



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## **GESTÃO DE PESSOAS: FATORES QUE INTERFEREM NO CLIMA ORGANIZACIONAL DO SERVIÇO DE NUTRIÇÃO E DIETÉTICA DO (HU) HOSPITAL UNIVERSITÁRIO POLYDORO ERNANI DE SÃO THIAGO DA UFSC**

**Sonia Regina Medeiros Vieira**  
UFSC  
[soniarmv2006@hotmail.com](mailto:soniarmv2006@hotmail.com)

**Irineu Manoel de Souza**  
UFSC  
[irineu.manoel@ufsc.br](mailto:irineu.manoel@ufsc.br)

**Luis Moretto Netto**  
UFSC  
[luis.moretto.neto@ufsc.br](mailto:luis.moretto.neto@ufsc.br)

**Alessandra de Linhares Jacobsen**  
UFSC  
[alessandradelinharesjacobsen@gmail.com](mailto:alessandradelinharesjacobsen@gmail.com)

### **RESUMO**

A presente pesquisa teve como objetivo analisar fatores que interferem no clima organizacional do Serviço de Nutrição e Dietética (SND) do Hospital Polydoro Ernani de São Thiago (SND), bem como avaliar o ambiente de trabalho e o relacionamento dos colaboradores. O Setor está localizado dentro do Hospital Universitário. Como técnicas de pesquisa foram adotadas a pesquisa bibliográfica, a observação direta e a aplicação de um questionário para 112 colaboradores, que foi composto de dezessete questões objetivas, de múltiplas escolhas e sua elaboração foi construída através do processo de observação e compreensão da literatura sobre os fatores que interferem no clima organizacional como: estresse, conflitos, aprendizagem, valores, percepção, habilidades, atitudes, personalidade, emoções, motivação e resistência a mudanças. Através da análise dos dados obtidos, foi possível determinar a relação existente entre os colaboradores, gestores e ambiente de trabalho no qual estão inseridos. Tais resultados foram utilizados como sugestões visando apoiar os cursos de relações interpessoais que o setor venha a oferecer aos seus colaboradores, com a finalidade de elaborar ajustes comportamentais para um melhor desempenho nas atividades laborais.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Clima Organizacional. Ambiente de trabalho.

## 1 INTRODUÇÃO

Para iniciar um trabalho que envolva clima organizacional é preciso se avançar além dos simples problemas da organização, pois, entende-se que as empresas são as pessoas que nela trabalham; e que as mesmas possuem culturas diferentes e quando estes indivíduos se encontram executando suas atividades de trabalho em um mesmo local é natural o surgimento dos conflitos.

As pessoas dependem das organizações que trabalham para atingir os seus objetivos individuais assim como as organizações necessitam das pessoas para alcançar os seus objetivos organizacionais. Segundo Girardi e Dalmau (2009) as pessoas são o diferencial por possuírem as competências e os talentos que serão utilizados como alavancas para o sucesso organizacional.

O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de satisfação dos colaboradores da empresa. Quando existe elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se define em uma relação colaboração. Por outro lado, quando existe baixa estima entre os membros, o clima organizacional tende a tornar-se “pesado”, caracterizando-se por desinteresse e insatisfação, podendo chegar, em casos extremos, a estados de agressividades, conflitos, situações estas que se costuma presenciar em diversas organizações. (LUZ, 1996).

Este estudo tem como objetivo analisar fatores que interferem no clima organizacional do Serviço de Nutrição e Dietética do Hospital Universitário Polydoro Ernani de São Thiago da Universidade Federal de Santa Catarina. Setor este que passou por muitas mudanças e reformas nos últimos 20 anos, período em que um dos pesquisadores começou a fazer parte como colaborador efetivo do quadro funcional da instituição. Desde então, vem-se observando que os relacionamentos entre os servidores passam por diversas fases, umas melhores e outras nem tanto. Daí surgiu a vontade de fazer um trabalho envolvendo todos os colaboradores e chefias, com o objetivo de identificar alguns desses fatores que interferem negativamente ou positivamente no clima e sugerir algumas ações para melhorar o nível de satisfação dos colaboradores, nos próximos cursos de treinamento e capacitação.

Nesse contexto, o presente estudo pretende responder a seguinte questão: Quais fatores que interferem no clima organizacional dos colaboradores do serviço de nutrição e dietética do Hospital Universitário Polydoro Ernani de São Thiago da UFSC ?

Para responder o problema de pesquisa, foi definido, como objetivo geral, o de analisar fatores que interferem no clima organizacional dos colaboradores do serviço de nutrição e dietética do Hospital Universitário Polydoro Ernani de São Thiago da UFSC. Definiram-se, como objetivos específicos, a) Identificar os principais fatores que interferem positivamente ou negativamente no clima organizacional do serviço de nutrição e dietética do hospital universitário Polydoro Ernani de São Thiago da UFSC; b) Apresentar sugestões visando apoiar os cursos de relações interpessoais que o setor venha a oferecer aos seus colaboradores, com a finalidade de elaborar ajustes comportamentais para um melhor desempenho nas atividades laborais.

Um estudo pode ser justificado a partir de sua importância, oportunidade e viabilidade. Tal estudo mostrou-se importante devido a grande necessidade que o setor tinha em conhecer e solucionar os problemas existentes no dia-a-dia e nas atividades desenvolvidas. Sendo assim, o questionário tentou não só mostrar os anseios e desejos dos colaboradores, que podem ou não ser a causa de alguns conflitos, como também sugerir ações para tentar minimizá-los. Finalmente, entende-se que o Setor, Serviço de Nutrição e Dietética do Hospital Universitário, poderá utilizar a presente pesquisa no aprimoramento de sua gestão. Em relação à oportunidade, a pesquisa foi de fato relevante por não ter sido feita pesquisa semelhante até a data em questão. No que se refere à viabilidade, o questionário torna-se aconselhável, pois é

um instrumento barato e de fácil aplicação, sem contar que o pesquisador teve acesso livre ao setor e o apoio da chefia para poder aplicá-lo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

Segundo Gil (2010), Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”

### **2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Segundo Camargo (2007) cultura organizacional é uma percepção comum compartilhada pelos membros de uma organização. Ainda de acordo com o mesmo autor, a maioria das grandes organizações possui uma cultura dominante que expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização e diversos nichos de subculturas, geralmente definidas por designações de departamento e separação geográfica (CAMARGO, 2007). Em alguns casos, estas miniculturas podem aprimorar a cultura dominante, enquanto que outros podem fazer o efeito contrário (contracultura), criando conflitos, divergências e frustrações entre os empregados.

### **2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Os conceitos de comportamento organizacional precisam refletir condições situacionais ou contingenciais, ou seja, fatores que moderam a relação entre duas ou mais variáveis e aprimoram esta relação. Então, pode-se dizer que X leva a Y apenas sob uma condição Z. (LUZ, 1996)

De acordo com Girardi e Dalmau (2009) a partir da Escola de Relações Humanas e do aperfeiçoamento das teorias sobre comportamento organizacional, a área evoluiu gradativamente até chegar às tendências atuais. O desafio atual das organizações é agregar valor às suas atividades e transformar as pessoas no seu diferencial competitivo.

### **2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL**

A pesquisa do clima organizacional oferece grande oportunidade aos colaboradores de expressarem seus pensamentos, sentimentos e atitudes em relação aos seus empregadores. O diagnóstico deve ater-se mais aos aspectos internos e menos aos aspectos ambientais, extrínsecos à organização. Deve ser encarada como um instrumento acessório de gestão e não como um meio para achar os culpados (LUZ, 1996). O consultor norte-americano Stanley M. Davis (2013) diz que: “Clima organizacional é uma avaliação de até que ponto as expectativas das pessoas estão sendo atendidas dentro da organização”. Já Warren G. Bennis (1996), outro consultor norte-americano diz que Clima Organizacional é um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira como as pessoas se relacionam umas com as outras e também com a organização. Na opinião do professor George H. Litwin (2013), o Clima Organizacional é a qualidade do ambiente dentro da organização, e como ele é percebido pelas pessoas, sendo que essa percepção influenciará no comportamento das mesmas.

De acordo com autores, como Gibson et al (2006); Likert e Likert J (1980); Lima e Teixeira (2000); Girardi e Dalmau (2009) e Camargo (2007), muitos são os fatores que podem interferir no clima organizacional, entre esses fatores pode-se citar alguns mais relevantes, tais como: estresse, conflitos, aprendizagem, valores, percepção, habilidades, atitudes, personalidade, emoções, motivação e resistência a mudanças:

#### **2.4.1 Estresse**

O estresse pode ser medido como uma sensação de tensão, ansiedade, preocupação e/ou estímulo a uma resposta. Cada pessoa atribui um significado próprio ao estresse. Os efeitos que o estresse pode causar podem ser muitos e variados. Alguns são positivos e outros negativos. Algumas pessoas conseguem lidar melhor que outras com o estresse. (GIBSON et al, 2006)

Pode-se definir o estresse ocupacional a partir do enfoque nos estressores organizacionais que permitem diferenciar dois tipos de estudo: os de estresse ocupacional e os de estresse de forma geral. O ocupacional enfoca estressores relacionados ao ambiente de trabalho, e os de forma geral estressores gerais na vida do indivíduo (PASCHOAL; TAMAYO, 2006).

#### **2.4.2 Conflito**

Criar um ambiente onde as pessoas possam sentir-se bem com os gestores, com elas mesmas, e entre os seus colegas de trabalho, nunca foi um trabalho fácil. Mesmo porque, o conflito em uma organização não é de todo ruim, pode servir para soluções inesperadas surgidas no meio da “tempestade”. Mesmo assim, o conflito deve ser solucionado o mais rápido possível, para evitar que cause problemas indesejáveis à organização.

Várias pesquisas apresentam o conflito como o desacordo que conduz a uma luta de poder. O conflito se instala quando há divergência de ideias, quando o papel por desempenhar choca-se com os princípios de outras pessoas. É impossível eliminar os conflitos: eles fazem parte da condição humana. “O homem conflita consigo mesmo procurando superar-se”. (GALO, 2005, p. 3).

“Um conflito é dado como solucionado quando todas as partes oponentes estão satisfeitas com o resultado, ou vice-versa permanece sem solução enquanto uma das partes estiver insatisfeita com o resultado” (LIKERT; LIKERT J, 1980, p. 8).

Segundo Lima e Teixeira (2000, p. 95), “o conflito é uma característica natural do relacionamento humano e ocorre em função da construção gradual da auto-identidade das pessoas que se encontram em níveis diferenciados de maturidade”. Os referidos autores ensinam que o grau de colaboração e de confrontação existente em um conflito pode variar de situação para situação e de pessoa para pessoa.

#### **2.4.3 Aprendizagem**

Segundo Robbins (2002) a aprendizagem é qualquer mudança relativamente permanente no comportamento e que ocorra como resultado de uma experiência. O referido autor ainda destaca três teorias que explicam o processo pelo qual se adquirem padrões de comportamento, quais sejam: a) Condicionamento clássico: um indivíduo responde a algum estímulo que originalmente não produzia tal resposta; b) Condicionamento operante: um

comportamento voluntário desejável conduz a uma recompensa ou evita uma punição. As pessoas aprendem um comportamento para obter algo que desejam; e c) Aprendizagem social: as pessoas podem aprender tanto pela observação como pela experiência direta.

De acordo com Camargo (2007), pode-se concluir que a aprendizagem se realiza sempre que a atividade de um organismo produz uma mudança relativamente permanente de seu comportamento.

O processo mais difícil na arte de ensinar aos colaboradores de uma empresa é o “desaprender”, isto é, aprender novamente e de uma outra forma o que ele já faz, por isso a aprendizagem requer uma mudança de comportamento, senão, pode-se dizer que tal processo não foi aprendido.

#### **2.4.4 Valores**

Para Andrade (2010), valor é uma crença básica sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante. Os valores constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual. Valores representam o conjunto de características de uma determinada pessoa ou organização, que determinam a forma como a pessoa ou organização se comportam e interagem com outros indivíduos e com o meio ambiente.

Pode-se dizer que os valores são as referências que cada pessoa traz consigo e que aprendeu com suas experiências. Pode-se dizer que são como um espelho que acompanha o indivíduo durante toda a sua vida, sempre refletindo aquilo que a pessoa absorveu como certo ou errado, quando ainda era muito jovem. (ROBBINS, 2002).

#### **2.4.5 Percepção**

A percepção do indivíduo auxilia a distinguir situações da maneira são vistas e nem sempre reflete o verdadeiro sentido das situações que se apresentam diante de nós. “A percepção é a chave do comportamento. O modo como às pessoas veem as coisas determina sua forma de agir. Se suas percepções são distorcidas, vai refletir-se em seus comportamentos” (LIKERT; LIKERT, 1980, p. 67).

Segundo Robbins (1999), a percepção pode ser definida como um processo pelo qual são organizadas e interpretadas as impressões sensoriais a fim de dar sentido ao ambiente. Então, o que se percebe pode ser diferente da realidade objetiva. Por exemplo, os trabalhadores de uma mesma empresa constroem percepções diferentes sobre ela. Tudo é percebido diferentemente para cada um dos trabalhadores, dependendo do seu ponto de vista ou cultura. De acordo com o mesmo autor, objetivos, interesses, expectativas, emoções, valores, motivação pessoal e outros estados psicológicos influenciam o que se percebe.

Para Camargo (2007) as pessoas de sociedades diversas sentem, pensam, percebem, interpretam a realidade e as experiências de sua própria vida de maneira diversa.

#### **2.4.6 Habilidades**

Segundo Brandão e Guimarães (2001), a habilidade, do ponto de vista operacional, é a capacidade do indivíduo de buscar e fazer uso, de modo produtivo, de conhecimentos adquiridos, a fim de utilizá-los numa determinada ação, com o propósito de atingir um objetivo definido. Do ponto de vista da administração, não importa se as pessoas diferem quanto às habilidades. O ponto é descobrir como diferem, e usar este conhecimento para melhorar a probabilidade de que o funcionário possa desempenhar bem suas funções. As habilidades em geral são construídas sobre dois grupos de fatores (ROBBINS, 2002):

- a) Habilidades físicas: aquela necessária para a realização de tarefas que exijam resistência, agilidade, força ou características semelhantes. Ganham importância na realização bem sucedida das tarefas mais padronizadas e não especializadas;
- b) Habilidades intelectuais: necessárias para o desempenho de atividades mentais. Quanto maior a demanda de processamento de informações em uma função, maior a necessidade de habilidades verbais e de inteligência para que ela seja executada com sucesso.

#### **2.4.7 Atitudes**

Uma das definições mais simples sobre o que é atitude foi desenvolvida por um psicólogo chamado Gordon Allport (1981 apud ANDRADE, 2010, p. 118), que faz a seguinte afirmativa: “Atitudes são predisposições aprendidas ao responder a um objeto ou a uma classe de objetos de forma consistentemente favorável ou desfavorável

De acordo com Robbins (2002) a atitude possui três componentes: o cognitivo, que se refere a uma opinião ou crença, o afetivo, relacionado ao sentimento e às emoções, e o comportamental, que se refere à intenção de se comportar de uma determinada maneira com relação a alguma coisa ou alguém.

#### **2.4.8 Personalidade**

Segundo Trentini et al (2009), a personalidade se referiria às características dos indivíduos, sendo única e o distinguindo dos demais a partir de padrões consistentes de sentimentos, pensamentos e comportamentos.

A personalidade, formada muito antes de a pessoa ingressar em uma organização, é influenciada por determinantes hereditários, culturais e sociais. Supor que a personalidade possa ser facilmente modificada pode resultar em frustração no gestor. Os gestores devem tentar lidar com as diferenças de personalidade entre os seus colaboradores e não tentar mudar suas personalidades para ajustar ao seu modelo de pessoa ideal (GIBSON et al, 2006). Ainda, para os mesmos autores, pode-se dizer que personalidade é a soma total das maneiras como uma pessoa reage e interage com os demais (GIBSON et al, 2006).

#### **2.4.9 Emoções**

Segundo Camargo (2007) a afetividade influencia no modo como as pessoas pensam, percebem e agem. Pesquisas confirmam que diferentes emoções se associam a diferentes avaliações da realidade. As pessoas com estado de ânimo positivo recordam e tendem a ser mais criativas, tomam decisões mais rapidamente e com menos informações. Enquanto que as pessoas com estado de ânimo negativo vêem as coisas de forma mais realista e são mais cuidadosas e conservadoras em suas decisões.

Por isso, de acordo com Paez e Adrian (1993), negar a vida afetiva dos trabalhadores pode gerar emoções clandestinas que instigam conflitos e prejudicam a produtividade e a motivação para o trabalho. A dimensão afetiva é central no desenvolvimento de todo ser humano e está presente em todas as atividades que se realiza. Mesmo nas atividades predominantemente racionais, os sentimentos e a emoção estão colorindo a ação.

#### **2.4.10 Motivação**

De acordo com Gibson et al (2006), a motivação é o conceito usado para descrever as forças internas e externas que atuam no indivíduo para iniciar ou direcionar comportamentos,

explicando estas diferenças de intensidade. Em vez de ser medida diretamente, observam-se as condições existentes e o comportamento, usando essa informação para entender a motivação subjacente. A motivação refere-se, portanto, ao direcionamento do pensamento, da atenção, da ação a um objetivo visto pelo próprio indivíduo como positivo.

Ainda de acordo com o mesmo autor espera-se que um gestor tenha conhecimento dos tipos e níveis de motivação existentes entre seus empregados. Essa diversidade produz diferentes padrões de comportamento que, de alguma forma, estão relacionados às suas necessidades e metas, o fato é que, quando elas surgem, o indivíduo busca e precisa satisfazê-las.

Recentemente, Erez, Kleinbeck e Thierry (2001) mostraram que a motivação para o trabalho deve ser analisada nos níveis individual, grupal, organizacional e mesmo cultural. Com a abordagem multinível, a motivação no trabalho pode ser definida e analisada no nível do indivíduo, das equipes, dos grupos ou setores organizacionais e da organização como um todo, compreendendo assim os níveis micro, meso e macro.

#### **2.4.11 Resistência à mudança**

Considerando a complexidade envolvida na definição do fenômeno da mudança organizacional, Laplantine apud Wood Jr. (2000) argumenta que a mudança pode ser vista como qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

Ainda segundo o mesmo autor, o ser humano está condicionado, desde a infância, a pensar e agir de determinada maneira gerada no meio social em que vive. Assim sendo, para haver uma mudança no comportamento é necessária uma mudança no ambiente.

Segundo Camargo (2007), as fontes de resistência individual à mudança podem ser resumidas em cinco motivos: hábito, segurança, fatores econômicos, medo do desconhecido e processamento seletivo da informação. Já para as organizações, as principais fontes dessa resistência são: inércia estrutural, foco limitado de mudanças, inércia de grupo, ameaça à especialização, ameaças às relações de poder estabelecidas, ameaças às alocações de recursos estabelecidos.

Para Moggi (2001), as pessoas que trabalham em organizações estão sendo impactadas por mudanças brutais pelas quais o mundo empresarial está passando, tanto no aspecto pessoal, quanto no profissional. Toda mudança encontra resistência. Inúmeros são, atualmente, os estudos sobre o tema. Neles, destaca-se a importância da necessidade de agregação de atributos e valores humanísticos ao perfil profissional do gestor, para fazer frente às demandas atuais das empresas, inseridas que estão no turbilhão de mudanças próprio deste início de século.

Diante do exposto, constata-se a importância do estudo do estresse, dos conflitos, da aprendizagem, dos valores, da percepção, das habilidades, das atitudes, da personalidade, das emoções, da motivação e da resistência a mudanças, focados neste estudo, pois estes são fatores que, de fato, interferem no clima organizacional das instituições.

### 3 METODOLOGIA

Zanella (2007) comenta que a metodologia é um conjunto de procedimentos necessários para alcançar os resultados em uma pesquisa, sendo por isso importante a utilização de uma metodologia adequada. Neste contexto, para o estudo proposto, de caráter quantitativo e descritivo, foram coletados dados primários, obtidos através dos colaboradores do Serviço de Nutrição e Dietética do Hospital Polydoro Ernani de São Thiago da UFSC e dados secundários que foram obtidos através de informações existentes no setor, em documentos. A pesquisa revela-se, ainda, como sendo bibliográfica e uma pesquisa de campo. As técnicas de coleta de dados utilizadas neste estudo são, portanto, a pesquisa documental; a observação e o questionário.

O questionário foi aplicado, em 2012, junto aos 112 funcionários (colaboradores) lotados no SND, sendo 68 efetivos e 44 terceirizados. Não são identificados os respondentes, pois fatalmente mascararia os resultados devido ao receio às represálias, colocando todo o trabalho a perder. Foi elaborado um questionário com 17 perguntas fechadas e de múltipla escolha, sendo que a questão de nº 3 está dividida em 3a e 3b por ser muito extensa. Esta técnica foi escolhida por ser um instrumento barato e de fácil aceitação e aplicação. O pré-teste foi aplicado para avaliar e se corrigirem eventuais falhas e, depois de feitos os ajustes e correções, o instrumento de coleta de dados foi distribuído aos colaboradores realizando um censo e foi elaborado a partir dos fatores de clima organizacional pesquisados no presente trabalho: estresse, conflitos, aprendizagem, valores, percepção, habilidades, atitudes, personalidade, emoções, motivação e resistência a mudanças.

### 4 RESULTADOS DA PESQUISA

O fator **estresse** foi avaliado e medido através das questões 1 e 2, como seguem:

Questão 1: Como você se sente no início de um dia de trabalho?

Questão 2: Como você se sente no final de um dia de trabalho?

Pode-se dizer que os colaboradores chegam tranquilos, e querem executar suas tarefas da melhor maneira possível. Durante suas atividades diárias, o ambiente vai ficando tenso, já que a estrutura e os equipamentos não funcionam como deveriam. Os trabalhadores começam a se sentir cansados e chateados, pois, além do acúmulo de trabalho, não são reconhecidos como gostariam. Mesmo assim, a maioria ainda respondeu que volta para casa realizada, pois diante das condições de trabalho do ambiente, fez o que considera o seu melhor, cumprindo o seu dever.

O fator **conflito**, este foi avaliado e medido através das questões 3a e 3b, como seguem:

Questão 3a - Os conflitos (discussões, problemas) existentes onde você trabalha são devidos?

Questão 3b - Os conflitos (discussões, problemas) existentes onde você trabalha são devidos?

(foram divididos em 2 perguntas, pois eram muitos itens a serem avaliados)

Pode-se dizer que a falta de estrutura, organização e equipamentos inadequados acabam por gerar os problemas, atrasando as tarefas e, conseqüentemente, sobrecarregando o colaborador do horário seguinte, já que a falta de cooperação de todos tem um forte enfoque de acordo com as respostas obtidas. Porém uma resposta bastante significativa foi a de que tarefas mal executada de outros colegas de trabalho acabam por atrapalhar as demais, além disso, alguns colaboradores percebem que existem muitas barreiras para o alcance de seus verdadeiros objetivos profissionais.

O fator **aprendizagem** foi avaliado e medido através da questão 4, como segue:



Questão 4 - Como você avalia o seu modo de aprender as coisas?

Considerando-se os resultados sobre o fator **aprendizagem**, é possível afirmar que a maioria dos colaboradores aprende melhor executando as tarefas e percebe que nesta aprendizagem há uma mudança no seu comportamento. Há, também, aqueles que aprendem melhor dependendo de quem está ensinando, ou seja, se é bem orientado, aprenderá com mais facilidade e satisfação.

O fator **valores** foi avaliado e medido através da questão 5, como segue:

Questão 5 – Você tem o respeito que merece no seu trabalho?

Pode-se dizer que, pelas respostas obtidas, os colaboradores tem o respeito que merecem, mesmo assim gostariam de ser mais escutados e considerados quando falam ou apresentam alguma sugestão.

O fator **percepção** foi avaliado e medido através das questões 6,7,8 e 9, como seguem:

Questão 6 - Como você percebe o setor onde trabalha (atualmente)?

Questão 7 - Como avalio o meu relacionamento com a chefia?

Questão 8 - Como avalio o meu relacionamento com a maioria dos meus colegas de trabalho?

Questão 9 - Você gosta de trabalhar neste setor?

Verifica-se que os colaboradores do SND percebem o setor como um local bom para trabalhar, porém com muitos problemas crônicos e críticos. Relatam ainda que o relacionamento com seus colegas e com a chefia é, de modo geral, percebido como normal e ainda assim, com todos os problemas existentes, gostam de trabalhar no referido setor.

O fator **habilidades** foi avaliado e medido através da questão 10, como segue:

Questão 10 – Qual tipo de atividades gosto mais de exercer:

Relativo ao fator **habilidade** constatou-se que, nesta variável, os colaboradores, em sua maioria, relatam ter habilidades e capacidades suficientes para executar qualquer tipo de atividade, seja ela física ou intelectual.

O fator **atitudes** foi avaliado e medido através da questão 11, como segue:

Questão 11 - Como você se avalia na sua função:

Pode-se dizer que, de acordo com as respostas, a maioria dos colaboradores é comprometida o suficiente para fazer suas atividades corretas e que quando é preciso tomam as atitudes necessárias de acordo com as situações que surgem no decorrer das tarefas.

O fator **personalidade** foi avaliado e medido através da questão 12, como segue:

Questão 12 - Normalmente você se considera (tipo de personalidade)

Verifica-se que a maioria dos colaboradores se julga tolerante, gosta de ajudar, mas apenas quem merece, e não se incomoda em pedir desculpas quando for o caso.

O fator **emoções** foi avaliado e medido através das questões 13 e 14, como seguem:

Questão 13 – O que você faz quando tem um problema pessoal?

Questão 14 – O que você faz quando você tem um problema no setor?

De acordo com as respostas obtidas, os colaboradores do setor podem estar chateadas com alguma situação, porém, não descontam suas frustrações em quem não tem culpa e preferem e não gostam de contar seus problemas pessoais no trabalho. Ainda em relação a este fator, quando necessitam de ajuda, solicitam a chefia do setor, porém, a maioria tenta solucionar o problema sozinha.

O fator **motivação** foi avaliado e medido através das questões 15 e 16 como seguem:

Questão 15 - O que mais me agrada em trabalhar neste setor.

Questão 16 - O que não me agrada em trabalhar neste setor.

Verifica-se que, de acordo com as respostas obtidas, o que mais agrada os colaboradores do setor é o horário de trabalho seguido dos amigos. Enquanto isso, o que menos agrada é a rotatividade de funcionários, seguida das condições de trabalho e a estrutura do setor, desmotivando-os por inúmeras vezes.

O fator **resistência a mudanças** foi avaliado e medido através da questão 17 como segue:

Questão 17 – Como você reage às mudanças nas rotinas de trabalho?

Os dados revelam que as pessoas do SND, de fato, a ideia de mudanças é bem-vinda, desde que elas sejam bem estruturadas e informadas adequadamente e, ainda, que seja para melhorar o ambiente de trabalho.

## 5 CONCLUSÃO / SUGESTÕES

Este estudo foi proposto a fim de verificar alguns fatores que interferem no ambiente de trabalho do SND/HU

Assim, em relação ao objetivo geral da pesquisa, considera-se que este foi devidamente cumprido, posto que foram analisados os fatores que podem interferir positivamente ou negativamente no ambiente em estudo:

Sobre o fator estresse, as pessoas são diferentes e complexas e reagem a situações de maneiras bem distintas. Assim, é com o estresse, pois dependendo do grau e da pessoa, será mais ou menos, ou nem tanto, prejudicial por onde passar.

Sobre o fator conflito, verificou-se que o conflito, em uma organização, não é de todo ruim, pode servir para soluções inesperadas surgidas no meio da “tempestade”. Mesmo assim, o conflito deve ser solucionado o mais rápido possível, para evitar que cause problemas indesejáveis à organização.

Já, sobre o fator aprendizagem, foi possível perceber que cada pessoa tem uma maneira muito singular de aprender, todavia o processo de aprendizagem de cada um pode depender muito de quem ensina ou da motivação que se tem para aprender.

A respeito do fator valores, os dados mostraram que estes são as referências que cada pessoa traz consigo e que aprendeu com suas experiências, ou seja, adquire ao longo de sua existência e das experiências pelas quais teve que passar.

Quanto ao fator percepção, os dados revelaram que a percepção auxilia os colaboradores a distinguir situações da maneira como são vistas e nem sempre esta maneira reflete o verdadeiro sentido das situações que se apresentam diante da pessoa.

Sobre o fator habilidade, pode-se ver que entender os conceitos é uma coisa, interpretá-los é outra e posicionar-se diante disso é outra. Então, habilidade é o que nós aprendemos, e conseguimos identificar. Está ligada à competência, que é como vamos colocar em prática o que aprendemos.

No que tange ao fator atitudes, se uma organização prioriza colaboradores com atitudes, de nada adianta teorias se, na prática, o funcionário é sempre “repreendido psicologicamente”, o colaborador deve ser encorajado a tomar atitudes que vão ao encontro dos objetivos da empresa e também dele próprio.

Sobre o fator personalidade, muitos indivíduos conseguem camuflar por algum ou muito tempo o seu verdadeiro eu, podendo nos passar uma impressão errada de sua verdadeira personalidade. É aconselhável contar com a ajuda de profissionais experientes no ramo, principalmente de psicólogos.

A respeito do fator emoções, verificou-se que numa definição geral, é um impulso que move um organismo para a ação.

Em relação ao fator motivação, conclui-se que a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação e que, se o trabalhador, depois de algum tempo, perceber que suas necessidades não estão sendo satisfeitas, ficará com um grau de motivação muito baixo, realizando suas tarefas sem a qualificação necessária, desmotivando o ambiente de trabalho de uma forma devastadora contaminando toda uma equipe de trabalho.

Sobre o fator Resistência a mudanças, notou-se que, quando um indivíduo na sua “zona de conforto”, não tem motivação para a mudança, pois isto provoca situações que podem ser desconfortáveis, tirando a pessoa daquela situação acomodada em que se encontra.

Pode-se concluir com este estudo, que o clima organizacional de uma instituição é definido pelas pessoas, possibilitando a formação de um ambiente de trabalho bom e por vezes nem tanto, mas que dependerá da estrutura organizacional, de sua gestão, do inter-relacionamento existente entre os colaboradores e seus gestores.

Toda e qualquer pesquisa desenvolvida em organizações e com o objetivo de conhecer melhor seus colaboradores, de fato, é de grande valia.

Portanto, considera-se fundamental o desenvolvimento de outros estudos desta natureza, e também mais aprofundados, para que se possa quantificar e qualificar o clima existente na maioria das organizações. E, ainda, e não menos importante, levar os resultados obtidos para a coalizão dominante para que possam utilizar desse conteúdo e tentar minimizar ao máximo os conflitos existentes dentro da organização e que atrapalham o bom desenvolvimento das atividades laborais.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: Informação e documentação - Referências - Elaboração.

ANDRADE, V. B.. Curso de graduação em administração à distância: **Comportamento do consumidor**. Florianópolis: 2010.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

CAMARGO, D.de. **Curso de graduação em administração à distância**: Psicologia. Florianópolis: 2007.

DAVIS; S. M..**Clima Organizacional**. Disponível em <[http://www.ginasticacerebral.com.br/serap/c\\_climaorganizacional.htm](http://www.ginasticacerebral.com.br/serap/c_climaorganizacional.htm)>. Acesso em: 16 jun. 2013.

EREZ, M.; KLEINBECK, U.; THIERRY, H. **Work motivation in the context of a globalizing economy**. London: Lawrence Erlbaum, 2001.

GALO, Carla. **Gestão de conflitos**. Out.2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php>>. Acesso em: 27 abr. 2006.

GIBSON, J. L. et al. **Organizações**: comportamento, estrutura e processos. Tradução de Suely Sanoé Murai Cuccio. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

GIL, A. C.. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2010.

GIRARDI, D. M.; DALMAU, M. B. L.. Curso de graduação em administração a distância: **Gestão de Pessoas**. Florianópolis: 2009.

GORDON Allport (1981 apud ANDRADE, 2010, p. 118),

LAPLANTINE, F. Aprender antropologia. São Paulo: Brasiliense, 2000.

LIKERT, R.; LIKERT, J. G.. **Administração de conflitos**: novas abordagens. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

LIMA, F. O.; TEIXEIRA, P.C. **Direcionamento estratégico e gestão de pessoas** nas organizações. São Paulo: Atlas, 2000.

LUZ, R.. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MOGGI, J. **Gestão Viva** - A célula como modelo de organização. São Paulo: Editora Gente, 2001.

PAEZ, D.; ADRIAN, J.. **Arte, lenguaje y emoción**. Madrid: Fundamentos, 1993.

PASCHOAL; T; TAMAYO, Á. Ergonomia, Estresse e trabalho. Validação da escala de estresse no trabalho. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v9n1/22380.pdf>>. Acesso em: 11 out. de 2006.

ROBBINS, S. P.. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ZANELLA, L. C. H.. Curso de graduação em administração a distância: **Metodologia da Pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2007.