

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

JÉSSICA MARTINS GONÇALVES GEWEHR

**FATORES QUE INFLUENCIAM A PRODUTIVIDADE DO
COLABORADOR:**

Um Estudo de Caso na Clínica Cardio Nefroclínica

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Sant'Ana do Livramento

2016

JÉSSICA MARTINS GONÇALVES GEWEHR

**FATORES QUE INFLUENCIAM A PRODUTIVIDADE DO
COLABORADOR:**
UM ESTUDO DE CASO NA CLÍNICA CARDIO NEFROCLINICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito para obtenção do título de
Bacharel em administração pela Universidade
Federal do Pampa - UNIPAMPA.

Orientador: Prof. Luiz Edgar Araujo Lima

JÉSSICA MARTINS GONÇALVES GEWEHR

**FATORES QUE INFLUENCIAM A PRODUTIVIDADE DO
COLABORADOR:
UM ESTUDO DE CASO NA CLÍNICA CARDIO NEFROCLINICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito para obtenção do título de
Bacharel em administração pela Universidade
Federal do Pampa - UNIPAMPA.

Área de Concentração: Produtividade

Banca Examinadora

Prof. Me. Luiz Edgar Araujo Lima Administração – UNIPAMPA

Profª. Me. Isabela Braga da Matta Administração – UNIPAMPA

Prof. Me. Ciro André de Lima Campão Administração – UNIPAMPA

Dedico à minha mãe, minha família, meu namorado, aos amigos que fiz ao longo desta caminhada e a todos que em algum momento torceram pela minha evolução.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus que guia meus passos, ilumina meu caminho e me protege sempre.

Agradeço a minha mãe Berenice que sempre me incentivou e apoiou minhas escolhas, uma delas foi a de vir estudar em Livramento. Grata pelo exemplo de coragem e persistência entre tantas outras virtudes que admiro.

Aos meus familiares, ao meu padrasto Claudio e minha irmã Eduarda, pelo amor e atenção de sempre.

Ao meu namorado Raphael pelo incentivo, preocupação e insistência para conclusão desta graduação.

Aos meus dois orientadores, Prof. Ciro Campão e Prof. Luiz Edgar Araújo Lima, que me acompanharam ao longo deste ano. Obrigada por acreditarem em mim, no meu trabalho, por me guiarem nesta jornada e pela oportunidade de crescimento que me deram ao me privilegiar com sua sabedoria e conhecimento.

A Prof. Isabela pelas contribuições ao meu trabalho.

A minha gestora e amiga Simone Cennerelli pela motivação, incentivo e apoio.

Ao Dr. João José de Freitas, Juliana Freitas e colaboradores da Clínica Cardio Nefroclínica pela receptividade, aceitação da pesquisa, atenção, transparência das informações e total apoio para aplicabilidade das entrevistas.

Aos colaboradores da Clínica pela atenção, colaboração e receptividade;

À banca examinadora, independente de suas considerações.

A todos que de alguma maneira fizeram parte da minha caminhada nesta instituição.

Obrigada!

Não importa o quão estreito seja o portão e quão repleta de castigos seja a sentença, eu sou o dono do meu destino, eu sou o capitão da minha alma”.

RESUMO

As questões que envolvem produtividade vêm sendo exploradas com maior atenção nos últimos tempos, devido ao aumento da concorrência e competitividade no mercado em geral. Sendo assim, as empresas perceberam a importância da valorização do capital humano dentro das organizações, buscando entender melhor as pessoas e suas necessidades, desenvolvendo assim ferramentas que visem principalmente a satisfação e o aumento da produtividade da equipe. A finalidade do desenvolvimento desta pesquisa foi entender quais são as necessidades que impulsionam a produtividade dos colaboradores da clínica Cardio Nefroclínica, bem como, quais ferramentas a empresa se utiliza e, efetuar um comparativo entre ambos aspectos para verificar o equilíbrio entre as percepções colaborador e líder. Como base para o estudo foi efetuada uma revisão de bibliografias que apresentam conceitos sobre o tema da produtividade onde são destacadas variáveis individuais, de grupo e de sistema organizacional. Dentro deste contexto, são abordadas questões que envolvem motivação, satisfação, liderança, cultura organizacional entre outras. A pesquisa utilizou-se de um estudo qualitativo, onde foram efetuadas entrevistas semiestruturadas diretas e individuais com a base de colaboradores utilizados como amostra e a liderança empresarial. Na execução da pesquisa e obtenção dos resultados, observou-se que os funcionários se sentem valorizados e incluídos nos processos de qualificação e desenvolvimento profissional, apresentando de forma geral satisfação com a organização promovendo e elevando sua produção. Percebeu-se que a área de gestão possui total interesse em conhecer as necessidades de seus funcionários, com o intuito de satisfazer as suas necessidades dentro do possível, proporcionando uma equipe altamente produtiva. De acordo com os resultados apurados ao longo da pesquisa, foi possível concluir que há semelhança na visão de produtividade do colaborador e da empresa.

Palavra-chave: Produtividade, Colaboradores, Liderança.

ABSTRACT

The issues surrounding productivity have been explored with more attention lately due to the rise of competition and competitiveness in the market in general. Therefore, companies realized the importance of development of the human capital among organizations, seeking to understand better people and their necessities, thus developing tools that seek mainly their satisfaction and the rise of productivity of the team. The finality of the development of this research aimed to understand the needs that boosted the contributors' productivity at *Cardio Nefroclínica*, as well as which tools the company uses and make a comparative between both aspects to verify the balance among contributors' perceptions vs. leader. As a basis for the study a review of the bibliography which presents concepts on the topic of productivity was done, which highlighted individual variables, of group and of organizational system. Within this context, they addressed issues involving motivation, satisfaction, leadership, organizational culture among others. The research used a qualitative study, in which individuals semi-structured interviews with the base of contributors used as example and the business leadership. During the execution of the research and the results achievement, it was observed that the employees feel valued and included in the processes of qualification and professional development, presenting in general satisfaction with the organization and promoting and elevating their production. It was noticed that the area of management has total interest in being aware of its employees needs in order to satisfy their needs as far as possible, providing a highly productive team. According to the results obtained through the research, it was possible to conclude that there is a resemblance in the view of productivity of the collaborator and the company.

Key-words: Productivity, Collaborators, Leadership.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- PERFIL DOS COLABORADORES ENTREVISTADOS.....	29
QUADRO 2- PERFIL DA LIDERANÇA ENTREVISTADA.....	30

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- MODELO DE MUDANÇA DE TRÊS ETAPAS DE LEWIN.....	22
---	-----------

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	13
1.1 PROBLEMÁTICA.....	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	15
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 PRODUTIVIDADE	17
2.1.1 VARIÁVEIS INDIVIDUAIS	18
2.1.1.1 MOTIVAÇÃO	19
2.1.1.2 LIDERANÇA.....	20
2.1.1.3 SATISFAÇÃO COM O TRABALHO	20
2.1.2 VARIÁVEL GRUPO	21
2.1.2.1 MUDANÇA COMPORTAMENTAL.....	22
2.1.3 VARIÁVEL SISTEMA ORGANIZACIONAL	23
2.1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	23
3 MÉTODO	25
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	25
3.2 MÉTODO ESCOLHIDO	25
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	26
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	27
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	28
4.1 A EMPRESA.....	28
4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	28
4.3 RESULTADOS.....	30

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS.....	38
APÊNDICE A- ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA AOS COLABORADORES DA EMPRESA CARDIO NEFROCLÍNICA.....	40
APÊNDICE B- ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA À ADMINISTRADORA DA EMPRESA CARDIO NEFROCLÍNICA.....	41
ANEXO A - CORRENTES HISTÓRICAS DA MOTIVAÇÃO.....	42

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho analisa quais são os fatores que influenciam a produtividade, busca na literatura científica os escritos que abordam sobre a evolução do ambiente organizacional com maior ênfase na atenção aos colaboradores.

A produtividade é entendida pelas pessoas como forma de progresso no desenvolvimento social, onde cada indivíduo deve compreender a importância de seu papel produtivo como meio de proporcionar aumento de capital, elevação do poder aquisitivo populacional e conseqüentemente melhor qualidade de vida (NEWSTRON, 2008).

Para De Negri e Cavalcanti (2014) o crescimento econômico do país sofre influência direta da produtividade, uma vez que os indicadores de desempenho da economia brasileira são baseados nos bens e serviços finais. Há diversos fatores para que o Brasil evolua em relação à produtividade frente aos países em desenvolvimento, porém é de essencial atenção, a qualificação da mão-de-obra, ou seja, o investimento no capital intelectual da empresa como forma de alavancar a produtividade brasileira.

Corroborando com as demais teorias, Newstrom (2008) afirma ainda, que a produtividade é intrínseca a cultura do local, pois não há a possibilidade de utilizar as mesmas práticas em diversos ambientes, uma vez que a questão produtiva considera vários fatores do meio, como por exemplo, variáveis econômicas e sociais que são particulares a cada lugar.

As atitudes dos indivíduos dentro do ambiente organizacional possuem influência direta no desempenho de suas tarefas e, casos isolados de comportamento poderão ser incorporados por toda a equipe, gerando problemas de produtividade.

É de suma importância que os gestores estejam atentos aos níveis motivacionais de sua equipe, uma vez que hajam aspectos de desmotivação, ações deverão ser promovidas para o estímulo e satisfação no ambiente organizacional.

Em contrapartida, uma organização motivada caracteriza-se como modelo a ser seguido no que compete a elevados índices de satisfação dos funcionários que resultam diretamente no aumento da produtividade da empresa.

Assim como o mercado mudou para as organizações, as exigências para inserção de colaboradores neste cenário ficou ainda mais complexa, visando qualificações constantes e profissionais com habilidades, talentos e um perfil inovador para acompanhar este novo ritmo produtivo.

Considerando estas questões, surgiu a oportunidade de desenvolver esta pesquisa na área da saúde em Santana do Livramento em uma Clínica Privada que é especializada nas áreas de Nefrologia e Cardiologia, desenvolvendo seu atendimento na Santa Casa e em pacientes particulares. A Clínica Cardio Nefroclinica foi destaque na qualidade de seus serviços em vários programas, dentre eles o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP, uma de suas características é a de investir constantemente em melhorias, motivo pelo qual houve interesse em desenvolver a pesquisa sobre produtividade, com o intuito de conhecer a visão do colaborador no que refere-se às suas necessidades para promover o aumento do seu rendimento no trabalho e contrapor com as ferramentas que a organização oferece e entende como estímulo para obtenção da satisfação dos funcionários como meio de alavancar os níveis de produtividade da organização.

1.1 PROBLEMÁTICA

As empresas estão inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo, o qual faz com que as organizações sejam forçadas a aperfeiçoarem-se como forma de sobrevivência no mercado. Essas mudanças exigem mais de todas as áreas da empresa, precisa-se de gestores diferenciados, líderes, colaboradores motivados e sem dúvida de uma escala de produção de excelência e alta lucratividade (ROBBINS, 2010).

Neste contexto as organizações estão preocupando-se mais em desenvolver ferramentas que proporcionem a evolução e satisfação de seus colaboradores. Diante deste novo cenário, estão surgindo para as organizações novos desafios que exigem com que as mesmas, promovam ações para destacarem-se frente à concorrência através de estratégias competitivas, que priorizem em maior escala seu capital intelectual com o intuito de satisfazer seus colaboradores para obter resultados favoráveis para ambos os lados.

Hoje um funcionário satisfeito com seu trabalho e conseqüentemente motivado é o que conduz ao sucesso as instituições neste contexto competitivo.

Desta maneira, o problema de pesquisa a ser estudado é:

Quais os fatores que influenciam a produtividade dos colaboradores da Clínica Cardio Nefroclinica?

1.2 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste trabalho é verificar quais são os fatores percebidos pelos colaboradores que influenciam a produtividade da empresa Cardio Nefroclínica.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-Identificar quais são benefícios oferecidos pela empresa que os colaboradores consideram estimuladores da sua produtividade;

-Entender como a empresa fornece recursos para o aumento da produtividade do colaborador;

-Analisar se os recursos para fomentar a produtividade fornecidos pela empresa estão adequados às expectativas dos colaboradores;

1.2 JUSTIFICATIVA

Pode-se observar que no contexto atual, há a necessidade de se aproveitar ao máximo todos os recursos que existem dentro da organização. O capital intelectual é de suma importância, pois uma vez que o indivíduo esteja inserido nos propósitos organizacionais, certamente sua visão e desempenho profissional irão elevar a qualidade e a competitividade da instituição.

A administração atual das organizações está sendo instigada a elevar o bem estar das suas equipes como fórmula para elevar seus índices de lucratividade (CAVASSANI et al. BIAZIN, 2006).

A gestão do capital intelectual surge como um diferencial no mercado e, traz análises importantes sobre o papel do indivíduo no ambiente organizacional. Tendo em vista a diversidade de fatores que envolvem a pesquisa, objetivou-se entender-se e aprofundar-se no conhecimento destas áreas contrapondo-se ao contexto na cidade de Sant'Ana do Livramento, analisando os aspectos já existentes e as melhorias na aplicabilidade das áreas estudadas neste trabalho.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

A atual pesquisa está dividida em capítulos, que estão subdivididos conforme sua diversidade de temas.

No primeiro capítulo, existem as teorias mais conhecidas sobre o surgimento e a evolução da produtividade.

No segundo capítulo é possível entender o comportamento organizacional e as disciplinas que fazem parte deste estudo.

No terceiro capítulo, constam as principais teorias sobre questões que envolvem a produtividade, desde as influências individuais, passando pelo grupo e as influências organizacionais.

No capítulo seguinte serão apresentadas as características metodológicas utilizadas na pesquisa, definindo o método, a técnica e o tipo de coleta de dados, mostrando a técnica de análise dos dados e, encerrando com a análise dos resultados.

Na sequência constam, as considerações finais, respondendo o problema da pesquisa, contribuições do estudo e demais observações sobre o tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como intuito apresentar a literatura que será utilizada como alicerce da pesquisa. Aprofundando-se na base científica de maior importância para o trabalho no que refere-se às questões que influenciam a produtividade.

2.1 PRODUTIVIDADE

No passado, as condições de trabalho eram extremamente desfavoráveis para os colaboradores, não havendo nenhum tipo de preocupação com o ser humano. Ao longo do tempo, foram surgindo estudos na área administrativa que visavam primeiramente as linhas de produção e, logo após o capital humano.

Segundo Maximiano (2009), por volta de 1880 surgiram as primeiras teorias do movimento da administração científica com Taylor que juntamente com seus seguidores, desenvolveu métodos para aperfeiçoar a produtividade da empresa, com foco sempre na padronização da produção.

Contrapondo-se a escola de administração científica, surgia o modelo humanista que em 1924, liderado por Elton Mayo (1933), desenvolveu uma pesquisa na Western Electric Company, em Hawthorne, Estados Unidos, onde equipes de colaboradores eram expostas a diversas condições de iluminação e estímulos.

A valorização do capital humano passou a receber maior atenção com Henry Fayol (1841-1925) que delimitou funções específicas para cada colaborador, através da organização da estrutura organizacional.

Com base nos estudos, foi possível identificar que a padronização da execução das tarefas não era fator de influência na produtividade, mas principalmente o ato dos funcionários serem engajados nos processos e nos trabalhos com o grupo, proporcionaram maior satisfação dos indivíduos que resultaram no aumento da produção. (BUENO, Marcos, 2002).

Segundo Macedo (2012) é primordial que uma empresa possua atenção especial direcionada para o processo produtivo como forma de permanência no mercado. Tendo em vista o cenário atual em que se vive, é possível que se perceba o quanto é necessário haver otimização de todo o processo produtivo, desenvolvendo produtos com maior agilidade e com excelência garantida. Neste contexto, é essencial que a empresa invista e reconheça a importância que há na

valorização do capital intelectual da organização, uma vez que um colaborador engajado de forma positiva em toda conjuntura organizacional, deverá apresentar maior comprometimento no desempenho das tarefas, o que impulsiona de forma favorável toda a instituição. (RAMOS; FERREIRA, 2010, p. 71-72).

Considerando-se o reconhecimento do fator humano dentro das empresas, foi necessário o estudo das habilidades humanas dos indivíduos, para que seja possível o entendimento da influência do fator pessoal, dos grupos e do ambiente organizacional, de forma a direcionar a organização para a elevação de sua eficiência (ROBBINS, 2005).

Segundo Robbins (2010) o estudo do fator humano recebe o nome de comportamento organizacional, e possui algumas disciplinas que o norteiam denominadas: psicologia, sociologia, psicologia social e antropologia. Com base nestas áreas, serão aprofundados os estudos deste trabalho nas variáveis individuais, grupo e sistema organizacional e suas subdivisões conforme abaixo:

- INDIVIDUAIS: motivação, liderança e satisfação com o trabalho;
- GRUPO: mudança comportamental;
- SISTEMA ORGANIZACIONAL: cultura organizacional;

2.1.1 VARIÁVEIS INDIVIDUAIS

Cada indivíduo possui necessidade de estímulos diferentes para elevação de seus índices de produtividade, cabe à empresa possuir qualificação para entender e desenvolver determinadas habilidades em seus colaboradores.

Para Robbins (2010), as pessoas possuem históricos diferentes, ou seja, cada novo colaborador traz consigo parâmetros antigos, sejam eles pessoais (emocionais, valores, crenças, etc.), ou profissionais (cultura organizacional, diferentes capacitações, ambiente diversificado), sendo assim, é desafio do gestor saber desenvolver seu subordinado de acordo com as perspectivas organizacionais, promovendo sua aprendizagem no ambiente empresarial.

Já para Vecchio (2008) o entendimento do indivíduo é de extrema complexidade, pois são necessárias diversas abordagens para incentivar um mesmo grupo. No âmbito motivacional, o desempenho de cada colaborador está diretamente relacionado com os estímulos que recebem do meio.

De maneira que seja possível maior entendimento sobre o tema, será aprofundado o estudo desta variável individual, como forma de entender um dos fatores que impulsionam a produtividade das empresas.

2.1.1.1 MOTIVAÇÃO

Sabe-se que existem diversas teorias sobre motivação, como por exemplo, a questão do reforço positivo que funciona para impulsionar algumas pessoas e o reforço negativo que alavanca a produção de outras, porém apenas uma delas não contribui de forma genérica para um mesmo grupo de pessoas. Por este motivo é de suma importância que a organização possua líderes que tenham capacidade de saber diferenciar e trabalhar com cada um em particular.

Para Bergamini (1990) é indiscutível que somos seres absolutamente distintos, considerando inúmeros fatores que passam não somente pela questão genética, mas também pelo desenvolvimento de nossos valores, nossa personalidade e o histórico que construímos ao longo de nossa trajetória. Considerando estas características tão particulares, é necessário que cada indivíduo seja estimulado de forma singular.

Segundo Bueno (2002) a motivação é um fator interno que poderá ser estimulado mas não diretamente motivado. É possível criar dentro da organização uma atmosfera que vá de encontro com o que determinado indivíduo almeja.

Assim, as teorias acerca da motivação desenvolveram-se ao longo do tempo, e muitos foram os conceitos que surgiram, partindo da racionalização do trabalho, passando pelo surgimento da preocupação com o capital intelectual da empresa até os contextos mais modernos de coaching conforme anexo A.

No decorrer deste estudo percebe-se que a maioria dos autores tem como entendimento da motivação, fatores humanos que envolvem o bem-estar, a satisfação e as relações com os grupos, exceto Taylor que defende a questão da padronização da produção esquecendo o desenvolvimento do capital intelectual da empresa.

Pode-se entender que uma das peças chave para o estímulo motivacional do funcionário é o líder, profissional este, que deverá possuir habilidades pessoais para compreender e promover o crescimento de seu grupo.

2.1.1.2 LIDERANÇA

A capacidade de conduzir pessoas a determinados processos de forma natural, caracteriza-se como a habilidade que o indivíduo possui em liderar. Um chefe por via de regra não será um líder. As organizações que possuem esse perfil de colaborador, como resultado terão equipes muito mais motivadas e com maiores possibilidades de sucesso na execução de suas tarefas.

De acordo com Robbins (2010) caracteriza-se como uma das habilidades dos líderes em conseguir disseminar seus objetivos através do estímulo emocional de maneira a atingir os colaboradores e fazer com que estes aceitem e acompanhem as mudanças.

Segundo Bergamini (1994) a liderança e a motivação são questões que caminham juntas. No passado as pessoas que ocupavam cargos de gerência não eram escolhidas por serem líderes, e sim por várias outras características. No contexto atual, as organizações preocupam-se com o profissional que vai conduzir a equipe, é necessário que o mesmo possua habilidades de estimular a equipe pelo lado emocional.

Já para Hitt et al. Colella (2012) a liderança pode ser entendida como a capacidade de influenciar pessoas. Empresas de sucesso, são consideradas resultado de líderes competentes que possuem habilidades de impulsionar pessoas para o cumprimento de metas. As primeiras teorias sobre o perfil dos líderes, argumentavam que a pessoa já nascia com este diferencial, ou seja, não era uma variável que dependia de treinamento e qualificação, a mesma já estava intrínseca no ser.

De maneira geral, pode-se definir liderança como a habilidade natural de influenciar pessoas, independentemente de suas habilidades técnicas. Sabe-se que todo o processo motivacional depende de impulsos emocionais, e tudo gira em torno de um ciclo que gera bem estar e satisfação no colaborador de forma a promover sua evolução produtiva e crescimento empresarial.

2.1.1.3 SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

Em qualquer ambiente de trabalho em que esteja-se inserido e obtenha-se um retorno positivo em relação as nossas expectativas, resultará em uma reação de satisfação. No ambiente organizacional não é diferente, pois uma vez satisfeitos, os resultados serão direcionados para um colaborador motivado e com maior empenho no desenvolvimento de suas atividades.

Entende-se como satisfação, o resultado da motivação, ou seja, são os fatores emocionais positivos que foram gerados no indivíduo (MARTINEZ; BEZERRA, 2003). A satisfação no trabalho depende não somente de fatores internos, mas também do ambiente organizacional, e da bagagem de cada indivíduo. O que vale ressaltar é que a satisfação ou insatisfação são diretamente influenciáveis no lado emocional do colaborador de forma positiva ou negativa. Existem algumas práticas que podem ser utilizadas pelas empresas com o objetivo de aumentar o bem estar de seus funcionários visando o aumento de sua capacidade produtiva (MARQUEZE; MORENO, 2005).

Possíveis ações para promover a satisfação no trabalho:

- Adaptação do ambiente de trabalho aos colaboradores;
- Atividades de lazer;
- Esporte e relaxamento;
- Atividades sociais;
- Programas de interação social;
- Adequação do salário à função exercida;
- Plano de carreira;
- Cumprimento das leis trabalhistas;
- Saúde ocupacional;

A organização que possuir as habilidades de promover práticas que estimulem seus funcionários diariamente, sem dúvidas obterá retorno positivo de suas equipes, uma vez que estimulam-se pessoas por fatores externos.

2.1.2 VARIÁVEL GRUPO

Na vida pessoal, todos os indivíduos relacionam-se com outras pessoas ou grupo de pessoas de acordo com seus interesses ou semelhanças. Nas organizações a sistemática é bastante parecida, pois são formadas por equipes, cada uma orientada para determinadas tarefas coletivas.

Para Vecchio (2008) as pessoas além de unirem-se em equipes por questões profissionais, também formam grupos por questões de afinidade, onde são acometidas pelos sentimentos que esta união traz principalmente no que refere-se a segurança.

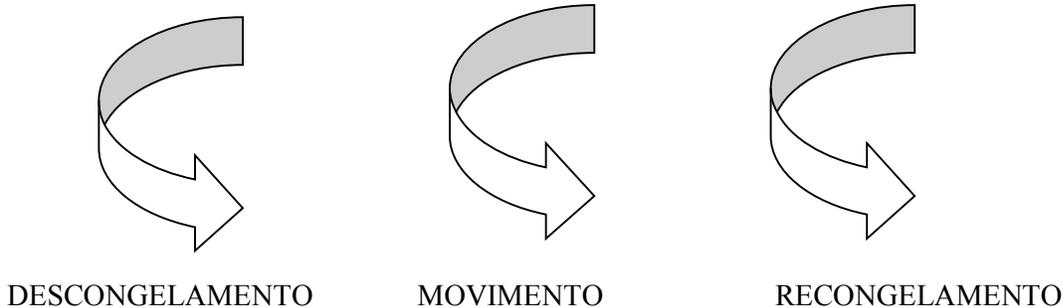
Pode-se associar esta reunião de equipes também como grande influenciadora das alterações dos aspectos comportamentais, onde estas mudanças poderão ser mais aceleradas, uma vez que possuem maior força através de um número maior de pessoas.

2.1.2.1 MUDANÇA COMPORTAMENTAL

A mudança comportamental não possui características pré-estabelecidas, podendo variar desde aspectos internos até sofrer a influência do ambiente de trabalho.

Neste mesmo contexto, foi desenvolvida a teoria dos processos de mudança, onde segundo Lewin (1965), existem três fases do processo de mudança: descongelamento, mudança e recongelamento. Sendo a fase de descongelamento uma libertação dos antigos padrões para absorver o novo, a segunda fase trata-se da própria mudança e a última é basicamente uma readaptação ao novo modelo aprendido (MADUREIRA; RODRIGUES, 2006). A seguir a teoria proposta por Lewin (1965) será representada pela Figura 1.

Figura 1. Modelo de mudança de três etapas de Lewin:



Fonte: Adaptado pela autora com base em Robbins (2010).

É importante que todas as etapas sejam efetuadas, para que de fato a mudança seja concluída e o mais importante é que se mantenha para que todo o processo seja válido.

Segundo Robbins (2010) para Kotter é de suma importância que o gestor tenha habilidades de liderança para envolver a equipe, direcioná-la para a mudança, criando necessidades e estímulos nos colaboradores. Kotter desenvolveu um modelo a ser seguido para a instalação das mudanças.

Plano de oito passos para a implementação de mudança:

- 1- Estabelecer um sentido de urgência, criando necessidade de mudança.
- 2- Criar uma aliança para impulsionar e liderar a mudança;
- 3- Promover estratégias para atingimento da visão;
- 4- Comunicar a visão a toda a organização;
- 5- Direcionar e dar liberdade para que as mudanças gerem desafios e soluções;
- 6- Recompensar vitórias;
- 7- Cogitar avanços e corrigi-los se necessário;
- 8- Mudar comportamentos;

As características dos planos e processos de mudança dependem de profissionais de liderança que tenham capacidade de engajar suas equipes e mais importante ainda, que estas mudanças mantenham-se para que todo o desenvolvimento tenha sido válido.

2.1.3 VARIÁVEL SISTEMA ORGANIZACIONAL

Em relação ao sistema organizacional, é possível citar que caracteriza-se basicamente por uma união de pessoas que possuem características peculiares e cultura pré-determinadas.

Para Vergara (2007) os comportamentos dos grupos são bastante intensos e padronizados, quando um indivíduo é incluído em uma equipe organizacional por exemplo, será desafiado a assumir tais características, caso contrário poderá ser rejeitado.

Convergindo com esta teoria, está a cultura existente e já consolidada dentro do ambiente, a qual deverá ser aceita e incorporada por todos os membros da empresa.

2.1.3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Assim como o termo cultura existe para diferenciar povos, crenças, costumes entre outros, dentro de um ambiente organizacional funciona na mesma regra, pois ao longo do tempo uma empresa desenvolve hábitos e comportamentos particulares aquele local, que são adotados pelos colaboradores e disseminados a quem possa vir a integrar o grupo.

Segundo Robbins (2010) cultura organizacional são valores criados especificamente em determinada organização, e que são transmitidos a todos os colaboradores ao longo do tempo, independentes de estarem corretos ou não.

Para Robbins existem sete características para verificação da cultura da empresa.

- 1- Inovação;
- 2- Atenção aos detalhes;
- 3- Orientação para resultados;
- 4- Foco na pessoa;
- 5- Foco na equipe;
- 6- Agressividade;
- 7- Estabilidade;

A questão da cultura organizacional é corroborada por Freitas (1991), que diz que os elementos culturais transmitidos entre os membros da empresa não são contestados e sim aceitos pela equipe, sempre disseminando naturalmente para os demais como elementos padronizados.

Segundo Freitas (1991) os componentes da cultura organizacional mais marcantes são: (I) Valores; (II) Crenças e pressupostos; (III) Ritos, rituais e cerimônias; (IV) Estórias e mitos; (V) Tabus; (VI) Heróis; (VII) Normas; (VIII) Processo de comunicação;

Pode-se analisar que esses padrões que são repassados, possuem pontos positivos em relação à segurança, estabilidade e inclusão dos colaboradores na organização, visto que, faz com que os mesmos tornem-se efetivamente parte da equipe.

Considera-se como fator de importância relevante para o desenvolvimento da organização frente ao mercado, a atenção ao capital humano. Com a aceleração da mudança no âmbito social e empresarial, é essencial que obtenha-se progresso tanto na parte da estrutura técnica organizacional, bem como no comportamento dos indivíduos neste ambiente (MADUREIRA; RODRIGUES, 2006).

O trabalho vem absorvendo cada vez mais o dia-a-dia das pessoas, excluindo atividades de lazer, família, amigos entre outros benefícios pessoais existentes. Neste contexto as empresas estão preocupando-se mais em desenvolver ferramentas que proporcionem a evolução e satisfação de seus colaboradores (CAVASSANI et. al BIAZIN, 2006).

Para que seja possível o engajamento das equipes, deverá haver dentro da empresa, gestores qualificados não só no sentido técnico mas também com a habilidade de liderança para que desta forma mantenha o grupo motivado e satisfeito direcionando todo o ambiente organizacional para a evolução produtiva.

3. MÉTODO

Neste capítulo serão apresentados estudos com o objetivo de entender as diversas variáveis que envolvem a questão da produtividade. Para análise do contexto será utilizada a técnica de estudo de caso, com abordagem qualitativa, pesquisa descritiva e entrevista semiestruturada.

3.1. TIPO DE PESQUISA

Considerando ser o mais adequado para análise da pesquisa, foi definido como ferramenta o método de estudo de caso qualitativo e descritivo.

A exploração com o intuito de analisar um grupo, descobrir seus conceitos sobre determinado assunto e descrever suas características são denominadas como pesquisas descritivas (GIL, 2012).

A abordagem qualitativa, preocupa-se em conhecer de forma mais aprofundada as questões que estuda, considerando, situações, valores e entendendo de forma não tão exata quanto o método qualitativo, mas que possui grande valia na análise e na interpretação de seus estudos (MINAYO, 1993).

Neste estudo, foram escolhidas essas abordagens pelo interesse em analisar a veracidade das informações passadas pela equipe, com o intuito de contrapor seus gestos com suas palavras e obter maior transparência nos resultados.

3.2 MÉTODO ESCOLHIDO

Para exploração dos elementos desta pesquisa escolheu-se o método de estudo de caso que, para Gil (2012), caracteriza-se pela exploração, análise e verificação dos acontecimentos reais de determinado contexto.

Segundo Marconi; Lakatos (2011) o estudo de caso trata-se basicamente de uma pesquisa em determinado grupo de indivíduos em diversas perspectivas, porém apresenta limitações no que se refere a expansão para outros grupos.

3.3. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Como instrumento de coleta de dados foi utilizada a entrevista semiestruturada, onde foram desenvolvidos pela autora questionamentos de acordo com os objetivos da pesquisa.

Foram utilizados dois roteiros de entrevista diferentes, um aplicado aos colaboradores e o outro aplicado para a administradora. Duas representações amostrais foram analisadas, a primeira composto de 34% da base de funcionários em regime de CLT que totalizam 29 pessoas, utilizando-se de profissionais de várias áreas com tempos diferentes de empresa, e a segunda representação a Líder da Empresa.

Na aplicação do instrumento de coleta de dados ou Forma de coleta dos dados, em um primeiro momento contactou-se o fundador da empresa Dr. João José de Freitas a respeito do interesse de abrangência da pesquisa, e da possibilidade de sua liberação para aplicabilidade da mesma. Após este primeiro contato, o interesse de pesquisa foi tratado diretamente com a sócia administradora da empresa Juliana Freitas, a qual, mostrou-se muito receptiva e inclusive informou que utiliza pesquisas internas de satisfação dos colaboradores entre outros questionamentos, que proporcionam melhor entendimento por parte da liderança no que refere-se as necessidades de seus colaboradores para que desta forma a evolução produtiva ocorra de forma mais objetiva.

Na primeira visita, foram tratados aspectos gerais das ações que a empresa utiliza no que diz respeito aos seus colaboradores e, foram esclarecidas dúvidas sobre os objetivos, bem como, sobre o desenvolvimento da pesquisa. Logo, foi agendada data para entrevista com os colaboradores, de diversos setores. Sendo que os mesmos foram selecionados aleatoriamente. Foi cedida uma sala para que a entrevista pudesse ser efetuada de forma individual.

Alguns dias após o contato com os funcionários, a administradora conseguiu agendar horário para que fosse possível realizar formalmente sua entrevista com a gravação a qual foi proposta inicialmente. Todas as entrevistas foram efetuadas de forma individual, registradas através de gravação e com garantia de sigilo dos entrevistados.

A pesquisa foi realizada na empresa Cardio Nefroclínica que consiste em uma Clínica médica que atende pontualmente as especialidades na área de nefrologia e cardiologia em Sant'Ana do Livramento.

Hoje a Clínica efetua seus atendimentos através do IPE, UNIMED e SUS. Sendo que os pacientes podem ser tratados diretamente na clínica ou em casos em que estejam em internação

na UTI da Santa Casa, os profissionais deslocam-se até o local para desenvolver seus atendimentos.

3.4. TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Para análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo, similar a proposta de Bardin (2011), que pode ser assim descrita pag. 48.

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (neste caso quantitativo ou não), que permitam a inferência de conhecimentos relativos as condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Nos estudos de caso, as análises de dados acabam sendo efetuadas no mesmo momento em que é feito o levantamento do material da pesquisa. No primeiro contato com as questões respondidas, já é possível que o pesquisador possua uma interpretação das respostas sobre os questionamentos (GIL, 2010).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1. A EMPRESA

Em 1978, o médico Dr. João José de Freitas chegou em Livramento com o intuito de iniciar seu trabalho na área de nefrologia na Santa Casa de Misericórdia, pois até o momento os pacientes eram tratados na Capital. A partir deste período, o número de tratamentos foram aumentando, surgindo a necessidade da criação de uma Unidade de Tratamento Intensivo.

Ao longo do tempo evidenciou-se a necessidade de tratamento ambulatorial, sendo assim em novembro de 1980 a Clínica Cardio Nefroclínica iniciou suas atividades efetivamente em seu primeiro prédio.

A empresa é administrada pela filha do Dr. Freitas, e ainda hoje conta com a presença de seu fundador, participando de forma ativa nas decisões e rotinas administrativas.

Atualmente a empresa conta com 29 funcionários em regime de CLT, além dos médicos que são profissionais liberais e não constam no quadro de contratações. Sendo assim, a pesquisa será direcionada apenas para os colaboradores que possuem carteira assinada.

O funcionamento da Clínica situa-se em anexo a Santa Casa em novo prédio próprio, apresenta qualidade elevada em sua estrutura física, bem como em toda sua estrutura técnica e operacional.

A empresa foi visitada objetivando o estreitamento do relacionamento com as áreas, a fim de conhecer seu ambiente organizacional e desenvolver a pesquisa.

4.2. PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Para aplicação da pesquisa, foi utilizada uma amostra de 34% da base de colaboradores da clínica, mais precisamente 10 pessoas, sendo eles desde a área de limpeza até a enfermagem e, mais a entrevista com a administradora.

Os quadros a seguir identificam o perfil de cada um dos colaboradores entrevistados, porém as identidades foram preservadas conforme combinado. No Quadro 1 verificam-se as características dos entrevistados sendo que suas identidades estão classificadas em A,B,C,D,E,F,G,H,I e J. No Quadro 2 está o perfil da sócia administradora da empresa, a qual foi identificada pela letra X.

Quadro 1: Perfil dos colaboradores entrevistados.

NOME	IDADE	CARGO	GRAU DE INSTRUÇÃO
A	23 ANOS	GERENTE ADMINISTRATIVO	ENSINO SUPERIOR EM ANDAMENTO
B	41 ANOS	TÉC. EM ENFERMAGEM	ENSINO MÉDIO COMPLETO/TÉCNICO
C	32 ANOS	GERENTE DE ENFERMAGEM	ENSINO SUPERIOR COMPLETO
D	28 ANOS	MONITORA DE SALA	ENSINO MÉDIO COMPLETO/TÉCNICO
E	53 ANOS	AUXILIAR DE NUTRIÇÃO	ENSINO MÉDIO COMPLETO/TÉCNICO
F	48 ANOS	TÉC. HEMODIÁLISE	ENSINO MÉDIO COMPLETO/TÉCNICO
G	32 ANOS	AUXILIAR DE ESCRITÓRIO	ENSINO SUPERIOR EM ANDAMENTO
H	24 ANOS	TÉC. ENFERMAGEM	ENSINO MÉDIO COMPLETO/TÉCNICO
I	37 ANOS	HIGIENIZADORA	ENSINO MÉDIO COMPLETO/TÉCNICO
J	50 ANOS	TÉC. ENFERMAGEM	ENSINO MÉDIO COMPLETO/TÉCNICO

Fonte: Pesquisa.

Quadro 2: Perfil da liderança entrevistada.

NOME	IDADE	CARGO	GRAU DE INSTRUÇÃO
X	32	SÓCIA ADMINISTRADORA	ENSINO SUPERIOR COMPLETO

Fonte: Pesquisa.

De acordo com os quadros, é possível verificar que o perfil dos colaboradores entrevistados em sua maioria apresenta Ensino Médio Completo com Curso Técnico na área de enfermagem, porém percebe-se que aqueles que possuem nível superior completo ou em andamento, independente da idade ou do nível de experiência ocupam cargos de gerência, o que demonstra que a organização valoriza a capacitação profissional como forma de qualificação destes profissionais para desempenhar atividades com perfil de liderança. Foi observado que a média de idades é bastante variada, existindo colaboradores de 23 a 53 anos.

4.3. RESULTADOS

Na análise do conteúdo, optou-se pelas falas representativas, ou seja, aquelas que resumissem o que muitos funcionários queriam mencionar, seus conteúdos estão apresentados no apêndice A.

O primeiro aspecto abordado na entrevista refere-se aos estímulos oferecidos pela empresa para aumentar a produtividade. Verificou-se no relato do Colaborador B sua opinião quando questionado sobre este tema:

“Considero que a empresa oferece bastante benefícios. Oferecem cursos, quando a gente necessita. Já fiz cursos de qualidade. Nós temos Unimed, temos vale alimentação, Uniodonto. Estimula bastante. Eles oferecem tipo assim um bônus de qualificação, de seis em seis meses eles vêem nosso andamento no trabalho, hoje eu sou monitora de sala e tenho horário privilegiado também”.

De modo geral, todos os respondentes apresentaram-se satisfeitos com os estímulos que recebem atualmente, mesmo quando questionados se havia alguma sugestão de melhorias, os mesmos mostraram-se de acordo com todo o posicionamento da organização.

Sobre os estímulos individuais, Robbins 2011, aborda que é de responsabilidade da instituição, mais precisamente do líder, buscar métodos de compreensão do perfil de cada indivíduo, ou seja, quais são as necessidades de estímulo individuais, para que desta forma seja possível desenvolvê-lo dentro do ambiente organizacional.

Corroborando com a questão do desenvolvimento dos funcionários em busca da produtividade pode-se analisar a fala do Colaborador A:

”Me considero produtivo porque no caso eu comecei no suprimentos como estagiário, trabalhei um bom tempo depois fui efetivado e passei para o administrativo, dentro do administrativo trabalho em várias áreas, como compras ou faturamento. O fato de ter subido de cargo faz com que me considere um funcionário produtivo”.

Percebeu-se que vários colaboradores vem sendo promovidos de acordo com a análise de desempenho que a empresa realiza a fim de medir o nível de comprometimento e produtividade de sua equipe. Fato este que corrobora com um dos aspectos da valorização do capital humano.

Para que o indivíduo apresente índices elevados de satisfação com a execução de suas tarefas, são envolvidas algumas variáveis que dependem não só de fatores pessoais mas também da capacidade da gestão em envolver seus colaboradores e manter seu ambiente organizacional equilibrado (MARQUEZE, 2005). Este contexto foi reconhecido na empresa pelo Colaborador J:

“Gosto do que eu faço e eu não me sinto na necessidade de estar em outro lugar porque desde o administrativo a gente participa então não tem nenhuma lacuna”.

No decorrer da pesquisa, a versão dos colaboradores sobre o quanto participam de todos os processos da empresa foi confirmada pela gestora entrevistada, que destacou também que todas as decisões são comunicadas aos colaboradores em reuniões mensais ou extraordinárias. Segundo a gestora, um dos objetivos da empresa é que os funcionários sintam-se engajados nos processos, desde questões administrativas até o tipo de uniforme de sua preferência, em que sintam-se mais confortáveis. Pode-se observar que essas atitudes além de promover a segurança para a equipe, poderá fazer com que eles executem as suas tarefas como “donos do negócio” buscando sempre o melhor resultado.

Para Bueno (2002) cada indivíduo possui necessidades distintas, sendo assim cada pessoa exige um estímulo diferente, e a empresa poderá investigar essas necessidades a fim de

executá-las no ambiente organizacional. Como questionamento da pesquisa, foi envolvida a questão financeira, ou seja, se os salários e benefícios vão ao encontro da expectativa dos colaboradores e, se haveria algum benefício que o funcionário gostaria que existisse. Dentro deste assunto o Colaborador I respondeu:

“Eu acho que sim. Eu acho que tipo assim essa parte faz com que tu faça as coisas com mais carinho, com mais vontade, isso faz com que tu produza mais. A eu gostaria que voltasse as folgas que a gente tinha porque antes a gente tinha o horário direto, aí depois por questões de rh, alguma coisa assim a gente teve que mudar o nosso horário e a gente perdeu essa folga, isso é um benefício porque no caso no sábado a gente não trabalhava, tá uma equipe no caso dobrava, trabalhava o sábado direto, mas a outra folgava, isso te beneficiava porque tu descansava no sábado e no domingo então na segunda feira tu voltava a mil, leve, satisfeito com o final de semana. Isso faz falta!”

Percebe-se que embora haja satisfação com os benefícios atuais, ainda assim, os colaboradores sentem necessidade de outras opções que os favoreçam. Em conversa com a gestora, estes questionamentos também foram feitos e ela confirmou que tinha ciência da questão das folgas, porém justificou que a empresa também tem interesse que este benefício retorne, mas para passar pela crise sem ser atingida, tomou algumas medidas de demissões em alguns setores, o que impossibilitou o benefício das folgas, uma vez que o quadro de funcionários está reduzido.

Para Robbins (2010) o emocional do colaborador é um dos pontos que altera a produtividade de forma positiva ou negativa. O incentivo e a capacidade de lidar e desenvolver de forma satisfatória o emocional da equipe é tarefa exclusiva de seus líderes sendo esta uma habilidade necessária para evolução e satisfação pessoal do grupo. Quando questionados sobre os tipos de reconhecimento pessoal ou financeiro, o Colaborador C mencionou:

“Questão complicada essa. Eu me sinto tão feliz quando alguém nota alguma coisa de diferente que a gente fez. Claro que o financeiro é muito importante porque a gente tem que manter, acho que ate mais dos pacientes se a gente faz alguma coisa diferente pra eles e eles .. pa isso é uma coisa que estimula muito a trabalhar. No caso eu que sou técnica das gurias, esse ano a gente montou uma festa surpresa pra elas na semana da enfermagem, bah foi tão legal, é um retorno muito bom. Financeiro é diferente, eu sinto mais prazer quando vem um paciente ou o Dr. Freitas e parabeniza por um trabalho”.

Na fala anterior é possível verificar o quanto a questão emocional influencia na satisfação e motivação do colaborador. Foi observado que a parte financeira é muito importante, o funcionário precisa e quer ter a possibilidade de usufruir de certos confortos materiais. Entretanto, a percepção e habilidade do líder são de suma importância para definir fatores motivacionais. Percebe-se que o reforço positivo é um forte aliado para influenciar a equipe.

No decorrer deste estudo foi abordada a questão do bem-estar do indivíduo, o objetivo não foi só analisar as questões do ambiente organizacional, mas sim entender se na vida pessoal (que também possui impacto direto na profissional) essas pessoas poderiam manter uma vida confortável com o retorno de seu trabalho. O grupo foi questionado se com base em seus rendimentos era possível obter uma vida de acordo com suas expectativas visto o cenário atual em que vivemos, conforme resposta do Colaborador C:

“Eu ainda consigo comprar futilidades, eu acho que quando tu ainda consegue comprar futilidades tu tá bem sabe. Eu ainda consigo olhar uma bobagem que eu quero e não estou precisando e consigo comprar”.

Todos com colaboradores responderam que conseguem manter um padrão de vida dentro de suas expectativas, que estão de acordo com os rendimentos recebidos pela organização. Foi muito comentada a crise na saúde em que a cidade está inserida e, no entanto estes problemas financeiros não afetaram a empresa, que sempre cumpriu com seus compromissos de forma correta, além de dispor dos benefícios que oferecem aos seus colaboradores. Os entrevistados consideram seu salário justo, para o padrão da cidade.

Vecchio (2008) diz que a questão dos grupos formados dentro da empresa é de suma importância, pois vão muito além das similaridades de setores ou tarefas, as pessoas reúnem-se por afinidade, por carinho, pelo sentimento de união e estes fatores promovem um sentimento de segurança. A fala do Colaborador B corrobora com este conceito.

“Acho que uma das coisas que permite mais é o amor que temos pelos pacientes pela entrega do trabalho, porque é como se fosse uma família eles vem três vezes na semana e ficam 4 horas ali, nós somos psicólogas, somos família, somos tudo pra eles, então isso é muito bom, isso dá mais motivo pra gente produzir e dar o melhor pra que essa empresa continue, é uma equipe muito unida porque a gente sempre tentou trabalhar a equipe com fé e amor. Trabalhamos sempre em unidade, coleguismo, se

uma não pode a outra ajuda, a gente não tem aquela coisa de ciúmes ou inveja”.

Durante as entrevistas percebeu-se que os colaboradores são bastante unidos, possuem muita proximidade, pois vários citaram de forma positiva a equipe de trabalho, contexto este que não é muito comum no ambiente organizacional, visto a competitividade que pode ocorrer no meio.

Com base na pesquisa direcionada aos funcionários, os resultados foram satisfatórios, considerando a equipe em geral satisfeita com todos os aspectos pesquisados. Mostraram-se de acordo com os salários, benefícios, com o engajamento nas atividades e decisões da empresa, com as lideranças e com a equipe.

No que refere-se à aplicação da pesquisa do ponto de vista organizacional, a entrevista foi direcionada para a sócia-proprietária Juliana Freitas que é uma das principais lideranças da empresa.

As análises foram efetuadas de maneira geral, porém os resultados mais relevantes serão tratados ao decorrer do trabalho.

Conforme já foi visto anteriormente, Bueno (2002) diz que a motivação é um fator interno porém poderá ser estimulado por fatores externos. Corroborando com esta teoria, foi efetuado um questionamento a gestora sobre a questão dos benefícios que a empresa oferece e considera elevar o potencial de produtividade do funcionário.

“Eu acho que os benefícios que nós temos atualmente não estimulam tanto quanto os que a gente já teve, porque a gente tá vivendo um período de crise a gente teve que reduzir muitos benefícios como a divisão de lucros que eu acho que era uma coisa bem boa, a gente trabalhava com bastante convênios, muitos convênios, que pra eles é importante e a gente diminuiu. Em função do e-social a gente teve que parar de descontar em folha, eles gostavam mais. Eu acho que a gente segue oferecendo bons benefícios para os colaboradores, mas eu acho que a gente já ofereceu mais. Então, fazendo uma análise da história, o estímulo de elevar a produtividade através do benefício não é tão grande quanto já foi, então é uma meta que a gente busca alcançar novamente, a melhorar”.

Pode-se avaliar que a gestora possui pleno conhecimento sobre a questão das ferramentas que possibilitam elevar a produtividade, mas neste momento não dispõe de recursos

para executá-las. A empresa costuma efetuar pesquisas de satisfação com os colaboradores duas vezes por ano, motivo pelo qual reconhece da realidade de sua equipe.

Para Robbins 2005, a empresa precisa reconhecer o fator humano e entender que fatores pessoais, de grupo ou do ambiente podem ter influência direta na produtividade. Corroborando com este conceito, podemos verificar a fala da líder respondente que possui percepção nos aspectos que alteram o resultado da equipe.

“Bom eu vejo assim, alguns setores eu vejo que a produtividade caiu tá. Como por exemplo a equipe da higienização, porque antes elas trabalhavam entre cinco e hoje elas trabalham entre três, mas eu vejo isso, é um diagnóstico que a gente já fez, e quando a gente puder novamente investir em recursos humanos pra melhorar a gente vai investir. Mas em outros setores eu vejo que aumentou a produtividade, principalmente nas lideranças, as lideranças elas estão muito motivadas, elas percebem que a pró atividade delas reflete e impacta diretamente no resultado do trabalho. Então eu acho que em relação aos líderes...”

Foi possível analisar que a gestora posiciona-se mostrando interesse e flexibilidade em melhorar sua atenção aos colaboradores, mas neste momento não é viável visto o contexto atual em que estamos inseridos.

As empresas devem utilizar-se de práticas que visem a atenção a satisfação do funcionário, objetivando o aumento da produtividade. (MARQUEZE; MORENO, 2005).

A líder da empresa comenta algumas ferramentas utilizadas para estimular os colaboradores a posicionarem-se para que a liderança possa buscar meios de desenvolver e elevar os índices de satisfação. Seguem os comentários da gestora sobre as ferramentas utilizadas para estimular a produtividade:

“Muitas coisas, agora me veio a cabeça... a gente tem canais de ouvi-los, a gente tem dois momentos do ano que é a pesquisa de satisfação, que ela é feita internamente e ela é anônima, tu pode te identificar se tu quiser ou não. E a gente tem todas as perguntas tem espaço para comentário, então a gente sabe o que eles pensam e, como eles não precisam se identificar eles falam né, então a gente usa isso como um termômetro pra saber do que eles precisam. Então daí saem muitas ações de satisfação, pra satisfazer as necessidades deles. E a outra é a avaliação de desempenho que depois que a gente avalia o desempenho, todos os colaboradores são chamados individualmente pelo seu líder e eu junto, onde a gente faz a devolução pra eles e a gente constrói muito, individualmente no trabalho, mas também qualitativamente porque eles criam. E a nossa equipe, ela é

muito criativa. Então, outra coisa que eu lembrei agora, as nossas reuniões mensais estavam bem mornas e a gente queria saber o que a gente poderia fazer e a gente criou o CNC NEWS que é um telejornal que as pessoas vão falando e no fim do mês a gente monta com um âncora, cada mês é uma pessoa diferente. E isso estimula um monte a trabalhar a questão da comunicação que era um dos pontos que a gente queria melhorar...”

Analisando as ações da empresa, pode-se perceber a constante capacidade de inovação e integração dos colaboradores buscando alternativas para alavancar o ambiente organizacional.

Percebeu-se que a organização procura constante aperfeiçoamento em diversas áreas, sempre com o intuito de atender as expectativas de seus colaboradores a fim de obter funcionários satisfeitos e motivados, visando os melhores resultados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo conhecer qual é a visão dos colaboradores no que se refere aos benefícios que são oferecidos a eles, bem como, entender como a empresa fornece esses estímulos e, contrapor as duas visões com o intuito de verificar se estas são equivalentes.

Assim, na análise das entrevistas percebeu-se que os funcionários mostraram-se satisfeitos com todas as ações que a empresa se utiliza para motivá-los. Na entrevista com a gestora, foram citadas ferramentas de capacitação frequentes, de avaliação de desempenho com reconhecimento pessoal e crescimento profissional, benefícios, salários competitivos, inclusão dos colaboradores nos processos de decisão. A empresa utiliza duas vezes por ano pesquisas de satisfação como um termômetro da equipe, onde com base nos resultados, a organização procura meios de atender as demandas dos colaboradores, buscando sempre melhores e novas alternativas que promovam o aumento da produtividade.

Os resultados apontam que os métodos utilizados pela empresa para desenvolvimento da produtividade de sua equipe, corroboram com a teoria de Ramos (2010) que diz que a empresa deverá buscar meios de valorização do capital humano, investir em ferramentas que auxiliem nesta esfera, promovendo o engajamento da equipe nas decisões empresariais e buscando o equilíbrio do ambiente organizacional.

Em suma, na análise da pesquisa os resultados demonstraram-se satisfatórios atendendo aos objetivos do estudo no que refere-se as ações que a empresa executa para que seus colaboradores estejam engajados nos processos e satisfeitos de maneira geral. Em relação aos colaboradores, foi claramente observado o contentamento com a empresa de forma geral. Todos demonstraram estarem de acordo com a condução dos processos e ferramentas oferecidas pela organização.

Foi verificada a redução momentânea de recursos que são destinados a oferecer incentivos e benefícios aos colaboradores, pois trata-se de um período em que o setor de saúde passa por dificuldades financeiras em geral. Sendo assim, como forma de atravessar a crise sem ser atingida, a empresa optou por algumas mudanças que serão retomadas após a melhoria do setor, ao mesmo tempo caracterizando uma limitação da pesquisa que deverá ser aprofundada em um cenário econômico favorável a Gestão da Saúde no Brasil.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Editora 70, 2011.

BERGAMINI, Cecília. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, 1990.

BERGAMINI, Cecília. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; TASSINARI, Rafael. **Psicopatologia do Comportamento Organizacional- Organizações desorganizadas, mas produtivas**. 1 ed, 2008.

BUENO, Marcos. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão**. Goiás. 2002.

CAVASSANI, Amarildo; CAVASSANI, Edlene; BIAZIN, Celestina. **Qualidade de vida no trabalho: Fatores que influenciam as organizações**. XIII SIMPEP. São Paulo. 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas: 2012.

MACEDO, Mariano de Matos. Gestão da Produtividade nas empresas. **Revista Organização Sistêmica**. Paraná, 2012.

MADUREIRA, César; RODRIGUES, Miguel. A administração pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. **Comportamento Organizacional e Gestão**. 2006.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARQUEZE, Elaine; MORENO, Claudia. Satisfação no trabalho-uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. São Paulo. 2005.

MARTINEZ, Maria; BEZERRA, Ana. Satisfação e saúde no trabalho- aspectos conceituais e metodológicos. **Caderno de psicologia social do trabalho**. São Paulo. 2003.

MINAYO, Cecília. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade. **Caderno de Saúde Pública**. Rio de Janeiro. 1993.

NEWSTROM, John W.; **Comportamento Organizacional, o Comportamento Humano no Trabalho**. 12 ed. São Paulo: MC Graw Hill, 2008.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento Organizacional para Gestão de Pessoas**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

RAMOS, Bruno S.; FERREIRA, Camila. O aumento da produtividade através da valorização dos colaboradores: Uma estratégia para a conquista de Mercado. **Revista de Engenharia e Tecnologia**. Paraná, 2010.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, FILIPE. **Comportamento Organizacional-Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2008.

SCHERMERHORN JR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2 ed, São Paulo,1998.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. Atlas, 1995.

VERGARA, Sylvia. **Gestão de Pessoas**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE A- ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA AOS COLABORADORES DA EMPRESA CARDIO NEFROCLÍNICA

A presente entrevista é parte integrante de uma pesquisa para conclusão do curso de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Pampa. O intuito desta entrevista é conhecer os Fatores que Influenciam a Produtividade dos Colaboradores da Clínica Cardio Nefroclínica e contrapor com as ações que a empresa oferece no sentido de estimular seus funcionários. As informações coletadas serão analisadas e seu conteúdo será divulgado, porém a fonte obterá sigilo total.

NOME: _____

DATA: __/__/__

IDADE: ____

NÍVEL DE ESCOLARIDADE: _____

CARGO: _____

1. Você considera que são suficientes os estímulos oferecidos pela empresa para aumentar a sua produtividade? Quais são eles?
2. Você se considera um funcionário produtivo? Por quê?
3. O que você acha das atividades que está desempenhando atualmente?
4. Você considera que o seu salário e benefícios contribuem com a sua produtividade?
5. As condições de trabalho são suficientes para a execução de suas tarefas?
6. Na sua opinião, os incentivos financeiros são mais importantes do que o reconhecimento pessoal? Por quê?
7. Sua renda permite que você viva confortavelmente considerando suas despesas?
8. O que lhe motiva a produzir mais?

APÊNDICE B- ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA A ADMINISTRADORA DA EMPRESA CARDIO NEFROCLÍNICA

A presente entrevista é parte integrante de uma pesquisa para conclusão do curso de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Pampa. O intuito desta entrevista é conhecer os Fatores que Influenciam a Produtividade dos Colaboradores da Clínica Cardio Nefroclínica e contrapor com as ações que a empresa oferece no sentido de estimular seus funcionários. As informações coletadas serão analisadas e seu conteúdo será divulgado, porém a fonte obterá sigilo total.

NOME: _____

DATA: __/__/__

IDADE: ____

NÍVEL DE ESCOLARIDADE: _____

CARGO: _____

- 1- Você considera que os benefícios oferecidos pela empresa aos seus colaboradores atualmente os estimulam a elevar seu índice de produtividade? Por quê?
- 2- Qual é a sua opinião sobre a produtividade de sua equipe?
- 3- Quais ações são efetuadas para estimular os colaboradores?
- 4- Você acredita que os colaboradores estejam sentindo-se motivados a produzir mais com os incentivos oferecidos pela empresa?
- 5- A empresa oferece condições de trabalho favoráveis para que sua equipe execute as tarefas?
- 6- Existe maior preocupação com o reconhecimento pessoal ou financeiro?
- 7- Os salários dos funcionários em geral são equivalentes ao custo de vida atual?
- 8- Na sua opinião o que motiva sua equipe?

ANEXO A - CORRENTES HISTÓRICAS DA MOTIVAÇÃO.

ÉPOCA	CORRENTE/AUTOR	CARACTERÍSTICAS	FATOR DE MOTIVAÇÃO	NECESSIDADE DOMINANTE
1900	Taylorismo	Divisão entre planejamento e execução. Especialização. Racionalização.	Punições e recompensas pecuniárias.	Fisiológicas
1924	Relações Humanas	Homem comporta-se de acordo com as normas do grupo informal.	Relações interpessoais.	Sociais
1954	Maslow	Hierarquia das necessidades humanas: a cada momento há uma necessidade insatisfeita predominante.	Perspectiva de satisfação da necessidade dominante.	Hierarquia das necessidades.
1959	Herzberg	Divisão entre fatores higiênicos e motivacionais.	Enriquecimento do trabalho.	Estima, auto-realização
1960	McGregor	Duas formas de encarar o trabalhador: Teoria X e Teoria Y.	Autonomia, desafios.	Estima, auto-realização
1964	Vroom	Pessoas com as mesmas necessidades predominantes não necessariamente irão se sentir motivadas da mesma forma.	Expectação, instrumentalidade e valência.	Estima
1960-1970	Democracia industrial na Noruega	Organização como sistema aberto reflete os novos valores que surgem na sociedade.	Sede de novos valores.	Valor social do momento
1950	Logoterapia/ Frankl	Busca do sentido na vida como principal força motivadora do ser humano.	Busca da realização de um sentido.	Meta necessidades auto-realização
1975	Programação Neurolinguística/Bandler & Grindler	Melhoria da relação interpessoal e da eficácia no alcance de objetivos através de técnicas de comunicação e de programação pessoal.	Comunicação sem vícios, atitude positiva.	Estima
1990	Coaching /Fournies	Técnica behaviorista para gerenciamento do desempenho.	Reforços positivos.	Estima
1990	Energização/ Byhan	Qualidade e produtividade decorrem de uma energia positiva - Zapp!.	Participação, comunicação eficaz, autonomia e reconhecimento.	Estima auto-realização

Fonte : Motivação dos quadros operacionais (HERING, 1996).