

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL  
E *COACHING*

LORENA DINIZ LINHARES E SOUZA CARVALHEDO  
LUIZ CARLOS BORGES LEAL JÚNIOR  
SANTHIAGO JOSÉ DE OLIVEIRA PERES

ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM LABORATÓRIO FARMACÊUTICO

ANÁPOLIS – GO  
2018

LORENA DINIZ LINHARES E SOUZA CARVALHEDO  
LUIZ CARLOS BORGES LEAL JÚNIOR  
SANTHIAGO JOSÉ DE OLIVEIRA PERES

ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM LABORATÓRIO FARMACÊUTICO

Artigo apresentado à Faculdade Católica de Anápolis,  
como requisito para a essencial para a obtenção do  
título de Especialista em Gestão de Pessoas,  
Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob orientação  
da Professora Ms. Marisa Roveda.

ANÁPOLIS – GO

2018

## FOLHA DE APROVAÇÃO

LORENA DINIZ LINHARES E SOUZA CARVALHEDO

LUIZ CARLOS BORGES LEAL JÚNIOR

SANTHIAGO JOSÉ DE OLIVEIRA PERES

ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM LABORATÓRIO FARMACÊUTICO

Artigo apresentado à Faculdade Católica de Anápolis,  
como requisito para a essencial para a obtenção do  
título de Especialista em Gestão de Pessoas,  
Psicologia Organizacional e *Coaching*.

Data da aprovação: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Ms. Marisa Roveda

ORIENTADORA

---

Prof. Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel

CONVIDADA

---

Prof. Ms. Juliana Pereira Freitas

CONVIDADA

## ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM LABORATÓRIO FARMACÊUTICO

Lorena Diniz Linhares e Souza Carvalhedo<sup>1</sup>  
Luiz Carlos Borges Leal Júnior<sup>2</sup>  
Santhiago José de Oliveira Peres<sup>3</sup>  
Marisa Roveda<sup>4</sup>

### RESUMO:

As organizações são vistas como um sistema social, um ambiente complexo que gera convívio entre pessoas diferentes com distintas funções, mas com a mesma missão. Neste ambiente os colaboradores dispõem suas habilidades para que a equipe obtenha os resultados esperados e o clima organizacional exerce importante contribuição para a obtenção destes. Conhecer o clima é importante para gestão de pessoas e representa uma forma de acompanhar e detectar aspectos positivos e oportunidades de melhorias dentro do ambiente empresarial. Sendo assim, o objetivo deste trabalho é conhecer o clima organizacional, identificar os aspectos positivos e que os necessitam de melhor avaliação. Deste modo, foi realizada uma pesquisa descritiva quali-quantitativa, com coleta de dados por meio de um questionário com intuito de buscar de um melhor entendimento do clima organizacional do laboratório de desenvolvimento analítico em uma indústria farmacêutica. Os entrevistados foram avaliados quanto ao sexo, faixa etária, o tempo de permanência na empresa e parâmetros de satisfação quanto ao: clima organizacional da equipe e empresa, a liderança, o ambiente de trabalho, o planejamento estratégico, a remuneração, a qualidade de vida e relacionados. Com a avaliação dos dados foi possível identificar o grau de satisfação na percepção dos colaboradores, quanto aos temas abordados no questionário, e perceber os pontos forte e os que necessitam de melhorias para o setor e empresa.

**Palavras-chaves:** Clima Organizacional, Gestão de Pessoas, Indústria Farmacêutica, Liderança.

---

<sup>1</sup> CARVALHEDO, Lorena Diniz Linhares e Souza. Graduada em Farmácia pela Universidade Federal do Mato Grosso, discente do curso de pós-graduação em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching* pela Faculdade Católica de Anápolis. E-mail: lorenadiniz9@gmail.com

<sup>2</sup> LEAL JÚNIOR, Luiz Carlos Borges. Graduado em Farmácia pelo Centro Universitário Newton Paiva, discente do curso de pós-graduação em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching* pela Faculdade Católica de Anápolis. E-mail: luizcbleal@hotmail.com

<sup>3</sup> PERES, Santhiago José de Oliveira. Graduado em Tecnologia em Processos Químicos pela Faculdade de Tecnologia Senai Roberto Mange, discente do curso de pós-graduação em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching* pela Faculdade Católica de Anápolis. E-mail: sankimiko88@gmail.com

<sup>4</sup> ROVEDA, Marisa. Graduada em Filosofia pela Faculdade de Filosofia São Miguel Arcanjo e Administração pela Faculdade Albert Einstein, pós-graduada em Movimentos Sociais do Mundo Contemporâneo Ocidental pela UEG, Filosofia Clínica pela Faculdade Católica de Anápolis e Ensino de Filosofia pela UCG, Mestre em Sociedade Tecnologia e Meio Ambiente pela UniEvangélica. E-mail: marisaroveda@catolicadeanapolis.edu.br

**ABSTRACT:**

Organizations are seen as a social system, a complex environment that generates coexistence between different people with different functions, but with the same mission. In this environment the employees have their skills for staff to achieve the expected results and the organizational climate exerts an important contribution to the achievement of these. Know the weather is important for management of people and represents a way to track and detect positive aspects and opportunities for improvements in the business environment. Thus, the objective of this study is to understand the organizational climate, identify the positive aspects and the need for better evaluation. In this way, it was performed a descriptive research qualitative, with data collection by means of a questionnaire with the aim of seeking a better understanding of the organizational climate of analytical development laboratory in a pharmaceutical industry. The interviewees were evaluated regarding gender, age, time of permanence in the company and parameters of satisfaction regarding: organizational climate of the team and company, the leadership, the working environment, strategic planning, the remuneration, quality of life and related. With the evaluation of the data it was possible to identify the degree of satisfaction in the perception of employees, with respect to the topics covered in the questionnaire, and realize the strong points and those who need improvements to the sector and company.

**Keywords:** Organizational climate, people management, Pharmaceutical Industry Leadership.

**1 INTRODUÇÃO**

Este estudo se concentrou em fazer uma pesquisa de clima organizacional em uma indústria farmacêutica no setor de desenvolvimento analítico, validação e verificação de metodologia analítica e estudo de estabilidade de produtos.

O estudo do clima organizacional é uma forma para melhor conhecer o ambiente interno dos laboratórios, a relação entre as pessoas, a empresa e gestores, detectar os aspectos negativos, a influência de variáveis na qualidade de vida e no trabalho, visando resultados mais satisfatórios para a empresa e melhorar a qualidade de vida de seus colaboradores (CHIAVENATO, 2010).

As organizações são criadas com um objetivo e uma missão. O reconhecimento dos colaboradores como capital intelectual e primaz da empresa é essencial para se atingir a missão e valores com qualidade e eficácia. De nada valem investimentos financeiros ou tecnológicos de uma empresa se esta não deter do capital intelectual

para gerenciar, organizar e agregar valores a organização, tornando estes investimentos rentáveis (CHIAVENATO, 2010).

O ambiente organizacional é dinâmico, mutável e frente estas modificações é necessário o planejamento. Entende-se a organização como um sistema social, e, portanto, como um sistema vivo e complexo tendo a mudança como característica intrínseca, sendo esta capaz de interferir no comportamento humano no contexto de trabalho. A administração da mudança envolve uma etapa fundamental que é o diagnóstico organizacional. Somente a partir de uma análise detalhada sobre as variáveis envolvidas com o processo de mudanças é que se poderão implantar estratégias de intervenção efetivas (MOREIRA, 2008).

O objetivo deste estudo foi levantar dados a respeito da satisfação do colaborador em relação ao trabalho, como: o ambiente de trabalho, cargos e salários, gestores, visão da empresa, a segurança e o clima organizacional.

A satisfação do trabalhador está intimamente relacionada com o resultado da avaliação de suas funções, a valorização da sua atividade profissional gera uma emoção positiva de bem-estar. Esse sentimento está ligado à alegria, pois a satisfação possui dois fenômenos: sofrimento, desprazer (insatisfação) e a alegria (satisfação) (LOCKE, 1969).

A avaliação de desempenho de cada pessoa em função de suas atividades é uma apreciação sistemática das metas e resultados a serem alcançados e seu desenvolvimento. Essa avaliação estima a excelência e as qualidades do colaborador, os resultados gerados e a sua contribuição para a equipe (CHIAVENATO, 2001).

A avaliação de desempenho é uma ferramenta muito importante no ambiente profissional, pois é o momento do gestor e colaborador expor todas as expectativas, os pontos fortes e pontos de melhoria.

Neste trabalho, optou-se por realizar uma pesquisa descritiva com coleta de dados por meio de um questionário, e quanto à natureza e técnica de análise de dados classifica-se como quali-quantitativa, pois a representação numérica não é o enfoque principal e sim a descrição do clima organizacional do laboratório de desenvolvimento analítico de uma indústria farmacêutica da cidade de Anápolis.

Para Goldenberg (1997) esse tipo de pesquisa é de grande valia, pois os julgamentos e crenças dos pesquisadores não contaminam os dados da pesquisa.

Portanto, esse modelo será importante para aprofundar um pouco mais nas características do clima, fornecidos pela amostragem seja ela pequena ou grande (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Para a realização da pesquisa do clima organizacional, foi desenvolvido um questionário formulado com perguntas de acordo com a realidade do ambiente de trabalho da empresa. Este foi disponibilizado pessoalmente aos colaboradores e os que aceitaram participar responderam as questões e estas avaliadas estaticamente na forma de gráficos. O questionário foi elaborado de forma direcionada ao setores que compõem o laboratório analítico (desenvolvimento analítico, estabilidade e validação de metodologia analítica), e composto por 30 questões divididas em duas partes, a primeira contendo 3 questões com o objetivo de conhecer as características dos entrevistados (sexo, faixa etária e tempo de empresa), e a segunda parte contendo 27 questões, destas 12 apresentam escala de concordância e discordância e 15 questões com a possibilidade de respostas diretas ou parciais, dos temas: remuneração, relacionamentos internos, desenvolvimento profissional, sobre liderança, ambiente de trabalho e planejamento do trabalho.

## **2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Segundo Moreira (2008) a palavra clima de origem do grego *KLIMA*, que seria inclinação e pode ser avaliada como a tendência ou necessidades de um indivíduo que trabalham em uma empresa.

Para Chiavenato (2003, p. 539),

O clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. O clima organizacional é a qualidade ou a propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia o seu comportamento.

De acordo com Payne e Mansfield (1973 *apud* BISPO, 2006, p. 259), destaca que:

O clima organizacional é considerado como o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou a congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais.

O clima organizacional é uma das variáveis mais investigadas e avaliadas dentro do comportamento organizacional, afinal ele é responsável quase que

diretamente, pelo comportamento que o indivíduo tem ou passa a ter dentro de uma companhia (MENEZES; GOMES, 2010).

Segundo Sbragia (1984) o clima organizacional é um fator ou soma de fatores, considerando a grande variedade de dimensões que contemplam o clima, de grande relevância no desenvolvimento e performance de uma empresa, porquanto elevados níveis de clima geram aumento nas contribuições individuais que conseqüentemente beneficiam os fatores organizacionais e pessoais.

Para Chiavenato (2003, p. 539-540), considera o clima organizacional como motivador de comportamentos e divide o clima em dimensões:

- Estrutura organizacional – pode impor limites ou liberdade de ação para as pessoas, por meio de ordem, restrições e limitações impostas na situação de trabalho. Uma relação direta é traçada: quanto mais liberdade melhor o clima;
- \*Responsabilidade – Influencia de modo a coibir ou motivar o comportamento dos colaboradores, por meio de dependência do superior, negação da iniciativa pessoal, restrição de decisões, etc. Quanto mais incentivar maior o clima organizacional.
- Riscos – A situação de trabalho pode ser protetora de modo a diminuir riscos ou impulsionadora de modo a assumir riscos e novos desafios. Quanto mais impulsionadora melhor a relação de clima organizacional;
- Recompensas – A organização pode enfatizar críticas e punições ou estimular recompensas e incentivos pelo alcance de resultados. Quanto mais estimular recompensas e incentivos melhor o resultado do clima;
- Calor e apoio – A organização pode manter um clima frio e negativo ou pode manter um clima caloroso e positivo, apoio a iniciativa pessoal e grupal. Quanto mais calorosa, tanto melhor o clima.
- Conflito – a organização pode estabelecer regras e procedimentos para evitar choques de opiniões como pode incentivar diferentes pontos de vista e administrar conflitos decorrentes por meio de confrontação. Quanto mais incentivos a diferentes pontos de vista, tanto melhor o clima.

As dimensões do clima fundamentam a relação entre o clima organizacional e a motivação pessoal. O clima organizacional está ligado a moral e a satisfação das necessidades dos colaboradores e envolve fatores estruturais, como o tipo de organização, a tecnologia utilizada, as políticas da companhia, e também está ligado diretamente à cultura organizacional (CHIAVENATO, 2003).

No âmbito organizacional algumas categorizações ou dimensões podem influenciar negativamente o clima: a resistência a mudança, o estresse, o tipo de liderança e a motivação. Segundo Tagliacolo e Araújo (2007, p. 1-2) categorizam em:

- Resistência a mudança: relacionada as alterações na rotina de trabalho a outras mais eficientes e envolve a participação dos funcionários neste processo de implantação e adequação a um novo sistema;
- Estresse: relacionado as ações do dia-a-dia; decorrido das atividades rotineiras produtividade do funcionário e pode ser causado tanto por fatores pessoais quanto organizacionais;

- Liderança: relação entre o colaborador e o líder. Quando a relação de liderança é motivadora a organização torna-se mais eficiente e eficaz, conseqüentemente tem se ganhos de produtividade.
- Motivação: ligada a aspectos internos pode vir a estimular o alcance das metas e/ou objetivos.

Os conceitos de clima e cultura se inter-relacionam mas transmitem informações diferentes. A cultura organizacional transmite os valores, ideais da empresa e relacionam-se a aspectos profundos na organização enquanto o clima organizacional está relacionado ao ambiente interno da organização, sendo compreendido como efêmero e que pode ser alterado em virtude de eventos e variáveis (MOREIRA, 2008).

## 2.1 ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

As transformações no ambiente empresarial estão cada vez mais aceleradas, profundas e constantes. A globalização econômica, surgimento de novas tecnologias, a grande competição entre as organizações são fatores que geram impactos significativas sobre a gestão das organizações, das pessoas e sobre tudo no ambiente organizacional no qual pessoas estão inseridas (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009).

Estudos feitos nas últimas décadas mostram que os indivíduos, os grupos e as organizações necessitam de um ambiente que extrapole suas fronteiras tornado compreensível a ação e efeitos do ambiente externo para a organização e seus indivíduos (MORGAN, 1996).

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores, tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização, o modo que a organização vive, ou seja, os aspectos, ideias, crenças, costumes, regras, valores, atitudes, entre outros que são compartilhados entre todos os seus membros. Além disso, são normas informais e não escritas que a organização possui e que orientam o comportamento e direcionam as ações para cumprir os objetivos organizacionais. A cultura organizacional não é estática e imutável, ela sofre alterações com o passar do tempo e certas organizações se adequam e se renovam mantendo sua integridade e personalidade enquanto outras organizações não sendo susceptíveis às mudanças

culturais permanecem estagnadas em padrões considerados ultrapassados (CHIAVENATO, 2003).

A cultura organizacional assemelha a um sistema humano e complexo, com aspectos e características personalizadas que deve ser continuamente observado, analisado e otimizado a fim de se ter ganhos de produtividade e motivação. Uma segunda comparação pode ser feita a um iceberg, pois em sua formação a parte superior se constitui de aspectos formais e abertos, componentes visíveis e observáveis (a estrutura organizacional, descrição de cargos, objetivos e estratégias, medidas de produtividade), e na parte inferior, deste iceberg, representada pelos aspectos informais e ocultos, componentes invisíveis, afetivos e emocionais, orientados para aspectos sociais e psicológicos (padrões de influência e de poder, sentimentos e normas de grupos, crenças, valores, expectativas e relações afetivas) (CHIAVENATO, 2003).

Na visão de Schein (2009 *apud* BERTO, 2013, p. 8), a cultura organizacional pode ser analisada em três níveis distintos:

Primeiro nível estão os artefatos, encontrados na superfície, são os elementos visíveis aos colaboradores, são suas estruturas e processos organizacionais. No segundo nível, estão as crenças e valores assumidos, são as estratégias, metas e filosofias. E no terceiro nível as suposições básicas, que são as crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes.

Andrade (2005 *apud* MOREIRA, 2008, p. 23) considera pontos de concordância na definição de cultura organizacional:

- A cultura organizacional existe e é um importante instrumento para tentar explicar ou prever o comportamento das organizações e de seus membros;
- A cultura de cada organização é como a personalidade de cada indivíduo: única e singular;
- Reprimindo, aprovando ou estimulando comportamentos, a cultura organizacional também acaba funcionando como um mecanismo de controle organizacional.

## 2.3 GESTÃO DE PESSOAS

Antes de estabelecer o conceito para gestão de pessoas se faz necessário conceituar o termo “recursos humanos” que para Albuquerque e Leite (2009, p. 12), “é fundamentado em princípios e práticas da administração científica e dá suporte a racionalização do trabalho”.

A gestão de pessoas não deve mais ter o papel tradicional de suporte, mas, sim, constituir competência essencial no alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais uma vez que os recursos humanos são valiosos e constituem uma fonte de vantagem competitiva. Sobretudo, as políticas e práticas da gestão de pessoas precisam contribuir para um bem-estar das pessoas, permitindo-lhes uma maior realização pessoal e profissional. Na verdade, esse deveria ser o primeiro objetivo de qualquer organização (DEMO, 2008).

Para Coutinho e Kallas (2005), as organizações estão deixando de lado a visão autoritária, paternalista e acima de tudo que toma suas decisões baseadas somente em seus comandantes, para uma gestão mais participativa e consensual, ou seja, todos os envolvidos em determinada ação têm seus pontos de vista ouvidos. Esse modelo pode estabelecer uma evolução no processo de gestão de pessoas e valorização de seus indivíduos.

Podemos considerar que a evolução do processo de gestão de pessoas teve seu início no final do século XVIII, quando um jovem de 18 anos, em sua empresa começou a criar e acreditar em um ambiente de trabalho menos sofrido para a classe trabalhadora (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009).

A gestão de pessoas se torna um tema de grande importância, primeiro porque é no interior das organizações que os colaboradores passam a maior parte de suas vidas. Segundo, porque as empresas podem apresentar muitos recursos financeiros e estruturais, porém sem as pessoas não é possível definir a visão e o propósito, realizar grandes feitos, além de alcançar suas metas de produção e lucros (FAVARIM, 2011).

A empresa bem-sucedida deve funcionar como um conjunto coeso de habilidade e competências sempre pronto para ser aplicado nas oportunidades que aparecem no mercado. O seu planejamento estratégico concentra-se no desenvolvimento e na integração dessas habilidades e capacidades. Ele deve valorizar sempre o talento humano e a competência necessária para passar à ação concreta (CHIAVENATO, 2008).

Nesta era de economia digital, da internet e do comércio eletrônico, o relacionamento entre a organização e suas empresas fornecedoras e clientes, o comportamento as pessoas, a gestão do capital intelectual, a gestão de competências e a gestão do conhecimento representam novos conceitos que vieram transformar a tradicional administração de recursos humanos (TACHIZAWA, 2006).

## 2.4 LIDERANÇA

O tema liderança desde muito tempo está em alta nas organizações. O mundo organizacional requer líderes para conduzir estas organizações de forma assertiva e eficaz, de modo a revitalizar, renovar e impulsiona-las em direção ao sucesso. A liderança envolve: emoção e paixão e influencia poderosamente as pessoas onde quer que elas estejam.

Para Chiavenato (2014a, p. 609) a “liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

A liderança se torna necessária quando um grande número de pessoas trabalha em conjunto e considerando ainda uma época de mudanças, incertezas, globalização e competitividade a liderança torna-se o enfoque principal para se atingir o sucesso organizacional. O líder torna-se responsável para definir as direções a serem seguidas a partir do desenvolvimento de uma visão do futuro e engaja as pessoas, inspirando-as a superar os possíveis obstáculos (CHIAVENATO, 2014b).

A liderança constitui parte determinante para o sucesso nas organizações. Empresas bem-sucedidas devem parte de seu reconhecimento a líderes que ali trabalharam e torna-se essencial ao ciclo empresarial. Este líder luta pelos ideais, respeita a política interna da empresa e assim obtém o reconhecimento pelos liderados, é motivador, inspira a todos a “vestir a camisa da empresa”. O papel de um líder de sucesso é: treinar, desenvolver, reconhecer, motivar e orientar a equipe, seja por meio da comunicação ou de um papel de gestão que este líder ocupe, o desenvolvimento da equipe é uma etapa para atingir o sucesso da organização (RODRIGUES, 2009).

## 2.5 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Quando se fala em qualidade de vida no trabalho, não é um assunto que surge exclusivamente na contemporaneidade. Desde os primórdios o homem busca uma maneira de otimizar e facilitar o modo de suprir suas necessidades, prova disso, são os objetos que o homem desenvolveu desde a era Paleontológica, minimizando seu desgaste no dia a dia (SANT’ANNA; KILIMNIK, 2012).

Contudo, com o advento da Revolução Industrial os processos de manufatura passando a ser mais sistematizados que o aspecto emocional e moral do trabalhador passou a serem vistos com olhar mais científico, ou seja, os grandes estudiosos da época começaram a enxergar que as condições de trabalho exerciam uma influência na produção e motivação dos trabalhadores (SANT'ANNA; KILIMNIK, 2012).

Kaplan e Norton (1997), estabeleceram o raciocínio que o conjunto de ações que favoreciam a qualidade de vida do trabalhador, na companhia, poderiam melhorar a motivação dos mesmos, portanto, funcionários motivados, capacitados e bem remunerados produziram mais, com menor custo e satisfazendo a expectativa do cliente.

Qualidade de vida no trabalho pode ser definida como gestão dinâmica, pois pessoas e empresa mudam constantemente e contingencial dependente das realidades de fatores físicos, tecnológicos e sócio psicológicos que influenciam na cultura e no clima organizacional, bem-estar do colaborador e na produtividade da empresa, conciliando assim o interesse dos indivíduos e da empresa (FERNANDES, 1996).

## 2.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O contexto globalizado no qual o mundo está inserido hoje, sobre tudo o ambiente organizacional obriga que as companhias estejam em constante evolução, caindo em outro contexto bastante impactante no cenário global, a inovação tecnológica, assim é necessário que as empresas discutam e se adaptem neste ambiente. Para isso é necessária uma melhoria constante, que só é possível graças ao planejamento estratégico (OLIVEIRA; SILVA, 2006).

Este planejamento pode ser definido pelo conjunto de ações a serem traçadas e principalmente executadas pelos comandantes das companhias, onde situações possam ser previstas e consequências serem diferentes do que já foram vivenciadas pelos padrões anteriores (OLIVEIRA; SILVA, 2006).

Para isso, Oliveira e Silva (2006,) citam alguns princípios a serem seguidos que os líderes de companhias devem dar sumária importância:

- Contribuição aos objetivos;
- Precedência do planejamento;
- Maior penetração e abrangência;

- Maior eficiência, eficácia e efetividade;

Outro ponto a ser levado em consideração para eficiência do planejamento estratégico seria a definição de metas e planos, ambos se concatenam, ou seja, no planejamento elaboram-se as metas e estabelecem os planos para alcançá-las. As metas definem a que propósito uma empresa se dispõe (GOUVEIA; CARVALHO, 2017).

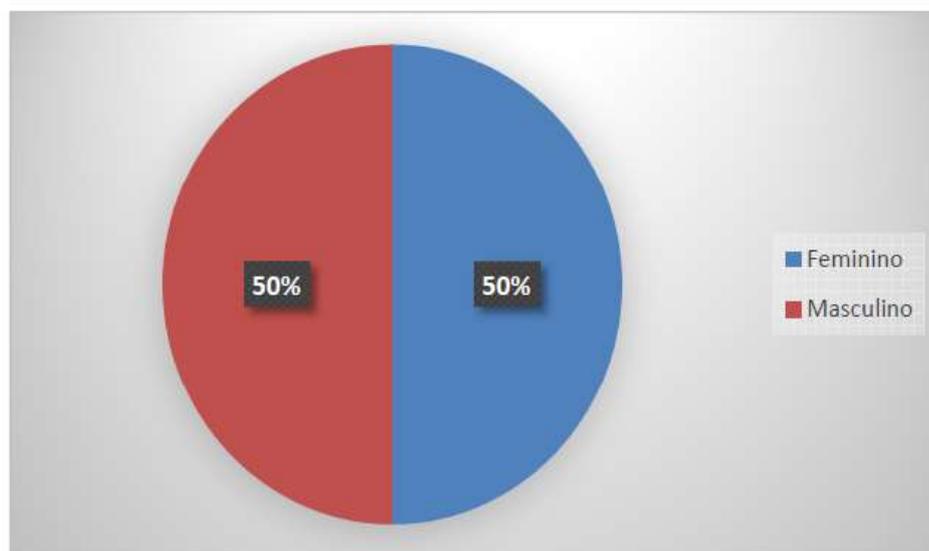
Portanto, para a realização de um bom planejamento estratégico é necessário conhecer o contexto no qual a companhia está inserida, avaliar as condições dos fatores ambientais, ameaças que podem afetar essa companhia e o movimento de outras empresas do mesmo segmento, não esquecendo também de uma avaliação interna a fim de identificar pontos vulneráveis (RIBEIRO, 2010).

### 3 ANÁLISE DE RESULTADOS

#### 3.1 OS COLABORADORES

Foi aplicado um questionário nas dependências de um laboratório de desenvolvimento analítico da indústria farmacêutica da cidade de Anápolis – Goiás, com uma amostragem de 30 pessoas, cerca de 25% do efetivo deste setor. As três primeiras perguntas tinham o intuito de conhecer o perfil dos participantes.

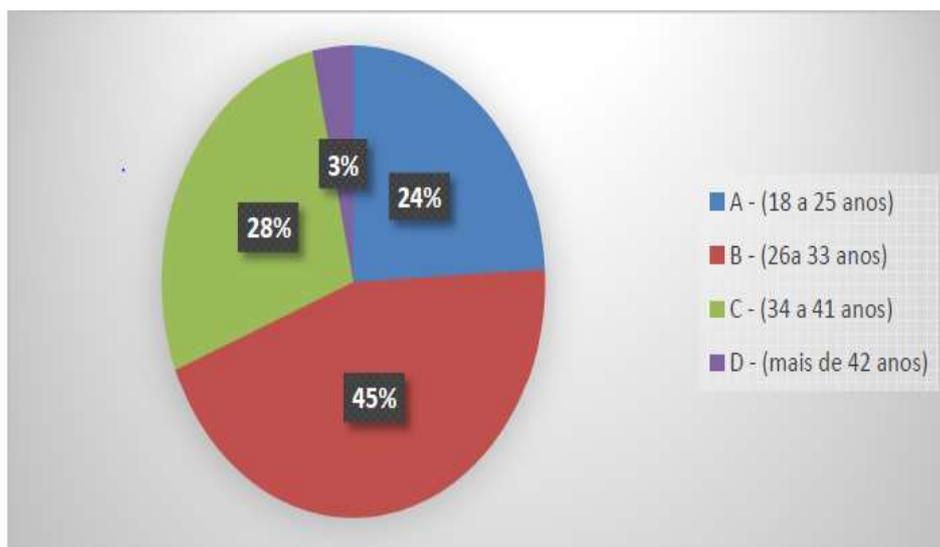
**Gráfico 1** - Gênero dos colaboradores pesquisados



Fonte: Autores (2018)

Destas 30 pessoas entrevistadas, 15 pessoas (50%) do sexo feminino e 15 pessoas (50%) do sexo masculino (Gráfico 1).

**Gráfico 2 - Faixa etária dos analistas entrevistados**

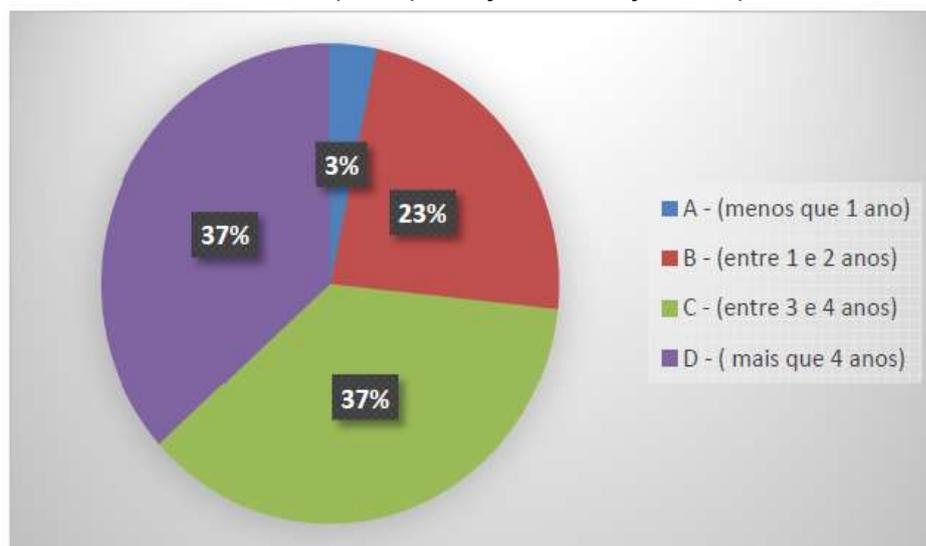


**Fonte:** Autores (2018)

A faixa etária com maior número de participantes foi entre 26 a 33 anos (45%), seguido de 34 a 41 anos (28%). Os analistas entre 18 a 25 anos somaram 24% e apenas 3% estava com mais de 42 anos (Gráfico 2).

Uma pesquisa realizada pela Confederação Nacional dos Dirigentes Lojistas (CNDL) em parceria com o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), divulgada pelo site Globo (2017), aponta que pessoas atualmente desempregadas na faixa dos 18 aos 24 anos estão há dez meses, em média, sem conseguir o primeiro emprego ou uma recolocação no mercado (MEIRELES, 2017). Assim o percentual de colaboradores dentro desta faixa chega a estar pouco acima da metade do maior percentual (45% entre 26 e 33 anos) da faixa encontrada na pesquisa dentro do setor avaliado.

Na faixa dos 50 anos, a média aumenta para quase 16 meses, o que confirma os 3% dos pesquisados estarem inseridos nesta faixa.

**Gráfico 3 - Tempo de prestação de serviços à empresa**

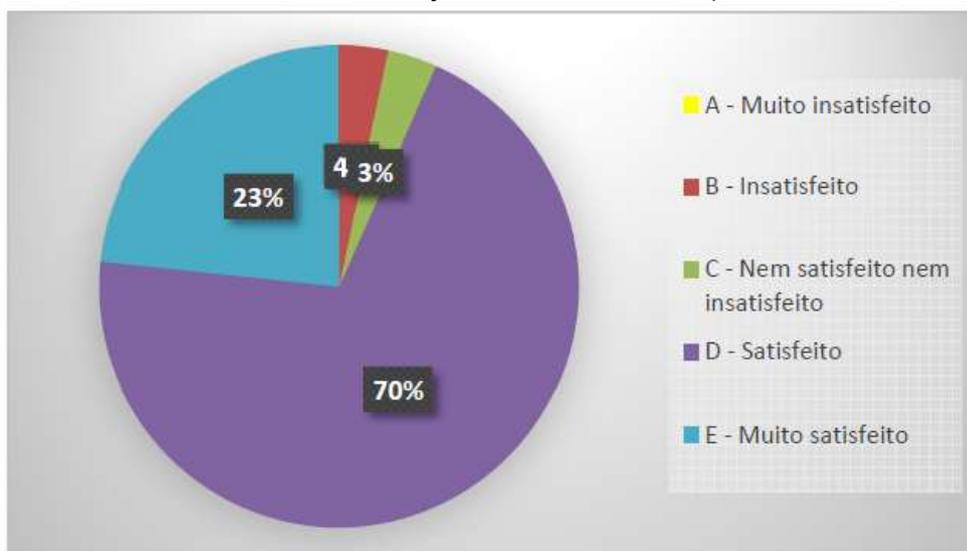
Fonte: Autores (2018)

Outro dado extraído do questionário foi o tempo de empresa de cada entrevistado, 37% das pessoas possuem entre 3 a 4 anos e 37% permanecem na empresa a mais de 4 anos. Aqueles que possuíam entre 1 a 2 anos de totalizaram 23% e apenas 3% estavam na empresa a menos de 1 ano (Gráfico 3).

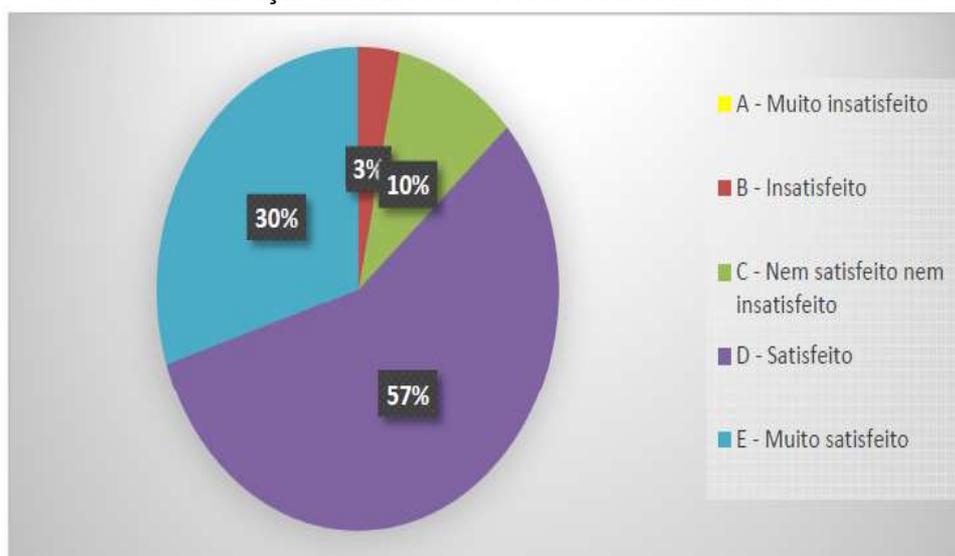
Diante os dados verificam-se que a permanência dos colaboradores nesta empresa é alta totalizando 74% dos entrevistados com mais de 3 anos de empresa e isto pode ser influência da taxa de desemprego crescente no país. De acordo com dados do IBGE (2018), em uma pesquisa divulgada pelo site UOL, a economia obteve o pior resultado esperado no mercado (FERREIRA, 2018). No período novembro de 2016 a janeiro de 2017, a taxa de desemprego era de 12,6%. Em janeiro-março deste ano atingiu o recorde histórico de 13,7%, após uma recessão de dois anos.

### 3.2 A EMPRESA

Na segunda parte do questionário estavam perguntas relacionadas à empresa, remuneração, relacionamentos internos, desenvolvimento profissional, sobre liderança, ambiente de trabalho e planejamento do trabalho.

**Gráfico 4 - Satisfação em trabalhar na empresa**

Fonte: Autores (2018)

**Gráfico 5 - Satisfação em trabalhar no setor de Desenvolvimento Analítico**

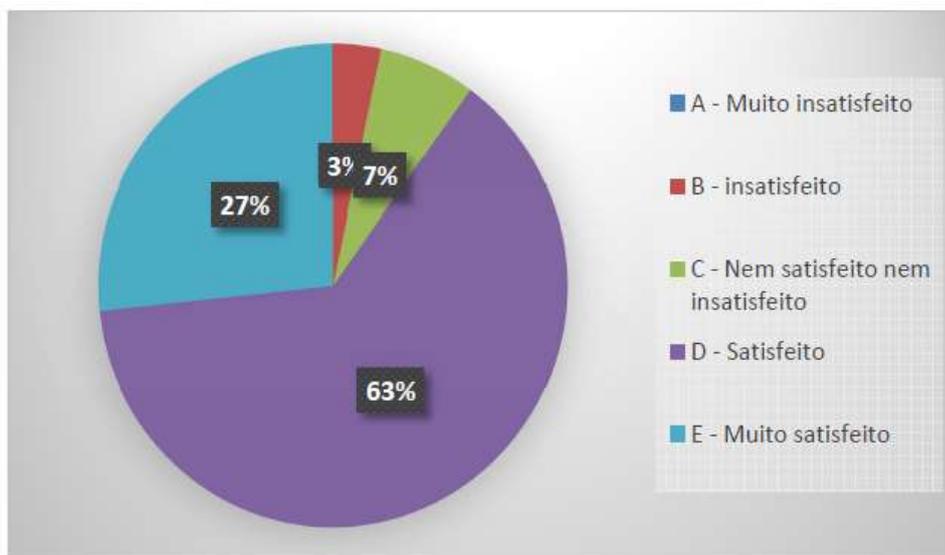
Fonte: Autores (2018)

De acordo com o questionário a maioria (70%) declarou estarem satisfeitos com a empresa (Gráfico 4), com o setor em que desempenhavam suas atividades (57%) (Gráfico 5). Em todas as perguntas realizadas sobre a empresa não houve nenhum colaborador muito insatisfeito.

A satisfação no trabalho pode ser compreendida pelo estado emocional positivo e também através da atividade profissional desempenhada. A aferição do grau de satisfação do indivíduo é muito importante para conseguir um paralelo em relação aos

outros construtos, como desempenho laboral, absenteísmo, comprometimento e produtividade (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

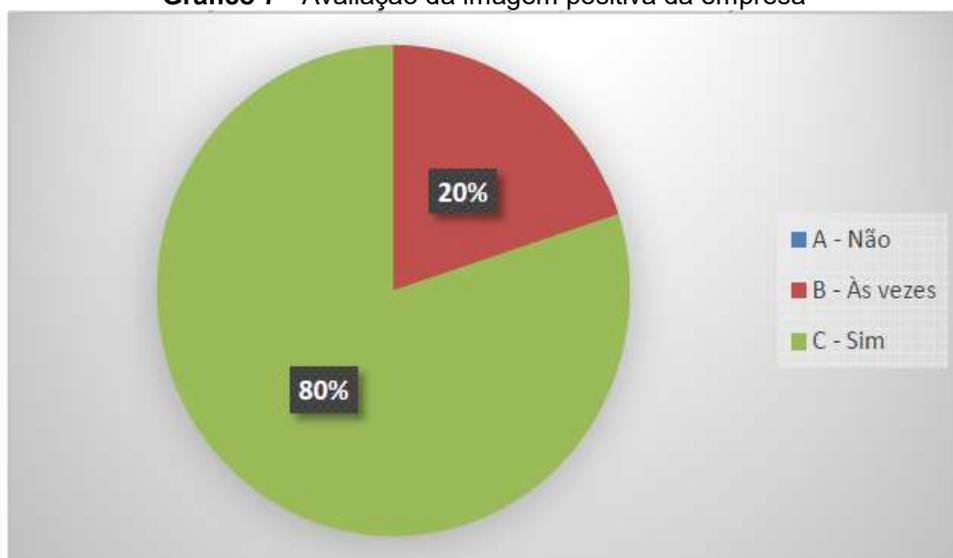
**Gráfico 6 - Política de benefícios**



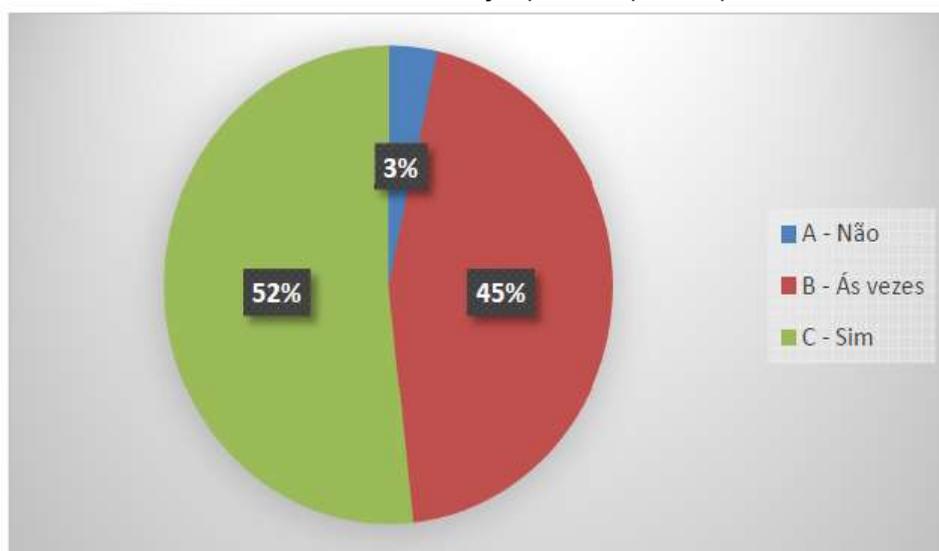
**Fonte:** Autores (2018)

Quando os colaboradores foram questionados sobre a política de benefícios da empresa (Gráfico 6), a grande maioria declarou estar satisfeita (63%), e 27% muito satisfeita com os benefícios oferecidos pela companhia. Pode-se então relacionar a satisfação do funcionário com a política de benefícios da empresa, com a satisfação em trabalhar na empresa e no setor de desenvolvimento analítico, conforme dados dos gráficos 4 e 5. Com uma política forte de benefícios o empregado se sente valorizado pela função desempenhada e desempenha sua função com mais afinco.

Segundo Vroom (1964), a satisfação é um dos fatores de causa de condutas relevantes para o bom andamento do trabalho, que conseqüentemente reflete em indicadores de desempenho, alta produtividade, poucas faltas, dentre outros benefícios para a empresa.

**Gráfico 7 - Avaliação da imagem positiva da empresa**

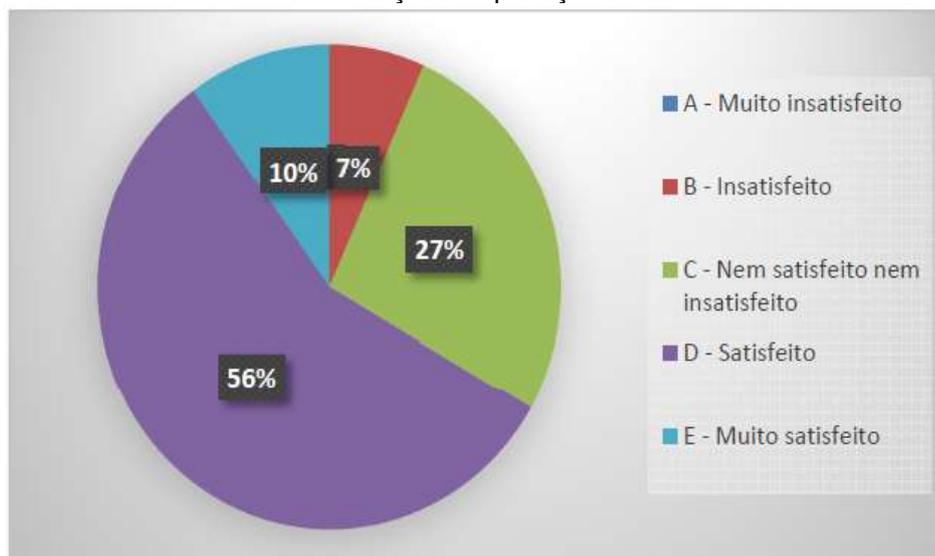
Fonte: Autores (2018)

**Gráfico 8 - Solidez e confiança que a empresa apresenta**

Fonte: Autores (2018)

Sobre a imagem da empresa (Gráficos 7 e 8) na visão dos colaboradores foram feitas algumas perguntas, 80% das respostas confirmam que a empresa transmite uma imagem positiva ao público externo. E 53% dos entrevistados declararam que a empresa transmite confiança e solidez aos seus colaboradores.

A estrutura e funcionamento de uma empresa refletem na saúde e bem-estar de seus funcionários, que conseqüentemente exercem impacto na efetividade da companhia como um todo. Diante desta visão, pesquisadores do comportamento organizacional e profissionais relacionados da área buscam entender como propiciar o bem-estar dos indivíduos dentro do seu ambiente de trabalho (WILSON et al., 2004).

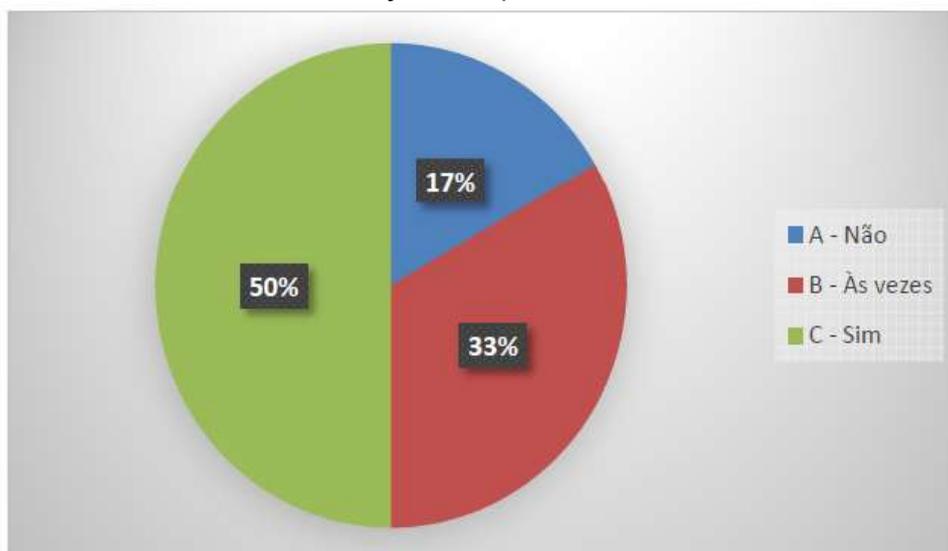
**Gráfico 9 - Ações de proteção ambiental**

Fonte: Autores (2018)

Quando questionados sobre a preocupação da empresa em relação às ações de proteção ao meio ambiente (Gráfico 9), 56% dos colaboradores declararam-se satisfeitos com as medidas tomadas pela empresa, uma vez que esta traz incentivo e palestras sobre medidas de conservação do meio ambiente, como realizar hortas em casa com dicas de plantar e cultivar hortaliças, informações e pontos de coleta seletiva, entre outras.

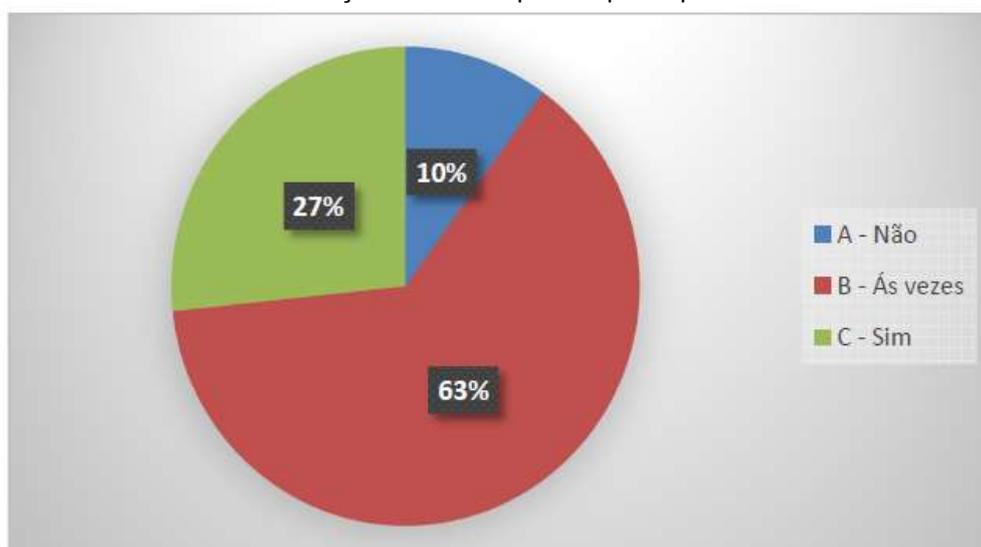
Uma política ambiental bem concebida pode ajudar a gerar benefícios como comercialização de resíduos, coleta de produtos recicláveis, sendo assim reduzindo custos para a companhia. Os aspectos ambientais começaram a serem considerados fatores competitivos que podem conceder à empresa uma vantagem no mercado (CECIM et al., 2014).

Os resultados do Gráfico 10 mostram que as necessidades laborais dos colaboradores, estão sendo atendidas. Por outro lado, os resultados mostram também que ainda existem algumas situações em que possivelmente haja alguma oportunidade de melhoria neste quesito, pois 33% dos entrevistados relatam que somente em algumas vezes o ambiente laboral oferece todas as condições para a boa execução do trabalho e 17% deles citaram que não estão sendo atendidos em suas necessidades. Portanto, vale a pena avaliar o que ainda precisa ser melhorado para que o ambiente laboral seja ideal para pelo menos 70% dos trabalhadores.

**Gráfico 10 - Avaliação do aspecto estrutural e laboral**

Fonte: Autores (2018)

Ainda considerando o ambiente de trabalho o Gráfico 11, exibe a satisfação dos colaboradores com o tempo disponível para realização das atividades que lhes são propostas e para 27% destes o tempo exequível para suas atividades está adequado, para 63% às vezes é adequado e para apenas 10% dos entrevistados não é adequado. Dados estes que apontam para uma área que apresenta um planejamento estratégico de tempo bom, pela perspectiva apontada, pois a maior parte dos entrevistados ou consideram o tempo de acordo ou consideram que as vezes tem o tempo adequado. De qualquer forma a qualidade do ambiente interno pode ser melhorada nesta perspectiva.

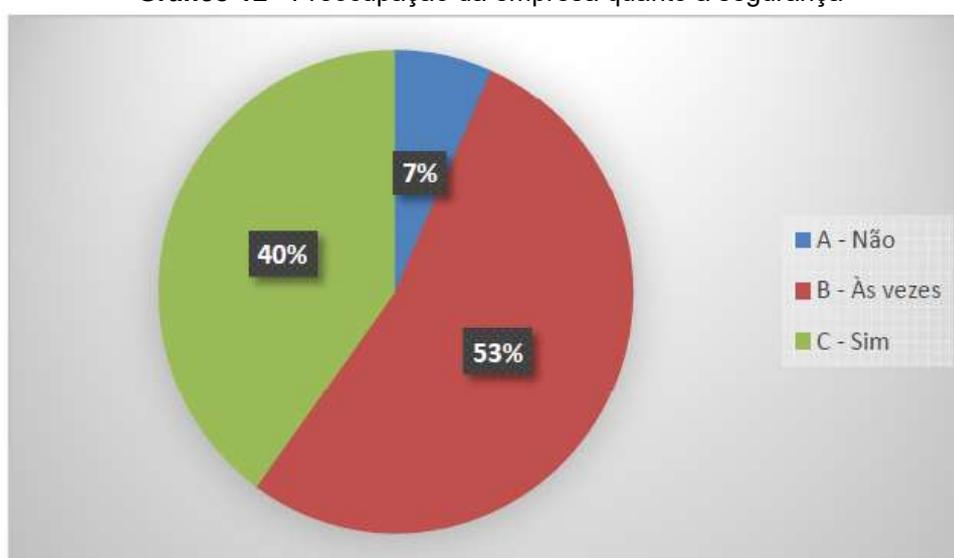
**Gráfico 11 - Satisfação com o tempo adequado para as atividades**

Fonte: Autores (2018)

De acordo com Diniz (2005), os acidentes no ambiente de trabalho são causados pelos atos inseguros ou condições inadequadas. Os acidentes estão ligados diretamente ou indiretamente ao colaborador, uma vez que o ambiente pode apresentar riscos de acidentes durante o desenvolvimento das atividades.

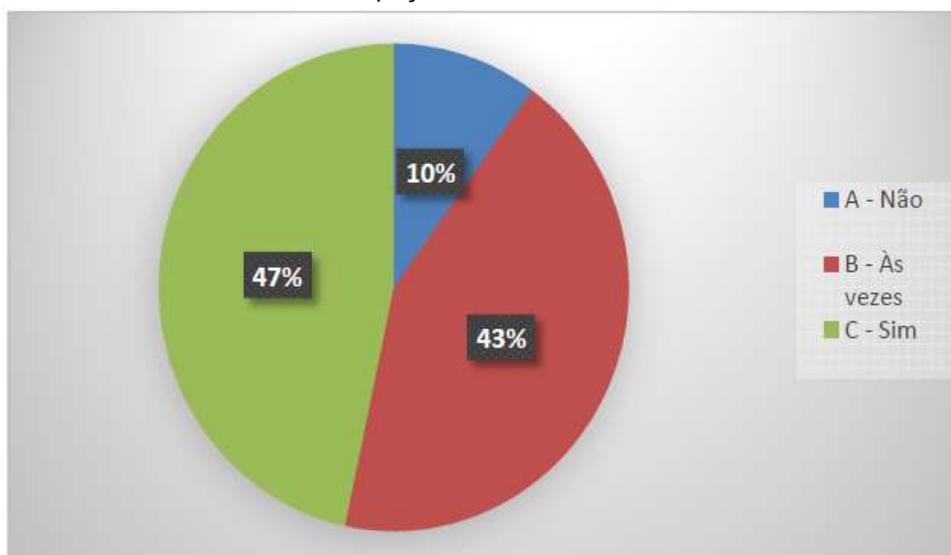
Negligências com as normas de segurança, instruções de manuseio do produto ou equipamento, falta de manutenção preventiva dos equipamentos e a falta do uso do Equipamento de Proteção Individual/Coletiva (EPI/EPC) são as causas do acidente de trabalho.

**Gráfico 12** - Preocupação da empresa quanto à segurança



**Fonte:** Autores (2018)

Em relação à segurança dos trabalhadores (Gráfico 12), 53% declararam que acreditam que às vezes a empresa se demonstra preocupada e 40% afirmaram que percebem a preocupação da segurança de todos. E apenas 7% declarou que a empresa não se preocupa com a saúde. A empresa fornece equipamentos de proteção individual e coletiva para seus colaboradores, bem como treinamentos para brigadistas e palestras para todos alertando sobre os cuidados durante a execução de todas as atividades com o intuito de erradicar os acidentes de trabalho, bem como, em episódios que se fazem necessário evacuar a área como alertas sonoros através do alarme de incêndios (AUTORES, 2018).

**Gráfico 13** - Preocupação com a saúde dos colaboradores

Fonte: Autores (2018)

Quando questionados sobre a saúde de todos, (Gráfico 13) a maioria dos colaboradores percebe a preocupação da empresa com os funcionários (47%).

A empresa fornece realização de exames periódicos, ambulatório com médico ocupacional e enfermeiros preparados para atendimento de primeiros socorros, parceria de cirurgião dentistas para procedimentos de rotina nas dependências da empresa. São realizados treinamentos e palestras alertando sobre os cuidados durante a execução de todas as atividades com o intuito de erradicar os acidentes de trabalho (AUTORES, 2018).

Segundo Trivelato (2002), a implantação de sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho tem sido a principal estratégia das empresas para minimizar ou erradicar problemas social e econômico dos acidentes e das doenças relacionadas ao trabalho.

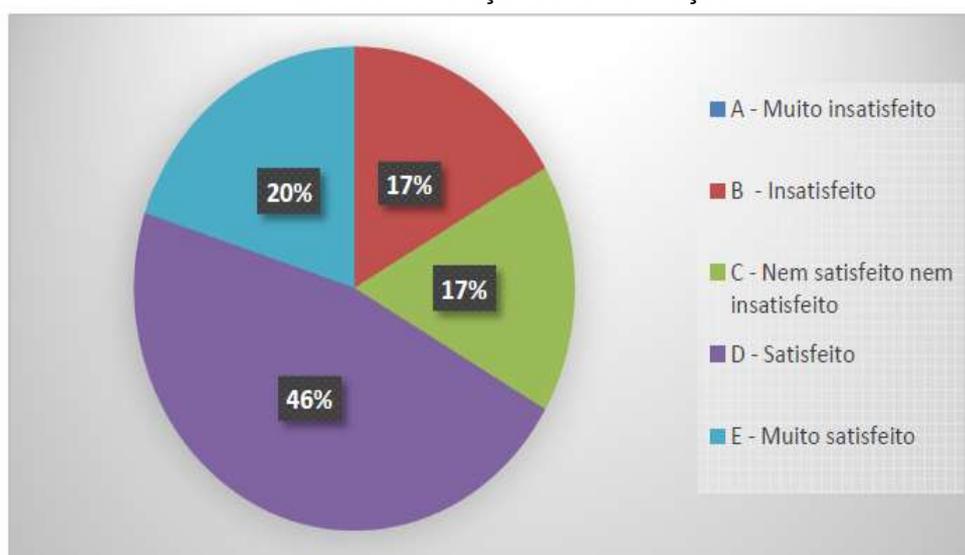
### 3.3 REMUNERAÇÃO

Antes da discussão dos dados obtidos vamos entender o que é remuneração. Lacombe (2005, p. 147) define remuneração como:

A soma de tudo o que é periodicamente pago aos empregados por serviços prestados: salário, gratificações, adicionais (por periculosidade, insalubridade, tempo de serviço, trabalho noturno e horas extras), bem como benefícios financeiros, como prêmios por produtividade, participação nos resultados e opção de compra de ações entre outros.

No quesito remuneração, os dados coletados mostraram no Gráfico 14, que a remuneração que a empresa oferta aos colaboradores está agradando-os, pois 46% dos entrevistados se mostraram satisfeitos e outros 20% se descreveram com muito satisfeito com seus rendimentos, assim vemos que a empresa possui uma política de remuneração bem definida para este departamento. Contudo vale ressaltar que 17% dos colaboradores dessa área se disseram insatisfeitos com sua remuneração.

**Gráfico 14 - Avaliação da remuneração**



**Fonte:** Autores (2018)

É conhecido que o trabalhador busca recompensas pelo seu trabalho e a empresa necessita alcançar seus objetivos dependendo assim dos colaboradores, então é necessária que ocorra uma troca, simples de compreender, a empresa oferece a recompensa (remuneração), buscando sempre a evolução de sua remuneração e o trabalhador oferta a mão de obra (FAVARIM, 2011).

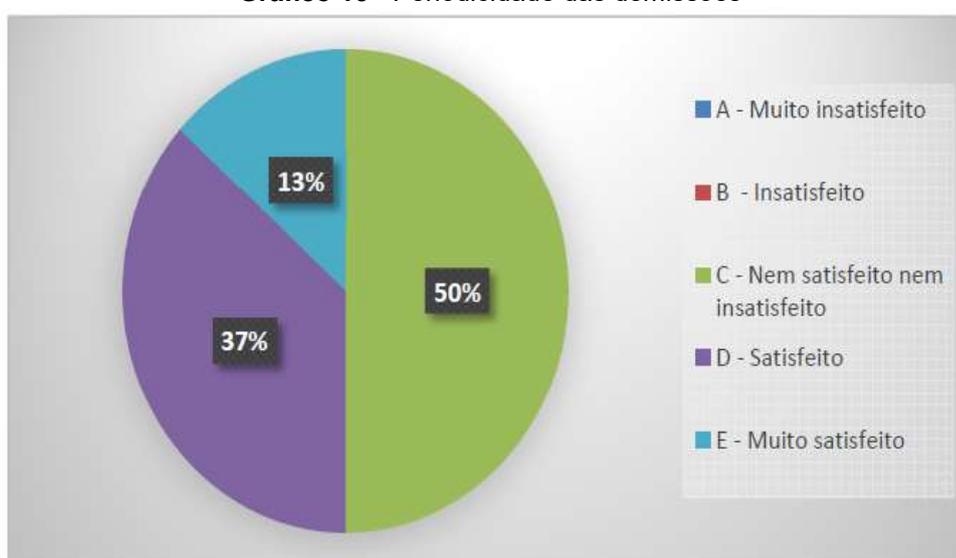
### 3.4 DEMISSÕES E PROMOÇÕES

Os processos demissionais, podem ocasionar ações que afetam o comportamento e ações dos trabalhadores, uma vez que esses processos são muito complexos e acima de tudo geram um turbilhão de emoções e pensamentos nos colaboradores remanescentes interferindo assim na rotina da empresa (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2007).

Em relação às demissões podemos avaliar pelos dados obtidos no Gráfico 15 que o setor não tem o desligamento como a resolução de possíveis problemas que por ventura aconteçam. Assim, podemos enfatizar que medidas preventivas, são executadas para evitar possíveis desligamentos.

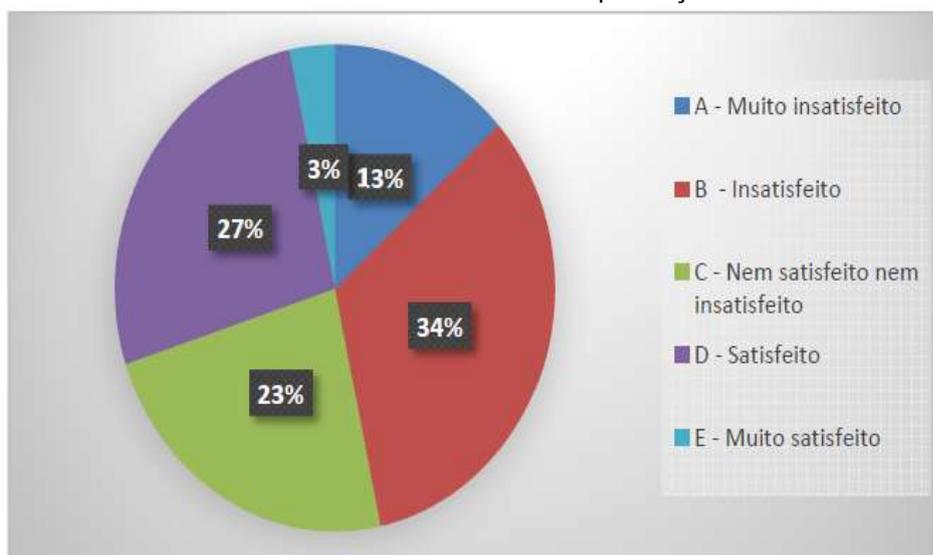
Portanto, a empresa e, sobretudo o setor se preocupam com esse complexo processo, passando sempre por uma reflexão a fim de enxergar realmente se essa é a melhor saída, para evitar a instabilidade emocional e acima de tudo profissional dos remanescentes, conforme sugere Arruda, Whitaker e Ramos (2007).

**Gráfico 15 - Periodicidade das demissões**

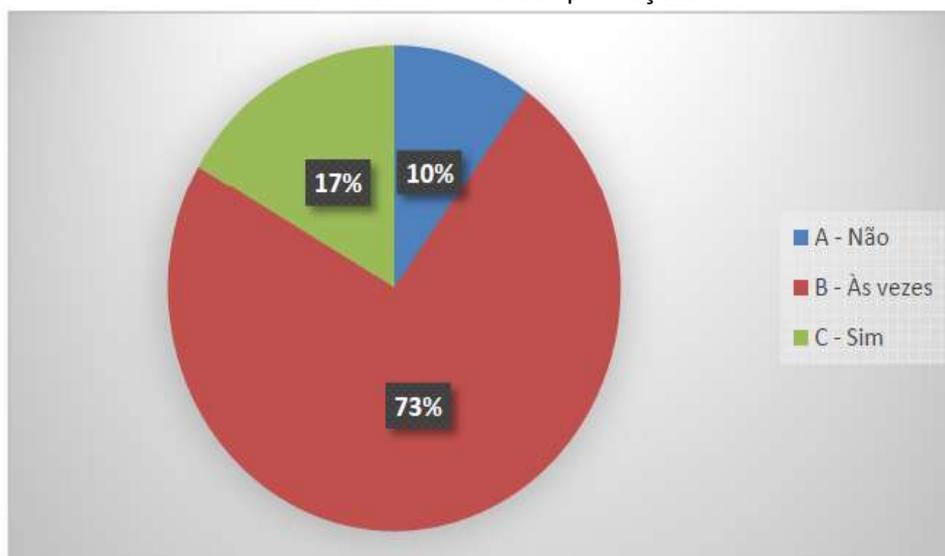


**Fonte:** Autores (2018)

Quando se avalia os dados do Gráfico 16 em relação a promoções, observa-se que a periodicidade com que ocorrem não agradam os colaboradores, e este fato pode ser proveniente da clareza da política de promoção no setor, o que se confirma pelo senso de justiça com relação as promoções, vide Gráfico 17, no qual 73% dos entrevistados afirmam que as vezes são justas e somente 17% afirmam justiça nas promoções.

**Gráfico 16 - Periodicidade das promoções**

Fonte: Autores (2018)

**Gráfico 17 - Critério das promoções**

Fonte: Autores (2018)

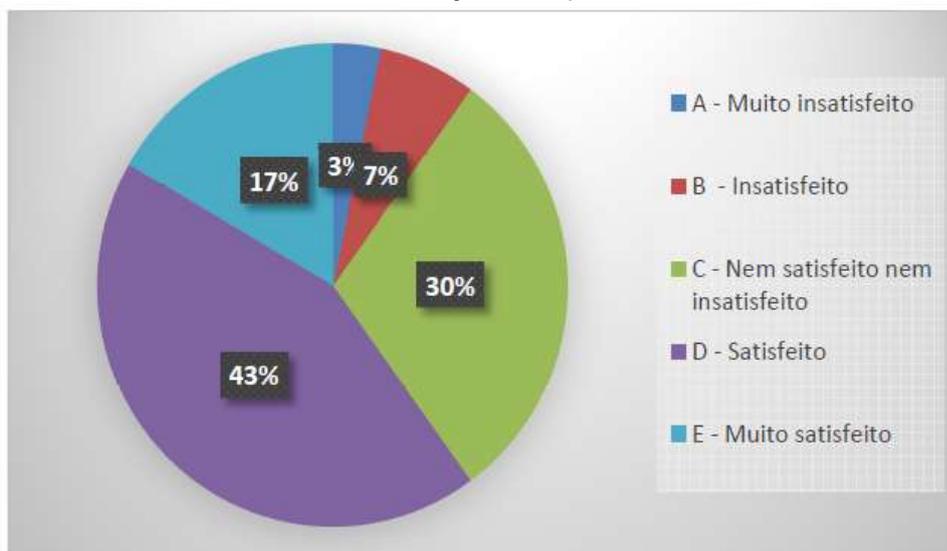
### 3.5 LIDERANÇA

Hoje em dia a liderança ganhou um foco diferenciado, pois empresas já perceberam que este assunto é primordial para o sucesso da companhia, assim, a busca por profissionais que vão ocupar esses cargos está cada vez mais restritiva e acima de tudo, seletiva (BUNN; FUMAGALLI, 2016).

Quando avaliado, a liderança da equipe, os resultados do Gráfico 18 mostraram que 43 % dos entrevistados estão satisfeitos e 17 % muito satisfeitos com seus líderes

respectivamente, portanto os líderes estão representando o que Bunn e Fumagalli (2016) sugeriram, os líderes devem ser capazes de influenciar seus liderados, além de estimular seu comprometimento impulsionando ainda mais seus resultados.

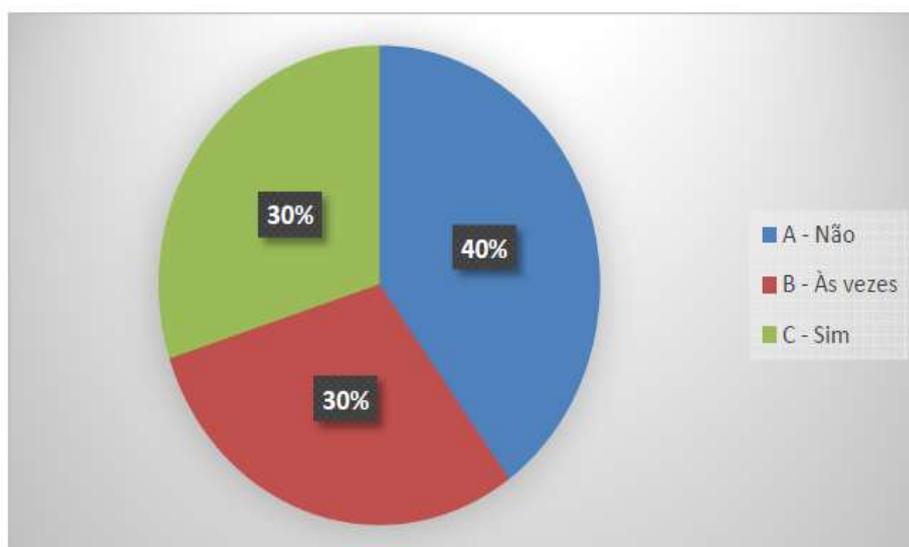
**Gráfico 18** - Avaliação do superior imediato



Fonte: Autores (2018)

Contudo o Gráfico 19 mostra que os gestores não estão informando aos colaboradores como está a qualidade e o rendimento do seu trabalho, desta forma os aspectos de melhoria do colaborador não estão sendo repassados a eles, o que corrobora com a informação dos gráficos relacionados a promoções, de que os colaboradores não estão sabendo o que é necessário para alcançar sua promoção.

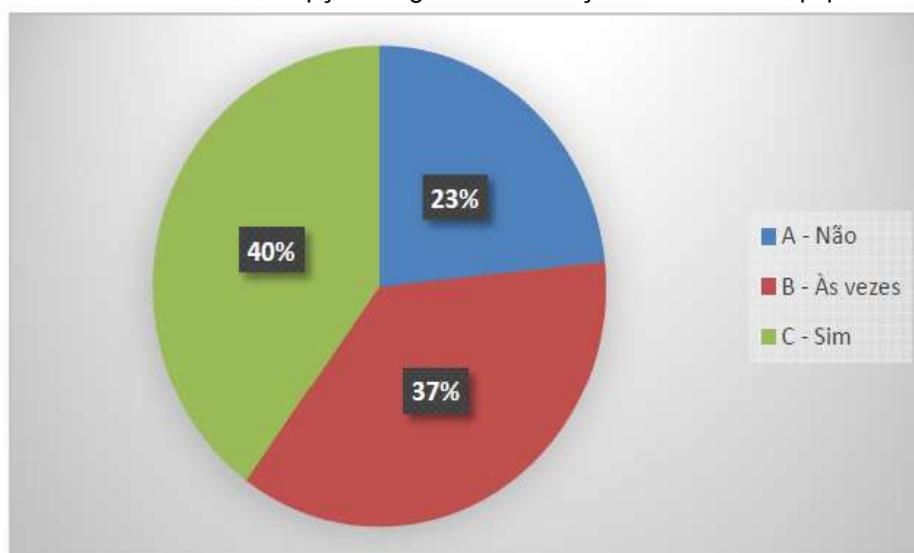
**Gráfico 19** - Periodicidade dos *feed-backs*



Fonte: Autores (2018)

Na percepção dos colaboradores, em relação à atenção dispensada pelo gestor (Gráfico 20), com o estado do clima da equipe, revela uma oportunidade de melhoria pois não há um consenso se os gestores estão ou não atentos ao clima de suas equipes pois 37 dos entrevistados relatam as vezes e 23% afirma que os superiores não estão atentos ao clima, possivelmente pode estar ocorrendo uma falha na comunicação dos gestores para com os subordinados.

**Gráfico 20** - Percepção do gestor em relação ao clima da equipe

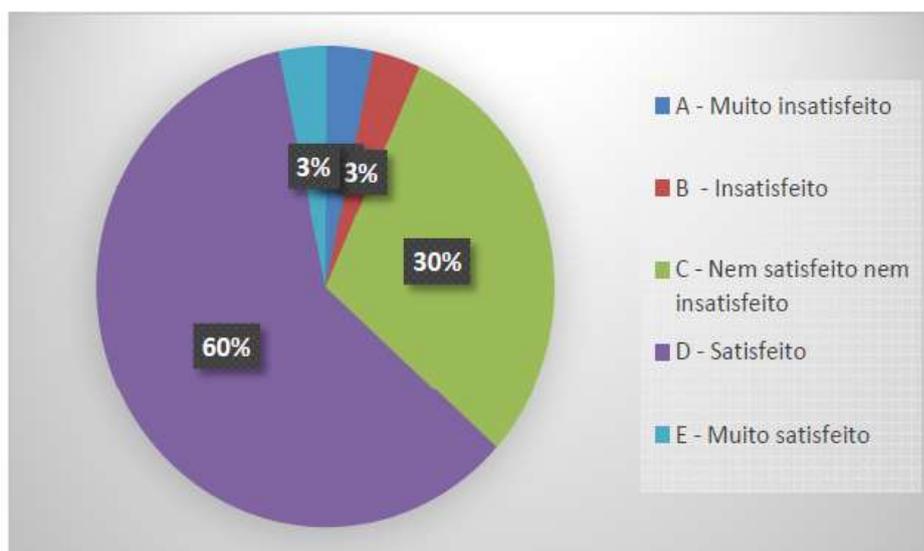


Fonte: Autores (2018)

### 3.6 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

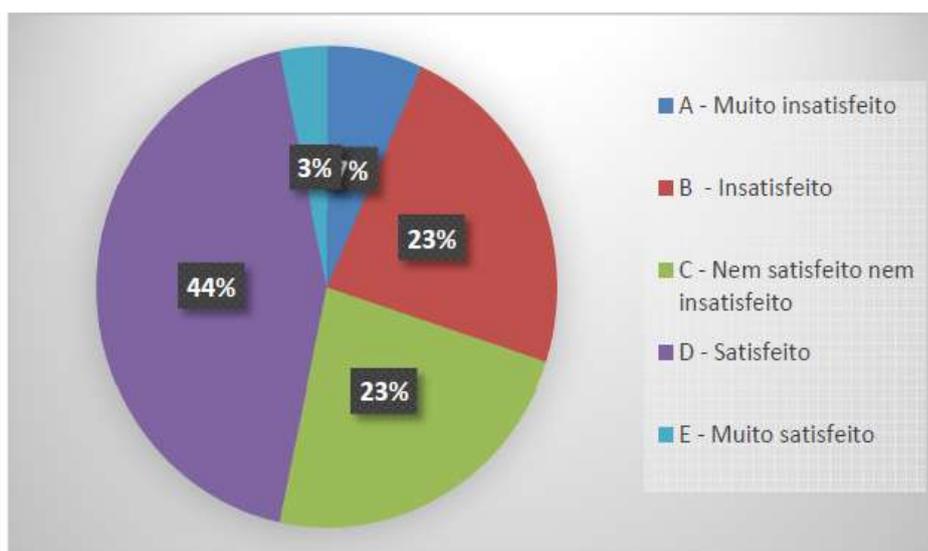
Quanto ao desenvolvimento profissional, é necessário ter em mente que este caminho é originado por duas vertentes. O papel da pessoa onde o indivíduo é responsável por buscar ações que facilite o seu crescimento e o papel da organização que deve avaliar e reconhecer os talentos e competências desenvolvidos pelos seus colaboradores, além de fornecer treinamentos para auxiliar o crescimento do profissional (DUTRA, 1996).

Em relação ao desenvolvimento profissional, o Gráfico 21, mostra que os profissionais estão conseguindo utilizar seus conhecimentos na execução de suas tarefas, isso é um ponto de grande valia para a equipe, pois pode favorecer a troca de informações dentro da equipe e com as outras equipes que compõem a área.

**Gráfico 21** - Uso do conhecimento nas atividades diárias

Fonte: Autores (2018)

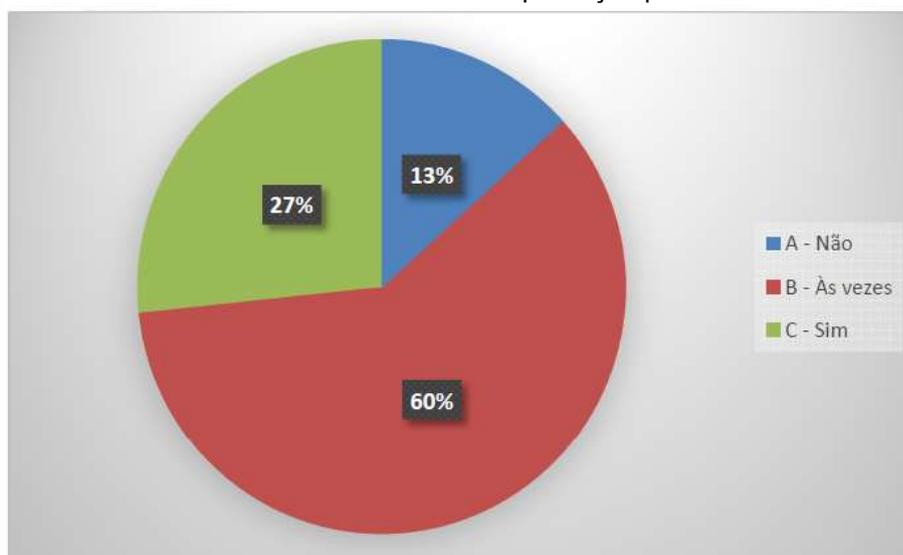
Já o Gráfico 22 mostra que os entrevistados acreditam no crescimento profissional nesta área, ou seja, eles esperam o reconhecimento profissional dos gestores da área, embora o índice de insatisfeitos apresente-se com uma taxa de 30% (somando os grupos dos “insatisfeitos ao grupo” dos “muito insatisfeitos”). Este resultado pode ser consequência da periodicidade das promoções e *feed-backs* (Gráfico 16 e 19, respectivamente), ou critério das promoções (Gráfico 17) entre outras insatisfações com a área.

**Gráfico 22** - Crescimento e desenvolvimento pessoal no setor

Fonte: Autores (2018)

Treinamento e capacitação profissional é muito importante para o desenvolvimento profissional, assim o Gráfico 23 exibe que a maior parte dos entrevistados afirmam que “sim” (27%) e “às vezes” (60%). A pesquisa também revela que apenas 13% dos entrevistados negam receber treinamentos e este resultado pode ser devido a heterogeneidade das áreas que compõem o laboratório desta empresa (desenvolvimento de metodologia analítica, validação de metodologia analítica e estabilidade).

**Gráfico 23 - Treinamentos e capacitação profissional**



**Fonte:** Autores (2018)

Veloso et al. (2011, p. 62), formulou três hipóteses que elucidam muito bem os dados obtidos acima nos três gráficos sobre este tema:

- Hipótese I: A intenção empresarial de gerenciar carreira influencia a percepção dos empregados quanto às suas possibilidades de crescimento profissional na empresa;
- Hipótese II: A influência dessas práticas não é homogênea para executivos e não executivos;
- Hipótese III: O perfil dos empregados influencia a percepção sobre possibilidades de crescimento profissional na empresa, independentemente das práticas.

Portanto, seria ideal que a empresa ou o comando do departamento realizasse uma ação aprofundada para descobrir qual das três hipóteses estaria mais adequada ao cenário.

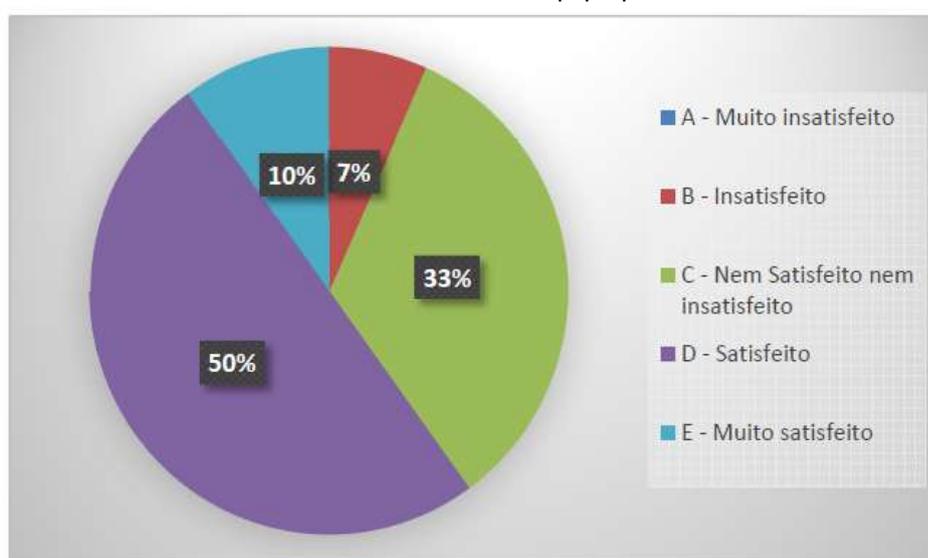
### 3.7 RELACIONAMENTOS INTERNOS

Para Chiavenato (2003), o clima organizacional associa-se a um ambiente interno, personificando o conceito, a um ambiente psicológico da organização que é proveniente do estado de motivação dos colaboradores.

O ser humano alvo é alvo de motivação. A motivação é como uma tensão para o indivíduo atingir aquilo que almeja, como uma força interna para alcançar a satisfação. Uma forma de comportamento para atingir seu objetivo (CHIAVENATO, 2003).

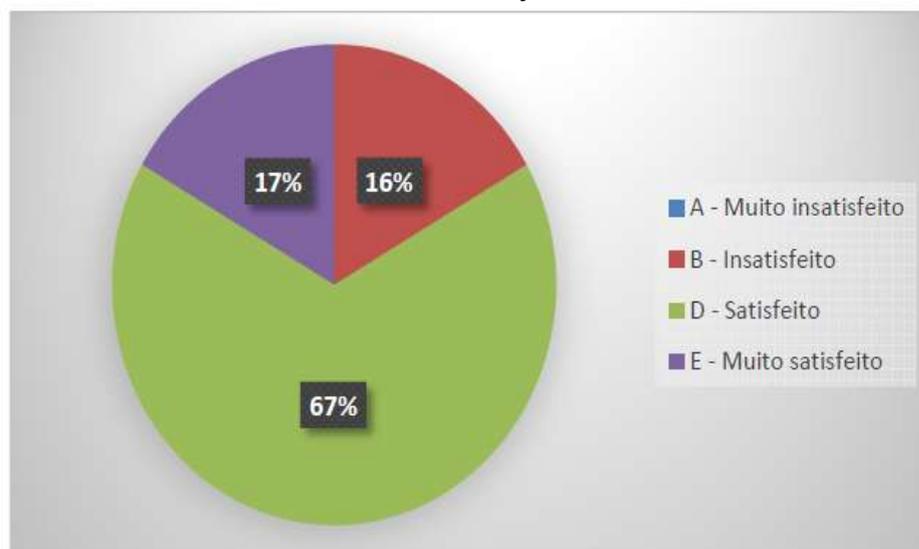
O Gráfico 24, apresenta a satisfação de 60% dos entrevistados com o trabalho em equipe executado pela área. Apenas 7% dos entrevistados se apresentam insatisfeitos. Isto demonstra um bom relacionamento intra e entre as equipes que compõem o setor, pois cabe a empresa/gestor gerir, promover a integração e manter adequado os relacionamentos internos.

**Gráfico 24 - Trabalho em equipe pela área**



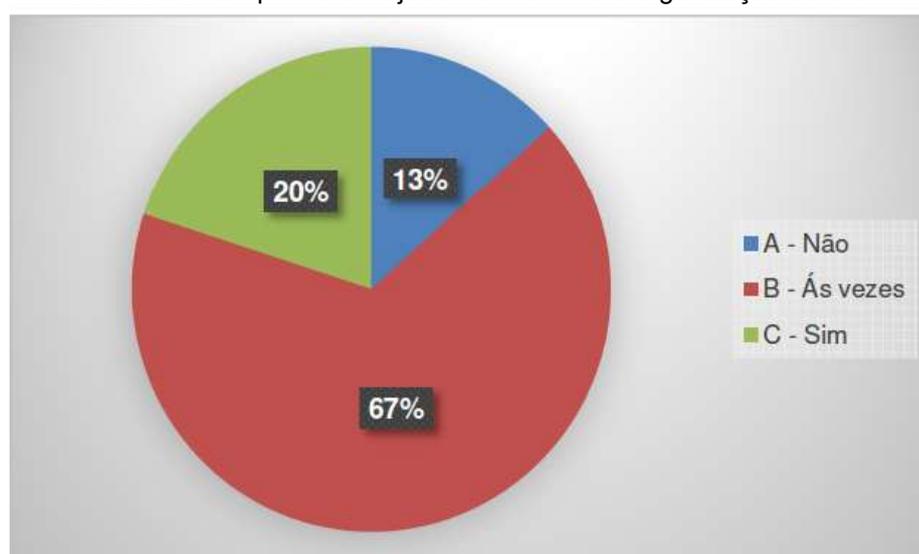
**Fonte:** Autores (2018)

O Gráfico 25 apresenta a motivação dentro da área de setor de desenvolvimento analítico na qual 67% dos entrevistados se mostraram satisfeitos e 17% dos entrevistados apresentaram-se muito satisfeitos, demonstrando alta motivação a se trabalhar na área.

**Gráfico 25 - Motivação na área**

Fonte: Autores (2018)

O Gráfico 26 em consonância com o Gráfico 25 evidencia que a maioria dos colaboradores estão dispostos a ajudar na melhoria e organização da área, sendo que alguns colaboradores ajudam “às vezes”, ou seja, quando condições disponíveis. Fato este que pode ocorrer devido à complexidade que compõem o ambiente organizacional, como: a cultura, tempo para as tarefas cotidianas, dificuldades de aceitação da liderança para as mudanças, falta de protagonismo do colaborador, entre outros.

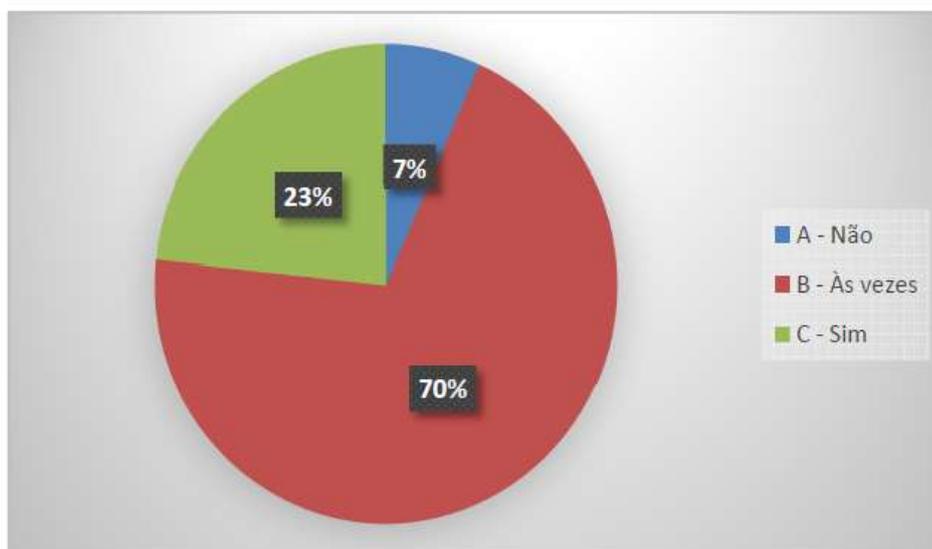
**Gráfico 26 - Empenho em ajudar na melhoria e organização da área**

Fonte: Autores (2018)

### 3.8 PLANEJAMENTO E TRABALHO

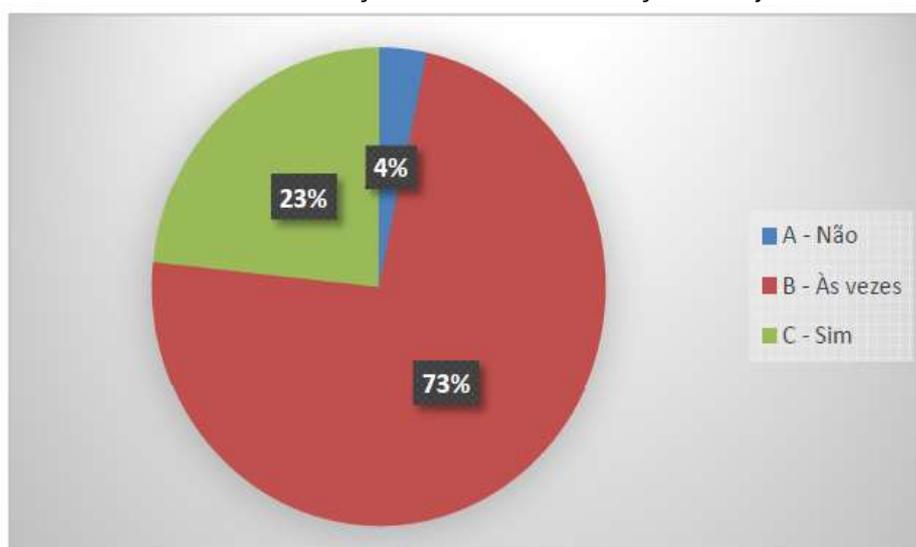
Nos Gráficos 27 e 28, a maioria dos colaboradores concordaram que o trabalho desempenhado pela área é de forma planejada, mas não todo o tempo pois cerca de 70% dos entrevistados optaram pela resposta as vezes e 23% dos entrevistados de ambas questões concordam que sim, ou seja, o trabalho é de forma planejada e orientada em prol de alcançar o objetivo final.

**Gráfico 27** - Objetivos, estratégias e procedimentos



Fonte: Autores (2018)

**Gráfico 28** - Orientação do trabalho em relação ao objetivo.

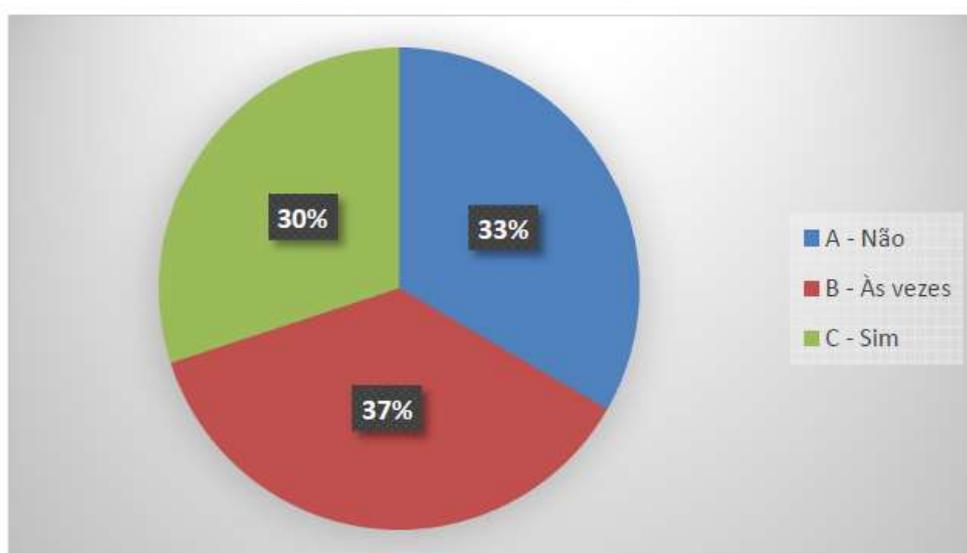


Fonte: Autores (2018)

Os Gráficos 29 e 30 remetem a confiança que o colaborador tem acerca do reconhecimento de seu trabalho e papel dentro da empresa/setor, transmite a ideia de reconhecimento da obra, ou seja, da importância de sua função.

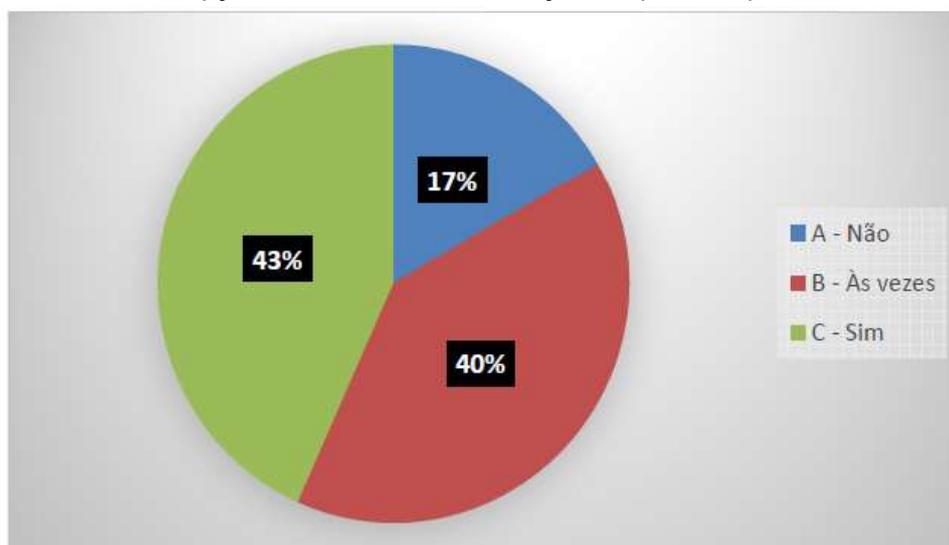
Para o gráfico 29 houve certo nivelamento quanto às respostas e para gráfico 30 a maior parte dos entrevistados sabe que o que o setor/empresa esperam do seu trabalho. Então avaliando concomitantemente ambas as questões podem-se considerar que há um reconhecimento de sua função neste setor e não todo o tempo ou para todas as atividades devido aos percentuais de colaboradores que desconhecem este “*feedback*” de função.

**Gráfico 29** - Percepção do colaborador em relação ao que se espera dele



Fonte: Autores (2018)

**Gráfico 30** - Percepção do colaborador em relação ao que se espera de seu trabalho



Fonte: Autores (2018)

Para Gouveia e Carvalho (2017), algumas companhias podem gerar dúvidas em seus trabalhadores por não deixar claro suas metas e planos, remetendo a eles uma impressão de que os mesmos estão trabalhando sem direção ou sem objetivo.

Este problema pode ser evidenciado nas respostas dos gráficos 27 e 28, assim é necessária uma atenção maior por parte dos gestores da área com relação ao planejamento estratégico e de trabalho.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As organizações passam por diversas mudanças ao longo do tempo e devem estar preparadas para recebê-las. Segundo Moreira (2008), o diagnóstico do clima organizacional da empresa através da pesquisa de clima é fundamental para a administração da organização diante do cenário de mudanças. E a partir da análise detalhada do diagnóstico do clima organizacional pode-se traçar estratégias mais assertivas.

No âmbito da Indústria Farmacêutica o setor de desenvolvimento analítico exerce importante papel na criação, validação e acompanhamento de metodologias. Nesse contexto a eficiência da área, no desempenho de suas funções, é influenciado por diversos fatores, como a satisfação com: a equipe, a empresa, os gestores, o ambiente interno, o desenvolvimento profissional, o planejamento de suas tarefas e os relacionamentos internos.

Sendo assim, este trabalho propôs analisar o clima interno do laboratório, revelando as oportunidades de melhoria e pontos fortes do clima organizacional.

O objetivo do trabalho foi atingido, uma vez que, foi possível conhecer o ambiente interno do laboratório e identificar os aspectos positivos e de melhoria.

O questionário aplicado foi dividido em duas partes, sendo a primeira para conhecer o perfil dos participantes onde pode se perceber a equidade de sexo entre os entrevistados, a faixa etária de maior predominância, entre 26 e 33 anos, e o período de anos que este colaborador trabalha na empresa predominando a faixa superior a 3 anos.

No segundo momento avaliou-se o grau de satisfação quanto a diversos temas abordados e o diagnóstico dos pontos fortes e oportunidades de melhorias para uma

melhor gestão de pessoas e um melhor desempenho pessoal e profissional dos colaboradores.

Ao se avaliar o grau de satisfação com a empresa e o setor de desenvolvimento analítico percebe-se por grande parte dos entrevistados a satisfação com a empresa e setor de desenvolvimento analítico. Configura-se ponto forte de fundamental importância quanto ao clima organizacional porque revela a percepção de satisfação geral com a organização e a satisfação com o setor de trabalho.

Quanto as ações da empresa relacionadas a saúde e a segurança dos colaboradores em suas atividades, a maior parte dos entrevistados apresentam-se satisfeitos. Isto reforça que a empresa se preocupa com o bem-estar do seu funcionário e corrobora para um melhor clima organizacional e melhor qualidade de vida.

Ao se avaliar as questões de remuneração e demissões na empresa percebe-se ponto forte do laboratório, pois a maior parte dos colaboradores se declaram satisfeitos com a remuneração e nenhum dos entrevistados se mostrou insatisfeito ou muito insatisfeito com as demissões ocorridas.

Ao se avaliar a periodicidade e critério das promoções percebe-se que houve uma distribuição entre as respostas quanto a periodicidade e a maior parte dos entrevistados não se mostraram satisfeitos com a periodicidade das promoções bem como insatisfeitos com o critério adotado para se promover algum colaborador. Isto pode ser devido a não percepção dos colaboradores com aquilo que a empresa almeja para a vaga, ou talvez devido a periodicidade de *feed-back* para se atingir o perfil profissional que a empresa procura, de qualquer forma para a empresa é uma oportunidade de melhoria, avaliação e plano de ação. Como sugestão propõe-se maior periodicidade de devolutivas e tornar mais clara o perfil de profissional para a vaga.

No que tange a avaliação da liderança temos aspectos positivos e pontos que precisam ser melhorados. Quanto a satisfação com o superior a maior parte dos entrevistados se mostraram satisfeitos embora no que diz respeito a periodicidade dos *feed-backs* e na percepção do clima da equipe foi detectado uma oportunidade de melhoria. Como plano de ação propõe-se a elaboração de avaliações de clima organizacional pelo setor e maior periodicidade de devolutivas com os colaboradores.

No que diz respeito ao ambiente interno, a maior parte dos entrevistados se mostraram satisfeitos. Houve ainda uma relevante parcela de colaboradores que

perceberam “às vezes” ter as melhores condições para se trabalhar, alguns entrevistados consideram que a área precisa melhorar ainda mais e cabe avaliação por parte dos gestores para ter uma melhor performance de trabalho pelas melhores condições ofertadas levando assim a uma melhor qualidade do trabalho.

Outro pilar do clima organizacional é o desenvolvimento profissional, pois a percepção do desenvolvimento também leva a satisfação e quanto a este a maior parte dos entrevistados reconhecem o uso de seus conhecimentos, habilidades e receberem capacitação profissional por intermédio de treinamentos, embora parte dos entrevistados afirmam não receber treinamentos. Então, cabe ao gestor da área uma avaliação mais aprofundada para conhecer os setores da equipe que precisam de treinamentos e reforçar com aqueles que já recebem os treinamentos e que usufruem de seus conhecimentos e habilidades para manter este perfil criativo e motivador na equipe.

Através da pesquisa de clima identificou-se também o ponto forte: relacionamento interno da equipe. Pois 60% dos entrevistados se mostraram satisfeitos com o trabalho em equipe executado e 84% dos colaboradores questionados reconhecem estar satisfeitos a muito satisfeitos com a motivação do grupo. Um ponto a ser considerado pela gestão é a continua avaliação do clima para conhecer as possíveis mudanças de clima no setor que podem interferir no relacionamento interno e avaliar quanto ao empenho na melhoria e organização da área pois a maior parte dos entrevistados mostraram que “às vezes” ajudam neste quesito, então, cabe ao gestor avaliar mais profundamente a questão. Como proposta de melhoria seria necessário conhecer os motivos que levam os entrevistados a ajudar somente algumas vezes.

Uma oportunidade de melhoria percebida pelos colaboradores é quanto ao do planejamento do trabalho. A pesquisa de clima revelou que este planejamento ocorre, mas não é constante. O planejamento deve ser feito o tempo todo de forma a minimizar os erros e/ou retrabalhos e a percepção dos colaboradores deste tema é relevante. Os gestores da área podem traçar planos de ação para o melhor reconhecimento de que o trabalho a ser executado foi planejado e atribuir ao executor/colaborador ações de planejamento para sua atividade.

Com a pesquisa de campo foi possível avaliar:

- a) A satisfação dos colaboradores em relação a empresa e ao setor;
- b) Identificar os pontos fortes e os possíveis pontos de melhorias;

- c) Analisar as variáveis que interferem na pro atividade, na motivação e no desenvolvimento do potencial dos colaboradores.

A partir da pesquisa de clima foi possível estabelecer um diagnóstico para o setor de desenvolvimento analítico e a partir deste propor algumas ações para obtenção de melhores resultados na satisfação dos colaboradores e consequentemente motivação profissional e obtenção de melhores resultados de produtividade e qualidade.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. **Gestão de pessoa: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009. 208 p.

ARRUDA, C. C.; WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. R. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. São Paulo: Atlas, 2007.

BERTO, D. C. **Clima organizacional: uma pesquisa na empresa Disdal no Distrito Federal**. 2013. 13 f. Trabalho de Conclusão de Curso, Administração de Empresas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/4995/1/21232811.pdf>>. Acesso em: 07 nov. 2018.

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

BUNN, F.; FUMAGALLI, L. A. W. **A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados**. Revista FAE, Curitiba, v. 19, n. 2, p. 132 – 147; 2016.

CECIM, B.; FALCÃO, B. C.; ARAÚJO, L. C.; ALBUQUERQUE, K.; CARVALHO, W. **Política ambiental – um enfoque em empresas de Palmas**. Gestão Ambiental – Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental – DF, 2014. Disponível em: <[http://www.abes-df.org.br/upload/artigo/2014\\_05\\_27/politica\\_ambiental\\_um\\_enfoque\\_em\\_empresas\\_de\\_palmas.pdf](http://www.abes-df.org.br/upload/artigo/2014_05_27/politica_ambiental_um_enfoque_em_empresas_de_palmas.pdf)>. Acesso em: 02 dez. 2018.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. 3. Ed. Barueri: Manole, 2014a. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=Administra%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520nos%2520novos%2520tempos%3A%2520os%2520novos%2520horizontes%2520&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=623&section=0#/edicao/18923>>. Acesso em: 30 nov. 2018.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações/ Idalberto Chiavenato** 3. Ed. Barueri, SP: Manole, 2014b. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=lideran%25C3%25A7a&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=5&section=0#/edicao/35644>>. Acesso em: 31 out. 2018.

CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 579 p.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Ver. E atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634 p.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. O capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

COUTINHO, A. R.; KALLÁS, D. (org.) **Gestão estratégica**: experiências e lições de empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DEMO, G. Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, V.9, n.6, p. 77-101, set/out. 2008.

DINIZ, A. C. **Manual de Auditoria Integrado de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA)**. 1 ed. São Paulo: Votorantim Metais, 2005.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: Uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

FAVARIM, F. N. **Remuneração e salário**: Uma abordagem jurídico/administrativa. *Revista Ciências Gerenciais*. v.15, n.21. Ano 2011, p. 209 - 224.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. 2.ed. Salvador: Casa da Qualidade Edit. Ltda., 1996.

FERREIRA, A. **Taxa de desemprego registra alta no Brasil**. 2018. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/afp/2018/02/28/taxa-de-desemprego-registraalta-no-brasil.htm>>. Acesso em: 25 nov. 2018.

andra

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (org). **Métodos de Pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOUVEIA, N.; CARVALHO, C. P. **Planejamento organizacional**: a linha tênue entre o sucesso e o fracasso. UNIESP, 2017. Disponível em: <[http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170411124527.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170411124527.pdf)>. Acesso em 15 nov. 2018.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

LOCKE, E. A. **What is job satisfaction?** *Organizational Behaviour Human Performance*. v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. **Satisfação e saúde no trabalho: Aspectos conceituais e metodológicos**. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59-78, 2003.

MEIRELES, M. **Faixa etária é desafio para 'cinquentões' voltarem ao mercado de trabalho**. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/pernambuco/noticia/faixa-etaria-e-desafio-para-cinquentoesvoltarem-ao-mercado-de-trabalho.ghtml>>. Acesso em: 25 nov. 2018.

MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. **Clima organizacional: uma revisão histórica do construto**. *Psicologia em revista*. vol.16 no.1 Belo Horizonte, 2010.

MOREIRA, E. G. **Clima Organizacional**. Paraná. IESDE, 2008. Disponível em: <<http://files.canalmvs.webnode.com/200000096-1204912fe2/CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf>>. Acesso em: 01 mai. 2018.

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

OLIVEIRA, J. F.; SILVA, E. A. **Gestão Organizacional: Descobrimo uma chave de sucesso para negócios**, São Paulo, Ed. Saraiva, 2006.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da Administração**. 2. Ed. rev. e. atual. São Paulo: Saraiva, 2010.

RODRIGUES, J. D. B. **A prática da liderança**. Fundação Educacional do Município de Assis, 2009. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0511210759.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2018.

SANT'ANNA, A. S., KILIMNIK, Z. **Qualidade de vida no trabalho: fundamentos e abordagens (e-book)**; Rio de Janeiro, Elsevier, 2012. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=bk83FJ1cuTkC&oi=fnd&pg=PT2&dq=qualidade+de+vida+no+trabalho&ots=h9byeg\\_vWv&sig=rlm9BbCZTuCf4gEI9HQxjLXtsb4#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=bk83FJ1cuTkC&oi=fnd&pg=PT2&dq=qualidade+de+vida+no+trabalho&ots=h9byeg_vWv&sig=rlm9BbCZTuCf4gEI9HQxjLXtsb4#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 03 nov. 2018.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. v. 18, n. 2, p. 30-39: **Revista de Administração**, 1984. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/19220/um-estudo-empirico-sobre-o-climaorganizacional-em-instituicoes-de-pesquisa/i/pt-br>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

TAGLIOCOLO, C.; ARAÚJO, G. C. Clima organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise. Faculdades Integradas Rui Barbosa – FIRB, SEGet – **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2007, p.1-15. Disponível em: <[http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos07/439\\_SEGeT%20-%20Clima%20Organizacional.pdf](http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos07/439_SEGeT%20-%20Clima%20Organizacional.pdf)>. Acesso em: 30 nov. 2018.

TACHIZAWA, T. Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa – **Estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**, Editora Atlas 4. Ed.-2006.

TRIVELATO, G. C. **Sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho: fundamentos e alternativas**. Belo Horizonte, MG, 2002. Apresentação feita no Seminário Nacional sobre gestão da segurança e saúde no trabalho. Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.fundacentro.gov.br/v-congresso-portuarioaquaviario/apresentacao>>. Acesso em: 25 nov. 2018.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; FISCHER, A. L.; PIMENTEL, J. E. A.; SILVA, R. C.; AMORIM, W. A. C. Gestão de carreiras e crescimento profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. São Paulo, v.12, n.1, p. 61 – 72; 2011.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: Willey, 1964.

WILSON, M. G. et al. Work characteristics and employee health and well-being: test a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, [S.l.]: The British Psychological Society, n.77, p.565-588, 2004.