

## UM ESTUDO DO PROCESSO DE ENGAJAMENTO E MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA RADIOCLÍNICA UMUARAMA - PR

Recebido em: 10/09/2024

Aceito em: 11/11/2024

DOI: 10.25110/receu.v24i2.2023-11571



Nathalia Ferreira da Silva <sup>1</sup>  
Willer Carlos Oliveira <sup>2</sup>

**RESUMO:** Este artigo teve por finalidade avaliar a gestão de pessoas e a motivação dos funcionários, verificando o índice de satisfação de uma empresa de pequeno porte da área da saúde, da região noroeste do estado do Paraná. A pesquisa utilizou-se de métodos exploratórios de natureza qualitativa e quantitativa. O instrumento realizado para coleta de dados foi a entrevista estruturada com os funcionários da clínica, desde o pessoal da limpeza, até os auxiliares administrativos. Por meio da entrevista realizada, percebeu-se que o maior déficit é a questão da gestão organizacional, que a maioria dos funcionários têm dificuldades na comunicação com os seus gestores e se sentem desmotivados em alguns pontos importantes na organização, principalmente pela falta de feedback. Essa situação enfatiza a necessidade de uma reestruturação na gestão empresarial, para que o líder e liderados atuem juntos visando a um dos objetivos principais que é a geração de lucros para a empresa, por meio de um departamento de recursos humanos bem estruturado, uma boa comunicação e qualidade de vida no clima organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão pessoas; Recursos humanos; Clima organizacional.

### STUDY OF THE ENGAGEMENT AND MOTIVATION PROCESS OF EMPLOYEES FROM RADIOCLÍNICA UMUARAMA - PR

**ABSTRACT:** This article has the objective of evaluate the people management and motivation of the employees assessing the satisfaction index of a small-sized company from the health niche, located in the northwest of the *Paraná* State. The research has used exploratory methods of qualitative and quantitative nature. A structured interview with the clinic employees, ranging from the janitorial sector to the office workers, has been used as data collection instrument. Through such interview, it was noted that the biggest deficit is the organizational management issue with which most of the workers has difficulties with communication towards their managers. These issues lead to a demotivation feeling among some crucial areas of the organization mainly due to the lack of feedback. Such situation emphasizes the necessity of a restructuring within the business management in order to allow the leader and their employees work together envisioning one of the main objectives which is the profit generation for the company through a Human Resources department well structured, good communication and welfare in the organizational climate.

<sup>1</sup> Universidade Paranaense - UNIPAR

E-mail: [nathalia.sil@edu.unipar.br](mailto:nathalia.sil@edu.unipar.br) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1203-1886>

<sup>2</sup> Mestre em Desenvolvimento Rural Sustentável - UNIOESTE. Docente da Universidade Paranaense - UNIPAR.

E-mail: [willer\\_carlos@hotmail.com](mailto:willer_carlos@hotmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9379-8730>

**KEYWORDS:** People management; Human Resources; Organizational Climate.

## **UN ESTUDIO DEL PROCESO DE COMPROMISO Y MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA RADIOCLÍNICA UMUARAMA – PR**

**RESUMEN:** Este artículo tuvo como objetivo evaluar la gestión de personas y la motivación de los empleados, verificando el índice de satisfacción de una empresa de pequeña escala del sector de la salud, ubicada en la región noroeste del estado de Paraná. La investigación utilizó métodos exploratorios de naturaleza cualitativa y cuantitativa. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue la entrevista estructurada con los empleados de la clínica, desde el personal de limpieza hasta los auxiliares administrativos. A través de la entrevista realizada, se observó que el mayor déficit radica en la gestión organizacional, ya que la mayoría de los empleados tiene dificultades en la comunicación con sus gestores y se sienten desmotivados en varios aspectos importantes de la organización, especialmente por la falta de retroalimentación. Esta situación subraya la necesidad de una reestructuración en la gestión empresarial, para que líderes y colaboradores trabajen juntos con el objetivo principal de generar beneficios para la empresa, mediante un departamento de recursos humanos bien estructurado, una buena comunicación y calidad de vida en el clima organizacional.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión de personas; Recursos humanos; Clima organizacional.

### **1. INTRODUÇÃO**

A gestão de pessoas se tornou uma área muito importante nas organizações nas últimas décadas. É a área responsável em administrar os colaboradores de uma determinada organização, afinal, as empresas são feitas exclusivamente de pessoas e dependem delas para conseguir alcançar o seu objetivo.

As empresas de pequeno porte enfrentam muitos desafios nos negócios, que exigem cada vez mais atenção dos seus administradores; é essencial que as empresas se preocupem com seus funcionários e com toda a infraestrutura oferecida ao trabalhador, para que este realize suas funções de forma eficiente e eficaz.

Ao se preocupar e investir com o desenvolvimento dos seus funcionários, desde a capacidade intelectual até a saúde mental, a capacitação, investindo em educação e desenvolvimento profissional, tornando o funcionário cada vez mais capacitado, podendo estar para que estejam em constante evolução na prestação de serviços, consequentemente tal atitude agregará e resultará em mais valor à empresa na entrega de seu produto ou prestação de serviços para o cliente final.

Em meados do século XIX, surgem os primeiros departamentos pessoais nas empresas, que tinham como foco a diminuição dos custos. Não havia preocupação com a gestão de pessoas, muito menos o pensamento de engajamento para ser atribuído aos

funcionários. Com o passar dos anos, a gestão de pessoas foi ganhando, aos poucos, espaço nas organizações, sobretudo quando Getúlio Vargas sancionou a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em 1943, período em que as leis trabalhistas ganharam força e aumentaram a visibilidade da importância dos recursos humanos na empresa.

Além disso, com a revolução digital na década de 70 possibilitando o acesso à informação cada vez mais rápido, é que se alcançou significativa evolução na gestão de pessoas, em que os funcionários passaram a ser vistos como instrumentos valiosos para o crescimento da empresa, criando-se estratégias para facilitar a relação entre empregado e empregador.

As novas gerações colocam o bem-estar no topo das necessidades, impactando diretamente na produtividade diária das organizações. Se o colaborador está insatisfeito profissionalmente, não cogita em pensar duas vezes na possibilidade de sair da empresa, mas, caso ele seja motivado e estimulado diariamente, o seu rendimento será alto e satisfatório para o crescimento da organização.

O setor de recursos humanos precisa saber lidar com essas questões, que interferem diretamente na produtividade, pois não se trata apenas de um bom salário, mas de bem-estar pessoal e profissional. Para isso, é necessário que os gestores estejam sempre em sintonia com a sua equipe e saibam identificar os perfis mais adequados para o engajamento.

Este trabalho tem como objetivo geral analisar o impacto da gestão de pessoas na empresa Radioclínica Diagnóstico por Imagem e Reumatologia LTDA, da cidade de Umuarama-PR, e como objetivos específicos, analisar a motivação dos colaboradores da empresa, identificando as medidas de bem-estar corporativo, além de avaliar o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

## **2. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **2.1 Local de pesquisa**

A pesquisa foi realizada na empresa Radioclínica Diagnóstico por Imagem e Reumatologia LTDA, localizada na cidade em Umuarama-PR.

A empresa iniciou suas atividades em 05 de outubro de 2015, em um pequeno espaço localizado na Avenida Ângelo Moreira da Fonseca, 3787 - Zona I-A, na cidade de

Umuarama/PR. Nesse início, contava com um quadro de seis funcionários e a quantidade de pacientes totalizava, no máximo, 15 por dia.

Atualmente, a clínica virou um centro clínico, pois houve aumento de seu espaço físico e agora conta com um quadro de 24 funcionários, atendendo, em média, 250/300 pacientes por dia de Umuarama e região.

Em suas atividades, realiza exames de ressonância magnética, ultrassom 3D, tomografia multislice, raio-X, densitometria óssea, composição corporal, doppler, elastografia, mamografia digital, utilizando-se de equipamentos importados e de última geração. Além disso, oferece atendimento médico com reumatologista.

## 2.2 Métodos Utilizados

Para a realização desta pesquisa, optou-se pelos métodos exploratórios de natureza qualitativa e quantitativa.

Gil (2010, p. 27) diz que as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando mais explícito ao construir hipóteses.

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 170):

[...] são investigações de pesquisa empíricas cujo objetivo é a formulação de questões ou de problema, com tripla finalidade: de desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou modificar e clarificar conceitos.

Sobre entrevista semiestruturada, de acordo com Gil (2010, p. 105), é “[...] quando ela é guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso”.

No âmbito das pesquisas quantitativas, Creswell (2010), acredita que, ainda que as compreensões filosóficas sejam abrangidas como um conjunto de crenças básicas que conduzem a ação, elas nem sempre estão aparentes em uma pesquisa, sendo necessário que estejam presentes como uma orientação geral sobre o mundo e sobre a natureza da pesquisa protegida por um pesquisador.

Ainda, para atender aos objetivos propostos, procedeu-se à pesquisa de tipo exploratório-descritivo. A pesquisa exploratória, de acordo com Lakatos e Marconi (2010), é aquela que aproxima o pesquisador do objeto de estudo. Complementando, Richardson *et al.* (2009) expõem que a pesquisa exploratória examina os saberes e as individualidades de determinados fenômenos e busca desvendar suas causas e efeitos, e

ainda auxilia na formulação do problema de pesquisa, conforme Vergara (2007). É o tipo de pesquisa que trabalha com dados secundários.

### **2.3 Instrumentos utilizados**

Como forma de atender os objetivos deste estudo, optou-se pela entrevista estruturada com os funcionários da clínica, desde o pessoal da limpeza até os auxiliares administrativos.

Gil (2010, p. 113) ressalta que:

[...] Entre as principais vantagens das entrevistas estruturadas estão a sua rapidez. E o fato de não exigirem exaustiva preparação dos pesquisadores, o que implica custos relativamente baixos. Outra vantagem é possibilitar a análise estatística dos dados, já que as respostas obtidas são padronizadas.

Assim, a entrevista estruturada apresenta vantagens ao entrevistador, pois a margem de erro é quase nula, facilitando o controle de aplicação e resultados.

## **3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

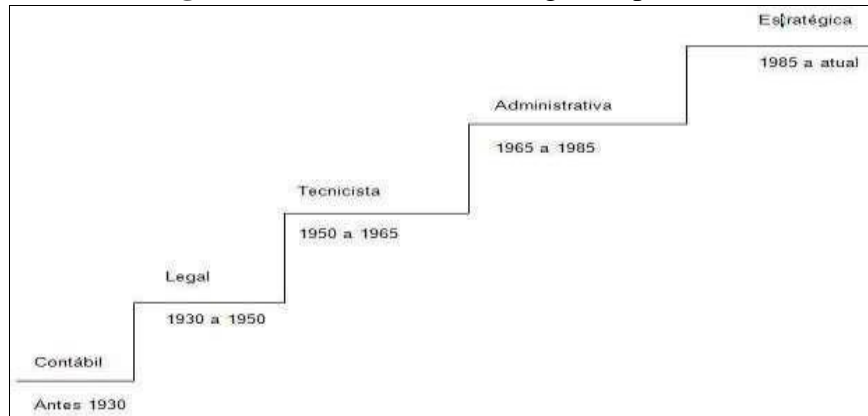
### **3.1 Contextos Históricos dos Recursos Humanos (RH)**

A gestão de pessoas foi criada através da necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, como as horas trabalhadas para o efeito do pagamento e desconto de cada trabalhador.

Com o passar dos anos, a gestão de pessoas não se resume mais a essa metodologia, tendo como principal objetivo o engajamento por meio da satisfação dos funcionários.

Conforme demonstra a figura a seguir, a gestão de pessoas passou por cinco fases: Contábil, Legal, Tecnicista, Administrativa, Estratégica:

**Figura 1:** Fases evolutivas da gestão pessoal.



Fonte: Marras, 2016.

Na fase Contábil (1930), o objetivo era apenas analisar como eram controlados os custos das organizações. O trabalhador era visto apenas como mão de obra, sendo contabilizados as horas trabalhadas, faltas e atrasos antes do pagamento.

Na fase Legal (1930-1950), após a criação da CLT, no governo Getúlio Vargas, as empresas começaram a se preocupar em se adaptar às novas regras, e a função de chefe pessoal foi criada, em que esse profissional era responsável por acompanhar e manter os outros trabalhadores nas normas da CLT.

A fase Tecnicista (1950/1965) teve ênfase durante o governo de Juscelino Kubitschek, com o avanço da indústria automobilística, promovendo uma mudança nos organogramas das empresas e surgindo os Recursos Humanos (RH), que ficou responsável no recrutamento e seleção de pessoas, segurança, cargos e encargos, salários, benefícios e outros.

Já a fase Administrativa (1965/1985) foi considerada como uma revolução dos trabalhadores pela criação dos sindicatos trabalhistas. Nesse período, as denominações funcionários e empregados passaram a ser chamadas de “colaboradores”.

Dessa forma, foi criado o termo gestão de pessoas, com a finalidade de reconhecer as habilidades e competências dos colaboradores, fazendo com que as metas da organização sejam alcançadas. Enfim, a fase estratégica, que deu início em 1985 (a atual), foi quando começou realmente a preocupação com os funcionários a longo prazo, e mudanças constantes estão ocorrendo principalmente por conta da inovação trazidas pelas novas tecnologias.

Amboni e Andrade (2009), abordam a transcendência de planejar e saber delegar atividades aos operários para que realização das atividades se torne mais eficaz. Porém,

na visão de Taylor, teórico da revolução industrial, devia-se obter sempre o máximo de rendimento dos empregados no mínimo de tempo possível de atividade, pois ele via os trabalhadores como máquinas e não como seres humanos.

Carvalho e Nascimento (1997), classificam os objetivos do RH como: objetivos societários, que oferecem à empresa uma sensação de responsabilidade aos desafios e demandas da sociedade; objetivos organizacionais e objetivos funcionais, com intuito de manter o padrão adequado ao processo em função da demanda de mão de obra altamente treinada; e os objetivos individuais, com a finalidade de dar auxílio aos funcionários na efetivação das metas.

Flannery (1997), fragmentou o sistema de recursos humanos em cinco métodos: propósito organizacional, critério de recompensa, gestão de desempenho, processo de seleção e desenvolvimento de pessoal e planejamento do trabalho.

Compreende-se que o complexo dos recursos humanos está vigente em todas as organizações diretamente ou indiretamente, sendo adequado afirmar que a administração dos recursos humanos se diversifica de acordo com a corporação e com o administrador responsável pelo setor.

Com essa mudança o setor de RH passou a ser dividido em subsistemas: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; higiene e segurança do trabalho; departamento de pessoal e relações trabalhistas.

Segundo André Fischer (2002), o modelo de gestão de pessoas vai depender da forma como é instigado pela tecnologia adotada, estratégia da organização, cultura organizacional e estrutura onde a organização está enquadrada.

As corporações estão vivendo uma experiência insólita, graças aos acontecimentos históricos da era pós-moderna, que alavancaram mudanças radicais na área econômica, tecnológica e de mercado. Assim, o processo tem exigido dos executivos dinâmicas de criatividade e audácia para enfrentar mudanças de uma magnitude e fugacidade jamais pressentidas.

### **3.2 Gestão de Pessoas nas Organizações**

A complexidade da gestão de pessoas nas empresas é cada vez maior, pelo fator tecnológico complexo da realidade vivida pela empresa e também por conta das relações entrelaçadas com o ambiente inserido, além do grau de imposição das pessoas sobre a organização e vice-versa. Para que a gestão de pessoas sobre a organização ocorra de

forma coerente, agregando valor para empresa, é necessário observar a realidade e necessidade vividas pela corporação.

A gestão de pessoas deve encorajar e criar circunstâncias para um desenvolvimento mútuo dos colaboradores, alinhando a um prazo de objetivos estratégicos da empresa, entrelaçados ao projeto profissional e de vida das pessoas, englobando uma satisfação mútua.

A gestão precisa ter uma transparência dos critérios empresariais, simplificando a formulação para facilitar a compreensão, análise, argumentação, decisão, assentimento e comprometimento, relacionados aos princípios de sua prática em cada circunstância específica. Tendo como critério a flexibilidade para ajustar-se quando necessário em diferentes ocasiões existentes e as pressões coagidas pelas modificações do tempo.

As organizações precisam interagir com as pessoas, provocando o desenvolvimento profissional e pessoal. A empresa, ao executar sua função gradativamente, alcançará êxito de competitividade por meio das pessoas; essa conquista é graças a todo o processo desenvolvido durante a trajetória, onde são absorvidas aprendizagens que acabam resultando em um diferencial competitivo quase impossível de ser igualitário a outras organizações.

A observação para uma empresa ser bem-sucedida não implica apenas conter a tecnologia de última geração, instalações atuais, estrutura organizacional bem exposta e um planejamento estratégico, e sim contratar profissionais qualificados (NÓBREGA *et al.*, 2002). A empresa só irá evoluir nos setores que estiverem ajustados, sendo fundamental que os trabalhadores estejam comprometidos nesse exercício.

As competências humanas são constituídas pela qualidade de vida pessoal, já as competências institucionais são determinadas pela organização por meio da forma que são estabelecidas as características da organização. A gestão de pessoas é representada pela convergência entre pessoas e empresas, se não houver pessoas e organizações, não há motivo de existir a nomenclatura Gestão de Pessoas. As organizações são formadas por pessoas e necessita delas para atender suas metas e cumprir seu objetivo, da mesma forma que os colaboradores precisam das organizações para ter seus objetivos pessoais alcançados (CHIAVENATO, 2005).

Maximiano (1992, p. 119) diz:

Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização tornando-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório



ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola, são todos exemplos de organizações.

Toledo (1986), delibera recursos humanos como um trabalho que orienta um conglomerado de princípios, estratégias e técnicas para contribuir na afeição, manutenção, engajamento, treinamento e desenvolvimento do legado humano de qualquer coletividade, seja ele um grupo, ou organização, pequena ou grande, privada ou pública.

O funcionário deve ter uma visão positiva do seu ambiente de trabalho, ter um sentimento mútuo de engajamento ao realizar suas atividades. Por isso, a importância do desenvolvimento do clima organizacional com o objetivo de passar uma boa impressão aos seus colaboradores. Independente da pressão por resultados, a organização precisa escolher transformar seu ambiente em algo leve e amigável.

Ao optar por um superávit motivacional, automaticamente seus funcionários trabalharão de forma mais produtiva e em sintonia com os objetivos e metas da organização. É preciso ilustrar com clareza para os colaboradores os objetivos da organização em um todo, mostrando a cultura, regras e valores organizacionais, passando uma experiência positiva aos trabalhadores.

Precisamente, RH e liderança precisam estar em conjunto sobre a forma de liderar pessoas na empresa. O profissional engajado é definido por um sentimento de pertencer à empresa de forma positiva ao realizar suas atividades diárias, aumentando o resultado de produtividade. Além disso, o engajamento é fundamental para reduzir custos e aumentar a produtividade, satisfazendo ambas as partes.

O engajamento da equipe começa desde o momento da contratação, em que a empresa apresenta os objetivos e mostra para o funcionário a cultura organizacional.

### **3.3 Treinamento e Desenvolvimento do Colaborador**

Treinamento e desenvolvimento são um conjunto de técnicas que tem como alvo contribuir para o aperfeiçoamento do colaborador a curto e longo prazo, além de aumentar a produtividade e melhorar a visão dos clientes sobre a organização.

Dependendo da área onde o colaborador está inserido, há sistemas e métodos para a realização do serviço muitas vezes desconhecidos por ele, principalmente quando se trata de tecnologias que se alteram com muita frequência.

Com os subsistemas Treinamento e Desenvolvimento (T&D) presentes na organização, se torna mais simples de os funcionários se adaptarem às mudanças, fazendo com que realizem de forma eficiente suas tarefas, conforme as exigências do mercado, e, conseqüentemente, trazendo resultados significativos para a empresa.

O treinamento é definido como um ensinamento que tem como finalidade realizar uma tarefa que obtenha resultado em curto prazo. Já o desenvolvimento é um aprendizado de longo prazo, um aperfeiçoamento que se concretiza aos poucos, fazendo com que exista um progresso profissional do colaborador. Dessa forma, treinamento e desenvolvimento estão entrelaçados, sendo complementares para o crescimento profissional do colaborador.

Nesse contexto, Gil (2007, p. 118), enfatiza que:

“Devido a um ambiente corporativo exigente e dinâmico, as organizações buscam ações voltadas às constantes capacitações das pessoas, com intuito de torná-las mais eficazes naquilo que fazem.”

Quando as pessoas que compõem a organização estão devidamente treinadas e preparadas para executar suas tarefas elas se sentem confiantes e capacitadas para realizar de forma eficiente seu serviço, ocasionando um significativo progresso de produtividade e potencializando os resultados. Além de reduzir o tempo para execução das tarefas, fazendo com que ocorram menos erros durante a realização do serviço prestado, sem precisar repetir processos. Quando o funcionário tem que refazer determinado serviço acaba se desmotivando, e, com o treinamento, isso pode ser evitado, gerando satisfação ao colaborador. Conseqüentemente, a empresa estará construindo uma boa imagem ao cliente, gerando mais confiança e fazendo com que retorne a procurar os seus serviços ou produtos.

Para o autor ARAÚJO (2006, p. 92):

“Treinamento é o processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

Outro motivo para se investir em T&D é a contribuição no fortalecimento da cultura organizacional. O profissional que é aperfeiçoado nas suas funções se sente engajado, mais capacitado e valorizado no seu ambiente de trabalho, fortalecendo, inclusive, as relações internas com os colegas de trabalho. Com o treinamento, podem

surgir oportunidades de crescimento, na descoberta de habilidades até então desconhecidas dos colaboradores.

Nessa ótica, pessoas satisfeitas tendem a produzir mais, com mais habilidade e intensidade, resultando em um progresso positivo para organização, pois, como afirma Maslow (1975, p. 352), “as necessidades de autorrealização são necessidades de crescimento e revelam uma tendência de todo ser humano em realizar plenamente o seu potencial”.

### **3.4 Motivações no Ambiente Corporativo**

A motivação é um conjunto de fatores que geram uma ação e empenho espontâneo. A motivação no trabalho faz com que o colaborador se sinta comprometido positivamente com as suas funções na empresa, engajando-se com a realização do serviço, metas e prazos, e demonstrando interesse em se manter na organização.

Existem alguns pilares a serem observados para que a motivação seja eficaz, como a cultura organizacional, os colaboradores ali inseridos, a vida pessoal e, principalmente, o papel do líder. Se a empresa deseja estar em uma posição de destaque no mercado de trabalho com resultados satisfatórios, é preciso que valorize os seus colaboradores, alinhando os objetivos organizacionais e pessoais, pois pessoas motivadas produzem mais e com qualidade, fazendo com que a jornada de trabalho se torne algo prazeroso.

Um ponto positivo é a questão da remuneração ou incentivos combinados com os objetivos da empresa aos colaboradores. No entanto, quando se fala sobre motivação, não se restringe apenas a um bom salário, que é o coadjuvante para o bem-estar do funcionário; os profissionais buscam por reconhecimento do seu trabalho, um lugar onde possam crescer e evoluir tanto financeiramente quanto profissionalmente, por meio de cursos e workshops pautados pelas empresas.

Existem várias formas de remuneração. Na remuneração funcional, o funcionário é pago pelo cargo em que ele ocupa (setor); no salário indireto, o funcionário é pago com um salário fixo e pacotes atribuídos, como vale refeição, vale transporte, convênio de saúde, pagamento de estudos, vale farmácia, auxílio de creche, entre outros benefícios que variam de acordo com a cultura da organização. Há também a remuneração por habilidades, pela formação em curso superior, domínio de algum idioma, por exemplo.

São inúmeros exemplos de remuneração que contribuem para que o funcionário se sinta motivado a estar em determinada corporação e buscando sempre atualização profissional.

Pesquisas revelam que o segredo para manter o ambiente organizacional eficiente, no quesito motivação, é de suma importância que haja uma boa comunicação entre a empresa e o funcionário, principalmente entre gestores e equipes. A comunicação deve envolver processos claros e objetivos sobre as metas e culturas da empresa, bem como saber ouvir o funcionário, suas sugestões e críticas, buscando aprimorar a evolução do trabalho. Líderes, gestores, diretores, gerentes, chefes precisam estar atentos a isso, pois se não estiverem abertos ao diálogo, poderão desmotivar a equipe.

Outro fator muito importante para garantir a motivação do funcionário é a questão da liderança. O líder ou gestor precisa liderar de forma eficiente e eficaz, com empatia para lidar com os problemas do dia a dia e com as dificuldades e diferenças de cada funcionário, encontrando um ponto de equilíbrio para que o funcionário se sinta pertencente à instituição. Acrescenta-se que o gestor deve estar em sintonia com seus liderados, para detectar os déficits do grupo e intervir para melhorar.

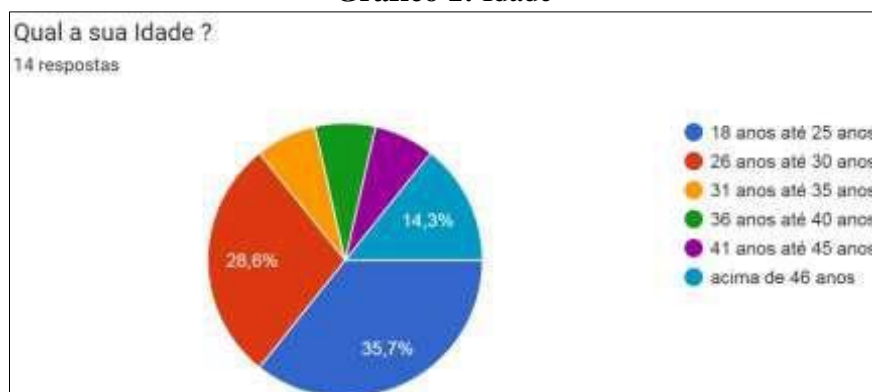
O líder que se preocupa, mostra empatia, faz reuniões para ouvir os colaboradores, apresenta feedbacks, buscando com suas ações elevar a sua equipe para uma equipe de alta performance.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa realizada com os funcionários da Radioclínica de Umuarama.

Na pergunta 01, questionou-se a idade dos colaboradores, obtendo os resultados apresentados no gráfico 1:

**Gráfico 1: Idade**

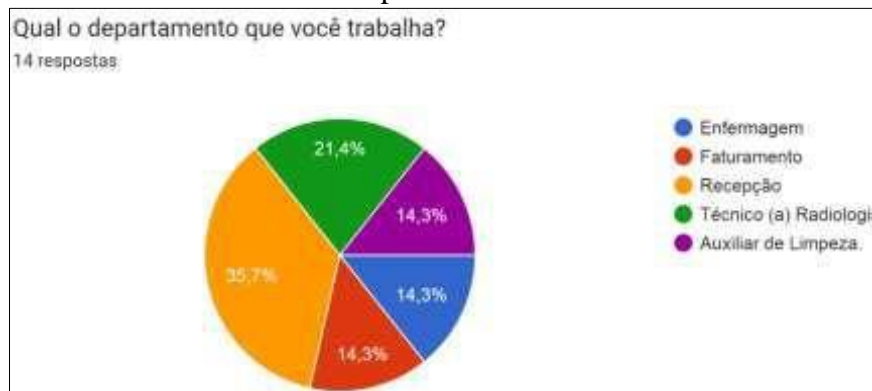


Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Entre os colaboradores entrevistados, percebe-se um grupo maior com idade entre 18 a 25 anos, representando 35,7%; também um expressivo percentual (28,6%) de colaboradores de 26 até 30 anos, e 14,3% com idade acima de 46 anos.

Na pergunta 02, foi questionado qual departamento de trabalho o entrevistado atuava, obtendo os resultados do gráfico 2:

**Gráfico 2:** departamento de trabalho.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Dos dados obtidos, pode-se observar que 35,7% dos entrevistados trabalham na recepção, 21,4% trabalham no setor técnico de radiologia, 14,3% na enfermagem, 14,3% no faturamento e 14,3% como auxiliares de limpeza. Assim, a pesquisa teve participação de funcionários dos diversos setores da empresa.

Na pergunta 03, foi questionado qual setor possui maior facilidade de relacionamento entre os funcionários da empresa, obtendo-se os resultados do gráfico 3:

**Gráfico 3:** Facilidade de relacionamento.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Dos dados obtidos, pode-se observar que 57,1% dos entrevistados possuem facilidade de relacionamento com os técnicos de radiologia, 57,1% com a recepção, 42,9

% com o pessoal da limpeza, 28,06 % com o faturamento, 28,6% com a enfermagem e 7,1 % com os médicos.

Na pergunta 04, foi questionado sobre qual setor existe maior dificuldade de relacionamento entre os funcionários, obtendo-se os resultados do gráfico 4:

**Gráfico 4: Dificuldade de relacionamento.**

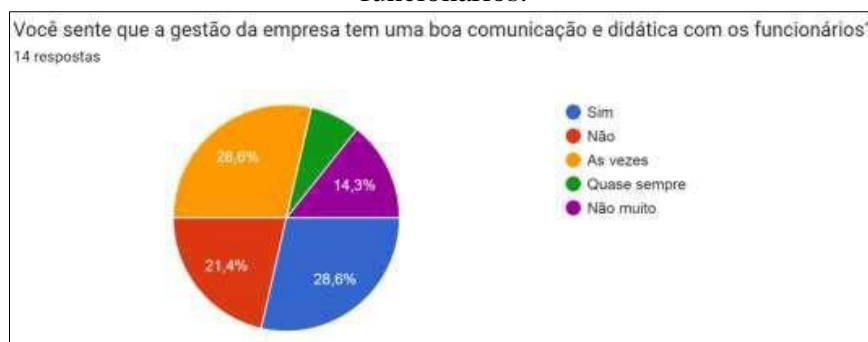


Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Dos dados obtidos, observa-se que 57,1% demonstraram dificuldade de relacionamento com o setor dos médicos, 42,9% com a gerência, 28,6% com a recepção, 14,3% com os técnicos de radiologia, 7,1% com o pessoal da limpeza e 7,1 % com o setor faturamento.

Na pergunta 05, foi questionado se a empresa tem eficiência na comunicação com os funcionários, obtendo-se os resultados do gráfico 5.

**Gráfico 5: Gestão da empresa em relação a comunicação e didática com os funcionários.**

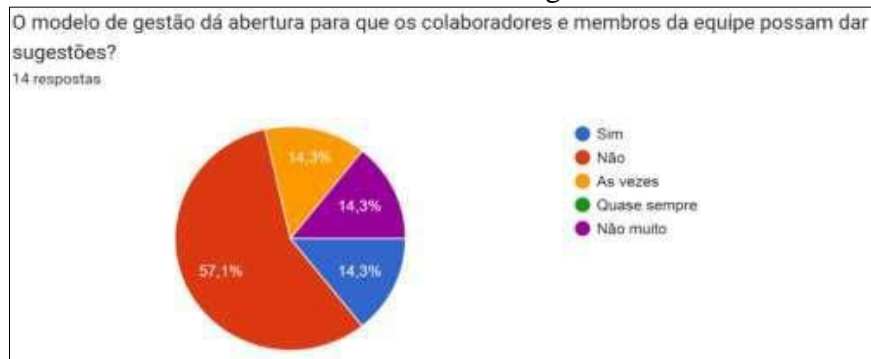


Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Dos dados obtidos a respeito da comunicação e didática, por parte da gestão, para com os funcionários, 28,6% disseram que às vezes, 7,1% quase sempre, 14,3% não muito, 21,4% disseram que não e 28,6% disseram que sim.

Na pergunta 06, foi questionado se a empresa permite que os colaboradores façam sugestões, obtendo-se os resultados do gráfico 6:

**Gráfico 6: Modelo de gestão.**

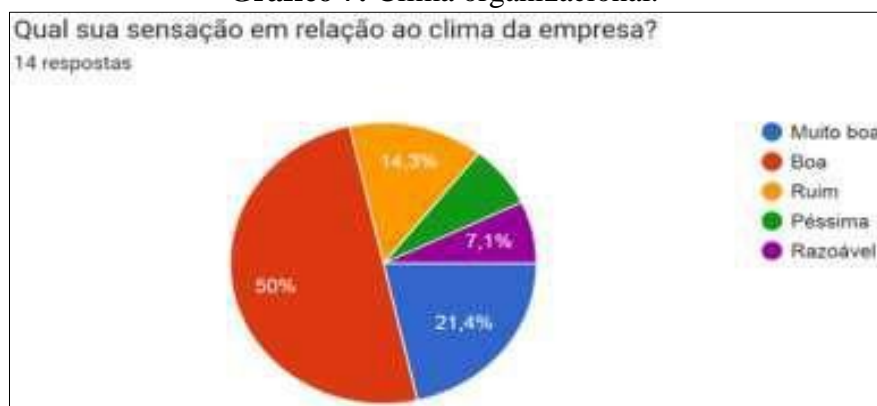


Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Sobre o modelo de gestão, consoante os dados obtidos, observa-se que 57,1% disseram que não, 14,3% disseram que sim, 14,3% disseram que às vezes e 14,3 % disseram que não muito.

Na pergunta 07, questionou-se sobre a sensação do clima organizacional, obtendo-se os resultados do gráfico 07:

**Gráfico 7: Clima organizacional.**

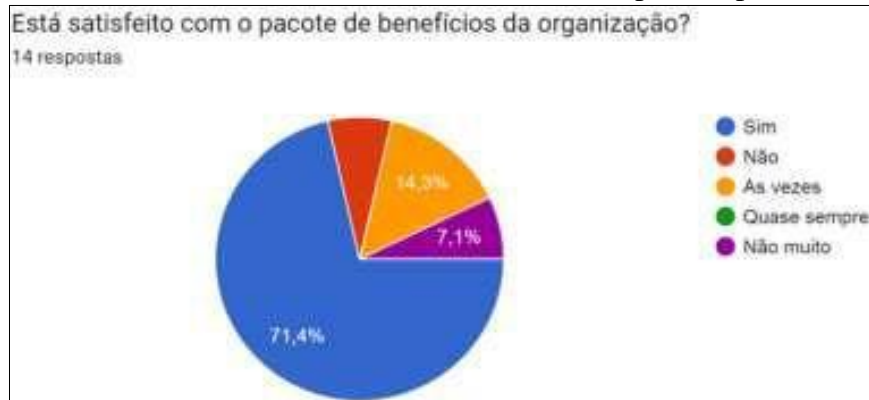


Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Dos dados obtidos a respeito do clima organizacional, observa-se que 50% diz que é boa, 21,4% muito boa, 14,3% ruim, 7,1% péssima, e para 7,1 % dos entrevistados é razoável.

Na pergunta 08, questionou-se sobre a satisfação com os benefícios dados pela empresa, obtendo-se os seguintes resultados do gráfico 8:

**Gráfico 8:** Pacote de benefícios oferecidos pela empresa.

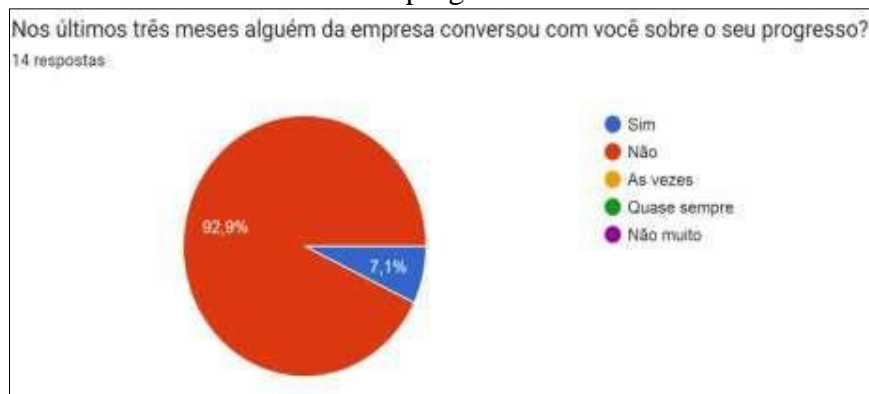


Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Dos dados obtidos, sobre o pacote de benefícios da organização, 71,4% responderam que estão satisfeitos, 7,1% disseram que não, 14,3% disseram que às vezes e 7,1% disseram que não muito.

Na pergunta 09, foi questionado se nos últimos 3 meses alguém da empresa conversou sobre o progresso do funcionário, obtendo-se os seguintes resultados no gráfico 9:

**Gráfico 9:** Conversa sobre progresso nos últimos três meses.



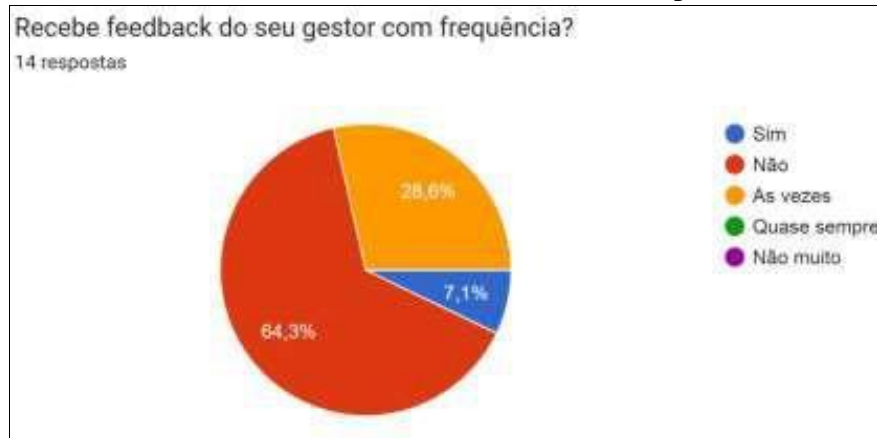
Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Dos dados obtidos, acerca de alguém da empresa ter conversado com o entrevistado sobre o seu progresso, 92,9% disseram que não e 7,1% disseram que sim sobre

Na pergunta 10, foi questionado se o funcionário recebe feedback do gestor com frequência, obtendo-se os seguintes resultados no gráfico 10:



**Gráfico 10:** Sobre feedback dentro da empresa.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Dos dados obtidos, observa-se que 64,3% disseram que não, 28,6% às vezes e 7,1% disseram que sim, sobre receberem feedback do gestor.

Na pergunta 11, foi questionado como o funcionário classificaria sua relação com os funcionários da empresa, obtendo-se os seguintes resultados do gráfico 11:

**Gráfico 11:** Classificação de relacionamento com os colegas de trabalho.

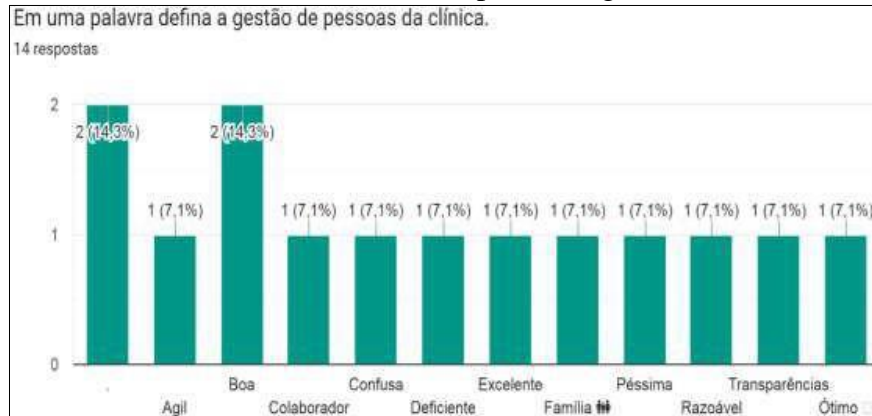


Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Dos dados obtidos, observa-se que 57,1% dos entrevistados responderam que o relacionamento com os colegas de trabalho é bom, 35,7% responderam que é razoável e para 7,1% é muito boa.

Na pergunta 12, foi pedido ao entrevistado que definisse em uma palavra a gestão de pessoas na empresa, obtendo os resultados do gráfico 12:

**Gráfico 12: Definir em uma palavra a gestão clínica.**



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Dos dados obtidos, observa-se que 14,3% dos entrevistados não responderam à questão, 7,1% definiram a gestão de pessoas da empresa como ágil; 14,3% definiram como boa; 7,1% definiram como colaboradora; 7,1% definiram como confusa; 7,1% como deficiente; 7,1% como excelente; 7,1% como família; 7,1% como péssima; 7,1% como razoável; 7,1% como transparente e 7,1% como ótima.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A entrevista realizada na empresa objeto deste estudo atingiu o maior percentual de funcionários com 18 a 25 anos de idade. A maioria trabalha na recepção, onde o fluxo é maior, pois é o local que começa e termina o atendimento ao cliente.

O serviço na recepção e atendimento primário é primordial, pois os pacientes têm o primeiro contato com a empresa, em que é dado todo o suporte para o paciente, desde o atendimento de agendamento de exames até a entrega finalizada dos procedimentos. A primeira impressão, seja ela positiva ou negativa, começa no atendimento primário, que é um fator fundamental para o funcionamento dos demais departamentos da clínica.

Os resultados das entrevistas mostraram que os departamentos entre si possuem um relacionamento agradável entre si, e que o maior déficit é a questão da gestão organizacional. Percebe-se que a maioria problema evidenciado é a falta de feedback devido à ausência de reuniões com os departamentos, e não dos funcionários sentem dificuldades na comunicação com os médicos e com a gerência. Outro se questiona aos funcionários como eles se sentem na organização.

Na pesquisa, observou-se, ainda, que o engajamento tende a reduzir a intenção de rotatividade, já que a maioria dos funcionários estão satisfeitos com os benefícios oferecidos além do salário, o que contribui positivamente para o engajamento do

empregado. De uma perspectiva teórica, mostrou-se relevante o estudo para contribuir com o conhecimento a respeito do engajamento no ambiente organizacional, pois investir nos funcionários para se manterem engajados tende a trazer mais benefício para as organizações, além da diminuição dos custos e problemas em relação à rotatividade (CASCIIO; BOUDREAU, 2010).

Os resultados mostraram que a liderança exerce um papel relevante, considerando as evidências de que uma relação negativa pode gerar a intenção de o colaborador deixar a empresa. Nesse sentido, os responsáveis pela gestão precisam estar atentos às lideranças, tanto por meio da seleção, quanto à capacitação de gestores preocupados com o ambiente organizacional.

A pesquisa mostrou que o engajamento também está associado a diferenças individuais, pois cada funcionário tem suas particularidades, de modo que o gestor deve utilizar de mecanismos motivacionais para manter seus colaboradores engajados e comprometidos com os objetivos e metas da empresa.

## REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES. **Entendendo o que é Turnover e como diminuí-lo**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/entendendo-o-que-e-turnover-e-como-diminuilo/58884/>. Acesso em: 21 jul. 2022.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ARAÚJO, Luiz César G. de. **Organização, sistemas e métodos**: e as tecnologias de gestão organizacional. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BITENCOURT, Claudia; e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, Conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CASCIIO, W.; BOUDREAU, J. **Investimento em pessoas**: Como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**: como agregar talentos empresa. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FISCHER, André Luiz; FRANÇA, Arnaldo José. **As pessoas na organização**. 6 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLANNERY, Thomas. Pessoas. **Desempenho e salários**: as mudanças na forma de remuneração nas empresas. São Paulo: Futura, 1997.

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

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. (1977), **Psicologia para administradores de empresas**. 2 ed., São Paulo, E.P.U.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 11.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 15.ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MASLOW, A. H. (1975). **Uma teoria da motivação humana**: O comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro: FGV. 1975.

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR A. **Introdução à administração**. 3. ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

NOBREGA, M. F.; FERRUCCIO, M. A. O Impacto da Gestão de Pessoas no Desempenho de Empresas Brasileiras no Final da Década de 90. *In*: VI Profundão, 2002, Rio de Janeiro. **Anais do VI Profundão**, 2002.

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. (2017). Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 19(65), 415-431.

RH PORTAL. **Gestão de Pessoas**. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-depessoas/>. Acesso em: 15 jun. 2022.

RH PORTAL. **Saiba o que é Turnover**. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/oque-e-turnover-e-impacto-da-rotatividade-no-negocio/>. Acesso em: 21 jul. 2022.

ROCHA, J. A. O. **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença. 1997.

SILVA, Raiane Rodrigues da. **A importância do setor recursos humanos no contexto da estratégia da organização**. Monografia (especialista em gestão de recursos humanos) – Centro Universitário Barriga Verde – Unibave, Orleans 2013.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. TOLEDO, Flávio de. **Recursos humanos: crises e mudanças**. São Paulo: Atlas, 1986.

SIQUEIRA, M. M. M. (2008), **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e gestão**, São Paulo, ARTMED EDITORA S.A.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. **Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo**. In: Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.