

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NOS SETORES DE ATENDIMENTO NA CLÍNICA ABC: ESTUDO DE CASO

*Kathlyn Borges Saraiva¹
Luciana Franco Barbosa²*

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar o clima organizacional dos colaboradores que atuam no atendimento de uma clínica de saúde. Para aprofundar o estudo, buscou-se identificar o clima organizacional nos setores de atendimento ao público; constatar a percepção dos colaboradores sobre as lideranças da instituição; detectar os aspectos motivacionais percebidos pelos colaboradores; identificar a percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna da instituição. Para a compreensão do estudo foram abordados os assuntos referentes a clima organizacional, motivação, liderança e comunicação. Foi realizada de forma exploratória e descritiva, com procedimentos técnicos de um estudo de caso, e abordagem de problema de forma quantitativa num método de trabalho dedutivo. Para a pesquisa, foi utilizada um questionário em escala *Likkert* para uma amostra não probabilística, analisada por estatística simples. Assim, observou-se nos resultados obtidos que os setores de atendimento da Instituição ABC se encontram em clima positivo, que a comunicação entre a equipe é boa e a comunicação entre líderes e liderados necessita de melhorias.

Palavra-chave: Clima Organizacional; Motivação; Comunicação; Liderança; Gestão de Pessoas;

ABSTRACT

This article aims to analyze the organizational climate of employees who work in the care of a health clinic, in order to deepen the study, we sought to identify the organizational climate in the public service sectors; verify the employees' perception of the institution's leaders; detect the motivational aspects perceived by employees; identify the employees' perception of the institution's internal communication. To understand the study, issues related to organizational climate, motivation, leadership and communication were addressed. It was carried out in an exploratory and descriptive way, with technical procedures of a case study, and a quantitative approach to the problem in a deductive work method. For the research, a Likkert scale questionnaire was used for a non-probabilistic sample, analyzed using simple statistics. Thus, it was observed in the results obtained that the service sectors of the ABC Institution are in a positive climate. That communication between the team is good and communication between leaders and subordinates needs improvement.

Keywords: Organizational Climate; Motivation; Communication; Leadership; People management.

¹ Acadêmica do Curso Tecnólogo de Gestão Hospitalar – FAMED. kathlynsaraiva@gmail.com

² Professora Orientadora da Faculdade Menino Deus – FAMED. lucianafrancobarbosa@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional de uma empresa demonstra os ânimos dos colaboradores para com os processos e operações, a convivência e nível de entrosamento na escala hierárquica, e capacidade de entregar aos clientes e sociedade tanto os produtos/serviços quanto os valores que se propõe.

Diante de empresas de prestação de serviços, a instituição onde foi realizada a presente pesquisa é uma empresa que possui mais de 93 anos de história e consolidação na prestação de serviços de saúde. Iniciou suas atividades prestando atendimentos exclusivos aos profissionais atuantes da brigada militar, extensivo aos familiares, no município de Porto Alegre, e, nos últimos anos vem ampliando a prestação de seus serviços à servidores públicos estaduais e municipais.

Aspectos motivacionais, de liderança e de comunicação podem refletir no círculo de convivência de colaboradores, nas relações hierárquicas, e conseqüentemente, na relação com fornecedores e clientes. O que Maximiano (2008) afirma ao referir que o clima é representado pelos sentimentos dos colaboradores a respeito da organização em que atuam, os quais afetam positiva ou negativamente na satisfação e motivação no trabalho.

Pensando na organização e na relevância do tema, cabe questionar: *Quais os fatores que afetam o clima organizacional na Instituição ABC na percepção dos colaboradores?*

Na continuidade do presente artigo, na segunda sessão, é abordado sobre gestão de pessoas, motivação, liderança, comunicação, *feedback*, clima e pesquisa de clima organizacional. Na terceira sessão, é apresentada a metodologia, os procedimentos metodológicos e o tipo de estudo; na quarta seção, a análise e apresentação dos resultados; o que possibilitou, posteriormente, nas considerações finais, referenciar o alcance dos objetivos bem como a sugestão da continuidade de novas pesquisas relacionadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O clima organizacional é o reflexo das interrelações e das percepções sobre a convivência de um grupo ou equipe de colaboradores. Uma empresa pode influenciar no comportamento dos funcionários e nos resultados objetivados; pode afetar na

qualidade, na satisfação e no desempenho individual e coletivo dos colaboradores. Por isso, as empresas devem estar sempre atentas a cada mudança interna e externa.

O comportamento dos colaboradores pode variar e alternar de forma positiva ou negativa. Segundo Martinez e Fiorese (2016), os funcionários que trabalham em clima organizacional positivo tendem a “vestir a camisa” da empresa, sendo assim, procuram atender a todos com excelência, porém os funcionários que trabalham em um clima organizacional negativo tendem a ter um alto nível de absenteísmo e serem antipáticos.

Essas informações proporcionam às organizações realizarem mudanças internas, com o auxílio da pesquisa de clima organizacional. Com a pesquisa, poderão ser desenvolvidas melhorias para os colaboradores e conseqüentemente viabilizar o aumento de resultados positivos da organização – é o que possibilita estimular os colaboradores no seu trabalho.

No entanto, antes de se fazer referência sobre clima organizacional, precisa-se pensar sobre gestão de pessoas, pois uma boa gestão das pessoas/colaboradores de uma empresa é importante para que ela possa conduzir, orientar e estimular os colaboradores, direcionando as atividades com o intuito de manter a motivação profissional de todos.

Considerando, conforme Chiavenato (2008), a gestão de pessoas é a colaboração eficiente das funções dadas aos colaboradores. O autor também acredita que as pessoas são a fonte de aumento ou diminuição das fraquezas de uma organização, que esse ato é influenciado pela maneira que elas são tratadas.

Dentro da gestão de pessoas deve-se olhar para a cultura organizacional com atenção, pois a cultura organizacional compreende valores e princípios importantes ao desenvolvimento da empresa, e quando é exposta de maneira clara e positiva os colaboradores e a Instituição tendem a crescer. Chiavenato (2008) afirma que a cultura organizacional é responsável por ajustar os valores que guiam a organização e seus colaboradores.

A cultura organizacional é a maneira que uma organização administra seu negócio e a maneira que seus clientes são tratados. Em outras palavras, é a maneira que a organização atua. Para Chiavenato (1999), a cultura organizacional são normas, valores, atitudes e expectativas divididas entre os colaboradores de uma organização. Através de hábitos e crenças.

Para Padoveze e Benedicto (2005), a cultura organizacional é muito importante para a realização de tarefas dentro de uma organização, pois a cultura orienta as atitudes de um gestor. Os autores ainda afirmam que a cultura organizacional deve ser determinada, já que a cultura tem reflexos profundos na organização. Chiavenato (1999 pag. 173) também afirma: “A cultura é a maneira como cada organização aprendeu a lidar com seu ambiente”.

Diante a percepção dos autores, a cultura organizacional é muito importante para o desenvolvimento de uma empresa, por esse motivo deve-se investir em uma cultura com aspectos positivos, visando na motivação e no desempenho com qualidade dos colaboradores, ou seja, no clima organizacional favorável para a organização.

Pesquisa de Clima Organizacional

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta utilizada para representar as ideias e conhecimentos dos colaboradores. Filho (2016) considera que a pesquisa de clima organizacional analisa o ambiente interno, com objetivo de esquematizar os pontos fortes e fracos. Para Silva et al (2021), esta ferramenta é utilizada para identificar o grau de satisfação e insatisfação dos colaboradores. Considerando as afirmações dos autores, é importante identificar informações sobre fatores como motivação, liderança, comunicação e *feedback* para o desenvolvimento de uma pesquisa de clima organizacional.

Segundo Santos (2009), essa ferramenta é importante para gestão estratégica, onde pode ser acompanhado o crescimento, desenvolvimento, produtividade do colaborador, visando a superação dos resultados. Em outras palavras, essa ferramenta é um levantamento de informações que pode ser desenvolvida e implementada na organização com o intuito de identificar a maneira que os colaboradores estão enxergando a organização.

Silva et al (2021) também afirma que a pesquisa de clima organizacional facilita a satisfação do colaborador, conseqüentemente contribuindo com a motivação dele. Fialho (2016) também parte da ideia que essa ferramenta motiva os colaboradores, pois para ele a organização demonstra para seus colaboradores a importância dada a eles.

Conforme Santos (2009), algumas contribuições são relevantes para a realização de uma pesquisa de clima organizacional, as quais estão expostas no Quadro 1.

Quadro 1: Contribuições da Pesquisa de Clima Organizacional

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alinhamento da cultura com as ações efetivas da empresa; ➤ Promover o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores; ➤ Integrar os diversos processos e áreas funcionais ➤ Otimizar a comunicação; ➤ Minimizar a burocracia; ➤ Identificar as necessidades de treinamento as, desenvolvimento, pessoas gerencial e externo; ➤ Educação empresarial; ➤ Enfocar o cliente interno e externo; ➤ Otimizar as ações gerenciais, tornando-as mais consistentes; ➤ Organizar, flexibilizar e agilizar as atividades da organização, dentre outras;
--

Fonte: Adaptado de Santos (2009, p.16)

As contribuições citadas por Santos (2009), se forem utilizadas de maneira correta e apropriada, faz com que a pesquisa de clima organizacional nas empresas seja de grande utilidade, assim fazendo com que os objetivos expostos pelos diretores da empresa sejam realizados com sucesso.

Cada organização tem seu tipo de clima organizacional e, como já visto no capítulo anterior, é muito importante para o crescimento de uma organização. Para Rocha (2021), o Clima organizacional afeta diretamente o ambiente da empresa.

Para Macedo (2019), existem três tipos de clima organizacional, sendo eles: Clima organizacional bom; Clima organizacional médio; clima organizacional ruim. Para a autora, esses três climas afetam o desempenho e resultados da empresa.

Quadro 2: Tipos de clima

TIPOS DE CLIMA	CARACTERISTICAS
Clima organizacional bom	Melhor cenário; Colaboradores se sentem parte da empresa; Equipe mais disposta e engajada; Bons feedbacks; Relação de confiança;
Clima organizacional médio	Empresa passando por um mau momento; Equipe que não se dedica o suficiente; Colaborador faz o trabalho apenas por obrigação;
Clima organizacional ruim	Turnover constante; Brigas e fofocas; Péssima relação entre o gestor e a equipe; Empresa com má fama (por ex-funcionários) externamente; Ruídos da comunicação; Não consegue reter talentos e atrair bons profissionais no mercado;

Fonte: Adaptado de Macedo (2019, s/p)

Conforme referido anteriormente, quando se busca informações sobre o clima organizacional uma questão importante a ser verificada na pesquisa de clima é a motivação dos colaboradores, tanto as intrínsecas quanto as extrínsecas (teoria dos dois fatores de Herzberg); e os níveis de fatores motivacionais conforme a Teoria da Pirâmide de Maslow.

A motivação dentro de uma organização traz consigo qualidades dos colaboradores e na equipe as quais também podem ser verificadas como indicadores de gestão de pessoas. Entre eles, pode-se citar: determinação, baixo nível de absenteísmo, prazer em realizar as tarefas, comprometimento, harmonia no setor, e principalmente vontade do colaborador em permanecer na empresa – causando o crescimento do colaborador e da organização.

Todas essas qualidades ajudam do engajamento das tarefas, fazendo com que os objetivos sejam realizados com sucesso. Silva (2010) afirma:

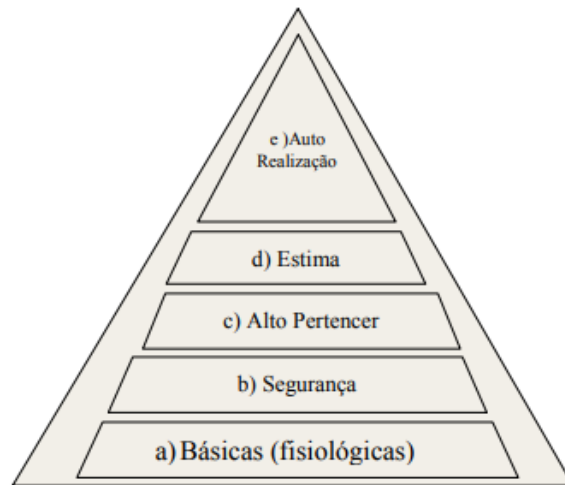
As palavras motivo e emoção compartilham a mesma raiz do latim: *movere*, ou seja, mover. Assim, são as emoções que impulsionam as pessoas em direção a suas metas e também influenciam a sua maneira de perceber os fatos (Silva, 2010, p. 14).

O psicólogo Frederick Herzberg criou a Teoria do Dois Fatores com o objetivo de buscar entender quais são os fatores que causam satisfação e insatisfação em um ambiente de trabalho. O primeiro fator, segundo Herzberg, é o Fator higiênico ou extrínseco que, segundo Coelho et al (2012), esse fator tem grande influência no comportamento dos colaboradores. Para Correia (2018), esse fator representa a ausência de aspectos insatisfatórios no trabalho. Citando o salário, políticas da empresa e relacionamento interpessoal.

O segundo fator é conhecido como Fator Motivacional ou intrínseco para Correia (2018) é o fator que mantém os colaboradores motivados e satisfeitos. Coelho et al (2012) afirma que o progresso na carreira, responsabilidade pelo trabalho desempenhado, o gosto pelo trabalho em si mesmo, o reconhecimento e a realização são aspectos dos fatores motivacionais.

Ainda falando sobre motivação, segundo Maslow (1997) existe uma hierarquia entre as necessidades humanas, onde primeiramente deve ser realizada as necessidades básicas. A figura 1 mostra a afirmação do psicólogo Abraham Maslow.

Figura 1-Pirâmide da Teoria das necessidades humanas



Fonte: Maslow (1943) *apud* Silva (2010, p. 17).

A pirâmide da hierarquia das necessidades é colocada nessa ordem pois Maslow acreditava que as necessidades que nos mantem vivo, como por exemplo: comer, dormir, beber e o estado de saúde, são os principais fatores para manter o equilíbrio. Para depois obter a realização pessoal. Segundo Coelho et al (2018) na pirâmide de Maslow as necessidades primarias estão na base da pirâmide, onde se refere as necessidades fisiológicas. No topo da pirâmide estão as necessidades secundarias que seria a autorrealização. Os autores também afirmam a importância desta teoria para manter os colaboradores motivados, satisfazendo os sentidos fisiológicos e emocionais.

McGregor (1967) acreditava que a autorrealização de algum indivíduo só é alcançada quando é feito pela sua própria força de vontade, no caso, realizado por si próprio não por terceiros. Paschoal e Tamayo (2003) afirmam que a determinação do colaborador de uma organização dependerá da forma que ele será tratado e respeitado. Os autores também afirmam que o ser humano entra em uma organização para satisfazer suas próprias necessidades, não para ajudar no crescimento e lucro da organização.

A motivação é processo importante, ela estimula as pessoas a tomarem decisões. Dentro das organizações a motivação influencia na execução do trabalho, no clima da equipe e, principalmente, na disposição na hora de efetuar o trabalho. No entanto, e não menos relevante nas interrelações dos colaboradores e das pessoas, compreender sobre liderança nas organizações auxilia no processo da gestão das

peças e no processo de organização e desenvolvimento de uma pesquisa de clima organizacional que também busque identificar a influência das atividades das lideranças sobre os liderados e vice-versa.

A liderança é um fator importante a ser considerado e verificado em uma pesquisa de clima organizacional, pois o líder mantém uma relação interpessoal com os colaboradores da organização. O líder influencia, motiva e inspira indivíduos. Para Rosa (2016), a liderança se dá a partir da condução de colaboradores para o alcance de objetivos da organização, o que ratifica Porto et al (2014), que a influência do líder no comportamento dos seus liderados reflete no atingimento dos objetivos da organização. Assim, para uma empresa ter avanços é importante ter um líder habilidoso e que entusiasme as pessoas.

Um bom líder faz com que a equipe se comporte e tome atitudes em conformidade com as ideias mais eficazes para com o negócio. Não é apenas aquele que sabe administrar tarefas, mas que se relaciona com seu colaborador e o conhece. Sabe assim, a maneira de motivá-lo.

Candido (2014) afirma que para um líder alcançar seus objetivos ele precisa conquistar seguidores. Assim, cada setor precisa de um líder para obter avanços, fazendo com que a equipe evolua e a organização cresça. Para Bergamini (1994), a motivação é a responsabilidade principal de um bom líder.

Nas organizações, o líder pode ser o chefe (líder formal) ou alguém com o cargo abaixo dele (líder informal).

O líder formal é o indivíduo que ocupa o cargo de supervisor ou chefe de uma organização. Segundo Polo et al (2005), o líder é o indivíduo que tem poder perante os liderados e os liderados permitem tal ação. Em outras palavras, é a pessoa com responsabilidades e autoridade sobre os colaboradores de uma organização. Polo et al (2005) também afirma que nem todo administrador é um bom líder e com essa afirmação do autor percebe-se a abertura que se dá para o líder informal.

A liderança informal nem sempre está ligada ao cargo de chefia. Este líder tem características de liderança sobre seus colegas, sendo assim, este colaborador se torna um líder aos olhos da equipe. Segundo Lourenço (2000), o líder informal é capaz de ajudar sua equipe e fazer sugestões boas ou melhores que um líder formal. Segundo Monteiro e Vieira (2008), este líder é nomeado pelos funcionários da equipe e tem facilidade em transmitir informações, da equipe para os superiores e vice e

versa. O autor também afirma que este líder tem um papel fundamental para evitar conflitos e criar um clima organizacional benéfico.

O líder informal tem meios de entender e satisfazer as necessidades de uma equipe. E que um líder formal e informal pode estar ligado em seus trabalhos. De forma que possa contribuir para bom desempenho da equipe.

Para Chiavenato existe três tipos de liderança sendo elas: Liderança Autocrático; Liderança Democrático; Liderança Liberal. Contextualizando sobre elas, na liderança Autocrático o líder impõe suas ideias e suas decisões sobre o grupo, onde não há espaço para a participação dos colaboradores. Apenas a opinião do líder importa. Na liderança Democrática, o líder orienta e incentiva o grupo, para que todos participem e contribuam com ideias e nas atividades. Neste tipo de liderança a opinião dos colaboradores importa. Na liderança Liberal, as decisões são tomadas pela equipe, enquanto o líder tem mínima participação nas atividades.

Figura 2 – Os três estilos de liderança

Autocrático	Democrático	Liberal (<i>laissez-faire</i>)
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que a pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem a liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolhas dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" nas críticas e elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Faria (2014, p. 06) apud Chiavenato (2000, P.91).

Diante da compreensão sobre liderança, outro ponto importante sobre a gestão de pessoas que está diretamente relacionada com a atividade desenvolvida pelas lideranças, sejam elas formais ou informais, é a capacidade de comunicação que a pessoas possuem e desempenham na organização. Para tanto, é importante compreender o que envolve a comunicação e seus processos.

O processo de comunicação pode ser realizado de forma verbal ou não verbal, de forma escrita ou oral. A comunicação é um dos processos importantes a ser verificado na pesquisa de clima organizacional. Toda organização orientada e direcionada ao crescimento deve cuidar e desenvolver a comunicação interna na empresa. Para Turra et al (2014), uma organização sem comunicação entre os colaboradores poderá enfrentar problemas graves pois a comunicação interliga os setores de uma organização. Em outras palavras, uma boa comunicação na organização faz com que os colaboradores se sintam engajados e permaneçam, assim, satisfeitos e motivados, conseqüentemente fazendo com que a empresa perpetue.

Kunsch (2006) afirma que as organizações não comunicam apenas com informações que resultam de maneira positiva para os colaboradores. Com essa afirmação, podemos ressaltar o que foi visto anteriormente sobre a importância de um bom líder que saiba comunicar sua equipe de maneira que não irá afetar o desempenho, e conseqüentemente não afetar o clima organizacional do setor, mantendo a qualidade do atendimento.

Para tanto, é importante compreender a comunicação assertiva e a comunicação não violenta e o *feedback*.

A comunicação assertiva é a habilidade em expressar sentimentos e opiniões de maneira direta e com a facilidade de compreensão — sem ser agressivo ou desrespeitoso. Segundo Reis (2017), a forma de comunicação utilizada na comunicação assertiva reforça formas expressivas de pessoas que demonstram se importar com a receptividade das informações, sem agressividade, com passividade. O autor também afirma que pessoas se comunicam desta forma são pessoas capazes de transmitir firmeza e respeito ao ponto de vista de outras pessoas.

A comunicação não violenta (CNV) também é uma habilidade, com foco estratégico no controle de atitudes e ações que se origina de uma comunicação assertiva. Para Monteiro et al (2020), a CNV é uma ferramenta que contribui para melhorar a comunicação e, conseqüentemente, o clima organizacional. Segundo Schlesner et al (2021), a comunicação não violenta facilita o autoconhecimento, pois para o autor as pessoas se obrigam a observar as pessoas em um conjunto de ações e atuações, não apenas as pessoas com quais nos comunicamos. A CNV auxilia os profissionais na resolução de conflitos utilizando a comunicação de forma afetiva, sem julgamentos

Falando ainda sobre comunicação, podemos ressaltar o *feedback*, sendo ele uma ferramenta da gestão de pessoas que, quando bem utilizado, se torna um aliado das organizações. Segundo Marques (2016), o *feedback* é uma ferramenta poderosa com intuito de proporcionar desenvolvimento contínuo dos colaboradores em uma organização.

Para Turra et al (2014), a comunicação é uma habilidade e a forma de comunicação mais importante para ele é o *feedback*. Com uma comunicação de qualidade, o feedback realizado será de maneira positiva, mesmo sendo uma crítica.

O *feedback* é uma ferramenta utilizada normalmente pelos líderes de uma organização. É a maneira que esse líder tem de dar um retorno aos colaboradores referente a suas atividades dentro da organização. Segundo Consoni (2010), o *feedback* é uma ferramenta importante para o trabalho em equipe e o clima organizacional. Com essa ferramenta bem aplicada, a equipe aprimora seu desenvolvimento na organização e o *feedback* passa a ser mais positivo do que negativo.

Para Santos (2018), alguns líderes na hora de usar a ferramenta *feedback*, mesmo com boas intenções causam mais danos negativos do que positivos nos colaboradores. Podemos ressaltar novamente a importância da comunicação, para não desmotivar o colaborador. Consoni (2010) também afirma que para realizar um *feedback* é necessário ter habilidades de comunicação.

O *feedback* deve ser aplicado regularmente para mostrar interesse no trabalho do colaborador, mostrando para o mesmo que seu trabalho é importante dentro da organização. Consoni (2010) afirma que a ausência desta ferramenta causa desmotivação entre os colaboradores. Um *feedback* bem desenvolvido proporciona benefícios para a organização como a melhora dos resultados da equipe e uma qualidade positiva no clima organizacional.

Ao compreendermos o que fundamenta os conhecimentos necessários para a busca das informações a que este artigo se propõe, faz-se necessário a partir da próxima sessão expor a metodologia utilizada para a pesquisa de clima organizacional realizada nesta pesquisa.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi aplicada aos colaboradores que realizam atendimento ao público na clínica ABC, buscando identificar o clima organizacional destes colaboradores considerando na estruturação das afirmativas do instrumento a identificação de fatores motivação, percepção sobre as lideranças e sobre a comunicação.

Foi realizada de forma exploratória, conforme Vargas (2009), e descritiva. Para Gil (1997, p. 42), “A pesquisa descritiva faz com que as pessoas expressem sua opinião e crenças”, com procedimentos técnicos de um estudo de caso (PRADANOV e FREITAS, 2009). Para Gil (1997, p. 54), o estudo de caso é uma pesquisa vastamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais, porém, conforme Waldhelm (2008), o estudo de caso não procura generalizar os resultados obtidos, mas sim incluir e explicar os fatos.

Conforme Marconi e Lakatos (2010), é uma revisão bibliográfica, pois utilizou-se como base artigos do Google Acadêmico e bibliotecas virtuais e alguns livros. A abordagem do problema é de quantitativa, segundo Minayo (2004) e Vergara (2009). Foi realizado através do método dedutivo, o que, conforme Jung (2003), propõe resolver problemas justificando o contexto da descoberta através da própria razão.

Para a pesquisa foi utilizado um questionário em escala *Likkert* para uma amostra não probabilística, analisada por estatística simples. O instrumento foi desenvolvido com afirmativas em Escala *Likkert* com o intuito de obter maior adesão dos participantes. Segundo Aguiar et al (2011), a Escala *Likkert* é uma escala que emite diversas perguntas estruturadas referente ao assunto pesquisado.

Todas as afirmativas em escala *Likkert* foram disponibilizadas em um formulário desenvolvido na Ferramenta Googleforms, onde a primeira sessão referenciava o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) ao colaborador que ao aceitar encaminhava para a segunda sessão onde as afirmativas estavam disponíveis para responder.

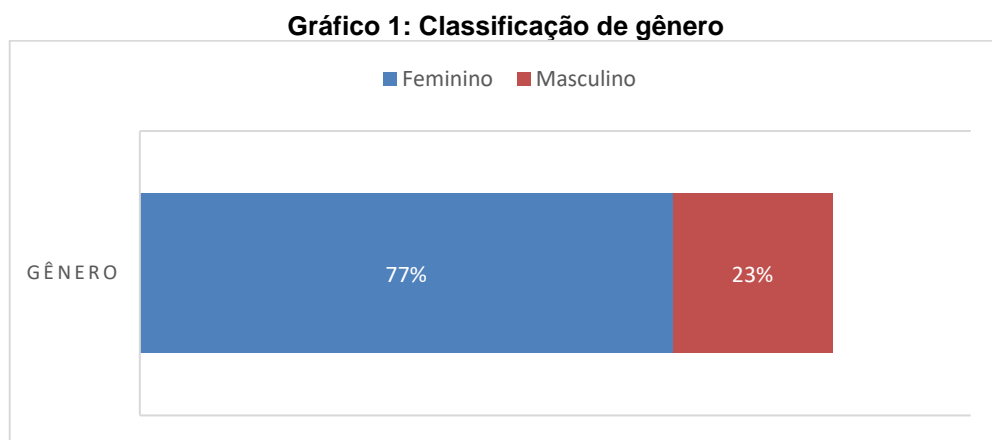
Os colaboradores dos setores de atendimento receberam o *link* via WhatsApp e o formulário foi encaminhado para um total de 35 colaboradores que atuam em setores diferentes, mas que desenvolvem atividade de atendimento ao público. Os setores entrevistados foram quatro: Recepção contento 12 colaboradores; Captação

com 6; Radiologia com 13 e Cadastro com 4 colaboradores. Sendo, que a amostra englobou, 35 colaboradores. Após dois dias de envio, todos os colaboradores já haviam respondido a pesquisa de clima organizacional, proporcionando a adesão de 100% dos respondentes à pesquisa.

Diante das respostas, passamos a análise dos resultados.

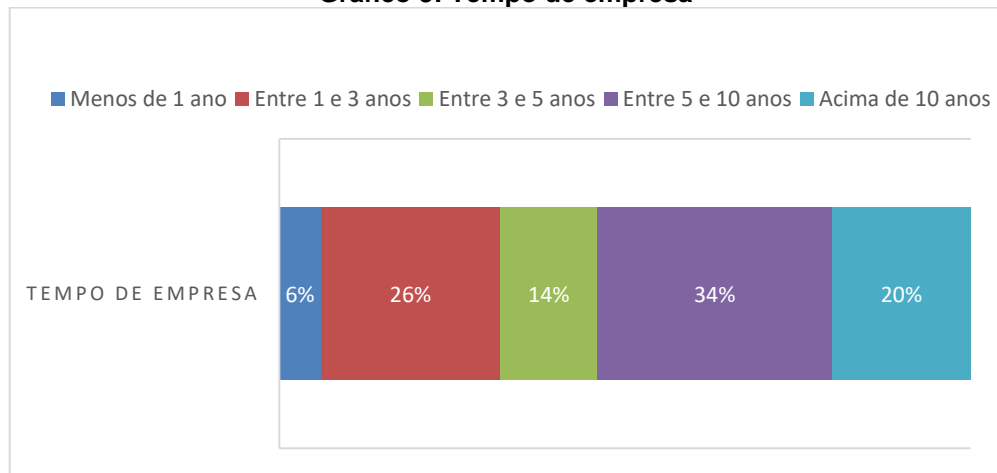
4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Participaram do estudo 35 colaboradores dos setores de atendimento sendo eles: 12 da recepção, 6 da captação, 13 da radiologia e 4 do cadastro. Através de um questionário fechado que foi composto por 29 questões, onde a análise será feita por gráficos. Abordando questões sobre motivação, liderança e comunicação. Considerando o perfil dos participantes, 77% eram do gênero feminino e 23% do gênero masculino.



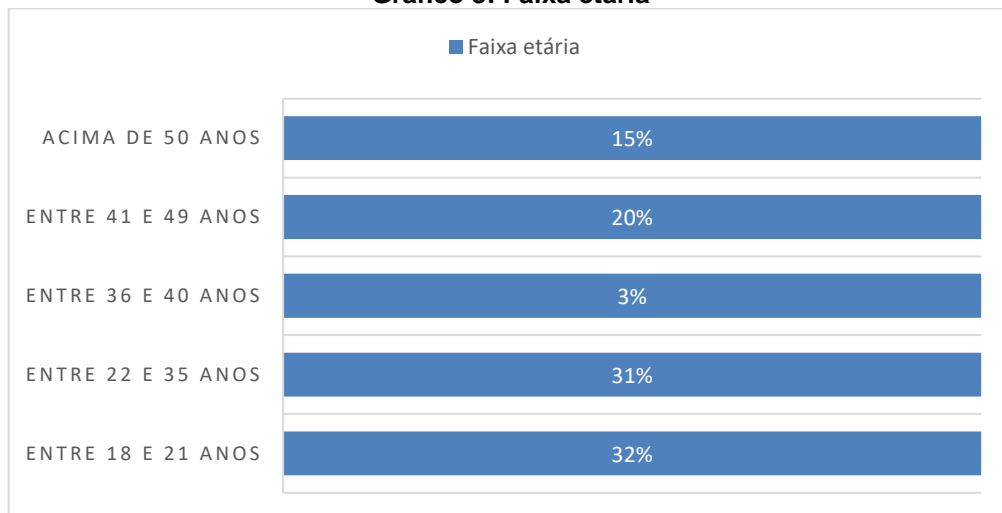
Fonte: Dados de pesquisa de 2022

Com relação ao tempo de empresa dos colaboradores que tem menos de um ano é referente a 6%. Já entre 1 e 3 anos é de 26%. Mas também trabalham na empresa entre 5 e 10 anos 35% e por fim 20% tem mais de 10 anos de empresa.

Gráfico 3: Tempo de empresa

Fonte: Dados de pesquisa de 2022

Em relação a faixa etária dos colaboradores percebeu-se que entre 18 e 21, e 22 e 35 anos de idade estão em maior quantidade de pessoas dentro dos setores de atendimento. Sendo um total 63%. Sendo que 3% têm idade entre 36 e 40 anos e que 20% têm entre 41 e 49 anos. Por fim, 15% dos entrevistados tem acima de 50 anos, mostrando assim que a Instituição ABC tem uma grande diversidade nos setores de atendimento.

Gráfico 3: Faixa etária

Fonte: Dados de pesquisa de 2022

Quanto as respostas específicas relacionadas a pesquisa de clima organizacional, podem-se verificar que em relação a melhoria na qualidade do

trabalho executado 29% dos colaboradores afirmam há melhorias no trabalho exercido, porém, 43% consideram que quase sempre há melhorias. Podemos, então, afirmar que a ocorre melhorias no a qualidade do trabalho exercido.

Referente ao clima do trabalho da equipe ser favorável, 35% afirmam que o clima do trabalho sempre é favorável. Já 53% dos colaboradores afirmam que quase sempre o clima é favorável. Podemos afirmar que o clima do trabalho em equipe é bom, indo de acordo com Macedo (2019)

Quanto a preocupação da organização ao bem-estar do colaborador, 37% afirmam que a instituição sempre se preocupa e 51% afirmam que quase sempre. Percebe-se que a Instituição preocupa-se com o bem-estar dos colaboradores.

Quanto ao superior imediato motivar sua equipe. Nota-se que o superior imediato, sempre mantém sua equipe motivada para 45% dos colaboradores, Corroborando com Bergamini (1994), que afirma que a motivação é a responsabilidade principal de um bom líder.

Referente ao líder realizar elogios quando um funcionário realiza um bom trabalho, 31% dos colaboradores afirmam que o líder do setor sempre elogia quando funcionário faz um bom trabalho e 26% informam que quase sempre é feito um elogio pelo líder do setor referente ao bom trabalho.

Quanto a afirmação referente as tarefas mais complexas receberem orientação até o fim pelo superior, pode-se perceber que 46% sempre recebem a orientação do superior até o fim de suas tarefas complexas, 26% quase sempre recebem orientação até o fim das tarefas com mais complexidade pelo superior.

Do total, 43% dos colaboradores dos setores de atendimento afirmam que o superior imediato está disponível quando necessário e 40% consideram que quase sempre ele está disponível.

Referente as decisões que afetam o trabalho serem comunicadas e informadas adequadamente, conclui-se que 34% dos colaboradores sempre são comunicados e informados referente as decisões que afetam o trabalho e 49% afirmam que quase sempre são comunicados e informados sobre decisões.

Na afirmativa sobre o superior passar *feedback* constantes, 29% dos colaboradores afirmam que quase sempre ocorre *feedbacks* constantes. Podemos afirmar que o *feedback* é pouco trabalhado nos setores de atendimento da Clínica ABC. Turra (2014) afirma que a comunicação é uma habilidade, e a forma de comunicação mais importante é o *feedback*.

Referente a execução do trabalho ser constantemente urgente, nota-se que os setores de atendimento, 38% dos respondentes afirmam quase sempre terem seu trabalho constantemente urgente, 32% têm que ser sempre executado com urgência.

Na questão sobre ter um relacionamento de cooperação entre as seções da divisão, percebeu-se 32% dos respondentes disseram que sempre há um relacionamento de cooperação e 35% dizem que quase sempre ocorre essa cooperação entre as seções da divisão. Podemos afirmar que tem um clima organizacional bom entre os setores. Rocha (2021) afirma que o Clima organizacional afeta diretamente o ambiente da empresa.

Quanto a questão sobre a equipe possuir o número adequado de funcionários para a realização das atividades, percebe-se que 51,4% colaboradores dos setores de atendimento sempre trabalham com o número adequado de funcionários para realizar as atividades com excelência e 43% quase sempre possui o número adequado para realizar as atividades exercidas.

Referente ao líder do setor ser aberto a receber opiniões, contribuições e propostas de mudanças, verificou-se que 49% dos colaboradores afirmam que o líder do setor sempre está aberto para receber opiniões, contribuições e propostas de mudanças, corroborando com Reis (2017), que afirma que a comunicação assertiva é utilizada por pessoas capazes de comunicar respeitando o ponto de vista de outras pessoas.

Referente a questão de existir escuta ativa da contribuição dos colaboradores sobre o trabalho, podemos perceber que para 27% sempre há escuta ativa para as contribuições dos colaboradores no trabalho e 38,2% acreditam que quase sempre ocorre uma escuta ativa.

Quanto a questão se para o superior imediato a qualidade do trabalho é considerada mais importante que o volume de tarefas, observa-se que 44% dos colaboradores afirmam que o superior imediato se importa mais com a qualidade do trabalho do que com o volume.

Quanto aos canais utilizados para divulgar as comunicações internas, observa-se que para 54 % os meios utilizados para divulgar as comunicações internas sempre são adequados.

Quanto a opinião dos membros da equipe ser relevante para tomada de decisões, percebe-se que há uma escuta ativa na maior parte do tempo: 37% afirmam que sempre ocorre a relevância na opinião dos membros da equipe e 34% quase

sempre ocorre relevância na opinião da equipe. Estes dados ressaltam a liderança democrática que, segundo Chiavenato (1999), proporciona espaço para debates e decisões em grupo.

Referente a comunicação da equipe ser clara, para 37% sempre ocorre uma comunicação clara. 54% afirmam que quase sempre ocorre. Pode afirmar que ocorre uma comunicação clara entre a equipe. Para Turra et al (2014) uma organização sem comunicação entre os colaboradores poderá enfrentar problemas graves pois a comunicação interliga os setores de uma organização.

Quanto aos colegas auxiliarem um novo colaborador em suas dificuldades podemos verificar que existe um bom recebimento aos colegas novos da Instituição, 71% dos colaboradores sempre recebem auxílio ou auxiliam. Podemos afirmar que existe um clima organizacional bom que para Macedo (2019) é o melhor cenário; fazendo com que os novos colaboradores se sintam parte da empresa; proporcionando disposição, engajamento e uma relação de confiança.

Quanto ao superior direto ajudar os funcionários com problema, 60% dos colaboradores afirmam que o superior ajuda os funcionários com problemas. Podemos novamente citar Macedo (2019) referente ao clima organizacional bom, com a construção de uma relação de confiança.

Quanto a comunicação entre superior e subordinado ocorrer de forma aberta no setor de trabalho, 62% sempre consideram que a comunicação entre superior e subordinado ocorre de forma aberta.

Referente as orientações recebidas do trabalho serem claras e objetivas, para 66% dos colaboradores sempre ocorrem orientações claras e objetivas.

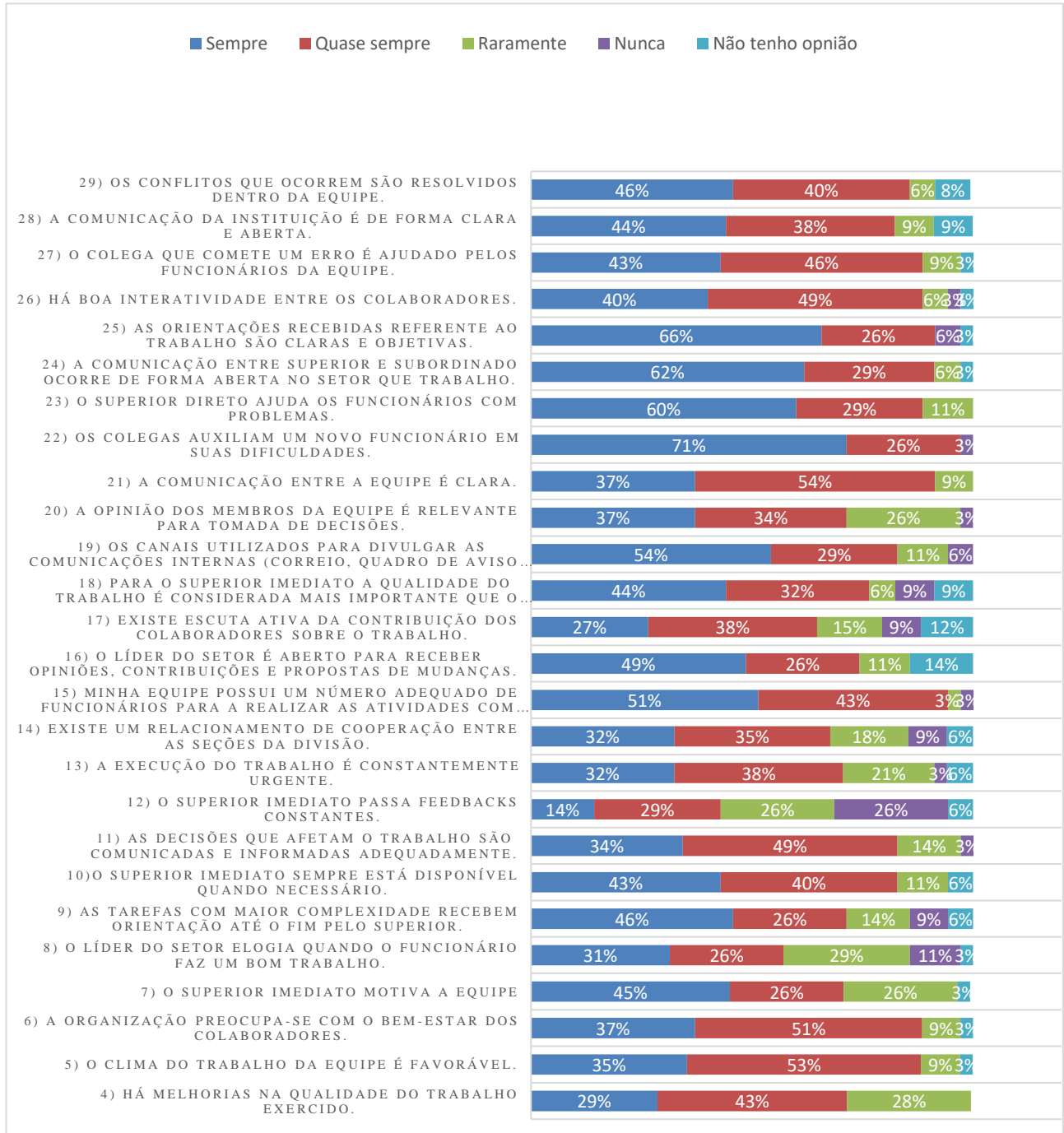
Quanto a questão sobre ocorrer uma boa interatividade entre os colaboradores, 40% consideram que a interatividade entre os colaboradores é sempre boa e 49% consideram que quase sempre a interatividade entre os colaboradores é boa, observando uma boa integração entre a equipe.

Referente a questão sobre o colega cometer um erro e ser ajudado pela equipe, 43% dos colaboradores o colega que comete algum erro é ajudado pelos funcionários da equipe, enquanto 46% acreditam que quase sempre os colegas ajudam.

Quanto a comunicação da Instituição ser de forma clara e aberta, 44% dos colaboradores sempre recebem uma comunicação da instituição de forma clara e aberta.

Quanto aos conflitos que ocorrem serem resolvidos dentro da equipe, para 46% dos colaboradores os conflitos que ocorrem sempre são resolvidos dentro da equipe e para 40% quase sempre são resolvidos dentro da equipe.

Gráfico: 4 : Pesquisa de clima organizacional



Fonte: Dados de pesquisa de 2022

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar quais os fatores afetam o clima organizacional na Instituição ABC na percepção dos colaboradores. Considerando a aplicação da pesquisa de clima organizacional feita nos setores de atendimento da Instituição, sendo eles radiologia, captação, cadastro e recepção, o clima organizacional é favorável apesar de considerações identificadas sobre o *feedback*, que pode acarretar um fator desmotivacional.,

Através dos objetivos específicos buscou-se: identificar o clima organizacional dos colaboradores que realizam suas atividades nas áreas de atendimento ao público; constatar a percepção dos colaboradores sobre as lideranças da instituição; detectar os aspectos motivacionais percebidos pelos colaboradores; identificar a percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna da instituição, foi possível identificar, no clima da organização, que a percepção dos colaboradores sobre a liderança é positiva e que apesar da boa comunicação entre os líderes e liderados, há falta de *feedback*.

Referente o objetivo detectar os aspectos motivacionais percebidos pelos colaboradores, podemos ressaltar a comunicação entre a equipe, onde mostra a colaboração entre os funcionários, principalmente com novos colaboradores. Por fim, foi possível identificar a percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna da instituição, notou-se que ocorre uma comunicação clara por meio de correios e informativos internos.

Podemos identificar que o aspecto motivacional que estimula os colaboradores na instituição são: como o líder realiza a orientação referente as tarefas, como o lider auxilia os colaboradores com problemas; além do auxílio que a própria equipe realiza junto aos novos colaboradores; e a comunicação interna da instituição para divulgação de orientações e informações. O que nos proporcionou resposta à pergunta: *Quais os fatores que afetam o clima organizacional na Instituição ABC na percepção dos colaboradores? Ou seja, a liderança e a comunicação.*

Deste modo, entende-se que mais pesquisas de clima organizacional devem ser feitas na instituição a fim de compreender as necessidades dos colaboradores

para o bom planejamento de ações que propiciem as mudanças necessárias dentro da organização que proporcionem um clima favorável e de engajamento de todos.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, B.; CORREIA, W.; CAMPOS, F. USO DA ESCALA LINKER DE ANÁLISE DE JOGOS. Pernambuco: SBC - Proceedings of SBGames, 2011. Disponível em: <http://www.sbgames.org/sbgames2011/proceedings/sbgames/papers/art/short/91952.pdf>. Acesso em 14/07/2022 às 22:22

BERGAMINI, W. C; **LIDERANÇA: A ADMINISTRAÇÃO DO SENTIDO**. Vol. 34, n.3. São Paulo: Revista de Administração de empresas, 1994. Disponível em: <https://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-34-num-3-ano-1994-nid-44307/>. Acesso em 29/06/2022 às 23:06

BLINKSTEIN, I; FILHO, G, A. **Comunicação assertiva e o relacionamento nas empresas**. Gvexecutio, v. 12, n.2. Dezembro de 2012. Acesso dia 04/12/2022 às 13h. Disponível em <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/20706/19443>

CANDIDO, M. F. **O NOVO PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**. Assis. Fema, 2014. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1111391111.pdf>. Acesso em 29/06/2022 às 23:10

CHIVANETO, I. **GESTÃO DE PESSOAS**. Brasil: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **ADMINISTRAÇÃO NOS NOVOS TEMPOS**. v2, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COELHO, A, D, S. **Fatores higiênicos e motivadores dos funcionários públicos: um estudo de caso com recurso à teoria dos dois fatores de Herzberg**. Coimbra, 2012. Acesso no dia 04/12/2022 às 15:35. Disponível em https://dspace.ismt.pt/bitstream/123456789/326/1/Silvia%20Coelhotese_finalLLL.pdf

CONSONI, B. **A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK**. Assis. Fema, 2010. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0711260709.pdf>. Acesso em 11/07/2022 às 23:43.

CORREIA, S, F, T, E; CHRISTENSEN, M; VASCONCELOS, H, P; AHRENS, B, R. **Motivação para o trabalho: as percepções dos trabalhadores de uma instituição**

bancária à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg. Ponta Grossa – PR, 2018. Acesso no dia 03/12/2022 às 23h. Disponível em <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/146/117>

FARIA, L, D; SILVEIRA, V, F, L; MIRANDA, B, R; MENDONÇA, B, A F, M FARIA, J, F, H. **A liderança na percepção dos colaboradores: um estudo no grupo real móveis.** Acesso no dia 04/12/2022 às 22:44. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/30924355.pdf>

FIALHO, N. S. **A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA À GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NOS ARSENALS DE GUERRA.** Rio de Janeiro, 2016. Disponível em https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/4385/1/CAM2016_QCO_TCC%20Simone.pdf. Acesso em 11/07/2022 às 00:39

GIL, C.A. **COMO ELABORAR PROJETOS DE PESQUISA.** 4ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em https://www.academia.edu/23492675/Ant%C3%B4nio_Carlos_Gil?from=cover_page_09/07. Acesso em 14/07 às 22:26

JUNG, F. C. **METODOLOGIA CIENTÍFICA: ÊNFASE EM PESQUISA TECNOLÓGICA.** 4ed, 2004. Disponível em <https://docplayer.com.br/27561689-Metodologia-cientifica-enfase-em-pesquisa-tecnologica.html>. Acesso em 15/07/2022 às 00:49

KUNSCH, M. M. **COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E DIMENSÕES DOS ESTUDOS DAS PRÁTICAS.** São Caetano do Sul: Dufusão, 2006. Disponível em <http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/11868/material/Comunica%C3%A7%C3%A3o%20organizacional%20conceitos%20e%20dimens%C3%B5es%20dos%20estudos%20e%20das%20pr%C3%A1ticas.pdf>. Acesso em 10/07/2022 às 23:32

LOURENÇO, R. P. **LIDERANÇA E DILIGÊNCIA: UMA RELAÇÃO REVESTIDA.** Lourenço: Universidade de Coimbra, 2000. Disponível em https://www.academia.edu/5098746/Lideran%C3%A7a_e_etic%C3%A1cia_uma_rela%C3%A7%C3%A3o_revisitada. Acesso em 09/07/2022 às 23:18

MACEDO, C, A. **Tipos de clima organizacional: tudo o que você pode saber.** Acesso dia 30/11/2022 às 16:52. Disponível em <https://betterfly.com/pt-br/blog/tipos-clima-organizacional/#:~:text=E%20os%20tipos%20de%20clima,clima%20organizacional%20de%20uma%20empresa>

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas.

MARQUES, J. R. **FEEDBACK COM COACHING**. Goiânia: Editora IBCM, 2016.

MASLOW, H. A.; FRAGER, R. **MOTIVATION AND PERSONALITY**. 1997.

MCGREGOR, D. **MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA**. 1973.

MONTEIRO, S, L; KYOTOKU, F, J; RIBEIRO, B; PINTO, T, C; BRAZ, F, F; ROCHA, B, S. **A importância da comunicação não violenta (cnv) nas organizações públicas**. Femass, n. 2. Dezembro de 2020. Acesso no dia 04/12/2022 às 15:45. Disponível em <https://revista.femass.edu.br/index.php/femass/article/view/23/42>

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.) – **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes

PADOVEZE, L,C; CARVALHO, B,G. **Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão**. Read, v.12, n.2, pp. 1-24. Porto Alegre, abril de 2005. Porto Alegre. Acesso no dia 02/12/2022 às 16:37. Disponível em <https://www.redalyc.org/pdf/4011/401137445004.pdf>

PASCOAL, T.; TAMAYO, A. **A RELAÇÃO DA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO COM AS METAS DO TRABALHADO**. V. 7, n. 4. Maringa: Revista de Administração Contemporânea, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/8PGD7qcRB9JL8CjQZNDfbrp/?lang=pt>. Acesso em 25/06/2022 às 22:49

POLO, F. E.; MAXIMO, C. M.; WEBER, W. **DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA FORMAL: O MODELO DE GESTÃO DA SIEMENS**. V. 12, n. 34. São Paulo, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/H7g8RqtsVx8PMYqC7zvqV3S/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 20/06/2022 às 23:14

PORTO, L.; LIMA, V.; MELO, A F. **GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS ATRAVÉS DA LIDERANÇA ÉTICA**. Simpósio de Excelência em gestão e tecnologia, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38320406.pdf>. Acesso em 29/06/2022 às 23:01

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO: METODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA DE TRABALHO ACADEMICO**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REIS, S, H. **Alinhamento estratégico com informação clarificada, comunicação assertiva, estratégia pré-definida e recursos qualificados.** Lisboa, 2017. Acesso dia 04/12/2022 às 13:15. Disponível em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/23386/1/DISSERTA%c3%87%c3%83O_Documento%20de%20escrita_FINAL_Corre%c3%a7%c3%a3o.pdf

ROSA, H. R. **A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.** Congresso Nacional de excelência em gestão, 206. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_037.pdf. Acesso em 25/06/2022 às 22:57

ROCHA, L. P. C. **A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO DOS COLABORADORES ENFERMEIROS (AS) DA BASE, NA ORGANIZAÇÃO TRANSUL EMÊRGENCIAS MÉDICAS, UNIDADE DA RUA MONTEIRO LOBATO, BAIRRO PARTENON, NO MUNICÍPIO DE PORTO ALEGRE NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.** Trabalho de Conclusão do Curso de Gestão Hospitalar – Faculdade Menino Deus. 2021.

SANTOS, P. R. **A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.** Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K212138.pdf. Acesso em 11/07/2022.

SANTOS, S. M. **AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E FEEDBACK: UM ESTUDO ACERCA DO PROCESSO DE FEEDBACK NUMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.** Brasil: Enap, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3435>. Acesso em 08/07/2022 às 23:55

SCHLESNER, M, G; LOPES, V, E; MALAGARI, N, C. **A importância da comunicação não-violenta nos processos pedagógicos para o desenvolvimento regional.** Faccat, v.2, n.1. Setembro de 2021. Acesso no dia 04/12/2022 às 15:37. Disponível em: <http://seer.faccat.br/index.php/formacao/article/view/2179>

SILVA, B. F. **MOTIVAÇÃO HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES.** Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K212517.pdf. Acesso em 25/06/2022 às 22:53

SILVA, J. F.; CALAIS, R. M.; SANTOS, R. S. **A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**. V. 5, n. 2,. Santos: Entrepreneurship, 2021. Disponível em: <http://www.sustenere.co/index.php/entrepreneurship/article/view/CBPC2595-4318.2021.002.0003/2759>. Acesso em 07/07/2022 às 00:29

TURRA, C.; RIBEIRO, E.; TURRA, F.; CALDINE, G.; MACHADO, B. **A INFLUÊNCIA DE COMUNICAI NO CLIMA ORGANIZACIONAL: NOVOC DESAFIOS PARA O CONTADOR**. Disponível em: https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_32_1425572181.pdf. Acesso em 10/07/2022 às 23:28.

VERGARA, S. C. – **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, T.; MONTEIRO, M. Z. **O PAPEL DA LIDERANÇA INFORMAL NA COMUNICAÇÃO INTERNA**. V. 7, n. 2, p. 195-201. São Paulo: Revista Brasileira de Marketing, 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4717/471747518011.pdf>. Acesso em 27/06/2022 às 23:23.

WALDHELM, M.C. **COMO APRENDEU CIÊNCIAS NA EDUCAÇÃO BÁSICA QUEM HOJE PRODUZ CIÊNCIA?: O PAPEL DOS PROFESSORES DE CIÊNCIA NA TRAJETÓRIA ACADÊMICA E PROFISSIONAL DE PESQUISADORES DA ÁREA DE CIÊNCIAS NATURAIS**. Rio de Janeiro: Maxwel, 2008. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/colecao.php?strSecao=resultado&nrSeq=11290@1&msg=28#>. Acesso em 14/07/2022 às 22:15