



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
MATHEUS BELEZA TAVARES MARTINS

GESTÃO DE PESSOAS:
CLIMA ORGANIZACIONAL

Florianópolis
2021



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
MATHEUS BELEZA TAVARES MARTINS

GESTÃO DE PESSOAS:
CLIMA ORGANIZACIONAL

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Profa. Dra. Rejane Roecker (Orientadora)

Florianópolis

2021

MATHEUS BELEZA TAVARES MARTINS

**GESTÃO DE PESSOAS:
CLIMA ORGANIZACIONAL**

Este Relatório de Estágio 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, 25 de junho de 2021.

Professora orientadora Rejane Roecker, Dra.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Professor avaliador Jose Ricardo Tavares, Me.
Universidade do Sul de Santa Catarina

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar o clima organizacional de um salão de beleza, a fim de identificar se o ambiente o qual os colaboradores estão inseridos é satisfatório. Para que fosse possível realizar este estudo, foi feita uma fundamentação teórica com os principais autores que abordam o tema administração e clima organizacional, justificando os benefícios de uma efetiva administração, bem como a importância de um ambiente saudável para os colaboradores. Através da aplicação de um questionário, foi possível avaliar o ambiente no que abrange assuntos como reconhecimento, satisfação e participação dos colaboradores na tomada de decisão do salão, impactando diretamente em seus trabalhos. Concluiu-se que o clima organizacional da empresa é satisfatório, visto que todos os colaboradores expressaram suas opiniões e afirmaram que a organização os valoriza e os inclui nas tomadas de decisão de alto impacto.

Palavras-Chave: Administração, clima organizacional, questionário, análise SWOT.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the organizational climate of a beauty salon, in order to identify whether the environment in which employees are inserted is satisfactory. In order to carry out this study, a theoretical foundation was made with the main authors who address the issue of administration and organizational climate, justifying the benefits of effective administration, as well as the importance of a healthy environment for employees. Through the application of a questionnaire, it was possible to assess the environment, which covers issues such as recognition, satisfaction and participation of employees in decision-making at the salon, directly impacting their work. It was concluded that the company's organizational climate is satisfactory, as all employees expressed their opinions and stated that the organization values them and includes them in high-impact decision-making.

Keywords: Administration, organizational climate, questionnaire, SWOT analysis.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	OBJETIVOS.....	9
1.1.1	Objetivo geral.....	9
1.1.2	Objetivos específicos.....	9
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
2.1	ADMINISTRAÇÃO.....	9
2.2	GESTÃO DE PESSOAS.....	12
2.2.1	Conceitos.....	12
2.2.2	Processos de pessoas.....	13
2.3	CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	15
2.3.1	Cultura organizacional.....	15
2.3.2	Clima organizacional.....	17
2.3.3	Pesquisa de clima.....	19
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	20
3.1	TIPO DA PESQUISA.....	20
3.2	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	21
3.3	DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO PESQUISADO.....	22
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	22
3.5	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	23
4	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	24
4.1	DADOS DA EMPRESA.....	24
4.2	HISTÓRICO DO SETOR E DA EMPRESA.....	24
4.3	MISSÃO, VISÃO, VALORES.....	25
4.4	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	25
4.5	PROCESSOS ORGANIZACIONAIS.....	26
4.5.1	Administração geral.....	26
4.5.2	Administração de RH.....	26
4.5.3	Administração financeira e de orçamentos.....	26
4.5.4	Administração de MKT.....	27
4.5.5	Administração de sistemas de informação.....	27
4.5.6	Cultura organizacional.....	27
4.5.7	Competências e vulnerabilidades.....	27

5	DIAGNÓSTICO.....	28
5.1	MACROAMBIENTE.....	28
5.1.1	Fatores econômicos.....	28
5.1.2	Fatores políticos legais.....	28
5.1.3	Fatores sociais.....	29
5.1.4	Fatores tecnológicos.....	29
5.2	MICROAMBIENTE.....	30
5.2.1	Clientes.....	30
5.2.2	Fornecedores.....	31
5.2.3	Concorrentes.....	31
5.2.4	Órgãos Legais.....	32
6	APLICAÇÃO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	33
7	PROGNÓSTICO – MATRIZ SWOT.....	35
7.1	ANÁLISE SWOT.....	35
7.1.1	Identificação e análise dos pontos fortes e seus impactos.....	35
7.1.2	Identificação e análise dos pontos fracos e seus impactos.....	36
7.1.3	Oportunidades identificadas e seus impactos.....	37
7.1.4	Ameaças identificadas e seus impactos.....	38
7.1.5	Matriz SWOT.....	39
7.2	PLANO DE AÇÃO.....	39
7.2.1	Quadro resumo dos pontos fortes e ações propostas.....	40
7.2.2	Quadro resumo dos pontos fracos e ações propostas.....	41
7.2.3	Quadro resumo das oportunidades e ações propostas.....	43
7.2.4	Quadro resumo das ameaças e ações propostas.....	44
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
	REFERÊNCIAS.....	48

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é um conjunto de estratégias que visa compreender o indivíduo para que este possa se desenvolver e se aprimorar dentro da organização. De acordo com Chiavenato (2008, p.394.), “A legitimidade da área de gestão de pessoas está fortemente vinculada à sua capacidade de desenvolver pessoas, como forma de ultrapassar os obstáculos que aparecerão no futuro das organizações, tornando-as permanentemente atualizadas e viáveis”. Dessa forma, evidencia-se que o ser humano é movido por desejos, motivações e reconhecimentos, onde a empresa que propõe esses sentimentos de existência aos seus funcionários certamente será beneficiada.

O clima organizacional é um tema relevante e importante para as organizações que almejam o sucesso, pois compreende os fatos e a importância das pessoas. Diversas organizações não estão aptas ou não querem mudar o modo de como se relacionar com os seus funcionários, esquecendo que o elemento chave que move a empresa são as pessoas que as compõem, existindo em uma resistência de comportamento que não as beneficiariam em nenhum dos aspectos organizacionais.

A mudança organizacional, comportamental e cultural é fundamental para o desenvolvimento das pessoas, sendo vistas de forma inovadora as empresas que estão dispostas a capacitar, desenvolver e criar novos meios de engajamento para os profissionais sentirem que fazem parte da empresa, eliminando a ideia de ser mais um empregado a cumprir regras e horários.

Dentro de uma organização é interessante que a empresa se preocupe com a satisfação não só dos clientes externos, mas também da equipe interna (colaboradores), onde as empresas que visam esse cuidado aos funcionários colocam-se em outro patamar, pois segundo Chiavenato (2008, p. 443.), “Os subordinados requerem atenção e acompanhamento, pois enfrentam várias contingências internas e externas e estão sujeitos a problemas pessoais”. Ou seja, os problemas relacionados com a família, falta de recursos financeiros, saúde comprometida, entre outros, cabendo ao gestor a sensibilidade e o olhar mais atencioso para identificar eventuais mudanças de comportamento.

Justifica-se esse trabalho ao autor, a oportunidade de colocar em prática o que se aprendeu na academia de administração, com ênfase no clima organizacional da empresa e conseqüentemente a melhora no ambiente de trabalho estudado, deixando-o mais leve e agradável para seus colaboradores. Diante isso, define-se a seguinte pergunta que norteará o trabalho: Como se encontra o clima organizacional de um salão de beleza?

1.1 OBJETIVOS

“Clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento.” LUZ (1995, p. 10 apud GEORGE H LITWIN).

Uma empresa é estruturada e fortificada pelo clima que é sentido e percebido pelos funcionários, pois se a organização tem um ambiente bom para se trabalhar, onde os clientes internos são ouvidos sobre queixas internas ou externas, o nível de satisfação interno alavanca. Dito isso, objetivo desse trabalho é analisar e identificar melhorias que aprimorem o ambiente de trabalho, e conseqüentemente o dia a dia das pessoas.

1.1.1 Objetivo geral

Este trabalho tem como objetivo: Analisar o clima organizacional de um salão de beleza, com intuito de identificar melhorias no relacionamento entre os funcionários e as pessoas que frequentam o estabelecimento.

1.1.2 Objetivos específicos

- Elaborar um instrumento para avaliar o clima;
- Aplicar a pesquisa junto os colaboradores da área, utilizando um questionário;
- Propor ações para os itens insatisfatórios.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO

Para Chiavenato (2004), administração é um fenômeno universal no mundo moderno, onde cada organização precisa do alcance de objetivos mesmo em um cenário não só de concorrência acirrada, mas também às dificuldades nas tomadas de decisões, na coordenação de múltiplas atividades, na condução de pessoas, na avaliação de desempenho de metas previamente determinadas, na obtenção e alocação de recursos. Numerosas atividades administrativas desempenhadas por vários administradores, orientadas a áreas e problemas específicos, precisam ser realizadas e coordenadas de maneira íntegra e coesa em cada organização.

Os administradores são importantes para o crescimento da organização, sendo que ao longo da história houveram mudanças no sentido da palavra administrador, onde suas funções e características passaram por modificações dentro das empresas. As organizações se

desenvolveram de forma desenfreada por conta da tecnologia, formando novos horizontes dentro da administração e conseqüentemente chegando aos profissionais dos dias atuais.

O significado da palavra administrador e suas as funções atualmente mudaram, de acordo, com (Bernardes e Cavalheiro, 2003, p. 19.):

Todavia, mesmo hoje suas funções não se tornaram claras, ficando ainda mais complicadas com a variedade de termos com significados imprecisos, como chefe, gerente e executivo. Ademais, essas designações não correspondem diretamente ao inglês *manager*, administrador e *executive*. Da mesma forma, o cargo de diretor nas sociedades anônimas é chamado pelos norte-americanos de vice-presidente. Por essas razões, é importante tornar explícito quem é administrador e o que ele faz.

De acordo com Maximiliano (2008), a administração é que faz as organizações serem capacitadas para desenvolver os seus próprios recursos, e conseqüentemente, alcançando seus objetivos ao longo da existência empresarial. O conceito de administração é um processo de tomada de decisão sobre qual serão os objetivos e quais recursos utilizados. Com base nisso, o processo administrativo possui cinco principais tipos de decisão que são: planejamento, organização, liderança, execução e controle.

Vale ressaltar que, como o foco desse trabalho é estudar o clima organizacional, não serão abordados em muitos detalhes os processos administrativos comentados anteriormente, portanto será dada a seqüência no estudo de caso a seguir.

Ainda para Maximiano (2008, p. 6) “a administração é importante em qualquer escala de utilização de recursos para realizar objetivos – individual, familiar, grupal, organizacional ou social”.

Segundo Montana e Charnov (2011), Willian G. Ouchi criou uma versão japonesa com abordagem chamada de Teoria Z, onde explica a ascensão da indústria japonesa após o desastre causado pela Segunda Guerra Mundial e se tornando importante na economia mundial. Entretanto, a Teoria Z foi uma extensão da literatura do autor McGregor, onde o autor foi o fundador da Teoria X e Y aplicada nas primeiras abordagens da teoria da administração. A abordagem da Teoria de Ouchi foi adaptada para o estilo japonês de administração, que floresceu drasticamente após a Segunda Guerra Mundial, superando a crise instalada no país, e conseqüentemente, sendo caracterizada como milagre econômico japonês.

O Willian G. Ouchi tem como conceito, de acordo com Montana e Charnov (2011, p.32) que: “a Teoria Z também introduz um ideal de emprego vitalício para formar lealdade e garantir uma força de trabalho constante que é dedicada à organização e à realização de seus objetivos.” Sendo colocada uma prática gerencial visando o longo prazo de permanência de seus funcionários, e focando na importância no resultado de longo prazo para que o desempenho seja baseado ao longo da carreira do colaborador.

O papel fundamental dos gestores é liderar as empresas para alcançar os seus objetivos e metas desejados, como descrito por Certo (2003, p.24) “toda empresa existe para um determinado propósito ou objetivo, e os gerentes são responsáveis por combinar e utilizar os recursos de que dispõe a organização para garantir que essas empresas alcancem seus propósitos.”

A administração é importante em qualquer esfera social, seja na vida pessoal ou profissional. Dessa forma é possível organizar a rotina, obrigações diárias, reuniões de trabalho, entre outros, para assim conseguir cumpri-las sem esquecer de nenhuma atividade. Nas organizações as rotinas de atividades não são diferentes, e aquelas que pretendem sobreviver no mercado ao longo prazo precisam ter metas e objetivos bem definidos, sendo importante uma gestão de administração de qualidade para alcançar a excelência. Porém, para que todo o planejamento flua como o esperado no alcance dos objetivos, é fundamental salientar que a sintonia dos colaboradores precisa estar alinhada com os propósitos da empresa, assim como eles estejam capacitados para entregar o meu serviço desejado. Segundo Certo (2003):

“Administração faz com que as empresas caminhem em direção a seus objetivos e metas ao designar atividades que seus membros devem realizar. Caso as atividades sejam planejadas com eficiência, a produção individual de cada trabalhador contribuirá para o alcance dos objetivos da empresa. A administração esforça-se para encorajar a atividade individual que leve ao alcance das metas organizacionais e desencoraja a atividade individual que atrapalhe a realização dessas metas. “Não existe ideia mais importante na administração do que a dos objetivos. Administrar não tem o menor sentido sem metas.” Os gerentes devem, portanto, manter sempre em mente os objetivos da empresa.”

De acordo com Caravantes, Panno e Kloeckner (apud, Drucker 2001, p, 205.):

“Há três tarefas de igual importância, mas essencialmente diferentes, das quais a Administração tem de se desincumbir para que a instituição a seu cargo fique capacitada a funcionar e a dar sua contribuição:

- atingir a finalidade e a missão específicas da instituição, seja uma empresa comercial, um hospital ou uma universidade;
- tornar o trabalho produtivo e transformar o trabalhador em realizador;
- administrar os impactos sociais e as responsabilidades sociais.”

Para os autores Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p, 403.) “Administração apresenta muitas facetas, não há respostas simples e claras, e nenhuma maneira melhor de fazê-la.”. Sendo assim, a partir da concepção dos autores, o estudo da administração é um assunto complexo que não existe uma forma certa de fazer, portanto requer uma organização e comprometimento das pessoas envolvidas no negócio, para que assim seja alcançado os objetivos da empresa. Mas, nem todas as pessoas possuem esse domínio com naturalidade,

mesmo que seja algo intrínseco do ser humano, pois é com base na organização e na administração da sua própria vida que é possível chegar aonde se almeja.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

2.2.1 Conceitos

Para Gil (2008), a função da gestão de pessoas visa gerenciar os colaboradores que atuam nas organizações para alcançar os objetivos tanto organizacionais quanto pessoais. É uma área de estudo nova e que tem como importância visar o bem-estar do colaborador, no passado era designada como Administração de Pessoal, Relação Indústrias ou Administração de Recursos Humanos.

A mudança de nomes para Gestão de Pessoas visa substituir a nomenclatura dos setores antigos, designados antigamente por Administração de Recursos Humanos, que em muitas empresas ainda é o setor de RH. O objetivo da mudança de nomenclatura se dá visto a alteração da percepção das pessoas que trabalham nas organizações, que não são mais vistas como operários ou recursos materiais ou financeiro, mas como cooperadores ou parceiros.

O setor de gestão de pessoas está em um momento de transição, de acordo com Gil (2008, p. 24):

“A gestão de pessoas, no entanto, constitui, ainda, uma tendência que se manifesta mais no meio acadêmico que propriamente nas empresas, visto que a expressão mais evidente de sua existência tem sido dada pelas revisões das obras relativas à gestão de recursos humanos e aos cursos que vêm sendo oferecidos por instituições especializadas.”

A gestão de pessoas de acordo com o autor, vem ganhando avanços no ambiente de trabalho, pois os funcionários estão sendo vistos como sócios da empresa, sendo tratados como parceiros do negócio e não somente como empregados contratados. Tendo em vista essas mudanças, algumas empresas começaram a incentivar a participação dos seus colaboradores na tomada de decisões, propondo treinamento para o desenvolvimento dos funcionários, entre outros.

Quando a empresa propõe algum tipo de capacitação para seus colaboradores, que os gere conhecimento, habilidades e oportunidade de crescimento, a empresa conseqüentemente tem uma pessoa mais motivada e realizada dentro do trabalho.

Uma organização é composta por inúmeras variáveis que estão interligadas a sua existência organizacional, seguindo a forma horizontal e vertical composta pela influência dos ambientes externos, sendo uma concorrência ou busca de tecnologia. O conceito de Gestão de Pessoas conforme Chiavenato (2008, p. 8):

“A gestão de pessoas (GP) é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.”

A gestão de pessoas é uma análise de comportamento no que tange os relacionamentos interpessoais dos colaboradores na organização, sendo um novo modelo de comprometimento que auxilia na percepção dos valores humanos. A sua importância na vida pessoal e profissional dos seus clientes internos é fundamental para que o indivíduo se sinta bem em todos os âmbitos de sua vida e, conseqüentemente, obtendo um dos melhores sentimentos do ser humano que é fazer o que ama.

A empresa que possui esse olhar mais cauteloso com seus colaboradores, estará na frente da concorrência, visto a competitividade do mercado, onde as empresas buscam cada vez mais pessoas qualificadas, e essas mesmas pessoas procuram empresas que se preocupem com o seu bem-estar. Hoje em dia não só as empresas que estão seletas demais, as pessoas também estão caminhando para um novo horizonte, na qual buscam as empresas que são atenciosas em entender o seu colaborador e conhecer a sua história.

“Funcionários contentes representam uma empresa lucrativa” é uma frase bem peculiar, pois remete uma verdade empírica sobre os sentimentos do ser humano. As dificuldades existem e os desafios da vida estão presentes em todas as fases do crescimento humano, onde imprevistos acontecem no decorrer da jornada.

No âmbito profissional é importante manejar os pensamentos conturbados que a vida trará no decorrer da trajetória, porém nem todos os profissionais conseguem disseminar seus problemas pessoais, e nesses casos a empresa precisa mostrar a empatia pelo seu colaborador, propondo formas de diminuir a dor que está sendo causada.

2.2.2 Processos de pessoas

Na visão de Dutra (2009), a definição de processo é um termo da biologia que significa a passagem ou movimentações de uma condição para outra. Na mesma linha de raciocínio é possível adaptar igualmente para sociedade, com a ideia de que a interação de elementos diferentes pode ser relacionada a movimentos, mudanças e fluxos. Os processos acontecem de formas padronizadas, sendo passíveis a mudanças. Em decorrência disso, é possível induzi-los, aprimorá-los ou inibi-los, afinal, os processos de gestão são relações entre setores com objetivos previamente definidos.

- Processo de Agregar Pessoas

Segundo Chiavenato (2008, p. 15), o processo de agregar pessoas “são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas, incluem recrutamento e a seleção de pessoas.” Esse processo inclui as duas formas mais utilizadas pelas empresas atualmente, são modelos de avaliação para identificar a capacidade cognitiva e conhecer brevemente quem é a pessoa, entre outras atividades que cada empresa opta por incluir no processo. É dessa maneira que a assertividade da empresa aumenta na hora de contratar.

- Processos de Aplicar Pessoas

O processo de aplicar pessoas tem como objetivo de integrar melhor os funcionários que já fazem parte da organização, ou seja, é selecionar a pessoa que melhor irá desenvolver aquela atividade ou o cargo específico.

É fundamental a análise do desempenho de cada atividade imposta para cada cargo assumido, pois é dessa forma que a empresa poderá avaliar de maneira mais efetiva o desempenho das pessoas e as evoluções das atividades. De acordo com o Chiavenato (2008, p. 16):

“São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho cargos, análise e descrições de cargos, orientações das pesquisas e avaliação do desempenho.”

- Processos de Recompensar Pessoas

Segundo Chiavenato (2008), as recompensas pelo trabalho prestado à organização é um incentivo que gera um impulso para os colaboradores a melhorarem o seu desempenho profissional ao longo da carreira. Nesses incentivos são utilizadas formas de recompensas, remunerações, benefícios e serviços sociais para que os indivíduos se sintam satisfeitos em suas necessidades individuais.

- Processos de Desenvolver Pessoas

Na opinião de Chiavenato (2008), as formas de capacitação de pessoas incluem maneiras de desenvolver as carreiras profissionais dentro da organização, envolvendo atividades como gestão do conhecimento, gestão de competência, programas de aprendizagem,

mudanças e desenvolvimento de carreiras, programas de comunicação e consonância, ou seja, são opções de atividades de enriquecimento profissional e pessoal.

- **Processos de Manter Pessoas**

Para Chiavenato (2008, p. 16.), “são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.”

Os processos de desenvolver pessoas e manter pessoas caminham juntos na mesma direção, uma vez que, a organização que possui a filosofia de capacitar e gerar valor ao seu colaborador, já é um meio de engajamento para manter aquele indivíduo, sendo criado um sentimento de satisfação no trabalho e na vida pessoal. Certamente não adianta a empresa adquirir essa filosofia sem ter um ambiente adequado para seus colaboradores, sendo de suma importância criar ambientes que tenham condições para as atividades acontecerem com sucesso, onde essas condições incluem uma boa cultura e clima organizacional, respeito entre as pessoas, local limpo de trabalho, uma boa convivência nas relações sindicais, disciplina e entre outras variáveis e, conseqüentemente, gerando uma qualidade de vida profissional e pessoal.

- **Processos de Monitorar Pessoas**

Segundo Chiavenato (2008), no processo de monitoramento, o setor que verifica o nível de produtividade é responsável por acompanhar os bancos de dados e os sistemas de informações gerenciais, visto que é através do sistema que a empresa consegue controlar e acompanhar as atividades das pessoas, verificando resultados positivos ou negativos no curto, médio ou longo prazo.

2.3 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

2.3.1 Cultura organizacional

Para Chiavenato (2008), a cultura organizacional é o fator primordial para a identidade organizacional, tem como os aspectos de ideias, crenças, costumes, regras, técnicas etc. É o conjunto de hábitos e crenças compartilhados que se expande por toda organização, podendo ser um diferencial competitivo, na qual a organização influencia o modo institucionalizado de pensar e agir.

Portanto, a cultura de uma empresa é a filosofia do negócio que segue uma linha definida, que por sua vez é seguida pelos seus funcionários. Desse modo, a empresa cria uma identidade na qual definirá as formas de trabalho no dia a dia, criando também um elo forte entre a organização e seus colaboradores. Sendo assim, observa-se que a cultura organizacional é essencial para definir a realidade organizacional, sabendo como lidar com questões empresais pois une os membros em prol do mesmo objetivo.

Na opinião de Robbins (2005), a cultura organizacional é a forma a qual são vistas as características da cultura da empresa pelos próprios funcionários, não sendo essencial sua aceitação, pois se trata de um conceito descritivo abstrato imposto pela empresa. O conceito da cultura organizacional é distinto do conceito de satisfação com o trabalho.

Os membros que adotam uma posição diferente dos demais na cultura organizacional, seguem e compartilham do mesmo sistema de valores. O sistema que está sendo comentado, aborda uma análise de características-chaves que uma organização pode implementar no seu dia a dia de trabalho. De acordo Robbins (2005), as pesquisas apontam um conjunto de sete características que extrai a essência da cultura organizacional, conforme expostas a seguir:

- “1. Inovação e assunção de riscos. O grau em que os funcionários são estimulados a inovar e a assumir riscos.
2. Atenção aos detalhes. O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
3. Orientação para os resultados. O grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance.
4. Orientação para as pessoas. O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
5. Orientação para a equipe. O grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos.
6. Agressividade. O grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.
7. Estabilidade. O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em contraste com o crescimento.”

Na opinião de Souza (apud, Schien 2009, p. 3), a cultura organizacional foi criada com a função de diminuir os problemas de adaptação externa e integração interna com foco em desenvolver um pensamento diferente entre os novos e os atuais colaboradores, com ensinamentos de agir, perceber, pensar e sentir de forma correta no que se refere na cultura da empresa.

O indivíduo tem como parte da sua trajetória a criação de vínculos com pessoas ao longo de sua vida, sendo com familiares ou relacionando-se com pessoas diferentes, criando elos em grupos, buscando novas experiências, e entre esses envolvimento cada ser humano desenvolve sua própria percepção de mundo, pois é através das experiências que constrói-se uma

personalidade, ou seja, a influência de ideias de pessoas ou grupos, determinam uma parte importante na formação intelectual, pessoal e ética.

No momento em que a empresa contrata uma pessoa, está contratando um indivíduo com personalidade, ideias, experiências, diferentes modos de pensar e de agir e habilidades, que são algumas variáveis que vão determinar a contratação, ou seja, os aspectos pessoais precisam estar alinhados aos pensamentos da empresa, é desse modo que a empresa consegue selecionar de forma mais assertiva os futuros colaboradores.

É importante que a empresa consiga formar grupos unidos, com objetivos e formas de pensar parecidos, para ocorrer tal entrosamento é preciso um ambiente de trabalho agradável, no qual a empresa necessita se dispor a fazer. Entretanto, nem sempre as pessoas vão gostar uma das outras, é nesse momento que entram os valores, a missão e visão que a empresa prega aos seus clientes internos, pois na vida fora da empresa também existem desavenças, mas é o modo de lidar com as situações que fazem a diferença.

As organizações não são divergentes da realidade, e é muito comum relacionar a administração com a vida, pois através da organização de metas que se conquistam os objetivos. Portanto, as pessoas que fazem parte de uma organização estão sujeitas a se adaptar aos objetivos da empresa, os valores, as crenças e o hábitos criados como filosofia pelas organizações, sendo assim, possível unir um grupo de pessoas em prol do principal aspecto da sociabilidade, a importância de fazer algo relevante que consiga satisfazer os próprios desejos.

No decorrer da história se enraizou nos ambientes internos a melhor maneira de aumentar a produtividade, como: formas de trabalho alternativas, empresas mais modernas e flexíveis, trabalhos mais leves e liberais, se transformando o que hoje é denominado como cultura organizacional.

A definição de cultura de acordo Robbis (2005), é de forma sutil, intangível, implícita e presente, e no decorrer do tempo as organizações criam uma personalidade própria, com regras implícitas que coordenam o ambiente de trabalho. É uma etapa que os recém contratados precisam compreender como é a convivência e suas as regras, sendo que antes dessa fase eles não são considerados membros plenos da organização. Qualquer violação feita do alto escalão da hierarquia ou dos funcionários chefes está sujeito a punições. Seguir as regras criadas é a base fundamental para futuras recompensas e a chance de alavancar a carreira profissional.

2.3.2 Clima organizacional

Para Luz (1995) O clima organizacional pode ser definido como 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 possuem a mesma percepção), o clima reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atributos que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Segundo Champion (apud LUZ 1995, p. 5), “o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”.

O clima agradável de trabalho é fundamental para uma empresa de sucesso, sendo essencial para o desenvolvimento da harmonia e fluidez do local, onde pessoas consigam se sentir confiantes e respeitadas, sendo válido lembrar que os próprios colaboradores são responsáveis pela maior parte do tempo de criar um clima agradável para todos, por isso é imprescindível que o gestor fique atento as possíveis mudanças que possam acontecer no ambiente de trabalho, como conflitos entre funcionários, desentendimento, intrigas, etc.

É possível entender agora a importância da boa convivência entre os colaboradores de uma empresa, o clima organizacional é a transparência de como as pessoas veem o ambiente que estão inseridas, e como convivem em grupos. Em casos de conflitos ou insatisfação, o gestor de pessoas entra em ação para manejar as diversidades de trabalho com objetivo de amenizar os problemas internos, seja aplicando atividades que consigam identificar os problemas, e conseqüentemente, melhorar o local de trabalho. Paralelamente o ambiente interno que dita a relação entre os funcionários, com base nisso a empresa percebe se está indo tudo bem ou não, pois são as pessoas que definem o clima de uma organização.

Segundo Toledo e Milioni (apud LUZ 1995, p. 5), “o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois”. A excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano, a pressão das normas cria tensão, a aceitação dos afetos sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a climas de tranquilidade e confiança etc. E como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de menor rigidez e maior realização.

De acordo com Souza, Campos Junior e Magalhães (apud Luz 1996), o clima organizacional é uma forma abstrata de identificar padrões de comportamentos dentro de uma empresa, ou seja, o nível de satisfação reflete no serviço bem prestado pelos colaboradores. É o meio de compreender como o indivíduo se encontra em um determinado momento.

Na opinião de Moreira (2008), as organizações são formadas pelo conjunto de pessoas, cada um com sua personalidade e valores adquiridos no decorrer de sua existência,

determinando variáveis formas de sociabilidade no ambiente de trabalho. O clima se dá como um conceito essencial para qualquer gestor, sendo um meio de estabelecer um clima organizacional adequado para todos, e conseqüentemente, mais fluidez para desenvolver projetos que auxiliarão melhores condições no ambiente de trabalho. E nessa mesma linha de raciocínio, a empresa que consegue melhorar o clima organizacional, criando um ambiente agradável de trabalho, gerando uma satisfação dos membros da organização, além de aumentar a eficácia do negócio.

As variáveis que afetam o clima organizacional são conflitos intra-organizacionais, fatores positivos e negativos e fatores externos, os quais os conflitos intra-organizacionais são aqueles entre: pessoas, grupos e pessoas e organização, é o que destaca Luz (1995, p. 19)

“Os conflitos decorrem do choque de interesses. Eles são indicadores do comportamento das pessoas e, em última análise, do comportamento da própria organização. Conflitos evidenciam as disputas, tensões, discórdias, animosidades, ruídos nos sistemas de comunicação.

O conflito entre indivíduos é normal. Quando entre grupos (setores contra setores, departamentos contra departamentos) passa a ser preocupante. E, quando há conflitos entre as pessoas e a organização, então, passa a ser prejudicial ao clima organizacional, especialmente quando envolve muitos funcionários. Nestes casos, o que se percebe, na prática, é um esforço de atitudes negativas contra o empregador, levado pelo sentimento comum da mão-de-obra.”

Para Luz (1995), o clima não se manifesta apenas na realização ou na omissão de um trabalho, ele é sentido no ar, tanto quanto os atos, as expressões dos funcionários revelam, as vezes de forma inequívoca, o clima da empresa, especialmente quando ele está muito bom ou quando está muito ruim.

“são vários os indicadores do clima: o envolvimento das pessoas com seus trabalhos; o seu tempo médio de permanência nas organizações; o absentéismo; a qualidade e a eficiência dos trabalhos realizados; os rumores; a participação nos eventos promovidos pela empresa; greves; a apatia; a integração; o turn-over; os conflitos; o entusiasmo; a cooperação entre indivíduos ou grupos, entre grupos.

Segundo Luz (1995, p. 21) “uma variável extremamente importante para o clima é o “Estilo de Liderança”. Tanto assim, que merece grande atenção por parte de autores que, direta ou indiretamente, tratam do clima organizacional.

2.3.3 Pesquisa de clima

A análise que mais se adequou para obter os dados necessários do clima organizacional é através de um questionário, visando compreender o ambiente de trabalho onde as pessoas estão inseridas. O questionário é um método de pesquisa experimental aplicada de forma rápida e objetiva, onde as perguntas são padronizadas para um objetivo específico de melhoria da empresa, também é importante informar que os colaboradores não precisam se identificar, possuindo sua identidade em anonimato é possível obter respostas extremamente sinceras.

O desenvolvimento da pesquisa de clima foi baseado no modelo de Luz (2003), que diz que a pesquisa de clima é uma maneira de formal de monitorar o clima das empresas. É uma ferramenta importante para fornecer informações valiosas sobre o grau de satisfação dos colaboradores, e também tem como objetivo a melhoria constante no ambiente de trabalho. O modelo de pesquisa para obter respostas mais eficientes devem ser realizados cada um ano ou a cada dois, acima de dois anos o clima de trabalho pode alterar drasticamente. A pesquisa pode ser aplicada em forma de questionários, na qual os colaboradores respondem o questionário com diversos aspectos internos ou externos que podem gerar sua insatisfação.

A devolução dos questionários resultou nas respostas de 15 pessoas que atuam em conjunto com o salão de beleza como cabeleireiras, serviços de manicures, recepcionista, e profissionais área da estética, e sendo enviado via e-mail para os profissionais. As instruções foram informadas no cabeçalho da pesquisa na primeira página do documento. O modelo de pesquisa está no final do trabalho.

3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa pode ser definida como pesquisa aplicada, descritiva, qualitativa e estudo de caso pois segundo autores, os elementos utilizados definirão o projeto de conclusão de curso.

Segundo Tripodi (apud MARCONI e LAKATOS 1999, p. 86), a pesquisa é considerada descritiva, que consiste em investigações de pesquisas empíricas com o foco na finalidade do espaço delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, avaliação de programas, ou isolamento de variáveis principais ou chave.

Para Marconi e Lakatos (1999), empregam-se geralmente procedimentos sistemáticos ou para a obtenção de observações empíricas ou para as análises de dados (ou ambas, simultaneamente). Obtêm-se frequentemente descrições tanto quantitativas quanto qualitativas do objetivo de estudo, e a pessoa deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado. Qualquer um desses estudos pode utilizar métodos formais, que se aproximam dos projetos experimentais, caracterizados pela precisão e controle estáticos, com finalidade de oferecer dados para verificação de hipóteses.

Portanto, para Menezes, Duarte, Carvalho e Souza (2019), a análise do pesquisador é de extrema importância para pesquisa qualitativa, pois se trata de diversas informações abertas que é considerado relevante no âmbito numérico, portanto a sua própria consequência sendo investigado.

O trabalho tem como cunho a pesquisa qualitativa, pois realiza análises qualitativas, e por não se levantar análises de dados estatísticos. De acordo a professora Zanella (apud Vieira 1996):

“A pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade.”

Conforme Zanella (2013), o método de estudo de caso é um estudo com poucos meios de pesquisa, dessa forma é possível obter o aprofundamento de algum assunto estudado, obtendo conhecimento específico. Esse procedimento é vertical e possui pequena dilatação para os lados, portanto o objetivo é procurar compreender a realidade da pessoa, o grupo de pessoas, ou aprofundar no conhecimento da organização em sua verticalidade.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Quanto a coleta de dados a pesquisa é bibliográfica, documental e com aplicação de questionário. Para Marconi e Lakatos (1999, p. 73) “a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revista, livros, pesquisas, monografias.”

A análise documental é similar a bibliográfica, sendo a diferença que o pesquisador pode ir direto na fonte desejada. Segundo os autores Menezes, Duarte, Carvalho e Souza (2019, p. 38):

“Embora este tipo de pesquisa seja semelhante à bibliográfica, difere dela por fazer uso de materiais ainda não estudados. devido a isso, o pesquisador tem a vantagem de ir direto à fonte, sem que haja a possibilidade de reproduzir um erro ou uma análise precipitada, como pode ocorrer na bibliográfica.”

A pesquisa bibliográfica analisa dados como acervos de bibliotecas, revistas científicas, trabalhos acadêmicos, eventos acadêmicos, etc. Para os autores Menezes, Duarte, Carvalho e Souza a pesquisa bibliográfica (2019, p. 37.) “utiliza fontes bibliográficas ou material elaborado, como livros, publicações periódicas, artigos científicos, impressos diversos ou, ainda, textos extraídos da internet.”

A pesquisa documental possui técnicas para coleta de dados envolvendo as informações da organização ou governamentais, entre outros meios de buscar tal informação, sendo que a coleta de dados pode ser uma técnica utilizada tanto para pesquisa quantitativa quanto para qualitativa. Segundo Zanella (2013), os dados internos como estatuto, regulamento, relatórios e manuais, possuem uma vantagem de rápido acesso e um custo baixo de utilização, já os documentos governamentais podem ser municipais, estaduais e federais entre outros documentos disponibilizados pelo governo.

3.3 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO PESQUISADO

A pesquisa de clima será realizada em um salão de beleza para analisar a satisfação dos seus funcionários. O estabelecimento está localizado na região de Campinas, cidade de Florianópolis, Santa Catarina. O salão está inserido em uma região com bastante movimento de pessoas por conta dos comércios ao redor. É fundamental que os colaboradores estejam satisfeitos no seu local de trabalho e na vida para que os serviços prestados sejam de qualidade.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O questionário escolhido será respondido pelos colaboradores do salão de beleza, e as perguntas abordadas na pesquisa farão com que se tenha uma ideia geral de como os funcionários enxergam o próprio local de trabalho, ao todo serão 15 perguntas e com base nas respostas será possível averiguar o grau de satisfação das pessoas. Após realização do questionário será identificado o índice de satisfação, onde através dos dados gerados serão analisados com base na matriz SWOT os pontos fortes e fracos da organização, assim como análise externa sobre o segmento o qual a empresa está inserida.

A análise SWOT é uma ferramenta de fácil acesso para as empresas que desejam atribuir um diferencial no mercado e estar à frente dos seus concorrentes, onde o conhecimento do próprio negócio é necessário, precisando ser feito o estudo árduo dos ambientes em que a empresa está inserida, pois dessa maneira as organizações conseguem se proteger das variações do mercado. De acordo com Fernandes (2012, p 68.):

“Uma matriz SWOT bem estruturada provê informações de alta importância para a atuação da organização, como por exemplo, movimentação do mercado e dos concorrentes, questões que estão aflorando da sociedade e dos representantes da sociedade, dos governos e dos possíveis concorrentes. A matriz ajuda na análise do potencial das forças e da fragilidade das fraquezas, bem como na captura das oportunidades e da eliminação das ameaças.”

Segundo Fernandes (2012), a matriz SWOT foi criada por volta das décadas de 1950 e 1960, sendo fundamental para o crescimento do uso do planejamento estratégico. Para preparação da análise de mercado, a primeira parte do entendimento do negócio e dos ambientes internos e externos em que a empresa está inserida, dando sequência para elaboração de uma estratégia bem organizada, e conseqüentemente, sendo essencial a utilização do método da matriz SWOT.

A implantação da SWOT na empresa tem como objetivo de desenvolver uma estratégia que possibilite diminuir as perdas, adquirindo conhecimentos nos ambientes internos e externos, e possibilitando desenvolver um senso crítico para diversas situações do mercado. Na visão do SEBRAE (2011, p 1.):

“Análise SWOT pode ser usada de diversas formas, mas o empreendedor de empresas de menor porte pode empregá-la como uma ferramenta de autoconhecimento (nesse caso, o conhecimento mais aprofundado a respeito do seu negócio), análise contextual e guia para a definição de um plano de ação.”

De acordo com SEBRAE (2011) A ferramenta matriz SWOT como qualquer outro método de pesquisa é considerada clássica na administração, a SWOT foi desenvolvida para atender a demanda das grandes empresas, posteriormente, as empresas de menor porte conseguiram adaptar a ferramenta e começaram a usar a estratégia a seu favor.

3.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Para que a metodologia de organização do estudo fosse elaborada, analisou-se a empresa a nível de hierarquia e todos os processos os quais os colaboradores fazem parte, visando obter todas as informações necessárias para que a pesquisa de clima organizacional pudesse ser realizada no ambiente o qual os colaboradores estão inseridos. A seguir serão expostas as distribuições do trabalho.

O primeiro capítulo contém a introdução no que tange à administração, gestão de pessoas e a importância do clima organizacional saudável para os colaboradores, visto que são temas norteadores para o trabalho. Também conta com a justificativa e os objetivos gerais e específicos o qual este trabalho se propôs a alcançar.

No segundo capítulo realizou-se a fundamentação teórica, utilizando a base de dados Google Acadêmico e palavras chave como: Gestão de pessoas; clima organizacional; administração de pessoas; a fim de identificar os autores e suas ideias no que diz respeito aos temas que envolvem a importância de realizar uma pesquisa de clima organizacional.

No terceiro capítulo foi feita a apresentação do cenário da empresa, qual segmento de atuação, assim como foram apresentados seus dados, quantidade de colaboradores, cultura e processos organizacionais, missão, visão e valores, para que fossem caracterizados todos os pontos a serem abordados na empresa.

O quinto capítulo mostrou o diagnóstico analisado através do microambiente e macroambiente, onde serão apresentados e explicados os fatores relacionados diretamente ao cenário pandêmico evidenciado, assim como foi realizada uma análise de mercado dos concorrentes da empresa.

No sexto capítulo foram analisadas as perguntas aplicadas na pesquisa de clima organizacional solicitada à empresa, pois através das respostas dos colaboradores se torna possível analisar se o ambiente o qual eles estão inseridos consegue atingir níveis satisfatórios para os mesmos, como pessoas e como profissionais.

No sétimo capítulo a partir da análise de mercado realizada, foi possível obter o prognóstico da empresa e realizar planos de ação com pontos de melhoria e suas devidas observações, sendo este tópico a análise de mercado do segmento o qual a empresa está inserida.

Por fim, no oitavo capítulo foram feitas as considerações finais, as conclusões e limitações encontradas no decorrer deste trabalho.

4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

4.1 DADOS DA EMPRESA

O salão de beleza Hair Elegance o qual será feito o estudo, está localizado na Rua Vereador Mário Coelho Pires, n 221, sala 43, no bairro de Campinas, São José - Santa Catarina. A empresa possui um espaço aconchegante para seus clientes relaxarem e tirarem um dia de descanso, onde o local oferece diversos serviços e produtos de beleza e estética que são fundamentais atualmente.

A empresa é constituída por 15 profissionais autônomos, o espaço é bem distribuído para que todos consigam atuar em suas áreas da melhor forma e agradando o seu público, onde a empresa atende um público variado, sendo estas pessoas idosas, adultos, jovens, adolescentes.

O salão possui serviços nas áreas da estética, saúde e beleza, manicure, pedicure, serviços corporais, limpeza de pele, e os produtos vendidos no local são para atender as possíveis necessidades dos clientes, como shampoos, cremes para pele, roupas, esmaltes, acessórios de corpo. A equipe foi formada com intuito de estabelecer uma parceria entre as pessoas que atuam independentemente no mercado, a empresa conseguiu reunir profissionais da mesma área para construir um negócio, onde os profissionais são os seus próprios donos.

4.2 HISTÓRICO DO SETOR E DA EMPRESA

O Salão Hair Elegance iniciou as suas atividades em 2010, após duas egressas do Curso de Cabelereiros Maria Bueno de Florianópolis se unirem e fundarem o referido estabelecimento na cidade de São José/SC. Na época a cabelereira Eleonora Tavares assumiu todas as funções inerentes aos serviços de cabelos, ficando a outra fundadora apenas na organização, pois estava em final de gravidez.

Posteriormente, somente uma das fundadoras permaneceu (Eleonora), mudando para outro local, sendo hoje o salão localizado na Rua Vereador Mário Coelho Pires, 221 – sala 43 – Campinas – São José – SC. O bairro Campinas é eminentemente residencial, com uma população aproximada de 13.000 habitantes fixos (IBGE, 2010), marcado por um forte comércio.

4.3 MISSÃO, VISÃO, VALORES

Missão: Oferecer tratamentos de beleza de alta qualidade, feitos por profissionais altamente treinados e qualificados, em constante melhoria. Espera-se proporcionar aos clientes uma experiência única em no salão para que saiam com a autoestima maior do que quando entraram.

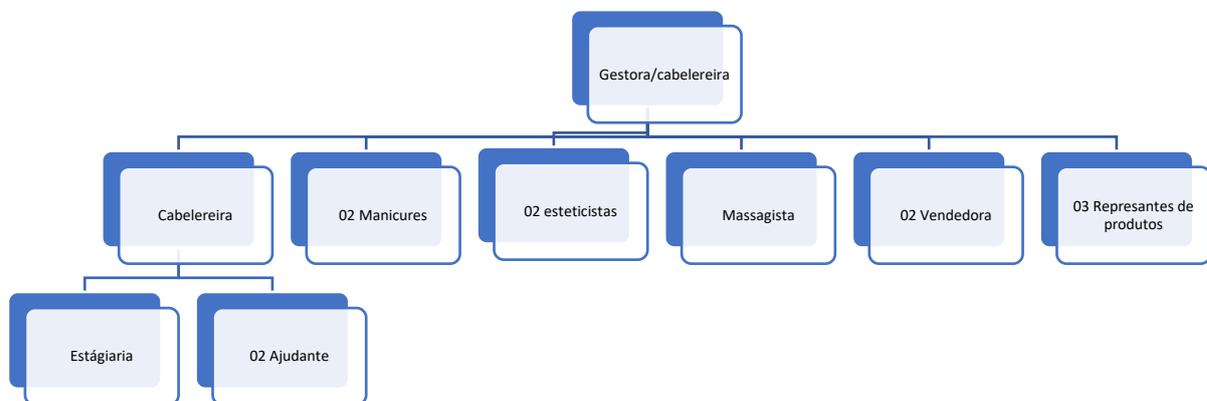
Visão: Até 2025 ser reconhecido como salão de beleza de referência pela qualidade no serviço prestado na região de São José. Construir mais duas sedes no bairro de Campinas São Jose e Florianópolis Santa Catarina.

Valores: Valorizar o atendimento de todos os clientes de forma com que a seriedade caminhe junto com a ética.

4.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Em relação a estrutura organizacional, a seguir será apresentado o organograma da empresa.

Figura 1 – Organograma da organização.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

O salão de beleza possui duas cabeleireiras que fazem todos os trabalhos relativos aos procedimentos de cuidados de cabelos, sendo a própria Eleonora (proprietária) designada em duas funções: como gestora do local e os serviços de cabeleireira, onde duas colaboradoras auxiliam nos procedimentos capilares, a estagiária e ajudante. As vendedoras vendem roupas e

acessórios, a massagista designa os serviços para cuidados do corpo, as esteticistas oferecem serviços como limpeza de pele, maquiagem, sobrancelhas e colocação de cílios, por fim, os representantes vendem os próprios produtos, que são shampoos, cremes, entre outros, e muitas das vezes oferecem amostras grátis, entregam brides, fazem sorteios, porém quando acontece algum sorteio é em parceria com o salão.

4.5 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

4.5.1 Administração geral

A administração do salão de beleza é realizada pelos próprios membros da equipe, sendo liderado pela proprietária. O salão funciona em forma de parcerias, atendendo o segmento de serviços em cabelos (tintura; cortes; hidratação etc.); manicure/pedicure; estética, massagem e venda de produtos. Fora do segmento dos serviços citados, há uma parceira que pratica vendas de confecções femininas e acessórios, como bolsas e colares, bem como 02 representantes de empresas fornecedoras de produtos de beleza que se revezam, ofertando e divulgando os seus produtos.

4.5.2 Administração de RH

A administração de recursos humanos não tem funcionários, pois os colaboradores são considerados parceiros, porém fica a encargo da proprietária assinar os documentos burocráticos. A organização do estabelecimento é de responsabilidade da gestora do estabelecimento, em comum acordo entre os parceiros do salão, a cabeleireira (Eleonora), responde como gestora perante instituições públicas e privadas, então é uma conversa direta e transparente com os colaboradores que atuam no salão de beleza, dessa forma fica mais fácil a comunicação entre as pessoas para uma possível reclamação, futuras melhorias ou mudanças.

4.5.3 Administração financeira e de orçamentos

A administração financeira é organizada pela própria dona do salão, as profissionais realizam os pagamentos no dia que utilizam o ambiente, contribuindo com o aluguel. O lucro da empresa é de forma independente por cada integrante. As duas cabelereiras, uma manicure e a vendedora de roupas, são responsáveis em dividir todos os custos fixos do salão (aluguel; luz/condomínio/telefone/internet/TV a cabo/impostos).

Os demais parceiros repassam até 30% dos seus faturamentos para a instituição, cobrindo as demais despesas como água, café, açúcar; materiais descartáveis, faxineira etc.). Havendo saldo, ele será destinado para abater as despesas fixas.

4.5.4 Administração de MKT

As atividades relacionadas ao marketing são conversadas entre os membros da equipe, a empresa possui uma página no Facebook para divulgar os serviços, também possui Instagram com nome do salão para que todos os colaboradores possam postar os seus serviços, promoções e informações conforme desejarem, sendo outra forma de divulgação através da distribuição de panfletos. Atualmente o estabelecimento não possui uma equipe de marketing.

4.5.5 Administração de sistemas de informação

Os colaboradores trabalham com internet, Whatsapp, Facebook e Instagram, a empresa não tem um sistema integrado de informação instalado.

4.5.6 Cultura organizacional

A empresa possui um diferencial em relação aos seus concorrentes, pois conseguiu desenvolver um atendimento de qualidade em todos os serviços prestados pelo o salão, seguindo arisca as suas crenças estabelecidas pela missão, visão e valores. O ambiente interno é um local tranquilo e agradável para se trabalhar, sendo possível construir laços de amizade fora do horário do expediente.

4.5.7 Competências e vulnerabilidades

O salão de beleza está atuando a 10 anos no mercado, a empresa se encontra em um bairro iminentemente residencial, que por conta do tempo de mercado os colaboradores mais antigos têm uma carteira abrangente de clientes fixos, e os novos autônomos estão construindo sua carteira clientes.

O mercado se encontra muito polarizado, em um raio de 30 metros existe 30 salões, inclusive dentro da galeria em que o salão se encontra existe outros quatro salões concorrentes com a mesma capacidade econômica. A empresa passa por outros pontos negativos, a pandemia instalada no Brasil e no mundo causando dificuldades para todos, e conseqüentemente, o número de pessoas que frequentavam o salão diminuíram no Brasil, a situação que se encontrar o país impede que as pessoas saiam com frequência.

5. DIAGNÓSTICO

5.1 MACROAMBIENTE

O macroambiente conforme denominação de Lacombe e Heilborn (2003), envolve todas as organizações no que abrange aos aspectos tecnológicos, políticos, econômicos, institucionais, demográficos e ecológicos. Ou seja, são fatores incontrolláveis pela organização.

5.1.1 Fatores econômicos

Os fatores variáveis econômicos atrelados ao macroambiente, de acordo com Chiavenato (1999), são as tendências do cenário econômico interno e externo, e que são responsáveis pela determinação da quantidade de operações que uma organização possui, assim como os níveis de preço e as análises cabíveis para aumento da lucratividade.

O fator externo primordial que influencia economicamente no salão HAIR ELEGANCE é o atual momento vivenciado, onde as pessoas estão permanecendo cada vez mais em suas casas por conta da pandemia causada pelo COVID19. Visto as medidas restritivas, o salão precisou reduzir a capacidade de atendimentos ao cliente, logo, os números de funcionários diminuíram.

A inflação é o índice que determina os valores dos produtos com base no consumo da população, se os valores das coisas sobem significa que as pessoas estão comprando mais ou quando descem significa que estão comprando menos, porém quem regula o rali da inflação é a taxa de juros, com base nos índices as empresas são influenciadas diretamente.

5.1.2 Fatores político-legais

Para Chiavenato (1999), os fatores políticos-legais podem afetar diretamente no processo de planejamento de uma organização, visto que podem ser decisões dos governos municipais, estaduais e federais.

Com o avanço da pandemia em 2020, medidas de contenção do vírus foram tomadas pelos órgãos governamentais, onde os profissionais de beleza foram um dos trabalhadores impactados no país, visto que no início da pandemia as empresas não essenciais foram obrigadas a fechar as portas para evitar aglomerações e conter a propagação do vírus. Os anos anteriores não foram lucrativos para as organizações de modo geral, os salões de beleza passaram por dificuldades, e no ano de 2021 não será diferente.

5.1.3 Fatores sociais

Em se tratando dos fatores sociais, segundo Chiavenato (1999) o mercado se inova cada vez mais rápido, o que requer que as empresas busquem alternativas para se manter competitivas e atentas às mudanças que ocorrem diariamente, cabendo à organização procurar sempre meios de se reinventar e se atualizar no mercado, com mudanças no foco do público-alvo, entre outros, a fim de obter maior aceitação de seus serviços ou produtos.

A empresa HAIR ELEGANCE existe no mercado desde 2010 e tem como foco somente os atendimentos presenciais aos seus clientes até o momento, porém no mercado estão acontecendo mudanças, as redes sociais são cada vez mais requisitadas pelas empresas para deixar o seu cliente mais próximo.

A reformulação do pensamento em relação ao Marketing Digital/Mídias Sociais requer rapidez, pois devido as mudanças de cenário devido a pandemia, os fatores sociais foram impactados pelo COVID19, e como consequência as empresas tiveram que se renovar por completo. Alguns salões estão fazendo atendimentos nas residências dos clientes que tem receio de sair de casa ou com hora marcada no salão para evitar aglomerações, ou criando meios de conseguirem uma receita com as vendas dos produtos. O salão precisa criar uma credibilidade fora da área presencial, para que consiga deixar o público engajado com novidades e promoções do local, e com isso criando oportunidades de atrair novos clientes.

5.1.4 Fatores tecnológicos

De acordo com Chiavenato (1999), é interessante que as organizações acompanhem e se atualizem no que diz respeito às tecnologias, incorporando as facilidades que são propostas em seus processos, visto o leque de opções de interações disponibilizadas através de plataformas digitais.

A empresa em questão, utiliza meios de comunicação através das redes sociais mais usadas pelas pessoas, porém é um fator que precisa ser melhorado pela alta tendência do uso da tecnologia. Nos dias atuais o comum é uma empresa ter uma página no Instagram ou Facebook por exemplo, mas cabem perguntas sobre “como ser notado nesse mercado?” “Como meus clientes vão me encontrar?”

Visto a grande concorrência, se torna cada vez mais difícil se destacar. Porém, através dos conteúdos postados diariamente nas mídias sociais, o algoritmo inicia o seu trabalho para que seu anúncio chegue até o cliente. É dessa forma que o mundo atual funciona, a modernidade prevalece nos meios dos negócios, a tecnologia vai deixar para trás as empresas que não forem junto com ela.

Os colaboradores da empresa precisam entender que o estudo nessa área é fundamental para sobrevivência de qualquer negócio, um dos assuntos relevantes a ser compreendido é o marketing digital, que é nova ferramenta para ajudar as pessoas e empresas a serem modernas. O aprimoramento não é nesse assunto específico apenas, os estudos sobre tecnologia vão além do marketing digital, mas é um bom começo para adquirir conhecimento nessa área.

Os fatores tecnológicos influenciam no meio em que as pessoas vivem, e não seria diferente para as empresas, já que o mundo está se modernizando com rapidez, e o salão de beleza HAIR ELEGANCE necessita se englobar com as novidades expostas no mercado, como por exemplo investir em um novo sistema de gestão, um software que facilite o dia a dia de trabalho, fazer agendamentos on-line para evitar qualquer transtorno, criar um aplicativo do próprio salão, ou seja, meios que facilitem a comunicação com o cliente.

5.2 MICRO AMBIENTE

5.2.1 Clientes

Os principais clientes do salão são na maioria mulheres residentes nas cercanias do salão (bairro Campinas), havendo, também, clientes de outros bairros, porém em um número bem menor.

No atual momento o qual as pessoas desejam alcançar a beleza de alguma forma, seja por meio de cuidados pessoais ou procedimentos estéticos, a empresa que atua no ramo da beleza e estética precisa estar vinculada as diretrizes propostas da área, para poder atender o máximo de pessoas possíveis. A HAIR ELEGANCE oferece serviços de cuidados pessoais aos seus clientes, com objetivo de alcançar a satisfação das pessoas e proporcionar o bem estar.

Os clientes vão ao salão pelo conforto e bem estar proporcionado a eles, onde se tornaram parceiros por confiar nos colaboradores e nos serviços prestados. Os clientes foram conquistados principalmente pela cabelereira e manicure principais, que já estão trabalhando a quase 10 anos no estabelecimento, contando com aproximadamente 100 (cem) clientes cadastrados, sendo que desses, em média 45 (quarenta e cinco), antes da pandemia, frequentavam o salão pelo menos uma vez por semana. O tempo de mercado do salão ajuda a concretizar a boa imagem criada entre os clientes, criando um vínculo de confiabilidade. Os clientes que usufruem o espaço se sentem bem recebidos pelas pessoas, os serviços prestados são desejados pelo tratamento oferecido, se tornando um meio em que os clientes encontram para relaxar.

Um ponto positivo é o agendamento com hora marcada, agradando os clientes mais organizados. Os atendimentos incluem uma atenção complementar para todas as pessoas, sem

distinção, o que gera ainda mais admiração dos clientes pois a empresa consegue assim atender bem todos os públicos.

5.2.2 Fornecedores

Os principais fornecedores de produtos para cabelos, unhas, massagem e estética para o salão de beleza HAIR ELEGANCE são as empresas Glamourama, TRUSS, TECLINE, Cotirô, RT e Volare, todas de Santa Catarina, registrando-se que também, são adquiridos produtos pela internet de outros fornecedores.

Quanto ao funcionamento do salão destaca-se a CELESC (energia elétrica) e a Claro/NET (telefone e internet).

5.2.3 Concorrentes

Os concorrentes indiretos se localizam no bairro de Campinas/SJ, há pelo menos 40 salões instalados e funcionando, os salões atuam de modo semelhantes aos demais outros empreendimentos próximos a região, com serviços de cabeleireira, manicure, pedicure, massagem, cuidados estéticos. Na galeria onde funciona o estabelecimento em estudo há 5 concorrentes diretos em funcionamento, conforme exposto no Quadro 1.

Quadro 1 - Análise de concorrentes.

	Coiffeurs em Detalhes	Destak Cabelereiros	Loiva Cabelereira	Espaço da Beleza Fina Mulher	Beth Cabelereira
Qualidade	Satisfatória	Satisfatória	Satisfatória	Satisfatória	Satisfatória
Preço	Preços na média do mercado, sem descontos	Preços altos em se tratando da venda de produtos	Preços competitivos, menores que a média do mercado	Preços altos nos serviços de estética	Os preços são altos nos serviços de coloração de cabelos
Condições de Pagamento	Satisfatória - Aceitam pagamentos em dinheiro, cartões de crédito e débito	Satisfatória - Aceitam pagamentos no dinheiro e cartões, além de negociarem prazos maiores conforme maiores as compras	Insatisfatória - Não aceitam nenhum tipo de cartão	Satisfatória - Aceitam pagamentos em dinheiro, cartões de crédito e débito	Insatisfatória - Não aceitam nenhum tipo de cartão
Localização	Satisfatória - Fácil acesso	Satisfatória - Fácil acesso	Satisfatória - Fácil acesso	Satisfatória - Fácil acesso	Satisfatória - Fácil acesso
Atendimento	Somente a responsável do salão avalia os serviços, gerando espera demasiada no cliente	Falta de motivação dos atendentes para oferecer os produtos e serviços, influencia negativa para compra	Atendimento não cortês	Atendimento personalizado aos clientes, com cortesia de água, café ou chocolate quente	Atendimento personalizado aos clientes, com cortesia de café e biscoitos
Serviços aos Clientes	O salão oferece serviços como coloração de fios, tratamentos capilares, manicure/pedicure, design de sobrancelhas e estética facial	São oferecidos os serviços de coloração de fios, tratamentos capilares e manicure/pedicure, assim como a venda de produtos de beleza	São oferecidos serviços de tratamentos capilares e coloração de fios	O salão oferece serviços como coloração de fios, manicure/pedicure, design de sobrancelhas e estética facial e corporal	São oferecidos serviços de tratamentos capilares, coloração de fios e manicure/pedicure.
Garantias estendidas	O cliente que faz procedimentos no cabelo, ganha uma hidratação após 6 dias	Retorno gratuito em 3 dias ao salão após procedimentos de coloração de fios e tratamentos capilares	Sem garantias estendidas	Retorno gratuito em 7 dias após estética facia e corporal para avaliação, assim como retorno de 4 dias após procedimentos capilares, para hidratação	Sem garantias estendidas

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2013).

A empresa estudada e os seus concorrentes estão sendo afetados pela pandemia, onde diversas empresas precisam se adaptar à nova realidade. Ambos possuem estratégias parecidas para conseguir ficar em contato com o seu público diariamente, ambos diminuíram o volume de pessoas no local para evitar aglomerações, as empresas nesse aspecto estão semelhantes.

5.2.4 Órgãos legais

Segundo dados do Sebrae (2020) É fundamental o documento de Alvará de funcionamento para qualquer empresa que tem a pertencam de abrir, o documento é entregue a todos os

empreendimentos que estão alinhados as regras básicas de segurança. Hoje é considerado umas das etapas de abertura de uma organização, sem o Alvará é quase impossível abrir um negócio.

A empresa adquiriu o documento de alvará de funcionamento para autônomos pela Prefeitura Municipal de São José por conta de estar alinhados com as diretrizes da vistoria de segurança básicas, conseguindo o alvará sanitário pela vigilância sanitária.

6. APLICAÇÃO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa de clima no salão de beleza Hair Elegance foi realizada de forma online, sendo encaminhada aos funcionários por e-mail, assegurando a saúde de todos devido à Covid-19. O questionário obteve 15 perguntas abertas, com base na pesquisa de clima organizacional de Luz (2003), conforme foi descrito nos capítulos anteriores. O questionário foi impresso pelos funcionários e respondido de forma física entre os dias 22/03/2021 a 06/04/2021, após ser respondida, a pesquisa retorno para o autor em forma de e-mail também.

Os dados apresentados a seguir, são os perfis dos colaboradores da pesquisa, que levam em consideração o sexo, idade e profissão. Os prestadores de serviços na sua maioria são mulheres, composto somente por dois homens, sendo uma cabeleireira/gestora do espaço com idade de 56 anos e a cabeleireira de 42 anos, cada uma possui duas ajudantes para desenvolver o serviço, o salão conta com uma estagiária de 22 anos estudante do curso técnico de cabeleireira, duas profissionais de manicure com as idades de 63 e 28 anos, duas profissionais de estética de 42 anos e 35 anos, uma massagista de 36 anos, duas empresarias na área de venda com 38 anos e 29 anos e três representantes de produtos de higiene e para cabelos (cremes, shampoos e outros) com idade de 32 anos, 28 anos e 35 anos, sendo que eles revezam os dias no salão.

A aplicação do questionário tem como objetivo identificar o grau de satisfação dos colaboradores, e conseqüentemente, analisar o clima organizacional o qual estão inseridos.

O questionário iniciou com a aplicação da pergunta no que se refere ao tratamento que os funcionários recebem na organização onde concluiu-se que a pesquisa foi satisfatória, visto que os dois parâmetros assinalados foram o “sempre” com 9 dos 15 respondentes, e o “quase sempre” sendo respondido por 6 dos 15 respondentes. O que indica que os funcionários estão satisfeitos com o tratamento. Cabe ressaltar que é interessante que a gerência procure entender o motivo dos que responderam com “quase sempre”, visto que pode acarretar alguma situação futura de insatisfação.

A segunda pergunta estava relacionada às orientações que o colaborador recebe no que diz respeito ao seu trabalho, onde todos responderam que sempre são claras e objetivas as instruções, facilitando para que os processos ocorram conforme cada procedimento estipulado.

Quando questionados sobre a segurança em expressar o que pensam, somente 1 colaborador marcou a opção “quase sempre”, os demais concordaram que sempre se sentem seguros para expressar suas opiniões. Sobre a qualidade do trabalho ser mais importante que a quantidade, todos os colaboradores concordaram que sempre a qualidade se sobressai, o que é um fator de suma importância em se tratando de prestação de serviços aos clientes.

Com relação ao reconhecimento das pessoas e suas competências, relacionado às oportunidades da empresa, todos os funcionários concordaram que sempre a empresa enxerga os seus colaboradores de acordo com suas competências no que tange a oportunidade. Sobre a empresa estar sempre buscando a melhoria contínua em seus produtos e serviços prestados, 10 dos 15 colaboradores responderam que “sempre” a empresa busca a melhoria, e 5 colaboradores responderam que “quase sempre”.

Em se tratando do atendimento que a empresa presta às solicitações dos seus clientes, os funcionários responderam que sempre a empresa atende de imediato, aumento seu nível de atendimento com relação a prestação de serviço. Quando questionados sobre seus sentimentos no que tange as informações sobre as tomadas de decisão que afetam seus trabalhos, 3 respondentes responderam que “quase sempre” são comunicados, e os outros 12 colaboradores responderam que sempre são comunicados sobre as decisões com impactos nas suas atividades.

No que diz respeito ao clima de trabalho da equipe ser bom, 2 dos colaboradores responderam que “quase sempre” e 13 responderam que “sempre” é um clima agradável e de união. Quando questionados sobre sua participação na definição de metas e objetivos relacionados a organização e às suas demandas, somente 1 colaborador respondeu que “quase sempre”, sendo os 14 demais satisfeitos em sua totalidade, afirmando que sempre participam desta etapa.

A pergunta referente ao sentimento de realização profissional a partir do trabalho executado foi satisfatória, porém 8 pessoas responderam que se sentem satisfeitos “quase sempre” e 7 responderam que “sempre” se sentem satisfeitos. Sobre a abertura que a empresa dá aos funcionários para reconhecer e receber opiniões, apenas 1 funcionário respondeu que “quase sempre” e os demais 14 afirmaram que “sempre” a empresa possui essa abertura.

A pergunta referente a visibilidade em se tratando do compromisso da empresa com a qualidade de seus produtos, serviços e processos, foi respondida como “quase sempre” por 3 funcionários, e 12 marcaram que sempre é possível verificar o compromisso da empresa durante

os processos de diário. Os colaboradores quando questionados sobre o reconhecimento de seus trabalhos por parte da organização, marcaram com unanimidade que sempre são reconhecidos, o que torna a equipe mais motivada e realizada.

Por fim, em se tratando das divergências de pontos de vistas e seus debates, 6 colaboradores afirmaram que “quase sempre” existe o debate antes da tomada de decisão, e os 9 restantes afirmaram que “sempre” existe o debate, visto o impacto que a decisão pode acarretar na demanda de cada colaborador, bem como seu bem-estar.

Dessa forma, todas as perguntas foram respondidas de forma bem-sucedida, mostrando que o atual clima organizacional da empresa está adequado para que os colaboradores se sintam felizes, realizados e reconhecidos como papel importante dentro da organização.

7. PROGNÓSTICO – MATRIZ SWOT

7.1 ANÁLISE SWOT

Dentro de uma organização para a tomada de decisão da maneira mais assertiva possível, é interessante que sejam utilizadas ferramentas que auxiliem a gestão do negócio. A Análise SWOT, conforme Nakagawa (2011), é uma ferramenta que se enquadra no planejamento estratégico da empresa, servindo como autoconhecimento de todos os pontos que formam a Matriz SWOT, sejam fatores que são considerados internos (Forças e Fraquezas) ou fatores que são externos à organização (Ameaças e Oportunidades).

7.1.1 Identificação e análise dos pontos fortes e seus impactos

Os pontos fortes de uma organização podendo ser denominados como Forças, são consideradas características que a organização consegue controlar e obter vantagens visto que são internas da empresa, onde Lima (2016), alega que são pontos positivos a serem trabalhados e explorados, fazendo com que a organização atinja sua missão estabelecida, diminuindo suas fraquezas e obtendo vantagens competitivas.

Para Fine (2011), existem diversos fatores que servem como base para definição dos pontos fortes ou vantagens competitivas de uma organização, podendo ser destacadas a qualidade dos recursos disponíveis (mão de obra e tecnologias), processos bem definidos, capacidade de inovação contínua, marketing, preços competitivos, comunicação entre a empresa e o cliente, entre outros. Sendo assim, para uma organização analisar de forma coerente seus pontos fortes, a identificação e entendimento do que são seus pontos fortes estrategicamente, se torna de suma importância.

A partir disto, os pontos fortes identificados no salão de beleza em questão, foram: a variedade de serviços oferecidos no estabelecimento, assim como a possibilidade dos clientes escolherem combos promocionais de serviços com mix variado para escolher, aproveitando mais serviços com os menores preços, como por exemplo (cabelo, unhas, sobrancelhas), tendo como opção também realizar todos os serviços de forma isolada não só nos cabelos (hidratação/tinturas/cortes), mas também serviços de pronto atendimento como maquiagens, design de sobrancelhas, estética, assim como a venda de produtos profissionais, entre outros serviços disponíveis.

Completando os pontos fortes analisados, a mão de obra do salão é considerada especialista na área da beleza (técnico/experiência), visto que durante a seleção dos colaboradores eles passam por um teste com a cabelereira gestora e responsável pelo salão, para que ela analise o desempenho e contrate a profissional mais adequado para atender as clientes, tornando a equipe qualificada para melhor atender as demandas das mais variadas especialidades.

7.1.2 Identificação e análise dos pontos fracos e seus impactos

Os pontos fracos que uma organização possui e que dentro da Análise SWOT são conhecidos como Fraquezas, são consideradas características internas e que precisam ser melhoradas, onde de acordo com Lima (2016), estas características podem deixar a empresa em uma situação de vulnerabilidade, sendo de suma importância que a organização as identifique e procure soluções, evitando que a empresa fique em situação de risco e perca a competitividade no mercado.

Martins (2007) alega que as fraquezas são os aspectos mais negativos da empresa, e afetam organizações que vendem produtos, serviços ou unidade de negócios. Ou seja, para que uma empresa se mantenha competitiva no mercado, ela precisa enxergar as fraquezas como pontos de melhorias a serem aplicados, que podem alavancar as vendas ou otimizar os serviços.

Tendo em vista as características citadas, um dos fatores negativos que o Salão de Beleza em questão apresenta, se dá pela falta de mensuração dos resultados obtidos através dos serviços prestados. Ou seja, os combos ofertados no salão assim como os serviços oferecidos isolados, não passam por nenhum tratamento de dados para a verificação de quais serviços possuem maior aceitação pelos clientes, e quais serviços são responsáveis pela maior parcela percentual no faturamento.

Outro ponto negativo a ser destacado, é que não existe uma avaliação da demanda de serviços, o que pode acarretar em um tempo de espera maior para os clientes serem atendidos,

e uma sobrecarga de trabalho em alguns funcionários e ociosidade em outros, visto que existe uma disponibilidade de funcionários capacitados e que poderiam ser alocados para outras atividades, auxiliando as demandas mais procuradas.

7.1.3 Oportunidades identificadas e seus impactos

De acordo com Martins (2007), as oportunidades são aspectos externos e positivos que possibilitam que o produto/serviço de uma empresa tenha vantagem competitiva no mercado, sendo fatores de suma importância para o planejamento estratégico e que estão relacionados a fatores que a empresa não consegue controlar. Dessa forma, as oportunidades possibilitam que novos mercados sejam identificados, além de abranger maiores parcelas de clientes, visto que o mercado é dinâmico e as necessidades dos consumidores variam diariamente, cabendo à organização analisar e estudar a viabilidade de se utilizar determinadas oportunidades como estratégia competitiva.

Na visão de Lima (2016), o ambiente/segmento o qual a empresa se encontra ou pretende entrar, está ligado diretamente às oportunidades que existem e poderão surgir. Porém, para que a organização possa usar as oportunidades a seu favor, é necessário que a tomada de decisão seja baseada através do planejamento estratégico, pois todas as informações sejam ligadas ao ambiente externo e interno se bem analisadas, podem gerar ainda mais lucro e visibilidade à organização.

As oportunidades analisadas para a empresa deste estudo, podem ser destacadas pela inserção da tecnologia nos processos, com uma rápida análise de Benchmarking na empresa de Tallis Gomes – SINGU, empresa essa que oferece Delivery de serviços de beleza como manicures, massagem, depilação e cabelos, o que seria interessante destacar como oportunidade para o responsável do salão, pois inovaria os serviços levando o salão até as clientes de forma rápida e com todas as medidas de proteção contra a COVID-19. Cabe ressaltar que o serviço de Delivery não seria somente ofertado durante o período pandêmico, mas também em outros períodos, levando a beleza e bem-estar para os clientes que possuem uma rotina sem disponibilidade de tempo no conforto de onde solicitarem o serviço.

Outro ponto a ser destacado como oportunidade, se dá pela interação nas mídias sociais que hoje estão atuando como o foco de muitas empresas, visto que muitas plataformas de redes sociais trabalham com a análise do público alvo, retorno que as publicações oferecem, onde conforme Torres (2011), o papel do Marketing Digital é utilizar estratégias e aplica-las na

internet, possibilitando atingir determinados objetivos para a organização, sejam eles oferecer inovação, aproximar os clientes ou abranger a maior parcela de clientes para o negócio.

A empresa em questão já está iniciando sua atuação na área de Marketing Digital, buscando engajamento nas redes sociais Instagram e Facebook, oferecendo todos os dias promoções aos clientes de produtos e serviços, aumentando a comunicação com os clientes e atentando às ferramentas dentro das redes sociais para o público alvo.

7.1.4 Ameaças identificadas e seus impactos

As ameaças são consideradas fatores externos e diferente das oportunidades, são pontos negativos os quais a empresa não consegue controlar. Para Lima (2016), as ameaças podem prejudicar o desenvolvimento e expansão de uma organização, trazendo como consequência a perda de posicionamento no mercado.

Martins (2007) alega que as ameaças podem levar a organização a reduzir sua receita ou até mesmo à falência, visto que como é um fator externo, está ligada a novos concorrentes, novos cenários competitivos, o que torna um desafio para a equipe estratégica do negócio, onde deve existir um planejamento que consista em possíveis situações de ameaça que a organização pode passar, evitando assim seu desaparecimento.

De acordo com as características citadas, uma das ameaças encontradas dentro do cenário o qual o salão de beleza está inserido, se dá pela baixa barreira à entrada de novos empreendimentos do mesmo segmento. Ou seja, nas redondezas o qual o salão está inserido, é possível perceber que possuem entre 35 a 45 salões de beleza instalados, o que gera o aumento da concorrência e a disputa pelos melhores serviços e preços do mercado.

Pode-se observar que o forte empreendedorismo auxilia a economia nos bairros de Campinas e Kobrassol, porém acaba diluindo os clientes com várias opções de profissionais, sejam eles recém inseridos no mercado, com anos de experiência, e os salões que já possuem seus clientes fixos e antigos.

Outro ponto a ser comentado como ameaça é a pandemia, visto que as empresas que não possuem seu planejamento estratégico efetivo tendem a sofrer ainda mais com as consequências causadas pelo período pandêmico. De acordo com o estudo feito por Harvard Business (2020), durante a pandemia da COVID-19, a falta de preparação e planejamento das organizações para a crise que a pandemia gerou, acarretou a ruptura de produtos a pronta entrega e na falta de fornecedores que atendessem as necessidades de clientes menores, priorizando as grandes organizações.

Dessa forma, pode-se destacar que a pandemia acarretou não só na falta de disponibilidade de produtos essenciais a serem utilizados e oferecidos no salão, mas também consequentemente na queda de faturamento, visto que muitos clientes optam pelo isolamento total dentro de suas residências e não sentem a necessidade de se deslocarem para usufruir dos serviços disponíveis no salão.

7.1.5 Matriz SWOT

A seguir será apresentada a matriz gerada a partir da análise SWOT realizada no presente trabalho.

Figura 2 – Matriz SWOT.

Fatores Internos	Forças	Fraquezas
	1. Variedade de serviços oferecidos 2. Combos promocionais 3. Mão de Obra especializada	1. Falta de Mensuração dos resultados 2. Falta de avaliação da demanda de serviços
Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças
	1. Delivery de serviços 2. Investimento em Marketing Digital	1. Baixa Barreira à entrada no segmento 2. Cenário pandêmico e suas restrições

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Conforme a Figura 2, é possível visualizar os fatores positivos (forças e oportunidades) e os fatores negativos (fraquezas e ameaças) da empresa em questão. Cabe ressaltar que os fatores externos de uma organização são aqueles que ela não consegue controlar, mas se houver um efetivo planejamento estratégico, é possível minimizar os impactos causados pelas ameaças e agregar à empresa as oportunidades.

Os fatores internos são aqueles os quais a organização consegue controlar, ou seja, pode usar as forças como estratégia competitiva para alavancar as vendas e melhorar seus serviços, assim como através de um plano de ação consegue solucionar suas fraquezas, para que a organização se mantenha o mais competitiva possível.

7.2 PLANO DE AÇÃO

Neste tópico serão apresentadas tabelas com os pontos a serem considerados na organização, permitindo com que fique mais clara a compreensão no que diz respeito a propostas de melhorias para serem aplicadas na empresa.

7.2.1 Quadro resumo dos pontos fortes e ações propostas

A partir dos pontos fortes da organização, foram apontadas as ações que justificam e mensuram os impactos destes pontos a fins estratégicos na empresa.

Quadro 2 - Resumo dos pontos fortes e seus impactos resultados.

Pontos Fortes	Ações de fortalecimento	Impacto e potencialidades	Viabilidade	Justificativa
Variedade nos serviços das áreas de beleza e estética	Proporcionar que o cliente usufrua de variados serviços, ficando mais tempo no salão	Traz comodidade aos clientes por mais serviços no mesmo lugar	Aumento da demanda em serviços	Maior parcela de clientes são atendidos
Opções de combos de serviços	Promover combos a partir de 2 serviços ganham desconto	Atratividade pelos descontos	Maior consumo de serviços prestados no salão	O custo para o cliente fica menor para uma quantidade maior de serviços utilizados.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

Conforme o Quadro 2, foram mapeados através do plano de ação os pontos fortes que a empresa possui, assim como suas respectivas justificativas e impactos. A fins estratégicos, devido a empresa oferecer variedade nos serviços prestados, o cliente tem mais opções de escolher variados serviços, o que conseqüentemente é mais cômodo devido não precisar se deslocar de um estabelecimento para outro, assim como gera aumento na procura dos serviços e abrange mais clientes para o salão.

Como outro ponto forte a ser destacado, entram as opções de combos de serviços, onde o cliente pode escolher a partir de 2 combos promocionais com desconto, o que torna o salão

ainda mais competitivo frente aos concorrentes, pois além de oferecer variados serviços o cliente ganha descontos pela utilização destes, aumentando a demanda dos serviços prestados.

7.2.2 Quadro resumo dos pontos fracos e ações propostas

A partir dos pontos fracos detectados na organização foram verificadas as ações e estratégias para reduzir os impactos causados na empresa, conforme será exposto a seguir.

Quadro 3 - Resumo dos pontos fracos e ações/estratégias.

Pontos Fracos	Causas	Ações	Viabilidade	Justificativa
Falta de mensuração de resultados	Grande movimentação no caixa sem antes checar quais serviços foram utilizados e maior volume de procura	Criar uma comanda de controle para que os funcionários marquem quais serviços (através de códigos numéricos) as clientes utilizaram e o orçamento	Custo mínimo com as impressões pois no salão já tem impressora	Através dessa comanda, o caixa lança os códigos no sistema bem como seus devidos orçamentos, para verificar qual serviço ou combo possui maior relevância no faturamento

Falta de avaliação de demanda	Não existe mensuração de resultados, acarretando a sobrecarga de colaboradores e ociosidade em outros	Montar um relatório mensal de desempenho de cada colaborador, e a partir dos resultados alocar os funcionários com menor demanda para as atividades que possuem maior procura, desde que sejam capacitados	Sem custo pois os funcionários fazem parte do quadro do salão	A partir desta análise mensal, será possível diminuir a sobrecarga de trabalho de determinados colaboradores, ou até mesmo reduzir o quadro visto a baixa demanda do serviço que ele realiza
-------------------------------	---	--	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

De acordo com o Quadro 3, mapeou-se os pontos fracos da organização e suas respectivas tratativas para minimizar os impactos causados por eles. A falta de mensuração de resultados é um dos pontos a serem destacados, visto que o não acompanhamento de resultados acarreta a desorganização financeira, onde a empresa não acompanha seu faturamento detalhado, assim como pode estar gerando custos com funcionários ociosos. Por isso foi proposto que a empresa implante um sistema de comanda inicialmente, para que todos os serviços (separados por códigos) sejam devidamente detalhados na comanda de cada cliente, para que o responsável pelo caixa lance no sistema os códigos de cada serviço, e eles sejam analisados pelo seu grau de relevância no faturamento.

A partir da mensuração dos resultados, a empresa poderá mensurar a demanda de cada serviço oferecido, visto que a falta de acompanhamento gera uma sobrecarga de trabalho em alguns colaboradores, onde a empresa pode os realocar para outros serviços que exigem maior demanda, pois todos os profissionais que estão no salão são capacitados para executar variadas tarefas. Sendo assim, a partir do acompanhamento de resultados e avaliação da demanda, a empresa pode avaliar o desempenho de todos os colaboradores, podendo até mesmo detectar uma possível redução no quadro de funcionários.

7.2.3 Quadro resumo das oportunidades e ações propostas

Neste tópico serão apresentadas as oportunidades detectadas e suas ações propostas para que pudessem ser aplicadas.

Quadro 4 - Resumo das oportunidades identificadas.

Oportunidades	Ações	Viabilidade	Justificativa
Delivery de serviços	Gerar maior cobertura de clientes atendidos	Custos com transporte do funcionário que irá prestar o serviço, podendo agregar uma taxa no serviço para cobrir os custos	O serviço de delivery busca atender todos os clientes no local que desejarem, levando para o cliente não só bem-estar, mas também comodidade
Investimento em Marketing Digital	Interagir com os clientes nas redes sociais, lançando descontos em produtos e serviços e através de questionário de melhorias e sugestões	Custos com a contratação de serviços de uma empresa especializada em Marketing Digital	A interação com os clientes tem como objetivo aproximar os mesmos, além de ser uma forma de alavancar as vendas de produtos e apresentar todos os serviços disponíveis no salão

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Conforme o Quadro 4, foram detectadas as oportunidades e as ações para que elas pudessem ser implementadas na organização. Durante o ano de 2020 devido a pandemia e suas restrições, tornou-se ainda mais forte as questões relacionadas à comodidade que os serviços tendem a oferecer para os clientes. Sendo assim, o delivery de serviços traz a proposta de oferecer os mesmos serviços que o salão físico tem, e a cobertura dos clientes atendidos é maior pois eles podem ser atendidos em suas casas, por exemplo. Os custos que a empresa terá para

implantar este serviço é o de custear o transporte dos seus colaboradores, mas essa taxa pode estar agregada ao valor do serviço final.

O investimento em Marketing Digital também é uma oportunidade detectada, pois a interação com os clientes nas redes sociais hoje, é fator de suma importância para chamar a atenção aos serviços e produtos prestados por uma empresa. Os custos que a empresa terá são de contratar uma empresa especializada para gerenciar as redes, promovendo descontos através de cupons e fazendo uma avaliação de qualidade através de questionários, para que os clientes façam parte da organização dando sugestões de melhorias, por exemplo.

7.2.4 Quadro resumo das ameaças e ações propostas

Neste tópico serão mostradas as ameaças que a empresa e o segmento o qual ela se encontra possuem, assim como suas ações que objetivam reduzir seus impactos.

Quadro 5 - Resumo das ameaças identificadas.

Ameaças	Ações	Justificativa
Baixa barreira à entrada no segmento	Procurar inovação para ser o diferencial nos serviços prestados, o que trará um destaque para a empresa diante seus concorrentes	O diferencial entre um salão e outro além de seus profissionais, são seus serviços. Dessa forma é interessante que a gestão do salão procure analisar quais serviços ou métodos inovadores ainda não são utilizados na região e aplicarem, para se tornarem pioneiros e garantir a busca pelos serviços

Falta de preparação para possíveis rupturas	Firmar contrato com os fornecedores dos produtos vendidos e utilizados no salão, em um volume que traga custo-benefício e não deixe de atender as demandas de vendas e serviços prestados	É interessante que no atual cenário de pandemia, os responsáveis pela gestão mapeiem seus processos de ponto de pedido e compras, analisando e estruturando a demanda de todas as saídas dos produtos e serviços, para que não deixem o salão sem abastecimento de materiais essenciais para o faturamento.
---	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Por fim, o Quadro 5 teve como objetivo mapear as ameaças detectadas durante a realização deste trabalho, assim como as respectivas ações para minimizar seus impactos. A primeira ameaça se dá pela baixa barreira à entrada no segmento de beleza na região, visto que existem muitos cursos profissionalizantes que permitem a formação contínua dos profissionais. Porém, para que a empresa continue competitiva no mercado, ela precisa “atacar” na inovação, sempre buscar o que há de mais moderno no segmento, o diferencial nos serviços prestados é importante para manter a fidelidade dos clientes.

Outra ameaça detectada foi a falta de planejamento em se tratando dos produtos que a empresa compra não só para vender, mas também utilizar nos seus serviços. A falta de mensuração dos resultados impacta em várias áreas de uma empresa, sendo assim, na empresa em questão ela impacta no momento de mensurar a quantidade dos produtos a serem comprados, quando comprar e qual o custo que será comprado. Quando a empresa detém esse controle, ela possui um poder de barganha maior com seu fornecedor e não deixa de abastecer seu estoque/prateleira. Por isso, a proposta para minimizar esta ameaça é fechar contrato de parceria com o fornecedor, avaliando a demanda de produtos consumidos e negociando de maneira com que traga custo-benefício à empresa.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apresentado no decorrer do presente trabalho, os objetivos deste estudo foram alcançados, tendo em vista que a partir da pesquisa de clima organizacional foi possível identificar se o ambiente o qual os funcionários estão inseridos é satisfatório bem como quais suas dificuldades e os desafios não só dos colaboradores, mas também no que diz respeito ao segmento de beleza o qual o salão está inserido.

A partir dos objetivos específicos, realizou-se uma fundamentação teórica para abordar os principais temas no que tange a administração e a importância do clima organizacional em uma empresa, que traz benefícios não só ao ambiente, mas reflete diretamente nos resultados da organização e na imagem passada a quem consome seus serviços/produtos.

Para que fosse avaliado o clima, foi utilizado o questionário a partir da metodologia de Luz (2003), onde abrange temas como reconhecimento, satisfação e a partir das respostas a gerência pode melhorar ainda mais o ambiente de seus colaboradores, além de identificar eventuais gargalos.

Após a aplicação do questionário, pode-se detectar que 53,33% dos funcionários consideram que sempre são respeitados e tratados com respeito, independente de cargo. O restante que corresponde a 46,67% considerou que são tratados com respeito quase sempre, o que entra na estatística satisfatória, porém pode futuramente acarretar insatisfação ao funcionário se recorrente.

Outro ponto a ser destacado, foi o questionamento a respeito do sentimento de realização profissional no trabalho, onde 53,33% dos colaboradores informaram que se sentem realizados quase sempre e não em sua totalidade, o que é um fator relevante a ser melhorado dentro da organização, pois os funcionários lidam diretamente com os clientes e se não estiverem confortáveis com seu trabalho, podem transparecer uma imagem negativa à empresa.

Dessa forma, no que diz respeito às propostas de ações para os itens insatisfatórios, pode-se afirmar que não houveram estes itens, e sim propostas de melhorias para manter o nível de satisfação, pois o questionário mostrou que, das 15 perguntas aplicadas, 13,33% foram respondidas com percentual acima de 25% da classificação “quase sempre”, o que deve ser revisto pela organização como formas de melhorias do ambiente, visto que foi classificado como satisfatório porém em determinado período pode acarretar em um decaimento da classificação, prejudicando não só o ambiente organizacional, mas a falta de um ambiente saudável pode ser prejudicial à imagem da empresa.

O cenário pandêmico representou a maior limitação deste trabalho, visto que o questionário foi enviado e respondido via email, o que dificultou na avaliação presencial do

ambiente para validação mais assertiva sobre o conteúdo respondido e até mesmo no momento de tirar dúvidas dos colaboradores.

Por fim, como propostas de estudos futuros, pode ser feita uma análise de qualidade dos serviços prestados aos clientes na organização, a fim de validar os cenários identificados através do prognóstico apresentado neste trabalho, com objetivo de a empresa verificar se o clima organizacional reflete ou não nos serviços, bem como visando a melhoria contínua de seus produtos, processos ou serviços, de acordo com a necessidade de cada cliente.

REFERÊNCIAS

- CARAVANTES, G. R; PANNO, C; KLOECKNER, M. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2005.
- CAVALCANTI, M.; MOREIRA, E. **Metodologia para Estudo de Caso**. 4.ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2009.
- CERTO, S. C. **Administração Moderna** – 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos** / Idalberto Chiavenato. – 2ªed. – Rio de Janeiro: Campus, 1999. – 15ª reimpressão.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração: uma nova visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. 1 ed. São Paulo: Altas, 2002.
- FERNANDES, D. R. **Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia**. Artigo Original, UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres., Londrina, v. 13, n. 2, p. 57-68, Set. 2012. Disponível em: <file:///C:/Users/Matheus/Downloads/720-Texto%20do%20artigo-2832-1-10-20150702.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2021.
- FINE, L. G. **The SWOT Analysis**. Kick It. LLC, USA - Amazon Kindle Edition. 2011.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed São Paulo: Altas, 2008.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. 1 edição: São Paulo: Saraiva, 2003.
- LIMA, R. C. de. **Análise SWOT ferramenta para tomada de decisões: Um Estudo de Caso na Cerâmica Soledade Ltda**. Campina Grande, 2016. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/14869/3/TCC%20%20RAFAEL%20CORREIA%20DE%20LIMA.pdf>. Acesso em: 10 maio 2021.
- LUZ, R. S. **Gestão do clima Organizacional**. São Paulo: Qualitymark, 2003.
- LUZ, R. S. **Clima organizacional: comportamento organizacional**. 1 ed Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto, relatório e publicações e trabalhos científicos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, M. A. P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MENEZES, A. H. N.; DUARTE, F. R.; CARVALHO, L. O. R.; SOUZA, T. E. S. S. **Metodologia Científica: Teoria e aplicação na educação a distância**. Petrolina: Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2019.

MONTANA, P.; CHARNOV, B. **Administração - Série essencial - 1ª ed.** São Paulo: Saraiva, 2011.

MOREIRA, E. G. **Clima organizacional**. Curitiba: IDESD Brasil S.A, 2008.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta: Análise SWOT (clássico), estratégia e gestão**. Movimento Empreenda, São Paulo, 2011, 3 páginas. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF>
Acesso em: 06 abril 2021.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional** – 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2005.

SEBRAE. **Alvará de funcionamento: guia definitivo sobre isso**. Disponível em:
<<https://respostas.sebrae.com.br/alvara-de-funcionamento-guia-definitivo-sobre-isso/>>
Acesso em: 13 abr. 2021.

SEBRAE. **Ferramenta: ANÁLISE SWOT (CLÁSSICO)**. Disponível em:
<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF> .
Acesso em 06 abr. 2021.

SEBRAE. **Como elaborar uma pesquisa de mercado**. 2013. Disponível em:
<<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Como+Elaborar+uma+Pesquisa+de+Mercado.pdf>> Acesso em 07 abr. 2021.

SOUZA, C. P. S. **Cultura e clima organizacional: Compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

SOUZA, T.A.; CAMPOS JUNIOR, D. J.; MAGALHÕES, S. R. **A importância do clima organizacional**. Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Universidade Vale do Rio Verde, v. 15, n. 1, p. 3-3, jul./2015. Disponível em:
<<file:///C:/Users/Matheus/Downloads/Dialnet-AImportanciaDoClimaOrganizacional-5113191.pdf>> Acesso em: 30 mar. 2021.

TORRES, C. **A Bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar**. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa** – 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC, 2013.