O clima organizacional e seus impactos nos resultados do escritório de serviços da empresa UNIMED Central Nacionais - Empresa de planos de saúde da cidade de São Paulo.

Professor MS. Cláudio José Stefanini
Professor da Universidade Anhembi-Morumbi – São Paulo
Contato: claudio.stefanini@hotmail.com

Resumo

No mundo corporativo a preocupação quanto ao clima organizacional e seus impactos na produtividade já se tornaram uma commodity, não sendo mais um diferencial. O presente trabalho analisou clima do escritório de serviços da empresa UNIMED Central Nacional empresa de planos de saúde da cidade de São Paulo e seus impactos na produtividade. O objetivo deste trabalho foi identificar as necessidades para com isso buscar as melhores soluções para alcançar as metas. A pesquisa foi do tipo descritiva e de campo, o instrumento de coleta dos dados foi o questionário Q12 desenvolvido pelo Instituto GALLUP. Os funcionários disseram que possuem o material necessário para desempenhar seu trabalho, sabem o que querem deles na empresa, porém disseram que não tem o devido reconhecimento do trabalho desempenhado ou que não são incentivadas a fazerem melhor. A maioria das respostas dadas pelos funcionários apontou para um aspecto negativo. Foi identificada uma resistência às mudanças por parte da chefia desta organização, mesmo ao demonstrar que seria necessária essa mudança em relação a alguns aspectos, como no caso do reconhecimento ou abertura para a discussão de alguns procedimentos, fato esse que contribui para a ratificação dos resultados obtidos.

Palavras-chave: Clima organizacional; motivação; liderança.

Abstract

In the corporative world, the concern with the organizational environment and its impacts on productivity have already become a commodity, and it is not a differential anymore. The present work analyzed the environment of UNIMED Central Nacional, insurance company located in the city of São Paulo, as well as its impacts on productivity. The objective of this work was to identify some needs, so that it would be possible to search for the best solutions and reach goals. The research can be classified as descriptive and field, the data collection tool was the Q12 questionnaire developed by the GALLUP Institute. The employees said they have the necessary material to do their work, they know what the company expects from them, but they said that they do not have the due recognition of their work, or that they are not stimulated to do it better. Most of the employees' answers had a negative aspect. It was possible to identify that the leadership of this company was resistant to changes, even when they showed the need of changes in some aspects, like the case of recognition or the opening for discussion of some procedures, which contributed for the confirmation of the obtained results.

Key words: Organizational environment; Motivation; Leadership.

INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações se preocupam muito com a opinião de seus colaboradores, pois, percebem que quando o ambiente do local de trabalho é agradável, a produção aumenta, podem-se ouvir sugestões dos profissionais envolvidos nas atividades para melhorar seu desenvolvimento, como idéias de inovações muito construtivas e criativas.

Por outro lado, enfrentar as opiniões, tomando conhecimento daqueles pontos que podem estar criando um ambiente ruim entre seus colaboradores, e realizar ações para corrigi-los, poderá ser a diferença entre manter a empresa viva e competitiva ou fazê-la desaparecer frente à concorrência.

O clima organizacional é o "clima do trabalho na empresa", resultante da percepção de todos os seus colaboradores, referente aos diversos fatores que influenciam seu desempenho de trabalho. Tem influência sobre o clima o grau de confiança na chefia e na empresa, a relação com os colegas, a integridade, a satisfação com a qualidade de refeição, níveis salariais, etc.

O clima organizacional pode ser definido como o estado em que se encontra a empresa em dado momento, passível de alteração e sujeito a influencias externa. Decorre de decisões e ações pretendidas e praticadas pela empresa e das reações, percepções, sentimentos, comportamentos dos empregados a essas ações.

O clima organizacional pode ou não ser compatível com o que foi intencionalmente planejado pela administração.

O comprometimento da direção e das gerências em implantar mudanças que visem minimizar ou corrigir as eventuais disfunções detectadas.

A mudança organizacional não é a única preocupação para os líderes, tem-se também que considerar as mudanças comportamentais do grupo. Mayo em seus estudos sobre as ciências comportamentais, que proporciona resoluções para conflitos através da compreensão e realização de mudanças, mostra que é necessário ampliar o nível de conhecimento dos integrantes da organização sem induzir mudanças no comportamento, mantendo o comprometimento inicial.

O comprometimento dos colaboradores e dos dirigentes para com a organização é base fundamental de relacionamento, então não basta motivá-los, deve-se também buscar o seu comprometimento e proporcionar-lhes satisfação, pessoas valorizadas, que vêem seu trabalho reconhecido, aumentam a produtividade da organização.

Cada vez mais, entende-se o "ser humano" como a chave do sucesso dos negócios. Para compreender o comportamento humano, é essencial conhecer mais profundamente a dinâmica interpessoal e de trabalho. Um destes aspectos envolve a questão da motivação.

Problema de pesquisa:

Qual a influência do clima organizacional entre os colaboradores do escritório de serviços da UNIMED Central Nacional empresa de plano de saúde da cidade de São Paulo?

Objetivos:

- Compreender os efeitos de medidas tomadas pela empresa sobre o público interno, conhecer interpretações e os sentimentos dos empregados, visando identificar as necessidades.
- Identificar, mapear, compreender e conhecer as alterações no clima organizacional da empresa pesquisada em função do relacionamento entre a chefia e os colaboradores.

REFERENCIAL TEÓRICO

Clima Organizacional

O clima organizacional é um campo de estudo muito importante na teoria das organizações contemporâneas, considerando-se que as organizações ainda evidenciam, em sua

maioria o modelo antigo, com hierarquia de comando e controle que teve origem há séculos atrás.

Para Chiavenato (1988:55), este conceito envolve uma visão mais ampla e flexível da influência do ambiente sobre a motivação:

> O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento.

O clima organizacional dentro de uma empresa não é algo simples de ser analisado, porque ele se apresenta difuso, nebuloso e sem contornos bem definidos, é difícil separar o comportamento das pessoas e o comportamento das organizações. As organizações funcionam por meio das pessoas que dela fazem parte são elas que decidem e agem em seu nome. O trabalho é uma atividade que consome grande parte da vida. Trabalha se nas organizações para se suprimir algumas necessidades, sejam elas pessoais, religiosas, econômicas, independente do motivo, as pessoas estão cada vez mais dependentes das atividades organizacionais. Segundo Chiavenato (1994:15)

> As organizações são constituídas de pessoas. Por outro lado, as organizações constituem para as pessoas um meio pelo qual podem alcançar muitos e variados objetivos pessoais com um mínimo de custo, de tempo, de esforço e de conflito, os quais não poderiam ser alcançados apenas através do esforço individual.

Para que a interação entre pessoas e organização aconteça, precisamos estudar o grau de satisfação das pessoas dentro da organização, ou seja, medir o clima organizacional no ambiente interno para que haja condições de trabalho, onde as pessoas trabalham satisfeitas e felizes. Maximiano (2004:242) afirma que:

> O produto dos sentimentos chama se clima organizacional. Em essência, o clima é uma medida de como as pessoas sentem –se em relação ‘a organização e a seus administradores. O conceito clima organizacional evoluiu para o conceito qualidade de vida.

A motivação e o clima organizacional estão ligados, quando os colaboradores se sentem motivados o clima interno do ambiente de trabalho se eleva, porém quando se sentem desmotivados por algum motivo este clima fica preocupante gerando alguns transtornos para o desempenho das atividades organizacionais, De acordo com Chiavenato (1994:116).

> O nome de clima organizacional é dado ao ambiente interno existente entre os membros da organização.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 ‘a satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar se, caracterizando se por estado de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc., podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto inconformidade etc. Típicos de situação em que os membros se defrontam abertamente com a organização (como nos casos de greves e etc).

O estudo de clima organizacional é um importante instrumento de levantamento de opiniões e percepções, do qual os dirigentes podem se valer para tentar conhecer e entender melhor o comportamento dos colaboradores dentro das organizações.

Kanaane (1999:40) afirma que:

> Quando se consegue criar um clima organizacional, capaz de propiciar a satisfação das necessidades de seus participantes, e que canalize seus comportamentos motivados, para realização dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma.

Entende-se então que, o clima de um ambiente de trabalho tem impacto em como as pessoas se sentem e como se comportam no trabalho.

Graça (1999:11) escreve que:

> Uma das descobertas mais importantes dos psicólogos sociais e, mais amplamente aceitas por eles é que o comportamento é função dos interesses motivacionais da pessoa e de sua percepção sobre como esses interesses serão recompensados pelo meio-ambiente, no qual ela se encontra, isto é, sua percepção do clima organizacional. Assim uma tendência para agir de maneiras orientadas para a realização, por exemplo, não significa, necessariamente, que a pessoa possua uma alta motivação para a realização. Pela criação de um clima realizador, um administrador pode estimular comportamento orientado para a realização, em pessoas com pouca motivação para isso. Graça (1999:11).

Fatores que afetam o clima

Existem fatores que afetam o clima organizacional, pontos críticos que são de extrema importância, que muita das vezes não é dado uma atenção especial, segundo Chiavenato (2004:155) estes pontos são: Segurança no trabalho – condições de trabalho, efetividade; Normas internas – regras, burocracia; Benefícios – salários, condução, alimentação; Relações interpessoais – sociabilidade; Processo decisório – empowerment; Ambiente físico – instalações; Objetivos organizacionais; Estilo de liderança – autoritária, participativa; Cultura organizacional; Comunicação; Seriedade dos dirigentes; Recompensas – prêmios, reconhecimento; Mudanças; Estratégias motivacionais; Relações sindicais; Governo; Tecnologia; Legislação.

Ambiente

Ambiente é tudo aquilo que envolve externamente uma organização. É o contexto dentro do qual uma organização está inserida. Como a organização é um sistema aberto, ela mantém um relacionamento com o ambiente, isso faz com que tudo o que ocorra externamente passe a influenciar a organização. É do ambiente que, as organizações obtêm os recursos e informações necessárias para seu funcionamento.

De acordo com Chiavenato (2004:43):

> O ambiente geral é constituído de todos os fatores econômicos, tecnológicos, sociais, políticos, legais, culturais, demográficos, etc. que ocorrem no mundo todo e na sociedade em geral. Esses fatores compõem um campo dinâmico de um turbilhão de forças

> que se cruzam, chocam, se juntam, se antagonizam, se multiplicam, se anulam ou se potencializam, provocando ações e reações e, conseqüentemente, instabilidade e mudança. E, por decorrência, a complexidade e a incerteza a respeito das situações e circunstancias que são criadas. O cenário ambiental influencia poderosamente todas as organizações, afetando algumas com maior ou menor impacto criando condições mais ou menos favoráveis. Seu efeito, portanto, é genérico e abrangente para todas as organizações.

Cultura Organizacional

Quando se fala em Clima Organizacional, não se deve confundi-lo com cultura organizacional, mas seria impossível falar de clima organizacional sem citá-la. Sabe-se também que o clima é resultante da cultura existente nas organizações; de seus aspectos positivos e negativos; de seu estilo gerencial e resulta também de fatores externos que permeiam a organização.

Para Morgan (1996:130) "cultura é a ferramenta que cada sociedade usa para tomar suas decisões diárias e entender o mundo como se confrontam".

Para Chein (1985:161) "cultura é a forma como um grupo de pessoas resolve seus problemas, e a diversidade cultural reside nas diferentes soluções encontradas por cada cultura para resolver estes problemas".

Kluckhohn e Stodtbeck (1961:85) "argumentam que a humanidade se confronta com problemas universais, e que uma cultura se distingue de outra pelo arranjo de soluções especificas que cada uma encontra para cada um dos problemas".

A cultura organizacional, assim como a cultura de uma nação, constitui um modelo de definição de padrões de comportamento dos seus membros, por cima de novas regras de controle. De acordo com Tamayo (1998:85)

> A cultura é composta por um conjunto de elementos como, normas, valores, crenças, regras, que pode ser entendido como padrão de comparação para os comportamentos e desempenhos atuais.

Souza (1978:38) associa a definição de clima organizacional com a cultura organizacional, afirmando que:

> O clima é uma resultante das variáveis culturais. Quando estas são alteradas, ocasionam alterações no clima. Curiosamente, o clima é mais perceptível que suas fontes causais.

O clima é decorrente da cultura organizacional, mas tem sobre a cultura influência, numa relação de troca.

O estudo da cultura organizacional se faz necessário para se tomar consciência do clima organizacional, pois este é resultante da interação dos elementos que formam a cultura.

Para Morgan (1996:95),

> Cultura refere-se ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos, sendo o seu conceito usado mais genericamente para

> significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida".

Quando o homem convive em grupo, normas e valores estabelecem o seu comportamento e o de todos que estão ao seu redor, criando assim uma boa convivência. Essas regras e valores podem ser considerados como uma herança cultural, pois são passadas de geração em geração.

Para Katz (1986:48),

> Assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivas que são transmitidos aos novos membros do grupo".

Schein (1982:09), um dos teóricos da psicologia organizacional, define cultura organizacional como sendo um:

> Conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Tipos de Cultura

Handy (1977:125), descreve quatro tipos de cultura, de uma forma que pode ter similaridade com os estilos de liderança.

> Cultura do Poder: encontra-se freqüentemente em pequenas organizações. Essa cultura se baseia em um poder central que se irradia pelos vários negócios e departamentos diretamente até os subordinado. Nessa cultura, existe habilidade para movimentação rápida, para reação no caso de ameaças ou para aproveitar oportunidades. Pouca força é colocada nos grupos de trabalho, uma vez que a força central predomina, o julgamento é baseado nos resultados e há pouca preocupação com os meios.
>
> Cultura do Papel: o que predomina é o papel que cada elemento tem na organização. Os departamentos sustentam a organização, o estilo burocrático predomina. Os departamentos trabalham sem nenhuma preocupação de se criar uma relação integrativa. Nesse tipo de cultura, o papel de cada um é muito importante e por isso prevalecem os manuais, as normas e os procedimentos.
>
> Cultura da Tarefa: é orientada para o trabalho ou para projetos específicos. A estrutura que representa esta cultura é a de uma rede onde as várias atividades interagem para conseguir cumprir as finalidades em primeiro lugar. Esta cultura é bastante flexível, as estruturas são ágeis, podendo ser matriciais ou de projeto, onde os grupos de trabalho e as equipes são mobilizados permanentemente.
>
> Cultura da Pessoa: o indivíduo é o ponto central, se um grupo ou uma pessoa decidem agir em seu exclusivo interesse e colocam

> tudo a seu serviço, a organização terá um caráter pessoal, existirá em função das pessoas que fazem pare dessa organização. Poucas empresas conseguem sobreviver com essa cultura, uma vez que elas possuem objetivos que normalmente ficam acima dos interesses individuais.

Comportamento organizacional

O comportamento organizacional é analisado, por meio do estudo, observações e verificações do comportamento humano que envolve o individuo e seu comportamento, o grupo e a organização. Segundo Muniz (2001:105):

> O comportamento organizacional é o estudo do funcionamento e da dinâmica das organizações e de como o grupo de indivíduos se comporta dentro dela.
>
> As organizações como um sistema cooperativo racional somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõem coordenaram seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiriam.
>
> A organização espera que o empregado aceite sua autoridade e, por seu turno, o empregado espera que a organização se comporte corretamente com ele e opere com justiça.A organização solidifica sua "expectação" pelo uso da autoridade e poder de que dispõe, enquanto o empregado solidifica sua "expectação" por meio de certas tentativas de influir na organização ou de limitar sua participação. Ambas as partes do contrato de interação estão orientadas por diretrizes que definem o que é correto e eqüitativo. É o contrato psicológico ou a norma de reciprocidade.

Motivação

O clima organizacional está relacionado com a motivação de seus colaboradores. Quando há elevada motivação de seus membros, o clima motivacional se eleva, criando uma atmosfera de satisfação, de comprometimento, interesse, colaboração, etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, o clima organizacional tende a deteriorar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia e insatisfação, podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto e inconformidade, típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização como nos casos de greve.

O desempenho de uma organização depende basicamente da contribuição dos seus colaboradores, os quais devem ser considerados como sendo os recursos fundamentais da organização, mas são poucas as organizações que sabem e reconhecem este fato, e se dão contas dos riscos acarretados pelo não comprometimento dos seus colaboradores.

Para Newstrom (1996:11):

> "A motivação é essencial ao funcionamento organizacional, pois não importa quanto de tecnologia e equipamentos uma organização tenha: essas coisas não podem ser colocadas em uso a menos que sejam liberadas e guiadas por pessoas que estejam motivadas".

O comportamento das pessoas costuma ser determinado pela sua necessidade mais intensa, cabe então a organização ter algum conhecimento das necessidades que são mais importante às pessoas.

Para avaliar a motivação, se faz necessário primeiramente entendê-la. Segundo Chiavenato (1994:182):

> Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma. Os motivos são, às vezes, definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo, esses motivos são dirigidos por objetivos e estes podem ser conscientes ou inconscientes.

De acordo com Murray (1986:20-21), motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa. E este motivo pode ser dividido em dois componentes:

> 1 - Impulso – refere-se ao processo interno que incita uma pessoa à ação, sendo que este pode ser influenciado pelo ambiente externo – pela temperatura, por exemplo – mas o impulso, propriamente dito, é interno.
>
> 2 - Objetivo ou recompensa – se revestem de certo efeito redutor sobre o incitamento interno, pelo que, depois de alcançar um objetivo ou ser suficientemente recompensado o motivo deixa de orientar o comportamento por um período de tempo.

Entende-se que uma pessoa pode se sentir motivada em qualquer momento, por uma variedade de fatores internos e externos. Mas as pessoas são diferentes entre si, se tratando de motivação, as necessidades humanas que motivam o comportamento humano variam de pessoa para pessoa.

Para Bergamini (1991:48) “motivação é uma inclinação para a ação”, que tem origem em um motivo/necessidade”.

> O enfoque mais natural para se compreender a motivação humana deve ser aquele que individualiza as pessoas através de sua história particular de vida, isto é, aquilo que se denomina de “realidade motivacional do ser”. Essa realidade não tem réplica, uma vez que as pessoas não possuem histórias de vida iguais. Somente o estudo da coerência entre os fatos que compõem a realidade motivacional de cada um poderá levar ao conhecimento de sua real identidade, mostrando, assim, orientações comportamentais mais duradouras e permanentes da sua personalidade. Essa orientação explicará fatos passados, ajudarão a compreender comportamentos presentes e provavelmente oferecerão alguma base para que se possa projetar, para o futuro, reações típicas a cada ser humano em separado.

Maslow (1970:35) afirma que:

> A satisfação da necessidade de estima está relacionada com a própria pessoa e exige uma ação externa. As necessidades que se integram às pessoas são as de realização, de adequação, de capacidade e competência, de confiança em enfrentar o mundo,

> de liberdade e de independência. E aquelas que se integram às ações externas são as necessidades de reputação, de prestígio, de status, de dominação ou poder de reconhecimento, de atenção, de importância e de dignidade ou apreciação. Quando essas necessidades não são satisfeitas o individuo sente-se inferior, fraco e desencorajado, quando não possui autoconfiança, nem força, sente-se fora do contexto, inútil e desnecessário ao mundo.

Conforme as necessidades vão sendo relativamente satisfeitas, surge então a necessidade de auto-realização. Elas se referem ao desejo que as pessoas possuem de desenvolver seu próprio potencial. Essa necessidade está relacionada à curiosidade humana que aguça o desejo de compreender, de sistematizar, de organizar, de analisar e de procurar desvendar os significados das coisas, e de construir um sistema de valores.

Maslow (1970:10) entende o ser humano como sendo um ser eternamente insatisfeito e possuidor de uma série de necessidades, por exemplo:

> "A motivação para satisfazer uma necessidade de segurança somente aparecerá quando suas necessidades do tipo fisiológicas estiverem razoavelmente satisfeitas".

Para Murray (1986:25), o ponto mais importante da tese de Maslow é esse:

> O superior não aparece enquanto os que lhe ficam por baixo não forem satisfeitos... Finalmente, quando todos os motivos inferiores estão satisfeito, surge um motivo para a auto realização.

Weiss (1991:61) afirma que:

> De modo análogo tanto às necessidades como as recompensas correlacionadas são compatíveis com as expectativas típicas dos empregados. Eles esperam condições de trabalho que sejam seguras, limpas e confortáveis. Esperam que os salários, a supervisão, a política e a administração da firma sejam eqüitativas e estejam de acordo com o que foi combinado quando foram contratados. O contrato psicológico gera expectativas com relação à promoção, responsabilidade, estímulo no trabalho, reconhecimento e oportunidade de realização... Cada vez que você ou a organização satisfaz uma dessas expectativas, a recompensa reforça o desejo da pessoa de repetir o desempenho bem-sucedido que lhe rendeu os resultados esperados e valorizados. Não conseguir realizar as expectativas resulta em desmotivação e em perda de produtividade, ou até na perda do produtor.

Para Hersey (1986:83),

> A teoria de Maslow é útil para a identificação das necessidades ou motivos e a teoria de Herzberg fornece idéias sobre as metas e incentivos que satisfazem a essas necessidades.

Entende-se, então, que ninguém motiva ninguém, e sim fornece estímulos para que a motivação venha a ocorrer.

Liderança

Enquanto a autoridade formal é atributo dos cargos, a liderança é atributo das pessoas. A liderança é a capacidade pessoal, inerente ao indivíduo, de se fazer obedecer, de influenciar ou de orientar o comportamento alheio. Ao contrário da autoridade, que é transitória e abandona o indivíduo quando ele deixa o cargo ou a organização, a liderança é duradoura e subjetiva. Ninguém é líder se não tiver seguidores. Para ser líder, a pessoa deve ser vista como tal por um grupo. O líder tem que motivar sua equipe extraindo o melhor de cada indivíduo.

Para Bergamini (1991:326)

> Embora o líder não motive seu subordinado, paradoxalmente seu comportamento pode ser típico de uma ação frustradora, tendo em vista a maneira pela qual trata seus seguidores. As pessoas esperam que os líderes sejam "motivadores", que criem um ambiente onde possam se sentir bem, e quando isto não acontece, elas se frustram e se desmotivam.

De acordo com Davis (1996:150):

> Liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção de objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo identificar para onde ele está indo e assim motivar-se na direção dos objetivos. Sem liderança uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos. Davis (1996:150).

Muitas organizações ainda adotam o termo gerente e suas atribuições, como sendo o melhor a se fazer para comandar um grupo, mas em meio a tantas mudanças que vêm ocorrendo em nosso dia-a-dia, o mundo dos negócios está voltando-se para os profissionais que sejam capazes de crescer e modificar o meio em que vivem, fazendo com que o trabalho flua melhor. Substitui-se então o gerente pelo líder.

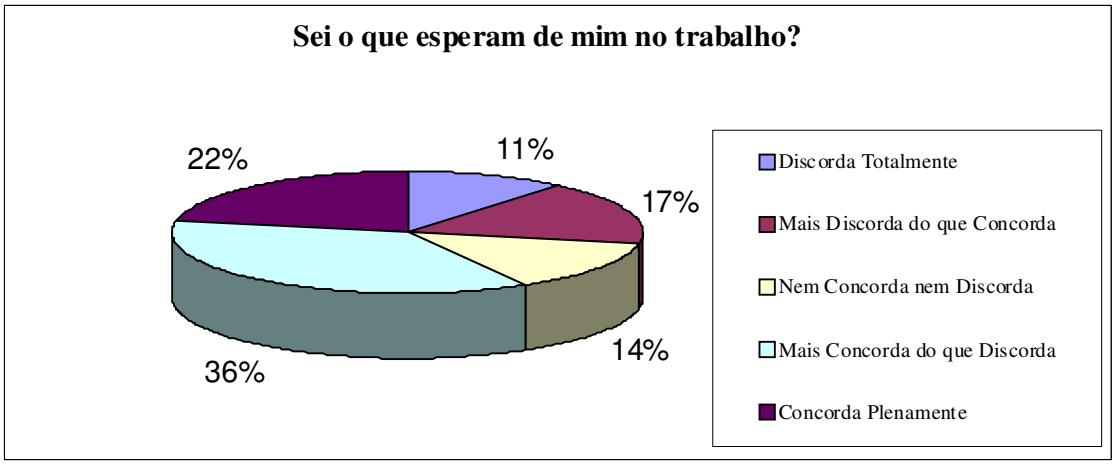
METODOLOGIA

A presente pesquisa foi feita no escritório de serviços da UNIMED Central Nacional empresa de planos de saúde situada na cidade de São Paulo e de abrangência nacional.

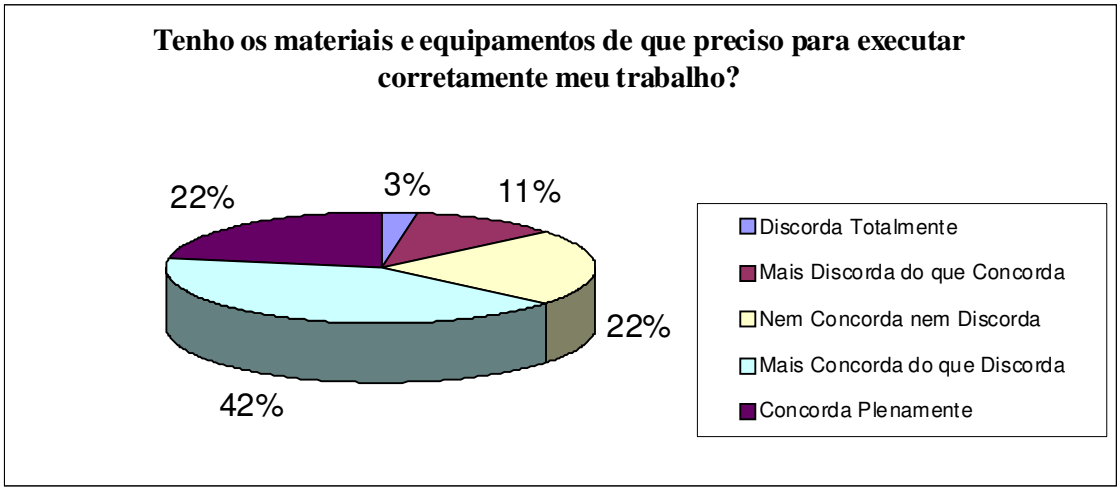
Para classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2005), que relaciona a pesquisa em dois aspectos, quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva, pois, visou descrever percepções, expectativas e sugestões do pessoal técnico-administrativo da empresa pesquisada. E quanto aos meios a pesquisa foi de campo, porque, foi aplicado um questionário estruturado elaborado pelo Instituto GALLUP denominado Q12.

A organização tem aproximadamente 500 colaboradores e o escritório de serviços onde foi aplicada a pesquisa conta com 87 destes colaboradores (quase todos assistentes e analistas de contas médicas) e a amostra foi definida pelo critério de acessibilidade e contou com 37 respondentes, perfazendo 42,53% do universo.

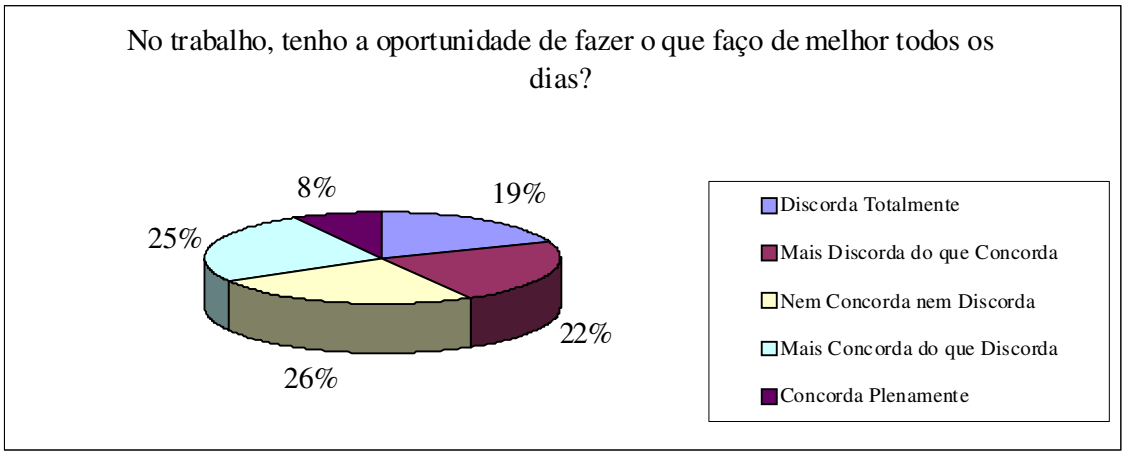
ANÁLISE DOS RESULTADOS



A maioria dos colaboradores ou concordam parcialmente (36%) ou plenamente (22%) com relação ao que esperam dele no trabalho. Isso demonstra o conhecimento da expectativa dos supervisores ou colega de trabalho com a função que está sendo desempenhada. Esse fator é importante para a motivação dos colaboradores, pois, para o funcionário é importante saber qual é o papel a ser desempenhado dentro da organização.

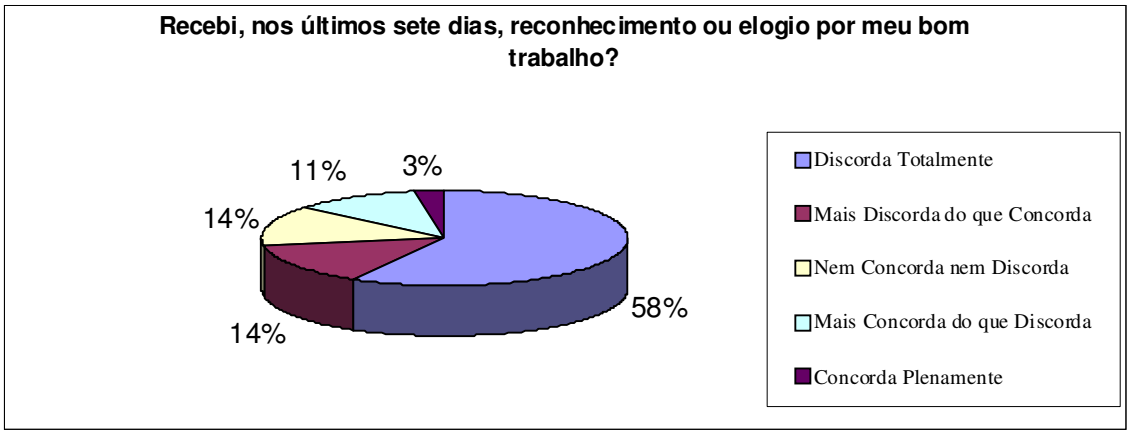


A maioria dos colaboradores (42%) concorda parcialmente com essa pergunta e (22%) concorda plenamente. Essa questão demonstra que, com relação aos recursos disponíveis para desempenho das atividades diárias, a empresa supri as necessidades.

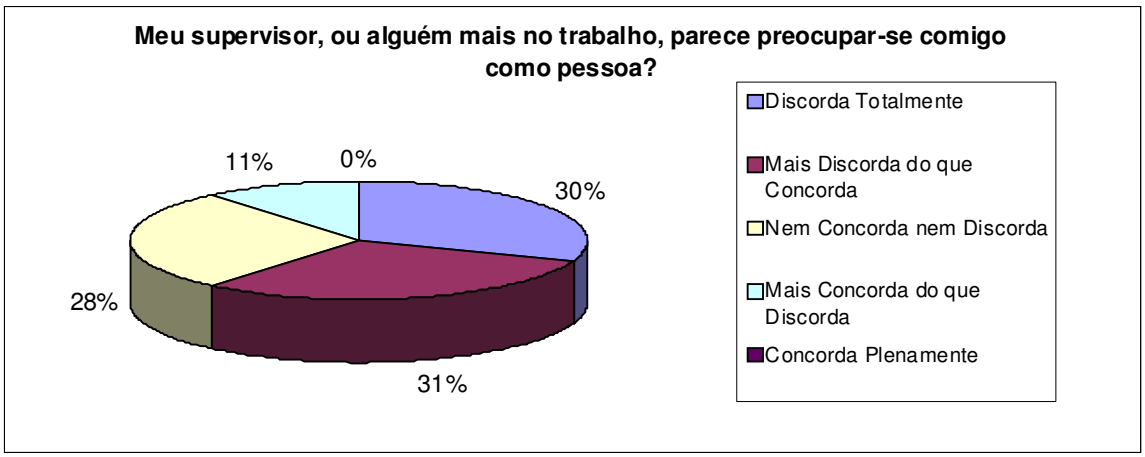


A maioria dos colaboradores (26%) ficou indecisa com essa pergunta, e outros (41%) discordam.

Essa questão evidência que a maioria dos colaboradores não demonstram o que pode ser feito de melhor em suas atividades, talvez por medo de ficarem frustrados, e não serem reconhecidos como realmente gostariam de ser ou por não terem a oportunidade de mostrar o que eles realmente podem fazer. Esse é outro fator desmotivador, que tem grande influência sobre o clima organizacional.



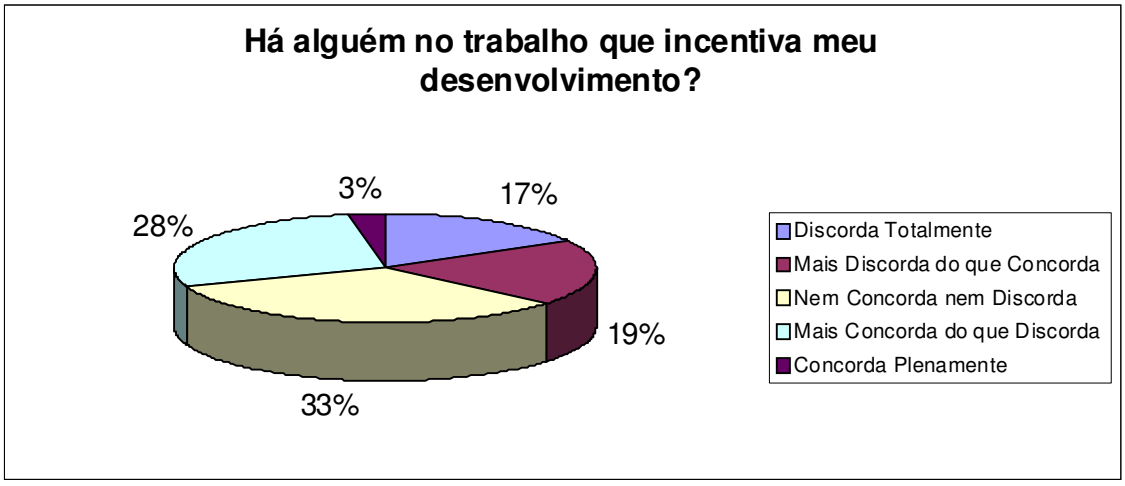
A maioria dos colaboradores, ou seja, (58%) discordam totalmente com essa pergunta. Isso afirma que, eles não recebem reconhecimento pelo desenvolvimento de suas atividades, o que os desmotiva deixando-os desanimados com a empresa.



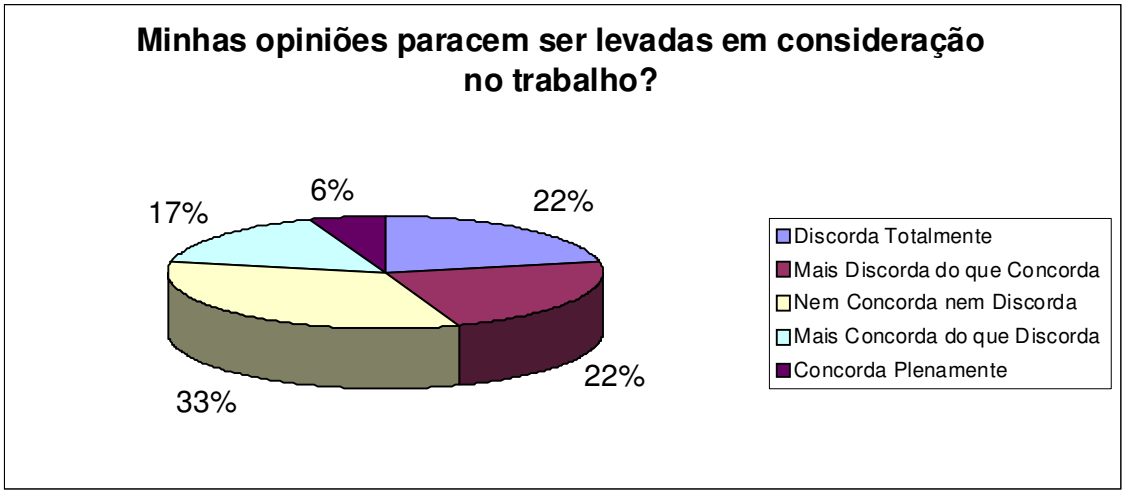
A maioria dos colaboradores (61%) estão insatisfeitos com os colegas de dentro da

empresa, pois o relacionamento desta organização é apenas profissional, não existindo nenhum envolvimento afetivo. O gráfico demonstra que o pouco que tem está atenção são os "protegidos" da chefia ou os considerados populares.

Tal fato demonstra que a maioria dos gestores da organização deixam a desejar, propiciando um clima ruim no ambiente de trabalho. Quando se tem um envolvimento afetivo as pessoas trabalham mais satisfeitas e contentes. Sendo assim, conclui-se que o fator de relacionamento desta organização precisa de mais atenção neste sentido, para melhorar o relacionamento que é de suma importância para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.



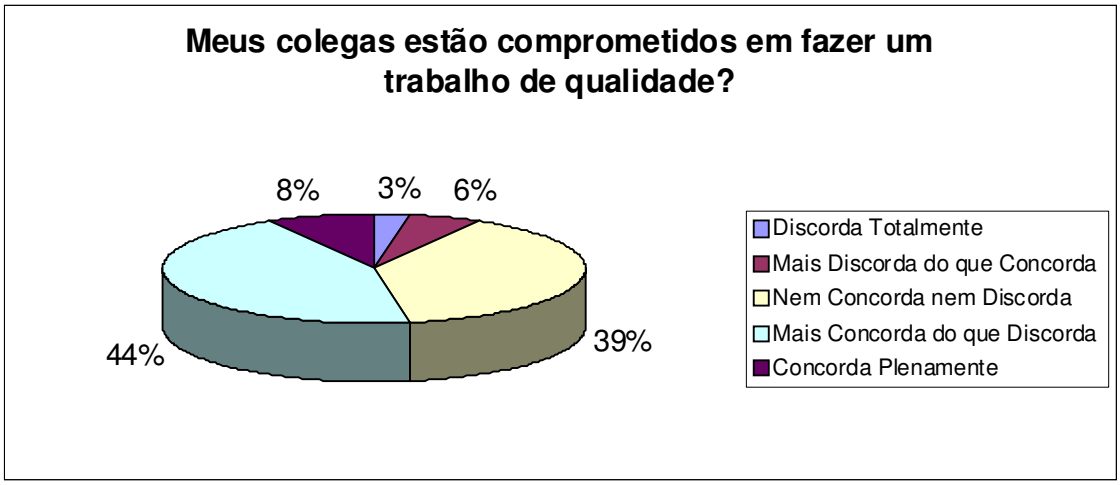
A maioria dos colaboradores (33%) ficou indecisa com essa pergunta e (36%) discordam. Isso evidencia que não recebem elogios ou algum tipo de reconhecimento por desenvolver suas atividades. Portanto, o fator motivação acaba por não existir.



Nesta pergunta, (33%) dos colaboradores ficaram indecisos e outros, (44%) discordam.

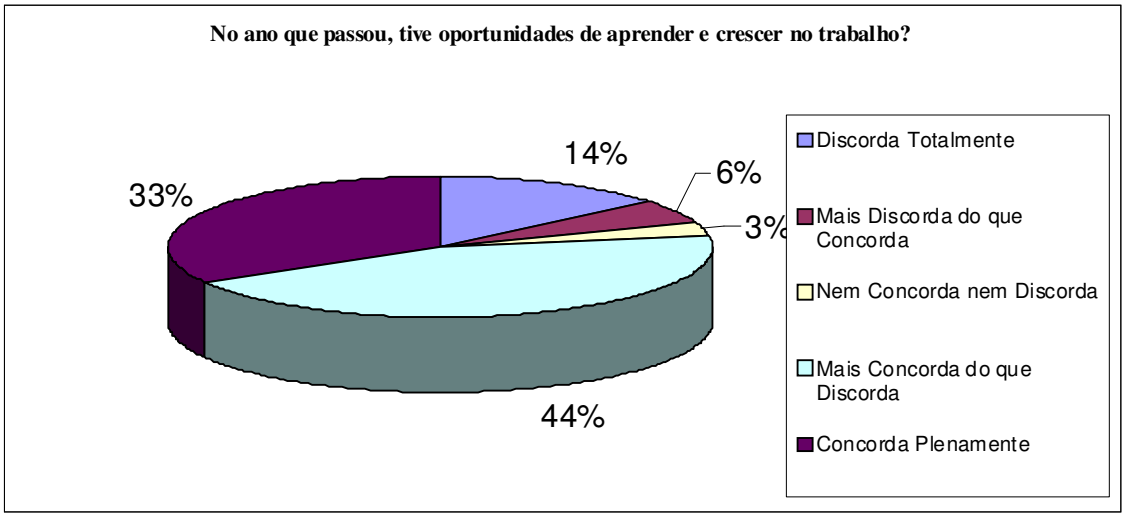
Essa questão demonstra que a opinião dos colaboradores não é levada em consideração, sendo que, esse fator é importante para o bom desenvolvimento das atividades desempenhadas neste setor, pois são os próprios funcionários que podem indicar como melhorar o desempenho das atividades ou como fazer para agilizar o processo. Como-se trata de um setor de análise de contas médicas, é necessário cumprir prazos e ouvir a opinião de quem desenvolve as atividades.

Então, quando se fala do clima organizacional, relacionado a essa pergunta, a maioria dos colaboradores estão insatisfeitos.



A maioria dos colaboradores (44%) concorda parcialmente com essa pergunta, porem, (39%) discorda parcialmente.

O comprometimento nesta organização é um fator preocupante, pois, na verdade, ele se aplica a metade da empresa, uma vez que, existem prazos a serem cumpridos devido ao fechamento mensal, o que faz supor que a qualidade das atividades existe até um determinado período, qual seja, a aproximação do fechamento, tornando importante o cumprimento das datas, deixando a qualidade se tornar um ponto sem muita relevância.



A maioria dos colaboradores (44%) concorda parcialmente, porem, (33%) concorda plenamente com essa questão. Isto atesta que os colaboradores tiveram a oportunidade de aprender e crescer no trabalho, agregando pontos positivos para a organização, e ajudando a criar um ambiente mais saudável, fazendo com que sejam mais otimistas no desenvolvimento da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A percepção de clima organizacional estudada na população da UNIMED Central Nacional evidenciou que os colaboradores desta organização estão insatisfeitos com o ambiente de trabalho em que estão inseridos.

Foi demonstrado, através do questionário respondido por estes colaboradores que o clima organizacional está desmotivando-os. A maioria das perguntas respondidas teve uma porcentagem negativa maior que as positivas, sendo que, com relação às questões: "Se os colaboradores sabiam o esperam deles?" e "Se tinham o equipamento necessária para execução de suas atividades?", as respostas foram satisfatórias, ou seja, 98% dos colaboradores afirmam que essas necessidades são atendidas.

Quando questionado a sobre: receber elogios pelo seu trabalho, ter oportunidade de fazer melhor suas atividades, ser reconhecido ou elogiado, se a supervisão se preocupa com o colaborador como pessoa, se alguém o incentiva no trabalho, se suas opiniões são levadas em consideração, se seus colegas são comprometidos com a qualidade, ter um melhor amigo no ambiente de trabalho, os dados coletados nos questionários respondidos nos evidencia que 95% dos colaboradores estão insatisfeitos, e apenas 5% estão satisfeitos, fator preocupante. Por fim, com relação às respostas das perguntas:

A maioria (90%) dos entrevistados, quando indagados sobre comentar com alguém sobre o seu progresso, e se no ano que passou tiveram oportunidade de crescer, as respostas foram positivas, estão satisfeitos com esse fator.

Pela análise feita, percebe- se que as pessoas desta organização estão perdidas, pois, a maioria não sabe qual a missão ou objetivo da empresa, qual a importância do seu trabalho, sente se injustiçada. Isto demonstra que a política de RH da empresa deixa a desejar, ou seja, ela não vai de encontro às necessidades da maioria dos colaboradores.

As propostas de melhoria não são discutidas com os colaboradores que deram a idéia, isto é um fator desmotivador desta organização. A análise também demonstra que eles não estão preparados para enfrentar mudanças, existindo uma certa resistência quando se fala em renovar, no sentido de uma troca de um sistema, uma nova ferramenta de trabalho, mudar os hábitos para melhorar a qualidade de vida.

Os colaboradores estão sem muita expectativa. Devido à falta de reconhecimento no ambiente de trabalho, a chefia deixa muito a desejar neste sentido; o relacionamento entre os próprios funcionários também é um fator negativo, pois, existe um relacionamento profissional entre a maioria deles, sem nenhum envolvimento de amizade ou afetividade.

As pessoas sentem se reconhecidas profissionalmente quando tem seu trabalho reconhecido por seus superiores, fazendo com que seu ambiente organizacional fique mais produtivo e agradável para todos.

O reconhecimento profissional não vem somente através de salários, mas também de atitudes dos gestores que podem ajudar para que os profissionais se sintam motivados e reconhecidos. É necessário ser demonstrado ao colaborador que a empresa está, de fato, comprometida para a melhoria das relações humanas no trabalho.

Se houver maior dedicação com relação à manutenção da satisfação do colaborador, para a melhoria do clima organizacional e para a valorização do ser humano como elemento indispensável para o crescimento e sucesso da organização, a empresa será destaque no mercando.

Mudar o hábito ou a mentalidade dos gestores não é uma tarefa muito fácil, pois, a maioria das pessoas que têm cargo de chefia dentro das organizações, acham que estão lá apenas para mandar, esquecendo que estão lidando com seres humanos e não com robôs. Para se ter um clima organizacional favorável na empresa, somente está mudança será capaz de produzir bons resultados no ambiente de trabalho, afim de que se torne um local agradável e que estimule o colaborador a praticar a qualidade em tudo o que ele desempenhar dentro da

organização, e não a veja apenas como uma relação contratual e sim, como um lugar que ele faz aquilo que goste e ainda receba salário para desenvolver seu trabalho.

As empresas de hoje não buscam mais aqueles profissionais que apenas saibam obter lucros e resolver problemas, mas sim profissionais que sabem se relacionar com pessoas, parte fundamental para o bom desenvolvimento organizacional.

Inclusive, com os avanços tecnológicos e o crescimento da economia, o mercado está cada vez mais competitivo, as pessoas nas organizações não são mais vistas como funcionário, mas sim como colaboradores, onde, colaboram para o crescimento da empresa, essa forma de pensar motiva as pessoas, fazendo com que se sintam realmente importante para o desenvolvimento da organização e seu desenvolvimento profissional.

A pesquisa de Clima Organizacional representa um importante instrumento para que a organização possa identificar pontos que devem ser objetos de aprofundamento e para elaboração de um plano de ação para melhoria do clima. Sabe-se que este clima organizacional, não irá assegurar o sucesso da organização, mas um clima ruim, certamente, tornará essa tarefa impossível.

O clima de uma organização é um importante conceito que o dirigente precisa entender, porque é através da criação de um clima organizacional adequado que o gerente pode controlar as motivações de seus subordinados. A eficácia da organização pode ser aumentada criando-se um clima organizacional que satisfaça as necessidades dos seus colaboradores e ao mesmo tempo, canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação** . 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa,** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

____. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8 ed- São Paulo: Atlas, 2004.

____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização.** Rio de Janeiro: Elsier, 2004 2° reimpressão.

____. **1936- recursos humanos na empresa.** São Paulo: Atlas, 2004.

GRAÇA, H. **Clima Organizacional – Uma Abordagem Vivencial**. Brasília:

FUNADESP, 1999.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações – O Homem Rumo**

ao Século XXI. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KATZ, D. KAHN, R**. Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1986.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MASLOW, A**. Maslow no Gerenciamento**. 1ª ed. São Paulo: Qualimark, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

Muniz, A. J. O. FARIA, H. A. **Teoria geral da administração: Noções básicas** – 4 ed. ver. e ampl. - São Paulo: Atlas. 2001.

MURRAY, E.J. **Motivação e Emoção**. Tradução: Álvaro Cabral. 5ª ed. Rio de

Janeiro: Guanabara Koogan, 1986.

SCHEIN, E.H. **Psicologia Organizacional**. Rio de janeiro: Prentice-hall do Brasil,

1982.

SOUZA, E.L. P. **Clima e Cultura Organizacionais: como se Manifestam e Como se Manejam.** São Paulo: Edgard Blucher, 1978. Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA – UFRGS.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.