

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE**

MARIA AUXILIADORA DE ARAÚJO

**RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO: ESTUDO NA
CARDIOCLÍNICA DR. OVÍDIO FERNANDES**

**NATAL
2006**

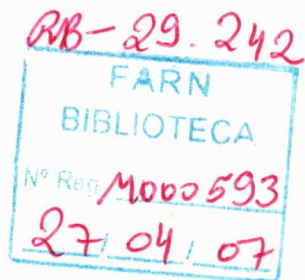
MARIA AUXILIADORA DE ARAÚJO

**RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO: ESTUDO NA
CARDIOCLÍNICA DR. OVÍDIO FERNANDES**

Monografia apresentada ao curso de Graduação
em Administração da Faculdade Natalense para
o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte,
como requisito obrigatório para a obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientadora:

Rosângela de Menezes Cortez Bezerra, M. Sc.



M
658.3
A69n
2006
ex. 01

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Araújo, Maria Auxiliadora de

Relação entre clima organizacional e satisfação: estudo na Cardioclínica Dr.
Ovídio Fernandes / Maria Auxiliadora de Araújo. – Natal: FARN, 2006.
62f.

Orientador: Rosângela de Menezes C. Bezerra (M.Sc.)

Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Clima Organizacional – Monografia. 2. Satisfação no Trabalho – Monografia.
3. Cardioclínica Dr. Ovídio Fernandes – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.3

MARIA AUXILIADORA DE ARAÚJO

**RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO: ESTUDO NA
CARDIOCLÍNICA DR. OVÍDIO FERNANDES**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte e aprovada em
18 / 12 / 2006 pela Banca Examinadora constituída pelos seguintes membros:

Rosângela de Menezes Cortez Bezerra, M. Sc.
Orientadora

Flávio Emílio Monteiro Cavalcante, M. Sc.
Examinador

Dedico este trabalho ao meu Deus por se fazer presente em toda minha vida, nos momentos de alegrias e de tantas incertezas e pelos momentos de fraquezas onde pude sentir mais de perto a força encorajadora do Deus que me concedeu o dom de superar esse desafio, obrigada meu Deus. Agradeço ainda a presença materna da virgem santíssima que sempre intercedeu por mim junto ao seu filho Jesus que é força e salvação para humanidade. . Ao meu querido pai (in memoriam), a minha gratidão a quem estar ao meu lado sempre me apoiando diariamente com suas orações, minha querida mãe. Pelos meus irmãos, sobrinhos e cunhados que sempre estiveram comigo torcendo e acreditando por esta etapa. A minha família e amigos que me incentivaram nessa conquista. Um carinho todo especial, profunda gratidão e admiração a Professora Rosângela de Menezes, por toda dedicação e compreensão, muito obrigada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus fonte da vida por ter me dado a oportunidade de aumentar meus conhecimentos, o dom de superar este desafio com a luz do Espírito Santo iluminando meu caminho na busca deste objetivo.

Agradeço ao meu pai (in memoriam) e a minha zelosa mãe, Nenen, pelo amor, ternura e pelas suas orações, pela bondade e por acreditar em mim.

Agradeço a Dona Dú (in memoriam) a gratidão e amor pela educação e trabalho que me proporcionou e pela sua demonstração de força e de vontade de viver.

Agradeço a toda a minha família, irmãos, sobrinhos e cunhados, incentivadores dos meus projetos de vida, o meu carinho e gratidão a todos.

Agradeço em especial a sobrinha Isabel Cristina pela presteza de seu importante auxílio na etapa final deste trabalho, a minha gratidão.

Agradeço aos médicos da Cardioclínica Dr. Ovídio Fernandes que me concederam as portas para realização deste trabalho acadêmico.

Agradeço aos meus colegas de trabalho pelo incentivo e apoio nesta jornada. Obrigada pelo companheirismo.

Agradeço as minhas colegas de faculdade, Mary e Regiany, pela compreensão, carinho e confiança, pela disponibilidade em me ajudar e o penhor de nossa amizade, o meu sincero apreço.

Agradeço aos meus tantos outros amigos e colegas pela dedicação, entusiasmo e contribuição que deram para que este trabalho fosse concluído.

Agradeço a todos os meus professores pelos conhecimentos e experiências transmitidas que foram de fundamental importância para a construção do meu conhecimento.

Agradeço em especial a minha orientadora Rosângela de Menezes Cortez Bezerra que com toda a sua competência e atenção, com um carinho de mãe compreendendo todas as minhas dificuldades, coordenou com a sua capacidade os meus passos no desenvolvimento deste trabalho, a ela a minha indelegável gratidão.

Meu muito obrigada aos meus amigos Padres que com suas observações sábias que me fizeram ver que a vida sim, é sempre um projeto de Deus e que se deve trabalhar constantemente para cultivar a sabedoria e a bondade em favor de todos.

RESUMO

O presente trabalho traz aos leitores uma reflexão sobre a importância que o clima organizacional exerce sobre a satisfação das pessoas dentro das organizações. A pesquisa foi realizada com os funcionários da Cardioclínica Dr. Ovídio Fernandes, que atua no ramo de saúde, onde pretende identificar como o clima organizacional desta clínica está afetando a motivação e a satisfação dos colaboradores, partindo da identificação dos objetivos organizacionais e individuais, da medição do nível de satisfação dos funcionários, da identificação do grau de motivação de cada um deles, para que se possa estabelecer quanto o clima organizacional está afetando a qualidade do serviço prestado, permitindo através da análise realizada, o conhecimento do clima e os principais focos de insatisfação e satisfação no trabalho. Atualmente, no mundo de muitas transformações, em meio à globalização, torna-se difícil para a organização planejar sem dar ênfase ao seu clima organizacional existente. O método de pesquisa utilizado foi um estudo de caso de caráter descritivo, utilizando-se como instrumento de coleta, um questionário com perguntas fechadas. Para coletar os dados, aplicou-se o questionário na empresa perfazendo um total de 30 colaboradores, caracterizando-se assim, como amostra de tipo censitária. Os resultados obtidos justificam a importância do estudo e enfatiza a necessidade de se manter um elo entre a empresa e seus colaboradores. A conclusão identificou como a satisfação dos funcionários pode beneficiar a organização por meio de relacionamentos baseados na confiança. Nas recomendações foram sugeridas as possíveis soluções viáveis para o aperfeiçoamento do clima interno.

Palavras – chave: Clima Organizacional, Motivação, Satisfação no trabalho.

ABSTRACT

This paper aims to make readers reflect upon the importance organizational climate has on people's satisfaction inside organizations. The research was done with the employees from Cardioclínica Dr. Ovídio Fernandes that works in the health area, and intends to identify how this clinic's organizational climate is affecting its collaborators motivation and satisfaction. It starts from organizational and individual aims, measuring the level of employees' satisfaction, identifying the level of motivation in each one so there can be an establishment on how organizational climate affects the quality of the service rendered, aiming at the main focuses of work satisfaction and dissatisfaction. Lately, in this world of changes, inside globalization, organizations have been having difficulties in making plans without taking into account its existent organizational climate. The method used for this research was a descriptive case study through data collection by the use of a questionnaire. This questionnaire was applied inside the company with 30 collaborators, being characterized, then, as a census one. The results achieved justify the importance of this study and emphasizes the need of maintaining a link between company and collaborators. It was concluded that the employees' satisfaction can benefit the company through relationships based on trust. As recommendations, the study suggested possible viable solutions for the improvement of intern climate.

Keywords: Organizational Climate, Motivation, Work Satisfaction.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Faixa etária.....	29
Gráfico 02 – Sexo.....	29
Gráfico 03 – Estado civil.....	30
Gráfico 04 – Renda familiar mensal (em reais).....	30
Gráfico 05 – Grau de instrução.....	31
Gráfico 06 – Tempo de Trabalho na Cardioclínica (em anos).....	32
Gráfico 07 – Função exercida na Cardioclínica.....	32
Gráfico 08 – Jornada de Trabalho (por semana).....	33
Gráfico 09 – Opinião sobre o clima organizacional.....	34
Gráfico 10 – O clima é favorável à realização das tarefas.....	34
Gráfico 11 – Ambiente de trabalho no setor é bom?.....	35
Gráfico 12 – O chefe reconhece um trabalho bem feito?.....	35
Gráfico 13 – O chefe sabe decidir quando necessário?.....	36
Gráfico 14 – Existem incentivos para treinamento.....	36
Gráfico 15 – Há cordialidade entre as pessoas do setor?.....	37
Gráfico 16 – Entre as pessoas existe espírito de equipe?.....	37
Gráfico 17 – Remuneração justa em relação ao trabalho.....	38
Gráfico 18 – Eu me realizo com a função que executo?.....	38
Gráfico 19 – Sou comprometido com os objetivos da empresa.....	39
Gráfico 20 – A dedicação dos funcionários é reconhecida?.....	39
Gráfico 21 – O trabalho que realizo é importante para a empresa.....	40
Gráfico 22 – Quadro de funcionários é suficiente para a empresa.....	40
Gráfico 23 – Você sente-se à vontade para expor suas idéias?.....	41
Gráfico 24 – Existem investimentos em qualidade de vida?.....	41
Gráfico 25 – A rápida marcação de consultas melhora o serviço?.....	42
Gráfico 26 – Qualidade do atendimento do funcionário torna o cliente satisfeito.....	42
Gráfico 27 – Qualidade do atendimento médico torna o cliente satisfeito.....	43
Gráfico 28 – Existe rapidez na entrega de exames.....	43
Gráfico 29 – O que poderia ser feito para melhorar o atendimento.....	44
Gráfico 30 – O que contribui para a melhoria do clima na empresa.....	45
Gráfico 31 – Você se considera motivado?.....	
Gráfico 32 – Qual o item negativo que afeta o clima na empresa.....	

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Faixa etária.....	53
Tabela 02 – Sexo.....	53
Tabela 03 – Estado civil.....	53
Tabela 04 – Renda familiar mensal (em reais).....	53
Tabela 05 – Grau de instrução.....	54
Tabela 06 – Tempo de Trabalho na Cardioclínica (em anos).....	54
Tabela 07 – Função exercida na Cardioclínica.....	54
Tabela 08 – Jornada de Trabalho (por semana).....	54
Tabela 09 – Opinião sobre o clima organizacional.....	55
Tabela 10 – O clima é favorável à realização das tarefas.....	55
Tabela 11 – Ambiente de trabalho no setor é bom?.....	55
Tabela 12 – O chefe reconhece um trabalho bem feito?.....	55
Tabela 13 – O chefe sabe decidir quando necessário?.....	56
Tabela 14 – Existem incentivos para treinamento.....	56
Tabela 15 – Há cordialidade entre as pessoas do setor?.....	56
Tabela 16 – Entre as pessoas existe espírito de equipe?.....	56
Tabela 17 – Remuneração justa em relação ao trabalho.....	57
Tabela 18 – Eu me realizo com a função que executo?.....	57
Tabela 19 – Sou comprometido com os objetivos da empresa.....	57
Tabela 20 – A dedicação dos funcionários é reconhecida?.....	57
Tabela 21 – O trabalho que realizo é importante para a empresa.....	58
Tabela 22 – Quadro de funcionários é suficiente para a empresa.....	58
Tabela 23 – Você sente-se à vontade para expor suas idéias?.....	58
Tabela 24 – Existem investimentos em qualidade de vida?.....	58
Tabela 25 – A rápida marcação de consultas melhora o serviço?.....	59
Tabela 26 – Qualidade do atendimento do funcionário torna o cliente satisfeito.....	59
Tabela 27 – Qualidade do atendimento médico torna o cliente satisfeito.....	59
Tabela 28 – Existe rapidez na entrega de exames.....	59
Tabela 29 – O que poderia ser feito para melhorar o atendimento.....	60
Tabela 30 – O que contribui para a melhoria do clima na empresa.....	60
Tabela 31 – Você se considera motivado?.....	60
Tabela 32 – Qual o item negativo que afeta o clima na empresa.....	60

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 APRESENTAÇÃO	10
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	10
1.3 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA	11
1.4 OBJETIVOS	12
1.4.1 Objetivo Geral	12
1.4.2 Objetivos Específicos	12
1.5 JUTIFICATIVA	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 A GESTÃO DE PESSOAS: CONTEXTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL	14
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL	17
2.3 MOTIVAÇÃO	20
2.4 INCENTIVOS MOTIVACIONAIS	22
2.5 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	24
3 METODOLOGIA	27
3.1 TIPO DE PESQUISA	27
3.2 AMOSTRA OU ÁREA DE ABRANGÊNCIA	27
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	28
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	28
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	29
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	29
4.1.1 FAIXA ETÁRIA	29
4.1.2 SEXO	29
4.1.3 ESTADO CIVIL	30
4.1.4 RENDA FAMILIAR MENSAL	30
4.1.5 GRAU DE INSTRUÇÃO	31
4.2 QUESTÕES FUNCIONAIS	32
4.2.1 TEMPO DE TRABALHO NA CARDICLÍNICA	32
4.2.2 FUNÇÃO EXERCIDA NA CARDIOCLÍNICA	32
4.2.3 JORNADA DE TRABALHO	33
4.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	33
4.3.1 OPINIÃO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL	33
4.3.2 O CLIMA É FAVORÁVEL NA REALIZAÇÃO DAS TAREFAS	34
4.3.3 O AMBIENTE DE TRABALHO NO SETOR É BOM	34
4.3.4 O CHEFE RECONHECE UM TRABALHO BEM FEITO	35
4.3.5 O CHEFE SABE DECIDIR QUANDO NECESSÁRIO	35
4.3.6 EXISTEM INCENTIVOS PARA TREINAMENTO	36
4.3.7 HÁ CORDIALIDADE ENTRE AS PESSOAS NO SETOR	36
4.3.8 ENTRE AS PESSOAS EXISTE ESPÍRITO DE EQUIPE	37
4.3.9 REMUNERAÇÃO JUSTA EM RELAÇÃO AO TRABALHO	37
4.3.10 EU ME REALIZO COM A FUNÇÃO QUE EU EXERÇO	38
4.3.11 SOU COMPROMETIDO COM OS OBJETIVOS DA EMPRESA	38
4.3.12 A DEDICAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS É RECONHECIDA	39
4.3.13 O TRABALHO QUE REALIZO É IMPORTANTE PARA EMPRESA	39
4.3.14 QUADRO DE FUNCIONARIOS É SUFICIENTE PARA EMPRESA	40
4.3.15 VOCÊ SENTE-SE À VONTADE DE EXPOR SUAS IDÉIAS	40

4.3.16 EXISTEM INVESTIMENTOS EM QUALIDADE DE VIDA.....	41
4.3.17 RÁPIDA MARCAÇÃO DE CONSULTAS MELHORA O SERVIÇO.....	41
4.3.18 QUALIDADE DE ATENDIMENTO DO FUNCIONARIO TORNA O CLIENTE SATISFEITO.....	42
4.3.19 QUALIDADE DE ATENDIMENTO MÉDICO TORNA O CLIENTE SATISFEITO.....	42
4.3.20 EXISTE RAPIDEZ NA ENTREGA DE EXAMES.....	43
4.3.21 O QUE PODERIA SER FEITO PARA MELHORAR O ATENDIMENTO.....	43
4.3.22 O QUE CONTRIBUI PARA A MELHORIA DO CLIMA DA EMPRESA.....	44
4.3.23 VOCÊ SE CONSIDERA MOTIVADO.....	44
4.3.24 QUAL O ITEM NEGATIVO QUE AFETA O CLIMA DA EMPRESA.....	45
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	46
5.1 CONCLUSÕES.....	46
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	47
REFERÊNCIAS.....	49
APÊDICES.....	51

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

O presente trabalho pretende analisar o clima organizacional da Cardioclínica Dr. Ovídio Fernandes. O clima organizacional refere-se à percepção dos funcionários em relação a estímulos ou aspectos motivacionais na satisfação dos funcionários partindo da identificação, nas motivações e estímulos oferecidos pela empresa.

No contexto atual, sabe-se que para as organizações manterem-se no mercado de competição acirrada, não apenas devem investir em tecnologias cada vez mais avançadas, e somente focalizarem o cliente como parte mais importante para o crescimento e firmamento da empresa. Atualmente as empresas focam seus funcionários, tornando-os motivados para que sejam colaboradores da organização e realizem suas atividades de forma satisfeita e produtiva.

Abordaremos, portanto o clima organizacional como fator chave, e as interferências da motivação na satisfação de seus colaboradores.

O clima organizacional resume todo o conflito interno, pontos críticos, pontos fracos e fortes, são, portanto um determinante da qualidade de vida disseminada na organização. Sabe-se que o clima organizacional está diretamente ligado à satisfação dos funcionários e a motivação dos mesmos.

O clima deve ser propício para atingir a satisfação dos clientes, e para tanto, a empresa deve, prioritariamente, investir na formação, preparação e satisfação dos seus funcionários.

Assim, pode-se afirmar que a intenção deste trabalho está no clima das organizações no que se diz respeito à motivação de seus funcionários com o objetivo de satisfazê-los como parceiro e contribuintes da mesma, e, portanto refletirem de forma positiva aos seus clientes.

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Cardioclínica objeto de estudo deste projeto, foi fundada em 10 de julho de 1974. Em 1984 em homenagem ao falecimento de um de seus sócios o seu nome fantasia foi modificado para Cardioclínica Dr. Ovídio Fernandes.

A Cardioclínica foi pioneira no estado do Rio Grande do Norte, sendo referência na prestação de serviços médico-hospitalares na área de cardiologia. Tendo como missão “ser uma instituição de referência na área cardiológica, buscando sempre prestar um serviço de qualidade de forma eficiente e eficaz” e seu objetivo é prestar um atendimento de forma personalizada com rapidez e precisão na área de cardiologia. Seu corpo clínico é composto por 12 médicos, e a diretoria é formada por três sócios distribuídos em diretor-presidente, diretor administrativo-financeiro e diretor secretário, sendo que os mesmos atuam como médico da sociedade.

Atualmente, além dos doze médicos, a clínica conta com 30 colaboradores, onde quatro são estagiários do curso de administração.

1.3 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

Para que uma empresa esteja bem no mercado, ela precisa estar bem internamente. Nos dias de hoje as organizações precisam manter seus empregados motivados e satisfeitos, proporcionando assim um ambiente agradável para o desenvolvimento do trabalho e podendo, portanto atingir mais facilmente seus objetivos.

Sabe-se que a organização é o meio onde o indivíduo poderá expor suas qualidades, aptidões e capacidades para o seu benefício próprio e também para o benefício da organização, para isso faz-se necessário que a organização ofereça oportunidades e meios para os funcionários exercerem toda a sua capacidade construtiva. É então, essencial um clima favorável, onde predomine o incentivo ao funcionário buscar sempre mais fazer com que a organização cresça e ele seja um contribuinte importante desse crescimento.

O clima da organização é um fator preponderante, quando favorável e motivador, para que seus funcionários tornem-se satisfeitos e mais produtivos.

Em função disso, buscou-se responder o seguinte problema da pesquisa a ser realizada: **“Como o clima organizacional existente na Cardioclínica Dr. Ovídio Fernandes poderá interferir na satisfação de seus funcionários?”**

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

- Avaliar o clima organizacional da Cardioclínica e se o mesmo está afetando a satisfação e motivação dos colaboradores.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Medir o nível de satisfação dos colaboradores;
- Identificar o grau de motivação dos colaboradores;
- Identificar o clima organizacional em estudo;

1.5 JUSTIFICATIVA

O trabalho se justifica, além do que já foi dito acima, por estar acompanhando o movimento de mudança social, em favor da busca da melhoria da cultura das organizações econômicas contemporâneas.

Outra questão importante é o fato de que a implementação do projeto é de fácil viabilidade, já que o acesso aos dados e entrevistas não apresenta maiores complicações, pelo fato de haver concordância e permissão da empresa em estudo, para que a mesma sofra um processo de análise acadêmica.

Já faz algum tempo que a população vem no processo de informação e conscientização dos seus direitos e deveres, tornando-as pessoas cada vez mais exigentes. Nas empresas isso não ocorre de maneira diferenciada, os colaboradores atuam nas empresas e esperam mais do que apenas receber o salário no fim do mês. Além disso, os funcionários desejam encontrar um ambiente de trabalho agradável, que se preocupe não somente com a questão financeira, mas também com a qualidade de vida do seu cliente interno. Já os consumidores de qualquer tipo de serviço esperam além de um serviço de qualidade, que o mesmo seja prestado de maneira eficiente e eficaz para que possa conquistar a fidelidade deste cliente, o serviço prestado deve sair do trivial e superar as expectativas do mesmo.

Este trabalho irá analisar o funcionário como um colaborador e principalmente como fator primordial nas organizações. O desejo de avaliar o clima e a satisfação

dos funcionários que compõem a Cardioclínica Dr. Ovídio Fernandes deu-se com intenção de criar subsídios para melhorias possibilitando um ambiente interno mais agradável. Sabe-se que pessoas satisfeitas e motivadas possuem um rendimento maior. Seria, portanto um ciclo de satisfações, onde a empresa, os funcionários e os clientes fossem também beneficiados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A GESTÃO DE PESSOAS: CONTEXTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O acelerado movimento das mudanças que vem ocorrendo nas organizações em virtude principalmente do dinamismo que acontece em toda esfera global, exige cada vez mais profissionais qualificados e dotados de características bastante definidas no plano psicológico e social. Isto leva a uma crescente sofisticação dos sistemas de seleção, formação, treinamento e desenvolvimento de pessoal dentro das empresas. Essa nova forma de valorização prioriza o trabalhador como um ser total, com sua inteligência, sua sensibilidade, refletindo assim na necessidade de desenvolvimento de uma nova política de recursos humanos que venha responder a essas transformações, contribuindo para a construção de organizações ágeis, flexíveis, criativas e inovadoras, onde as pessoas sejam tratadas como o mais valioso dos recursos organizacionais. Nesse sentido, as políticas de recursos humanos são formuladas e desenvolvidas de acordo com a necessidade de cada organização, a partir da filosofia administrativa e da cultura organizacional.

Segundo Chiavenato (2003, p.178), "as políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados". Nesse sentido as políticas de recursos humanos procuram atingir os objetivos organizacionais através do desempenho de seus colaboradores, condicionando o alcance dos objetivos individuais. Assim, essas políticas são guias para as ações. As políticas de recursos humanos devem atingir o que a organização pretende acerca dos seguintes aspectos:

- Políticas de provisão de recursos humanos;
- Políticas de manutenção de recursos humanos;
- Políticas de desenvolvimento de recursos humanos;
- Políticas de monitoração de recursos humanos.

Entendendo que toda organização depende do desempenho humano para seu sucesso, surge então a necessidade de se construir uma forma de atuar sobre o comportamento humano, que se conceituou de Administração de Recursos Humanos, que de acordo com os avanços teóricos e as mudanças organizacionais esse conceito vem desaparecendo, dando lugar a uma nova abordagem que são os modelos de Gestão de Pessoas.

Dentro dessa nova abordagem as pessoas são consideradas seres humanos, com capacidade para pensar, sentir e agir, e não apenas recursos empresariais. Esses modelos diferenciam-se de acordo com os contextos históricos ou setoriais da organização, tendo como objetivo diferenciar a empresa dentro do mercado ajudando fixar sua imagem e fortalecer a sua competitividade.

De acordo com Fischer (2002, p.12), “entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Como já foi abordado anteriormente, o sucesso da empresa depende de seus funcionários e o modelo de gestão surge para definir mecanismos que venham contribuir para a satisfação do funcionário, fazendo com que o mesmo sinta-se parte integrante da organização. Vale ressaltar que quanto mais a organização se concentra no chamado ativo intangível, mais se torna dependente do desempenho humano.

Existem alguns fatores internos e externos ao contexto organizacional que regulam o modelo de gestão. Podemos citar como fatores internos: a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho e a cultura organizacional. Como fatores externos: a cultura de trabalho de uma sociedade, as leis trabalhistas, o papel do Estado e as instituições sociais. Além dos fatores internos e externos existem, também, os elementos que compõem o modelo de gestão de pessoas que são: os princípios – são os valores e as crenças que estabelecem o modelo que são aceitos pela empresa; as políticas – definem diretrizes de ações que buscam objetivos; os processos – são os elementos mais visíveis do modelo (os planos de cargos e salários, as avaliações de desempenho, pesquisas salariais e de clima organizacional e diagnóstico de cultura organizacional).

De acordo com a filosofia administrativa e o estágio evolutivo no qual se encontram as organizações podem ser identificados quatro modelos de gestão de pessoas:

a) Modelo de Gestão de Pessoas como Departamento de Pessoal

Neste modelo as pessoas são vistas como insumo de produção, como custos, e devem ser administradas com base nesses aspectos. Suas atividades são direcionadas exclusivamente para as transações processuais e os trâmites burocráticos. Apesar desse modelo não corresponder às necessidades das organizações atuais, essa forma de gerenciamento das pessoas no ambiente de trabalho foi o ponto de partida para que o mundo organizacional percebesse suas

deficiências em relação ao tratamento dado aos funcionários. (FISCHER, 2002, p.19).

b) Modelo de Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento Humano

Neste modelo, as ações da gestão de recursos humanos deixam de atuar prioritariamente na produção e passam a trabalhar sobre o comportamento humano através de instrumentos e métodos de avaliação, passando então a psicologia humanística a interferir decisivamente na teoria organizacional. Este modelo teve como precursor Abraham Maslow, psicólogo que no ano de 1930 rompeu com a escola behaviorista e apresentou novas proposições sobre a motivação humana, sendo a mais conhecida a Teoria das Necessidades Humanas. (FISCHER, 2002, p.21)

c) Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas

Com o surgimento desse modelo há um indício de rompimento com os princípios das escolas comportamentais. Não é mais a motivação genética que a gestão de recursos humanos deve trabalhar, mas a filosofia de participação, a organização no trabalho, processos de recursos humanos, sistema de recompensas, tudo alinhado com as estratégias da organização. (FISCHER, 2002, p.23).

d) Modelo de Gestão de Pessoas Articulado por Competência

As profundas mudanças ocorridas no mundo organizacional e a necessidade de estreitar o vínculo entre funcionários e empresa exigem um novo modelo de gestão de recursos humanos, surgindo então o modelo de gestão por competência onde a visão é focalizada nas pessoas e nas tarefas simultaneamente, os trabalhos multidimensionais. Nesse modelo, os critérios de promoção mudam de antiguidade para habilidade, os supervisores são líderes. Para Fischer (2002, p.25) "a principal tarefa do modelo competitivo de gestão de pessoas seria mobilizar essa energia emocional, ou seja, desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais de empresa se viabilizem".

Vale ressaltar que mesmo diante de todas essas mudanças, existem organizações que ainda permanecem com uma visão mecanicista das pessoas, não se preocupam em estruturar-se para agregar essas transformações vitais para o desempenho e a efetividade.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Maximiniano (2000, p.107) o produto dos sentimentos individuais e grupais criados por esse aspecto chama-se clima organizacional. O clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho.

Para Chiavenato (1995, p. 77) “O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes”.

Completa Chiavenato (2000, p.634) o clima organizacional representa o quadro mais amplo da influência ambiental sobre a motivação.

O sucesso de qualquer empresa depende dos seus recursos humanos. Desenvolver o fator humano é um desafio, pois esta é a chave para a criação e implementação, visando a concretização de vantagens competitivas no novo cenário organizacional.

Clima organizacional, portanto, refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes da empresa. Está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos internos da empresa que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes.

Em termos mais práticos, o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, do estilo de liderança utilizada, das políticas e valores existentes, da estrutura organizacional, das características das pessoas que participam da empresa, da natureza do negocio (ramo de atividade da empresa) e do estagio de vida da empresa.

É então o reflexo do ambiente organizacional com as condições de satisfação ou insatisfação de seus funcionários e das demais pessoas que possam a vir a interagir com a empresa.

O clima organizacional busca retratar o estado de satisfação dos colaboradores em relação a diversos itens como: seu trabalho, a empresa, ele mesmo, aos colegas de trabalho, às condições de trabalho; à sua chefia / gerência,

etc, bem como visualizar e identificar o grau de alinhamento entre a cultura definida pela organização e as ações realizadas no dia-a-dia.

As organizações já atentaram para o fato de que o capital humano representa o principal ativo de uma empresa. O sucesso das organizações está cada vez mais correlacionado com a qualidade do gerenciamento das relações com o cliente interno, intermediário e final. Quanto maior a convergência entre os interesses dos clientes internos e a organização, maior será o grau de engajamento verificado na cultura da empresa.

Para conhecer quais são esses interesses responsáveis pelo seu sucesso ou fracasso, as empresas têm utilizado a pesquisa de Clima Organizacional como instrumento de diagnóstico. Este é elemento vital em um processo de mudança por ser uma ferramenta de ajuste contínuo e fundamental na relação indivíduo/organização, auxiliando a empresa a planejar estratégias e consolidar ações na gestão de pessoas.

A análise do diagnóstico organizacional possibilita identificar ameaças e oportunidades, verificando a motivação profissional e os motivos pelos quais o cliente interno não está rendendo o esperado, apresentando, também, uma visão clara e mensurável do grau de confiança entre a empresa e seus colaboradores, assim como os demais elementos que fazem parte da cultura organizacional, como também, suas opiniões sobre planejamento e desenvolvimento.

Chiavenato (1999, p.58), ressalta a importância do clima organizacional para gestores da seguinte forma:

O tema é relevante do ponto de vista teórico, porque estuda o funcionamento da organização através de um elenco de variáveis entrelaçadas, fugindo assim à abordagem linear e unilateral. Do ponto de vista pragmático, a análise do clima dá subsídios valiosos para o administrador, tais como: o diagnóstico motivacional, a discrepância entre realidade percebida e desejada, os pontos de maior e menor satisfação, estilo gerencial mais recomendável à situação.

Neste sentido, pode-se definir clima organizacional como um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento que afetam a motivação e conseqüentemente a produtividade dos profissionais que integram a empresa. Isto é, clima é a representação de como as pessoas se sentem em relação à organização

e, conseqüentemente, como reagem a esta percepção. É também o indicador do grau de satisfação a diferentes aspectos da realidade.

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho e influencia profundamente a produtividade do indivíduo, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa. O clima organizacional também reflete a história dos tipos de pessoas que a organização atrai, dos seus processos de trabalho, das modalidades de comunicação e também reflete a história de quem exerce a autoridade dentro do sistema.

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

O clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, do estilo de liderança utilizada, das políticas e valores existentes, da estrutura organizacional, das características das pessoas que participam da empresa, da natureza do negócio (ramo de atividade da empresa) e do estágio de vida da empresa.

Chiavenato (1992, p.33), define Clima Organizacional como sendo dotado de:

Um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas diretas ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente, e que influenciam a motivação e o comportamento dessas pessoas.

Assim, pode-se afirmar que o clima organizacional não é algo concreto que podemos tocar ou visualizar, o clima é percebido psicologicamente e difundido culturalmente. A atribuição de sentido gera inúmeras percepções do clima

organizacional. O que pode parecer um ponto negativo para uma pessoa, poderá ser visto como positivo para outra. Tal fator torna ainda mais complexo o tema, já que apresenta forte conotação polissêmica.

O clima organizacional pode ser concebido também como estando relacionado às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização. Dessa maneira, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos colaboradores e desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades. De acordo com seu clima organizacional, algumas empresas se apresentam apáticas e neutra, quentes e dinâmicas, frias e impessoais.

Segundo Chiavenato (1992, p.53), “O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho”. Portanto, essa qualidade do ambiente exerce influencia sobre a motivação e mostra as diferentes mudanças nos objetivos de cada funcionário.

De acordo com Chiavenato (2003, p.170),

São vários os indicadores do clima: o envolvimento das pessoas com seus trabalhos, o seu tempo médio de permanência nas organizações, o absenteísmo, a qualidade e a eficiência nos trabalhos realizados, as reuniões, a participação nos eventos promovidos pela empresa, as greves, as apatias, a integração, o turn-over (rotatividade), os conflitos, o entusiasmo, a cooperação entre indivíduo ou grupo.

Estes indicadores vão influenciar na motivação e desmotivação dos colaboradores das organizações.

Portanto, diagnosticar o clima interno é de grande importância para qualquer organização, pois esse tem como objetivo conhecer a percepção dos colaboradores em relação aos diversos fatores que afetam seus níveis de motivação e comprometimento com a empresa. Dessa maneira, o desempenho organizacional depende do comportamento humano e a melhoria de desempenho requer mudanças de comportamento.

2.3 MOTIVAÇÃO

Sabe-se que o conceito de motivação conduz ao de clima organizacional. Motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho (Lopes, 1980 ; Ribeiro, 1994).

Segundo Maximiniano (2000, p.347) a palavra motivação (deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano.

Para Chiavenato (2000, p.128) a motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades.

A motivação está diretamente ligada à criatividade e ao espírito de equipe. É, portanto uma força interna que leva o indivíduo a manter um comportamento orientado para um único objetivo.

A motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, na organização, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo em determinado período de tempo. Por exemplo, uma situação de inflação elevada exerce forte pressão de insegurança e insatisfação no trabalhador. Há um consenso entre grande parte dos psiquiatras de que certos males, como hipertensão, enfarte e úlcera, não são problemas de fundo psíquico, mas de problemas econômicos, políticos e sociais.

Segundo Maximiniano (2000, p.347) motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa.

Motivação significa movimento, e atualmente as empresas devem estar em constante movimento, sempre aperfeiçoando seus processos devido à competitividade, mas também incentivando seus funcionários a caminharem juntos rumo ao mesmo objetivo, uma vez que dificilmente um funcionário desmotivado ou ainda insatisfeito, poderá transferir um bom nível de serviço ao cliente. Surge então daí o ciclo motivacional, onde a motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. Tal ciclo é composto de fases que se alternam e se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade. O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto as necessidades não forem devidamente satisfeita.

Motivação para o trabalho é o processo pelo qual o esforço ou ação que leva ao desempenho profissional de uma empresa é impulsionado por certos motivos. Toda ação orientada para algum tipo de desempenho (assim como, de forma geral, todo comprometimento) sempre é motivada. A motivação pode produzir desempenho positivo ou negativo. MAXIMINIANO (2000, p. 347)

Sabe-se que, atualmente a satisfação dos clientes não é somente consequência de produtos e serviços de uma empresa, mas sim está voltada à qualidade em como se presta o serviço, ou seja, a motivação de seus funcionários e a satisfação dos mesmos. Sendo assim um reflexo para seus clientes, o alvo maior da empresa.

Sendo assim, então, com mudanças ocorrendo sempre nas organizações, percebe-se que as empresas devem adaptar-se cada vez mais às mutações ocorridas no sentido de ver o seu funcionário não mais como pessoas dotadas de habilidades, conhecimento para a execução das tarefas e preenchidas de recursos, mas sim como pessoas de personalidades próprias, aspirações, valores, crenças, atitudes e motivações. Dessa forma, as empresas alcançaram mais facilmente os objetivos traçados, que são clientes satisfeitos e fiéis a empresa, e para que isso realmente possa tornar-se realidade, se faz necessário que antes dos clientes os funcionários sejam os alvos imediatos.

A motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. Tal ciclo é composto de fases que se alternam e se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade. O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não forem devidamente satisfeita. A satisfação da necessidade está diretamente proporcional do estado de equilíbrio.

Tanto os motivos internos quanto os motivos externos contribuem de certa forma com o desempenho do funcionário. Os motivos internos estão voltados às pessoas e os motivos externos à situação e ao ambiente. As aptidões, necessidades e interesses é o foco dos motivos internos, já o foco dos motivos externos são os fatores higiênicos e motivacionais, ou seja, a motivação delimita o desempenho da pessoa.

2.4 INCENTIVOS MOTIVACIONAIS

Os incentivos motivacionais são necessários para gerar a satisfação dos colaboradores das organizações. Cada ponto desse relacionado abaixo, é um incentivo a ser visto pela empresa, como retorno à mesma.

- **Dinheiro:** É o incentivo mais largamente usado. Embora devemos salientar que sua utilização possibilita o atendimento das necessidades básicas e de segurança (em parte). Porém, de modo algum, os pagamentos podem, puros e simplesmente, satisfazer às necessidades sociais e de auto realização.
- **Segurança:** Em vez de salários, muitas empresas atualmente procuram dar segurança a seus funcionários, seja na formas de assistência médica, hospitalar e dentária ou através de práticas administrativas, visando proporcionar-lhes a estabilidade desejada. Entretanto se os salários oferecidos não forem suficientes para satisfazer às necessidades fisiológicas, a possível estabilidade oferecida não surtirá os efeitos desejados.
- **Elogio e Reconhecimento:** Embora seja na prática pouco utilizada, como agentes motivadores, o emprego do elogio e do reconhecimento profissional pode estimular o auto respeito, a auto confiança e propiciar que o funcionário explore suas próprias potencialidades.
- **Participação:** A participação dos funcionários no processo da tomada de decisão e nas resoluções dos problemas do dia-a-dia propicia uma maior integração na empresa e facilita a eliminação do "medo" pelo desconhecido e aumenta sua segurança e auto confiança.
- **Aperfeiçoamento Profissional:** O ser humano, geralmente é ávido por novos conhecimentos, além do que a competitividade reinante em nossa sociedade, obriga que o indivíduo busque o aperfeiçoamento profissional constante, para que não fique desatualizado em função do surgimento de novas técnicas, teorias e preceitos administrativos.
- **Avaliação de Esforços:** Todo indivíduo é colaborador da empresa. Entretanto, como as funções individuais encontram-se diluídas pela organização, em alguns casos, fica muito difícil para o funcionário observar a importância do seu trabalho para a consecução dos

objetivos. Portanto, cabe ao administrador salientar junto aos seus subordinados, que por mais insignificante que seja o trabalho executado, ele é de grande importância para a empresa.

- Incentivo a Criatividade: A criatividade é algo inerente ao homem. E, quanto mais for estimulada, maior será a satisfação do indivíduo. Portanto, cabe ao administrador facilitar o surgimento deste estímulo, pois assim poderá gerar um maior interesse pelo trabalho que realiza.

2.5 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho é considerada como um estado psicológico que resulta da percepção do indivíduo sobre até que ponto as atividades por ele desenvolvidas em seu próprio trabalho atendem, ou então, facilitam o atendimento de valores que para ele são considerados como importantes, havendo mesmo congruência entre esses valores e as próprias necessidades que ele está tentando satisfazer ao decidir-se pela realização do trabalho em questão (CODA, 1986, p. 10).

Coda (1986) também coloca que o conceito de satisfação no trabalho refere-se a um estado emocional positivo presente ou passado, a uma avaliação feita por um indivíduo em particular de sua situação de trabalho.

Segundo Rolim (1998), o comportamento humano no trabalho é influenciado por diversos fatores que são assimilados pelos trabalhadores de forma positiva ou negativa, resultando num comportamento satisfeito ou insatisfeito. O estudo de satisfação e insatisfação no trabalho busca verificar os níveis globais de satisfação e os focos de insatisfação dos indivíduos, visando evitar comportamentos negativos e proporcionar um ambiente favorável, tanto para os trabalhadores quanto para que um ambiente motivacional seja viável na organização.

“Satisfação no trabalho é um estado de prazer emocional sobre até que ponto seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores” (LOCKE, apud SILVA, 2000, p. 43).

O conceito de satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados vêem seu trabalho, ou seja, é um

sentimento relativo de prazer ou dor que difere de dois outros elementos das atitudes dos empregados, que são raciocínios objetivos e intenções comportamentais.

Bergamini; Coda (1997a) diferenciam satisfação e motivação no trabalho da seguinte forma:

Motivação é uma energia direta ou intrínseca, ligada ao significado e à natureza do próprio trabalho realizado. Satisfação é uma energia indireta ou extrínseca, ligada a aspectos como salário, benefício, reconhecimento, chefia, colegas e várias outras condições que precisam estar atendidas, e isto fundamentalmente a partir da ótica do empregado, no ambiente de trabalho. Satisfação é o atendimento de uma necessidade ou sua eliminação. (BERGAMINI, 1997a, p. 98).

Observa que para o trabalho ser fonte de satisfação e auto-realização é necessário promover uma transformação em alguns aspectos que o autor considera como condicionantes da satisfação do ser humano no trabalho. Estes podem ser agrupados nas seguintes categorias:

- Ambiente físico: abrange posto de trabalho, iluminação, temperatura, umidade, ventilação, ruídos, vibrações, etc. Quando estes não estão dentro da faixa de tolerância humana, constituem-se em fontes de “stress” e insatisfação no trabalho;
- Ambiente psicossocial: sentimentos de segurança e estima, oportunidades de progressão profissional, percepção da imagem da empresa, relações interpessoais e benefícios que o trabalhador recebe da empresa;
- Remuneração: não é a única condicionante de satisfação, porém, em algumas empresas, verifica-se que os trabalhadores dão mais importância à questão salarial do que em outras, mas, geralmente, o que incomoda os trabalhadores é a associação do salário com questões de prestígio, status e reconhecimento do seu mérito pela empresa e não propriamente com seus valores absolutos. As queixas sobre remuneração também são mais freqüentes quando há insatisfações em outras áreas do ambiente físico ou psicossocial que os trabalhadores não conseguem explicitar, podendo se transformar em reivindicações objetivas;

- Jornada de trabalho: jornadas de trabalho superiores a 8 ou 9 horas diárias são improdutivas, as pessoas tendem a reduzir seu ritmo, acumular reservas de energia para suportar as horas-extras;
- Organização: a satisfação no trabalho associada à organização, ocorre principalmente, quando a forma de organização do trabalho permite a participação dos trabalhadores nas decisões. Além disso, as pessoas devem sentir-se respeitadas e ter um relacionamento amigável com seus colegas e chefia.

Poderíamos definir a satisfação no trabalho como o resultado da avaliação que cada um de nós faz, em jeito de balanço, relativamente ao grau de realização das suas necessidades, preferências e expectativas profissionais. No fundo, é uma pessoa perceber ou sentir que aquilo que recebe (sucesso, dinheiro, segurança, amizade, prestígio, autonomia no trabalho, oportunidade de trabalhar em equipa, tarefas interessantes e estimulantes, reconhecimento profissional, desenvolvimento de uma carreira) é justo ou está de acordo com aquilo que esperava obter (por comparação com outrem na mesma situação e em função dos *investimentos* feitos na organização onde trabalha).

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa realizada teve o caráter descritivo sendo esta descrição exercida na forma de estudo de caso.

A pesquisa descritiva, segundo Lakatos; Marconi (1999, p.49), tem por finalidade “procurar descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características”.

É considerada descritiva por proporcionar a descrição das características de determinada população, estabelecendo relações entre variáveis, levantamento de opiniões e principalmente utilizando técnicas de padronização de dados.

No que concerne à abordagem na forma de estudo de caso, Roesch (1998, p.62) afirma que “é indicado quando se deseja retratar o dinamismo de uma situação numa forma muito próxima de como ela acontece na realidade e quando se está interessado no que e como está ocorrendo o fenômeno”.

Por fim, Vergara (1998, p. 84) lembra que, neste método, “os dados podem ser obtidos a tal nível de profundidade que permitem caracterizar e explicar detalhadamente os aspectos singulares do caso em estudo, bem como apontar semelhanças e diferenças quando comparado com outros casos estudados”.

3.2 AMOSTRA OU ÁREA DE ABRANGÊNCIA

Universo (população) é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum (LAKATOS; MARCONI, 1999, p. 41). Já Vergara (1998, p. 50) diz que a “população não é o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas), que possuem as características que serão os objetos de estudo”.

A população do presente estudo foi realizada com todos os clientes internos e colaboradores da Cardioclínica.

Quanto à amostra, Vergara (1998, p. 50) define como “uma parte do universo escolhida segundo algum critério de representatividade”. Por sua vez, Lakatos e

Marconi (1999, p. 43) descrevem que a amostra “é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um conjunto do universo”.

Em resumo, a amostra é uma parte do universo (população), no qual se deseja fazer um exame com a finalidade de obter informações.

Para este trabalho foi utilizada a amostra do tipo censitária. A amostra é caracterizada como censitária quando o universo e a amostra coincidem. Daí que todos os clientes internos da organização foram submetidos à aplicação de um questionário estruturado.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Santos (2001, p.74) afirma que “coleta de dados é juntar informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos”. Neste sentido, a coleta de dados significa a fase de pesquisa em que indagam dados, como entrevista, o questionário e o formulário.

Do ponto de vista de Roesch (1998, p. 140), “As principais técnicas de coleta de dados são entrevistas, o questionário, os testes e a observação”. Assim, a pesquisa realizada teve seus dados coletados através das técnicas de observação e de entrevista, aplicando, sobretudo, questionários contendo questões fechadas, para assim apreender as singularidades da empresa estudada, no que concerne a clima organizacional da empresa em estudo.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para Andrade (1998, p.134), “a representação dos dados obtidos faz-se, principalmente, através de tabelas e gráficos, isto é, os dados são submetidos a um tratamento estatístico”. Nesse sentido, Roesch (1998, p. 149) afirma que “normalmente os dados coletados são submetidos à análise estatística, com ajuda de computadores”.

Neste sentido, os dados foram organizados e analisados em tabelas e apresentadas em gráficos, através de programas computacionais como *Word* e *Excel*, uma vez que foram analisados com técnicas de estatísticas descritivas como médias e porcentagens.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta parte do trabalho serão apresentados os resultados obtidos quanto a análise do perfil dos entrevistados da Cardioclínica Dr. Ovídio Fernandes.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

4.1.1 Faixa etária

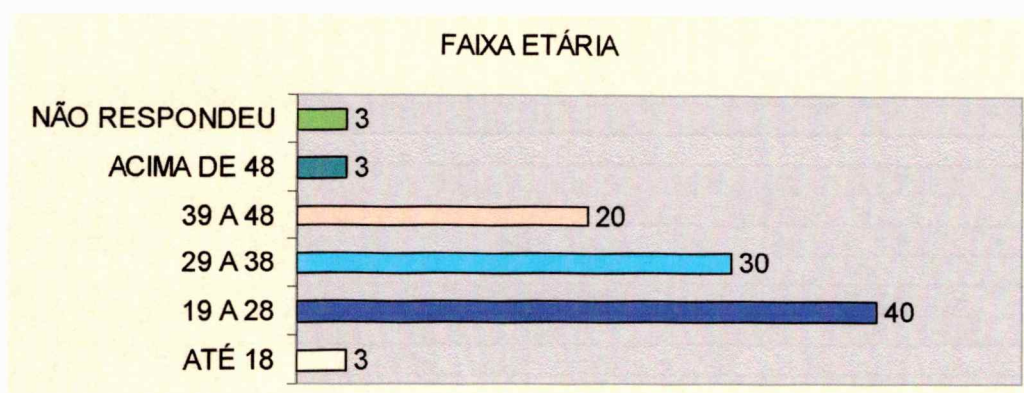


Gráfico 01 – Faixa etária
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

Com base no Gráfico 01, observa-se que a pirâmide etária dos funcionários que compõem a Cardioclínica Dr. Ovídio Fernandes possui uma maior aglomeração entre 19 e 28 anos, e outra parte considerável, entre 29 a 38 anos, demonstrando assim que a maioria dos funcionários são jovens, permitindo assim, maiores relações de acordo entre a empresa e seus funcionários, uma vez que os funcionários se mostram mais adeptos às mudanças, podem apresentar mais dinamismo e garra ou até contribuir com uma criatividade melhor e mais aberta.

4.1.2 Sexo

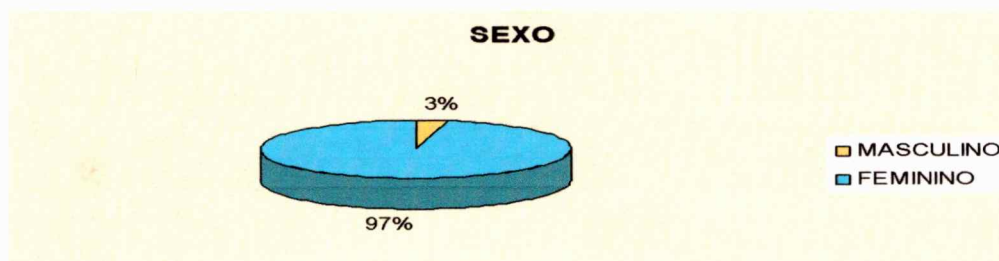


Gráfico 02 – Sexo
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

De acordo com o Gráfico 02, é possível verificar que a maioria dos funcionários da Cardioclínica Dr. Ovídio Fernandes é composta por pessoas do sexo feminino, comprovando assim, a ascensão das mulheres no mercado de trabalho, e, portanto, garantindo as responsabilidades das mesmas, por apresentarem-se assumindo cargos elevados na hierarquia de uma organização.

4.1.3 Estado civil

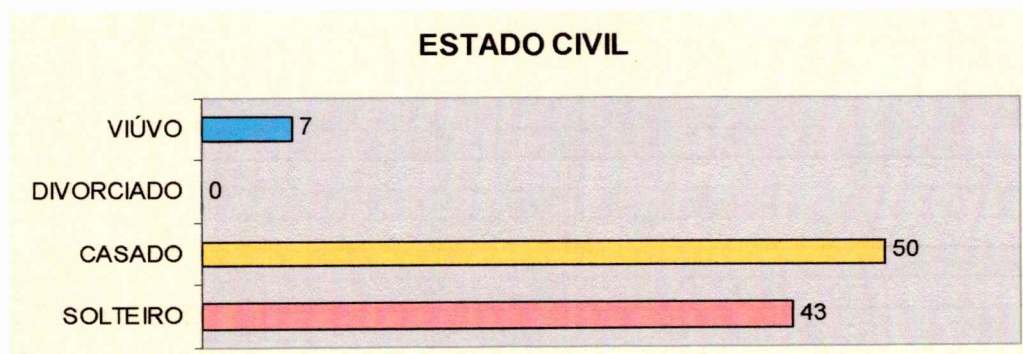


Gráfico 03 – Estado civil
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

O Gráfico 03, mostra que 50% dos funcionários entrevistados são casados, 43% solteiros e 7% divorciados.

Sabe-se que há uma probabilidade maior das pessoas casadas serem mais responsáveis, por terem família e, portanto, tornam-se mais preocupados com a sustentabilidade da mesma, e se esforçam mais para manterem seu emprego.

4.1.4 Renda Familiar Mensal

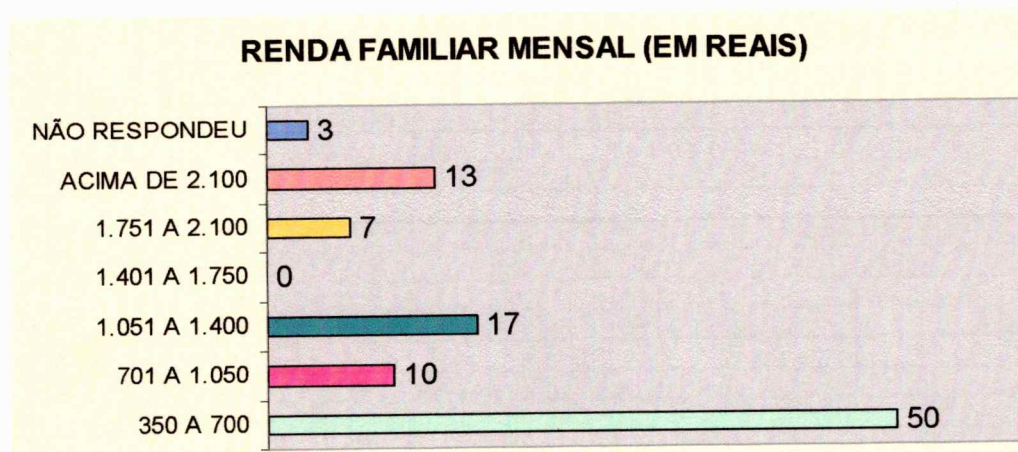


Gráfico 04 – Renda familiar mensal (em reais)
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

De acordo com o Gráfico 04, 50% dos funcionários entrevistados possuem uma renda mensal entre R\$ 350,00 a R\$ 700,00, considerada não tão alta para os padrões de vida desejados por cada um deles, o que influencia também manter seu emprego garantido, para que essa renda não se torne inferior, 17% dos funcionários possuem uma renda entre R\$ 1.051,00 a R\$ 1.400,00, 13% estão na fatia que engloba renda familiar acima de R\$ 2.100,00, 10% possuem renda entre R\$ 701,00 a 1.050,00, 7% possuem renda familiar entre R\$ 1.751,00 a R\$ 2.100,00, e 3% dos entrevistados não responderam essa questão.

4.1.5 Grau de instrução

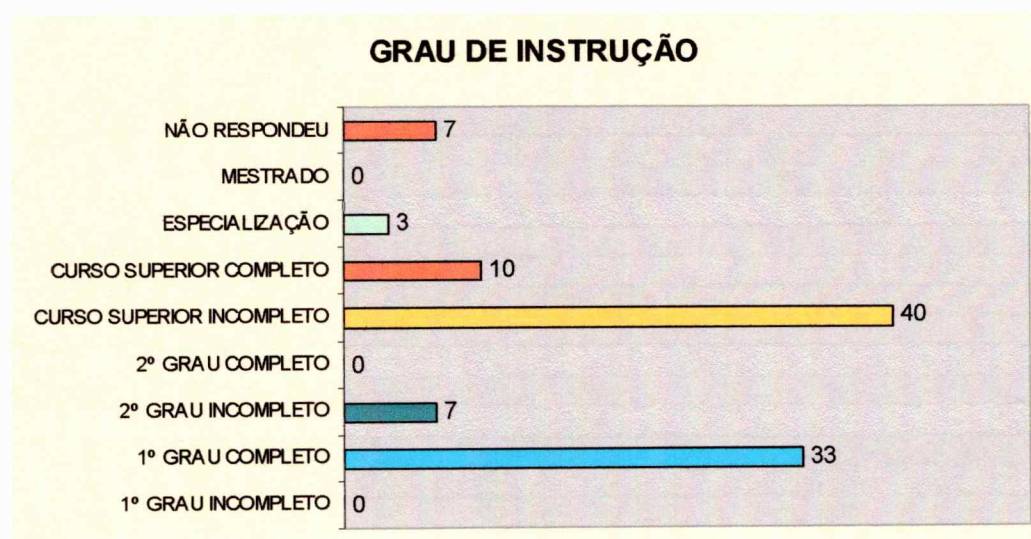


Gráfico 05 – Grau de instrução
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

O Gráfico 05, nos permite identificar que 40% dos funcionários possuem nível superior incompleto, 3% dos entrevistados possuem uma especialização, permitindo, portanto um elevado e acentuado número de funcionários em sua maioria capacitados com formação superior. Mas também, por outro lado, permitiu-se observar que, uma faixa considerável, ou seja, 33% dos entrevistados, possuem apenas 1º grau completo e 7% possuem 2º grau incompleto.

4.2 QUESTÕES FUNCIONAIS

4.2.1 Tempo de trabalho na Cardioclínica

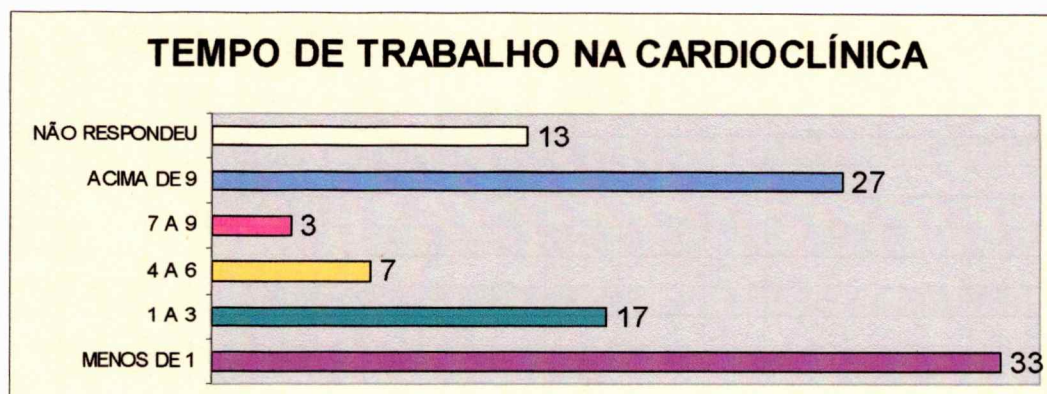


Gráfico 06 – Tempo de Trabalho na Cardioclínica (em anos)

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

O Gráfico 06, permitiu que observássemos que 33% dos entrevistados possuem menos de 1 ano de tempo de serviço na clínica, 17% entre 1 ano e 3 anos, 7% de 4 a 6 anos, 3% de 7 a 9 anos de serviços na clínica, portanto, apesar de um número considerável de novos funcionários, também observa-se que a maioria deles acompanham o desenvolvimento da clínica de um tempo de serviço acentuado.

4.2.2 Função exercida na Cardioclínica

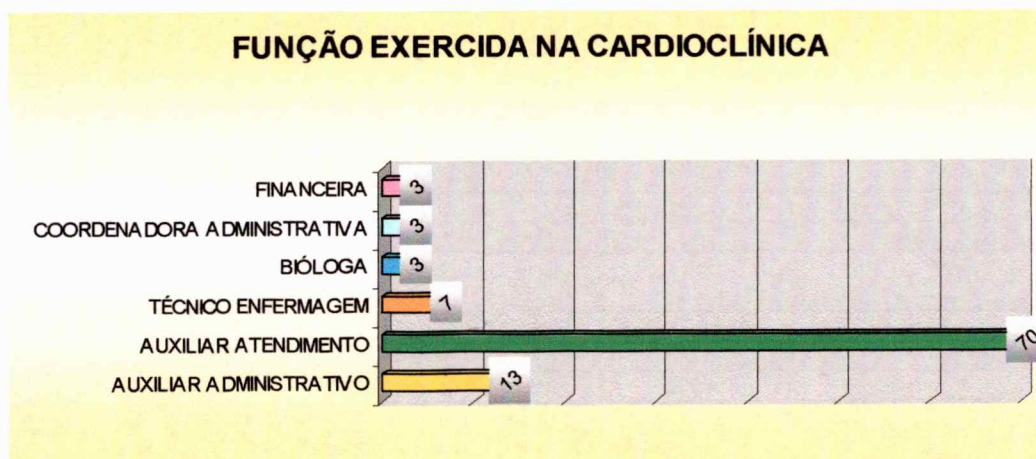


Gráfico 07 – Função exercida na Cardioclínica

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

No Gráfico 07, observa-se que 70% das pessoas que trabalham na clínica exercem funções de auxiliar de atendimento, 13% nas funções de auxiliar administrativo, 7% são técnicos de enfermagem, 3% bióloga, na parte administrativa, 3% coordenação administrativa e 3% funcionários do setor financeiro. E, portanto, essa divisão de tarefas atende às necessidades da própria clínica.

4.2.3 Jornada de trabalho



Gráfico 08– Jornada de Trabalho (por semana)
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

No Gráfico 08, observa-se que a jornada de trabalho semanal é diferenciada, 83% dos funcionários trabalham 44 horas semanais e 17% trabalham 30 horas semanais.

4.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

4.3.1 Opinião sobre o clima organizacional

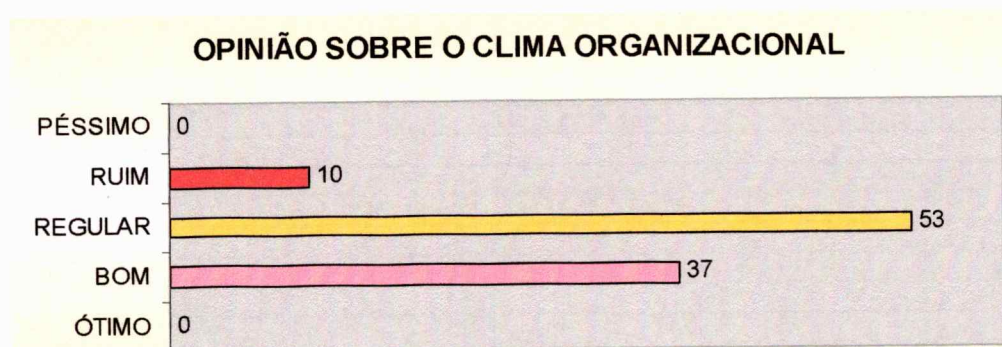


Gráfico 09 – Opinião sobre o clima organizacional
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

De acordo com os entrevistados 53% dos entrevistados alegaram um clima regular presente na Cardioclínica Dr. Ovídio Fernandes, 37% elogiaram como sendo bom o clima organizacional da empresa, e 10% consideraram o clima ruim.

Esse aspecto foi um ponto preocupante a ser analisado pela clínica, e formuladas melhorias para que o clima percebido entre os funcionários que compõem a clínica, seja melhorado.

4.3.2 O clima é favorável à realização das tarefas

O CLIMA É FAVORÁVEL À REALIZAÇÃO DAS TAREFAS

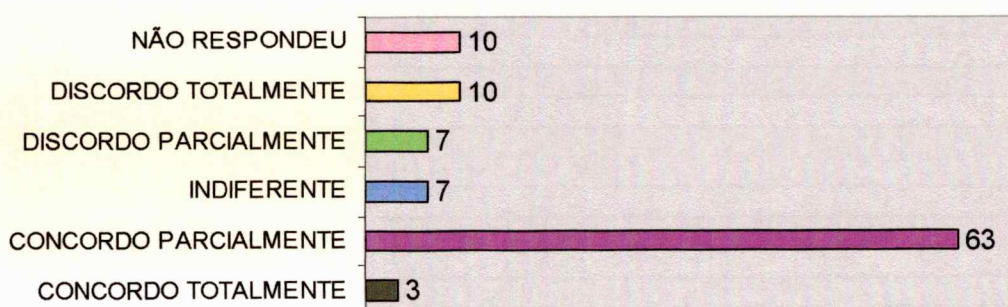


Gráfico 10 – O clima é favorável à realização das tarefas
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

Dentro do mesmo contexto, o clima foi apontado como concordo parcialmente por 63% dos funcionários, concordando totalmente apenas 3% dos funcionários afirmou. 7% discordou parcialmente, 10% discordou totalmente e 7% foi indiferente ao questionamento.

4.3.3 O ambiente de trabalho no setor é bom?

AMBIENTE DE TRABALHO NO SETOR É BOM?

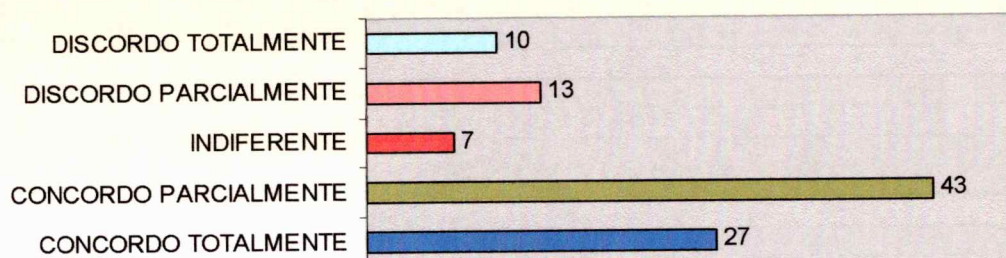


Gráfico 11 – Ambiente de trabalho no setor é bom?
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

De acordo com o gráfico 11, percebe-se que 43% dos entrevistados concordaram parcialmente, 27% concordaram totalmente, 7% foram indiferentes, 13% discordaram parcialmente e 10% discordaram totalmente.

4.3.4 O chefe reconhece um trabalho bem feito?

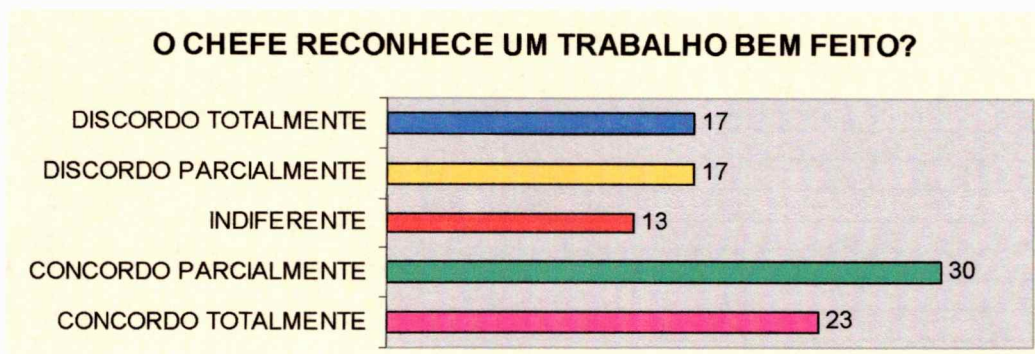


Gráfico 12 – O chefe reconhece um trabalho bem feito?

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

No Gráfico 12, verifica-se que a maioria dos funcionários perceberam que o chefe reconhece um trabalho bem feito, e isso portanto motiva ao mesmo fazer cada vez melhor. 30% dos entrevistados concordaram parcialmente e 23% concordaram totalmente, 17% discordam parcialmente, 17% discordo totalmente e 13% dos entrevistados são indiferentes.

4.3.5 O chefe sabe decidir quando necessário?

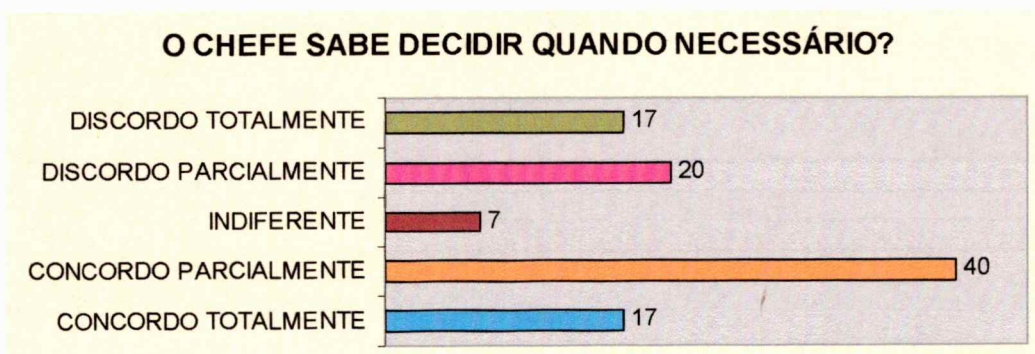


Gráfico 13 – O chefe sabe decidir quando necessário?

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

Dentre do mesmo raciocínio, percebe-se que a maioria dos funcionários acham que o chefe possui uma tomada de decisão que atende as necessidades da empresa, 40% dos funcionários concordam parcialmente, 17% dos funcionários

concordam totalmente, 7% dos entrevistados foram indiferentes ao questionamento, 20% discordam parcialmente e 17% discordam totalmente do questionamento.

4.3.6 Existem incentivos para treinamento



Gráfico 14 – Existem incentivos para treinamento
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

No quesito de incentivos, nota-se um percentual elevado, ou seja, 67% dos entrevistados discordam totalmente que existam incentivos por parte da empresa no que se diz respeito a incentivos, 20% discordam parcialmente, 7% concordam parcialmente e 7% concordam totalmente. Nesse aspecto a clínica terá que rever o que poderá ser feito para que os incentivos sejam melhores identificados, ou até mesmo criá-los se não existir para uma melhor satisfação de seus funcionários.

4.3.7 Há cordialidade entre as pessoas do setor?



Gráfico 15 – Há cordialidade entre as pessoas do setor?
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

A maioria dos entrevistados na Cardioclínica apontou como existisse cordialidade entre as pessoas nos setores, 47% concordaram parcialmente, 10% concordaram totalmente, 17% discordaram parcialmente, 17% discordaram totalmente e 10% não responderam o questionamento.

4.3.8 Entre as pessoas existe espírito de equipe?



Gráfico 16– Entre as pessoas existe espírito de equipe?

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

No Gráfico 16, percebe-se que, apesar do nível de cordialidade apontado pelo gráfico anterior, o trabalho em equipe existente na Cardioclínica foi apontado como não satisfatório pelos seus funcionários. 50% dos entrevistados diz discordar totalmente que exista espírito de equipe entre os funcionários, 3% concorda totalmente, 20% concorda parcialmente, 10% é indiferente ao questionamento, 13% discorda parcialmente e 3% não respondeu.

4.3.9 Remuneração justa em relação ao trabalho



Gráfico 17 – Remuneração justa em relação ao trabalho

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

No aspecto de salários 40% dos funcionários estão insatisfeitos com a remuneração pelo trabalho exercido, 10% está totalmente satisfeito, 27% está parcialmente satisfeito, 10% se mostraram indiferentes ao questionamento, 13% estão parcialmente insatisfeitos e 3% não apontaram suas opiniões.

4.3.10 Eu me realizo com a função que exerço?



Gráfico 18 – Eu me realizo com a função que executo?
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

Com relação a realização com o trabalho exercido, a maioria dos entrevistados, mostrou-se realizado, 67% dos funcionários são realizados com o trabalho o qual exercem, 27% são parcialmente realizados e 7% estão insatisfeitos com relação a realização profissional.

4.3.11 Sou comprometido com os objetivos da empresa?



Gráfico 19 – Sou comprometido com os objetivos da empresa
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

Na questão que aborda o comprometimento dos funcionários, a maioria mostrou-se totalmente comprometido, totalizando 77% das pessoas entrevistadas, 7% afirmaram ser parcialmente comprometidos, 7% discordam com relação ao nível de comprometimento e 10% dos entrevistados discordaram totalmente do questionamento.

4.3.12 A dedicação dos funcionários é reconhecida?

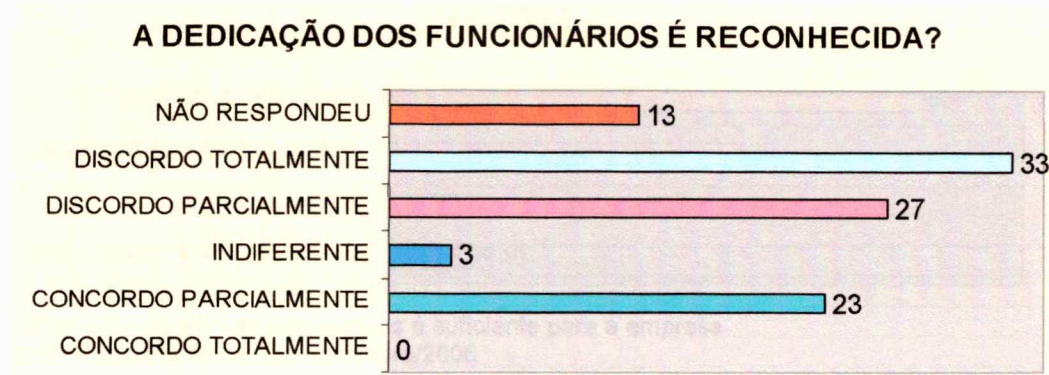


Gráfico 20 – A dedicação dos funcionários é reconhecida?
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

No Gráfico 20, observa-se que a grande maioria demonstra insatisfação no que diz respeito ao reconhecimento da dedicação dos funcionários, 33% discordam totalmente que sejam reconhecidos pela empresa, 27% discordam parcialmente, 13% não expôs suas opiniões nesse aspecto abordado, 3% foram indiferentes, 23% concordaram parcialmente. Verifica-se também que com relação a reconhecimentos deve haver formas de melhorias.

4.3.13 O trabalho que realizo é importante para empresa?

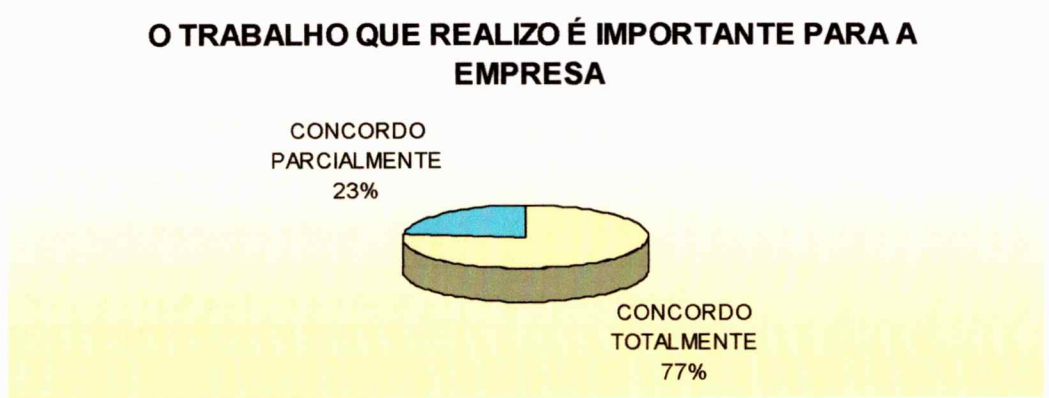


Gráfico 21 – O trabalho que realizo é importante para a empresa
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

entrevistados, um bom atendimento médico torna o cliente mais satisfeito, 53% concordaram totalmente, 33% concordaram parcialmente, 3% foram indiferentes, 3% discordaram parcialmente e 7% discordaram totalmente.

4.3.20 Existe rapidez na entrega de exames?

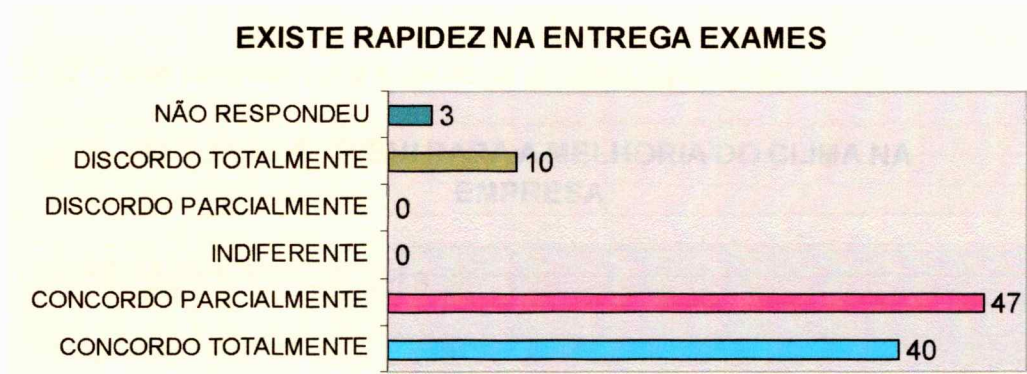


Gráfico 28 – Existe rapidez na entrega de exames
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

O Gráfico 28 aponta que a maioria dos funcionários afirma que os exames realizados na clínica são entregues com rapidez, 40% concordaram totalmente, 47% concordaram parcialmente, 10% discordaram totalmente e 3% não respondeu.

4.3.21 O que poderia ser feito para melhorar o atendimento?



Gráfico 29 – O que poderia ser feito para melhorar o atendimento
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

No Gráfico 29, observa-se que os funcionários abordaram como aspecto de melhoria, 23% apontou como melhor remuneração, outros 23% abordaram a relação entre patrão e colaborador, 17% apontou como relação entre colegas, 16% melhor

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES

Este estudo teve por meta avaliar como o clima organizacional da Cardioclínica Dr. Ovídio Fernandes interfere na satisfação de seus funcionários e os estímulos proporcionados aos mesmos. Para tanto, foram aplicados questionários com perguntas fechadas, posteriormente foram tabulados os dados a fim de fornecer subsídios para uma análise do clima da empresa estudada.

Em princípio traçou-se o perfil dos funcionários da Cardioclínica e em seguida foram abordados temas específicos ao clima, motivação e satisfação dos funcionários, e como os mesmos percebiam isso.

Alguns fatores foram apontados com elevado índice de insatisfação por parte dos funcionários entrevistados, os mesmos apontaram que suas tarefas são bem desenvolvidas e entregues em tempo a deixar o cliente satisfeito, porém alguns aspectos funcionais não foram bem vistos pelos mesmos através das informações fornecidas pelos questionários por eles mesmos preenchidos. Apontaram também comprometimento por parte dos funcionários junto aos objetivos da empresa, e verificou-se, que na maioria dos casos a dedicação dada à clínica não é tão reconhecida por parte da empresa.

No que diz respeito ao clima interno, coleguismo e trabalho em equipe, verificou-se que a maioria dos funcionários da Cardioclínica não estão satisfeitos nestes aspectos.

Apontou-se que a Cardioclínica possui fatores agradáveis como climatização, higiene, boa iluminação, ou seja, fatores favoráveis ao desenvolvimento do trabalho rotineiro da clínica.

Em contrapartida, os funcionários afirmaram não ter muitos incentivos por parte da empresa, não possuírem muita motivação, sejam eles por parte de salários, benefícios, ou simplesmente por reconhecimento do trabalho.

Para tanto, foram traçadas algumas recomendações à empresa para a melhoria da satisfação de seus funcionários, para que o clima organizacional percebido seja positivo tanto para empresa como para seus colaboradores.

A maioria dos funcionários acredita que investimentos em treinamento e capacitação, promoções de tarefas amplas, reconhecimento do trabalho por salários ou gratificações seriam pontos primordiais a serem abordados inicialmente. Nesses treinamentos os funcionários poderiam ser estimulados à realização de trabalhos em equipe, aguçando a cooperação e o coleguismo existente entre eles.

Reuniões e outras pesquisas como esta devem ser feitas regularmente para identificar se o Clima Organizacional da Cardioclínica Dr. Ovídio Fernandes está sendo favorável à satisfação dos seus colaboradores, visto que funcionários quanto mais satisfeitos, mais produtivos.

Por fim, avaliar os resultados obtidos pelos diagnósticos da pesquisa e fazer com que esses contribuam de forma construtiva para a empresa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Elsevier, 2003.

_____. **Administração de Recursos Humanos**. Rio Janeiro: Campus, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração**. São Paulo: Makron Books, 1992.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempo**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia aplicada à Administração: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1995.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 1998.

SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP & A, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Esta pesquisa tem como finalidade avaliar a qualidade do Clima Organizacional existente na Cardioclínica. Como forma de subsidiar o trabalho de conclusão do curso de Graduação em Administração da FARN. Conto com sua colaboração para responder este questionário e comprometo-me que ao concluir a análise dos dados a mesma poderá ser consultada por quem tiver interesse.

01) Faixa etária (em anos)

☐ Até 18 ☐ 19 a 28 ☐ 29 a 38 ☐ 39 a 48 ☐ Acima de 48

02) Sexo

☐ Masculino

☐ Feminino

03) Estado Civil

☐ Solteiro

☐ Casado

☐ Divorciado

☐ Viúvo

04) Renda mensal familiar (em reais)

☐ 350 a 700

☐ 701 a 1.050

☐ 1.051 a 1.400

☐ 1.401 a 1.750

☐ 1.751 a 2.100

☐ Acima de 2.100

05) Grau de instrução

☐ 1º Grau incompleto

☐ 1º Grau completo

☐ 2º Grau incompleto

☐ 2º Grau completo

☐ Curso superior incompleto

☐ Curso superior completo

☐ especialização

☐ Mestrado

06) Há quanto tempo você trabalha na Cardioclínica (em anos)

☐ Menos de 1

☐ 1 a 3

☐ 4 a 6

☐ 7 a 9

☐ Mais de 9

07) Função exercida na Cardioclínica

☐ Aux. Adm

☐ Aux. Atendimento

☐ Téc Enfermagem

☐ ASG

☐ Médico

☐ Coordenadora

☐ Financeira

☐ Pessoal

08) Qual a sua jornada de trabalho por semana

☐ 30 horas

☐ 44 horas

09) Em sua opinião o clima organizacional existente na Cardioclínica é:

☐ Ótimo

☐ Bom

☐ Regular

☐ Ruim

☐ Péssimo

10) Em cada uma das afirmações abaixo, assinale apenas uma das opções de resposta.

Observe os seguintes códigos:

CONCORDO TOTALMENTE (C.T.); CONCORDO PARCIALMENTE (C.P.);

INDIFERENTE (I); DISCORDO PARCIALMENTE (D.P.); e DISCORDO

TOTALMENTE (D.T.).

O clima na empresa é favorável à realização das tarefas	C.T	C.P	I	D.P	D.T
O ambiente de trabalho no meu setor é bom	C.T	C.P	I	D.P	D.T
O meu chefe reconhece um trabalho bem feito	C.T	C.P	I	D.P	D.T
O meu chefe sabe decidir quando necessário	C.T	C.P	I	D.P	D.T
Existem incentivos para treinamento	C.T	C.P	I	D.P	D.T
Há cordialidade entre as pessoas do meu setor de trabalho	C.T	C.P	I	D.P	D.T
Entre as pessoas da empresa existe espírito de equipe	C.T	C.P	I	D.P	D.T
A minha remuneração é justa em relação ao trabalho que executo	C.T	C.P	I	D.P	D.T
Eu me realizo com a função que executo	C.T	C.P	I	D.P	D.T
Sou comprometido (a) com os objetivos da empresa	C.T	C.P	I	D.P	D.T
A empresa reconhece a dedicação dos funcionários	C.T	C.P	I	D.P	D.T
O trabalho que realizo é importante para empresa	C.T	C.P	I	D.P	D.T
O quadro de funcionários é suficiente para o desenvolvimento das tarefas	C.T	C.P	I	D.P	D.T
Você sente-se à vontade para expor suas idéias	C.T	C.P	I	D.P	D.T
Existem investimentos em qualidade de vida no trabalho	C.T	C.P	I	D.P	D.T
A Rapidez e facilidade na marcação de consultas e exames melhora o serviço prestado	C.T	C.P	I	D.P	D.T
A qualidade do atendimento feito pelos funcionários torna o cliente mais satisfeito.	C.T	C.P	I	D.P	D.T
A qualidade no atendimento médico melhora o serviço prestado	C.T	C.P	I	D.P	D.T
Existe rapidez na entrega dos resultados de exames	C.T	C.P	I	D.P	D.T

11) O que poderia ser feito para melhorar o atendimento?

- () Melhor Distribuição de tarefas () Melhor Remuneração
() Relacionamento entre os colegas () Carga horária
() Melhor relacionamento entre patrões e colaboradores
() Relacionamento entre colaboradores e clientes () Melhor condições físicas de trabalho

12) Marque o principal item abaixo que contribui positivamente para a melhoria contínua do Clima Organizacional na empresa Cardioclínica?

- () Realização do almoço coletivo
- () Treinamento / Capacitação
- () Implantação do programa de qualidade de vida no trabalho
- () Movimentação dos colaboradores pelos diversos setores da empresa
- () Conhecimento por parte dos colaboradores de suas respectivas atividades
- () Comemoração do aniversariante do mês

13) Você se considera motivado? ☐ Sim ☐ Não

Se não, justifique:

09) Para você qual o principal item que afeta negativamente o clima organizacional na Cardioclínica.

- | | |
|---|---|
| ☐ Situação econômica da empresa | ☐ A comunicação interna |
| ☐ A estrutura organizacional da empresa | ☐ O estilo de liderança |
| ☐ As reclamações realizadas pelos clientes | ☐ A distribuição das atividades |
| ☐ O grau de motivação dos funcionários | ☐ O estilo de liderança do gerente |

14) Quais são os seus objetivos profissionais?

APÊNDICE B - TABELAS

TABELA 1 - FAIXA ETÁRIA

FAIXA ETÁRIA (EM ANOS)	Nº DE ENTREVISTADOS	%
ATÉ 18	1	3
19 A 28	12	40
29 A 38	9	30
39 A 48	6	20
ACIMA DE 48	1	3
NÃO RESPONDEU	1	3
TOTAL	30	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

TABELA 2 - SEXO

SEXO	Nº DE ENTREVISTADOS	%
MASCULINO	1	3
FEMININO	29	97
TOTAL	30	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

TABELA 3 - ESTADO CIVIL

ESTADO CIVIL	Nº DE ENTREVISTADOS	%
SOLTEIRO	13	43
CASADO	15	50
DIVORCIADO	0	0
VIÚVO	2	7
TOTAL	30	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

TABELA 4 - RENDA FAMILIAR MENSAL

RENDA FAMILIAR (EM REAIS)	Nº DE ENTREVISTADOS	%
350 A 700	15	50
701 A 1.050	3	10
1.051 A 1.400	5	17
1.401 A 1.750	0	0
1.751 A 2.100	2	7
ACIMA DE 2.100	4	13
NÃO RESPONDEU	1	3
TOTAL	30	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

TABELA 5 - GRAU DE INSTRUÇÃO

GRAU DE INSTRUÇÃO	Nº DE ENTREVISTADOS	%
1º GRAU INCOMPLETO	0	0
1º GRAU COMPLETO	10	33
2º GRAU INCOMPLETO	2	7
2º GRAU COMPLETO	0	0
CURSO SUPERIOR INCOMPLETO	12	40
CURSO SUPERIOR COMPLETO	3	10
ESPECIALIZAÇÃO	1	3
MESTRADO	0	0
NÃO RESPONDEU	2	7
TOTAL	30	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

TABELA 6 - TEMPO DE TRABALHO NA CARDIOCLÍNICA

TEMPO (em anos)	Nº DE ENTREVISTADOS	%
MENOS DE 1	10	33
1 A 3	5	17
4 A 6	2	7
7 A 9	1	3
ACIMA DE 9	8	27
NÃO RESPONDEU	4	13
TOTAL	30	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

TABELA 7 - FUNÇÃO EXERCIDA NA CARDIOCLÍNICA

FUNÇÃO	Nº DE ENTREVISTADOS	%
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4	13
AUXILIAR ATENDIMENTO	21	70
TÉCNICO ENFERMAGEM	2	7
BIÓLOGA	1	3
COORDENADORA ADMINISTRATIVA	1	3
FINANCEIRA	1	3
TOTAL	30	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

TABELA 8 - JORNADA DE TRABALHO POR SEMANA

JORNADA	Nº DE ENTREVISTADOS	%
30 HORAS	5	17
44 HORAS	25	83
TOTAL	30	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

TABELA 9 - OPINIÃO SOBRE O CLIENTE ORGANIZACIONAL

CLIMA	Nº DE ENTREVISTADOS	%
ÓTIMO	0	0
BOM	11	37
REGULAR	16	53
RUIM	3	10
PÉSSIMO	0	0
TOTAL	30	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

TABELA 10 - O CLIMA É FAVORÁVEL À REALIZAÇÃO DAS TAREFAS

CLIMA FAVORÁVEL	Nº DE ENTREVISTADOS	%
CONCORDO TOTALMENTE	1	3
CONCORDO PARCIALMENTE	19	63
INDIFERENTE	2	7
DISCORDO PARCIALMENTE	2	7
DISCORDO TOTALMENTE	3	10
NÃO RESPONDEU	3	10
TOTAL	30	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

TABELA 11 - AMBIENTE DE TRABALHO NO SETOR É BOM?

RESPOSTAS	Nº DE ENTREVISTADOS	%
CONCORDO TOTALMENTE	8	27
CONCORDO PARCIALMENTE	13	43
INDIFERENTE	2	7
DISCORDO PARCIALMENTE	4	13
DISCORDO TOTALMENTE	3	10
TOTAL	30	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

TABELA 12 - O CHEFE RECONHECE UM TRABALHO BEM FEITO?

RESPOSTAS	Nº DE ENTREVISTADOS	%
CONCORDO TOTALMENTE	7	23
CONCORDO PARCIALMENTE	9	30
INDIFERENTE	4	13
DISCORDO PARCIALMENTE	5	17
DISCORDO TOTALMENTE	5	17
TOTAL	30	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

TABELA 13 - O CHEFE SABE DECIDIR QUANDO NECESSÁRIO?

RESPOSTAS	Nº DE ENTREVISTADOS	%
CONCORDO TOTALMENTE	5	17
CONCORDO PARCIALMENTE	12	40
INDIFERENTE	2	7
DISCORDO PARCIALMENTE	6	20
DISCORDO TOTALMENTE	5	17
TOTAL	30	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

TABELA 14 - EXISTEM INCENTIVOS PARA TREINAMENTO

RESPOSTAS	Nº DE ENTREVISTADOS	%
CONCORDO TOTALMENTE	2	7
CONCORDO PARCIALMENTE	2	7
INDIFERENTE	0	0
DISCORDO PARCIALMENTE	6	20
DISCORDO TOTALMENTE	20	67
TOTAL	30	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

TABELA 15 - HÁ CORDIALIDADE ENTRE AS PESSOAS DO SETOR?

RESPOSTAS	Nº DE ENTREVISTADOS	%
CONCORDO TOTALMENTE	3	10
CONCORDO PARCIALMENTE	14	47
INDIFERENTE	0	0
DISCORDO PARCIALMENTE	5	17
DISCORDO TOTALMENTE	5	17
NÃO RESPONDEU	3	10
TOTAL	30	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

TABELA 16 - ENTRE AS PESSOAS EXISTE ESPÍRITO DE EQUIPE?

RESPOSTAS	Nº DE ENTREVISTADOS	%
CONCORDO TOTALMENTE	1	3
CONCORDO PARCIALMENTE	6	20
INDIFERENTE	3	10
DISCORDO PARCIALMENTE	4	13
DISCORDO TOTALMENTE	15	50
NÃO RESPONDEU	1	3
TOTAL	30	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

TABELA 17 - REMUNERAÇÃO JUSTA EM RELAÇÃO AO TRABALHO

RESPOSTAS	Nº DE ENTREVISTADOS	%
CONCORDO TOTALMENTE	3	10
CONCORDO PARCIALMENTE	8	27
INDIFERENTE	3	10
DISCORDO PARCIALMENTE	4	13
DISCORDO TOTALMENTE	12	40
TOTAL	30	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

TABELA 18 - EU ME REALIZO COM A FUNÇÃO QUE EXECUTO?

RESPOSTAS	Nº DE ENTREVISTADOS	%
CONCORDO TOTALMENTE	20	67
CONCORDO PARCIALMENTE	8	27
INDIFERENTE	0	0
DISCORDO PARCIALMENTE	0	0
DISCORDO TOTALMENTE	2	7
TOTAL	30	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

TABELA 19 - SOU COMPROMETIDO COM OS OBJETIVOS DA EMPRESA

RESPOSTAS	Nº DE ENTREVISTADOS	%
CONCORDO TOTALMENTE	23	77
CONCORDO PARCIALMENTE	2	7
INDIFERENTE	0	0
DISCORDO PARCIALMENTE	2	7
DISCORDO TOTALMENTE	3	10
TOTAL	30	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

TABELA 20 - A DEDICAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS É RECONHECIDA?

RESPOSTAS	Nº DE ENTREVISTADOS	%
CONCORDO TOTALMENTE	0	0
CONCORDO PARCIALMENTE	7	23
INDIFERENTE	1	3
DISCORDO PARCIALMENTE	8	27
DISCORDO TOTALMENTE	10	33
NÃO RESPONDEU	4	13
TOTAL	30	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

TABELA 21 - O TRABALHO QUE REALIZO É IMPORTANTE PARA A EMPRESA

RESPOSTAS	Nº DE ENTREVISTADOS	%
CONCORDO TOTALMENTE	23	77
CONCORDO PARCIALMENTE	7	23
INDIFERENTE	0	0
DISCORDO PARCIALMENTE	0	0
DISCORDO TOTALMENTE	0	0
TOTAL	30	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

TABELA 22 - QUADRO DE FUNCIONÁRIOS É SUFICIENTE PARA A EMPRESA

RESPOSTAS	Nº DE ENTREVISTADOS	%
CONCORDO TOTALMENTE	0	0
CONCORDO PARCIALMENTE	3	10
INDIFERENTE	2	7
DISCORDO PARCIALMENTE	10	33
DISCORDO TOTALMENTE	15	50
TOTAL	30	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

TABELA 23 - VOCÊ SENTE-SE À VONTADE PARA EXPOR SUAS IDÉIAS?

RESPOSTAS	Nº DE ENTREVISTADOS	%
CONCORDO TOTALMENTE	1	3
CONCORDO PARCIALMENTE	6	20
INDIFERENTE	6	20
DISCORDO PARCIALMENTE	9	30
DISCORDO TOTALMENTE	8	27
TOTAL	30	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

TABELA 24 - EXISTEM INVESTIMENTOS EM QUALIDADE DE VIDA?

RESPOSTAS	Nº DE ENTREVISTADOS	%
CONCORDO TOTALMENTE	0	0
CONCORDO PARCIALMENTE	8	27
INDIFERENTE	4	13
DISCORDO PARCIALMENTE	6	20
DISCORDO TOTALMENTE	10	33
NÃO RESPONDEU	2	7
TOTAL	30	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

TABELA 25 - RÁPIDA MARCAÇÃO DE CONSULTAS MELHORA O SERVIÇO?

RESPOSTAS	Nº DE ENTREVISTADOS	%
CONCORDO TOTALMENTE	19	63
CONCORDO PARCIALMENTE	7	23
INDIFERENTE	0	0
DISCORDO PARCIALMENTE	3	10
DISCORDO TOTALMENTE	1	3
TOTAL	30	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

TABELA 26 - QUALIDADE DO ATENDIMENTO DO FUNCIONÁRIO TORNA O CLIENTE SATISFEITO

RESPOSTAS	Nº DE ENTREVISTADOS	%
CONCORDO TOTALMENTE	12	40
CONCORDO PARCIALMENTE	11	37
INDIFERENTE	2	7
DISCORDO PARCIALMENTE	3	10
DISCORDO TOTALMENTE	2	7
TOTAL	30	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

TABELA 27 - QUALIDADE DO ATENDIMENTO MÉDICO TORNA O CLIENTE SATISFEITO

RESPOSTAS	Nº DE ENTREVISTADOS	%
CONCORDO TOTALMENTE	16	53
CONCORDO PARCIALMENTE	10	33
INDIFERENTE	1	3
DISCORDO PARCIALMENTE	1	3
DISCORDO TOTALMENTE	2	7
TOTAL	30	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

TABELA 28 - EXISTE RAPIDEZ NA ENTREGA EXAMES

RESPOSTAS	Nº DE ENTREVISTADOS	%
CONCORDO TOTALMENTE	12	40
CONCORDO PARCIALMENTE	14	47
INDIFERENTE	0	0
DISCORDO PARCIALMENTE	0	0
DISCORDO TOTALMENTE	3	10
NÃO RESPONDEU	1	3
TOTAL	30	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

TABELA 29 - O QUE PODERIA SER FEITO P/ MELHORAR O ATENDIMENTO

RESPOSTAS	Nº DE ENTREVISTADOS	%
MELHOR DIST. DE TAREFAS	12	16
REL. ENTRE COLEGAS	13	17
REL. PATRÃO X COLABORADOR	18	23
REL. COLABORADOR X CLIENTE	6	8
MELHOR REMUNERAÇÃO	18	23
CARGA HORÁRIA	5	6
MELHOR COND. FÍSICAS DE TRABALHO	5	6
TOTAL	77	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

TABELA 30 - O QUE CONTRIBUI PARA A MELHORIA DO CLIMA NA EMPRESA

RESPOSTAS	Nº DE ENTREVISTADOS	%
REAL. ALMOÇO COLETIVO	0	0
TREINAMENTO/CAPACITAÇÃO	21	53
IMPLANTAR O PROGRAMA DE QVT	8	20
MOVIMENTAÇÃO ENTRE SETORES	4	10
CONHECER SUAS ATIVIDADES	4	10
COMEMORAR ANIVERSÁRIOS MÊS	3	8
TOTAL	40	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

TABELA 31 - VOCÊ SE CONSIDERA MOTIVADO?

RESPOSTAS	Nº DE ENTREVISTADOS	%
SIM	11	37
NÃO	16	53
NÃO RESPONDEU	3	10
TOTAL	30	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006

TABELA 32 - QUAL O ITEM NEGATIVO QUE AFETA O CLIMA NA EMPRESA?

RESPOSTAS	Nº DE ENTREVISTADOS	%
SITUAÇÃO ECONÔMICA DA EMPRESA	2	5
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	11	26
RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES	5	12
GRAU DE MOT. DOS FUNCIONÁRIOS	4	9
COMUNICAÇÃO INTERNA	5	12
ESTILO DE LIDERANÇA	6	14
DISTRIBUIÇÃO DAS ATIVIDADES	7	16
ESTILO DE LIDERANÇA DO GERENTE	3	7
TOTAL	43	100

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2006