

A relação entre clima organizacional e motivação dos colaboradores de um núcleo de hemoterapia



<https://doi.org/10.56238/sevened2023.007-068>

Patrícia Marques da Silva

Bacharel em Turismo pela Universidade Federal de Ouro Preto

Eliacy Cavalcanti Lélis

Doutorado em Engenharia de Produção pela UNIMEP, Pós-doutorado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital pela PUC-SP

RESUMO

O setor da saúde é primordial para a manutenção da vida e hoje a política de doação de sangue no Brasil é regulamentada e enfatiza a doação voluntária. Por se tratar de uma área tão essencial, esse estudo demonstra-se significativo para que esses profissionais sejam amparados e possam dar o melhor atendimento à população. O objetivo deste trabalho foi avaliar o clima organizacional e a satisfação dos colaboradores de um núcleo de hemoterapia no interior do estado de São Paulo, a fim de compreender os principais fatores que se

relacionam com a motivação individual e propor ações que contribuam para sua melhoria. O presente trabalho possui caráter qualitativo e trata-se de um estudo de caso, descritivo-exploratório. Foram aplicados dois questionários: Escala de Satisfação no Trabalho (EST) e Escala de Clima Organizacional (ECO). A Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg, foi escolhida para dar a fundamentação teórica ao trabalho. Tais instrumentos foram respondidos por oito profissionais do setor de enfermagem. Nos resultados obtidos mostrou-se que o fator higiênico satisfação com a chefia foi o tópico que gerou mais satisfação e o fator motivacional satisfação com as promoções foi o que apresentou a maior porcentagem de insatisfação. Também são apresentadas propostas para melhoria dos índices de motivação das colaboradoras e, conseqüentemente, do seu bem-estar, do ambiente de trabalho e da produtividade.

Palavras-chave: Motivação, Enfermagem, Clima organizacional, Herzberg.

1 INTRODUÇÃO

O setor da saúde é uma área crucial da nossa sociedade, e os profissionais que trabalham neste campo desempenham um papel fundamental para garantir que a natureza complexa e intensa da prestação de cuidados seja executada com a máxima qualidade.

Atualmente, a Política Nacional de Sangue é regulamentada por uma legislação, a qual abrange a seguridade dos doadores, receptores e dos profissionais que trabalham nos serviços de hemoterapia (Brasil, 2001).

O atendimento à população deve ser feito de forma abrangente, utilizando-se exclusivamente de doação de sangue voluntária e não remunerada, sendo proibido a comercialização de sangue, de seus componentes e hemoderivados. A permissão é exclusivamente para a remuneração dos custos com insumos, reagentes, materiais descartáveis, exames sorológicos e imunohematológicos e mão de obra especializada (Brasil, 2001).



O bem-estar e a satisfação dos colaboradores estão diretamente relacionados à sua motivação para realizar as tarefas esperadas.

Marchiori (2008) reflete que a preservação da satisfação dos funcionários e o respeito à dignidade humana no ambiente de trabalho são fundamentais. Portanto, quanto maior o envolvimento do colaborador com a organização, maior será o seu nível de engajamento.

Chiavenato (2010) caracteriza o clima organizacional como a percepção e impressão dos profissionais sobre seu ambiente de trabalho. Além disso, o autor destaca a importância do clima na formação do comportamento dos profissionais, pois influencia suas relações no ambiente de trabalho.

Luz (2012) identifica que contribuem para a insatisfação dos funcionários fatores tais como: comunicação inadequada, conflitos interpessoais, políticas de gestão ineficazes, normas rígidas e inflexíveis, más condições de trabalho, falta de comprometimento dos funcionários, infraestrutura inadequada para a realização das tarefas e competitividade interna. Diante desses fatores, é fundamental realizar uma pesquisa de Clima Organizacional para saber se o ambiente da empresa é satisfatório, identificar problemas que podem ser solucionados e apontar pontos de melhoria. Isso criará um ambiente favorável para todos e levará ao alcance de melhores resultados.

Para Sinaga *et al.* (2019), o clima organizacional é um dos fatores mais significativos na manutenção da motivação dos funcionários. Mas também é importante serem definidas metas e objetivos que os funcionários acreditem serem possíveis de alcançar para mantê-los motivados.

O cenário mundial de grandes incertezas, possível escassez de diversos recursos, competitividade mercadológica e instabilidades políticas impõem desafios cada vez mais difíceis às organizações. Só reforçaram a necessidade de transformar a atitude dessas mesmas organizações, com ênfase para a compreensão de que seus recursos mais valiosos são as pessoas (Rebelo, 2015).

Nota-se que, segundo Rebelo (2015), o Clima Organizacional influencia os colaboradores de uma empresa e os impactos são sentidos no desempenho individual e grupal, no envolvimento com suas funções, na eficácia organizacional e na motivação, a qual será abordada neste trabalho.

Na visão de Batista *et al.* (2005) motivação é o fator que leva as pessoas a pensarem, agirem, adotarem atitudes e buscarem seus objetivos ou metas. Já para Araújo (2006), nenhuma pessoa é capaz de motivar a outra, mas os gestores têm o desafio de propiciar condições que satisfaçam as necessidades, os propósitos e as expectativas dos indivíduos e da organização, simultaneamente.

Diversos pesquisadores desenvolveram teorias para a motivação, como Maslow, McGregor, McClelland, Alderfer e Herzberg. Uma das maiores contribuições para o estudo dessa área veio da pesquisa realizada por Frederick Herzberg. Conhecida com Teoria dos dois fatores, nela o autor investigou os aspectos que afetam a produtividade dos funcionários e sua relação com o trabalho (Bergamini, 2005; Vitorio, 2015).



O objetivo geral deste trabalho foi avaliar o clima organizacional e a satisfação dos colaboradores de um núcleo de hemoterapia no interior do estado de São Paulo, a fim de compreender os principais fatores que se relacionam com a motivação e sugerir ações que auxiliem sua melhoria.

2 METODOLOGIA

O presente trabalho inicia com uma revisão bibliográfica, na qual foram selecionados os autores que abordam assuntos pertinentes ao tema, com estudos previamente publicados e disponíveis via banco de dados, como livros, revistas, periódicos e artigos científicos.

Trata-se de uma pesquisa de campo com um estudo de caso, descritivo-exploratório, de caráter qualitativo, com finalidade de analisar aspectos do clima organizacional que podem interferir na motivação dos funcionários do setor de enfermagem de um Núcleo de Hemoterapia no interior do estado de São Paulo e propor sugestões de melhorias.

O projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) sendo registrado através do CAAE nº 71263323.0.0000.9927 e aprovado pelo parecer número 6.258.660. A partir disso, todas as respondentes foram orientadas em relação à natureza da pesquisa, sua finalidade e justificativa. Ademais, foi garantido o sigilo das identidades e solicitado o consentimento para a participação.

Destaca-se aqui que, segundo Minayo (2004), em uma pesquisa de natureza qualitativa, o foco do pesquisador deve ser, principalmente, no aprofundamento da realidade vivida pelo pesquisado, assim como suas significações, do que na quantidade de respostas obtidas.

Assim, participaram do estudo enfermeiras e técnicas de enfermagem, de um Núcleo de Hemoterapia do interior do estado de São Paulo.

A pesquisa foi feita perante a aplicação de dois questionários, sendo um baseado na Escala de Clima Organizacional (ECO), proposta por Martins, 2003 e o outro na Escala de Satisfação no Trabalho (EST), proposta por Siqueira, 1995.

A ferramenta utilizada, chamada Escala de Clima Organizacional (ECO), trata-se de um questionário construído e validado por Martins (2008) que compreende aspectos sobre clima organizacional e a escala final validada é composta por 63 itens ordenados em frases que descrevem características comuns às organizações e que são agrupadas em cinco diferentes dimensões do trabalho.

A Escala de Satisfação no Trabalho (EST) foi validada por Siqueira (1995), e visa medir o grau de contentamento do trabalhador também sob cinco dimensões do seu trabalho, e é composta por 25 itens (Hora, *et al.*, 2018).

A modalidade da escala de Likert foi escolhida para esta pesquisa, dado que ela propicia comparação entre as respostas de um mesmo grupo social, e que possui características semelhantes (Minayo *et al.*, 2005).



Os instrumentos ECO e EST foram escolhidos por possuírem um índice de confiabilidade alto, por ser de fácil compreensão e por ter boa aceitação.

Os questionários citados estão anexados a este estudo.

Após a aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), sob registro CAAE nº 71263323.0.0000.9927, foram aplicados os questionários. Foram selecionados dois questionários: a Escala de Clima Organizacional - ECO, proposta por Martins (2003) e a Escala de Satisfação no Trabalho - EST, proposta por Siqueira (1995), ordenados em subgrupos, conforme tabelas a seguir.

Tabela 1. Dimensões, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores EST

Dimensões	Definições	Itens
Satisfação com colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança, e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho	1, 6, 14, 17 e 24
Satisfação com o salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho	5, 8, 12, 15 e 21
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.	2, 9, 19, 22 e 25
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidades de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.	7, 11, 13, 18 e 23
Satisfação com promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira da empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção	3, 4, 10, 16 e 20

Fonte: Adaptado de Siqueira *et al.*, 2008.

Tabela 2. Dimensões, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores ECO

Dimensões	Definições	Itens
Apoio da chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 ao 21
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador	22 ao 34
Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47
Controle/pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63

Fonte: Adaptado de Siqueira *et al.*, 2008.

Os resultados obtidos foram analisados com base na teoria desenvolvida por Herzberg, chamada também de Teoria de Higiene-motivação. Nela, o autor constatou que os resultados de sua pesquisa indicavam que, quando as pessoas falavam sobre sentir-se bem ou satisfeito, falavam de



elementos inerentes ao trabalho e quando as pessoas falavam sobre o sentimento de insatisfação em relação ao trabalho, elas falavam de fatores externos ao trabalho, e por isso foi denominado por ele como fatores de motivação e fatores de higiene. (Khoshnevis; Tahmasebi, 2016).

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é um dos conceitos mais importantes no campo do comportamento organizacional e tem sido amplamente estudado como uma variável psicológica nas organizações, por estar intimamente ligado à análise das percepções dos funcionários em relação a vários aspectos de seus empregos. Ele é um dos atributos mais significativos para identificar as razões que influenciam, orientam e direcionam o comportamento humano em organizações (Gomes Menezes *et al.*, 2010).

Uma das definições de clima organizacional é ser as impressões gerais ou percepções compartilhadas dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho e à cultura organizacional. Estas percepções compartilhadas possuem valor estratégico, pois alimentam a formação de concepções sobre a realidade de trabalho (Siqueira, 2008).

Sinaga *et al.* (2019) também destaca os impactos positivos e significantes que um bom clima organizacional tem sobre o aumento da motivação dos funcionários. Para ele o clima organizacional é uma das variáveis que tem um efeito direto positivo e significativo na motivação para o trabalho.

Tanto a liderança como o clima organizacional têm a capacidade de influenciar a motivação dos funcionários, afetando seu desempenho (Sinaga *et al.*, 2019).

Quando o clima organizacional é motivado e é possível canalizá-lo em direção aos objetivos organizacionais, ele exerce uma grande influência na eficácia organizacional (Rebelo, 2015).

3.2 MOTIVAÇÃO

Para Hitt *et al.* (2007), os fatores motivacionais são responsáveis pela disponibilidade das pessoas de aplicarem seu capital intelectual em benefício do sucesso da empresa.

Nas instituições, a motivação pode propiciar mais produtividade e um ambiente organizacional saudável, o que é capaz de elevar o nível de satisfação dos colaboradores. Dessa forma, a motivação nas organizações é capaz de proporcionar a transformação dos ambientes e gerar novas possibilidades de crescimento (Ribeiro Passos *et al.* 2018).

Para Bzuneck (2005), de modo geral, a motivação se trata de um conceito amplo e complexo e não pode ser expresso quantitativamente, e sim em níveis e variações de intensidade, já que relaciona sensações internas, pessoais e complexas de cada pessoa.



Ruffatto *et al.* (2017) traz que, para alguns autores, a motivação pode ser compreendida como um processo psicológico que desencadeia um impulso interno para realizar tarefas com o intuito de alcançar resultados específicos, sendo caracterizada pela persistência ao longo desse percurso.

Spector (2006) vai mais a fundo ao afirmar que a motivação é resultado dos desejos, necessidades e vontades. Segundo o autor motivação é definida como um estado interior que leva a pessoa a pensar uma determinada conduta e infere que a motivação está associada a uma direção (uma escolha), à intensidade (o esforço para realizar) e à persistência (o quanto insiste até realizar).

3.3 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

Existem diversas teorias sobre a motivação e Robbins (2002) afirma que algumas, apesar de serem conhecidas, são questionadas. Como o caso da Teoria de Maslow, porém seu estudo se mostra necessário pois é a teoria que serve de base para as mais atuais e porque algumas empresas ainda empregam esses conceitos e até mesmo as terminologias para tratar do assunto com seus colaboradores.

3.4 TEORIA DE MASLOW

A primeira teoria a ser citada é a Teoria de Maslow, que talvez seja a mais conhecida e referenciada, chamada de Teoria das Necessidades.

Robbins (2002) expõe de forma descomplicada o funcionamento da teoria de Maslow, quando diz que se refere a uma hierarquia composta por cinco necessidades e que, à medida que cada uma delas é realizada, a seguinte torna-se a central, ou seja, o indivíduo só passa a sentir a demanda seguinte quando a anterior tiver sido apropriadamente realizada. São elas: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais (amor e relacionamento), de estima e de realização pessoal.



Fonte: Extraída de <https://www.laboneconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2018/12/bb-1.png>



Para Bergamini (2005), o indivíduo busca em seu emprego, inicialmente, bem-estar físico, que será denominado de necessidade fisiológica. Em seguida, atenta-se a atender as demandas de segurança, não meramente no sentido físico, mas também no sentido psíquico. Num terceiro momento, a necessidade que deve ser suprida é a de fortalecimento de trocas afetivas, de sentir-se querido, amado, bem-quisto, no ambiente de trabalho. Logo após temos a necessidade social, que remete ao reconhecimento do grupo de trabalho ao seu valor profissional. E finalmente, a última etapa diz respeito à autorrealização, que é o momento em que o indivíduo está exercendo toda a sua potência e vive sua melhor vida.

De qualquer forma, é errado afirmar que assim que uma necessidade é atendida, outra imediatamente irá ocupar seu espaço, afinal, um indivíduo com fome é totalmente capaz de querer se sentir amado (Sampaio, 2009). Dois (ou mais) níveis da pirâmide facilmente coexistem. Ainda segundo Sampaio (2009) é por esse motivo que muitas vezes a teoria de Maslow é menosprezada, tida como simplista, quando se leva em consideração sua exata reprodução gráfica. Entretanto, as necessidades estão divididas entre superiores e inferiores, sendo que as inferiores atuam num nível inconsciente nos indivíduos.

De acordo Sampaio (2009), para Maslow, com a satisfação das necessidades as pessoas não necessariamente se sentem realizadas, dado que a tendência é que os desejos aumentem. Todavia, uma necessidade sempre estará em maior destaque que outra, conforme a vivência de cada indivíduo.

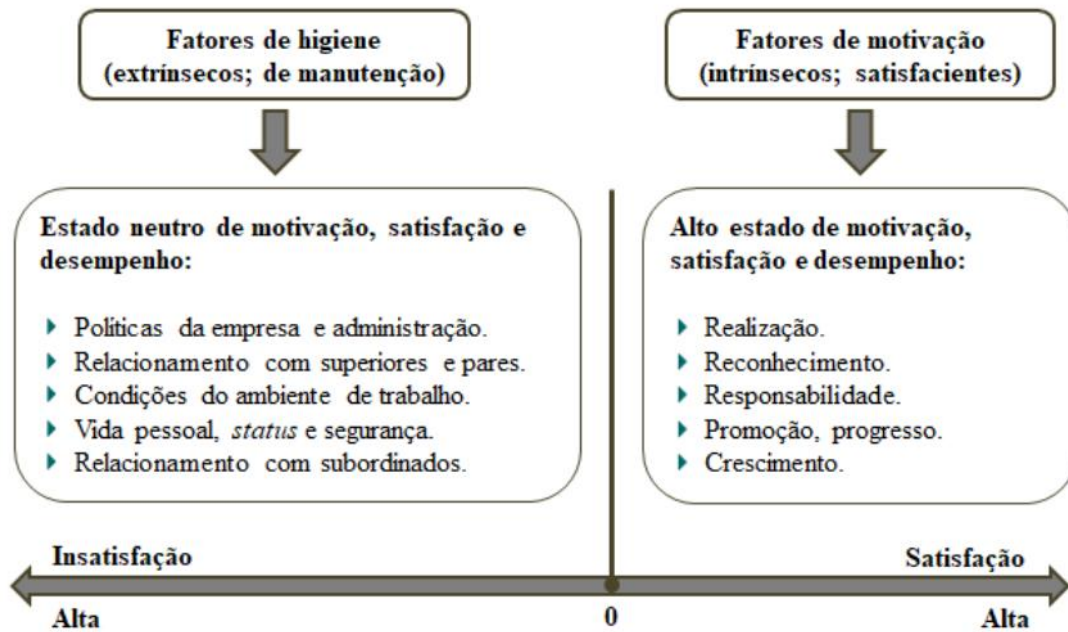
Dessa forma, quando se trata do ambiente organizacional, caso o indivíduo não consiga encontrar meios de satisfazer suas necessidades, não estará totalmente comprometido com os objetivos institucionais, fazendo com que a empresa não atinja seus resultados. (Silva, 2011).

3.5 TEORIA DE HERZBERG

Uma das grandes contribuições sobre motivação no trabalho veio a partir das pesquisas realizadas por Frederick Herzberg, que estudou quais fatores afetavam a produtividade dos colaboradores e sua relação com o trabalho (Bergamini, 2005). O estudo de Herzberg indica que existem dois fatores a serem analisados: intrínsecos e extrínsecos, ou seja, internos e externos. Os fatores chamados intrínsecos estão relacionados ao trabalho em si e são conhecidos também como os fatores motivacionais: o ofício em si, a realização no trabalho, o reconhecimento, aumento das responsabilidades e crescimento. Os fatores chamados extrínsecos, denominados higiênicos, são capazes tão somente de diminuir ou eliminar a insatisfação, mas não são capazes de despertar a motivação e oferecer satisfação e estão voltados para visão, missão e valores da empresa, supervisão, relacionamento com o supervisor, condições de trabalho, salário, relacionamento com os colegas, vida pessoal, relacionamento com os subordinados, status e segurança. Surge assim, a Teoria dos Dois Fatores: higiênicos e motivacionais (Khoshnevis; Tahmasebi, 2016).



Figura 2. Os fatores de higiene e os fatores de motivação.



Fonte: SILVA, 2008

Pode-se notar que a Teoria dos Dois Fatores apresenta similaridades em comparação à Teoria das Necessidades, e que apesar de ter exclusivamente o foco na motivação em ambientes organizacionais, demonstra como esse espaço pode influenciar na motivação ou desmotivação, mediante a divisão entre fatores motivacionais e fatores higiênicos (Mendonça, 2022).

É importante diferenciar tais fatores para elucidar o motivo de muitas decisões tomadas pelas empresas, tidas como “medidas em prol do empregado”, não surtirem os efeitos positivos esperados. Em inúmeras vezes as ações estavam garantindo apenas os fatores higiênicos, que nada tem a ver com propiciar real motivação (Vergara, 2006).

3.6 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

O quadro efetivo total da empresa estudada é composto por 10 funcionários e, devido a afastamentos por motivos de saúde, a pesquisa foi aplicada a 8 colaboradores, sendo 4 enfermeiras e 4 técnicas de enfermagem, as quais fazem parte do quadro de funcionários de um Núcleo de Hemoterapia do interior do estado de São Paulo. Verifica-se que todas as participantes são do gênero feminino, entre 32 e 57 anos, e escolaridade de técnica a pós-graduação.

A análise apresentada foi estruturada pela Teoria dos Dois Fatores: Higiênico e Motivacional, conforme tabela 3.



Tabela 3. Classificação dos resultados

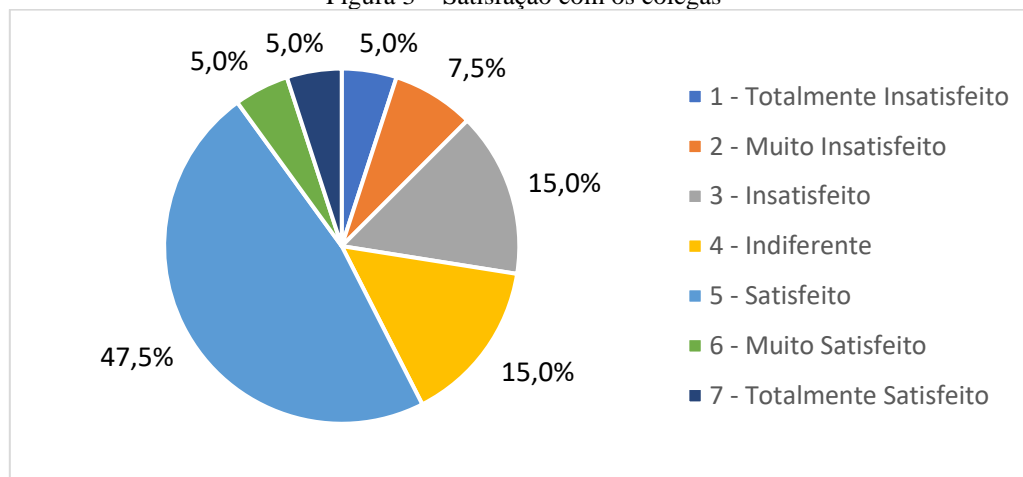
Fatores de Higiene	Fatores de Motivação
Satisfação com os colegas	Satisfação com as promoções
Satisfação com o salário	Recompensa
Satisfação com a chefia	Satisfação com a natureza do trabalho
Conforto físico	Coesão entre colegas
Apoio da chefia e da organização	
Controle e pressão	

Fonte: Resultados originais da pesquisa

3.7 GRUPO 1 – FATORES DE HIGIENE

A figura 3 mostra que a maioria das respondentes está satisfeita com os colegas de trabalho e esse é um fator relevante no aspecto do relacionamento interpessoal, o qual se mostra essencial para manter o ambiente de trabalho salubre. Demonstra que as respondentes estão satisfeitas com os laços de amizade e com a colaboração entre equipe. Entretanto, também há respostas de total insatisfação. Dessa forma, é de extrema importância que esse ambiente de estima e cooperação seja incentivado e seja estimulado o respeito pelo trabalho das colegas.

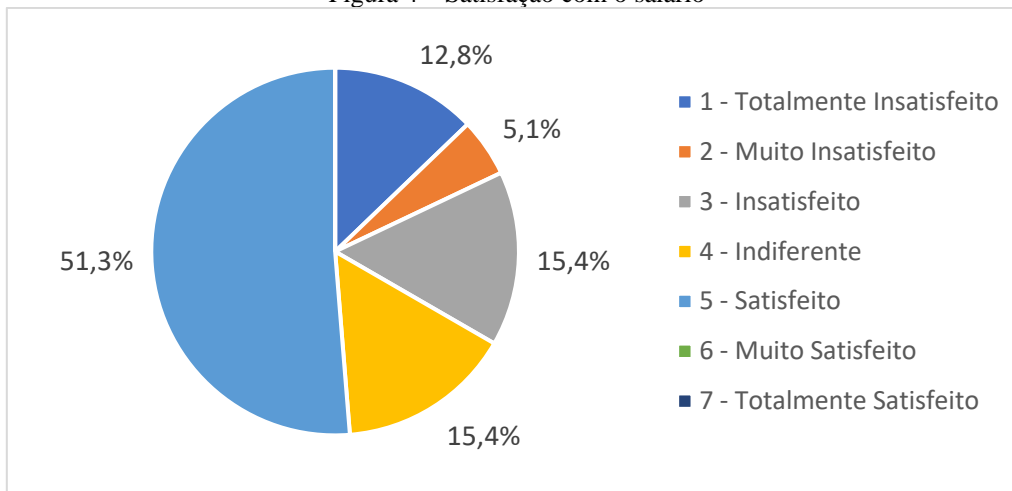
Figura 3 – Satisfação com os colegas



Fonte: Resultados originais da pesquisa

O salário é um dos pontos em que foi demonstrado maior insatisfação das respondentes, com o qual 33,3% estão entre insatisfeitos e totalmente insatisfeitos, apesar de 51,3% estarem satisfeitos, como mostra a figura 4.

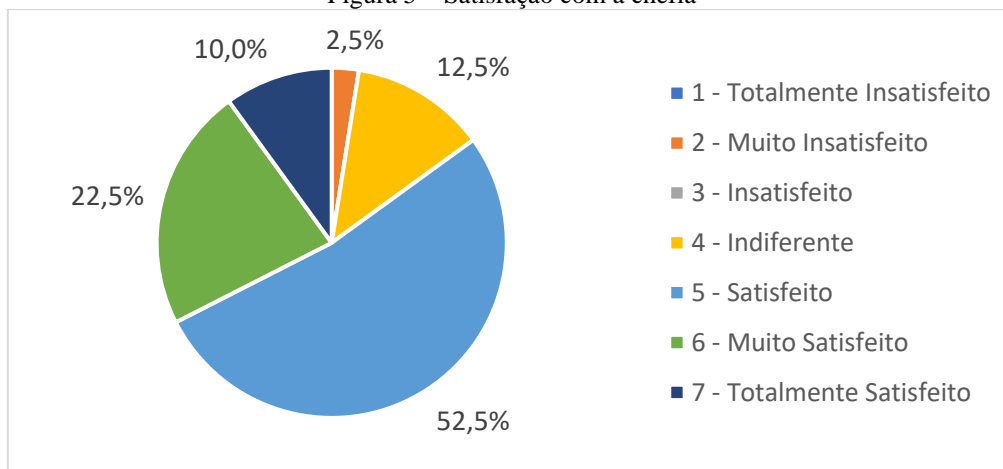
Figura 4 – Satisfação com o salário



Fonte: Resultados originais da pesquisa

O tópico que apresenta o maior destaque de satisfação é em relação à chefia, onde 85% das respostas foram de aprovação, conforme figura 5. O processo de comando e subordinação está sendo conduzido de forma adequada e a organização e capacidade profissional da chefe são reconhecidas pelas respondentes.

Figura 5 – Satisfação com a chefia

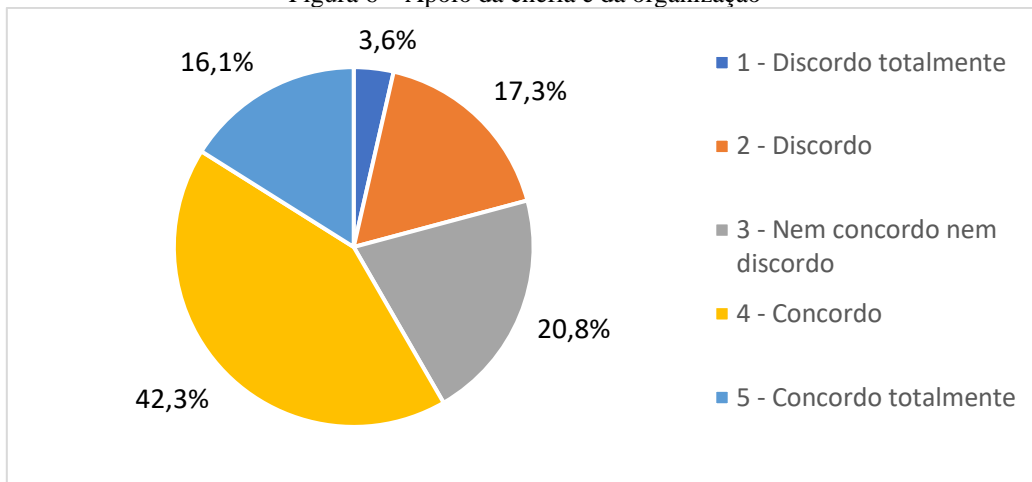


Fonte: Resultados originais da pesquisa

Já no tópico em que engloba o apoio da chefia e da organização, na figura 6, os números demonstram uma insatisfação um pouco maior, uma vez que envolve, além da chefia imediata em si, a forma de gestão da empresa. O ponto que mais gerou descontentamento foi em relação à empresa não aceitar inovações e a não participação das funcionárias nas mudanças. Uma forma de aprimorar esse índice seria promover reuniões regulares com a participação de todas as funcionárias do setor, criar um canal para sugestões de melhorias e informar previamente mudanças que acontecerão, fornecendo um planejamento de implementação.



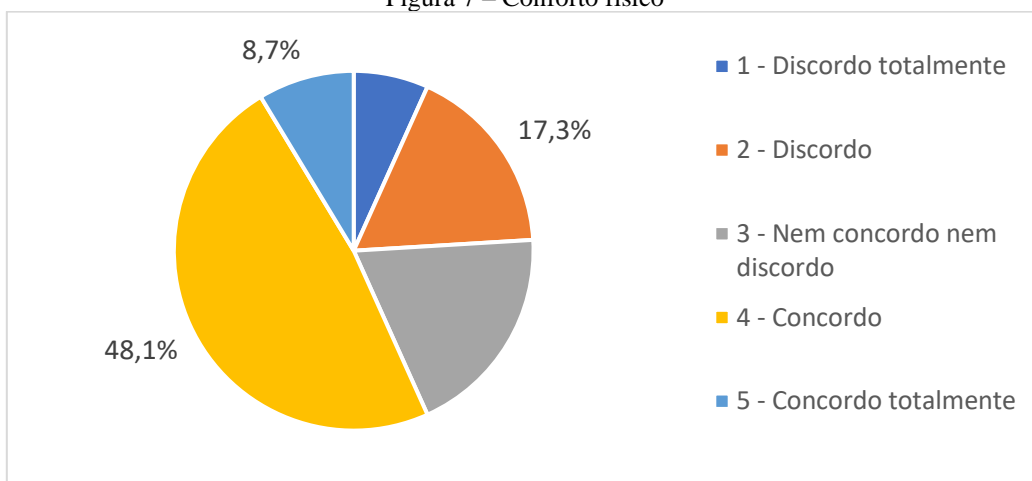
Figura 6 – Apoio da chefia e da organização



Fonte: Resultados originais da pesquisa

A figura 7 aborda o conforto físico e nesse quesito a satisfação das respondentes se mostra elevada, o que pode ser reflexo do ambiente claro e limpo em que trabalham. Entretanto, como são funções que exigem movimentos repetitivos, uma forma de melhorar os índices pode ser proporcionar momentos de ginástica laboral, a fim de melhorar as condições de saúde. Outra forma seria disponibilizar um espaço pensado para o momento de relaxamento do colaborador, como um espaço de café com plantas e puffs ou poltronas.

Figura 7 – Conforto físico

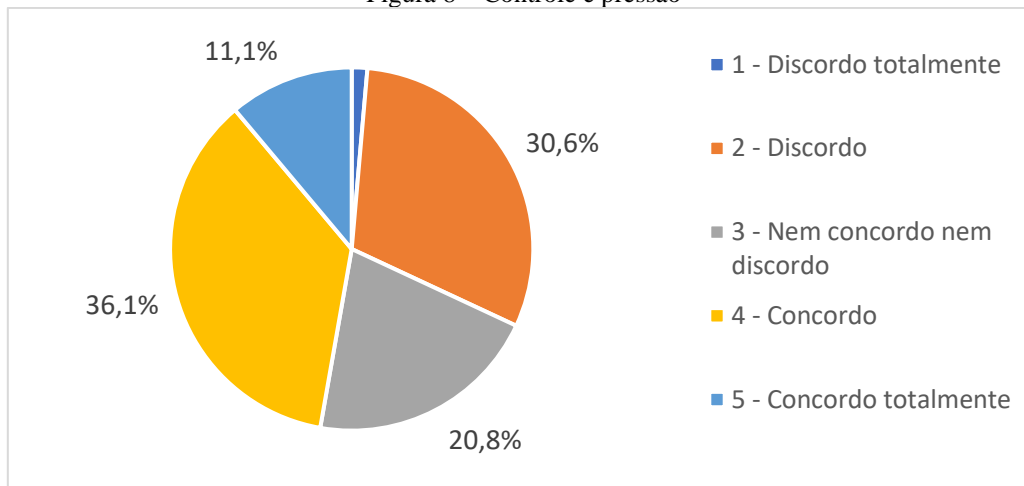


Fonte: Resultados originais da pesquisa

Na figura 8, o controle e pressão se trata do controle organizacional e o grau de exigência para manter esse controle. O tópico foi o que mais demonstrou divisão nas respostas. Podemos verificar que algumas colaboradoras se sentem mais pressionadas do que outras, fator que pode ser explicado pela condição psicológica de cada indivíduo ser diferente. Nesse caso, cabe à chefia imediata a sensibilidade para entender a forma de confrontar cada colaboradora.



Figura 8 – Controle e pressão

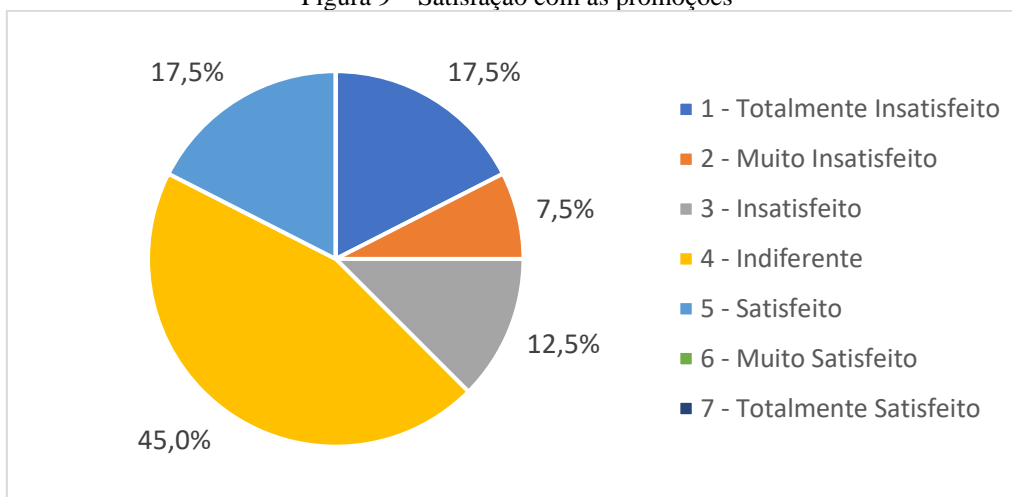


Fonte: Resultados originais da pesquisa

3.8 GRUPO 2 - FATORES DE MOTIVAÇÃO

Os tópicos em que mais se destacou o descontentamento foram nos quesitos recompensa e satisfação com as promoções, conforme mostrado nas figuras 9 e 10. Mais de 50% discordam que estão sendo bem recompensados e apenas 17,5% estão satisfeitos com as promoções. Esse fato pode ser explicado pela ausência de um plano de carreira na empresa. A organização deve, portanto, rever seus parâmetros de recompensa. Uma forma de viabilizar é através da aplicação de avaliação de desempenho, para que seja possível mensurar e criar mecanismos para reconhecer quem se destaca.

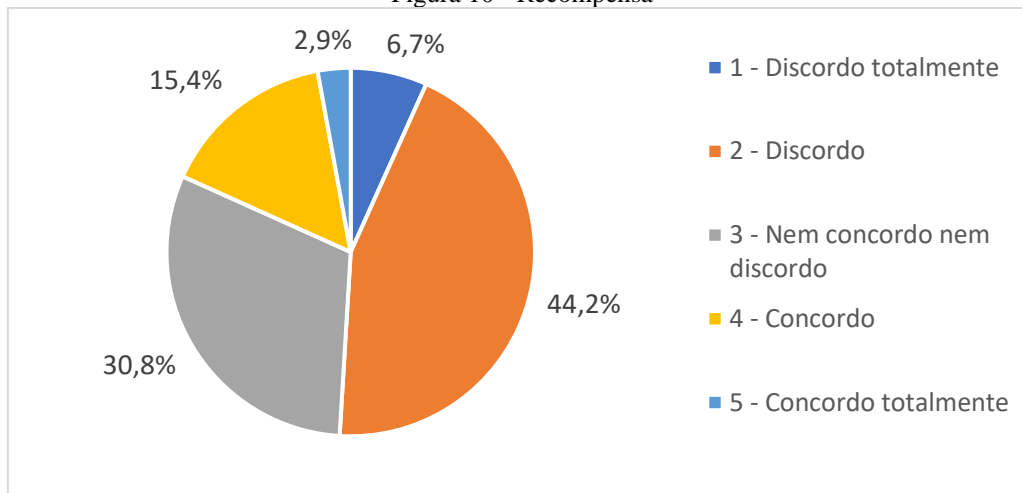
Figura 9 – Satisfação com as promoções



Fonte: Resultados originais da pesquisa



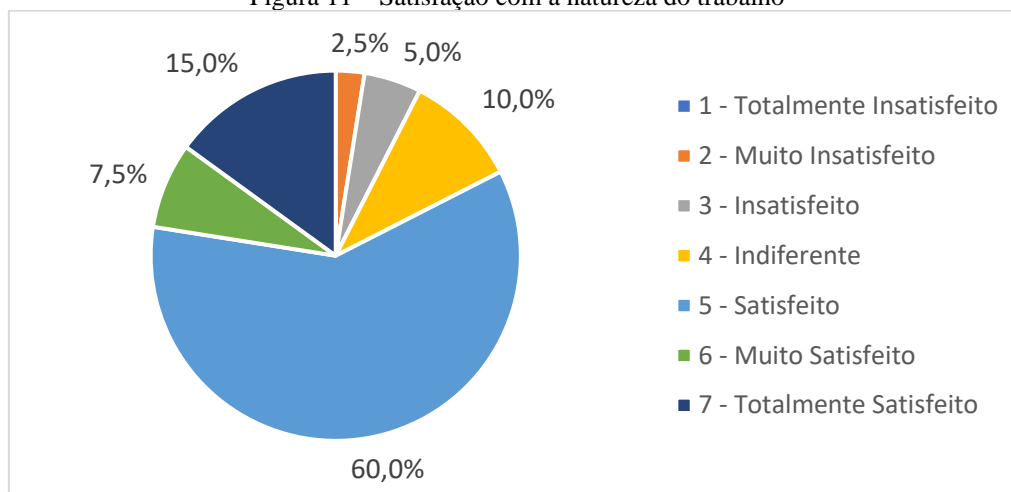
Figura 10 - Recompensa



Fonte: Resultados originais da pesquisa

A satisfação com a natureza do trabalho foi um dos tópicos que se destacou positivamente, o que mostra o engajamento das colaboradoras e o amor por seu ofício, apesar da complexidade e elevado nível de estresse na categoria de enfermagem. É essencial que a empresa incentive a motivação interna de cada colaboradora para estimulá-las a lidar com as situações delicadas que surgem no dia a dia. A empresa pode proporcionar palestras de inteligência emocional e automotivação, como forma de auxiliá-las nesse processo.

Figura 11 – Satisfação com a natureza do trabalho

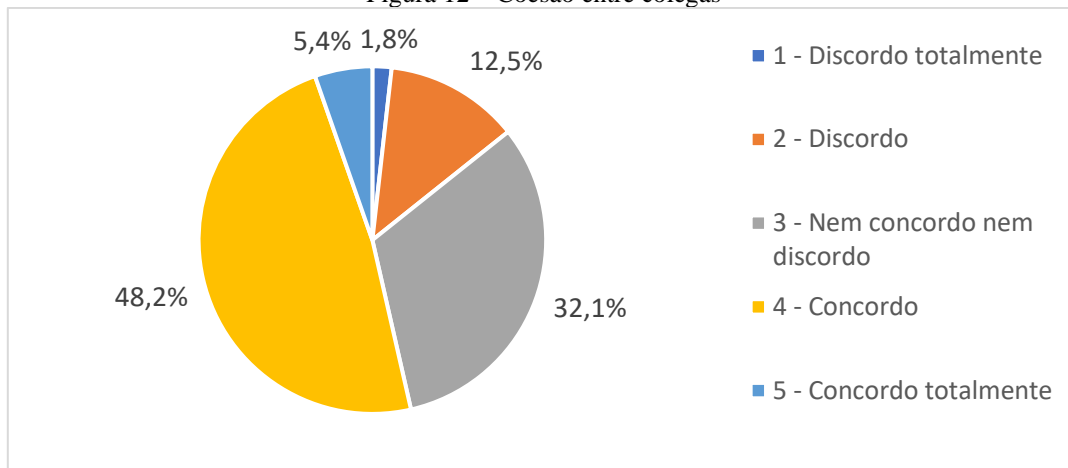


Fonte: Resultados originais da pesquisa

A figura 12, coesão entre colegas, assim como no tópico satisfação com os colegas, há uma maioria que demonstra satisfação, porém há uma parcela que discorda totalmente que haja conexão entre a equipe. Reforça a necessidade de incentivo para cooperação e parceria entre as colaboradoras, para que possa ser possível desenvolver a proximidade.



Figura 12 – Coesão entre colegas



Fonte: Resultados originais da pesquisa

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada indivíduo tem suas vivências pessoais e profissionais ao longo da vida e carrega consigo seus anseios e aspirações e se expressa de forma singular. Por outro lado, temos empresas também com diferentes demandas e interesses. Sendo assim, o objetivo deste trabalho foi traçado a partir do interesse da pesquisadora em entender como o clima organizacional afeta a motivação e a satisfação das funcionárias de um Núcleo de Hemoterapia, analisar como isso pode afetá-las e propor sugestões para, além de melhorar o bem-estar das colaboradoras, ter mais eficiência para a empresa.

Em relação aos Fatores de Motivação, o tópico satisfação com a natureza do trabalho foi considerado o mais aceitável para a maior parte das respondentes. Ou seja, elas demonstram interesse no que fazem e se sentem motivadas e felizes ao cumprirem suas tarefas, o que, de acordo com a Teoria dos Dois Fatores, também é capaz de melhorar a autoestima do indivíduo. Por sua vez, o tópico satisfação com as promoções foi o que exibiu uma contínua desmotivação por parte das respondentes. Isso nos mostra que boa parte das colaboradoras se sente infeliz em relação às recompensas por seus esforços e por não ter perspectiva de um plano de carreira. Afinal, quando o indivíduo é reconhecido o faz sentir encorajado e mais responsável e, conseqüentemente, mais comprometido com os objetivos traçados pela empresa.

Quanto aos Fatores de Higiene, o tópico que refletiu a maior não-insatisfação é em relação à chefia. As respondentes demonstraram pouca insatisfação em relação à como a chefia imediata conduz o trabalho e se relaciona com suas subordinadas. O Fator de Higiene salário, no entanto, foi o que mais mostrou a insatisfação entre as respondentes. Nota-se que grande parte das colaboradoras não concorda com a política de salários adotada pela empresa e, por esta razão, sentem-se desvalorizadas em relação a este tópico. É relevante lembrar que na teoria de Herzberg o salário em si não é considerado como o causador de não-satisfação, e sim o sentimento de desigualdade sentido pelo indivíduo. Tal sentimento tem a capacidade de desestimular para o trabalho.



Nota-se que a limitação deste trabalho se dá devido ao fato de que é restrito à experiência das respondentes, funcionárias da área de enfermagem de um setor de hemoterapia e não deve ser generalizado à todas as áreas da enfermagem. Desta forma, sugere-se que estudos futuros sejam feitos em outras unidades da mesma área, ou até mesmo seja feita a análise com embasamento em outras teorias da motivação.



REFERÊNCIAS

- Araújo, L. 2006. *Gestão de Pessoas*. Atlas. São Paulo, SP, Brasil.
- Batista, A. A. V.; Vieira, M. J.; Cardoso, N. C. S.; Carvalho, G. R. P. 2005. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 39(1), 85-91.
- Bergamini, C. W. 2005. *Psicologia aplicada à administração de empresas: Psicologia do comportamento organizacional*. 4 ed. Atlas. São Paulo, SP, Brasil.
- Brasil. 2001. Lei n. 10.250, de 21 de mar. de 2001. Dispõe sobre a política nacional de sangue, componentes e hemoderivados. *Diário Oficial da União*, Brasília, 21 mar. 2001. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110205.htm#:~:text=A%20Pol%C3%ADtica%20Nacional%20de%20Sangue%2C%20Componentes%20e%20Hemoderivados%20ser%C3%A1%20desenvolvida,emanado%20do%20Minist%C3%A9rio%20da%20Sa%C3%BAde.
- Bzuneck, J. A. 2005. A motivação dos alunos em cursos superiores. *Questões do cotidiano universitário*, 217-238.
- Chiavenato, I. 2010. *Comportamento organizacional*. 3ª reimpressão. Elsevier. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Gomes Menezes, I.; Passos Gomes, A. C. 2010. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em revista*. v. 16(1), 158-179. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682010000100011&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 20 jul. 2023.
- Hitt, M. A.; Miller, C. C.; Colella, A. 2007. *Comportamento organizacional – uma abordagem estratégica*. LCT. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Hora, G. P. R., Ribas Júnior, R., Souza, M. A. 2018. Estado da Arte das Medidas em Satisfação no Trabalho: Uma Revisão Sistemática. *Trends in Psychology*, v. 26(2), 971-986. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.9788/TP2018.2-16Pt>. Acesso em: 10 ago. 2023.
- Khoshnevis, H.; Tahmasebi, A. 2016. The motivation system in a governmental organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 230. 212-218. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.027>. Acesso em: 13 ago. 2023.
- Luz, Ricardo. 2012. *Gestão do Clima Organizacional*. Qualitymark. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Marchiori, M. 2008. *Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios*. Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional. 2 ed. Difusão. São Caetano do Sul, SP, Brasil.
- Martins, M. C. F. 2008. Clima organizacional. In: Martins, M. C. F. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão*. Artmed. Porto Alegre, RS, Brasil.
- Mendonça, C. J. 2022. A influência da estabilidade na motivação dos servidores administrativos da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional, à luz da Teoria Bifatorial de Herzberg. *Dissertação de mestrado em Administração Pública*. Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/32214>. Acesso em: 09 set. 2023.
- Minayo, M. C. S. 2004. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. p. 9-29. In: Minayo, M. C. S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Vozes, Petrópolis, RJ, Brasil.



_____, M. C. de S.; Assis, S. G.; Souza, E. R. 2005. Avaliação por Triangulação de Métodos: Abordagem de programas sociais. Fiocruz. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Rebelo, M. H. F. S. 2015. Clima Organizacional no contexto de trabalho dos Enfermeiros do ACES X Influência da Inteligência Emocional. Dissertação de mestrado em Gestão e Economia da Saúde. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Disponível em: <<https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/29789>>. Acesso em: 14 mar. 2023.

Ribeiro, M. F.; Passos, C.; Pereira, P. 2018. Motivação Organizacional: Fatores Precusores da Motivação do Colaborador. *Gestão e desenvolvimento*, v. 26, p. 105– 131. Disponível em: <<https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2018.657>>. Acesso em: 15 ago. 2023.

Robbins, S. P. 2002. Comportamento organizacional. 9 ed. Person Education: Prentice Hall. São Paulo, SP, Brasil.

Ruffatto, J.; Pauli, J.; Ferrão, A. R. 2017. Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. *Revista de Administração FACES Journal*, 16(1). 29-44. Disponível em: <<http://revista.fumec.br/index.php/facep/article/view/3616>>. Acesso em: 15 Ago. 2023.

Sampaio, J. R. 2009. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. *RAUSP Management Journal*. V.44(1), 5-16. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/6820/o-maslow-desconhecido--uma-revisao-de-seus-principais-trabalhos-sobre-motivacao/i/pt-br>>. Acesso em: 14 ago. 2023.

Silva, R. O. 2008. Teorias da administração. Pearson. São Paulo, SP, Brasil.

Silva, S. S. M. 2011. Satisfação no trabalho: um estudo de caso baseado nas teorias de Maslow e Herzberg. Monografia em Gestão de Pessoas. Universidade Federal do Paraná. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1884/46930>. Acesso em: 09 ago. 2023.

Sinaga, A.; Abdullah, T.; Tunas, B. 2019. The Effect of Organizational Climate on Work Motivation and Its Impact on Organizational Citizenship Behavior (OCB) of 62 Employees of Education Department in DKI Jakarta. *Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship*, 3(2), 41-57. Disponível em: <https://doi.org/10.21009/JOBBE.003.2.03>. Acesso em: 15 jul. 2023.

Siqueira, M. M. M., Martins, M. C. F., Orengo, V., Souza, W. S. 2008. Engajamento no trabalho. In Siqueira, M. M. M. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed. Porto Alegre, RS, Brasil.

_____, M. M. M. 1995. Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo. Tese de doutorado em Psicologia. Universidade de Brasília. Instituto de Psicologia.

_____, M. M. M. 2003. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, 165-184. Disponível em: <<http://doi.org/10.1590/S1415-65552003000500009>>. Acesso em: 05 ago. 2023.

Spector, P. E. 2006. *Psicologia nas organizações*. Saraiva. São Paulo, SP, Brasil.

Vergara, S. C. 2006. *Gestão de pessoas*. Atlas. 5 ed. São Paulo, SP, Brasil.



Vitório, E. E. G. 2015. Teorias de motivação de pessoas, aplicadas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas. Tese de doutorado em Administração. Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/13780>>. Acesso em 08 set. 2023.



ANEXO

Escala de satisfação no trabalho – EST

Dados essenciais

Idade:

Escolaridade:

Gênero: () Feminino () Masculino

Caro colaborador,

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

1 = Totalmente insatisfeito

2 = Muito insatisfeito

3 = Insatisfeito

4 = Indiferente

5 = Satisfeito

6 = Muito satisfeito

7 = Totalmente satisfeito

No meu trabalho atual sinto-me...

- () Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
- () Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
- () Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
- () Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
- () Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
- () Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
- () Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
- () Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
- () Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.
- () Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.
- () Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.



- Com o meu salário comparado ao custo de vida.
- Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
- Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.
- Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.
- Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
- Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
- Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
- Com o entendimento entre eu e meu chefe.
- Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.
- Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
- Com a maneira como meu chefe me trata.
- Com a variedade de tarefas que realizo.
- Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
- Com a capacidade profissional do meu chefe.

Escala de clima organizacional – ECO

Caro colaborador,

Neste questionário você vai encontrar uma série de frases que descrevem características das empresas e que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho. Por favor, avalie o quanto estas características descrevem a empresa onde você trabalha. O importante é que você dê sua opinião sobre as características da sua empresa COMO UM TODO. Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e anote junto a cada frase o número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1 = Discordo totalmente

2 = Discordo

3 = Nem concordo nem discordo

4 = Concordo

5 = Concordo totalmente

- Meu setor é informado das decisões que o envolvem.
- Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.
- O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.
- As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo



chefe.

- Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.
- O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.
- As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).
- As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.
- Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.
- Aqui, existe planejamento das tarefas.
- O funcionário pode contar com o apoio do chefe.
- As mudanças nesta empresa são planejadas.
- As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.
- Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.
- O chefe valoriza a opinião dos funcionários.
- Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.
- O chefe tem respeito pelo funcionário.
- O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.
- Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.
- A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.
- O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.
- Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.
- Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.
- Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.
- O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.
- Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.
- Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.
- Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.
- As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.
- O trabalho bem feito é recompensado.
- O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.
- A produtividade do empregado tem influência no seu salário.
- A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.
- Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.
- Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.
- O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.



- Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.
- O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.
- O ambiente físico de trabalho é agradável.
- Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.
- Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.
- Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.
- Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.
- O setor de trabalho é limpo.
- Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.
- Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.
- O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.
- Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.
- Nesta empresa, tudo é controlado.
- Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.
- A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.
- Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.
- Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.
- Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.
- Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.
- Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.
- As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.
- O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.
- Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.
- Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.
- Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.
- Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.
- Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.