



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
LUIZZA AMANDIO FORTUNATO

**ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL: EMPRESA FORTUNATO SERVIÇOS
E COMÉRCIO DE PRODUTOS ODONTOLÓGICOS LTDA. – ME (LABORDENT)**

Florianópolis
2017

LUIZZA AMANDIO FORTUNATO

**ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL: EMPRESA FORTUNATO SERVIÇOS
E COMÉRCIO DE PRODUTOS ODONTOLÓGICOS LTDA. – ME (LABORDENT)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Geraldo Gama Salles Filho, Esp.

Florianópolis
2017

LUIZZA AMANDIO FORTUNATO

**ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL: EMPRESA FORTUNATO SERVIÇOS
E COMÉRCIO DE PRODUTOS ODONTOLÓGICOS LTDA. – ME (LABORDENT)**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 30 de novembro de 2017.

Professor e orientador: Prof. Geraldo Gama Salles Filho, Esp.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Professor José Ricardo Tavares, Ms.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Professor Amerci Borges da Rosa, Esp.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico primeiramente à Deus que iluminou meu caminho por toda essa caminhada, aos meus pais e a todos que contribuíram direta ou indiretamente para que eu pudesse concluir o trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado força e paciência para seguir nessa caminhada.

Aos meus pais que sempre estiveram do meu lado incentivando e apoiando.

A todos os professores que tive nesta Universidade por me proporcionar conhecimento, em especial ao professor Geraldo Gama Salles Filho, pela orientação deste trabalho.

A todos os amigos que me incentivaram e deram apoio para não desistir.

A todas as pessoas que participaram direta ou indiretamente para conclusão deste trabalho.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.” (José de Alencar)

RESUMO

O presente trabalho foi realizado na Fortunato Serviços e Comércios de Produtos Odontológicos Ltda. - Me., empresa localizada na Rua General Bittencourt, nº 498, Centro, Florianópolis Santa Catarina. O assunto abordado refere-se ao Clima Organizacional, objetivando por meio dessas informações verificar os pontos fortes bem como corrigir os pontos fracos da organização. Este estudo se justifica pelo fato da Organização não contar com um setor de Gestão de Pessoas bem estruturado, no qual estas questões poderiam ser avaliadas com maior frequência. Para dar maior confiabilidade e maior entendimento ao assunto, procurou-se utilizar a revisão de literatura de assuntos pertinentes ao tema e alguns procedimentos metodológicos tais como: método indutivo, pesquisa exploratória, pesquisa descritiva, pesquisa bibliográfica, observação participante, questionário, abordagem qualitativa e abordagem quantitativa. Pôde-se perceber a dificuldade que o gestor da empresa tem de entender o que motiva seus colaboradores e quais suas opiniões em relação à remuneração, comunicação, relacionamento interpessoal, dentre outros. Em relação aos objetivos específicos e geral pode-se dizer que todos foram alcançados juntamente com a pesquisa de clima.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Gestão de Pessoas. Organização.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma da Empresa Fortunato	46
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Questão referente a comparação de salário.....	49
Gráfico 2 – Questão referente a responsabilidade do cargo.....	50
Gráfico 3 – Questão referente às necessidades.....	50
Gráfico 4 – Questão referente a jornada de trabalho	51
Gráfico 5 – Questão referente a jornada de trabalho x vida social	51
Gráfico 6 – Questão referente ao número de funcionários.....	52
Gráfico 7 – Questão referente ao incentivo dentro da empresa.....	52
Gráfico 8 – Questão referente à comunicação entre os setores da empresa.....	53
Gráfico 9 – Questão referente às informações dentro da empresa	53
Gráfico 10 – Questão referente ao acesso aos responsáveis	54
Gráfico 11 – Questão referente à organização e administração da empresa	54
Gráfico 12 – Questão referente ao relacionamento com o chefe.....	55
Gráfico 13 – Questão referente ao relacionamento com os colegas	55
Gráfico 14 – Questão referente à função exercida.....	56
Gráfico 15 – Questão referente às condições de trabalho	56
Gráfico 16 – Questão referente ao suporte da empresa	57
Gráfico 17 – Questão referente aos fatores de satisfação	58
Gráfico 18 – Questão referente aos fatores de insatisfação	59
Gráfico 19 – Questão referente ao sexo	60
Gráfico 20 – Questão referente à idade.....	60
Gráfico 21 – Questão referente ao tempo de atividade na empresa.....	61
Gráfico 22 – Questão referente à faixa salarial	61
Gráfico 23 – Questão referente ao setor de atuação	62

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	13
1.3.1 Tipo de pesquisa	13
1.3.2 Técnicas de coleta de dados.....	15
1.3.3 Análise e interpretação dos dados.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 O SIGNIFICADO DO TRABALHO	16
2.2 AS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO.....	18
2.3 ADMINISTRAÇÃO	20
2.4 GESTÕES DE PESSOAS	22
2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	27
2.5.1 Principais modelos de estudo de clima organizacional	30
2.5.2 Elementos indicadores de clima organizacional.....	35
2.6 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	41
3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	43
3.1 DADOS DA EMPRESA	43
3.2 PRINCIPAIS PRODUTOS	44
3.3 MISSÃO E VISÃO	45
3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	45
3.5 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	46
3.5.1 Administração Geral.....	46
3.5.2 Administração de RH.....	46
3.5.3 Administração Financeira e de Orçamento.....	46
3.5.4 Administração de MKT	47
3.5.5 Gestão da Produção e de Operação Logística	47
3.5.6 Administração de Sistemas de Informação	47

3.5.7 Cultura Organizacional	47
4 ANÁLISE E PROGNÓSTICO DOS DADOS.....	48
4.1 DADOS DOS INDICADORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL	48
4.2 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS	58
4.3 SUGESTÕES E PROPOSTAS AO MODELO ESTUDADO	61
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS	65
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	70

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas se deparam com a concorrência e inovações tecnológicas, por isso é importante que estejam preparadas para que possam manter sua fatia no mercado.

O mercado atual não aceita mais empresas que não ofereçam um bem ou serviço de qualidade, fazendo com que as empresas tenham profissionais capacitados para desempenharem sua função da forma mais adequada. Portanto, as empresas precisam conhecer o que pensam e como se sentem seus funcionários em relação a diversas variáveis. As variáveis referem-se ao relacionamento entre diferentes setores, à remuneração, à comunicação, à estabilidade no emprego, às possibilidades de crescimento profissional, às condições de trabalho, benefícios e demais fatores que compõem uma organização.

Toda empresa precisa saber trabalhar o seu capital humano, pois necessita de pessoas motivadas e satisfeitas para que possa colocar no mercado um produto ou serviço diferenciado.

Sabe-se que todas as pessoas passam por dificuldades dentro e fora das empresas. As organizações precisam neutralizar essas dificuldades, para que os colaboradores possam desenvolver suas atividades e alcançar os objetivos da organização, mas para que isso aconteça, é necessário um clima organizacional agradável.

Não é necessário que as empresas trabalhem apenas com incentivos financeiros, mas com reconhecimento e estímulos, como promoções, plano de saúde, plano de cargos e salários, tudo isso para que as pessoas sintam-se valorizadas e que suas expectativas sejam as melhores possíveis. Um bom clima dentro da organização faz-se necessário, pois um ambiente com intrigas pode comprometer o andamento da empresa.

Na atualidade o mercado odontológico requer um pouco de reflexão. Ano após ano um número maior de profissionais vindo das faculdades e universidades são despejados em um mercado de trabalho já saturado, que não comporta a excessiva demanda de profissionais. Em contra partida, aumenta a procura pelos serviços prestados por laboratórios de próteses odontológicas.

A organização em estudo tem atuação na área de prótese odontológica e atende a todo o estado de Santa Catarina. Conta com uma equipe de trinta colaboradores. Para continuar sendo referência no mercado, a Fortunato Prótese Odontológica oferece treinamento a seus funcionários, além de investir em modernos sistemas de próteses odontológicas existentes no

mercado. Com isso, a organização busca se diferenciar de seus concorrentes para que continue mantendo seu padrão.

Entende-se que o clima de um ambiente de trabalho tem um impacto direto no estilo de vida e sentimento das pessoas. É importante que os gestores da organização possam sentir toda a atmosfera que se tem no ambiente de trabalho.

Portanto, por meio da pesquisa de clima, os gestores podem mensurar quanto o ambiente de trabalho está positivo ou negativo para, a partir daí, realizar as decisões necessárias.

Para a acadêmica, o estudo será importante, pois vai lhe trazer um maior aprendizado sobre o tema abordado, fazendo com que o mesmo possa mostrar aos gestores da organização quais seus pontos fortes e fracos, podendo sugerir melhorias.

Compreende-se a importância da área de Gestão de Pessoas dentro de uma organização, mas geralmente apenas empresas de grande porte têm essa área bem definida. No caso da Fortunato é diferente, pois um dos gestores é responsável por todas as funções gerenciais como a parte financeira, recrutamento de pessoal, dentre outros.

Mesmo sabendo que a empresa não tem um departamento de gestão de pessoas bem definido, é possível fazer o estudo de clima dentro da organização, com o intuito de trazer melhorias a empresa e seus colaboradores. Sendo assim, faz-se o seguinte questionamento: como se encontra o clima organizacional da Empresa Fortunato Serviços e Comércio de Produtos Odontológicos Ltda. - Me. conforme a visão de seus colaboradores?

1.1 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Esse trabalho está dividido em cinco capítulos. Inicia-se com a introdução, onde será exposto os objetivos gerais e específicos, os procedimentos metodológicos e o tipo de pesquisa.

No segundo capítulo apresenta-se a fundamentação teórica, na qual serão fundamentados os assuntos pertinentes ao tema, sendo eles: o significado do trabalho, as organizações de trabalho, administração, gestão de pessoas, cultura organizacional e, por último, clima organizacional.

No terceiro capítulo será apresentada a caracterização da empresa, com dados da empresa, histórico de setor e da empresa, produtos, missão e visão, estrutura organizacional e os processos organizacionais.

No quarto capítulo será apresentado a análise e prognósticos dos dados obtidos na

pesquisa, e no quinto e último capítulo será apresentada a conclusão do da Pesquisa realizada na Fortunato Serviços de Próteses Odontológicas Ltda.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o clima organizacional da empresa Fortunato Serviços e Comércio de Produtos Odontológicos Ltda.- Me.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar a organização objeto de estudo;
- b) Elaborar e aplicar um instrumento de coleta de dados com os colaboradores, para levantar as informações necessárias;
- c) Apresentar os resultados obtidos.
- d) Propor sugestões de melhorias para a organização.

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para elaboração do trabalho acadêmico. Portanto, pode-se destacar o método, os tipos de pesquisa, as técnicas e a abordagem.

No entendimento de Barros e Lehfeld (2000, p. 1), “metodologia é a disciplina que confere os caminhos necessários para o auto-aprendizado em que o aluno é sujeito do processo, aprendendo a pesquisar e sintetizar o conhecimento obtido”.

Andrade (2001, p. 111) define metodologia como “o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

1.3.1 Tipo de pesquisa

1.3.1.1 Classificação da pesquisa quanto ao objeto

A pesquisa que será utilizada no trabalho será a pesquisa descritiva, onde os dados obtidos serão descritos, permitindo visualizar a caracterização da empresa, sua cultura, suas características gerais, seus processos, entre outros.

Para Gil (2002, p.43), “a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relações entre as variáveis”.

Já Cervo e Bervian (1996) entendem que a pesquisa descritiva é um tipo de estudo que permite ao pesquisador observar, registrar, e correlacionar os fatos sem manipulá-los. Não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

1.3.1.2 Classificação de pesquisa quanto à coleta de dados

Os dados necessários para o estudo serão coletados por meio da pesquisa bibliográfica, observação e questionários. Vergara (2000, p. 48), entende que a “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, isto é, material acessível ao público em geral”.

Para Raupp e Beuren (2006), na pesquisa bibliográfica o pesquisador encontra a fundamentação teórica e necessária, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Com o objetivo de verificar a necessidade do estudo, será utilizada a técnica de observação, para o conhecimento do real problema da organização e com isso elaborar a melhor proposta ao tema de estudo. Na concepção de Marconi e Lakatos (1999, p. 90), “observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utilizar sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade”.

Segundo Gil (1999, p. 10), “a observação nada mais é que o uso dos sentidos com vistas a adquirir conhecimentos necessários para o cotidiano”.

O instrumento que será utilizado para coleta de dados será o questionário, que segundo Cervo e Bervian (1996), o questionário é a forma mais usada para coleta de dados, pois facilita medir com exatidão o que deseja mais para isso deve ser completo e bem elaborado.

De acordo com Marconi e Lakatos (1999, p. 100), “questionário é um instrumento de coleta de dados constituídos por uma serie ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Para Oliveira (2007), o questionário

serve de apoio ao pesquisador para que o mesmo possa levantar informações sobre determinado assunto.

1.3.2 Técnicas de coleta de dados

A técnica utilizada para coleta de dados será feita através de dados primários e secundários.

Dados primários são aqueles que ainda não foram antes coletados. Eles são pesquisados com o objetivo de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento.

Os dados secundários são dados já coletados com outros propósitos de atender às necessidades da pesquisa em andamento.

1.3.3 Análise e interpretação dos dados

Quanto à abordagem dos dados que serão coletados por meio do questionário, o será utilizado a abordagem quantitativa e qualitativa. Para Andrade (2001), a abordagem quantitativa é utilizada para que o pesquisador possa analisar precisamente os dados coletados para efetuar um levantamento numérico dos aspectos considerados importantes.

Na visão de Gil (2002), método quantitativo significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como na aplicação de recursos de técnicas estatísticas. Raupp e Beuren (2006) afirmam que este tipo de pesquisa é utilizado como instrumento estatístico iniciando-se pela coleta de dados, seguindo da análise destes até o tratamento dos dados.

No entendimento de Raupp e Beuren (2006, p. 92), a abordagem qualitativa “significa a análise mais profunda em relação ao fenômeno que está sendo estudado, a mesma visa destacar características não observadas pelo estudo quantitativo”.

Para Fachin (2002, p. 82), “a abordagem qualitativa é caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente”. Segundo Richardson (1999, p. 80), “os estudos que empregam a metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica, a qual proporcionará a acadêmica uma maior compreensão sobre o tema estudado. Por meio dessa fundamentação serão tratados assuntos relacionados ao clima organizacional e temas correspondentes.

2.1 O SIGNIFICADO DO TRABALHO

O trabalho é uma realidade constante para a vida das pessoas, pois por meio dele é que as pessoas podem adquirir as coisas que desejam, realizam seus sonhos e se profissionalizam. Para um estudo mais detalhado sobre clima organizacional, é importante que se tenha um conhecimento teórico sobre o apurado significado do trabalho.

Antigamente, a palavra trabalho tinha uma interpretação muito diferente do significado de hoje, pois foi atribuída a ela uma definição de tortura. De acordo com Albornoz (1986, p. 10), “em nossa língua a palavra se origina do latim *Tripalium*. *Tripalium* era um instrumento feito de três paus aguçados no qual os agricultores bateriam o trigo, as espigas de milho, o linho, para rasgá-lo e esfiapá-los”.

Na visão de Dias (2001), na antiga Roma, o *Tripalium* era submetido apenas a presos e escravos. Portanto, as pessoas o consideravam como um castigo e não como algo vantajoso.

Desde o começo da humanidade já existe o trabalho humano, este se iniciou no momento com que o homem começou a transformar a natureza e o ambiente ao seu redor. A partir deste momento, ele começa a se diferenciar de outros animais, pois tem a capacidade de produzir e de optar por qual caminho deseja seguir (BORGES; YAMAMOTO, 2004).

Segundo Lacombe (2005, p. 3 grifo do autor) “o trabalho é parte essencial da vida do homem, uma vez que constitui aquele aspecto de sua vida que lhe dá *status* e o liga à sociedade”.

No entendimento de Luft (1991, p. 547), “o trabalho significa aplicação das forças mentais ou físicas na execução de uma obra”.

Para Dias (2001, p. 114), trabalho é “[...] uma atividade realizada pelos seres vivos (não só os da espécie humana), que modifica a natureza de modo a transformá-la para melhor satisfazer suas necessidades”.

Na afirmação de Morin (2001, p. 16), “o trabalho é uma atividade que se inscreve no desenvolvimento de uma sociedade; ele deve consequentemente respeitar as prescrições

relativas ao dever e ao saber viver em sociedade, tanto na sua execução como nos objetivos que ele almeja e nas relações que ele estabelece”.

Segundo Friedmann (apud KANAANE, 2007, p. 17), o trabalho assume os seguintes aspectos:

Implica em questões referentes ao local de trabalho e a adaptação fisiológica e sociológica; Aspectos fisiológicos: onde a questão fundamental refere-se ao grau de adaptação do homem-lugar de trabalho meio físico e ao problema da fadiga; Aspecto moral: referente à atividade social humana, considerando especialmente as aptidões, grau de consciência, satisfações e a relação entre atividade do trabalho e personalidade; Aspecto social: considera as questões específicas do ambiente de trabalho e os fatores externos, como família, sindicato, partido político e a classe social por exemplo. Há de se considerar sob tal perspectiva a interdependência entre trabalho e papel social, além das motivações subjacentes; Aspectos econômicos: como fator de produção de riqueza, geralmente contraposto ao capital, e unido em sua função em outros fatores da organização, a propriedade e a terra.

Para Braverman (1974), trabalho trata-se de uma atividade a qual se altera o estado natural das coisas para que as mesmas tornem algo mais útil. Assim, o ser humano divide com os demais a atividade de atuar sobre a natureza de modo de transformá-la para satisfazer melhor suas necessidades.

Na visão de Morin (2001, p. 9), “o princípio que guia a organização do trabalho é o de modificar os comportamentos de tal forma que, gradualmente os trabalhadores sejam conduzidos a desenvolver atitudes positivas em relação às funções executadas”.

Na concepção de Albornoz (1986, p. 12), “para muitos o que distingue o trabalho humano dos outros animais é que neste há consciência e intencionalidade, enquanto os animais trabalham por instinto, programados, sem consciência”.

De acordo com Friedmann (apud KANAANE, 1999), o trabalho assume os seguintes aspectos:

- a) técnico; são questões relativas ao lugar do trabalho e à adequação sociológica e fisiológica;
- b) fisiológico; refere-se ao grau de adaptação do homem em seu lugar de trabalho e ao meio em que está inserido;
- c) moral; com relação à atividade social humana, como habilidades, motivação, personalidade individual com o trabalho;
- d) social; refere-se às questões do ambiente de trabalho e aos fatores externos;
- e) econômico; considera-se como fator de produção.

Atualmente, o trabalho assume outro papel, no qual as pessoas são vistas como peças fundamentais e precisam de cuidado, as organizações tornaram-se mais flexíveis e mais preocupadas com as necessidades dos indivíduos no ambiente de trabalho. Depois da pesquisa feita em relação ao conhecimento teórico do significado do trabalho pode-se contemplar o próximo item em destaque.

2.2 AS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

Hoje as organizações têm seu devido significado na vida das pessoas, pois são elas que garantem aos colaboradores sua fonte de sobrevivência, sobretudo o indivíduo tem contado com organizações em grande parte de sua vida, a tal ponto de saber que do seu nascimento à morte não há meios de não se ter contato com elas todos os dias.

Na afirmação de Cruz (1998, p. 23), “desde a Pré-história o homem tem praticado a organização e a divisão do trabalho visando multiplicar os recursos disponíveis num determinado momento e com isso aumentar a possibilidade de alcançar um determinado objetivo”.

Cruz (1998) complementa ainda que nas antigas civilizações os grupos nômades se dividiam entre a caça e os afazeres domésticos, devido às suas características. Os homens saíam em busca de comida e as mulheres ficavam para cuidar das crianças e da caverna.

No entendimento de Chiavenato (1989, p. 47), “as organizações não podem existir sem que haja interesses, coalizões e interação entre funcionários, clientes, acionistas, fornecedores e concorrentes”.

“As organizações podem ser concebidas de papéis. Cada indivíduo que ocupa uma posição na organização é solicitado a desempenhar um conjunto de atividades e a manter determinado comportamento”. (GIL, 2001, p. 171).

No entendimento de Etzioni (1974, p. 43), “as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”. Desta forma, as organizações são instituições ou sistemas sociais que têm a sua história e desenvolvem a sua própria cultura, funcionando como uma miniatura da sociedade. Esses objetivos surgem através das necessidades que as organizações adquirem ao longo do tempo.

Como afirma Lacombe (2005), as organizações são constituídas de pessoas, portanto, são elas que agem e tomam decisões. Nada acontece em uma organização até que as

peças ajam em seu nome. Para que existam organizações é necessário que existam pessoas comprometidas com um mesmo objetivo. Portanto pessoas e organizações estão intimamente interligadas e dependem umas das outras.

Na visão de Hall (1984, p. 23), organização é:

Uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicação e sistemas de coordenação de afiliação; essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos.

De acordo com Silva (2001), as organizações são complexas, pois afetam fortemente todos os aspectos da existência do ser humano, desde o nascimento, crescimento, desenvolvimento, educação, relacionamento social, saúde e até mesmo a morte.

Na concepção de Schein (1982, p. 145), as organizações são definidas como “coordenação racional das atividades de certo número de pessoas para consecução de alguma finalidade comum e explícita, através da divisão do trabalho e de uma hierarquia de autoridade”.

Na compreensão de Caravantes (1998), organizações é um grupo de pessoas que trabalham juntas, tanto como um sistema de atividades pessoais coordenadas orientadas por um líder, para o alcance de um objetivo.

Para Faria (1984, p. 18), “organização vem a ser um todo ou conjunto, cujas partes interrelacionadas e interdependentes apresentam a disposição ou arranjo mais adequado à realização das finalidades projetadas”.

Lacombe (2005, p. 8) defende que a organização é “um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns. Para que exista uma organização, é preciso que existam objetivos comuns, divisão de trabalho, fonte de autoridade e relações entre as pessoas”.

De acordo com Maximiano (2000), as organizações são grupos de pessoas diferentes orientadas para que tenham um mesmo objetivo, de forma geral traduzem-se em bens ou serviços.

Para Hampton (1992, p. 8), organização:

É uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo. Uma empresa é uma organização, também sendo uma divisão de departamento ou seção dentro de uma organização maior. Pessoas, dinheiro e materiais compõem os recursos que ingressam na organização. Bens e serviços como brinquedos de madeira e saúde saem das organizações. Entre estas entradas e saídas, recursos são transformados para a criação de excedentes (nas empresas, estes

excedentes são normalmente chamados de lucros). Os excedentes ajudam a assegurar a continuidade das organizações.

Na visão de Drucker (1999, p. 152), “uma organização é um grupo humano composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum”. Desta forma, o sucesso de uma organização depende do relacionamento de seus funcionários e a integração dos mesmos.

Um dos principais objetivos da organização é transformar seus recursos em produtos e serviços, podendo oferecer diferentes produtos e serviços ao mesmo tempo. É constituída por pessoas, máquinas, dinheiro, instalações, dentre outros. Dentre esses recursos citados o mais importante são as pessoas, pois é através delas que os objetivos são alcançados. Para que esses objetivos sejam alcançados, pessoas ou grupos de pessoas exercem funções diferentes, para que as metas almejadas sejam atingidas (MAXIMIANO, 2000).

Sendo assim, as pessoas necessariamente estarão envolvidas com as organizações, seja na farmácia, padaria, hospitais, oficinas, dentre outros. Portanto, são geradoras de produtos ou serviços imprescindíveis para a sociedade, que logicamente não existem sem as pessoas inseridas nelas.

2.3 ADMINISTRAÇÃO

É indispensável neste trabalho abordar o conceito de Administração, uma vez que o tema está ligado diretamente às suas atividades.

Para Chiavenato (2000, p. 25), “no decorrer da história da humanidade, a Administração se desenvolveu com uma lentidão impressionante. Somente a partir do século XX é que ela surgiu e apresentou um desenvolvimento de notável pujança e inovação”.

Conforme Maximiano (2000), a palavra “administração” significa, em primeiro lugar, ação, pois a partir da tomada de decisão é que se podem utilizar os recursos necessários para que os objetivos sejam alcançados.

No entender de Kwasnicka (1995, p. 17), “administração é um processo pelo qual o administrador cria, dirige, mantém, opera e controla uma organização”.

Na concepção de Drucker (1981, p. 10), administração é “uma prática e não uma ciência ou uma profissão, embora contenha elementos de ambos”.

Para Lacombe (2005, p. 14), administrar gira em torno de:

Selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar numa empresa como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos, fazendo com que cada membro conheça seu papel, coopere com os demais e vista a camisa para produzir resultados é a responsabilidade mais importante dos administradores.

De acordo com Kast e Rosenzwiegr (1992), cada um de nós administra alguma coisa, independente de interesse pessoal ou organizacional. Nas organizações, a finalidade é que através das pessoas e de técnicas, os objetivos sejam alcançados. Todavia, administrar é o processo de promover e inteirar recursos humanos em um sistema global, visando o objetivo.

Na compreensão de Maximiano (2002, p. 33),

Desde que existem as organizações, os administradores vêm criando um acervo de conhecimentos que aumentam e refinam-se, de geração a geração. O administrador atual dispõe de considerável acervo teórico, que faz parte da cultura coletiva e é produto da transmissão de conhecimentos empíricos desde que as primeiras organizações humanas foram criadas.

Na visão de Chiavenato (2003), todas as atividades que estão relacionadas à produção de bens, produtos ou prestação de serviço, precisam de um planejamento, uma organização, direção e controle.

Arantes (1998, p. 51) define administração como sendo “uma ação que existe em todos os departamentos em todos os níveis organizacionais, desde o presidente até os supervisores, passando pelo vice-presidente, superintendentes, diretores, gerentes e chefes”.

Segundo Drucker (2001, p. 20),

a administração é o órgão da sociedade especificamente encarregado de transformar os recursos em produção, isto é, que tem a responsabilidade de promover o progresso econômico organizado, que reflete o espírito básico da era moderna. Ela é, realmente, indispensável – e isso explica porque, uma vez gerada, ela cresceu com tanta velocidade e tão pouca oposição.

Nas palavras de Lacombe e Heilborn (2006), a essência do papel do administrador é obter coisa por meio de pessoas, ou seja, ele precisa obter resultados através do desempenho da equipe que ele supervisiona e coordena.

Para Meggison, Mosley e Pietri Jr. (1998), a administração pode ser entendida através de trabalhos com recursos humanos, materiais e financeiras que torne a organização mais competitiva no mercado podendo assim atingir seus objetivos.

É importante ressaltar que a Administração tornou-se uma das mais importantes áreas da atividade humana, pois faz com que por meio de pessoas os objetivos sejam alcançados.

2.4 GESTÕES DE PESSOAS

Quando se menciona Administração de Gestão de Pessoas, logo vem à mente a ideia de pessoas trabalhando. Portanto, em se tratando deste tema, entende-se como Administração de Gestão de Pessoas, a gestão de práticas e políticas voltadas para o desenvolvimento e interação das pessoas dentro das organizações. Temas como motivação, treinamento, não eram encontrados nos princípios do administrador.

No entendimento de Chiavenato (1999, p. 8),

Administração de Recursos Humanos é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações, e possuem uma função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação e remuneração de funcionários, mas nunca esquecendo sua capacidade de provisionar, desenvolver e motivar os funcionários.

Para Marras (2002), a necessidade que as organizações tinham de controlar os colaboradores, as horas trabalhadas, os atrasos, as faltas, tudo relacionado à pessoa que executa o trabalho a fim de contabilizar a folha de pagamento, demonstra a grande importância que a administração de recursos humanos possui dentro de uma organização.

Como afirma Gil (1994, p. 13), a Administração de Recursos Humanos “é o ramo especializado da Ciência Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e aumento da produtividade”.

Conforme Dessler (2003, p. 2), “a Administração de Recursos Humanos refere-se às políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, contratação, treinamento, avaliação e a remuneração”.

Para Gil (2001), a Administração de Recursos Humanos pode ser definida como a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance tanto dos objetivos organizacionais quanto individuais.

Nas palavras de Lucena (1995, p. 55),

O grande paradoxo que se enfrenta hoje é que a Administração de Pessoal surgiu quando o trabalho foi organizado e, no entanto, desprezou totalmente a organização do trabalho e se concentrou apenas no trabalho em si, de forma isolada. A maior prova disto é que o componente de gestão de Recursos Humanos só entra em ação depois que o trabalho é estruturado.

No entendimento de Chiavenato (1999), existem seis processos básicos da gestão de pessoas: primeiro o processo de agregar pessoas, conhecido também como suprimento ou provisão de pessoas; segundo, processos de aplicar pessoas, desenhando as atividades que as

pessoas irão realizar na empresa; terceiro processo é o de recompensar pessoas, utilizado para incentivar e satisfazer suas necessidades pessoais mais elevadas; o quarto processo é o de desenvolver pessoas, capacitando através de treinamentos seus colaboradores. Há também o processo de manter pessoas, que através da criação de um bom ambiente de trabalho, colabora para a execução do trabalho dos colaboradores. Por último, o processo de monitorar pessoas, trata-se da inspeção feita pelas organizações na qual se podem controlar as atividades a fim de verificar resultados.

Para Toledo (1999, p.22), a Administração de Recursos Humanos possui funções como gerenciar, administrar e gerir todo o seu capital humano, e suas principais atividades são: atração, manutenção, treinamento e desenvolvimento do pessoal de um grupo de trabalho.

Segundo Dutra (2001), a organização na era da competitividade nunca precisou tanto daquilo que há de mais humano no indivíduo, os chamados fatores intangíveis: o conhecimento, a criatividade, a emoção e a sensibilidade.

“Na parte de atração, estamos nomeando as ações de procura, localização, seleção e integração inicial dos recursos humanos da organização. Em linguagem técnica é o recrutamento e seleção, e treinamento pessoal”. (TOLEDO, 1999, p. 19).

Contemplam Lacombe e Heilborn (2006, p. 238-239),

Selecionar, formar e integrar um grupo de pessoas para trabalharem numa empresa como verdadeira equipe, com objetivos definidos; cada membro conhecendo seu papel, cooperando com os demais e “vestindo a camisa” para produzir resultados é a responsabilidade mais importante dos administradores. O trabalho de formar e integrar uma equipe pode levar vários anos e não há seguro contra a perda deste importante ativo.

Chiavenato (1999) afirma ainda que a Administração de Recursos Humanos é importante para os administradores, pois ajuda no gerenciamento da organização e quando aplicada irá beneficiar toda a organização e o desenvolvimento de seu capital humano com melhor desempenho.

No entendimento de Stoner e Freeman (1999, p. 151), “a administração de recursos humanos inclui, recrutamento, treinamento e aconselhamento dos empregados; determina compensações e mantém contato com os sindicatos e governos. Seu objetivo é atrair, motivar e manter os empregados necessários à organização”.

Nas palavras de Carvalho (1989, p. 11), “o sistema de recursos humanos é constituído de vários subsistemas ou componentes (atividades essenciais), os quais são interdependentes e interligados em função das metas específicas de gestão de pessoal adotada pela empresa”.

Devido a estes desafios, cada vez mais os administradores se conscientizam da importância de seus colaboradores estarem preparados para os desafios impostos e que necessitam de conhecimento para que os mesmos possam obter os resultados desejados pela administração.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Popularmente, o termo cultura se refere ao modo de vida de qualquer sociedade e até mesmo à bagagem de conhecimento adquiridos por uma pessoa no decorrer de sua vida, através de experiências pessoais bem como aquelas adquiridas na escola. A cultura organizacional vem desde a composição da empresa; de certa forma, ela é um espelho da personalidade de seus proprietários e, com o passar do tempo, pode sofrer algumas modificações.

Na descrição de Batitucci (2000, p. 203), pode-se definir cultura como o “conjunto de condições físicas, ambientais e humanas que devem ser orientadas para se organizar adequadamente ao trabalho”.

Para Carvalho e Ronchi (2001, p. 39), os elementos da cultura são “valores, crenças, pressupostos, ritos, cerimônias, história, heróis, lendas e mitos, tabus, normas e regras, linguagem e comunicação, símbolos e objetos”.

Segundo Morgan (1996), cultura refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos, sendo o seu conceito usado mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas possuem diferentes estilos de vida.

Luz (2003, p. 10) afirma que:

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela é constituída por aspectos, que dão às organizações um modo particular de ser. Ela está para organização, assim como a personalidade está para o indivíduo. Representa um conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamento, que distinguem uma organização das outras.

Na concepção de Mintzberg et al. (2000), entende-se que cultura organizacional como o alicerce da organização. Pois seriam as crenças comuns a todos que se reflete nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, produtos, dentre outros.

Freitas (2002, p. 96) complementa ao relatar que “através da Cultura Organizacional, se define e transmite o que é importante e qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, o que são condutas e comportamentos aceitáveis, o que é realização pessoal, entre outros”.

No entendimento de Morgan (1996), a cultura organizacional vai além dos valores visíveis na superfície de uma vida organizacional. O mistério de compreender as organizações enquanto cultura é compreender como se mantém esse sistema, seja nos aspectos mais simples ou nos aspectos mais complexos e importantes.

Para Maximiano (2000, p. 106),

A cultura organizacional configura-se em normas de conduta que definem vários aspectos da vida nas organizações, tais normas orientam as ações dos indivíduos, podendo ser iguais ou não às normas da organização, assim toda a organização possui um jeito de ser, de pensar e de agir, de modo diferenciado e único.

Na visão de Cury (1994), a cultura organizacional significa o conjunto de regras não escritas que condicionam as atividades tomadas pelas pessoas dentro da organização, envolvendo valores, normas, recompensas e poder.

Para Costa (1999, p. 44), “cultura organizacional é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema”.

Já no entendimento de Vasconcelos; Mascarenhas e Protil (2004) pode-se considerar que a cultura organizacional influencia profundamente a maneira como as ações, atitudes e posturas das pessoas vão ser interpretadas e valorizadas no contexto da organização.

Segundo Katz e Kahn (1987), assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivas que são transmitidas aos novos membros do grupo. Desse modo, a compreensão do comportamento dos grupos em uma organização é um importante indicador da cultura existente nessa mesma organização.

Na visão de Schein (1982, p. 18),

Cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como líder com os problemas de adaptação externa e interação interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Na compreensão de Souza (1978), cultura organizacional é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema, e

compõe-se de três elementos: os preconceitos (conjunto de regulamentos e valores), tecnologia (conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional), caráter (conjunto das manifestações espontâneas dos indivíduos que compõem a organização). Por isso, a cultura caracteriza a organização, já que coincide com os três elementos citados.

Freitas (2002, p. 96) complementa defendendo que “através da Cultura Organizacional, se define e transmite o que é importante e qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação à ambientes interno e externo, o que são condutas e comportamentos aceitáveis, o que é realização pessoal, entre outros”.

Contudo, “a cultura organizacional da empresa é um recurso da administração e pode ser usada para alcançar os objetivos da mesma forma que a tecnologia, os insumos de produção, os equipamentos, os recursos financeiros e os recursos humanos”. (LACOMBE, 2005, p. 231).

No entender de Stoner e Freeman (1999, p. 165), a cultura organizacional “é um conjunto de valores, crenças, atitudes e normas compartilhadas que moldam o comportamento e as expectativas de cada membro da organização”.

Gil (2001) contempla que todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracterizam pelos valores, pela regularidade do comportamento dos seus membros e pela filosofia da empresa e seus gestores.

Segundo Schein (2001, p. 27),

[...] a cultura é a principal fonte de identidade organizacional, e, por esse motivo agarrada com a violência, assim como os adolescentes se agarram na identidade de seus companheiros. As novas organizações estão tipicamente sob o controle de seus fundadores, o que significa que a cultura é mais ou menos o reflexo de suas crenças e valores. Ainda que o sucesso leve a uma ampla aceitação dessas crenças e valores por parte de toda a população, é preciso reconhecer que desafiar qualquer elemento cultural equivale a questionar o fundador ou o dono da organização. Esses elementos culturais se tornam sagrados e difíceis de mudar.

Wagner III e Hollenbeck (2004) relacionaram alguns elementos superficiais da cultura organizacional como:

- a) cerimônias: são eventos especiais, no qual os membros da organização celebram os mitos, heróis e símbolos da empresa;
- b) ritos: são atividades cerimoniais destinadas a comunicar idéias específicas ou a realizar determinados propósitos;
- c) rituais: são ações que são repetidas diariamente para reforçar normas e valores culturais;

d) histórias: são relatos de eventos passados que demonstram e transmitem normas e valores culturais mais profundos;

e) mitos: caracterizam-se por serem histórias imaginárias que auxiliam na explicação das atividades ou eventos que de outro modo poderiam ser confusos;

f) heróis: são as pessoas de sucesso que fazem parte da organização e corporificam os valores e o caráter da empresa e sua cultura;

g) símbolos: são objetos, ações, eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização trocar idéias complexas e mensagens emocionais;

h) linguagem: representa um conjunto de símbolos verbais que geralmente refletem a cultura particular da organização.

Portanto, a soma das características tangíveis e intangíveis entre a empresa e os seus colaboradores influencia diretamente na cultura organizacional, automaticamente a organização torna-se responsável por manter um clima desejável dentro da empresa. Diante disso, Clima Organizacional será o próximo tópico a ser abordado.

2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

O trabalho é uma atividade que consome grande parte da vida das pessoas. Trabalha-se quase que na totalidade, nas organizações e para as organizações. Sendo assim, é preciso desenvolver ambientes de trabalho que sejam tão bons para as pessoas como para a organização.

No entendimento de Luft (1991), a palavra clima significa um conjunto de fenômenos meteorológicos (temperatura, pressão, ventos, dentre outros) que caracterizam o estado médio da atmosfera em determinadas áreas geográficas, significa ainda meio ou ambiente.

Sob o ponto de vista de Souza (1978, p. 37), “clima é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura”. Para a autora, a cultura é composta por três elementos básicos: preceitos, tecnologia e caráter. De acordo com o peso dado a cada um desses elementos, obtêm-se efeitos variados sobre o clima da organização.

De acordo com Luz (2003, p. 67),

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente a empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e

proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre as pessoas e a empresa.

Na visão de Luz (1996), o clima é a consequência do estado de espírito ou ânimo das pessoas, que se destaca numa organização considerando um determinado período de tempo.

Conforme Bowditch e Buono (1992, p. 189), o clima organizacional “é uma percepção resumida da atmosfera e do ambiente da organização e tem implicação na satisfação com o trabalho e a organização, o desempenho, na integração em grupos e nos comportamentos de afastamento, como absenteísmo e rotatividade”.

Para Coda (1997, p. 98), “clima organizacional nada mais é do que o indicador do nível de satisfação (ou insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”.

No entendimento de Luz (2003, p. 10),

Pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não têm a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Bennis (1972, p. 33) considera o clima organizacional “um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam uma com as outras, tais como sinceridade, honestidade, autoridade, relações sociais, entre outros”.

Conforme McClelland e Burham (1987), o clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança e administração, bem como pela estrutura organizacional, contribuindo para alterar o comportamento dos indivíduos.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 239) definem clima organizacional “como sendo o ambiente interno onde convivem os integrantes da organização, relacionado com o grau de motivação e satisfação”.

De acordo com Schein (1982, p. 29),

Clima organizacional contribui para moldar o comportamento dos indivíduos, através de procedimentos administrativos, participações nas decisões políticas e administrativas, recompensas e incentivos, influenciando de modo significativo nos fatores motivacionais dos servidores da organização.

Na visão de Maximiano (2000, p. 107), “o clima organizacional é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação no trabalho”.

Colossi (1991) conclui que clima organizacional são as impressões gerais ou as

percepções dos empregados sobre a organização e seu ambiente de trabalho. Revela tanto o que pensa quanto as suas reações em respeito de específicos atributos e características da organização que refletem seus valores e atitudes organizacionais. Atributos ou características são estudados na Teoria Administrativa, através de variáveis ou fatores organizacionais, tais como: políticas internas, sistemas, processos, normas e procedimentos utilizados na organização. É importante notar que, individualmente considerados, os empregados nem sempre compartilham da mesma opinião sobre a organização e seus atributos. Na realidade, a análise de clima, não está preocupada com as percepções individualizadas de cada um, mais sim em apurar a percepção da coletividade, isto é, conhecer o conjunto de percepções dos empregados em geral.

Segundo Chiavenato (1989, p. 117),

O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração, orgulho etc. Assim ocorre o inverso quando há baixa motivação dos membros.

Para Luz (2003), existem duas formas de avaliação e dois níveis de responsabilidades: a setorial e institucional. Na primeira forma de avaliação está contida a avaliação do gestor direto de cada setor. Cabe a ele levantar as insatisfações e monitorar o que traz satisfação ao seu pessoal. Este trabalho pode trazer grandes melhorias, já que conhecer o ambiente de trabalho, o grau de confiança, a harmonia e a cooperação existente entre sua equipe é de fundamental importância para que os objetivos sejam alcançados.

Já na segunda forma, a avaliação do clima fica sob responsabilidade da área de gestão de pessoas ou recursos humanos, pois deve ser feita de forma generalizada entre todos os colaboradores (LUZ, 2003).

Para a execução da avaliação clima organizacional existem técnicas de pesquisa que auxiliam a descrever o ambiente organizacional em um determinado momento. Luz (2003) cita três técnicas de pesquisa de clima organizacional:

a) questionário: é a técnica mais utilizada nas pesquisas formais de clima, pois permite aplicação maciça, baixo custo, é mais aceito pelos colaboradores, pois mantém o anonimato; permite o uso de questões abertas e fechadas; não utiliza números elevados de questões; pode ser aplicado a todos colaboradores e não exige espaço físico para sua aplicação;

b) entrevista: sua maior desvantagem é a quebra de anonimato; a sua

aplicação é muito demorada e exige pessoas tecnicamente preparadas; portanto é também mais dispendiosa; obtém respostas verbais; portanto, dependendo do número de respondentes pode haver problemas com uniformidade ou neutralidade dos resultados;

c) painel de debate: é uma variação de entrevista, no entanto são entrevistados grupos de pessoas ao mesmo tempo; é menos dispendiosa que a entrevista; exige um espaço físico para a aplicação; o anonimato fica comprometido; mas sua grande vantagem é a possibilidade do respondente poder levantar questões e fazer colocações de seu interesse.

2.5.1 Principais modelos de estudo de clima organizacional

Para entender o assunto, alguns autores criaram modelos de estudo de clima organizacional com diversos fatores que servem de base para a elaboração do diagnóstico organizacional. Os principais modelos são apresentados de forma objetiva, a seguir, segundo, Sartor, Sartor e Rizzatti (2003):

a) modelo de Kolb: o modelo de Kolb, sugere sete fatores do Clima Organizacional especificados a seguir:

- conformismo: o sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização, o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem moldar-se ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo,
- responsabilidade: dá-se responsabilidade pessoal aos membros da organização, no grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com seus superiores cada etapa,
- padrões: a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ele coloca objetivos estimulantes, comunicando-lhes o comprometimento com esse objetivo,
- recompensas: o grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por um bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados, punidos, quando algo sai errado,
- clareza organizacional: o sentimento, entre os membros, de que quando as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao

invés de serem desordenadas, confusas ou caóticas,

- calor e apoio: o sentimento de que a amizade é a forma valorizada nas organizações, no qual os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que as boas relações prevalecem no ambiente de trabalho,

- liderança: a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados. Quando surge necessidade de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-las e são recompensados por uma liderança bem sucedida,

b) modelo de Sbragia: em 1983 Sbragia propôs um questionário descritivo de quanto às pessoas percebem, avaliam ou descrevem o clima, através dos seguintes fatores:

- estado de tensão: descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade em vez de emoções,

- conformidade exigida: descreve o quanto as pessoas têm flexibilidade de ação, dentro do contexto organizacional, descreve o quanto a organização conscientiza a necessidade de obediência á normas e regulamentos formais,

- ênfase na participação: descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões, o quanto suas ideias e sugestões são aceitas,

- proximidade da supervisão: descreve o quanto a administração deixa de praticar controle cerrado sobre as pessoas, o quanto as pessoas têm possibilidade de exercitar a iniciativa,

- consideração humana: descreve quanto as pessoas são tratadas como seres humanos, o quanto recebem de atenção em termos humanos,

- adequação da estrutura: descreve o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas e o quanto existe de prática, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho,

- autonomia presente: descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões, o quanto não precisam ter suas decisões verificadas,

- recompensas proporcionais: descrevem quão bem as pessoas são

recompensadas pelo trabalho que fazem, o quanto de ênfase é dada em recompensas positivas, antes do que punições, o quão justas são as políticas de pagamento e promoções,

– prestígio obtido: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização, o quanto a organização projeta seus membros no ambiente,

– cooperação existente: descreve o quanto a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho na organização, o grau de confiança de uns aos outros, o grau com que a interação entre as pessoas é sadia,

– padrões enfatizados: descrevem o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho, a ênfase dada à realização de um bom trabalho,

– atitude frente a conflitos: descreve o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho, a ênfase relativa dada pelas pessoas em ‘levantar o problema’ antes de ignorá-lo,

– sentimento de identidade: descreve o quanto as pessoas manifestam um sentimento de pertencer à organização, o quanto as pessoas dão valor à organização da qual fazem parte,

– tolerância existente: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva,

– clareza percebida: descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito, o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso,

– justiça predominante: descreve o grau com que predominam nos critérios de decisões às habilidades e desempenhos antes do que os aspectos políticos, pessoais ou credenciais,

– condições de progresso: descreve a ênfase com que a organização promove oportunidade e crescimento a seus profissionais, o quanto a organização atende à expectativa de progresso,

– apoio logístico proporcionado: descreve o quanto a organização promove as pessoas, condições e os instrumentos de trabalho necessário para um bom desempenho, o quanto a organização facilita seus trabalhos principais,

– reconhecimento proporcionado: descreve o quanto a organização

valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros, o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos,

- forma de controle: descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do que para o castigo,

c) modelo de Schneider & Bartlett: desenvolvido em 1970 para medir o clima organizacional por meio de seis variáveis:

- suporte administrativo: relacionado ao interesse ativo que o supervisor tem no progresso do servidor, colaborando com ele e mantendo a relação de amizade,

- estrutura administrativa: avalia em que grau o administrador faz uso de orçamentos, exige do servidor o uso de material de venda e obtenção de novos clientes. Traduz o acompanhamento do trabalho de venda e a importância dos resultados da empresa,

- preocupação com novos servidores: os itens aqui são relacionados como aspectos de seleção, orientação e treinamento de novos servidores,

- independência de servidores: estes itens descrevem aqueles servidores que procuram seguir seus próprios ‘caminhos’. Medem a independência do agente com relação aos controles feitos pela empresa,

- conflitos internos: refere-se à presença de grupos internos ou grupos externos à empresa e ao ‘boicote’ da autoridade administrativa pela empresa,

- satisfação geral: refere-se ao grau em que a empresa promove encontros sociais periódicos dos empregados com a supervisão e o trabalho da empresa;

d) modelo de Colossi: desenvolvido por Colossi em 1991, teve como finalidade analisar o clima organizacional de uma empresa agroindustrial, analisando os seguintes fatores:

- filosofia em ambiente geral na empresa,
- condições físicas de trabalho,
- sistema de avaliação e controle,
- treinamento e desenvolvimento profissional,
- progresso funcional,

- comportamento das chefias,
- satisfação pessoal,
- sistema de ascendência e benefício,
- lazer,
- relacionamento sindical;

e) **modelo de Litwin e Stinger:** desenvolvido em 1968, tratam basicamente dos sentimentos dos empregados:

- estrutura: o sentimento das pessoas sobre as restrições em sua situação de trabalho, com muitas regras, regulamento, procedimentos, etc.,
- responsabilidade: o sentimento de ser seu próprio chefe, não haver dupla verificação em suas decisões ou em suas tarefas,
- riscos: o senso do risco e desafio no cargo e na situação de trabalho,
- recompensas: o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito, a ênfase na recompensa *versus* criticismo e punições,
- calor e apoio: o sentimento de “boa camaradagem” geral e de ajuda mútua que prevalece na organização,
- conflito: o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos, a ênfase colocada sobre colocação de diferenças aqui e agora através da confrontação;

f) **modelo de Campbell:** desenvolvido em 1970, utilizado para avaliar o desempenho e satisfação gerencial:

- autonomia individual: baseada nos fatores de responsabilidade individual, independência e oportunidade para usar iniciativa individual e tomar decisões,
- grau de estrutura: baseado no grau em que os objetivos e métodos para trabalho são estabelecidos e comunicados ao subordinado pelo supervisor,
- orientação por recompensa: baseado nos fatores de recompensa, satisfação geral, orientação para promoção e auto-realização,
- consideração, calor e apoio: baseado nos fatores de suporte administrativo, treinamento de subordinados, amizade e apoio (SARTOR; SARTOR; RIZATTI, 2003).

Após o estudo dos diferentes modelos de clima organizacional, pode-se observar

que vários são os elementos que exercem influências sobre o clima de uma empresa, e para que se possa obter maior clareza, o acadêmico irá explanar os principais indicadores de clima organizacional.

2.5.2 Elementos indicadores de clima organizacional

Nessa seção serão determinadas as variáveis responsáveis pela formação do clima organizacional de uma empresa. Através dessas variáveis será possível identificar o que os colaboradores percebem de positivo ou negativo dentro dos processos, postura da gerência, entre outros fatores.

2.6.2.1 Comunicação

A comunicação é o que movimenta e organiza qualquer trabalho, no qual exista necessidade de interação entre duas ou mais pessoas, portanto esse fator tem fundamental importância no que diz respeito ao funcionamento da empresa.

Para Lacombe (2005, p. 239),

A comunicação é uma mensagem que envolve a transmissão de conteúdos emocionais ou intelectuais; na maioria dos casos, ambos estão presentes. A comunicação envolve um fluxo de mão dupla, com um emissor e um receptor, em que o que recebe a informação responde a ela de alguma forma, de imediato ou após certo tempo.

No entendimento de Gil (2001), a comunicação constitui-se numa das capacidades humanas mais importantes do indivíduo. Porém, a maioria das pessoas não sabe comunicar-se.

Já Silva (2001, p.12), define comunicação de uma forma mais simples “como uma atividade humana caracterizada pela transmissão e recepção de informações entre pessoas ou, ainda como o modo pelo qual se constroem e codificam significados a partir das trocas de informações geradas”.

No entender de Robbins (2005), a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização:

a) controle: a comunicação age no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras. As organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos

colaboradores. Quando estes são informados que devem, por exemplo, comunicar qualquer problema de trabalho primeiramente ao seu superior ou ainda adequar-se às políticas da empresa;

b) motivação: a comunicação facilita a motivação por esclarecer aos colaboradores o que deve ser feito e por orientar o que fazer para melhorar. O estabelecimento de metas e o *feedback* do progresso em relação a elas;

c) expressão emocional: para muitos colaboradores, seu grupo de trabalho é sua fonte de interação social. A comunicação que ocorre dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que as pessoas expressem frustrações ou sentimentos de satisfação;

d) informação: a função final desempenhada pela comunicação relaciona-se com seu papel facilitador de tomada de decisões. Ela proporciona as informações que as pessoas e o grupo precisam para tomar as decisões transmitindo os dados para que identifiquem e para que avaliem alternativas.

No processo de comunicação normalmente ocorrem algumas barreiras que ocasionam problemas para seu entendimento. Para esses problemas, dá-se o nome de ruído. De acordo com Gil (2001) entende-se por ruído qualquer fonte de erro, de distúrbio ou de deformação da fidelidade na comunicação de uma mensagem, seja sonora, visual ou escrita.

A origem do ruído pode ser devida ao emissor, à transmissão, ao receptor ou ao seu decodificador.

Ruídos decorrentes do emissor:

a) falta de clareza nas ideias: muitas vezes, o emissor tem uma vaga ideia do que pretende comunicar, mas em vez de aperfeiçoá-la, passa a transmiti-la assim mesmo, imaginando que a outra pessoa irá se encarregar desse aperfeiçoamento;

b) comunicação múltipla: umas pessoas podem estar interessadas em se comunicar apenas verbalmente. Na realidade, podem expressar-se também pelas mãos, pelo corpo, pelo rosto entre outros;

c) problemas de codificação: não basta ter ideias claras. Para comunicá-las é necessário codificá-las adequadamente. Assim, na comunicação oral a comunicação tem que ser clara, o

que significa que o comunicador precisa tomar cuidado com a tonalidade, a altura, o timbre e a velocidade de sua voz, para evitar ruídos;

d) bloqueio emocional: a vergonha, o receio de falar errado ou o medo de ser mau interpretado podem fazer com que a pessoa se iniba, isso prejudica a comunicação;

e) suposição acerca do receptor: quando uma pessoa inicia a conversa do que supõe que a outra pessoa pensa ou sabe, a comunicação pode não se completar, pois a suposição pode ser falsa.

Ruídos decorrentes do receptor:

a) audição seletiva: concentram-se basicamente no que julgam importante. Assim, palavras consideradas sem importância costumam ser desprezadas;

b) desinteresse: os assuntos abordados nas conversas nem sempre são interessantes para as pessoas;

c) avaliação prematura: é muito comum a situação em que uma pessoa ouve atentamente o início da mensagem, e acredita estar em condições de avaliá-la globalmente. Quando isso acontece, essa pessoa tende a prestar menos atenção no desenvolvimento da mensagem;

d) preocupação com a resposta: com muita frequência as comunicações requerem uma resposta imediata. Por isso, algumas pessoas procuram, à medida que ouvem ir preparando sua resposta;

e) reação ao emissor: a reação à pessoa que fala também contribui para que se ouça menos do que efetivamente foi dito;

f) preconceitos e estereótipos: preconceitos impedem de dar à outra pessoa a oportunidade de falar. Pensando na maneira de ser dessa pessoa, antecipa-se o que ela pode ter a dizer ou simplesmente a descarta;

g) comportamento defensivo: quando o receptor encara as afirmações do emissor como acusações ou críticas a ele, suas respostas poderão assumir a forma de autodefesa, podendo ser observada pela justificativa, agressividade, ironia entre outros.

Até o momento apresentou-se a comunicação sob o ponto de vista de um processo,

no qual se tem um emissor, um receptor e uma mensagem. O processo é simples, mais quando é constatada sua utilização de forma errada, acaba por dificultar em muito as relações de trabalho nas organizações.

Na próxima seção, destaca-se a importância do fator liderança nas organizações.

2.5.2.2 Liderança

Nos dias de hoje, a liderança vem recebendo um papel de destaque dentro das organizações. O papel do líder dentro da organização é de encorajar e ajudar os outros a trabalharem com entusiasmo na direção de seus objetivos. Sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos.

No entendimento de Robbins (2005), liderança está relacionada à capacidade de influenciar um grupo em direção aos objetivos almejados. A origem dessa influência pode ser formal, como conferida por um alto cargo da organização. Como essas posições obtêm certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança em função do cargo que ocupa. Portanto nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes.

Para Hampton (1992, p. 386), defini-se liderança como “o processo interpessoal, pelo qual os gerentes tentam influenciar os empregados a realizar objetivos de trabalho estabelecidos”.

Davis e Newstrom (1998) classificam em três os estilos de liderança;

a) líderes autocráticos: centralizam o poder e a tomada de decisões em si mesmo. Eles estruturam totalmente a situação de trabalho para os seus subordinados, no qual esperam que façam aquilo que lhes disse para fazer. Algumas vantagens do estilo autocrático: geralmente satisfaz-se como líder, favorece decisões rápidas, utilizam favoravelmente os subordinados menos competentes, oferecendo segurança para os colaboradores;

b) líderes participativos: descentralizam a autoridade. As decisões participativas não são unilaterais, como no caso do estilo autocrata, pois elas saem da consulta dos subordinados. Os colaboradores são informados sobre as condições que afetam seu trabalho e encorajados a expressar suas ideias e dar sugestões;

c) líderes rédeas: evitam o poder e a responsabilidade. Eles dependem muito do grupo quanto ao estabelecimento dos seus próprios objetivos e a resolução de seus próprios

problemas. São os membros do grupo que treinam a si mesmo e que promovem suas próprias motivações. Na liderança tipo rédeas soltas, a contribuição do líder é ignorada, da mesma forma que na liderança do tipo autocrática o líder ignora o grupo.

Pode-se constatar que a liderança autocrática põe ênfase no líder, enquanto a rédeas soltas põe ênfase nos subordinados. A liderança participativa enfatiza tanto o líder como os subordinados.

Os líderes são peças fundamentais na motivação dos colaboradores e é a esta que os líderes devem estar atentos. A seguir será apresentada a importância de um profissional motivado no ambiente de trabalho.

2.5.2.3 Motivação

A preocupação com a motivação humana se faz muito importante, pois pessoas motivadas realizam tarefas ou metas com maior facilidade. Por esse motivo, os gestores buscam novas maneiras de estimular a motivação de sua equipe, fazendo com que isso se torne o diferencial de sua organização.

No entendimento de Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p. 346), a motivação é “o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos organizacionais, enquanto tente também atingir os objetivos pessoais”.

Segundo Coda (1997), os objetivos da motivação são:

- a) Encorajar empregados a ingressar na empresa;
- b) Estimular os colaboradores para que eles produzam mais, e que desempenhem melhor suas funções;
- c) Comprometer o colaborador para que ele permaneça na empresa.

Para Campbell e Pritchard (apud CORADI, 1985, p. 198), motivação “liga-se a um conjunto de variáveis independentes e dependentes que explicam a direção, amplitude e persistência do comportamento individual, mantendo-se constantes os efeitos da aptidão, destreza e preparo para a tarefa, bem como as condições do meio ambiente”.

Destaca-se na próxima seção mais um dos indicadores de clima organizacional que é de grande importância para as pessoas na organização, o relacionamento interpessoal.

2.5.2.4 Relacionamento interpessoal

O relacionamento interpessoal pode ser considerado fundamental na qualidade do clima organizacional. As pessoas que trabalham na organização precisam obter um grau de sincronia entre elas, pois umas dependem das outras.

Segundo Bom Sucesso (1997, p. 36), “a valorização do ser humano, a preocupação com sentimentos e emoções e com a qualidade de vida são fatores que fazem a diferença”. No ambiente de trabalho, as atividades são compartilhadas por duas ou mais pessoas. Para que essas atividades sejam executadas com sucesso, é preciso que haja confiança, uma boa comunicação, cooperação, respeito e amizade entre os membros do grupo. Essas atitudes repercutirão favoravelmente nas atividades, e conseqüentemente na motivação e produtividade do grupo. Por outro lado, quando no grupo não há essa interação acabam gerando sentimentos negativos, levando a um afastamento entre esses membros repercutindo negativamente na produtividade.

No entendimento de Moscovici (1985), o relacionamento interpessoal entre os colaboradores pode tornar e manter o ambiente de trabalho harmonioso e prazeroso, permitindo trabalho em equipe, fazendo com que os colaboradores somem seus conhecimentos e habilidades para o aumento da produtividade. Ou então, tende a se tornar muito tenso e conflituoso caso não consigam trabalhar em harmonia.

Na concepção de Novelli, Fischer e Mazzon (2006, p. 442), “a confiança entre as pessoas é um dos componentes do relacionamento interpessoal e da sociabilidade que permite à humanidade reconhecer-se a si própria, como uma espécie diferenciada da criação”.

A seguir, será abordado o assunto remuneração e benefícios, que é um dos instrumentos fundamentais para o aumento da motivação e produtividade nas organizações.

2.5.2.5 Remuneração e benefícios

Cada vez mais as organizações estão entendendo que valorizar o capital humano é um bom negócio, pois estes motivados podem ser o diferencial de uma empresa. Para a maioria dos funcionários a remuneração e os benefícios têm um peso direto não apenas no seu padrão de vida, mais também no status.

Para Robbins (2005, p. 29), “remuneração é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Aquino (1980) define os benefícios como um salário indireto. É um meio de a empresa suplementar a renda do trabalhador. A concessão dos benefícios deve corresponder à necessidade do empregado e só deve ocorrer quando a empresa tem condições de assegurar continuidade. Existem vários tipos de benefícios, classificados como legais e assistenciais. Os legais são os estabelecidos em lei (vale transporte, alimentação), os assistenciais são aqueles oferecidos pela empresa ou conquistados pelos colaboradores, que normalmente tem por objetivo motivar as pessoas para o trabalho.

De acordo com Wether e Davis (1983 apud SARTOR; SARTOR; RIZZATTI, 2003, p. 27), “o salário é chamado de remuneração direta porque se baseia em fatores críticos do cargo ou desempenho”. Já os benefícios, são remunerações indiretas porque usualmente são proporcionados com uma condição de emprego e não relacionam diretamente o desempenho, incluindo seguro, garantia, folga e benefício de horário, além de serviços educacionais, financeiros e sociais.

Conforme Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p.180), “remuneração é o conjunto de vantagens que uma pessoa recebe em contrapartida pela prestação de um serviço, dentre elas o salário-base, benefícios, participação nos resultados, comissão de vendas entre outros”.

Pode se observar que a variável remuneração e benefício compreendem fatores relacionados à compensação financeira e aos diferenciais oferecidos aos colaboradores, de caráter assistencial ou social.

2.6 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de pesquisa, ou seja, de estudo, de diagnóstico e de promoção de mudanças. É um processo importante para avaliar diversos fatores que interferem na satisfação e insatisfação dos colaboradores em relação à organização.

Para Lima e Stano (2004), a pesquisa de clima organizacional é considerada uma ferramenta de gestão estratégica das organizações.

A pesquisa de clima organizacional permite uma ampla análise, tanto interna, quanto externa, que possibilita o acompanhamento e o monitoramento da satisfação, e do comprometimento dos colaboradores com a empresa. Essas análises contribuem para o desenvolvimento de estratégias e ações que visam à potencialização das pessoas e a máxima produtividade e qualidade nos serviços prestados.

Para BEDANI (2006), pesquisa de clima organizacional é o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização, como ponto de partida igualmente válido para mudanças e o desenvolvimento organizacional.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

3.1 DADOS DA EMPRESA

No ano de 1977, na Cidade de São José, SC, a atividade econômica relacionada a prótese dentária era pouco desenvolvida e o mercado protético tinha imensa carência de informações e tecnologia. Dessa forma, a necessidade de contribuir com a renda familiar, fez com que na época o menino Luiz Carlos Fortunato, então com 14 anos de idade, ingressasse na área, trabalhando como auxiliar de serviços gerais.

Em 1979 graças a sua determinação e sua grande vontade de vencer, aos 16 anos de idade, Luiz já em outra empresa, assume o setor de preparação de modelos e troquelamentos.

Nos 14 anos, seguintes, atuando ainda na mesma empresa, Luiz adquire profundo conhecimento do mercado protético e grande experiência profissional que lhe capacita para abrir seu próprio laboratório.

Fundada em julho de 1995, a Fortunato teve seus primeiros clientes em um imóvel alugado de 46m² na Rua Felipe Schmidt, 390, Edifício Florêncio Costa com apenas três funcionários.

Hoje, quinze anos depois a Fortunato Próteses Odontológicas está projetada dentro dos padrões europeus de melhor aproveitamento técnico-ergonômico e instalada em sua sede própria de aproximadamente 500m², com uma equipe de 27 funcionários.

A busca constante da perfeição e do melhor atendimento faz com que através de seus dirigentes e sua equipe altamente qualificada, a Fortunato cresça de forma segura e constante, orgulhando-se de poder oferecer a seus clientes e parceiros uma prestação de serviço alto nível em prótese odontológica.

Hoje o diferencial da empresa é a preocupação em propor soluções completas em diferentes técnicas para os seus clientes. Essa diversidade permite oferecer a técnica apropriada para cada tipo de prótese odontológica.

A Fortunato conta hoje com uma equipe de 27 funcionários que estão distribuídos em diferentes seções: recepção, administração, expedição, manutenção e higiene, produção e estética, boys e motoboys. Para a empresa o maior patrimônio é seu quadro funcional, pois somente com uma equipe altamente afinada, é possível atender com eficiência e rapidez uma grande carteira de clientes.

No quesito remuneração a empresa trabalha com todos seus funcionários na forma fixa, sendo que cada um recebe salário compatível com sua função. A empresa oferece como benefício o vale transporte, que cobre o trajeto do funcionário até a empresa e 50% do plano de saúde Unimed.

Por se tratar de um laboratório de prótese odontológica o conselho regional de odontologia não permite que a empresa atenda paciente diretamente no local, entretanto seus principais clientes são dentistas e clínicas dentárias.

Além destes já citados também atende alguns convênios como SESC, Base Aérea, Marinha, Hospital do Exército, Clinipom, Cepid / Odontologia-UFSC, todos localizados na grande Florianópolis. A empresa atende também todo o estado de Santa Catarina e Rio Grande do Sul através de Sedex e/ou transportadora.

Diante do acirrado mercado competitivo a Fortunato trabalha com uma dinâmica de serviço bem diferenciada, no qual utiliza um moderno sistema de comunicação de rádio que proporciona agilidade na retirada e entrega de serviços, todos seus serviços são entregues em no máximo cinco dias úteis, além de oferecer condições de pagamento que podem ser ajustadas à necessidade de seus clientes.

3.2 PRINCIPAIS PRODUTOS

a) Prótese parcial removível: aparelho protético que substituiu os dentes naturais perdidos em arcada nos quais ainda permaneçam alguns dentes naturais. É chamada removível, pois pode ser retirada pelo portador em qualquer momento;

b) Prótese total: são as famosas dentaduras, são indicadas quando o paciente não possui mais nenhum dente;

c) Resinas foto polimerizáveis: são próteses definitivas com composto cerâmico foto polimerizável no qual substituem dentes inteiros ou restaurações;

d) Metalocerâmica: a porcelana é o material protético que mais se aproxima da aparência de um dente natural, substituem dentes inteiros, sobre implante ou restaurações;

e) Prótese sobre implante: o implante é como uma raiz artificial do dente que foi perdido, confeccionada de titânio puro o implante permite um perfeito contato com o tecido ósseo, as próteses podem ser de resinas foto, cerâmica entre outros;

f) Metal free: são as consideradas próteses livre de metal também substituem dentes inteiros ou restaurações, é o melhor material de efeito estético no mercado;

g) Transflex: são próteses removíveis que tem em seu diferencial a resistência, flexibilidade e leveza, são peças altamente estéticas.

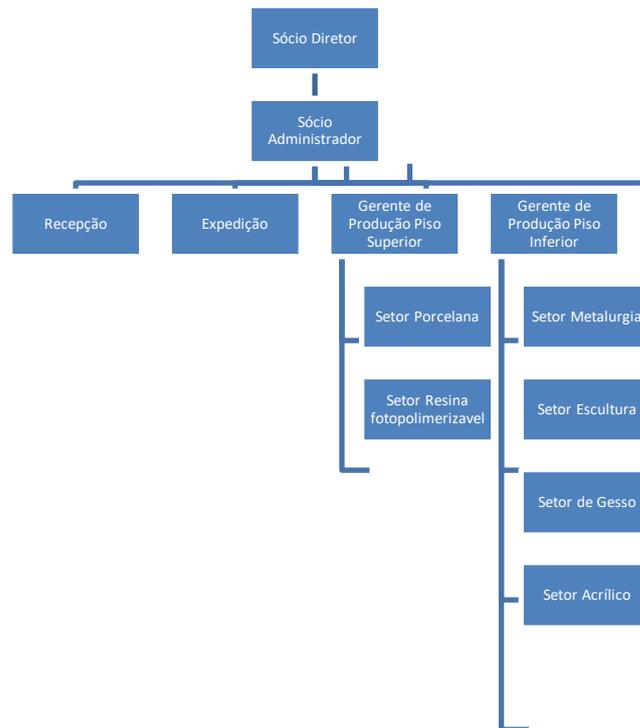
3.3 MISSÃO E VISÃO

Missão: Oferecer uma prestação de serviço de excelência na área de prótese odontológica, com rapidez, agilidade, qualidade e respeito a seus clientes.

Visão: Ser a melhor empresa de prestação de serviço na área de prótese odontológica do sul do Brasil

3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

FIGURA 1: Organograma da Empresa Fortunato.



Fonte: A autora (2016)

O organograma apresentado foi elaborado pela acadêmica, tendo em vista que a empresa não possuía organograma formal. Nessa estrutura encontra-se no topo da hierarquia o sócio diretor, o Sr. Luiz Carlos Fortunato, subordinado a ele estão o sócio administrador, a

recepção, a expedição, o gerente de produção superior, o gerente de produção inferior e os demais setores de produção.

3.5 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

3.5.1 Administração Geral

Na empresa Fortunato Serviços e Comércio de Produtos Odontológicos, na maioria das situações as decisões são tomadas pelo Sócio diretor, em algumas situações o Sócio Administrador é tomador de decisão também. Semestralmente a Labordent faz reuniões com seus colaboradores para passar algumas novas regras e também ouvir deles algumas sugestões e críticas para melhoria da empresa.

Algumas decisões tomadas fora da reunião são passadas para os funcionários através de um regulamento interno exposto no mural. A empresa não apresenta planejamento estratégico.

3.5.2 Administração de RH

Atualmente a empresa não possui critério de recrutamento e seleção para os auxiliares em prótese odontológica, por se tratar de mão de obra bastante difícil de ser encontrada. Geralmente os protéticos são contratados por indicação, é feito um teste com o mesmo, e dependendo do resultado de seu trabalho ele é contratado.

Para o setor administrativo, recepção e expedição, é feito uma seleção um pouco diferenciada, sendo solicitado currículo, feito entrevista e selecionado o candidato que melhor se adequa a vaga.

A empresa possui ótimos salários e oferece de benefício o plano de saúde Unimed, porém a carga horária de trabalho é bastante elevada.

3.5.3 Administração Financeira e de Orçamento

O setor financeiro é conduzido pelo sócio administrador, que fica responsável por toda parte financeira e administrativa da empresa. A contabilidade é feita fora da organização por uma empresa especialista.

3.5.4 Administração de MKT

A empresa não possui um plano de MKT.

3.5.5 Gestão da Produção e de Operação Logística

Na Labordent é feito controle de estoque para todos os materiais necessários para execução das próteses. O auxiliar administrativo gerencia os gastos de produtos e controle de entrada e saída de materiais.

3.5.6 Administração de Sistemas de Informação

Para a comunicação interna a Fortunato utiliza ferramentas como email, “Skype”, “whatsapp”, ramais, e comunicados no mural. Quando se trata de algo mais formal, o funcionário é chamado na sala do Diretor ou administrador para que seja passado a informação para ele.

3.5.7 Cultura Organizacional

Apesar da elevada carga horária, a empresa é vista como um bom local para trabalhar. Possui bons salários, ótima estrutura, acesso ao Diretor para qualquer tipo de problema, bom tratamento entre os funcionários.

4 ANÁLISE E PROGNÓSTICO DOS DADOS

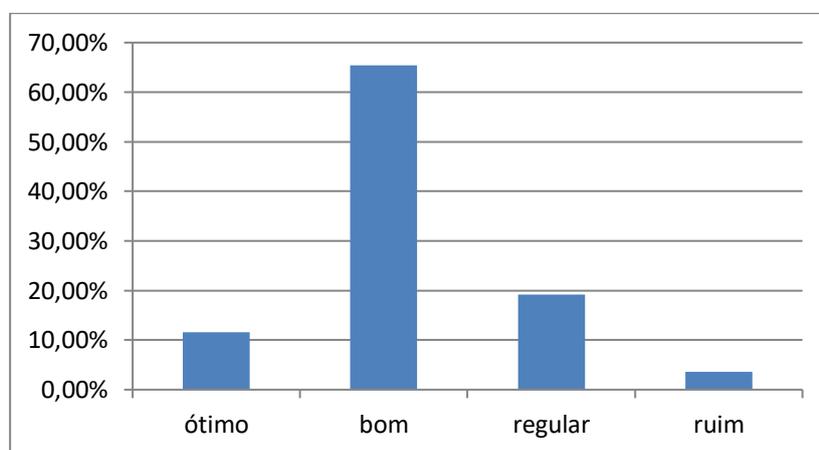
A seguir, apresentam-se os resultados obtidos em relação aos indicadores de clima analisados, por intermédio da aplicação do questionário a todos os 27 colaboradores da empresa. Este questionário foi composto por oito questões de múltipla escolha.

4.1 DADOS DOS INDICADORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para analisar os indicadores de clima organizacional relacionados à Fortunato Prótese Odontológica, foram desenvolvidas 03 questões, cujos dados virão a seguir:

Na questão **“Comparando com as outras empresas do mesmo ramo, a empresa oferece um bom salário?”**, verifica-se que 65,38% dos funcionários consideram bons seus salários; 19,23% consideram regular; 11,54% consideram ótimo; e 3,65% consideram ruim. Referindo-se a satisfação do salário a maioria dos funcionários considera seu salário bom, pode-se considerar essa satisfação em relação aos salários estarem acima da realidade do mercado.

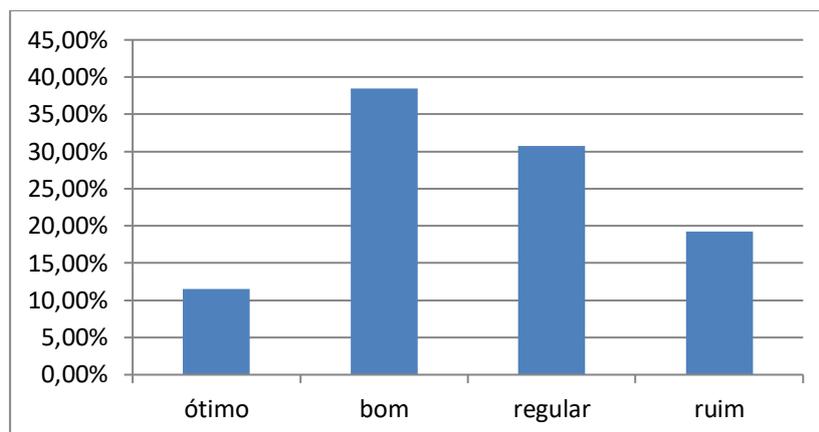
Gráfico 1: Questão referente a comparação de salário



Fonte: A autora (2017)

Na questão **“Em relação a suas tarefas realizadas, responsabilidade do cargo, seu salário esta adequado?”**, verifica-se que 38,46% consideram bom seu salário; 30,77% consideram regular; 19,23% consideram ruim; 11,54% consideram ótimo. Neste item pode-se observar que a maioria dos funcionários encontram-se satisfeitos, devido a valorização oferecida pela empresa.

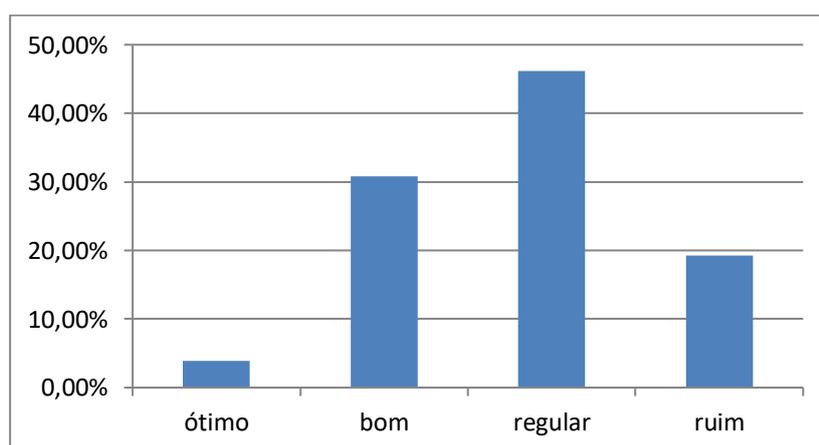
Gráfico 2: Questão referente a responsabilidade do cargo



Fonte: A autora (2017)

Na questão **“O salário que recebe supre suas necessidades?”**, verifica-se que 46,15% dos funcionários consideram regular; 30,77% consideram bom; 19,3% consideram ruim; 3,85% consideram ótimo. Na análise deste item pode-se perceber que os funcionários consideram que seus salários são regulares diante de suas necessidades, isso se deve a falta de administração que os mesmos têm com seu dinheiro, pois nas perguntas anteriores os mesmos assinalaram que a empresa oferece bons salários.

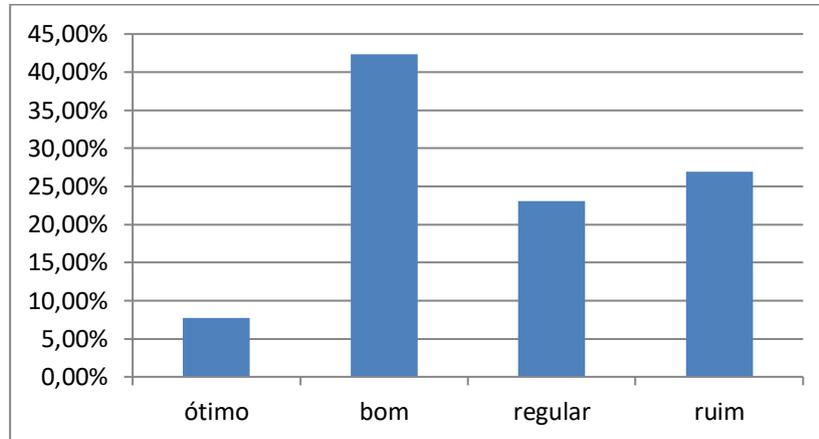
Gráfico 3: Questão referente às necessidades



Fonte: A autora (2017)

Na questão **“Como você avalia a sua jornada de trabalho?”** verifica-se que 42,31% dos funcionários consideram bom; 26,92% consideram ruim; 23,08 consideram regular; 7,69% consideram ótimo. Nessa questão pode-se observar que a maioria dos funcionários consideram boa sua jornada de trabalho.

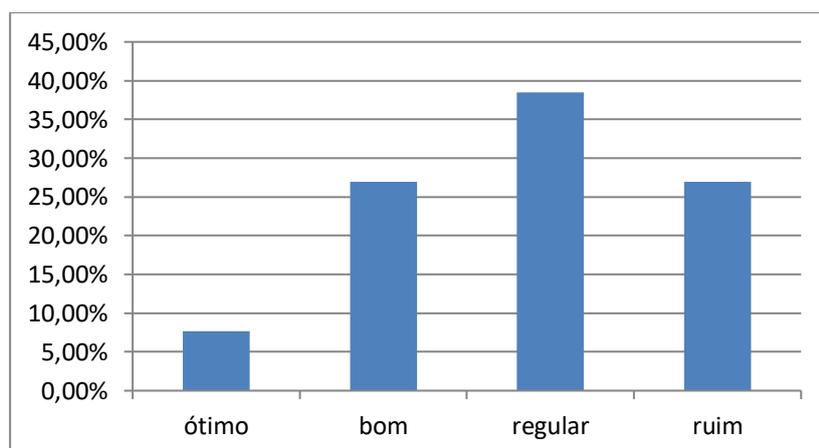
Gráfico 4: Questão referente à jornada de trabalho



Fonte: A autora (2017)

Na questão **“Existe equilíbrio entre sua jornada de trabalho e sua vida social (tempo para lazer, família e amigos)?** verifica-se que 38,46% dos funcionários consideram regular 26,92% consideram ruim; 26,92% consideram bom 7,69% consideram ótimo. Observa-se que este item é o que mais trouxe insatisfação aos funcionários, pois trabalham de segunda a sexta feira das 08:00 ao 12:00 e das 14:00 as 20:00, isso quando não ocorre nenhum problema na produção e os mesmos precisam estender sua jornada de trabalho.

Gráfico 5: Questão referente à jornada de trabalho x vida social

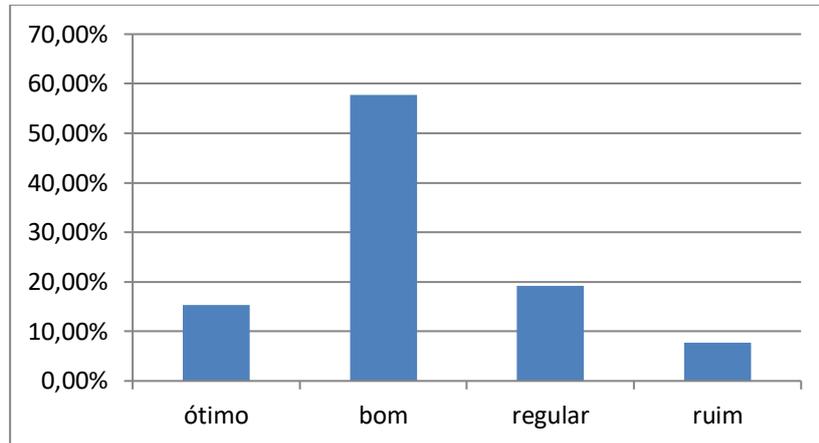


Fonte: A autora (2017)

Na questão **“Na sua opinião o número de funcionários é suficiente para a demanda de trabalho?”**, verifica-se que 57,69% dos funcionários consideram bom; 19,23%

consideram regular; 15,383% consideram ótimo; 7,69% consideram ruim. Na análise deste item pode-se perceber que na visão dos funcionários a empresa se encontra com uma equipe preparada para sua produção.

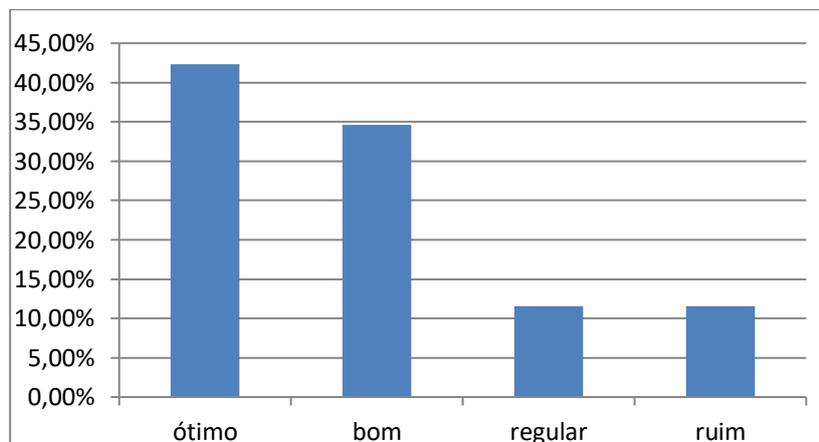
Gráfico 6: Questão referente ao número de funcionários



Fonte: A autora (2017)

Na questão **“Em relação ao incentivo de crescimento dentro da empresa, a mesma oferece oportunidade de crescimento?”**, verifica-se que 42,31% dos funcionários consideram ótimo; 34,62% consideram bom; 11,54% consideram regular; e 11,54% consideram ruim. Devido à política da empresa em investir em seus funcionários, percebe-se que os mesmos se sentem motivados em crescer dentro da organização.

Gráfico 7: Questão referente ao incentivo dentro da empresa

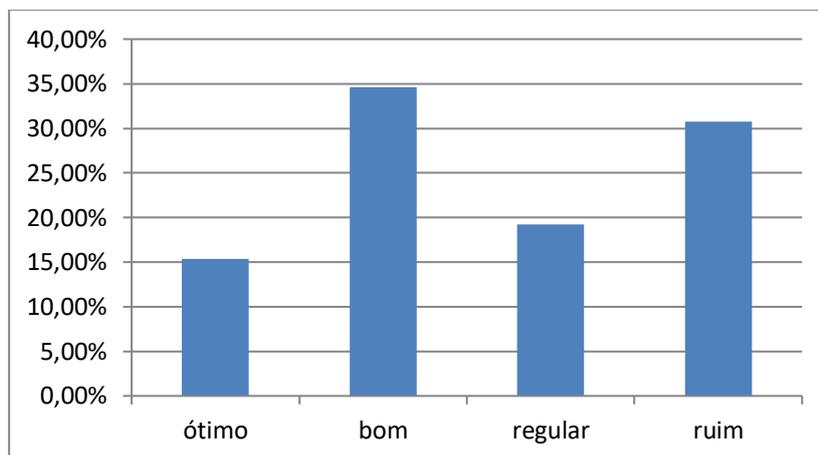


Fonte: A autora (2017)

Na questão **“Como você avalia a comunicação entre os setores da empresa?”**,

verifica-se que 34,62% dos funcionários consideram bom; 30,77% consideram ruim; 19,23% consideram regular; 15,38% consideram ótimo. Como pode se observar no gráfico, nessa questão os funcionários ficaram bem divididos quando se refere a comunicação entre os setores.

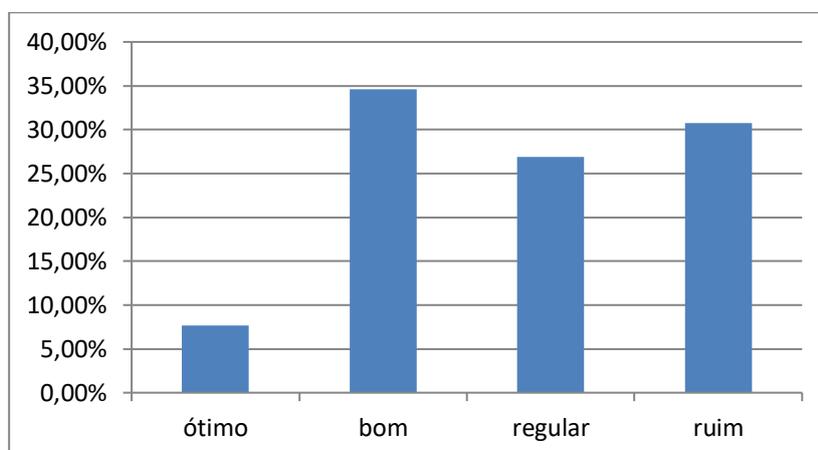
Gráfico 8: Questão referente à comunicação entre os setores da empresa



Fonte: A autora (2017)

Na questão **“Em relação à comunicação, você se sente bem informado sobre o que ocorre dentro da empresa?”**, verifica-se que 34,62% dos funcionários consideram bom; 30,77% consideram ruim; 26,92% consideram regular; e 7,69% consideram ótimo. Pela ilustração pode-se observar que os funcionários ficaram bem divididos em relação a serem bem informados sobre o que ocorre na empresa.

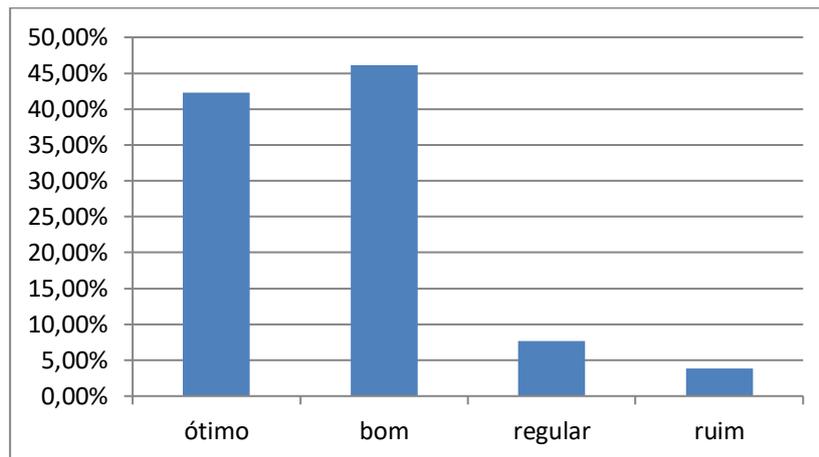
Gráfico 9: Questão referente às informações dentro da empresa



Fonte: A autora (2017)

Na questão **“Os responsáveis pela empresa são acessíveis aos funcionários?”**, verifica-se que 46,15% dos funcionários consideram bom; 42,31% consideram ótimo; 7,69% consideram regular; e 3,85% considera ruim. Pode-se observar pelo gráfico que os responsáveis da empresa são acessíveis, isso ocorre pelo motivo da empresa ser familiar e pelo modo que seus gestores administram a mesma.

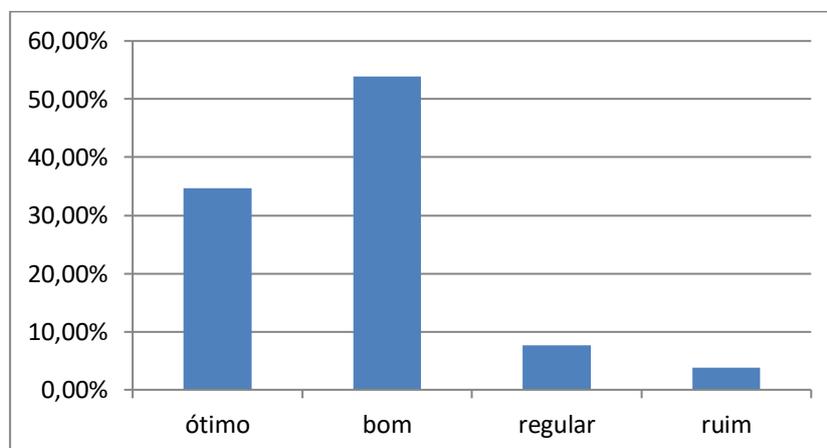
Gráfico 10: Questão referente ao acesso aos responsáveis



Fonte: A autora (2017)

Na questão **“Como você considera a organização e administração desta empresa?”**, verifica-se que 53,85% dos funcionários consideram bom; 34,62% consideram ótimo; 7,69% consideram regular; e 3,85% consideram ruim. Com relação à organização e administração da empresa a maioria dos funcionários considera adequada a maneira como a empresa conduz suas atividades de um modo geral.

Gráfico 11: Questão referente à organização e administração da empresa

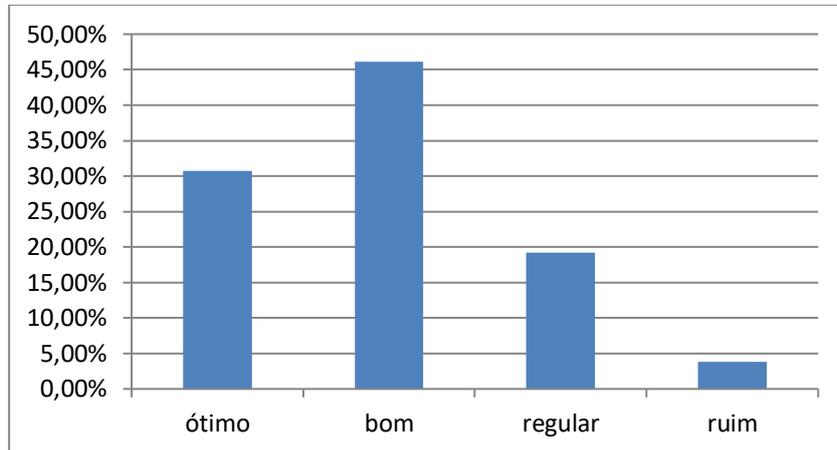


Fonte: A autora (2017)

Na questão **“Como você avalia o relacionamento com seu chefe?”**, verifica-se

que 46,15% consideram bom; 30,77% consideram ótimo; 19,23% consideram regular; e 3,85% consideram ruim. O Gráfico demonstra um bom relacionamento com a chefia, isso se dá pelo perfil de liderança do chefe da empresa.

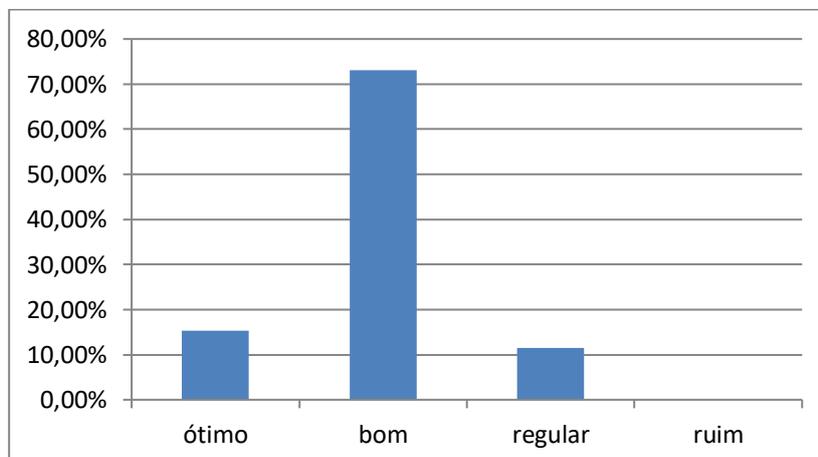
Gráfico 12: Questão referente ao relacionamento com o chefe



Fonte: A autora (2017)

Na questão **“Como você avalia o relacionamento com seus colegas?”**, verifica-se que 73,08% dos funcionários consideram bom; 15,38% consideram ótimo; 11,54% consideram regular; e ninguém opinou estar ruim. Quanto a análise do relacionamento com os colegas, pode-se considerar que há um bom clima dentro da organização, tornando-se um ponto forte para a empresa, pois um bom relacionamento entre os funcionários tende a aumentar a produtividade.

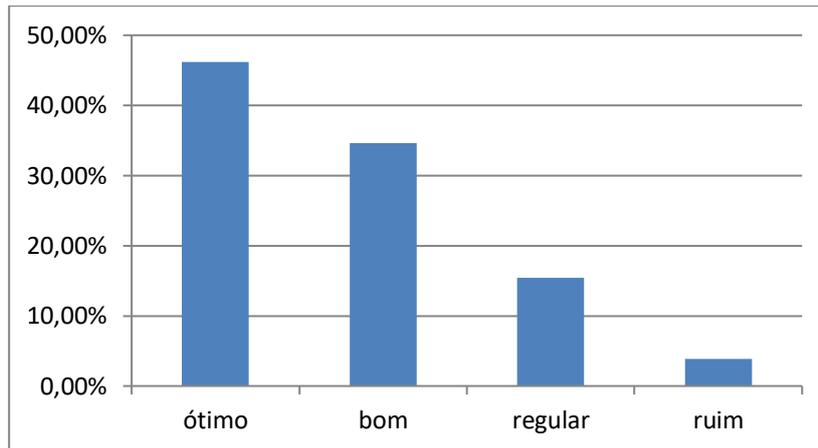
Gráfico 13: Questão referente ao relacionamento com os colegas



Fonte: A autora (2017)

Na questão **“Em relação a sua função você sente prazer no que faz?”**, verifica-se que 46,15% dos funcionários consideram ótimo; 34,62% consideram bom; 15,38% consideram regular; e 3,85% consideram ruim. A análise geral desta questão reflete o prazer que os funcionários têm de trabalharem com prótese odontológica, este pode ser considerado um dos principais fatores para a permanência dos mesmos na empresa.

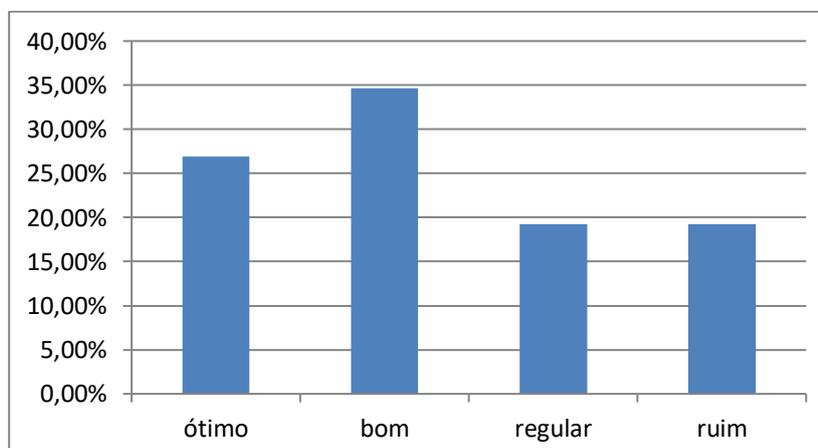
Gráfico 14: Questão referente à função exercida



Fonte: A autora (2017)

Na questão **“Como você considera as condições de trabalho (iluminação, ventilação, espaço físico, moveis, equipamentos entre outros) dispostas pela empresa?”**, verifica-se que 34,62% dos funcionários consideram bom; 26,92% dos funcionários consideram ótimo; 19,23% consideram regular; 19,23% consideram ruim. Ao analisar o fator condições de trabalho verificou-se que a maioria dos funcionários tem o conceito de bom e ótimo, isso se deve pelo motivo da organização obter uma sede bem estruturada.

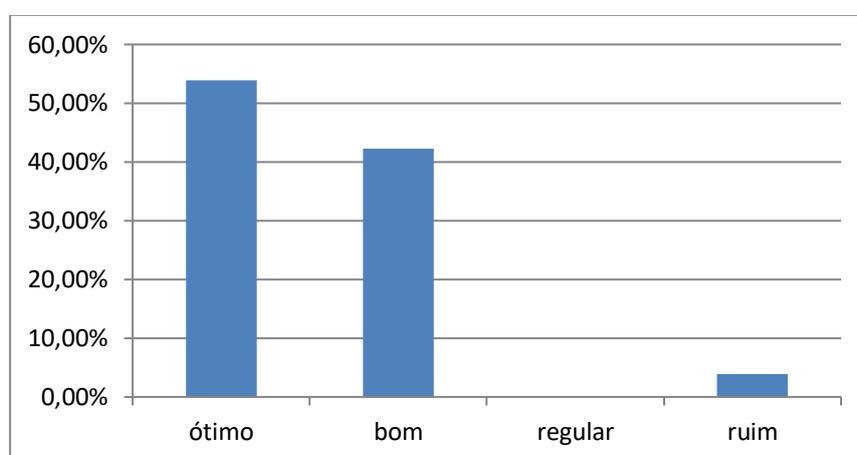
Gráfico 15: Questão referente às condições de trabalho



Fonte: A autora (2017)

Na questão **“Na sua opinião você sente que pode contar com a empresa nos momentos de dificuldade?”**, verifica-se que 53,85% dos funcionários consideram ótimo; 42,30% dos funcionários consideram bom; 4% consideram ruim; e ninguém opinou por estar regular. Pela ilustração pode-se observar que os funcionários sentem que podem contar com a empresa, pois devido à proximidade com a chefia os mesmos têm a liberdade de pedir ajuda quando precisam.

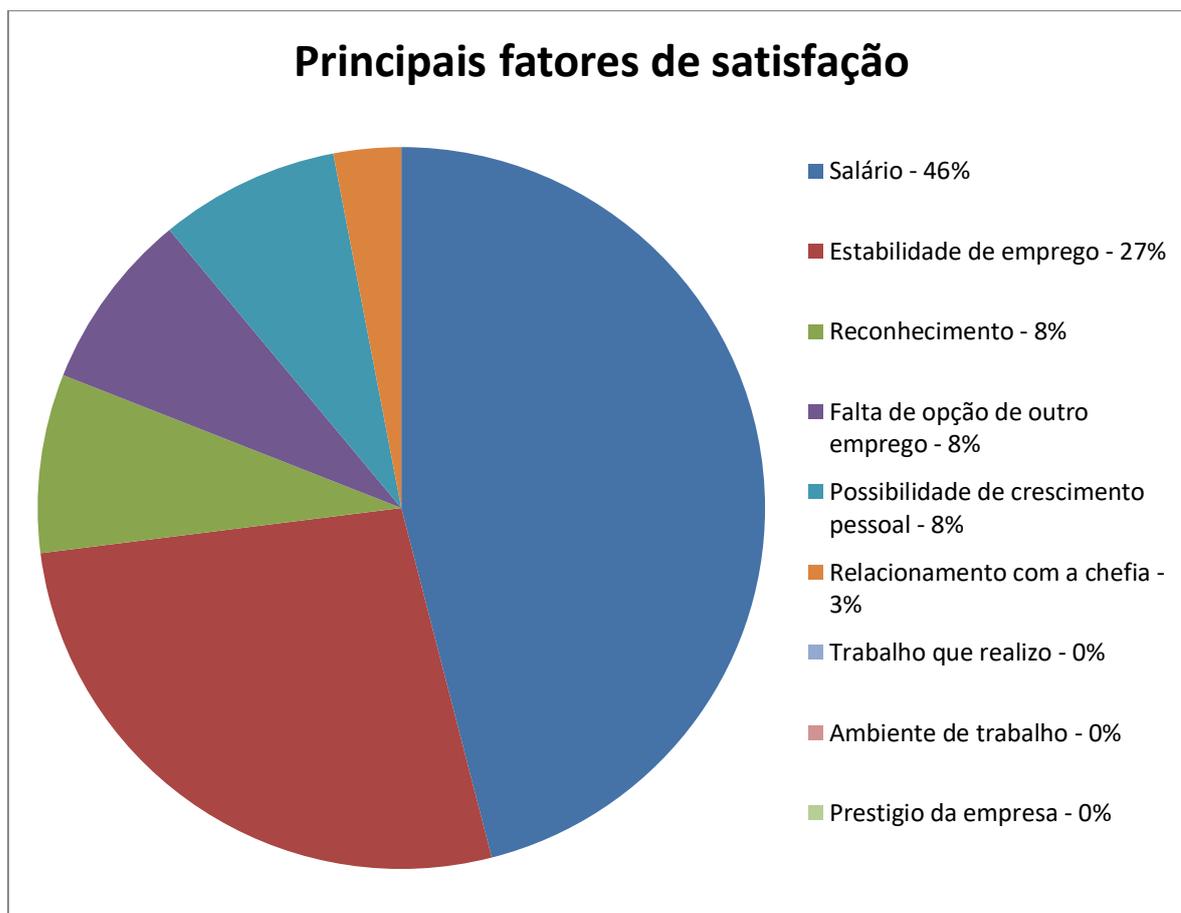
Gráfico 16: Questão referente ao suporte da empresa



Fonte: A autora (2017)

Na questão **“Em ordem de importância enumere de (01 até 10) as principais razões pelas quais você trabalha na Fortunato Prótese Odontológica?”**, verifica-se que 46% dos funcionários consideram o salário como principal razão; 27% consideram a estabilidade de emprego; 08% consideram o reconhecimento; 08% consideram a falta de opção de outro emprego; 08% consideram a possibilidade de crescimento pessoal; 03% consideram o relacionamento com a chefia; e ninguém opinou pelo trabalho que realiza, ambiente de trabalho, prestígio da empresa e benefícios oferecidos. Como se pode observar no gráfico o salário é o principal fator de satisfação dos funcionários, não poderia ser diferente já que a empresa paga um ótimo salário para seus funcionários comparando com outras empresas do mesmo ramo. Em segundo lugar veio a estabilidade de emprego, isso ocorre pela política implementada na organização em ficar com os funcionários o máximo de tempo possível pois a mão de obra para prótese dentária é escassa. Na terceira colocação ficou à possibilidade de crescimento profissional, reconhecimento e falta de opção de outro emprego.

Gráfico 17: Questão referente aos fatores de satisfação

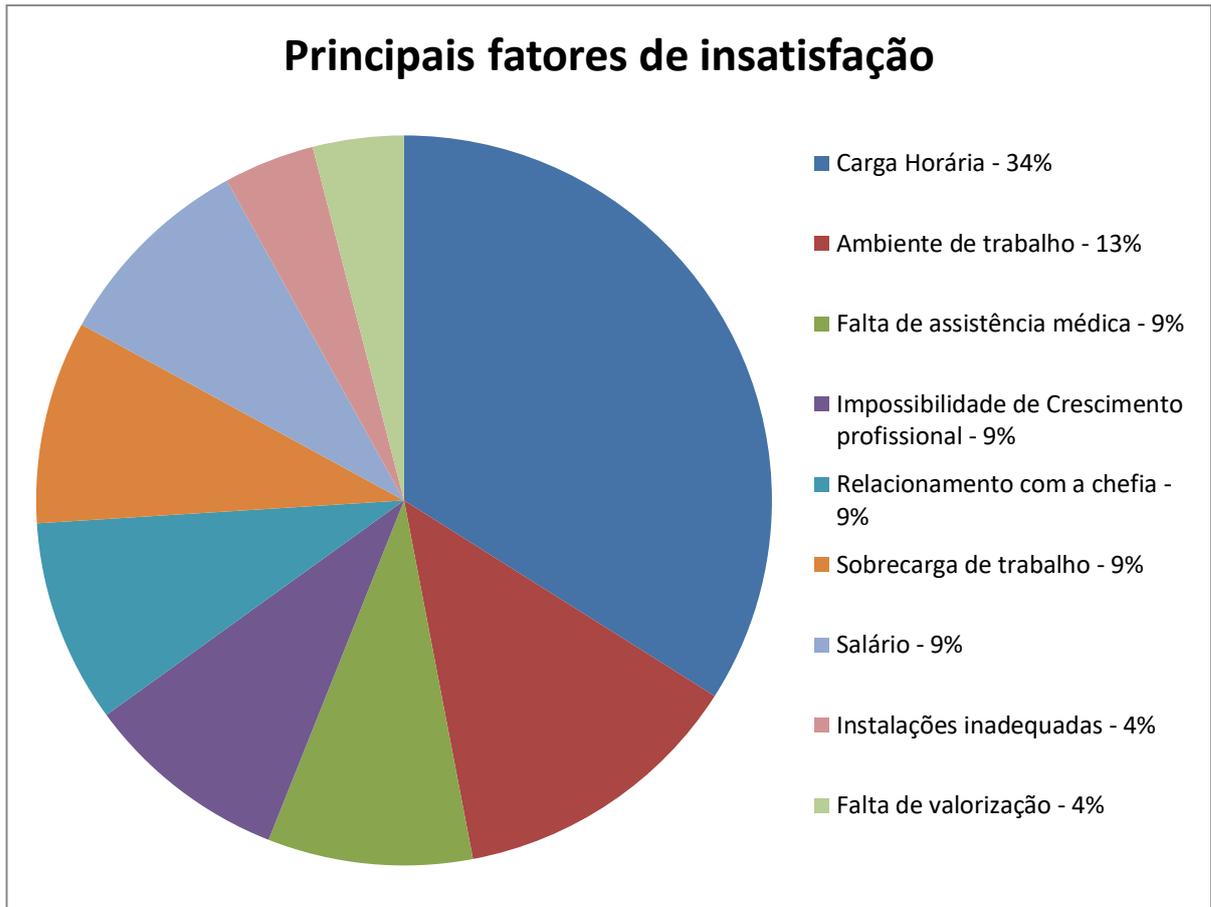


Fonte: A autora (2017)

Na questão **“Em ordem de importância enumere de (01 até 10) os principais fatores que geram maior insatisfação no seu trabalho?”**, verifica-se que 34% dos funcionários consideram a carga horária como principal razão; 13% consideram o ambiente de trabalho; 09% consideram a falta de assistência médica, a impossibilidade de crescimento profissional, o relacionamento com a chefia, a sobrecarga de trabalho e o salário; 04% consideram as instalações inadequadas e a falta de valorização; e ninguém optou pelo trabalho que realiza.

Como se pode observar no gráfico a carga horária é o principal fator de insatisfação dos funcionários, isso ocorre pela extensa jornada de trabalho estipulada pela empresa (não ocorre para todos os funcionários), fazendo assim que os mesmos não tenham muito tempo de estarem com suas famílias, amigos, entre outros. Em segundo lugar ficou o ambiente de trabalho visto que alguns funcionários possuem problemas de relacionamento com outros colegas.

Gráfico 17: Questão referente aos fatores de satisfação



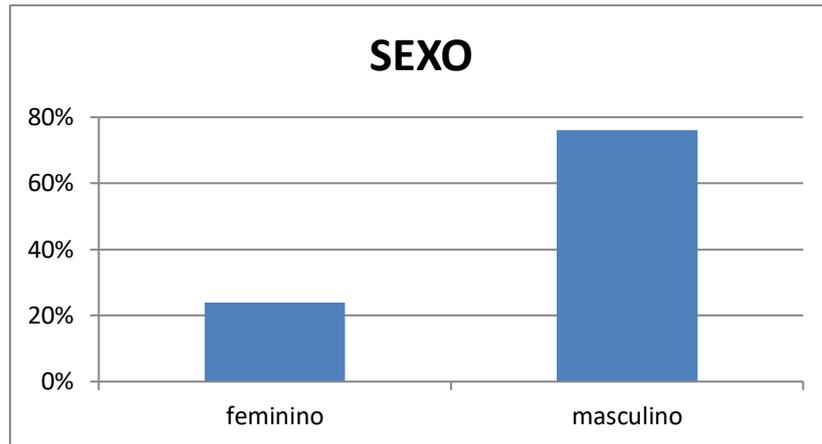
Fonte: A autora (2017)

4.2 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

Nesta seção, será apresentado o perfil dos funcionários da Fortunato Prótese Odontológica, conforme a pesquisa feita.

Na questão que se refere ao sexo dos funcionários da Fortunato Prótese Odontológica foi observado que o mesmo é composto por 76% de sua totalidade de funcionários do sexo masculino e 24% do sexo feminino. Esta constatação se dá pelo motivo de a maior parte da produção ser homens, e a produção é o setor com maior número de funcionários.

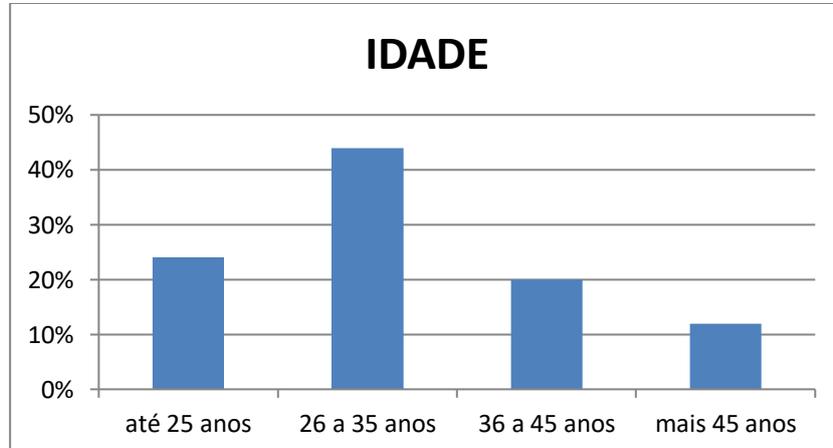
Gráfico 19: Questão referente ao sexo



Fonte: A autora (2017)

Na questão que se refere à idade, verifica-se que 44% dos funcionários tem idade de 26 à 35 anos; 24% tem idade até 25 anos; 20% tem idade de 36 a 45 anos; 12% dos funcionários tem mais de 45 anos de idade. Constatou-se que a faixa etária na empresa esta bem dividida, o que permite considerar esta uma equipe experiente, com novas promessas.

Gráfico 20: Questão referente á idade



Fonte: A autora (2017)

Na questão que se refere ao tempo de atividade na empresa, verifica-se que 36% dos funcionários trabalham na empresa de 1 a 3 anos; 24% trabalham na empresa acima de 6 anos; 24% trabalham na empresa até 1 ano; 16% trabalham na empresa de 4 a 6 anos. Pela ilustração pode-se observar a estabilidade de emprego que os funcionários têm na empresa.

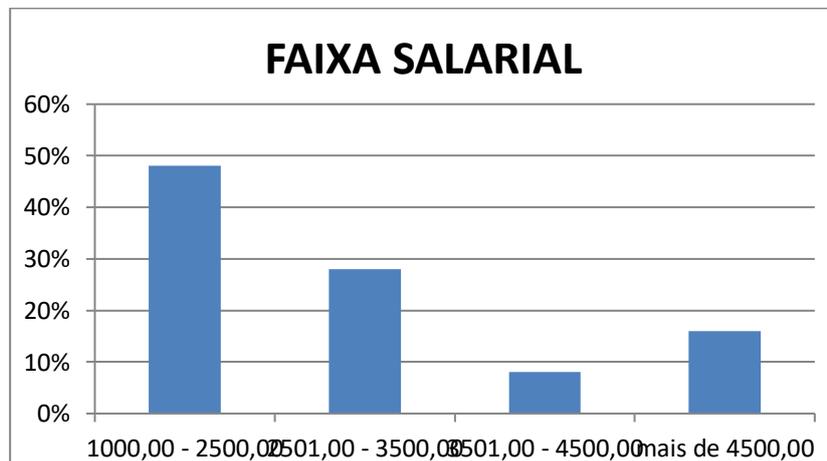
Gráfico 21: Questão referente ao tempo de atividade na empresa



Fonte: A autora (2017)

Na questão que se refere à faixa salarial, verifica-se que 48% dos funcionários recebem salários entre 1.000,00 e 2.500,00; 28% dos funcionários recebem salários entre 2.501,00 e 3.500,00; 16% dos funcionários recebem salários maiores de 4.500,00; 8% dos funcionários recebem salários entre 3.501,00 e 4.500,00. Pela ilustração pode-se observar a distribuição de faixa salarial da empresa, no qual o maior índice esta na faixa salarial de 1.000,00 a 2.500,00 na qual se encontram as novas contratações.

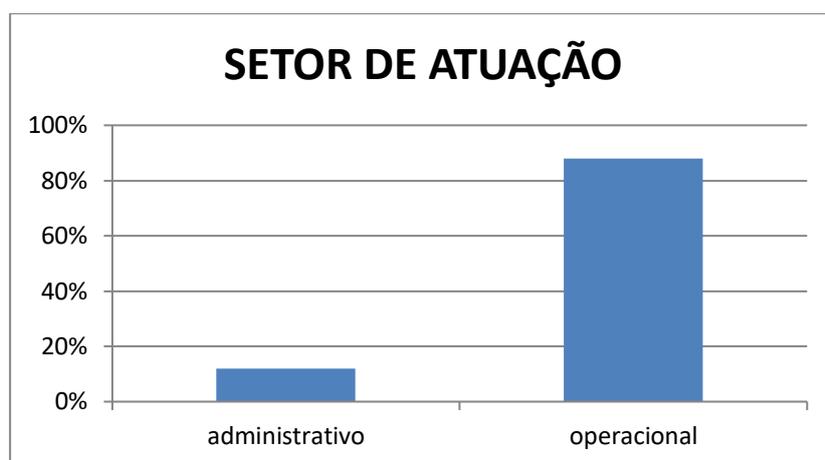
Gráfico 22: Questão referente á faixa salarial



Fonte: A autora (2017)

Na questão que se refere ao setor de atuação, verifica-se que 88% dos funcionários atuam no operacional e 12% no administrativo. Isso acontece pois a maior parte dos colaboradores fazem parte da produção e os 12% representam os setores de expedição, recepção e administração.

Gráfico 23: Questão referente ao setor de atuação



Fonte: A autora (2017)

4.3 SUGESTÕES E PROPOSTAS AO MODELO ESTUDADO

O clima organizacional dentro de uma empresa não é algo simples de ser analisado, isso porque não se encontram bem definidos e claros aos olhos dos gestores. Com a aplicação do questionário de Clima Organizacional na Fortunato Prótese Odontológica Ltda., pode-se observar as políticas bem elaboradas pela organização e os pontos apontados com algumas deficiências, que necessitam de planejamento e melhorias por parte da empresa.

O primeiro fator a ser analisado, “remuneração”, percebeu-se pela análise dos dados que os colaboradores da Fortunato Prótese Odontológica se encontram na sua maioria satisfeitos com o salário recebido. Por tanto quando se questiona se o salário supre suas necessidades, as respostas não são as mesmas, isso acontece pela falta de organização dos funcionários com seu próprio salário. Desta forma, não teria algo em que a empresa pudesse melhorar, apenas tentar orientar seus colaboradores, porém cada um tem seu próprio salário e usa da forma em que achar melhor.

O fator, “condições de trabalho”, refere-se à jornada de trabalho, ambiente físico de trabalho, aos materiais e equipamento, entre outros. Levando em consideração as condições de trabalho, conclui-se que na visão de seus colaboradores, esta variável encontra-se no nível ótimo e bom. Já referente à jornada de trabalho e a vida social dos colaboradores observa-se a imensa insatisfação, pois a maioria dos colaboradores possuem uma carga horária fora dos padrões normais, assim não têm tempo para lazer e descanso. Sugere-se aos gestores da organização uma nova avaliação na quantidade de serviços destinados a cada funcionário, para

que os mesmos possam chegar motivados na empresa, sabendo que não precisarão ficar na empresa até depois do expediente.

Na análise do fator, “comunicação”, verifica-se que em relação ao se sentir bem informado com que acontece dentro da organização, ficou bem dividido entre bom e ruim, isso acontece, pois as informações não são passadas de forma correta. Sugerem-se aos gestores que quando for necessário passar alguma informação para os funcionários seja feita reunião com todos ou se for algo mais simples apenas um comunicado no mural para que todos tenham acesso. No item de comunicação entre os setores da empresa ocorre a mesma situação que no item anterior, os funcionários ficaram divididos entre bom e ruim. Essa situação ocorre, pois muitos dos trabalhos de prótese dentária precisam passar por várias etapas de produção e muitas vezes os funcionários não querem ter o trabalho de sair de sua bancada para comunicar com os outros colegas. Sobre esse ponto, sugere-se que a empresa passe um informativo aos colaboradores informando que as etapas de produção são de responsabilidade de cada um que receber o serviço na sua bancada, precisando checar se todos componentes para a confecção da prótese estão corretos e se não está faltando algo. Com isso todos seriam responsáveis pelo serviço que chega a sua bancada e diminuiria esta porcentagem da falta de comunicação entre os setores.

Na questão que fala do sentimento de prazer pela profissão foi possível perceber que os funcionários gostam do que fazem, sugere-se então aos gestores que ajustem apenas os outros itens já citados para que os mesmos trabalhem mais satisfeitos.

No que tange o fator “chefia”, foi possível perceber a avaliação positiva por parte dos funcionários no quesito de relacionamento com o chefe, no qual 46,15% assinalaram bom e 30,77% assinalaram ótimo. Na questão onde é perguntado se os responsáveis pela empresa são acessíveis aos funcionários, também foi observada uma avaliação positiva na qual 46,15% consideram bons e 42,31% consideram ótimo. A acadêmica sugere a empresa que continue com essa política de proximidade entre “chefe” e “funcionário”, pois com isso todos ganham, o chefe, o funcionário e o mais importante a empresa.

As sugestões e propostas deixadas pela acadêmica à organização foram fundamentadas nos resultados obtidos por meio da pesquisa, a intenção é que as mesmas possam ajudar seus gestores para futuras tomadas de decisões na organização e tornar o ambiente de trabalho da Fortunato Prótese Odontológica harmonioso, produtivo e que seus colaboradores se sintam motivados de trabalhar na organização.

Na próxima seção apresentam-se as considerações finais deste trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O clima organizacional é um assunto que deve ser visto pelos administradores como um fator importante que precisa ser gerida de maneira eficiente, possibilitando o desenvolvimento da organização como um todo.

Empresas que buscam competitividade precisam estar atentas às mudanças que acontecem no mercado, e principalmente, estar inteiradas dos acontecimentos que ocorrem dentro de sua própria organização.

Os funcionários que integram a organização devem ser considerados atores fundamentais na construção dos objetivos organizacionais. Os resultados financeiros, a produtividade, entre outros, são aspectos influenciados diretamente pelo trabalho desenvolvido pelos funcionários. Empresas que não se preocupam com a qualidade de vida das pessoas que integram a organização, com certeza terão equipes desmotivadas que irão produzir menos, em função ao descaso com seus funcionários, que desmotivados e insatisfeitos poderão prejudicar as tarefas da empresa.

Hoje em dia além de pessoas motivadas dentro de uma organização, faz se necessário que a empresa tenha um setor de Recursos Humano bem definido, no qual se possa trabalhar na contratação de novos colaboradores, avaliando seu perfil e observando se o mesmo possui conhecimentos necessários para a cultura da empresa.

O objetivo geral do presente trabalho, analisar o clima organizacional da empresa Fortunato Prótese Odontológica Ltda. foi atingido através da aplicação do questionário, o qual pesquisou os indicadores de clima organizacional que mais influenciam a empresa no seu dia a dia.

O primeiro objetivo específico foi alcançado por meio da revisão de literatura relacionada ao tema de estudo. Foram apresentados conceitos sobre o significado do trabalho, as organizações de trabalho, administração, gestão de pessoas, cultura organizacional e clima organizacional. O segundo objetivo específico alcançado foi à caracterização da empresa em estudo, no qual se apresentou informações sobre o histórico da organização, estrutura, organograma, tipo de serviços entre outros. O terceiro objetivo específico a ser alcançado foi à elaboração e aplicação de um questionário como instrumento de pesquisa, no qual a acadêmica pode coletar os dados e verificar os pontos fortes e fracos da organização. Em seguida foi atingido o quarto objetivo específico, no qual a acadêmica pode através dos resultados obtidos, propor sugestões de melhorias a organização.

Portanto, por meio de um diagnóstico geral, verificou-se que em relação aos

indicadores questionados, as respostas de um modo geral obtiveram um índice satisfatório. Em contrapartida, pontos negativos também foram detectados com relação à carga horária e o ambiente de trabalho oferecidos pela organização.

Por fim, este trabalho contribuiu para que a acadêmica pudesse fazer uma correlação entre a prática vivenciada dentro da organização e a teoria aprendida na faculdade. Outro ponto importante foi à possibilidade de identificar pontos positivos e negativos existentes na organização, que servirão como referência para sugestões de melhorias nas condições de trabalho e no bem estar da organização.

REFERÊNCIAS

- ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalho na graduação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.
- ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BATITUCCI, Márcio Dayrell. **Recursos humanos 100%**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- BENNIS, W. G. **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.
- BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.
- BORGES, Livia de Oliveira; YAMAMOTO, Oswaldo Hajime. O mundo do trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 24-62.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: LTC, 1974.
- CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria geral da administração: pensando e fazendo**. Porto Alegre: AGE, 1998.
- CARVALHO, Antonio Vieira de. **Recursos humanos: desafios e estratégias**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- CARVALHO, Carlos Eduardo; RONCHI, Carlos César. **Cultura organizacional: teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2001.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENTAO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa: pessoas, organizações e sistemas.** São Paulo: Atlas, 1989.

CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: organização e liderança,** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COLOSSI, Nelson. **Clima organizacional.** Florianópolis: CPGA/UFSC, 1991.

CORADI, Carlos Daniel. **O comportamento humano em administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 1985.

COSTA, Geraldo Vieira. **Cultura organizacional: caracterização dos valores organizacionais.** Florianópolis: Insular, 1999.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização e métodos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CURY, Antônio. **Organização & método: uma visão holística.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVIS, Keith; NEWSTRON, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica.** São Paulo: Pioneira, 1998.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.
DIAS, Reinaldo. **Sociologia e administração.** 2. ed. Campinas: Alínea, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A administração.** São Paulo: Nobel, 2001.

DRUCKER, Peter Ferlinand. **Prática da administração de empresa.** São Paulo: Pioneira, 1981.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1999.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas.** 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1974.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: Saraiva, 2002.

FARIA, A. N. de. **Organizações e métodos.** São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 1984.

- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Tradução Wilma Ribeiro. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, práticas e caos**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- KANNANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1999.
- KAST, Fremont E.; ROSENZWIEGR, James E. **Organização e administração: um enfoque sistêmico**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução a administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- LACOMBE, Francisco Jose Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LUCENA, Maria Diva da S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.
- LUFT, Celso Pedro. **Mini dicionário Luft**. 3. ed. São Paulo: Atica;Scipione, 1991.
- LUZ, Ricardo S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- LUZ, Ricardo S. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico** 4. ed. São Paulo: Futura, 2002.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução industrial à evolução digital.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MCCLELLAND, Davi C.; BURHAM, David C. **O poder e o grande motivador.** São Paulo: Nova Cultura, 1987.
- MEGGISON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. **Administração: conceitos e aplicações.** Tradução. Maria Isabel Hopp 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- MINTZBERG, Herry et al. **Safári da estratégia: um roteiro para a selva do planejamento.** Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo.** 3. ed. Lisboa: Instituto Piager, 2001.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal.** Rio de Janeiro: LTC, 1985.
- NOVELLI, J. G. N.; FISCHER, R. M.; MAZZON, J. A. **Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho.** São Paulo: Ática, 2006.
- OLIVEIRA, Marco Antonio Garcia. **Como entender a cultura organizacional.** São Paulo: Nobel, 1998.
- OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa quantitativa.** Petrópolis: Vozes, 2007.
- RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia de pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. cap.3.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: método e técnica.** São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- SARTOR, Fabiola de B.; SARTOR, Vicente de B.; RIZZATTI, Gerson. **Clima organizacional.** Florianópolis: Feijo & Sartor, 2003.
- SCHEIN, Edgar. **Psicologia organizacional.** Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.
- SILVA, Reinaldo de Oliveira da Silva. **Teoria da administração.** São Paulo: Pioneira, 2001.
- SOUZA, Edela L. Pereira. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam.** São Paulo: Blucher, 1978.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward: **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: JC, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TOLEDO, F. de. **Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2004.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Prezado(a) colaborador(a),

Este questionário servirá de auxílio para o Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica Luizza Amandio Fortunato do curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina. Refere-se à uma pesquisa de clima organizacional, cujo objetivo é analisar algumas variáveis de clima por meio de dados obtidos a partir da percepção de seus colaboradores, no qual estes dados poderão servir para futuras tomadas de decisão na empresa. Suas respostas não serão identificadas, não sendo necessário colocar seu nome no questionário. Sua participação é importante, agradecemos antecipadamente a colaboração de todos.

1 - Assinale com um **X** a alternativa que melhor corresponde a sua opinião:

a) Comparando com as outras empresas do mesmo ramo, a empresa oferece um bom salário?

Ótimo Bom Regular Ruim

b) Em relação a suas tarefas realizadas, responsabilidade do cargo, seu salário está adequado?

Ótimo Bom Regular Ruim

c) O salário que recebe supre as suas necessidades?

Ótimo Bom Regular Ruim

d) Como você avalia a sua jornada de trabalho?

Ótimo Bom Regular Ruim

e) Existe equilíbrio entre sua jornada de trabalho e sua vida social (tempo para lazer, família e amigos)?

Ótimo Bom Regular Ruim

f) Na sua opinião o número de funcionários é suficiente para a demanda de trabalho?

Ótimo Bom Regular Ruim

g) Em relação ao incentivo de crescimento dentro da empresa, a mesma oferece oportunidade de crescimento?

Ótimo Bom Regular Ruim

h) Como você avalia a comunicação entre os setores da empresa?

Ótimo Bom Regular Ruim

i) Em relação a comunicação, você se sente bem informado sobre o que ocorre dentro da empresa?

Ótimo Bom Regular Ruim

j) Os responsáveis pela empresa são acessíveis aos funcionários?

Ótimo Bom Regular Ruim

k) Como você considera a organização e administração desta empresa?

Ótimo Bom Regular Ruim

l) Como você avalia o relacionamento com seu chefe?

Ótimo Bom Regular Ruim

m) Como você avalia o relacionamento com seus colegas?

Ótimo Bom Regular Ruim

n) Em relação à sua função, você sente prazer no que faz?

Ótimo Bom Regular Ruim

o) Como você considera as condições de trabalho (iluminação, ventilação, espaço físico, moveis, equipamentos entre outros) dispostas pela empresa?

Ótimo Bom Regular Ruim

p) Na sua opinião você sente que pode contar com a empresa nos momentos de dificuldade?

Ótimo Bom Regular Ruim

Observações sobre as questões anteriores (se necessário):

2 - Em ordem de importância enumere de (1 até 10) as principais razões pelas quais você trabalha na empresa:

Obs.: Comece pelo número 1 o item mais importante, cada espaço deve ser preenchido com um número diferente de (1 até 10) em ordem de importância.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Salário | <input type="checkbox"/> Falta de opção de outro emprego |
| <input type="checkbox"/> Trabalho que realizo | <input type="checkbox"/> Prestigio da empresa |
| <input type="checkbox"/> O ambiente de trabalho | <input type="checkbox"/> Possibilidade de crescimento pessoal |
| <input type="checkbox"/> Reconhecimento | <input type="checkbox"/> Estabilidade de emprego |
| <input type="checkbox"/> Relacionamento com a chefia | <input type="checkbox"/> Benefícios oferecidos |

3 - Em ordem de importância enumere de (1 até 10) os principais fatores que geram maior insatisfação no seu trabalho:

Obs Comece pelo número 1 o item que lhe causa maior insatisfação, cada espaço deve ser preenchido com um número diferente de(1 até 10) em ordem de importância.

- Salário
- Relacionamento com a chefia
- Impossibilidade de crescimento profissional
- Ambiente de trabalho
- O trabalho que realizo
- Instalações inadequadas
- Sobrecarga de trabalho
- Falta de valorização
- Carga horária
- Falta de assistência médica

Assinale com X a alternativa em que você se enquadra:

4-Sexo

- Feminino
- Masculino

5-Idade

- Até 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- Acima de 45 anos

6-Tempo de atividade na empresa

- Até 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 4 a 6 anos
- Acima de 6 anos

7- Faixa salarial

- 1.000,00 a 2.500,00
- 2.501,00 a 3.500,00
- 3.501,00 a 4.500,00
- Acima de 4.500,00

8- Setor de atuação

- Administrativo
- Operacional