

**Motivação e clima organizacional em uma rede de farmácias****Motivation and organizational climate in a pharmacy network**

10.34140/bjbv2n3-005

Recebimento dos originais: 20/05//2020

Aceitação para publicação: 20/06/2020

**Marco Antônio de Oliveira Viana**

Bacharel em Administração pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco (FASF)

Instituição: Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco (FASF)

Endereço: Rua Professora Maria Amélia, 700 - Nossa Senhora Aparecida - Luz/Minas Gerais.

E-mail: marcovianna.adm@gmail.com

**Suelen Aparecida Duarte Silva**

Mestre em Desenvolvimento Regional pelo INESP - UEMG

Instituição: Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco (FASF)

Endereço: Avenida Laerton Paulinelli 900 Luz – Minas Gerais

E-mail: sadsilva@fasf.edu.br

**Wesley Mendes Oliveira**

MBA Gestão Estratégica em Finanças pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco (FASF)

Instituição: Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco (FASF)

Endereço: Avenida Laerton Paulinelli 1698 Luz – Minas Gerais

E-mail: wmoliveira@fasf.edu.br

**Eliezer Carneiro de Oliveira**

MBA em Gestão Estratégica do Ensino Superior pela Universidade de Santo Amaro (UNISA) Brasil

Instituição: Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco (FASF)

Endereço: Rua Monsenhor Omar Nunes Coelho, 181 – Dom Belchior – Luz/Minas Gerais

E-mail: ecdoliveira@fasf.edu.br

**RESUMO**

Este artigo objetiva analisar a influência dos fatores motivacionais sobre o clima organizacional em uma rede de farmácias, localizada em um município da região do Alto São Francisco, Estado de Minas Gerais, em 2017. A abordagem metodológica consiste em pesquisa qualitativa e quantitativa, específica a um estudo de caso, com a aplicação de um questionário a 30 colaboradores e realizada uma entrevista com três diretores. Os resultados sobre motivação são: a rede de farmácias oferta treinamento aos colaboradores; divulga informações sobre metas a serem atingidas, faz reuniões semanais para discussão de resultados, a equipe tem autonomia para propor sugestões de mudanças; em relação ao clima organizacional: há boa relação interpessoal entre colaboradores e com a chefia imediata; há existência de ambiente de trabalho favorável e reconhecimento da direção sobre o trabalho realizado por colaborador. Conclui-se que os fatores motivacionais percebidos pelos colaboradores contribuem para a formação de clima organizacional favorável.

**Palavras-chave:** Fatores motivacionais, Clima organizacional, Rede de farmácias

**ABSTRACT**

This article aims to analyze the influence of motivational factors on the organizational climate in a chain of pharmacies, located in a municipality in the Alto São Francisco region, State of Minas Gerais, in 2017. The methodological approach consists of qualitative and quantitative research, specific to a case study, with the application of a questionnaire to 30 employees and an interview with three directors. The results on motivation are: the pharmacy chain offers training to employees; disseminates information about goals to be achieved, holds weekly meetings to discuss results, the team has the autonomy to propose changes; in relation to the organizational climate: there is a good interpersonal relationship between employees and the immediate manager; there is a favorable work environment and management acknowledges the work done by the employee. It is concluded that the motivational factors perceived by employees contribute to the formation of a favorable organizational climate.

**Keywords:** Motivational factors, Organizational climate, Pharmacy network

**1 INTRODUÇÃO**

A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por transformações em todo o mundo. Essa transformação é causada por mudanças na organização do trabalho, no relacionamento entre organizações e pessoas, no modo pelo qual as pessoas percebem sua relação com o trabalho e no comportamento do mercado de trabalho.

E, gradativamente, as transformações alcançaram o setor de Recursos Humanos (RH), pois esse, antes visto como a parte operacional e burocrática da empresa, cujos processos eram caracterizados, como, por exemplo: contratos de trabalho, pagamento de salário, férias e demissões. Considerando esse cenário, torna-se relevante o investimento em uma de Gestão de Pessoas Estratégica, para que essa possa contribuir para o desenvolvimento das pessoas, tendo-as como a principal vantagem competitiva dos negócios.

Contudo, as empresas perceberam que uma equipe de colaboradores competentes e dedicados pode ser o diferencial, sendo, portanto, relevante investir na formação de equipes de pessoas comprometidas e motivadas, com vistas a alcançarem os objetivos organizacionais e pessoais, agregando crescimento para as partes envolvidas.

Nesse contexto, esse estudo trata de um artigo sobre Clima Organizacional e Motivação e visou analisar a influência dos fatores motivacionais sobre o clima organizacional, em uma rede de farmácias localizada em um município da região do Alto São Francisco, Estado de Minas Gerais, no ano de 2017, a fim de responder a questão-problema deste estudo: qual a influência dos fatores motivacionais sobre o clima organizacional em uma rede de farmácias?

A base teórico-metodológica consistiu na abordagem qualitativa e quantitativa, seguida de pesquisa exploratória e descritiva, específica a um estudo de caso. Já a base teórico-conceitual foi elaborada com base nos estudos de Coltro (2015) acerca de Gestão de Pessoas; Chiavenato (2014)

sobre Motivação; Chiavenato (2016) referente às Teorias Motivacionais e Ferreira (2015) sobre o Clima Organizacional.

Este estudo está estruturado em seis partes, que são: a parte 1 trata desta Introdução; a parte 2 compreende o Referencial Teórico, relativa ao componente conceitual do estudo; a parte 3, referente à Metodologia – sobre como foi realizado; a parte 4 trata dos Resultados e Discussão; a parte 5 corresponde a Conclusão do artigo. Finaliza-se com as listas de referências.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo apresenta-se uma revisão teórica sobre Motivação Organizacional e Clima Organizacional, tendo como base os estudos sobre Gestão de Pessoas, Motivação, Teorias Motivacionais, Clima Organizacional e o Setor Farmacêutico.

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

Na visão de Romero (2013, p. 17), a gestão de pessoas trata do “conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos colaboradores/servidores e das organizações”. Assim, essa expressão envolve não somente as práticas e as políticas, mas também uma visão estratégica de pessoas, ligada ao negócio da organização, que é o novo papel da área de pessoas nas organizações.

Neste contexto, a gestão de pessoas para Dutra (2012, p. 17) trata do “conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Na próxima seção, aborda-se o tema Motivação Organizacional e o comportamento dos indivíduos onde estão inseridos, uma vez que estes são fatores importantes para o clima organizacional.

#### **2.1.1 Motivação**

De acordo com Ferreira (2015, p. 13), “a motivação é o resultado da interação entre a pessoa e a situação”. O autor afirma que o mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, ou seja, pode estar mais motivado em um momento e menos em outra ocasião.

Para Silva (2013, p.208), “a motivação é alguma força direcionada dentro dos indivíduos, pela qual eles tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa”.

O estudo sobre motivação, conforme Silva (2013), refere-se basicamente às razões pelas quais as pessoas se comportam de determinado modo.

Na próxima seção, aborda-se as Teorias Motivacionais e sua importância nas organizações.

## 2.1.2 Teorias motivacionais

Segundo Sobral e Peci (2012, p. 29), “uma teoria é o conjunto coerente de suposições elaboradas para explicar a relação entre dois ou mais fatos”.

Neste âmbito, no estudo são abordadas quatro teorias, que são: (1) Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Abraham Harold Maslow; (2) Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg; (3) Teoria X e Y, de Douglas McGregor e (4) Teoria das Necessidades Adquiridas, de David McClelland.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades foi formulada na década de 1950 pelo psicólogo Abraham Harold Maslow, um dos principais teóricos da motivação.

Tais necessidades são denominadas de necessidades humanas e sua classificação é descrita no

### Quadro 1.

Quadro 1 – Necessidades humanas, segundo Maslow

TIPOS DE NECESSIDADES	ORDEM / ASPECTO	CARACTERÍSTICAS
Necessidades fisiológicas	Primária	Alimentação, descanso e moradia.
Necessidades de segurança	Primária	Proteção, saúde e emprego.
Necessidades sociais	Secundária	Relacionamento, amizade, aceitação, compreensão, consideração e integração.
Necessidade de estima	Secundária	Orgulho, <i>status</i> , prestígio, satisfação, reconhecimento, confiança e progresso.
Necessidade de autorealização	Secundária	Sentir realizado com as conquistas pessoais, profissionais e sociais.

Fonte: Adaptado de Scatena (2012, p.68).

Segundo Chiavenato (2011), Maslow apresentou a teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e de influência. Na sequência, aborda-se a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg.

Frederick Herzberg estabeleceu uma teoria que é uma expansão da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.

Para o mesmo autor, os resultados indicavam que, quando as pessoas falavam sobre o sentimento de insatisfação com relação ao trabalho, elas falavam de fatores extrínsecos ao trabalho, e que, quando falavam sobre sentir-se bem ou satisfeitas, falavam de elementos intrínsecos. Herzberg os denominou fatores de higiene e fatores de motivação (SILVA, 2013).

Na visão de Chiavenato (2016), os fatores higiênicos são as condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha. Já os fatores satisfacientes ou motivacionais são o conteúdo do cargo, tarefas e os deveres relacionados com o cargo em si. Dando continuidade às teorias motivacionais, aborda-se a Teoria X e Y, de McGregor.

De acordo com Scatena (2012, p. 65), “a Teoria X considera que o homem não gosta naturalmente de trabalhar”. A maioria das pessoas necessita de direção para isso. Já a Teoria Y vê o homem com a qualidade e a capacidade de se dedicar ao trabalho sem que necessite ser vigiado. Agora, aborda-se a Teoria das Necessidades, de David McClelland.

De acordo com Silva (2013), McClelland classificou as necessidades em três categorias, que são: as necessidades de afiliação, necessidades de realização e necessidades de poder.

Para o autor, a necessidades de afiliação é o desejo de estabelecer relacionamentos pessoais próximos, de evitar conflitos e estabelecer fortes amizades. Já a necessidades de realização é o desejo de alcançar algo difícil e exige um padrão de sucesso, domínio de tarefas complexas e superação de outras. Por outro lado, as necessidades de poder, mostrar o indivíduo que necessita exercer poder sobre outro.

Na próxima seção, aborda-se o Clima Organizacional e sua influência no comportamento das pessoas no ambiente organizacional.

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (2014, p.122), “o clima [organizacional] representa o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros”.

No entendimento de Luz (2012, p. 12) o “Clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”.

Em outra percepção, Johann (2013 p. 184), diz que “o clima organizacional retrata o grau de satisfação das pessoas no trabalho e é resultante tanto de questões materiais, quanto de aspectos emocionais presentes no ambiente de trabalho”.

Considerando a temática clima organizacional, conforme os estudos de Bispo (2006), apresenta-se no **Quadro 2** os tipos de clima e suas características.

Quadro 2 – Tipos e características de Clima Organizacional

TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL		
DESFAVORÁVEL	NEUTRO	FAVORÁVEL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frustração</li> <li>• desmotivação</li> <li>• falta de integração entre empresa e colaboradores</li> <li>• improdutividade pouco aproveitamento nos treinamentos</li> <li>• falta de envolvimento nos negócios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• indiferença</li> <li>• apatia</li> <li>• baixa integração entre empresa e colaboradores</li> <li>• baixa produtividade</li> <li>• médio aproveitamento nos treinamentos</li> <li>• pouco envolvimento nos negócios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• satisfação</li> <li>• motivação</li> <li>• alta integração entre empresa e colaboradores</li> <li>• produtividade</li> <li>• maior aproveitamento nos treinamento</li> <li>• maior envolvimento nos negócios</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Bispo (2006).

Vale destacar no **Quadro 2**, que um clima organizacional neutro requer atenção e cuidado. O clima neutro revela que as pessoas ainda não têm opinião formada sobre a organização em que trabalham, e isso requer dos profissionais a implantação de políticas de recursos humanos de forma mais pontual (BISPO, 2006).

A próxima seção abordará o segmento farmacêutico em sua principal atuação.

### 2.3 SETOR FARMACÊUTICO

De acordo com Sebrae (2014), farmácia é o estabelecimento que manipulação de fórmulas magistrais e oficinais de comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, compreendendo o de dispensação e o atendimento privativo de unidade hospitalar ou de qualquer outra equivalente à assistência médica. A farmácia poderá vender tanto para consumidores finais, como para empresas ou estabelecimentos de assistência médica.

De acordo com Sebrae (2017), para se inserir no segmento de comércio varejista de produtos farmacêuticos, artigos médicos e ortopédicos, de perfumaria e cosméticos, o empreendedor deverá oferecer um mix de produtos de boa qualidade e com preços atrativos.

Na próxima seção será apresentada a Metodologia e os procedimentos utilizados na elaboração desse artigo.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo de caso, em uma rede de farmácias, localizada em um município do Estado de Minas Gerais.

O estudo seguiu a classificação proposta por Silva e Menezes (2005), caracterizada por pesquisa quantitativa e qualitativa, sendo exploratória e descritiva, específica a um estudo de caso, com o objetivo de analisar a influência dos fatores motivacionais sobre o clima organizacional, em uma rede de farmácias localizada em um município da região do Alto São Francisco, Estado de Minas

Gerais, no ano de 2017

A rede de farmácias, o caso estudado, teve início em 1992, com o propósito de atender à comunidade local mediante a venda de medicamentos, produtos de perfumaria e correlatos e prestar serviço de assistência farmacêutica.

A época da realização da pesquisa, a empresa contava com quatro filiais, distribuídas em pontos estratégicos da cidade. Possuía uma estrutura informatizada, uma produção variada em medicamentos (cápsulas, xaropes, cremes, pomadas etc.) e ampla linha em cosméticos (xampu, cremes, loções, hidratantes, desodorantes, talcos etc.) incluindo-se variada linha em produtos naturais.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram compostos por uma entrevista estruturada direcionada a 03 gestores e um questionário estruturado e fechado aplicado a 30 colaboradores.

Para o tratamento de dados levantados da entrevista foi utilizada a análise de conteúdo realizado em quatro etapas: 1º) leitura das respostas das entrevistas; 2ª) definição de categorias de análises, através de palavras-chaves; 3ª) Articulação das categorias com o marco teórico; 4ª) interpretação e discussão dos dados. Já, a partir dos dados levantados dos questionários fechados, utilizou-se análise estatística das respostas, mediante medida de tendência central: média aritmética; porcentagem, ambos apresentados em tabelas.

Na próxima seção, apresenta-se os resultados e a discussão.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Nessa seção são apresentados os resultados em dois grupos, que foram: (1) Análise dos dados de 30 colaboradores; (2) Análise dos dados de 03 gestores.

### **4.1 ANÁLISE DOS DADOS DOS COLABORADORES**

De acordo com os dados da pesquisa, a síntese do perfil dos colaboradores da empresa é assim caracterizada: (29,2%) deles encontram-se na faixa etária de 26 a 30 anos; (75%) são do sexo feminino; em relação à formação escolar, (50%) têm ensino superior completo e (25%) o ensino médio completo; (66,7%) com tempo de serviço entre 0 a 05 anos.

Constata-se que os indicadores relacionados ao perfil, três indicadores foram os mais expressivos: a participação feminina no quadro de funcionários da empresa, o tempo de serviço (de 0 a 5 anos) e a formação escolar em nível superior.

Em relação aos dados relativos aos grupos “Motivação Organizacional” e “Clima Organizacional”, os resultados são apresentados, respectivamente, nas **Tabelas 1 e 2**.

Tabela 1 – Motivação Organizacional - colaboradores (Valores em %)

INDICADORES DE RESPOSTAS	RESPOSTAS						
	1	2	3	4	5	0	TOTAL
Tarefas e metas na empresa	2,3	1,8	4,2	16,1	<b>75,0</b>	0,5	<b>100,0</b>
Plano de metas nos setores	13,5	2,1	6,8	18,8	<b>57,8</b>	1,0	<b>100,0</b>
Recompensas/benefícios	4,2	2,1	3,6	17,9	<b>65,8</b>	6,5	<b>100,0</b>
Gestão de recursos humanos	2,5	1,7	5,8	26,7	<b>60,0</b>	3,3	<b>100,0</b>
Imagem da empresa	0,0	0,0	0,0	4,2	<b>95,8</b>	0,0	<b>100,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4,5</b>	<b>1,5</b>	<b>4,1</b>	<b>16,7</b>	<b>70,9</b>	<b>2,3</b>	<b>100,0</b>

Legenda: (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo Parcialmente, (3) Não concordo e Nem discordo, (4) Concordo Parcialmente, (5) Concordo Totalmente e (0) Não se aplica

De acordo com os dados da **Tabela 1**, observa-se que os três maiores percentuais relativos às respostas foram: (i) Imagem da empresa, com 95,8%; (ii) Tarefas e metas na empresa, com 75,0% e (iii) Recompensas / benefícios, com 65,8%.

Os dados demonstram o estado motivacional dos colaboradores em relação ao trabalho desenvolvido na empresa, o que sugere ser a empresa um bom local de trabalho. Isso significa também que para mais da metade dos colaboradores, a opinião deles é considerada de alguma forma na definição de recompensas e benefícios na empresa.

Na **Tabela 2** apresenta-se o resultado-síntese do grupo “Clima Organizacional”.

Tabela 2 – Clima Organizacional - colaboradores (Valores em %)

INDICADORES DE RESPOSTAS	RESPOSTAS						
	1	2	3	4	5	0	TOTAL
Satisfação no trabalho realizado	7,2	2,3	3,0	21,2	<b>65,2</b>	1,1	<b>100,0</b>
Condições de trabalho	0,8	0,0	5,0	10,8	<b>82,5</b>	0,8	<b>100,0</b>
Ambiente de trabalho	0	0,0	2,5	4,2	<b>93,3</b>	0,0	<b>100,0</b>
Aspecto gerencial	1,7	0,0	2,5	6,7	<b>89,2</b>	0,0	<b>100,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2,4</b>	<b>0,6</b>	<b>3,3</b>	<b>10,7</b>	<b>82,5</b>	<b>0,5</b>	<b>100,0</b>

Legenda: (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo Parcialmente, (3) Não concordo e Nem discordo, (4) Concordo Parcialmente, (5) Concordo Totalmente e (0) Não se aplica

Com relação aos dados da **Tabela 2**, observa-se que os três maiores percentuais relativos às respostas foram concentrados: (i) Ambiente de trabalho, com 93,3%; (ii) Aspecto gerencial, com 89,2% e (iii) Condições de trabalho, com 82,5%.

Na visão dos colaboradores, os indicadores de respostas descritos na **Tabela 1 e Tabela 2**, tiveram a avaliação concentrada no conceito “Concordo Totalmente”, cujos percentuais variaram entre 57,8% a 95,8%.

Constata-se que os três indicadores com avaliações mais bem avaliados foram: Imagem da empresa (95,8%), Ambiente de trabalho (93,3%) e Aspecto gerencial (98,2%).

Com base nos resultados, portanto, percebe que os colaboradores se sentem motivados no ambiente de trabalho, possivelmente, influenciando o Clima Organizacional do tipo favorável.

Segundo Ferreira (2015), a motivação é o resultado da interação entre a pessoa e a situação. O autor afirma que o mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, ou seja, pode estar mais motivado em um momento e menos em outra ocasião.

Portanto, conforme a **Tabela 1**, o índice com maior percentual é delimitado ao indicador de resposta “Imagem na empresa” pertencente ao grupo da motivação organizacional, com (95,8%).

Já na **Tabela 2** o indicador “Ambiente de trabalho” pertencente ao grupo do clima organizacional, com (93,3%). Nos dois casos, os dados indicam ser o ambiente organizacional da rede de farmácias um local que contribui para a motivação dos colaboradores.

A seguir, apresenta-se os resultados originários da entrevista.

#### 4.2 ANÁLISE DOS DADOS DOS GESTORES

Para preservar a identidade dos respondentes, os mesmos foram denominados como Diretor 1; Diretor 2 e Diretor 3.

Na rede de farmácias os respondentes exercem, conforme a necessidade, a mesma função.

Os dados do **Quadro 3** demonstram os principais resultados levantados mediante a entrevista realizada com os diretores.

Quadro 3 – Síntese das respostas dos diretores

RESPOSTAS DOS TRÊS DIRETORES			
PERGUNTAS	DIRETOR 1	DIRETOR 2	DIRETOR 3
Percebe Motivação no ambiente de trabalho?	Sim	Sim	Sim
Percebe insatisfação no colaborador?	Não	As vezes	Sim
Quais as metas a serem alcançadas?	Sim	Sim	Sim
Quais tipos de recompensas e benefícios?	Comissão	Dinheiro	Dinheiro
Possui Gestão de Recursos Humanos?	Sim	Não	Não
Disponibiliza equipamentos?	Sim	Sim	Totalmente
Quais as formas de comunicação?	Verbal/Whatsapp	Verbal/Whatsapp	Verbal/Whatsapp
Qual a relação entre gestor/colaborador?	Muito tranquila	Ganha ganha	Muito próxima
Qual entendimento sobre Clima?	Não sei	Sim	Satisfação
Como avalia o Clima?	Favorável	Favorável	Favorável

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No **Quadro 3** apresenta, de forma resumida, as respostas dos diretores direcionadas as perguntas realizadas. Através dos resultados da análise realizada, percebe-se a importância da Motivação Organizacional e Clima Organizacional para a rede de farmácias estudada.

De acordo com as respostas dos diretores na Pergunta 1, percebe-se que na opinião dos diretores, os colaboradores estão motivados a trabalhar na empresa, no que diz respeito aos aspectos apresentados.

Relacionando a resposta dos três diretores na Pergunta 2, o diretor 1 e diretor 2 disseram que não é comum perceber manifestação de insatisfação. Já o diretor 3 disse que isso é percebido pelo fato da má realização do trabalho. Nos dados apresentados no questionário na opinião dos colaboradores, percebe-se que pela **Figura 7**, 13,5% avaliam discordar totalmente de fatores relacionados ao plano de metas nos setores. Possivelmente, pode ser um aspecto de insatisfação que leva à desmotivação.

Já a Pergunta 03, com relação ao plano de metas nos setores, 57,8% dos colaboradores avaliaram concordar totalmente e 13,5% discordar totalmente. Percebe-se que o conceito discordo totalmente obteve a maior escolha nesse quesito de metas nos setores. Sugere-se que a empresa reveja sua forma de planejamento de metas em conjunto com os colaboradores. Pois às vezes esse se torna um fator desmotivador na empresa.

Dessa forma, ao analisar os aspectos de recompensas e benefícios na Pergunta 04, sugere-se que a empresa implante novas estratégias motivacionais como forma de incentivo aos colaboradores.

A Pergunta 05 de acordo com a resposta, o diretor 2 e diretor 3 informaram que na empresa não possui este setor, já o diretor 1, informou que existe este departamento, porém ainda não se encontra estruturado.

Com relação a Pergunta 06, com base na resposta do diretor 1, diretor 2 e diretor 3 a empresa oferece todos os equipamentos necessários para o desempenho das tarefas.

Já a Pergunta 07, de acordo com as respostas do diretor 1, diretor 2 e diretor 3 o tipo de comunicação mais utilizado e via Whatsapp, entretanto os mesmos informaram que são realizadas reuniões semanais para informar e traçar as metas da semana seguinte.

Dessa forma a Pergunta 08, demonstra que a rede de farmácia possui uma relação entre empresa/gestor e colaborador que proporciona o desenvolvimento da empresa em aspectos pessoal, profissional e financeiro.

Assim na Pergunta 09, com base nos dados apresentados, percebe-se que os diretores da rede de farmácia não demonstraram conhecer claramente sobre clima organizacional. Porém finaliza-se com a Pergunta 10, onde os diretores avaliam o clima como do tipo favorável.

Sugere-se que os diretores da empresa busquem conhecer sobre esse assunto e realizem especificamente, um estudo de clima organizacional para saber a opinião dos colaboradores. Porém,

considera-se que os colaboradores se sentem motivados no ambiente de trabalho, visto através de suas respostas no questionário analisado.

Na próxima seção será apresentada conclusão dessa pesquisa.

## **5 CONCLUSÃO**

O objetivo desta pesquisa foi analisar a influência dos fatores motivacionais sobre o clima organizacional em uma rede de farmácias, localizada em um município da região do Alto São Francisco, no Estado de Minas Gerais, no ano de 2017; com o propósito de responder a questão-problema deste estudo: qual a influência dos fatores motivacionais sobre o clima organizacional em uma rede de farmácias?

Em relação aos objetivos propostos, conclui-se que a rede de farmácias ainda não possui critério de recompensas/benefícios implantados. O fator motivacional direcionado ao colaborador ocorre em forma de comissão paga através de dinheiro, de acordo com a produtividade, tratando-se da única forma de recompensa oferecida pela empresa, conforme percepção dos colaboradores e dados da entrevista direcionada aos diretores.

Com base nas informações, percebe-se que na empresa a motivação é originada de boas relações interpessoais, boas relações com a chefia, e da autonomia para tomar decisões em seus setores. Portanto, confirma-se a hipótese básica deste estudo, porque há na rede de farmácias o reconhecimento profissional, as formas de comunicação no ambiente organizacional, a existência de plano de carreira, o salário condizente com a função, a participação nos lucros, a amizades com a chefia, recebimentos de benefícios e a jornada de trabalho. E tais fatores motivacionais contribuem para a formação de um clima organizacional favorável.

Sugere-se que a rede de farmácia crie um departamento acerca da Gestão de Pessoas, conforme informado pelos diretores, para que a unidade administração possa desenvolver e acompanhar as estratégias gerenciais com vistas a contribuir para a motivação dos colaboradores no ambiente organizacional.

**REFERÊNCIAS**

BISPO, C A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06>>; Acesso em: 08 abr. 2017.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. 8. ed. Barueri, SP: Manole, 2016.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, I. **O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. Disponível em: <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520437063/pages/-10>>. Acesso em: 18 fev. 2017.

COLTRO, A. **Teoria geral da administração**. Curitiba: InterSaber, 2015. Disponível em: <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544302071/pages/-2>>. Acesso em: 18 fev. 2017.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. 10. São Paulo: Atlas, 2012.

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

JOHANN, S. **Comportamento organizacional**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

ROMERO, S. M. T. **Gestão de Pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: InterSaber, 2013. Disponível em: <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582127001/pages/5>>. Acesso em: 08 abr. 2017.

SCATENA, M. I. C. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática**. Curitiba: InterSaber, 2012. Disponível em: <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582124253/pages/67>>. Acesso em: 18 fev. 2017.

SEBRAE. **O Ramo da farmácia e potencial das drogarias**. 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/oramo-da-farmacia-e-o-potencial-das-drogarias,dbd99e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em: 22 maio 2018.

SEBRAE. **O Ramo da farmácia e potencial das drogarias**, 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-ramo-da-farmacia-e-o-potencial-das-drogarias,dbd99e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em: 22 maio 2018.

SILVA, E. S; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis : UFSC, 2005.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson *Education* do Brasil, 2013. Disponível em: <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788581431857/pages/-8>>. Acesso em: 03 maio 2017.

SOBRAL, F; PECCI, A. **Teorias da administração**: bibliografia universitária Pearson. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788564574335/pages/-6>>. Acesso em: 18 fev. 2017.