, A.. Construção e validação da Escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**. Porto Alegre, v. 7, n. 1, p. 11-22, abr. 2008. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712008000100004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712008000100004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 04 Nov. 2017.
- PAZ, M. G. T.; et al. Justiça organizacional e bem-estar pessoal nas organizações. **Estudos**. Goiânia, v. 36, n 1, p. 661-687, jan./fev. 2009.
- PEDRO, M. M. **Fatores que contribuem para a motivação dos trabalhadores da Administração Local**: Estudo de caso numa Autarquia Local. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos). Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, 2014.
- PEDROSO, D. O. O.; FRANÇA, N. S.; OSAWA, J. L. T.; OLIVEIRA, S. S. Importância da Motivação dentro das organizações. **Revista Ampla de Gestão Empresarial**. São Paulo, Ano 1, Nº 1, art. 5, p. 60-76, 2012. ISSN 2317-0727. Disponível em: <[http://www.revistareage.com.br/artigos/primeira\\_edicao/05\\_a\\_importancia\\_da\\_motivacao\\_de\\_nro\\_das\\_organizacoes.pdf](http://www.revistareage.com.br/artigos/primeira_edicao/05_a_importancia_da_motivacao_de_nro_das_organizacoes.pdf)> Acesso em: 25 Nov. 2017.

PEREIRA, L. Z.; BRAGA, C. D.; MARQUES, A. L. Estresse No Trabalho: Um Desafio Para Os Gestores Das Organizações Brasileiras. **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 21, n. 3, p. 401-413, jul./set. 2014. Disponível em:

<<https://www.revistas.usp.br/rege/article/viewFile/99945/98434>> Acesso em: 12 Out. 2017.

PIRES, E. M. **Relações Humanas no Trabalho**. 2003. 42 f. Monografia (Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade Candido Mendes, Pós- Graduação “Lato Sensu”. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em:

<<http://www.avm.edu.br/monopdf/23/ELIZABETE%20MINGARDO%20PIRES.pdf>>.

Acesso em: 04 nov. 2017.

REZENDE, F. P.; FREITAS, F. O.; SILVA, E. A. T. O. Cultura Organizacional e Resistência a Mudança. **VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia** . São Paulo, 2011. Disponível em: < <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/30514808.pdf>> Acesso em: 24 Out. 2017.

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

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. Colaboração: Grace Vieira Becker e Maria Ivone de Mello. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SÁ JÚNIOR, G. D.; SOUZA NETO, E. N. Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: Produção de conhecimento no Brasil no período de 2006 a 2016. **Revista Eletrônica Sociedade e Administração Contemporaneidade – RESAC**. Serra Talhada, v.5, n.4, p. 56-76, nov. 2016. Disponível em: < <http://fis.edu.br/resac/wp-content/uploads/2017/01/6-RESAC-5%C2%BA-volume-%E2%80%9CQUALIDADE-DE-VIDA-NO-TRABALHO-%E2%80%93-QVT%E2%80%9D.pdf>> Acesso em: 03 dez. 2017.

SANT'ANNA, L. L.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, E. E. M. Bem-Estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para ascensão, promoção e salários. **Revista de Administração Contemporânea**. [online]. 2012, vol.16, n.5, p.744-764. ISSN 1982-7849. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552012000500007>> Acesso em 12 Out. 2017.

SILVA, A. P. P. R.; NASCIMENTO, S.; AMORIM, B. C.; SPEORIN, P. C. Percepção em Relação ao Clima Organizacional, Satisfação no Trabalho e *Emporwerment* Psicológico: Estudo em Empresas Prestadoras de Serviços Contábeis. **XIII Congresso Iniciação Científica – USP**. São Paulo, 2016. Disponível em: < <http://www.congressosp.fipecafi.org/anais/artigos162016/279.pdf>> Acesso em: 17 Nov. 2017.

SILVA, L. C.; SALLES, T. L. A. O estresse ocupacional e as formas alternativas de tratamento. **ReCaPe - Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo, v. 6, n.2, p. 234-247,

mai./jun./jul./ago. 2016. Disponível em: <  
<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/29361>> Acesso em: 12 Out. 2017.

SILVA, R. S.; FERREIRA, H. L.; SILVA FILHO, J. R. T.; SOUZA, D. A. Fatores Motivacionais: Um Estudo Empírico em uma Indústria Têxtil no Centro Oeste do Brasil **Revista de Administração de Roraima-UFRR**. Boa Vista, v. 6 n. 2, p.299- 321, jul./dez. 2016. Disponível em: <<http://revista.ufrr.br/index.php/adminrr/>> Acesso em 12 Out.

SOARES, J. J.; SOUZA, M. M. M. Diagnóstico na área de Recursos Humanos e clima organizacional. **Diálogos Interdisciplinares**, [S.l.], v. 3, n. 2, p. 49-70, ago. 2014. ISSN 2317-3793. Disponível em: <<https://revistas.brazcubas.br/index.php/dialogos/article/view/52>>. Acesso em: 16 Out. 2017.

STEFANO, S. R.; KOSZALKA, J. A.; ZAMPIER, M. A. Clima organizacional: elementos influentes na percepção de futuros administradores de uma Instituição de Ensino Superior Paranaense. **Gestão & Regionalidade**, v. 30, n. 88, p. 96-106, 2014.

TAGLIOCOLO, C.; ARAÚJO, G.C. Clima Organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise. **SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. São Paulo, 2007. Disponível em: < [http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos07/439\\_SEGeT%20-%20Clima%20Organizacional.pdf](http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos07/439_SEGeT%20-%20Clima%20Organizacional.pdf) > Acesso em: 30 Set 2017.

TAMAYO, A. Burnout: aspectos gerais e relação com o estresse no trabalho. In: TAMAYO, A. (Org.) **Estresse e cultura organizacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo: All Books, p. 75-106, 2008.

TOLFO, S. R. **Diferentes abordagens no estudo da liderança**. In: BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas prática, conceitos tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

VECCHIO, R.P. **Comportamento Organizacional – Conceitos Básicos**. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIEIRA, R. G.; VIEIRA, S. P. A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas. **Revista de Divulgação Técnico-Científica do Instituto Catarinense de Pós-Graduação**, Blumenau, v. 1, n. 4, p. 31-36, 2004.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. 496 p.

ZAMBERLAN; Luciano (org.) et al. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2014.

ZANELLI, J. C. **Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

## APÊNDICE A - Termo de Esclarecimento e Consentimento Livre



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECÓ – CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
ABRIL/2018

### TERMO DE ESCLARECIMENTO E CONSENTIMENTO LIVRE

Prezado (a),

Este questionário tem objetivos acadêmicos e destina-se a recolher informações que permitam a realização da pesquisa **“DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL: Caso em uma Clínica de Radiologia em Chapecó – SC”**, que aborda, além disso, a satisfação interna das pessoas dentro da empresa, importante para o crescimento e desenvolvimento de qualquer organização.

- Sua participação não é obrigatória e poderá a qualquer momento desistir e retirar seu consentimento.
- Os dados coletados serão tratados de forma anônima e confidencial, mas a colaboração com a pesquisa é de extrema importância para o sucesso deste estudo, portanto, procure refletir sobre a realidade vivida por você no seu ambiente de trabalho.
- Quaisquer dúvidas agora ou em qualquer momento sinta-se a vontade de contatar a pesquisadora ou a orientadora, no e-mail ou telefone que constam logo abaixo deste termo.

Pesquisadora: Tamara Aparecida dos Santos  
E-mail: tamarasantos93@hotmail.com  
Telefone: (49) 98895-8737

Orientadora: Tatiane Silva Tavares Maia  
E-mail: tatiane.maia@uffs.edu.br  
Telefone: (49) 99840-6001

✓ Declaro que entendi o propósito da pesquisa, e da minha participação na pesquisa e concordo em participar.

\_\_\_\_\_  
Nome

\_\_\_\_\_  
Assinatura

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
Local Data

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

## APÊNDICE B – Questionário aplicado aos colaboradores

### INSTRUÇÃO DE PREENCHIMENTO

Este questionário tem objetivos acadêmicos e destina-se a recolher informações que permitam a realização da pesquisa com o título “**DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL: Caso em uma Clínica de Radiologia em Chapecó – SC**”, sendo integrante do TCC – Trabalho de Conclusão de Curso, da acadêmica Tamara Aparecida dos Santos, que aborda a satisfação interna das pessoas dentro da empresa, importante para o crescimento e desenvolvimento de qualquer organização.

- Você encontrará diversas questões relacionadas ao seu trabalho e empresa, as quais você deve assinalar com um “x” na coluna de resposta que melhor determine sua posição/escolha. Seja sincero em suas respostas.

**Obrigada pela colaboração!**

#### ***ETAPA 1***

##### *Perfil do Colaborador*

---

#### **1. Área de Trabalho:**

- Administrativo  
 Enfermagem/Técnico

#### **2. Gênero:**

- Feminino  
 Masculino

#### **3. Estado Civil:**

- Casado (a)  
 Solteiro (a)  
 União Estável  
 Viúvo (a)  
 Outro

#### **4. Faixa Etária:**

- Até 18 anos  
 Entre 19 e 25 anos  
 Entre 26 e 32 anos  
 Entre 33 e 39 anos  
 Entre 40 e 47 anos  
 Entre 48 e 54 anos

**5. Grau de Instrução:**

- ( ) Ensino Fundamental Incompleto  
 ( ) Ensino Fundamental Completo  
 ( ) Ensino Médio Incompleto  
 ( ) Ensino Médio Completo  
 ( ) Ensino Superior Incompleto  
 ( ) Ensino Superior Completo  
 ( ) Curso Técnico

**6. Tempo na empresa:**

- ( ) Menos de 6 meses  
 ( ) De 7 meses à 1 ano  
 ( ) De 1 ano à 2 anos  
 ( ) De 3 anos à 4 anos  
 ( ) De 5 anos à 6 anos  
 ( ) Acima de 7 anos

**ETAPA 2***Dimensões do Clima Organizacional*

Responda o questionário a baixo considerando os seguintes conceitos na legenda:

				
<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não tenho opinião</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>

<b>Indicadores</b>						
<b>1.</b>	Considero que a empresa é um lugar bom de trabalhar;					
<b>2.</b>	O ambiente de trabalho é agradável e me sinto bem;					
<b>3.</b>	Acredito que a qualidade do trabalho é mais importante que a quantidade;					
<b>4.</b>	Percebo no trabalho diário o compromisso de todos com a qualidade dos serviços prestados;					
<b>5.</b>	Considero que a empresa tem um bom processo de selecionar internamente os funcionários.					
<b>6.</b>	Considero bom o processo de a empresa selecionar os profissionais no mercado;					
<b>7.</b>	Considero que há privilégios ou favorecimentos no processo de seleção de profissionais na empresa;					
<b>8.</b>	Eu indicaria um amigo para trabalhar na empresa;					
<b>9.</b>	Julgo que as condições físicas do ambiente de trabalho satisfatórias (iluminação, temperatura, ruídos, higiene, mobiliário etc.)					
<b>10.</b>	Gosto de trabalhar na empresa;					
<b>11.</b>	Tenho vontade de vir para o meu trabalho;					
<b>12.</b>	Estou satisfeito (a) com o meu cargo;					
<b>13.</b>	Desempenho meu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa;					

14.	Cumpro com dedicação as responsabilidades que são destinadas a minha função;					
15.	Sinto-me satisfeito em relação ao volume de trabalho que realizo;					
16.	Considero que o meu potencial de realização profissional tem sido aproveitado;					
17.	Considero adequado o meu salário em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível da empresa;					
18.	Considero meu salário adequado em comparação ao de outras pessoas que executam atividades semelhantes em outra empresa;					
19.	No meu setor não existem "panelinhas";					
20.	Vejo possibilidade de crescimento de carreira, a curto ou médio prazo na empresa;					
21.	O meu superior é aberto a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários;					
22.	Existe reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos pelos funcionários;					
23.	O trabalho em equipe é incentivado pelo superior;					
24.	O superior da empresa se comunica com seus funcionários;					
25.	Sinto-me seguro em dizer o que eu penso;					
26.	O nosso gestor(a) dá bons exemplos aos funcionários;					
27.	Há coordenação e distribuição adequadamente das tarefas;					
28.	Recebo feedback (retorno) do meu superior sobre o que acha do meu trabalho;					
29.	Sinto me estimulado a aprender;					
30.	Estou satisfeito quanto a motivação que recebo do meu superior;					
31.	Meu ambiente de trabalho tem o clima agradável;					
32.	Os pontos divergentes na equipe são debatidos adequadamente antes de se tomar alguma decisão;					
33.	Não há atrito nas relações pessoais dentro da empresa;					
34.	Os problemas do trabalho que me afetam são resolvidos com o superior;					
35.	Existe cooperação entre os setores da empresa;					
36.	O número de funcionário no meu setor é ideal;					
37.	Meu trabalho me proporciona o sentimento de realização profissional;					
38.	Considero que meu chefe exerce pressão no meu ritmo de trabalho;					
39.	Minha carga horária é excessiva;					
40.	Sinto-me cansado, irritado, tenso ou insatisfeito com meu ambiente de trabalho;					
41.	Meu trabalho é repetitivo;					
42.	Percebo que há muita rotatividade de funcionários na empresa;					

43.	O superior é receptivo às sugestões de mudanças;					
44.	Julgo que me adapto bem as mudanças organizacionais;					
45.	Somos informados quando ocorrem mudanças de procedimentos ou métodos;					
46.	Recebo o treinamento necessário perante alguma mudança;					
47.	Diante de uma mudança as pessoas auxiliam umas as outras;					
48.	O relacionamento da minha equipe facilita o processo de uma nova implantação de mudança;					
49.	Eu me comprometo com as mudanças organizacionais;					
50.	Considero que é responsabilidade minha contribuir para o sucesso da empresa;					

### **ETAPA 3**

#### *Percepção dos Colaboradores*

**51. Indique as principais razões pelas quais você trabalha na empresa:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**52. Indique as principais razões que lhe causam maior insatisfação no trabalho:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**53. Como você avalia as relações das pessoas dentro da empresa?** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**54. Se você recebesse uma proposta para trabalhar em outra empresa recebendo 10% mais, aceitaria? Porquê?** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**55. Quais as mudanças você sugere para que aconteçam melhorias na empresa...**

**a- Quanto às comunicações internas:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**b- Quanto às relações interpessoais:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ANEXO 1 - Modelo De Questionário De Pesquisa De Clima Organizacional

### MODELO DE QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A seguir, é apresentado um rol de perguntas, como sugestão para a montagem de um questionário de pesquisa de clima. Para uma mesma variável, como, por exemplo, “salário”, são apresentados vários tipos de perguntas. Cabe ao leitor selecionar as mais adequadas à realidade de sua empresa.

Instruções de Preenchimento:

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

#### Caderno de Pesquisa de Clima

Ambiente de Trabalho:

1. Os funcionários são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos?  
 Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião
2. Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?  
 Sim     Não     Não tenho opinião
3. Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?  
 Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião
4. O compromisso da empresa com a qualidade dos seus produtos, serviços e processos está visível no trabalho diário?  
 Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião
5. A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários?  
 Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião
6. A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade?  
 Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião
7. As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na empresa?  
 Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião
8. A atuação da empresa é guiada por valores éticos?  
 Sim     Não     Não tenho opinião
9. Você considera a empresa socialmente responsável?  
 Sim     Não     Não tenho opinião
10. A empresa costuma melhorar os produtos e serviços prestados aos seus clientes?  
 Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião

11. A empresa está bem preparada tecnologicamente para melhorar seus produtos e serviços?  
 Sim  Não  Não tenho opinião
12. A empresa atende prontamente às solicitações dos seus clientes?  
 Sempre  quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
13. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
14. A empresa explica adequadamente aos funcionários o motivo das decisões que ela toma?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
15. Os funcionários se sentem adequadamente informados sobre as decisões que afetam o trabalho deles?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
16. Você conhece as prioridades e objetivos da empresa?  
 Sim  Não  Não tenho opinião
17. Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa?  
 Sim  Não  Não tenho opinião
18. Existe reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos pelos funcionários?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
19. O seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe?  
 Sim  Não  Não tenho opinião
20. O clima de trabalho da minha equipe é bom?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
21. O clima de trabalho da empresa é bom?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
22. Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
23. Na sua equipe de trabalho, pontos de vista divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
24. Você tem uma idéia clara sobre o resultado que o seu superior imediato espera do seu trabalho?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
25. Você recebe do seu superior imediato as informações necessárias para a realização do seu trabalho?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
26. Você é informado pelo seu superior imediato sobre o que ele acha do seu trabalho?

- Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião
27. Você participa da definição das metas e dos objetivos relacionados ao seu trabalho?  
 Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião
28. Você confia nas decisões tomadas pelo seu superior imediato?  
 Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião
29. Você confia nas decisões tomadas pelos demais gestores da empresa?  
 Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião
30. Você acredita nas informações transmitidas pelos gestores da empresa aos funcionários?  
 Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião
31. Os gestores da empresa têm interesse no bem-estar dos funcionários?  
 Sim     Não     Não tenho opinião
32. Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores?  
 Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião
33. Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho?  
 Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião
34. O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?  
 Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião
35. Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?  
 Sim     Não     Não tenho opinião
36. Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?  
 Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião
37. Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa?  Sim     Não
38. Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?  
 Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião
39. O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?  
 Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião
40. O progresso profissional dos funcionários se dá com base no mérito de cada um deles?  
 Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião
41. Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz?  
 Sim     Não     Mais ou menos
42. Você considera seu salário adequado em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível da sua empresa?  
 Sim     Não     Mais ou menos

43. Como você compara o seu salário ao de outras pessoas que executam tarefas semelhantes às suas em outras empresas?  
 Melhor  Igual  Pior
44. Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às suas necessidades?  
 Sim  Não  Mais ou menos
45. A permanência de um funcionário na empresa tem sido definida principalmente pelo seu desempenho?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
46. Você indicaria um amigo para trabalhar na sua empresa?  
 Sim  Não
47. A empresa desfruta de boa imagem entre os funcionários?  

Sim	Mais ou menos	Não
( <input type="checkbox"/> )1 ( <input type="checkbox"/> )2	( <input type="checkbox"/> )3	( <input type="checkbox"/> )4 ( <input type="checkbox"/> )5
48. Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
49. Você acha que a empresa está precisando de inovação para ter sucesso nos seus negócios?  

Precisa muito	Precisa um pouco	Não precisa
( <input type="checkbox"/> )1 ( <input type="checkbox"/> )2	( <input type="checkbox"/> )3	( <input type="checkbox"/> )4 ( <input type="checkbox"/> )5
50. Você acha que a empresa deveria criar atividades/projetos para se aproximar mais da família de seus funcionários?  

Sim	Indiferente	Não
( <input type="checkbox"/> )1 ( <input type="checkbox"/> )2	( <input type="checkbox"/> )3	( <input type="checkbox"/> )4 ( <input type="checkbox"/> )5
51. O tratamento recebido pelas pessoas na empresa depende do setor em que elas trabalham.  

Concordo	Indiferente	Discordo
( <input type="checkbox"/> )1 ( <input type="checkbox"/> )2	( <input type="checkbox"/> )3	( <input type="checkbox"/> )4 ( <input type="checkbox"/> )5
52. Você se considera respeitado pelo seu superior imediato?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
53. Você tem idéia de quanto os seus benefícios representam em relação ao seu salário?  
 Sim  Não
54. Você se sente bem informado sobre os benefícios da empresa?  
 Sim  Não  Mais ou menos
55. Como você considera o relacionamento entre os funcionários do seu setor?  

Excelente	Regular	Péssimo
( <input type="checkbox"/> )1 ( <input type="checkbox"/> )2	( <input type="checkbox"/> )3	( <input type="checkbox"/> )4 ( <input type="checkbox"/> )5
56. O tratamento recebido pelos funcionários da empresa depende do cargo que eles ocupam?  
 Sim  Não
57. Os funcionários do seu setor sentem-se seguros no emprego?  
 Sim  Não  Mais ou menos

58. O número de funcionários do seu setor de trabalho é:  
Menor do que o necessário      O necessário      Maior do que o necessário  
1      2                                      3                                      4      5
59. O seu chefe exerce pressão sobre seu ritmo de trabalho?  
 Sim  Não  Mais ou menos
60. O seu salário satisfaz às suas necessidades básicas de vida?  Sim  Não  Em parte
61. A atual diretoria do sindicato merece a confiança dos funcionários da empresa?  
 Sim  Não  Em parte  Não tenho opinião
62. Como você avalia seu superior imediato quanto à representação da sua equipe perante os escalões superiores?  
 Muito bem  Razoável  Muito mal
63. Como você avalia seu superior imediato quanto à motivação dos subordinados?  
 Muito bem  Razoável  Muito mal
64. Até que ponto a empresa cumpre as promessas oficialmente feitas aos funcionários?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
65. Seu superior transmite a você e aos seus colegas as informações que vocês precisam conhecer?  
 Sempre  Quase sempre  Nunca
66. Como a direção da empresa se comunica com os funcionários a respeito das informações de interesse geral?  
 Adequadamente  Razoavelmente  Inadequadamente
67. Os funcionários têm oportunidade de dizer aos seus superiores hierárquicos o que eles pensam da empresa ou do seu trabalho?  
 Sim  Não  Mais ou menos
68. Você considera o seu superior hierárquico um bom líder?  
 Sim  Não  Mais ou menos
69. Você considera o seu superior hierárquico bom profissionalmente?  
 Sim  Não  Mais ou menos
70. Você se sente à vontade para falar abertamente a respeito de trabalho com o seu superior imediato?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca
71. O seu superior imediato reconhece os bons resultados alcançados por você no seu trabalho?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca
72. O trabalho em equipe é incentivado pela empresa?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

73. Você vê possibilidade de crescimento de carreira, a curto ou médio prazo, na empresa?  
( ) Sim ( ) Não ( ) Alguma possibilidade
74. Você se sente informado a respeito dos reajustes/aumentos salariais praticados pela empresa?  
( ) Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos
75. Os treinamentos que a empresa costuma oferecer atendem às necessidades prioritárias do seu setor?  
( ) Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos
76. Você participa juntamente com o seu superior imediato das decisões que afetam seu trabalho?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião
77. Seu superior imediato costuma discutir os resultados da sua avaliação de desempenho com você?  
( ) Sempre ( ) Às vezes ( ) Nunca
78. Você sabe quais são os resultados que o seu superior imediato espera do seu trabalho?  
( ) Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos
79. Você acha que os superiores são receptivos às críticas dos seus subordinados?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca
80. Você se considera bem informado sobre o que se passa na empresa?  
( ) Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos
81. Você se sente bem informado sobre os planos futuros da empresa?  
( ) Sim ( ) Não ( ) Mais ou Menos
82. As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias (ruído, temperatura, higiene, mobiliário etc.)?  
( ) Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos
83. A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião
84. A empresa tem um bom processo para selecionar internamente seus empregados para preencher suas vagas?  
( ) Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos
85. Você considera bom o processo da empresa de selecionar profissionais do mercado?  
( ) Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos
86. Você acha que há favorecimentos ou privilégios no processo de seleção de profissionais do mercado?  
( ) Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos
87. Você considera justas as decisões tomadas pela diretoria em relação aos funcionários da empresa?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

88. Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?  
 Sim  Não  Mais ou menos
89. Você se sente seguro no emprego?  
 Sim  Não  Mais ou menos
90. Você se sente satisfeito em relação ao seu salário?  

Muito Satisfeito	Satisfeito	Mais ou Menos	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
91. Você está satisfeito por trabalhar na empresa?  

Muito Satisfeito	Satisfeito	Mais ou Menos	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
92. Seu superior imediato trata a satisfação do cliente interno/externo como prioridade máxima?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
93. Você entende como seu trabalho contribui para atingir seus objetivos na empresa?  
 Sim  Não  Mais ou menos
94. A empresa permite que o seu trabalho não prejudique os seus interesses pessoais ou familiares?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
95. Você tem liberdade para tomar decisões no seu trabalho?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
96. Seu chefe transfere decisões para a sua equipe de trabalho?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
97. Seus colegas de setor de trabalho procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
98. Seu chefe está sempre disponível quando você precisa dele?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
99. Seu superior imediato apóia sua participação em programas de treinamento?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
100. A empresa dá condições de treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca
101. Você acha que a empresa é eficiente no desenvolvimento de novos produtos ou serviços?  
 Sim  Não  Mais ou menos
102. Você gosta do trabalho que faz?  
 Sim  Não  Mais ou menos

103. Você acha que os funcionários se orgulham do desempenho da empresa?  
 Sim  Não  Mais ou menos
104. A direção da empresa está comprometida em melhorar a segurança dos funcionários no local de trabalho?  
 Sim  Não  Mais ou menos
105. Você tem liberdade suficiente para fazer o que é necessário para proporcionar um bom serviço ao cliente?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
106. Seu superior hierárquico estimula o trabalho em equipe?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
107. Você acha que a empresa age eticamente nas suas decisões?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
108. A empresa recompensa os desempenhos excelentes de seus funcionários?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
109. Você gostaria que a sua família conhecesse melhor a empresa?  Sim  Não
110. Os equipamentos de segurança da empresa são adequados para proteger os funcionários no trabalho.  
 Concordo  Discordo em parte  Discordo
111. As decisões tomadas pelo seu chefe no dia-a-dia são corretas?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
112. No seu setor de trabalho há algum funcionário “protegido” pelo seu chefe?  
 Sim  Não
113. O sindicato tem ajudado a melhorar as condições de trabalho da sua categoria?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
114. Seu chefe informa sobre os fatos importantes que estão acontecendo na empresa?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião
115. Como você se imagina daqui a dois anos?  
 Trabalhando na empresa, no mesmo cargo.  
 Trabalhando na empresa, num cargo melhor.  
 Trabalhando em outra empresa, no mesmo cargo.  
 Trabalhando em outra empresa, num cargo melhor.  
 Trabalhando por conta própria.  
 Sem opinião.
116. Onde você encontra as informações que deseja saber sobre a empresa? Assinale a principal alternativa.  
 Conversas nos corredores  Quadros de aviso  Colegas de trabalho  
 Jornal interno  Superior imediato  Circulares internas  Na imprensa  
 Através de Recursos Humanos

117. Onde geralmente você resolve os problemas do trabalho que lhe afetam?  
 No sindicato                       Com o meu superior imediato    Com o Departamento Pessoal  
 Com os colegas de trabalho
118. Você conhece os descontos que são lançados no seu contracheque?  Sim    Não
119. A empresa poderia melhorar se: Assinale a principal alternativa.  Pagasse melhores salários.  
 Proporcionasse mais estabilidade no emprego.                       Tratasse melhor os funcionários.  
 Proporcionasse mais oportunidades de crescimento.                       Desse mais treinamentos.  
 Oferecesse mais benefícios.
120. Como considera o trabalho que você faz na empresa? Assinale a principal alternativa.  
 Muito importante    Importante    Mais ou menos    Desinteressante
121. Você considera suficiente o treinamento dado pela empresa?  
 Sim    Não    Mais ou Menos    Não tenho opinião
122. Numa escala de 1 a 10, como você classificaria a imagem da empresa perante os funcionários?  
Péssima                      Regular                      Boa                      Ótima  
1 2                      3   4                      5   6   7                      8   9   10
123. Você acha que seu chefe avalia seu trabalho de forma justa?  
 Sempre    Quase sempre    Raramente    Nunca    Não tenho opinião
124. A empresa normalmente cumpre as promessas feitas aos seus funcionários?  
 Sempre    Quase sempre    Raramente    Nunca    Não tenho opinião
125. Ao realizar o seu trabalho, você procura obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?  
 Sempre    Quase sempre    Raramente    Nunca    Não tenho opinião
126. Indique as duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa. Coloque número 1 na principal e número 2 na segunda mais importante.  
 Salário                       Benefícios oferecidos pela empresa  
 Estabilidade no emprego    Relacionamento com a chefia  
 O trabalho que realizo    A falta de opção de um outro emprego  
 Ambiente de trabalho    Prestígio da empresa  
 Autonomia no trabalho    Possibilidade de treinamento  
 Reconhecimento    As chances de progresso profissional
127. Seu salário é suficiente para atender às suas necessidades básicas?  
Não                      Mais ou menos                      Sim  
1 2 3 4                      5   6                      7 8 9 10
128. Você se sente apto para assumir maiores responsabilidades do que as que tem atualmente?  
 Sim    Não    Mais ou menos
129. Você acha que o trabalho realizado atualmente no seu setor poderia ser melhorado?  
Muito pouco                      Mais ou menos                      Muito  
1   2   3 4                      5   6   7                      8   9   10

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

Nada satisfeito		Mais ou menos		Muito satisfeito						
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

131. De modo geral, como você classifica a empresa em relação ao que ela era quando você começou a trabalhar aqui?

Melhor do que antes       Igual       Pior do que antes

132. Seu horário de trabalho causa transtornos na sua vida pessoal?

Sim  Não  Não tenho opinião

133. As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias?

Temperatura	<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> não
Espaço	<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> não
Mobiliário	<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> não
Higiene	<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> não
Instalações sanitárias	<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> não

134. Indique os dois principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho. Coloque número 1 no fator que gera mais insatisfação e número 2 no segundo maior fator de insatisfação.

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Falta de reconhecimento                              | <input type="checkbox"/> Falta de segurança no emprego |
| <input type="checkbox"/> Salário  | <input type="checkbox"/> Falta de autonomia            |
| <input type="checkbox"/> Ambiente de trabalho ruim                            | <input type="checkbox"/> Falta de recursos             |
| <input type="checkbox"/> O trabalho que realizo                               | <input type="checkbox"/> Relacionamento com a chefia   |
| <input type="checkbox"/> Falta de treinamento                                 | <input type="checkbox"/> Sobrecarga de trabalho        |
| <input type="checkbox"/> Instalações inadequadas (banheiros, vestiários etc.) |  |
| <input type="checkbox"/> Impossibilidade de crescimento profissional          |  |
| <input type="checkbox"/> Falta de valorização dos funcionários                |  |
| <input type="checkbox"/> Outros:  |  |

---



---

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

---



---

Fonte: Luz, 2003.