

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

MAYARA PEREIRA

**ESTUDO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA
REDE DE FARMÁCIAS, LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA-
SC**

CRICIÚMA, JUNHO DE 2011

MAYARA PEREIRA

**ESTUDO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA
REDE DE FARMÁCIAS, LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA-
SC**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Orientador: Prof. MSc. Paulo de Tarso F. Corrêa.

CRICIÚMA, JUNHO DE 2011

MAYARA PEREIRA

**ESTUDO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA
REDE DE FARMÁCIAS, LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA-
SC**

Monografia aprovada pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, no Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Criciúma, 29 de Junho de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Paulo de Tarso Ferreira Corrêa - Mestre - (UNESC) - Orientador

Prof. Dino Gorini Neto – Mestre - (UNESC)

Prof. Jorge Antônio Marcelino - Especialista - (UNESC)

DEDICATÓRIA

Dedico o presente trabalho aos meus pais Jorge e Marilene que sempre me incentivaram nos estudos.

AGRADECIMENTO

A Deus, por ter me dado equilíbrio e força para concluir essa trajetória.

Ao meu orientador Paulo de Tarso, que nunca mediu esforços para me auxiliar e compartilhar seus conhecimentos, bem como minhas amigas, pelas palavras de motivação nos momentos de agonia e tensão. Assim como, os colaboradores da organização que foram fundamentais para realização da pesquisa. E principalmente, a minha família, que sempre me compreenderam nos momentos difíceis.

“Bom mesmo é ir a luta com determinação, abraçar a vida com paixão, perder com classe e vencer com ousadia, pois, o triunfo pertence a quem se atreve... A vida é muita para ser insignificante.”

Charles Chaplin.

RESUMO

PEREIRA, Mayara. **Estudo da Satisfação dos Colaboradores de uma rede de farmácias, localizada no município de Criciúma- SC.** 2011. 105 f. Monografia do Curso de Administração, da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Criciúma.

Este trabalho foi desenvolvido primeiramente a partir de assuntos que envolvem o campo de Recursos Humanos e a Administração. O objetivo geral da pesquisa, se fez por analisar o grau de satisfação dos funcionários, de uma rede de farmácias, localizada no município de Criciúma-SC. Para tal, desenvolveu-se suporte teórico, a fim de apresentar as teorias da administração, juntamente com temas que correlacionem a área de Recursos Humanos. Salienta-se que o tema deste trabalho é analisar o clima organizacional, e necessário se fez abordar o comportamento das pessoas. Traz também a ideia de autores referente à liderança, comunicação, trabalho em equipe e motivação. Logo, na metodologia utilizou-se a pesquisa quantitativa e qualitativa, sendo aplicada para 25 colaboradores das 3 unidades em estudo. Para isso, o questionário foi o instrumento empregado, contendo 3 questões direcionadas ao perfil de cada colaborador, e outros 20 questionamentos referente a treinamentos, remuneração salarial, trabalho em equipe, estrutura física da empresa, liderança e comunicação. De posse dos dados e informações necessárias, estes foram tabulados, analisados e explanados. Diante do pressuposto, a pesquisadora pode concluir a pesquisa, e por fim, apresentar sugestões a partir de um levantamento dos artifícios que podem ser melhorados, além de proporcionar mudanças na organização.

Palavras-chave: Clima organizacional. Satisfação. Motivação. Recursos Humanos.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Há quanto tempo trabalha na empresa?	70
Gráfico 2: Como se sente em relação á competência de seu gerente?	71
Gráfico 3: Quanto ao seu relacionamento com seu gerente, você está:	72
Gráfico 4: Quanto ao reconhecimento pelo seu superior quando realiza um bom trabalho, você considera-se:	73
Gráfico 5: Como sente-se em relação as decisões tomadas pelo seu superior:	74
Gráfico 6: Referente à sua realização profissional, como se sente:	75
Gráfico 7: Como se sente em relação ao volume de trabalho que você desempenha:	76
Gráfico 8: Referente a intensidade de fofocas, mentiras, discussões e falsidade entre os colaboradores da empresa. Você está:	77
Gráfico 9: Quanto ao relacionamento com seus colegas de trabalho, você considera-se:	78
Gráfico 10: Referente à oportunidade de treinamento e desenvolvimento oferecidos pela empresa para um aprendizado constante, você se sente:	79
Gráfico 11: Com relação ao clima de trabalho de sua empresa, como você se sente:	80
Gráfico 12: Referente ao seu horário de trabalho, você está:	81
Gráfico 13: Como se sente, em relação à sua segurança de dizer o que pensa:	82
Gráfico 14: Quanto ao seu uniforme de trabalho, você considera-se:	83
Gráfico 15: Referente às metas mensalmente pretendidas pela empresa, como se sente:	84
Gráfico 16: Quanto a sua remuneração salarial comparada a sua tarefa, como se sente:	85
Gráfico 17: O seu salário em relação ao que pagam as empresas do mesmo ramo, o deixa:	86
Gráfico 18: Com relação ao ambiente físico da empresa em que trabalha, como se sente:	87
Gráfico 19: Referente à motivação que seu gerente/líder exerce sobre os funcionários, o deixa:.....	88
Gráfico 20: Você se sente satisfeito por trabalhar na empresa?	89
Gráfico 21: A imagem que a empresa tem perante a comunidade o deixa:.....	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Funções da Administração	19
Quadro 2: Elementos que constituem o clima organizacional	41
Quadro 3: Definição da área e população alvo do estudo	64
Quadro 4: Plano de coleta de dados	65
Quadro 5: Instrumentos de coleta de dados	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Comparativo entre idade e sexo	68
Tabela 2: Comparativo entre idade e instrução	69

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1:** O processo de Comunicação 51
- Figura 2:** Uma Comparação dos Modelos de Motivação de Maslow e de Herzberg . 58

LISTA DE ABREVIATURAS

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

CFF- Conselho Federal de Farmácias

OMS- Organização Mundial da Saúde

Abrafarma- Associação Brasileira da Indústria Farmacêutica

CRF- Conselho Regional de Farmácia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 TEMA	15
1.2 PROBLEMA.....	15
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo Geral	16
1.3.2 Objetivo Específico	16
1.4 JUSTIFICATIVA	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 ADMINISTRAÇÃO E AS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS	18
2.1.1 Teorias da Administração	20
2.1.1.1 Teoria da Administração Científica	20
2.1.1.2 Teoria Clássica	22
2.1.1.3 Teoria das Relações Humanas	23
2.1.1.4 Teoria do Comportamento Humano	24
2.1.1.5 Escola Burocrática	26
2.1.1.6 Escola Estruturalista	27
2.1.1.7 Teoria de Sistemas.....	28
2.1.1.8 Escola de Administração por Objetivos.....	29
2.2 ORGANIZAÇÃO E AS PESSOAS	31
2.2.1 O papel das Organizações	31
2.2.2 O aspecto humano nas organizações.....	32
2.2.3 Cultura Organizacional.....	33
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	35
2.3.1 Surgimento e Manifestação do Clima Organizacional.....	37
2.3.2 Satisfação no Trabalho	38
2.3.3 Elementos que influenciam o Clima Organizacional	40
2.3.3.1 Recursos Humanos	42
2.3.3.1.1 História de Recursos Humanos	43
2.3.3.1.2 Objetivos e Funções da Administração de Recursos Humanos	45
2.3.3.1.3 O Recrutamento de Pessoal.....	46
2.3.3.1.4 A Seleção de Pessoal.....	47

2.3.3.1.5 Sistema de Treinamento	48
2.3.3.1.6 Desenvolvimento.....	49
2.3.3.1.7 Comunicação	50
2.3.3.1.8 Trabalho em Equipe	53
2.3.3.1.9 Liderança.....	54
2.3.3.1.10 Motivação.....	56
2.4 TRANSMARKETING.....	59
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	61
3.1 TIPOS DE PESQUISA	61
3.1.1 Pesquisa Bibliográfica	62
3.1.2 Pesquisa Descritiva ou de Campo	62
3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA	63
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	63
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	66
4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA	68
4.1 ANÁLISE GERAL DOS DADOS	91
4.2 SUGESTÕES DE MELHORIAS.....	95
5 CONCLUSÃO	96
REFERÊNCIAS.....	98
APÊNDICE.....	103

1 INTRODUÇÃO

A busca do homem pela cura de doenças vem sendo explorada desde os primórdios. De acordo com dados do IBGE (2009), o Brasil está em quinto lugar no ranking referente aos consumidores de medicamentos pelo mundo inteiro. Segundo o Conselho Federal de Farmácias (CFF, 2009), por meio de documentos baseados em relatórios da Comissão de Fiscalização, o qual o mesmo foi emitido em dezembro de 2009, baseando-se em documentos de Relatórios de Atividades Fiscais dos Conselhos Regionais de Farmácia, encontram-se por todo país 70.010 farmácias e drogarias, onde 18.425 estão situadas nas capitais e 60.585 farmácias e drogarias em cidades do interior. A Organização Mundial da Saúde (OMS, 2010), por exemplo, recomenda a proporção de oito mil habitantes por farmácia.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria Farmacêutica (Abrafarma, 2010), o mercado farmacêutico não está saturado. O Brasil possui apenas 30 milhões de consumidores para uma população de 150 milhões de habitantes. Problemas do dia-a-dia como: stress, doenças do trabalho e hábitos incorretos na alimentação, levou cada vez mais os indivíduos às farmácias a procura de medicamentos.

Ainda de acordo com Abrafarma (2010), as grandes redes de farmácias associadas a essa, faturam aproximadamente R\$200 mil por mês, enquanto a grande maioria fatura em média R\$30 mil mensalmente. Vale ressaltar que, enquanto no Brasil o consumo anual de remédios é de aproximadamente US\$ 8 bilhões, nos Estados Unidos chega a cerca de US\$ 250 bilhões.

Em Santa Catarina, segundo o Conselho Regional de Farmácia (CRF, 2010), as farmácias e drogarias vêm crescendo anualmente 20%. No entanto, 61,6% das farmácias que existem no estado caracterizam-se como farmácia independente e não como rede. Em Criciúma-SC, encontram-se 73 farmácias e drogarias registradas até o ano de 2010.

Com o crescimento e expansão das farmácias e drogarias, a consequência é a concorrência cada vez mais acirrada, e para superar a concorrência é necessário entre outros fatores, destacar na diversificação da oferta de serviços, que visam à retenção dos consumidores, e principalmente funcionários satisfeitos e motivados, o que resulta em clientes felizes, metas cumpridas e objetivos alcançados.

1.1 TEMA

Estudo da satisfação dos colaboradores de uma rede de farmácias, localizada no município de Criciúma-SC.

1.2 PROBLEMA

A organização em estudo é uma rede de farmácias, onde possui 3 de suas filiais localizadas no município de Criciúma-SC, atuando há oito anos no mercado, e totalizando uma soma de 25 funcionários em suas filiais localizadas em Criciúma-SC.

Entende-se que o clima organizacional se divide em qualidade de vida de seus colaboradores, e de como estes desempenham suas tarefas de acordo com sua satisfação no trabalho, o que resulta em melhoria de sua produtividade. No entanto, para uma rede de farmácias é vantajoso medir a satisfação dos colaboradores, para então conseguir obter funcionários cada vez mais motivados, e desse modo, realizar suas funções com entusiasmo.

Portanto, a presente empresa apresenta alguns indicadores que podem ser perceptíveis à influência positiva ou negativa na satisfação de seus colaboradores. O que justifica a insatisfação presente são os indicadores analisados como stress, rotatividade, conflitos, desmotivação, que prejudicam o clima da empresa, ao tornar visível a baixa produtividade. Por outro lado, há também funcionários que apresentam comportamentos de satisfação no trabalho, cuja percepção é evidente nas atitudes de motivação e bom comportamento destes no ambiente trabalho.

Assim, a empresa em estudo tem demonstrado interesse em identificar alguns fatores que podem estar prejudicando o clima organizacional, até então desconhecidos, cuja consequência se resulta em alta rotatividade, desmotivação e stress dos colaboradores.

A partir do cenário exposto surge o problema deste trabalho: Qual o grau de satisfação dos colaboradores de uma rede de farmácias, localizada no município de Criciúma-SC?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o grau de satisfação dos colaboradores de uma rede de farmácias, localizada no município de Criciúma-SC.

1.3.2 Objetivo Específico

- Identificar os fatores que contribuem para satisfação e insatisfação dos funcionários no ambiente de trabalho.
- Diagnosticar o nível da satisfação dos colaboradores da organização sobre os fatores identificados.
- Apresentar sugestões a partir dos resultados obtidos na pesquisa.

1.4 JUSTIFICATIVA

Este estudo visa analisar o nível de satisfação dos funcionários de uma rede de farmácias, a qual possui 3 filiais localizadas no município de Criciúma-SC, de modo a buscar a satisfação e excelência dos colaboradores da empresa. Vale ressaltar a importância para a empresa possuir seus funcionários motivados, para então ter um bom relacionamento com seus clientes, o que é essencial para aumentar a retenção destes, de modo a garantir o sucesso e a sustentabilidade da organização a longo prazo, e assim gerar vantagem competitiva para a empresa.

Assim, o estudo visa identificar os aspectos que mais influenciam no clima organizacional das 3 filiais da rede de farmácias em estudo, para então oferecer aos funcionários condições de trabalho adequadas, proporcionar oportunidades de desenvolvimento, bem como maximizar as relações com os funcionários.

O momento para a realização do estudo é oportuno, pois percebe-se que alguns fatores podem estar prejudicando o clima organizacional, como: altos índices de rotatividade e stress na empresa, de modo que esses aspectos vem preocupando

a gerência da empresa, o qual torna-se indispensável o estudo para a rede de farmácias.

Sendo assim, esse estudo é relevante para a pesquisadora, para a empresa e para a Universidade. Para a pesquisadora torna-se importante esse estudo, pois irá agregar conhecimento e maior clareza da realidade organizacional, e, portanto, para a Universidade torna-se relevante possuir em seu acervo e estar disponível para outras pessoas adquirir conhecimento sobre o estudo. Contudo, vale acentuar que o estudo torna-se importante também para a empresa poder analisar os fatores que contribuem para a qualidade do clima organizacional, e desse modo, desenvolver práticas e programas que possam ser aplicados em processos motivacionais.

Por fim, este estudo é viável, pois a empresa em questão possui interesse em diagnosticar os fatores que influenciam de forma positiva e negativa a satisfação dos funcionários da organização, de modo a disponibilizar informações necessárias para elaborar a pesquisa e permitir a aplicação do questionário na empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Gil (1996), a base de uma pesquisa é a fundamentação teórica, ou seja, é a sustentação desta em relação ao tema da pesquisa, o qual é relevante, pois trará informações precisas de modo a favorecer a definição da problemática abordada.

2.1 ADMINISTRAÇÃO E AS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

Existem muitos conceitos que definem administração, não existe uma definição padrão, pois a cada tempo surgem diversos conceitos e de vários autores, porém é necessário um entendimento comum entre eles. Administração é a ação de realizar objetivos, sejam eles da organização, como de seus membros, por meio de métodos e recursos que a organização dispor (MONTANA; CHARNOV, 2003).

Desse modo, entende-se de acordo com Maximiano (2008), que organização é um conjunto de recursos, o qual visa buscar um objetivo específico, ou um conjunto de objetivos. Destacam-se então, como recursos de uma organização: recursos humanos, financeiros, materiais, tempo e espaço. Assim, os produtos e serviços são considerados os objetivos principais da empresa. Além de recursos e objetivos, as organizações possuem outros dois elementos fundamentais: processo de transformação e divisão do trabalho. Chiavenato (2004) enfatiza os mesmo fatores que Maximiano (2008), de modo a relacionar administração e organização, como uma concentração de objetivos e recursos disponíveis, ou seja, para alcançar um objetivo é necessário tomar decisões sobre os recursos que serão utilizados.

Quando as pessoas tomam decisões e utilizam recursos, estão administrando, seja na organização familiar, social ou pessoal. Portanto, não importa o cargo que ocupem, as pessoas estão sempre administrando. Administrar é planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de um grupo de pessoas em busca de um resultado comum, e desse modo alcançar os objetivos esperados (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Grupo de pessoas, segundo Robbins (2004), é o conjunto de um ou mais indivíduos, os quais buscam atingir um determinado objetivo, de modo a trocar

informações, onde cada indivíduo contribui por meio de seu desempenho, de acordo com suas responsabilidades.

No entanto como conceito clássico, pode-se ressaltar segundo Drucker (1974), que as principais características na administração de uma organização são consideradas quanto: aos objetivos, a administração e quanto ao desempenho individual. No primeiro aspecto, o objetivo principal da organização não é a sobrevivência, e sim fornecer uma contribuição para o empresário, para o funcionário e a sociedade. No segundo, está relacionado à área administrativa, e apresenta que as empresas são diferentes em seus objetivos, porém são basicamente iguais na administração. No terceiro, o aspecto de desempenho individual, defende que são as pessoas que fazem, planejam e decidem, portanto, o desempenho individual é a eficácia das pessoas dentro das organizações.

Entretanto, com o passar do tempo, Daft (2005, p.5) conceituou: “Administração é o alcance de metas organizacionais de maneira eficaz e eficiente por meio de planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais [...]” Assim, de acordo com Chiavenato (2004), administrar é compreender os cinco processos ou funções administrativas.

Maximiano (2008) fundamenta as principais funções, descritas no quadro 1:

Planejamento	Compreende em estabelecer metas e recursos que serão utilizados para que estas metas sejam atingidas. Planejar consiste em uma relação com o futuro e quais as decisões que deverão ser tomadas de modo a influenciar no mesmo;
Organização	Coliga os fatores e recursos que precisam ser utilizados para executar os planos e realizar os objetivos pretendidos. Portanto, a organização dispõe os recursos para a operação dos planos que foram estabelecidos na função administrativa de planejamento;
Liderança ou Direção	É a função de administrar a organização em busca dos objetivos pretendidos, ou seja, é o processo de trabalhar com pessoas;
O processo de execução	Consiste em alcançar e realizar as atividades planejadas. Consiste em fatores físicos e intelectuais para a realização;
O processo de controle	Regulamenta e assegura a realização das atividades. É a relação compreendida entre as atividades planejadas com as realizadas.

Quadro 1: Funções da Administração

Fonte: Dados da pesquisadora

Conforme os referidos autores (DRUCKER, 1974; MONTANA; CHARNOV, 2003; LACOMBE; HEILBORN, 2003; CHIAVENATO, 2004; ROBINS, 2004; DAFT, 2005; MAXIMIANO, 2008), entende-se que administração é o ato de

planejar os objetivos e alcançar metas através de métodos para que possam ser atingidos. Portanto, o papel do administrador é gerenciar o conjunto de recursos, por meio de estratégias, de modo a analisar a organização como um todo.

2.1.1 Teorias da Administração

Todas as teorias da administração são produto do ambiente, forças sociais, políticas, econômicas, culturais e tecnológicas (STONER, 1994). Segundo Stoner (1994, p.22) “Teoria é um conjunto coerente de pressupostos elaborado para explicar as relações entre dois ou mais fatos observáveis”.

Entretanto, por meio de diversos tempos foi desenvolvida a história da administração por muitos estudiosos, como descrita a seguir.

2.1.1.1 Teoria da Administração Científica

Segundo Ribeiro (2003), a Teoria da Administração Científica ou Escola Mecanicista foi a primeira escola do pensamento administrativo a ser abordada. A Administração Científica surgiu em 1889 e suas origens estão relacionadas às consequências da Revolução Industrial, em que começaram a surgir novas empresas criando grande concorrência, problemas de aproveitamento do maquinário instalado e devido a decisões mal planejadas, geraram grandes perdas de produção e insatisfação dos operários.

A grande relação entre Administração e a Revolução Industrial, estabelece que ao começarem a surgir e crescer novas empresas com objetivo de fornecer os automóveis, cinema, aparelhos de som, lâmpadas elétricas e telefones, os quais foram os novos produtos criados e as empresas a produzir em grande quantidade, foi necessário a partir desse momento um estudo específico de como lidar com um grande número de recursos humanos (MAXIMIANO, 2008).

Taylor foi o nome de maior expressão da Administração Científica. Para Maximiano (2000, p.167) “Taylor defendia os princípios da administração científica acreditando que o objetivo da administração seria pagar salários altos e ter baixos custos de produção.” Segundo Taylor, por meio desse objetivo, a melhor maneira de executar tarefas seria através da aplicação de métodos de pesquisa, de modo a selecionar e treinar os empregados para que as pessoas e as tarefas fossem

compatíveis, e assim garantir uma relação íntima e afetiva entre a administração e os empregados (CHIAVENATO, 2004).

Conforme Wagner III e Hollenbeck (2003), Taylor chegou a conclusão de que havia muitas perdas com a ineficiência, e desse modo a administração das empresas precisava ser melhorada. No entanto, a eficiência dos métodos e processos na fábrica, era uma das grandes apreensões dos administradores desta época.

Taylor procurou criar um sistema de pagamentos [...] justo e que incentivasse o trabalhador a produzir mais. A solução encontrada foi estabelecer uma produção-padrão, de acordo com o qual o funcionário receberia sua remuneração (RIBEIRO, 2003, p.20).

Segundo Chiavenato (2004), a Administração Científica tinha como um de seus objetivos a divisão das tarefas e a padronização no desempenho dos funcionários. Tudo possuía regras e era cronometrado, assim privava a satisfação dos funcionários que limitavam estes para contínua aprendizagem. Esse modelo de administração tratava o empregado como apenas uma mão de obra contratada sem qualquer envolvimento de pessoa na organização. Taylor defendia a imposição de padrões, ele considerava os funcionários preguiçosos e ineficientes, ou seja, possuía uma visão negativista dos mesmos.

Seguiram a mesma linha de Taylor: Henry Grantt, Franck e Lelian Gilbreth, Henry Ford, onde focavam em melhorias do rendimento individual dos colaboradores. Sendo, que deveriam fazer sempre a mesma coisa e viabilizando seu treinamento na execução das tarefas simples, os funcionários pouco instruídos, de modo a produzir melhor e mais depressa (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Desse modo, a Administração Científica foi criada com objetivo de obter melhoria da eficiência do trabalhador, adquirindo melhores e maiores recursos para as organizações, devido ao crescimento e o aumento dos lucros (MONTANA; CHARNOV, 2003).

“O taylorismo caracteriza-se por uma alta desumanização do trabalho, pois sua lógica é a do trabalho rápido, rotineiro e monótono” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.37).

Portanto, conforme os autores citados (LACOMBE; HEILBORN, 2003; MONTANA; CHARNOV, 2003; RIBEIRO, 2003; WAGNER III; HOLLENBECK, 2003; CHIAVENATO, 2004; MAXIMIANO, 2008), por meio da realização das tarefas

repetitivas realizadas pelos colaboradores pouco instruídos e por executarem apenas uma única tarefa, foi possível desse modo obter eficiência no processo produtivo na Teoria da Administração Científica.

2.1.1.2 Teoria Clássica

O francês Henry Fayol, entre os pensadores administrativos modernos, certamente depois de Taylor é o nome mais conhecido. Henry Fayol é o fundador da Teoria Clássica da Administração ou tradicionalista, fisiologista, escola normativista, e europeia como também é chamada. As ideias de Henry Fayol estão relacionadas a seis funções básicas da empresa: técnicas, comerciais, financeiras, segurança, contábeis e administrativas. Fayol buscava destacar a estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente, sendo que suas ideias estão relacionadas a administração de empresas e não somente as condições de trabalho (RIBEIRO, 2003).

Nesse contexto, Griffin (2007, p.39) coloca que “A abordagem clássica da administração consiste no enfoque da administração de empresas sob duas divisões distintas: gerenciamento científico e gerenciamento administrativo.”

Para Maximiano (2008), as ideias de Fayol baseavam-se de que a administração é constituída por cinco funções: previsão, organização, direção, coordenação e controle. Sendo que, as ideias de Henry Fayol fundamentavam-se de que administração deveria ser vista como uma das funções separadas das demais (técnicas, comerciais, financeiras, seguranças, contábeis e administrativas) da empresa, de modo que a principal função do diretor é administrativa, a do operário é a técnica. A função técnica é a base das pequenas empresas, desse modo a administrativa é a que dá sustentação nas maiores organizações, e observa-se o equilíbrio entre as duas forças nas médias empresas.

Portanto, na abordagem clássica, enquanto Taylor se focou em aumentar a eficiência no nível operacional, Fayol procurou aumentar a eficiência de modo a adaptar os diversos setores da empresa entre eles, principalmente a estrutura e o funcionamento da empresa. Além disso, Taylor enfatizou o trabalho individual, analisando as partes para o todo, enquanto Taylor parte do todo para as partes, ou seja, analisou o sistema inverso, vê a empresa de cima para baixo (RIBEIRO, 2003).

2.1.1.3 Teoria das Relações Humanas

A Escola das Relações Humanas foi a primeira que surgiu em termos de ser opositora em relação a Taylor. Pelo fato da Escola Clássica estar relacionada à visão mecanicista do trabalho de Taylor e pelas ideias normativistas da organização de Fayol, começaram então a surgir opositores com objetivo de humanizar as formas de administrar a organização (RIBEIRO, 2003).

Explicam Motta e Vasconcelos (2002), que o principal fator do surgimento de outra grande escola nas teorias da administração, foi a intenção de humanizar o trabalho por meio de estudos e experiências realizadas em uma fábrica de equipamentos telefônicos, a partir de 1927 e com término em 1932, na empresa Western Electric, localizada no bairro Hawthorne, em Chicago. Para Andrade e Amboni (2007), a Teoria das Relações Humanas teve como causa de seu surgimento o crescente desemprego, ocasionados pela crise de 1929. As conclusões das experiências de Hawthorne impulsionaram também para primeira tendência que surgiu em oposição a Taylor, a Escola das Relações Humanas.

A partir dos estudos em uma fábrica da Western Electric Company, o qual foi coordenado pelo psicólogo australiano Elton Mayo, teve como principal objetivo se basear por meio da produção como medida para a avaliação, estudar a relação entre a intensidade de iluminação e a eficiência dos operários (RIBEIRO, 2003).

A experiência de Mayo tinha como objetivo principal estudar o desempenho dos trabalhadores, através das variações na iluminação. Assim, no primeiro momento, o estudo começou a apresentar resultados curiosos, onde, à medida que era aumentada a intensidade da luz, a produtividade dos funcionários também aumentava. E da mesma forma, à medida que se diminuía a luz, a produção também aumentava. A partir desse momento, os estudiosos começaram a oferecer para os colaboradores incentivos como: intervalo para descansarem e lanches. Da mesma maneira a produção ainda continuou aumentando. No entanto, os mesmos decidiram retirar os benefícios os quais foram oferecidos, e o resultado foi considerado extremamente estranho pelos pesquisadores, pois ao invés da produtividade cair, como esperado, aumentou consideravelmente (MAXIMIANO, 2008).

Elton Mayo e seus colegas começaram a analisar os resultados e verificar que o desempenho dos indivíduos não era relacionado com a iluminação e os benefícios, e sim pelo comportamento e atenção que os pesquisadores estavam exercendo sobre as mesmas, ou seja, o desempenho das pessoas flui de acordo com o modo de como estas são tratadas pela gerência e a forma de como os supervisores fazem o papel de intermediários entre os membros e a administração superior. Assim, a abordagem das relações humanas, está diretamente relacionada à satisfação dos funcionários e ao desenvolvimento dos mesmos (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003).

Ribeiro (2003, p.59) relata que “Chegou-se a conclusão de que o fator psicológico prevaleceu sobre o fator fisiológico. A eficiência da produção não depende só das condições físicas; as condições psicológicas também são importantes.”

Portanto, essa teoria teve como principal objetivo o fator humano. Por meio dos estudos de Hawthorne, os estudiosos começaram a se preocupar com os aspectos humanos no trabalho, sendo que a principal conclusão dessas experiências foi a importância do fator social para o sucesso da empresa, contrariando a Administração Científica que se baseava em que a organização era uma máquina, e que o homem era uma peça da máquina, sem qualquer importância para a empresa (ANDRADE; AMBONI, 2007).

2.1.1.4 Teoria do Comportamento Humano

É evidente relacionar o surgimento da teoria comportamental, com o experimento da fábrica de Hawthorne, já citado anteriormente, como um dos primeiros estudos relacionados ao comportamento humano. Através desse estudo, estabeleceu um estreito laço em relação à “atenção” com pessoas pesquisadas, e o modo de como essa “atenção” foi dada aos mesmos, de forma a influenciar a produtividade (MAXIMIANO, 2008).

Contudo, de acordo com Marras (2004), a partir desse momento foi possível verificar que os estudos de Mayo voltaram-se para o lado comportamental, e em seguida começaram a surgir estudos específicos sobre processo motivacional.

Logo surge Abraham H. Maslow, que por meio de seu livro “Motivação e Personalidade” publicado em 1954, tornou-se conhecido pela teoria da hierarquização das necessidades humanas, a qual designava que a motivação das pessoas está relacionada à suas necessidades, sendo consideradas estas, desde as necessidades mais simples, denominadas de fisiológicas, até as de auto-realização, denominadas de necessidades psicológicas, que são consideradas as mais complexas (MARRAS, 2004).

Já para Chiavenato (2004), a escola comportamental surgiu pelo motivo da teoria clássica ter proporcionado a ineficiência de produção e principalmente a desarmonia no local de trabalho, e, no entanto, essa nova teoria é caracterizada por ser democrática e humanista. As pessoas nem sempre seguiram os padrões de comportamentos previstos ou esperados na organização, assim, a escola comportamental surgiu com objetivo de lidar e entender de modo mais eficaz o comportamento das pessoas.

No entanto, Lacombe e Heilborn (2003) afirmam que a escola comportamental da administração, teve como principal finalidade, harmonizar os objetivos das pessoas e da organização, e dessa forma considerar as pessoas como elementos essenciais para uma empresa.

Assim, a Teoria do Comportamento Humano surgiu no final da década de 1940 e originou-se especificamente na psicologia organizacional e das ciências comportamentais, com o objetivo da busca de soluções flexíveis e democráticas para os problemas organizacionais (ANDRADE; AMBONI, 2007).

Enquanto a Escola das Relações Humanas está focada em valores, objetivos e atitudes que precisam ser estimulados para obter eficiência, a do Comportamento Humano enfatiza que as pessoas participem na tomada de decisões e solucionem problemas, desse modo sendo uma oposição à Teoria Clássica (RIBEIRO, 2003).

De acordo com Griffin (2007) e Maximiano (2008), devem ser analisadas as características das pessoas, relacionadas ao seu comportamento, tanto no seu comportamento individual, quanto no comportamento em grupo e suas atitudes, de modo que enfatizam que as pessoas são peças fundamentais na administração de uma empresa.

O comportamento organizacional está focado na estrutura e na preocupação com os processos, de modo a estar relacionado com o comportamento das pessoas na organização e com a dinâmica organizacional (CHIAVENATO, 2004).

Conforme Hersey e Blanchard (1986), o Comportamento Humano está relacionado à motivação, aos resultados alcançados por algum objetivo, devido aos estímulos da motivação, mesmo que esses objetivos fossem impulsos do subconsciente, o que dificulta a análise e avaliação, ou seja: “Os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos, que podem ser conscientes ou subconscientes” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.18).

Portanto, devido aos cientistas do comportamento, os administradores tornaram-se muito mais eficazes no relacionamento com seus subordinados, de modo que ficaram mais sensíveis e sofisticados. Apesar disso, os cientistas da mesma, constantemente discordam em suas recomendações e conclusões, o que dificulta os administradores sobre qual orientação seguir (RIBEIRO, 2003).

2.1.1.5 Escola Burocrática

A Teoria Burocrática desenvolveu-se no ano de 1940, por meio das teorias de Max Weber, com objetivo de criar um modelo de organização baseado na burocracia, com características de formalidade, impessoalidade e profissionalismo. Dessa forma, a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas não conseguiram apresentar uma visão do todo na organização, portanto surgiu a Escola Burocrática, baseada em um sistema organizado, constituído por normas escritas, de forma a buscar igualdade do tratamento de seu público (RIBEIRO, 2003).

Para Maximiano (2008), Max Weber enfatizava que a burocracia era um tipo de poder e não um sistema social. No sistema de Weber as regras têm prioridade e as decisões estão centralizadas no topo da hierarquia, apresentando como características desse modelo gerencial racional e sistematizado: rotinas, hierarquia, formalidade, legalidade e impessoalidade.

A burocracia segundo definição Weberiana, estabelece que para os objetivos serem alcançados e atingidos seria necessário formalizar e coordenar o

comportamento humano, através do exercício de autoridade racional-legal (MOTTA; VASCONCELOS, 2002)

Weber se baseou de forma que a promoção deveria ser em função do mérito. Porém, em muitos casos o resultado da aplicação da burocracia de Weber, ocorreu o excesso de regulamentos e normas, o que não eram características das organizações modernas. Apesar disso, em alguns casos as organizações ainda utilizam esse sistema por falta de sistemas mais eficazes (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Com isso, o sistema burocrático virou sinônimo de ineficiência, devido ao excesso de regras e exigências. As consequências da burocratização foram notáveis como: o exterior começou a ser visto como ameaça, os funcionários limitaram-se a cumprir normas e regras, e principalmente o sistema se fechou de modo a gerar regras para beneficiar apenas o próprio grupo. No entanto, foi necessário delegar o poder decisório aos subordinados como medida para desburocratizar a organização, de modo que as empresas, dessa forma, seriam aliviadas dos excessos das regras, os quais emperram decisões que poderiam ser solucionadas mais rapidamente (RIBEIRO, 2003).

2.1.1.6 Escola Estruturalista

O estruturalismo iniciou seus estudos no ano de 1950 e teve como um de seus principais estudiosos Amital Etzioni. Surgiu por perceber que as organizações contrariando a escola burocrática, são sistemas abertos e que a burocracia limita a capacidade produtiva e criativa, o que impulsionou os estudiosos a começarem a buscar caminhos alternativos ao modelo burocrático. Desse modo, procurou então definir uma teoria que levasse em consideração aspectos da Escola Clássica (organização formal), e os aspectos da Escola de Relações Humanas (teoria informal) (RIBEIRO, 2003).

Para Andrade e Amboni (2007), a grande diferença entre a Escola das Relações Humanas e a Escola Estruturalista está relacionada que, a primeira via a organização como um sistema fechado, entretanto, a Teoria Estruturalista possui a visão da empresa como um sistema aberto e deliberadamente construído, de modo a se basear em estudos da estrutura interna, e assim, interagir com o meio externo.

A Escola Estruturalista envolve as organizações formais e informais, os diferentes níveis hierárquicos de uma organização, todos os diferentes tipos de organização, recompensas salariais e materiais como também as simbólicas e sociais. A Teoria Estruturalista baseia-se no conceito de estrutura, definidas por um conjunto de partes ligadas umas as outras, constituindo-se uma estrutura, de modo a analisar a organização como um todo (CHIAVENATO, 2004).

Os estruturalistas foram os primeiros a incluírem na organização o ambiente externo. Para estes, a sociedade moderna e industrializada, é uma sociedade de organizações, onde estas dominam a moderna sociedade (MUNIZ; FARIA, 2007).

Conforme a Escola Estruturalista e sua visão organizacional surgiu a definição de homem organizacional, onde o homem organizacional possui características coletivas e cooperativas, e assim estar preparado para as constantes mudanças que ocorrem nas organizações (RIBEIRO, 2003). O Conceito de Homem Organizacional se refere além das características potencialmente físicas, as características mentais, anatômicas e fisiológicas (MAXIMIANO, 2008).

Portanto, entende-se de acordo com os referidos autores (RIBEIRO, 2003; CHIAVENATO, 2004; ANDRADE; AMBONI, 2007; MUNIZ; FARIA, 2007; MAXIMIANO, 2008), que a teoria estruturalista, analisa a organização sobre todos os fatores, mais que isso, reconhece a integração e a interdependência desses fatores, de modo a observar sua expansão direta que exercem uns sobre os outros.

2.1.1.7 Teoria de Sistemas

De acordo com a Teoria Geral de Sistemas desenvolvida pelo biólogo alemão Von Bertalanffy, surgiu a Teoria dos Sistemas, com influência significativa na administração. Os autores que se destacaram na Escola de Sistemas foram: Ludwig Von Bertalanffy, Norbert Wiener, Daniel Katz, Robert Kahn e James E. Rosenzweig. Bertalanffy foi um dos autores mais importantes do século. Defendia que a Teoria Sistêmica permitisse a relação das organizações com o meio externo, e definiu os tipos de sistemas, sendo eles abertos, dinâmicos, e os sistemas fechados (RIBEIRO, 2003).

Segundo Griffin (2007), sistema é um conjunto de partes que se relacionam entre si, buscando alcançar um objetivo comum. Dessa forma, ser um subsistema quando for um sistema inserido dentro do outro, um sistema aberto quanto interagir com o meio externo e fechado quando não interagir com o ambiente.

A Teoria de Sistemas possui como princípios básicos: os sistemas são abertos, os sistemas existem dentro de outros sistemas e as funções de um sistema dependem de sua estrutura. A abordagem sistêmica apresenta que a organização não deve focar em partes separadas e sim deve ser administrada como um todo complexo. Dessa forma, de modo a observar a organização como um sistema aberto, a Teoria Estruturalista se opõe a teorias vistas anteriormente, como as teorias de Taylor e Fayol, que viam a organização como um sistema fechado (MUNIZ; FARIA, 2007).

Possui como característica principal, a escola de sistemas, analisar a organização como um todo, portanto vê a organização como um sistema unificado e intencionado. Assim, em uma organização, os diversos setores de qualquer segmento são afetados em graus variados devido às atividades de outros segmentos. A organização de acordo com a Teoria Sistêmica necessita visualizar a organização como um sistema, e desse modo compreender como suas ações podem afetar a mesma (GRIFFIN, 2007).

Desse modo, concluí-se conforme os autores citados (RIBEIRO, 2003; GRIFFIN, 2007; MUNIZ; FARIA, 2007), que a Teoria de Sistemas proporciona um esboço, na qual a organização pode planejar ações e prever tanto as consequências de longo como de curto prazo, de forma a compreender as consequências não previstas, e estabelecer um equilíbrio entre os objetivos de várias partes da empresa e as necessidades da organização como um todo.

2.1.1.8 Escola de Administração por Objetivos

Também conhecida de Administração por Resultados, a Escola da Administração por Objetivos surgiu com propósito de focar as organizações aos resultados. O foco das organizações saiu dos meios de produção e dos processos, voltando-se para os objetivos alcançados. A Administração por Objetivos é um

sistema no qual os objetivos e metas são definidos pelos chefes e subordinados, onde formulam planos e métodos para a o alcance dos objetivos especificados (RIBEIRO, 2003).

Segundo Chiavenato (2004), Peter Drucker é considerado o criador da Administração por Objetivos. Drucker defendia que os objetivos das organizações precisavam ser claros, de forma que toda a estrutura da empresa compreenda e concentre seus esforços na busca de alcançar os resultados pretendidos. ´

A Administração por Resultados como também é chamada, é constituída por quatro componentes: definição de metas, atribuição de responsabilidades, desenvolvimento de padrões de desempenho e avaliação de desempenho. A Administração por Objetivos é considerada um ciclo, onde primeiramente devem-se definir objetivos para a organização, em segundo lugar, impor responsabilidades, e com ajuda dos subordinados, desenvolverem padrões de desempenho. Ao chegar ao término do ciclo, é comparado o desempenho com os padrões e assim o ciclo é reiniciado (MAXIMIANO, 2008).

A Escola de Administração por Objetivos aconselha os proprietários ou representantes, de que os objetivos precisam ser possíveis e claramente definidos, de modo a criar níveis de prioridade para os mesmos, pois alguns objetivos têm maiores necessidades que outros, e por meio das metas estabelecidas, acompanharem a execução, de modo a corrigir as alterações necessárias. A organização busca que os objetivos pretendidos resultem da operação eficiente e que os resultados possam atingir as expectativas esperadas. Portanto, os objetivos formam a base para a execução de outras funções administrativas e as atividades da organização (DAFT, 2005).

Assim, é possível compreender de acordo com os referidos autores (CHIAVENATO, 2002; ROBEIRO, 2003; DAFT, 2005; MAXIMIANO, 2008), que todas as organizações necessitam de objetivos claros e específicos. Um objetivo claramente determinado representa um desafio e a sensação de contribuir para algo importante, o que é uma necessidade de todas as pessoas. Dessa forma, se existir um objetivo claramente definido e que desse modo proporcionar um sentimento de realização e recompensa por seu resultado, os objetivos serão atingidos com êxito e mais facilmente.

2.2 ORGANIZAÇÃO E AS PESSOAS

Para Chiavenato (2004), as pessoas constituem uma organização, onde as mesmas passam a maior parte de seu tempo dentro destas, as quais utilizam a organização como meio para alcançar determinados objetivos pessoais.

Segundo Dutra (2006), o papel das pessoas dentro de uma organização reflete em desenvolver sua carreira e sua competitividade profissional, de modo que estas começam a cobrar de si mesmas, e conseqüentemente da organização as condições para seu desenvolvimento profissional.

De acordo com Vergara (2007), é de compromisso da organização, estimular o desenvolvimento, oferecer condições para que os membros superem as expectativas e necessidades destas exigidas, e criar espaço de modo a oferecer suporte.

Portanto, de acordo com os autores citados (CHIAVENATO, 2003; DUTRA, 2006; VERGARA, 2007), existe uma estreita relação entre as pessoas e organização, sendo que é difícil separar umas das outras, pois as pessoas são essenciais para o funcionamento da uma empresa, de modo a não existir limites em relação aos indivíduos e as organizações.

2.2.1 O papel das Organizações

A organização se baseia principalmente na função administrativa de planejar, e conseqüente a função de controlar, tendo como uma de suas principais funções agrupar os vários fatores e recursos necessários para o desempenho de planos (CHIAVENATO, 2004).

Para Maximiano (2008), sistema ou método de transformar recursos em produtos ou serviços, se define uma Organização. As organizações em muitos casos são consideradas meios de sustento, pelo fato das pessoas receberem salários, lucros distribuídos, abonos e outras formas de pagamento, em forma de retribuição pelo seu trabalho, e assim possibilitar que as pessoas possam adquirir os bens e serviços de que necessitam.

As organizações são essenciais para a sociedade, porque a grande maioria das pessoas nascem em hospitais, são educadas em escolas e trabalham

em uma organização. Dessa forma, as organizações executam muitas atividades na sociedade moderna, além de permitir que as pessoas possam alcançar padrões mais elevados e uma qualidade de vida melhor (LACOMBE; HEILBORN, 2004).

O papel da função da administração geral baseia-se nas tarefas especializadas as quais contribuem para realizar os objetivos. A maioria das organizações possui as mesmas funções: produto, marketing, pesquisa, finanças e recursos humanos (MAXIMIANO, 2008).

Segundo Daft (2005), caracteriza-se a existência de uma organização a partir do momento em que os membros de um grupo aceitam liderança, de forma a aceitar um líder e obedecer ao mesmo, seja para julgar ou ajustar as diferenças entre os membros de um mesmo grupo, o que constitui assim, uma organização, considerada a mais simples possível.

Portanto, compreende-se que a organização nada mais é do que o processo de organizar e coordenar um grupo de pessoas para alcançar um objetivo em comum, por meio da divisão das funções e do trabalho através da hierarquia de autoridade estabelecida (LACOMBE; HEILBORN, 2004).

2.2.2 O aspecto humano nas organizações

Toda organização deve obter um entendimento do comportamento humano de modo que a organização ganhe total contribuição efetiva dos mesmos, e dessa forma beneficiar tanto o indivíduo como a organização. Com o crescente número de organizações modernas nos últimos anos, surgiu a necessidade de se estudar o comportamento do homem na organização, onde o mesmo realiza um trabalho, por meio da procura de manipular o meio, ou é por ele manipulado, e desse modo o conhecimento das pessoas tornaram-se mais complexo, assim gerando novas necessidades, o que levou a analisar o comportamento humano nas organizações (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Robbins (2004), com o crescimento de uma sociedade industrializada e sofisticada, as pessoas começaram a ser tratadas como seres da organização, sendo que estas algum tempo atrás eram tratadas todas iguais e consideradas apenas como recursos de produção.

Vergara (2007) ressalta que é importante o administrador de empresas compreender também os aspectos da personalidade dos indivíduos da organização, com objetivo de minimizar os erros de decisão.

As pessoas entram nas organizações seja por um bom salário ou oportunidade de promoção, ou seja, os indivíduos entram nas organizações por determinados motivos, assim a organização espera do mesmo bom desempenho e criatividade, por lhe pagar bem e lhe oferecer oportunidades (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Problemas organizacionais em relação ao comportamento humano são perceptíveis nas empresas, sejam pela violação das expectativas, tanto dos indivíduos, como da organização, ou problemas como: resolução de conflitos, interação grupal, promoção de soluções criativas de problemas (MAXIMIANO, 2008).

O comportamento humano segundo Wagner III e Hollenbeck (2003) se refere à motivação em prol de um objetivo estabelecido, conforme as necessidades não satisfeitas. Assim, o meio que os indivíduos utilizam para satisfazer essas necessidades e o modo como se comportam em busca de satisfazê-las é determinado pela personalidade.

Assim, as pessoas são peças essenciais em uma organização, sem elas as organizações não sobrevivem. Sendo assim, é importante analisar o comportamento humano nas organizações, de modo a compreender como cada indivíduo se comporta e reage em um determinado ambiente (ROBBINS, 2004).

2.2.3 Cultura Organizacional

Cultura representa o sentimento da organização, o modo de pensar dos membros da mesma, e abrange todo o conjunto de valores e crenças. Geralmente, a cultura passa despercebida na organização, mas todos participam dela. A cultura organizacional está inserida no modo de como as pessoas vêem as características da cultura da empresa, de forma a desconsiderar a possibilidade de gostarem ou não de tais características (DAFT, 2005).

Uma das funções mais importantes da cultura organizacional é fornecer padrões adequados para aquilo que os membros da empresa vão fazer ou dizer. Dessa forma, a cultura serve para apontar sentido e ferramenta de controle que

encaminha e dá formas às atitudes e comportamentos dos indivíduos da empresa (CARVALHO, 2000).

No atual ambiente de trabalho, através da expansão e amplitude do controle, o papel da cultura organizacional torna-se cada vez maior, pelo fato das organizações modernas inserirem em sua estrutura o trabalho em equipe, redução de formalização e ênfase aos membros da mesma, em consequência de uma forte cultura organizacional, o que permite assegurar que todos os indivíduos da organização seguissem a mesma linha (ROBBINS, 2004).

Conforme Daft (2005), a cultura representa a identidade da organização e proporciona um sistema compartilhado de crenças e valores os quais se tornam maiores do que os próprios indivíduos da organização. A cultura organizacional reflete a visão e estratégia do líder, quando as ideias e os valores acarretam o sucesso. Assim, a cultura começa com um fundador ou líder, os quais possuem a função de analisar, formular e programar as ideias e valores, sendo a visão da empresa ou uma estratégia organizacional.

A cultura de uma empresa constitui-se de características relacionadas à empresa, de modo que esses aspectos constituem o modo de ser da mesma. Em outras palavras, na mesma proporção que a personalidade está para o indivíduo, a cultura está para a organização, de forma que se torne a identificação da empresa e o reconhecimento dos funcionários (LUZ, 2003).

Segundo DuBrin (2003), a cultura possui como sua principal consequência o choque na eficácia da organização. Uma empresa que apresenta uma forte cultura organizacional, os funcionários seguem sem questionar. Já em uma empresa em que a cultura é mais fraca ela proporciona apenas diretrizes aos membros. Entretanto, por meio da cultura organizacional pode-se criar vantagem competitiva e sucesso financeiro, inovação, ajuste do pessoal na organização, produtividade, direção de atividades e liderança.

Enfim a cultura organizacional, de acordo com os autores citados (CARVALHO, 2000; DUBRIN, 2003; LUZ, 2003; ROBBINS, 2004; DAFT, 2005;), influencia o clima de uma organização, sendo que a cultura está relacionada ao clima organizacional, de modo que são questões complementares. Assim, quando a os membros da organização seguem a cultura da mesma, facilita a comunicação, resolução de problemas e até desentendimentos que possam surgir.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

A valorização dos indivíduos na organização continua sendo um dos maiores desafios para os negócios, sendo que para maioria das organizações os membros que a integram são ainda considerados como recursos e custos. Assim, sabe-se que a valorização das pessoas integra parte do clima organizacional, de modo que este intervém significativamente na produtividade e na motivação dos mesmos (SPECTOR, 2003).

Clima organizacional é o nome dado ao ambiente interno entre os indivíduos de uma empresa. Dessa forma, o clima de uma organização está relacionado com o grau de motivação dos membros da mesma, de modo que à medida que o nível de satisfação dos colaboradores aumenta o clima organizacional da empresa também se eleva, e dessa forma apresentar consequências positivas em relação à satisfação dos funcionários. Por outro lado, quando o nível de motivação está baixo, o clima organizacional tende a baixar-se, e desse modo acarretar baixa produtividade, causar desinteresse, apatia, insatisfação e depressão dos membros da organização (LUZ, 2003).

Conforme Lima e Albano (2002), o clima organizacional estabelece uma estreita relação com a cultura organizacional, sendo considerado o clima um efeito desta cultura, de modo a manifestar a consequência desta na empresa, como um todo, e não por partes independentes. Lima e Albano (2002) diferenciam as mesmas pelo fato do fator cultura organizacional ser algo desenvolvido com o passar do tempo, por meio de mudanças, as quais demoram mais tempo para ocorrer. Já o clima organizacional, é algo de fácil percepção, o qual seja em curto ou médio prazo pode ser então administrado.

O clima de uma organização, de acordo com Puente-Palacios (2002) é um fator de extrema importância nas organizações, principalmente com relação ao impacto causado por este, sobre o desempenho e conseqüente comportamento das pessoas na organização.

Dessa forma, o clima organizacional não é algo explícito e jamais é algo nítido. Portanto, é um conjunto de percepções que os colaboradores têm de diversos aspectos que influenciam sua satisfação no dia-a-dia do trabalho e seu bem-estar, embora nem todos os membros possuam a mesma percepção e opinião. O clima

organizacional reflete diretamente no comportamento humano, pois é considerado um elemento que resulta da cultura de uma empresa, na qual pode ser definido da forma de como as pessoas percebem e vêem a organização, levando em consideração, as decisões tomadas, a coordenação das tarefas e o modo de como estas são comunicadas aos membros (LUZ, 2003).

O clima de uma organização pode ser considerado bom, prejudicado ou ruim. Quando os membros da organização sentem orgulho de trabalhar na empresa em que fazem parte, e aconselham parentes e conhecidos para trabalharem nela, são sinais de que o clima está bom. Assim, por meio de atitudes favoráveis como: entusiasmo, alegria, dedicação, comprometimento, satisfação e participação, são de fácil percepção que o clima vai bem (MAXIMIANO, 2008).

Por outro lado, para Luz (2003), o clima prejudicado ou ruim, são consequências de discórdias, desuniões, conflitos e rivalidades. Além disso, a alta rotatividade e o baixo tempo de permanência das pessoas na organização são fatores relevantes quando se trata de clima, os quais representam sinais de que o clima não está bom (LUZ, 2003).

No entanto, Chiavenato (2002) enfatiza que o clima organizacional influencia o comportamento dos indivíduos que fazem parte da organização, e é por eles percebida e experimentada. Dessa forma, quando o clima de uma organização proporciona satisfação das necessidades pessoais dos indivíduos, o clima organizacional torna-se favorável. Da mesma proporção, quando o clima de uma empresa proporciona frustração de tais necessidades, o clima se torna desfavorável.

Rego (2003) acredita que o elemento clima organizacional, deriva de uma metáfora com relação a termos meteorológicos. Em meteorologia, de acordo com as estações do ano, regiões, e ações da natureza, através das mudanças e instabilidade do tempo, influenciam dessa forma o comportamento das pessoas, principalmente no vestuário, na alimentação, na disposição para o trabalho e no humor das mesmas. Assim, em sentido figurado, o clima organizacional muda na organização de acordo com o cenário em que a empresa apresenta em determinado momento. Porém, o clima de uma organização não é variável como o clima meteorológico, ou seja, está aberto a mudanças, porém não proporcionalmente como a velocidade do clima do tempo. Além disso, Rego (2003) ressalta que, os fatores que influenciam o clima de uma empresa, são sempre considerados

aspectos encontrados anteriormente, e não de partes que integram o presente momento.

Portanto, é possível perceber que existem diversos conceitos e definições de clima organizacional, sendo que dessa forma é possível interpretá-los por múltiplos pensamentos de cada autor (CHIAVENATO, 2004).

2.3.1 Surgimento e Manifestação do Clima Organizacional

O estudo de clima organizacional surgiu de acordo com Rizzatti (2002), no início da década de 60, nos Estados Unidos, por Forehand e Gilmar como consequência de seus trabalhos relacionados ao comportamento humano no trabalho. De acordo com esses estudos, Litwin e Stringer (1968) começaram a realizar experiências, por meio de organizações americanas e ao analisar esses experimentos verificaram que as empresas apresentaram resultados diferentes uma das outras, em termos de desempenho e satisfação no ambiente de trabalho. Assim, diante dos resultados encontrados, novos estudiosos e pesquisadores começaram a surgir e ampliar os estudos relacionados ao clima organizacional.

O clima de uma organização apesar de ser algo abstrato, através de indicadores o qual sinalizam a sua qualidade, torna o clima de uma organização, algo tangível e materializado. Esses indicadores servem principalmente para quando algo não está bom, for alertado, ou ao contrário, alertar quando algo está muito bom. Assim, pode-se verificar que tais indicadores não servem para fornecer informações capazes de diagnosticar os fatores que influenciam de forma positiva ou negativa o clima organizacional, e sim para alertar quando algo está bom ou ruim (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Luz (2003), os indicadores que mais se destacam em uma organização são: rotatividade, absenteísmo, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais, mau comportamento de funcionários e baixa avaliação de desempenho, são alguns indicadores que se manifestam de forma negativa em uma organização.

Dessa forma, é indispensável que a empresa conheça a realidade social, econômica e familiar em que seus membros vivenciam fora do ambiente de trabalho, de modo a compreender algumas variáveis que interferem o clima da empresa. É

fundamental também que as empresas conhecem os aspectos internos da organização, é preciso analisar como os empregados pensam, e sentem-se em relação aos fatores que prejudicam o clima da organização, sendo eles já mencionados anteriormente (RIZZATTI, 2002).

Concluí-se então, que para alcançar a qualidade desejada na organização, é necessário satisfação na vida pessoal e profissional, para que os membros da organização consigam desempenhar bem suas tarefas, de forma a alcançar melhoria em termos de desempenho e produtividade. Assim, percebe-se que gerenciar o clima organizacional por meio da área de recursos humanos, torna-se indispensável para qualidade de vida das pessoas envolvidas na empresa e principalmente ao sucesso dos negócios (LUZ, 2003).

2.3.2 Satisfação no Trabalho

De acordo com Collis e Montgomery (2000), as organizações estão cada vez mais em busca de vantagem competitiva em busca de recursos tangíveis e intangíveis, ou seja, por meio de equipamentos, tecnologia, ou ativos intangíveis, como por exemplo: a fama da marca, e principalmente “as capacidades organizacionais, impregnadas nas rotinas, processos e cultura da empresa” (COLLIS; MONTGOMERY, 2000, p.41).

O primeiro estudo realizado a respeito de satisfação no trabalho foi em 1935, por Hoppock, onde estabeleceu uma estreita relação da satisfação humana no trabalho, com uma série de características, fisiológicas, psicológicas e ambientais, no qual afirma que a satisfação pode ser considerada uma avaliação (SPECTOR, 2003).

Essa avaliação apresentada por Hoppock, resulta de diversos fatores como: realização, reconhecimento, progresso e responsabilidade (variáveis psicológicas). E ainda, de elementos como: supervisão, salários e ambiente físico de trabalho (variáveis fisiológicas e ambientais). Esses elementos, no entanto, determinam à satisfação ou insatisfação dos colaboradores na organização (VERGARA, 2007).

Contudo, colaborador de acordo com Chiavenato (2004), nada mais é do que indivíduo o qual colabora com a organização por meio da oferta do seu trabalho. No entanto, colaborador é sinônimo de funcionário e trabalhador. O termo colaborador abrange além dos indivíduos, que integram o quadro de funcionários da organização, como também abrange as pessoas responsáveis pela prestação de serviços. A diferença entre colaborador e membro, estabelece que colaborador possui uma relação entre o indivíduo e a empresa, entretanto, membro significa a pessoa a qual faz parte da organização, ou seja, apenas parte integrante da mesma.

Geralmente, avalia-se a satisfação dos colaboradores utilizando-se da aplicação de questionários ou entrevistas, e por intermédio destes, analisar o modo de como se sentem no trabalho. Ainda, algumas vezes, deve-se solicitar algumas ideias e opiniões de supervisores, para então avaliar a satisfação de outros indivíduos (SPECTOR, 2003).

Segundo Snell (2006), as pessoas se sentem satisfeitas no trabalho, de acordo com o modo de que estas são tratadas, sendo de forma justa e com relação aos resultados obtidos por elas mesmas. Sendo assim, a satisfação no trabalho envolve uma série de variáveis, designando que um funcionário satisfeito não necessariamente desempenha melhor suas funções que um empregado insatisfeito, e sim, pode ocorrer de tais funcionários estarem satisfeitos com seus empregos pelo simples fato de que não precisam trabalhar muito.

Spector (2003) enfatiza o papel do líder como fundamental para o desenvolvimento da satisfação dos membros no trabalho, pois o mesmo influencia na motivação destes, de modo a gerar credibilidade, criar comprometimento, segurança e valorização do indivíduo de acordo com seu desempenho, e assim criar uma relação de respeito e confiança. Logo, deve-se ressaltar o líder como uma das principais influências da satisfação das pessoas no trabalho.

De acordo com Maximiano (2008), a insatisfação no trabalho é mais explícita do que a satisfação, devido a elementos perceptíveis como: alta rotatividade, aumento de queixas e processos, estresse de funcionários, furtos e serviços ruins aos clientes. Luz (2003) complementa que os conflitos gerados na organização é o fator mais expressivo e visível quando se trata do clima de uma empresa, revelando um clima organizacional tenso ou agradável, de acordo com a intensidade destes, sejam eles interpessoais ou interdepartamentais.

Portanto, para evitar tais fatores mencionados que afetam o clima de uma organização de forma negativa, é necessário que as empresas invistam em programas de qualidade de vida de seus membros no trabalho, com objetivo de criar um ambiente de trabalho agradável, de modo a gerar bem-estar e satisfação dos mesmos. Tais programas constituem de alguns fatores como: remuneração salarial adequada e justa, oportunidade de crescimento, direitos de privacidade pessoal, entre outros (SNEL, 2006).

Porém, para Marras (2002) a grande preocupação da administração moderna consiste em analisar constantemente a tarefa de remunerar um trabalhador. A variável remuneração de salários é um dos fatores mais importantes em uma organização que afeta diretamente o funcionário e interfere de forma positiva ou negativa a satisfação dos membros, e conseqüentemente alcançar maior ou menor produtividade.

Existem de acordo com Wagner III e Hollenbeck (2003), três elementos essenciais que integram a satisfação humana no trabalho, são eles: percepção, valores e importância destes. O primeiro elemento e de fundamental importância são os valores, sendo considerados pelas necessidades existentes na mente de cada indivíduo. O segundo aspecto relevante é a importância, ou seja, a importância dada aos valores existentes nas pessoas, na qual a intensidade dessa importância é extremamente relacionada ao grau de satisfação das mesmas. O terceiro e último componente é a percepção, de modo que a satisfação está ligada diretamente a percepção do indivíduo em determinado momento, com relação aos valores do mesmo.

Concluí-se então que não é difícil perceber por que há baixa produtividade em tantas empresas e conseqüentemente alta rotatividade, desperdícios, conflitos e rumores. Por intermédio desses sinais que os empregados demonstram, é fácil perceber que o clima não está bom e que está totalmente relacionado com a insatisfação de seus colaboradores (LUZ, 2003).

2.3.3 Elementos que influenciam o Clima Organizacional

Conforme Nobel (2000), Bueno (2003), Chiavenato (2004), Marras (2004) e Vergara (2007), os principais elementos que constituem o clima de uma organização, se fundamentam em elementos conceituados no quadro 2:

Recursos Humanos	Tem como principais responsabilidades cuidar da qualidade de vida dos indivíduos da organização e buscar melhoria na organização através de programas que possibilitam elevar e manter a qualidade e desempenho dos membros da empresa. A área de Recursos Humanos preza pela harmonia no ambiente de trabalho, de modo a gerar um bom clima organizacional, apresentando como suas principais funções: motivação e satisfação dos funcionários, de modo a atender também as funções de recrutamento, treinamento e desenvolvimento de pessoas e suas habilidades profissionais.
Comunicação	A comunicação interna deve ser objetiva e clara na organização, de modo que todos os membros da equipe entendam, criando parceria e confiança entre os membros.
Trabalho em equipe	É um conjunto de pessoas dispostas a alcançar um objetivo em comum para empresa, de modo a trocar informações e cumprir as obrigações estipuladas na organização. Entre as vantagens e desvantagens no trabalho em equipe, pode-se ressaltar que as pessoas vão gostar ainda mais de trabalhar, pode liberar a imaginação e a criatividade, e ainda o trabalho em equipe pode aprimorar a eficiência dos membros da mesma. Porém, como desvantagens podem-se salientar o gasto excessivo de tempo e energia, além das equipes começarem a criar rivalidades e disputarem entre si.
Liderança	Líder é alguém que exerce influência sobre outras pessoas, de modo a estimular que os membros da organização atinjam as metas estabelecidas pela empresa. O líder influencia o clima de uma organização, a partir do momento em que faz com que o ambiente de trabalho se torne mais produtivo, de modo a gerar também satisfação e motivação de seus subordinados.
Motivação	Segundo Marras (2004), motivação nada mais é do que um estímulo ou impulso de uma pessoa para agir de modo como ela deseja, ou seja, quando estão motivadas, as pessoas vêem o ato como algo importante para ela, algo significativo. Assim, a motivação está diretamente relacionada com o clima organizacional.

Quadro 2: Elementos que constituem o clima organizacional

Fonte: Dados da pesquisadora

A remuneração de salários, local de trabalho e espírito de equipe, são alguns fatores relacionados ao clima, que interferem de forma positiva na satisfação dos funcionários, elevando o clima da empresa. Ao contrário da pressão, as pessoas fazem porque são obrigadas e são empurradas a fazer, e assim, fazem apenas para reagir à pressão (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003).

Enfim, de acordo com os atores citados anteriormente (NOBEL, 2000; BUENO, 2003; WAGNER III; HOLLENBECK, 2003; CHIAVENATO, 2004; MARRAS, 2004; VERGRA, 2007), é possível perceber que as empresas que investem na motivação e satisfação de seus funcionários alcançam a excelência, e de fato conseguem atrair e reter bons empregados, considerando um ambiente de trabalho adequado.

2.3.3.1 Recursos Humanos

Recursos humanos de acordo com Carvalho (2000) consistem nos indivíduos que integram a organização, de modo que esses ingressam na empresa, participam e permanecem na mesma, não importa qual sua tarefa, ou o nível hierárquico que ocupem. Recursos humanos são os únicos recursos vivos e ativos de uma organização, com isso esses se dirigem ao crescimento e ao desenvolvimento.

São distribuídos os recursos humanos da organização utilizando-se de níveis hierárquicos, onde o nível institucional consiste na direção, e, portanto, a assessoria e gerência integram o nível intermediário, e os técnicos, os operários e funcionários fazem parte do nível operacional. É evidente, que sejam gerentes, funcionários ou diretores, independentemente do cargo que ocupem, cada indivíduo desempenha seu papel, o qual se diferencia dos demais cargos sobre a hierarquia da autoridade (MAXIMIANO, 2008).

No entanto, as pessoas são diferentes umas das outras, possuem diferentes personalidades, motivação e experiências, que trazem para a empresa, junto com seus comportamentos, habilidades e conhecimentos. Deve-se salientar que o termo recurso é uma definição estreita quando se relaciona às pessoas, pois estas são consideradas não apenas recursos para a organização, e sim, participantes da mesma (Vergara, 2007).

“A Administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal [...]” (CHIAVENATO, 2002, p.162).

De acordo com Braga e Marques (2008), a área de Recursos Humanos envolve Sociologia Organizacional, Engenharia Industrial, Engenharia de Segurança, Engenharia de Sistemas, Psicologia Industrial e Cibernética, sendo assim considerada uma área interdisciplinar. Recursos Humanos refere-se a variáveis internas e externas de uma organização. A Administração de Recursos Humanos pode ser aplicada a qualquer tipo de organização, independente sendo da sua estrutura, pequena, média ou de grande porte.

No entanto, a história da Administração de Recursos Humanos passou por diversas evoluções e modificações, como descrita a seguir.

2.3.3.1.1 História de Recursos Humanos

A história da administração de recursos humanos surgiu no século XX, e a partir da década de 20 começou a evoluir significativamente. Pode ser considerado ponto forte daquela época envolvendo a área de recursos humanos, o movimento sindical, surgiu com objetivo de ser um instrumento de defesa aos trabalhadores, contribuindo de modo expressivo o desenvolvimento da área de recursos humanos (CARVALHO; 2000).

Conforme Vergara (2007), a administração de recursos humanos no século XX, foi caracterizada pela administração salarial, controle de pessoal e o recrutamento de pessoal, devido a explosão da 1ª Guerra Mundial, fazendo com que as funções de recursos humanos comesçassem a ser valorizadas. No entanto, foi na 1ª Guerra Mundial, que os psicólogos começaram a estudar e pesquisar a motivação dos soldados, e os problemas psicológicos acarretados por consequência de sua disciplina e suas condições físicas. Nesse mesmo período, os psicólogos criaram um conjunto de testes de inteligência, e pesquisas com relação à melhor classificação para os soldados alistados, levando em consideração as capacidades e condições físicas e mentais dos mesmos.

No final do século XIX, surgiu a psicologia organizacional, tendo como autores os psicólogos, Hugo Munsterberg e Walter Dill Scott, com o objetivo resolver problemas organizacionais, aplicaram os princípios da psicologia, analisando o desempenho das pessoas no trabalho, e a eficiência das organizações através de seus membros (SPECTOR, 2003).

No entanto para Marras (2004) e Chiavenato (2004) a história de recursos humanos surgiu a partir do momento em que as organizações passaram a ter necessidade de controlar as horas trabalhadas, faltas e atrasos dos funcionários, com objetivo principal de contabilizar os registros dos trabalhadores, com finalidade na folha de pagamento e descontos dos mesmos.

No início do século XIX, o chefe de pessoal caracterizava-se por ser alguém inflexível, e no momento de demitir alguém a frieza era a característica predominante. O sujeito o qual ocupava o cargo de chefe de departamento pessoal naquela época, ainda hoje, apesar de passados muitos anos é possível ser encontrado com essas características nas organizações de todo mundo, e principalmente, no Brasil (CARVALHO, 2000).

De acordo com Daft (2005), as grandes organizações foram responsáveis pelas principais modificações ocorridas na área de recursos humanos, com intuito de melhorar os resultados obtidos em termos de produtividade nas empresas.

Para Chiavenato (2004), a função do chefe de pessoal surgiu da administração científica, tendo como responsáveis Taylor e Fayol. O trabalhador era visto pelo empresário como apenas um instrumento a mais para atingir as metas e buscar os resultados da organização. Era necessário apenas o empregado ter uma boa saúde física e dedicação ímpar ao trabalho, o que poderia gerar uma jornada de trabalho de até 18 horas, inclusive para crianças e mulheres.

A partir de 1945, com o surgimento do Behaviorismo (escola da psicologia), iniciaram-se os estudos do comportamento humano, sobre liderança, motivação e democracia no trabalho. Surge então o poder das relações informais, complementando que é importante conhecer todas as variáveis, sendo elas internas e externas que envolvem a realidade, para então agir sobre ela. Assim, a função de cuidar do pessoal, começa a ser valorizada e torna-se status de gerência, onde o profissional começa a ser denominado de gerente de pessoal (MAXIMIANO, 2008).

Somente em meados da década de 50, em que a escola de relações humanas estava no auge, que a denominação de gerente de pessoal passou a ser chamada de gerente de relações humanas ou gerente de recursos humanos, assim relacionado à área de ciências humanas. A mudança de nome para gerente de recursos humanos, não foi apenas no nome, e sim passaram a ter subáreas, as quais passaram a ser de sua extrema responsabilidade, como: faltas ao trabalho,

pagamentos, admissões e demissões, cargos e salários, recrutamento e seleção, benefícios, higiene, controle de frequência, treinamento, sindicalismo, e qualidade de vida no trabalho (MARRAS, 2004).

Vale ressaltar, que a qualidade de vida no trabalho surgiu a partir do momento em que se fez necessário que a empresa visualizasse a organização e os indivíduos que fazem parte dela, como um todo, e não como partes independentes. Assim, a qualidade de vida humana no trabalho é considerada um dos aspectos principais ao se tratar da satisfação dos colaboradores em uma organização. A qualidade de vida no trabalho compreende um conjunto de variáveis e ações relacionadas ao ambiente de trabalho, como tecnologia, um sistema de melhorias e inovações gerenciais (MAXIMIANO, 2008).

Conforme Daft (2005), a área de recursos humanos através de suas significativas mudanças e evoluções passaram a ter seus reais objetivos expressados após muitos anos, como descritos a seguir.

2.3.3.1.2 Objetivos e Funções da Administração de Recursos Humanos

Entre as funções relacionadas à área de recursos humanos, pode-se enfatizar como sendo as mais importantes: planejamento, coordenação, controle e desenvolvimento, integrando-se de técnicas com objetivo de alcançar desempenho eficiente dos membros da organização, de modo a qualificá-los e ao mesmo tempo permitir que os mesmos consigam atingir os objetivos pessoais, sejam eles ligados ao trabalho, ou não (CARVALHO, 2000).

Chiavenato (2002) considera três objetivos principais da administração de recursos humanos:

- Manter, criar, e desenvolver um grupo de pessoas, através de motivação e habilidades que consigam realizar os objetivos pretendidos pela empresa;
- Manter, criar e desenvolver condições adequadas na organização, com intuito de gerar satisfação e desenvolvimento do pessoal, e o alcance dos objetivos individuais dos mesmos; e
- Diante de recursos humanos disponíveis, alcançar eficiência e eficácia da organização.

A administração de recursos humanos se baseia em atrair, conquistar e manter membros na organização, de modo que os mesmos trabalhem e se entreguem a organização, dando o máximo de si, por meio de atitudes favoráveis e positivas. As principais funções da administração de recursos humanos se resumem em gerenciar, administrar ou gerir pessoas, sendo esta constituída de um conjunto de ações, sendo elas: direção, coordenação e controle de recursos (MARRAS, 2004).

Daft (2005) ressalta que é de responsabilidade da administração de recursos humanos, recrutar e selecionar pessoas para organização, de modo a interagir com técnicas de treinamento e aperfeiçoamento para os mesmos.

Enfim, de acordo com os referidos autores (CHIAVENATO, 2002; CARVALHO, 2000; DAFT, 2005), a administração de recursos humanos resulta da busca pelos objetivos pretendidos pela empresa, com intuito também de alcançar os objetivos pessoais de seus colaboradores.

2.3.3.1.3 O Recrutamento de Pessoal

O sistema de recrutamento de pessoal é de responsabilidade da administração de recursos humanos, envolve um conjunto de ações que interage com alternativas, estudos e contatos com o mercado de mão-de-obra, com finalidade de anunciar e divulgar vagas em abertas de uma organização, ou seja, a partir de uma necessidade interna da mesma, com objetivo de atrair, convocar e selecionar candidatos às vagas (MARRAS, 2004).

Para Gil (2001, p.93), “Recrutamento consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.” O recrutamento de pessoal pode ser dividido em dois tipos: recrutamento interno e recrutamento externo, sendo que pode ser considerado interno quando relacionado aos funcionários que já trabalham na organização e considerado externo quando a vaga não está relacionada aos membros já integrantes da empresa (WAGNER III; HOLLENBCK, 2003).

Marras (2004) ressalta como benefícios do recrutamento interno:

- É o processo mais rápido de recrutamento, pode ocorrer em imediato, pela Intranet, e no máximo 24 horas os candidatos são avaliados;
- Rapidez também no processo admissional, onde o candidato escolhido não precisa de inúmeras informações, testes e exames médicos;
- Não há necessidade de treinamento inicial/introdutório, que é dado a todos os novos funcionários; e
- Os custos finais no processo de recrutamento interno são quase zero.

Maximiano (2008) enfatiza que o processo de recrutamento externo gera um custo muito maior para organização, e devem ser consideradas as variáveis de tempo e de custo. Onde a variável tempo atrapalha se o cargo requisitado for de urgência e a empresa deve estar preparada no aspecto custo, quando se trata em recrutamento externo e seleção.

Assim, de acordo com autores já citados (CARVALHO, 2000; GIL 2001; WAGNER; HOLLENBECK, 2003; MARRAS, 2004; SNEL, 2006; MAXIMIANO, 2008) cabe a área de recursos humanos, por intermédio dos recursos disponíveis na organização, definir o melhor método de recrutamento de pessoal, buscando análises e avaliações perante a organização e ao cargo requisitado.

2.3.3.1.4 A Seleção de Pessoal

O processo de seleção de pessoal é de responsabilidade da administração de recursos humanos, tendo como objetivo escolher e selecionar os candidatos à vaga requisitada pela área de recursos humanos da empresa, para suprir as necessidades da mesma (MARRAS, 2004). A seleção de pessoal é a etapa seguinte ao recrutamento, constituída de entrevistas, testes e dinâmica de grupo (WAGNER; HOLLENBECK, 2003).

De acordo com Snell (2006) e Carvalho (2000), a entrevista é o instrumento de seleção de pessoal mais utilizado. A administração de recursos humanos também utiliza diversos testes relacionados com a vaga em aberto para seleção de pessoal (CARVALHO, 2000). Os testes aplicados são divididos em: “Teste prático, situacional, psicológico e o grafológico” (MARRAS, 2004, p. 84).

Assim, o teste prático, é aplicado a todos sem diferenciação, onde é mais utilizado pelas empresas para atividades de registros contábeis, digitação e atendimento. O teste denominado de situacional possui como principal finalidade avaliar o candidato de acordo com as diferentes situações do dia-a-dia no ambiente

de trabalho. E por fim, o teste psicológico pode ser dividido em testes de aptidões e testes de personalidade, onde permite que o candidato seja avaliado de acordo com suas características e personalidade. (MARRAS, 2004).

Portanto, ao aplicar aos candidatos entrevistas, testes e dinâmicas, a próxima etapa é analisar os dados e informações coletadas até o momento, por um profissional da área responsável pelo processo de seleção, para então após um laudo final, classificar os candidatos de acordo com as informações coletadas (CHIAVENATO, 2004).

Diante dos diversos autores mencionados anteriormente (CARVALHO, 2000; WAGNER; HOLLENBECK, 2003; CHIAVENATO, 2004; MARRAS, 2004; SNEL, 2006), é de fácil entendimento que os profissionais de recursos humanos, por meio de técnicas de recrutamento e seleção, conseguem captar profissionais qualificados para ocupar o cargo em aberto, de modo a selecionar profissionais aptos a exercer as funções as quais a empresa necessita e a preencher o quadro funcional de trabalhadores, com perfis adequados em relação aos cargos em que ocupam na empresa.

2.3.3.1.5 Sistema de Treinamento

Diante das constantes mudanças que ocorrem no mundo dos negócios, as organizações estão procurando cada vez mais profissionais qualificados para atuar nas grandes empresas. Para isso, vem a tona o treinamento e o desenvolvimento das pessoas, para que essas possam responder todas as expectativas da empresa. Porém, para que isso se concretize, é necessário desenvolver árduos trabalhos de treinamento e capacitação profissional para os indivíduos (CARVALHO, 2000).

Segundo Chiavenato (2002, p.497),

Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através da qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades.

De acordo com Marras (2004), a função de treinamento possui dois tipos de objetivos: os objetivos específicos e os objetivos genéricos. Os objetivos

específicos abrangem toda a área de formação profissional, especialização, e reciclagem de conhecimentos e práticas, com a finalidade de suprir as necessidades da organização. No entanto, os objetivos denominados de genéricos, abrangem o aumento da qualidade e da produtividade, otimização de pessoal e tornar o membro da organização eficiente e eficaz, de modo a contribuir para organização com intuito de atender as exigências das constantes mudanças do mercado.

De acordo com Robbins (2004), existem pelo menos quatro tipos de treinamentos: habilidades de linguagem, habilidades técnicas, habilidades interpessoais e habilidades para a resolução de problemas.

Entretanto, algumas empresas optam por não realizarem treinamento, e a não realização deste acarreta algumas consequências, como a baixa produtividade e o maior tempo de aprendizagem e adaptação das pessoas ao cargo. Porém, as empresas que optam pelo treinamento, alcançam alguns benefícios como: melhoram a imagem da empresa, as pessoas se identificam com as metas da organização, e aumenta a rentabilidade da empresa. Além disso, os benefícios também ocorrem aos empregados, onde os mesmos se sentem mais satisfeitos, e o sistema de treinamento auxilia os membros na tomada de decisão (CARVALHO, 2000).

No entanto, além de formar profissionais capacitados e qualificados através do treinamento, é necessário que as empresas invistam também no desenvolvimento de seus colaboradores (CHIAVENATO, 2004).

2.3.3.1.6 Desenvolvimento

Conforme Marras (2004), as organizações além de aplicar o processo de treinamento, devem investir no desenvolvimento de seu pessoal, com o objetivo que estes sirvam para o bom funcionamento da empresa, e conseqüentemente atender as exigências do mercado, pó meio de seus profissionais, e para isso, as empresas buscam indivíduos com características as quais ajudem no desenvolvimento da organização. Marras (2004, p.168) menciona essas características, sendo: “Quociente de inteligência, qualidade educacional, identificação com a cultura organizacional, nível motivacional, habilidade negocial, técnica e ou decisória, espírito de liderança, maturidade, e uma trajetória estável”.

Assim, o principal objetivo de desenvolvimento de talentos é desenvolver profissionais atualizados e capazes de atender as necessidades do exigente mercado dos negócios, de modo que o processo de desenvolver pessoas contribua de forma significativa tanto para a organização, como para o próprio indivíduo (CHIAVENATO, 2004).

Portanto, é necessário que as empresas estimulem seus funcionários a participarem de eventos, com o objetivo de atualizar seu currículo, bem como os assuntos pertinentes, como: marketing, recursos humanos e inovações tecnológicas. Contando com isso, que as palestras, leituras programadas, workshops e debates, levem os mesmo à reflexão, de modo a torná-los profissionais informados no mercado de trabalho. (MARRAS, 2004).

Por fim, vale ressaltar, que as pessoas não esperam das organizações o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoal, onde as mesmas procuram por si próprias treinamento e desenvolvimento, a fim de se adequar-se ao mercado de trabalho e assim tornar-se um profissional atualizado, qualificado e de sucesso (MAXIMIANO, 2008).

2.3.3.1.7 Comunicação

Segundo França (2002) com a comunicação é que são transmitidas todas as informações de uma organização. Portanto, a comunicação é essencial para uma relação entre indivíduos e organização. “Comunicar significa também repartir, compartilhar, é ação entendida como um processo de socialização e de evolução humana tanto em forma como em conteúdo.” (FRANÇA et al, 2002, p.272).

O processo de comunicação nada mais é do que a transmissão de informações, e, no entanto de significados, sendo que se não houver a informação para ser transmitida ou o seu significado, não existe comunicação. Assim, a comunicação pode ser compreendida por quatro funções: “Controle, motivação, expressão emocional e informação” (ROBBINS, 2004, p. 120).

A função controle compreende o comportamento do indivíduo, por meio de regras e normas, onde o controle é de responsabilidade dos supervisores e da alta direção. A função motivação possui como seu elemento principal a comunicação, pois esta tornará claro para o funcionário o que a empresa pretende, e

como está seu desempenho em relação aos objetivos e metas da organização (MAXIMIANO, 2008)

A comunicação é fundamental para o grupo de trabalho, pois, a função expressão emocional, compreende que as pessoas expressam suas emoções de satisfação, e de frustrações, levando em conta a comunicação no interior do grupo. Portanto, a comunicação possui função de facilitar a tomada de decisão, de modo a fornecer informações para os indivíduos da organização, por meio da transmissão de dados que os auxiliarão na análise e avaliação das alternativas (DUBRIN, 2003).

Para realizar o processo de comunicação, é necessário ter por objetivo uma mensagem a ser enviada. No entanto, tal processo é iniciado pelo emissor, responsável para transmitir a mensagem ao receptor ou destinatário, utilizando-se de algum meio (ROBBINS, 2004).

Como segue na figura 1, antes da mensagem ser transmitida, a fonte tem o objetivo de codificar a mensagem, de modo a convertê-la em símbolos. Em seguida, utilizando-se de um meio de comunicação, a mensagem é transmitida, seja por telefonema, conversa ou e-mail. Assim, no outro lado encontra-se o receptor, que irá receber a mensagem por meio de comunicação, com objetivo de decodificá-la e interpretá-la. Ao chegar ao final do processo, o receptor envia seu feedback, dando retorno da mensagem para o emissor (MAXIMIANO, 2008).

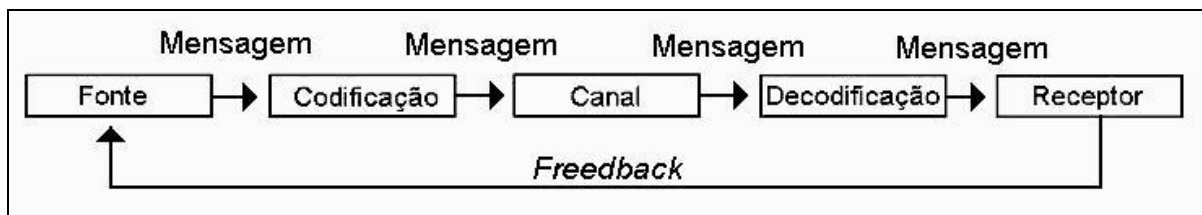


Figura 1: O processo de Comunicação

Fonte: Robbins (2000, p.424)

De acordo com Dubrin (2003), a comunicação pode ser dividida em: vertical ou horizontalmente. O aspecto vertical da comunicação pode ser ascendente, descendente ou lateral.

Descendente é a comunicação geralmente da alta direção aos funcionários, e, no entanto, utilizada por líderes para distribuir tarefas e fornecer ferramentas e métodos de trabalho aos subordinados. A direção de comunicação ascendente, que também é vertical, significa transmitir a informação, geralmente o

feedback, por meio dos funcionários, os quais transmitem respostas aos níveis mais altos de hierarquia sobre as metas, os problemas e os progressos (ROBBINS, 2004).

Ainda de acordo com Robbins (2004), é com a comunicação ascendente que os funcionários transmitem informações para os dirigentes, de como estes estão se sentindo no seu trabalho, referente aos colegas ou a organização no geral. O processo de comunicação, denominado de lateral, acontece horizontalmente entre os elementos de um grupo de mesmo nível ou dirigentes, a fim de economizar tempo e também auxiliar a coordenação.

No entanto, com a comunicação interpessoal, os membros do mesmo grupo se comunicam e trocam informações, utilizando-se de métodos como: a escrita, a oral e a não-verbal. A escrita é composta pelos meios de comunicação: cartas, jornais internos, memorando, fax, ou qualquer outro canal compreendido por símbolos ou linguagem escrita (MAXIMIANO, 2008).

De acordo com Chiavenato (2004), a vantagem da comunicação escrita é poder deixar registradas as mensagens que ficam armazenadas. Assim, comunicação oral é o oposto da escrita, pois esta é a principal forma de se transmitir informações, onde apresenta vantagens como rapidez, pois ao emitir uma mensagem verbal pode-se receber a resposta do receptor rapidamente. Porém, como desvantagem se houver necessidade de transmitir para muitas pessoas a informação, pode gerar distorções. Enfim, a comunicação não verbal resulta do comportamento das pessoas e suas reações, para então poder compreender suas informações.

De acordo com Robbins (2004), a comunicação organizacional ao contrário da interpessoal, é composta pela rede de rumores, pelos meios eletrônicos que a empresa utiliza para se comunicar e pelas redes sociais. No entanto, diversos problemas gerados em uma organização, podem ser oriundos de falhas de comunicação ou de distorções de informações nelas contidas.

Enfim, é de fácil percepção que a comunicação é essencial nas organizações, pois diante dela é possível ter uma relação harmônica entre os mais diversos níveis hierárquicos de uma empresa, onde a organização deve manter seus funcionários atualizados, com o propósito de melhorar o desempenho dos mesmos. Sendo assim, é necessário que as organizações compreendam os mais diversos

métodos de comunicação, para que estas busquem o método mais adequado de acordo com sua cultura organizacional (CHIAVENATO, 2004).

2.3.3.1.8 Trabalho em Equipe

De acordo com Maximiano (2008), equipe ao contrário do que se pensa, não é apenas um conjunto de indivíduos os quais trabalham juntos, e sim, um conjunto de pessoas as quais possuem algo em comum, de modo que estas se unam, podendo estar fisicamente perto, ou não. Assim, essas são chamadas de equipes virtuais. As equipes virtuais são compostas por videoconferências ou rede de computadores, o que possibilita que as pessoas se reúnam em locais diferentes.

No entanto, para Certo (2003, p. 379) “Uma equipe é um grupo cujos membros influem uns nos outros em direção à realização de metas organizacionais” (CERTO, 2003, p. 379). Por meio do esforço coordenado pela equipe, e da sintonia da mesma em relação aos seus membros, as equipes possuem como principal finalidade o alcance dos objetivos específicos, e metas organizacionais, a fim de conseguir um melhor desempenho para a organização, e conseqüente melhoria em seus resultados (ROBBINS, 2004).

As equipes passaram a ser adotadas, a partir de 1994 pela administração da empresa, com intuito de melhorar a produtividade, além da qualidade. Com o passar do tempo, e por conseqüência da competição cada vez mais acirrada entre as organizações, as mesmas começaram a implementar o método do trabalho em equipe, a fim de alcançar a eficácia e a eficiência, tornando-se cada vez mais comum nas organizações (ROBBINS, 2004).

É importante ressaltar que todo grupo não é uma equipe, pois um grupo de trabalho existe praticamente para se comunicarem dentro da organização, de modo que compartilhem informações e assim facilitar a tomada de decisão. Portanto, o grupo de trabalho não compreende em esforço coletivo para o alcance das metas. A equipe de trabalho, no entanto, pode ser considerada um grupo, porém esse grupo interage entre si, e possui esforço coletivo em busca de um objetivo a ser alcançado (MAXIMIANO, 2008).

De acordo com Certo (2003), as equipes são divididas conforme suas responsabilidades. Assim, são classificadas em “Equipes de solução de problemas, equipes auto-gerenciadas e equipes inter-funcionais.” (CERTO, 2003, p. 379).

Equipes de resolução de problemas, de 5 a 12 colaboradores, geralmente se reúnem algumas vezes por semana, com objetivo de refletir e discutir sobre métodos de melhoria na eficiência, qualidade e ambiente de trabalho. As equipes autogerenciadas, de 10 a 15 funcionários, possuem responsabilidade de delegar tarefas, além da função de controlar o ambiente de trabalho. E por fim, as equipes inter-funcionais são compostas por funcionários que estão no mesmo nível hierárquico, de fato que se unem com intuito de buscar um objetivo em comum, porém esses fazem parte de diferentes setores da organização (Robbins, 2004).

Portanto, para construir uma equipe eficaz, é essencial um conjunto de fatores, destacam-se: as diversas habilidades que os membros devem possuir precisam estar focadas em um objetivo em comum, além de um processo de recompensas, em que os membros se sintam motivados. Para conquistar a melhoria em seus resultados com o apoio das equipes, o líder tem um papel fundamental, pois a eles que são atribuídas as funções de organização e controle do trabalho em equipe (SNEL, 2006).

2.3.3.1.9 Liderança

É sabido que a liderança é fundamental para o sucesso dos negócios, e desempenho das organizações. Portanto, uma boa liderança influencia positivamente no clima das organizações, de modo que os líderes auxiliam os colaboradores da organização no alcance dos objetivos estabelecidos pela empresa. Os líderes podem ser indicados formalmente, ou, no entanto podem surgir de forma espontânea na parte interna de um grupo (WAGNER III; HOLLENBCK, 2003).

Portanto, para Certo (2003, p.315), “Liderança é o processo de direcionar o comportamento dos outros para realização de algum objetivo”. Assim, os líderes possuem responsabilidades de influenciar as pessoas e fazer com que as mesmas agem de modo certo, de forma a seguir o caminho correto. Esse caminho consiste em políticas organizacionais, cargos estabelecidos e procedimentos que compreendem uma organização (CERTO, 2003).

De acordo com França (2002), com o passar do tempo foram desenvolvidas algumas teorias em relação à liderança, como: “Teoria dos traços, teoria dos estilos de liderança e teoria dos enfoques situacionais ou contingencial.” (FRANÇA et al, 2002, p. 262).

A teoria dos traços desenvolveu-se entre a década de 20 e 50, designava o perfil do líder, por meio de sua personalidade e suas habilidades, inteligência, maturidade e confiabilidade (MAXIMIANO, 2008).

Já a teoria dos estilos, compreende o comportamento do líder considerando de três estilos de decisão, como: autoritário, onde o líder tomava decisões sozinho, sem participação de qualquer outro indivíduo; líder democrático, aquele influencia seus membros a tomar suas decisões, de modo que todos trabalhem juntos; e líder liberal, que não interfere no grupo, e os membros tomam decisões por si próprios, de modo que esses possam fazer o que quiser (ROBBINS, 2004).

E por fim, a última teoria dos estilos de liderança denomina-se teoria contingencial, que compreende a figura do líder juntamente com liderados e situação. Essa teoria afirma, no entanto, que liderança não é apenas um poder a exercer, e sim é uma relação compreendida entre líderes e liderados. O líder influencia na motivação, na satisfação e nas expectativas dos seus subordinados, de modo a levar em consideração a situação ou cenário, neste caso a organização onde as coisas acontecem, de acordo com a cultura da mesma e clima psicológico em que se encontra a organização em determinado momento (VERGARA, 2007).

De acordo com Certo (2003), liderar e gerenciar são processos diferenciados, sendo:

Liderança, como uma das quatro atividades básicas da função de influenciar, é um subconjunto do gerenciamento. Gerenciar tem um escopo muito mais amplo que liderar e focaliza questões comportamentais e não comportamentais. Liderar enfatiza principalmente as questões comportamentais (CERTO, 2003, p.316).

Assim, o papel do gerente é conseguir com que os membros consigam alcançar os objetivos da organização com sucesso, porém para isso o líder deve motivar seus subordinados, para então conseguir realizar suas tarefas com eficácia (MAXIMIANO, 2008).

Enfim, de acordo com o exposto, o líder é considerado peça chave para o bom funcionamento de uma organização, realização de metas e objetivos organizacionais, de forma que os líderes buscam formar equipes de trabalho, a fim de atender as expectativas da organização, de modo a influenciar, satisfazer e motivar seus subordinados (ROBBINS, 2004).

2.3.3.1.10 Motivação

De modo geral, para Maximiano (2008) e Certo (2003), motivação é o processo pelo qual resulta incentivar o comportamento humano. A motivação é um conjunto de variáveis internas e psicológicas, constituída por diversos motivos e causas, que acarretam o modo como o indivíduo se comporta perante a realização de metas organizacionais, levando em consideração a maneira de como as pessoas agem e fazem as coisas.

A motivação é essencial em todas as organizações, seja de pequeno, médio ou grande porte, onde um dos principais papéis da gerência é motivar os colaboradores, com intuito de incentivar esses a desempenharem bem suas tarefas. Portanto, funcionários bem motivados resultam em melhoria de sua produtividade, e conseqüente um melhor retorno para organização (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003).

Snell (2006) relata que a desmotivação nos membros da organização causa a alta rotatividade, o que resulta na conseqüência de cargos rotineiros os quais as pessoas ocupam. É importante desenvolver com os empregados um sistema de rodízio, com o intuito de motivá-los, por meio da trocas periódicas de cargos, de modo a não proporcionar a rotina.

Ao longo dos anos foram desenvolvidas algumas teorias sobre motivação, destacamos: a teoria das necessidades de Maslow e Aldefer, a teoria de Herzberg, teoria da fixação das metas e teoria da expectativa (CERTO, 2003).

A teoria motivacional das necessidades surgiu em meados da década de 50, por Abraham Maslow, tomando como foco principal as necessidades humanas. Maslow organizou tais necessidades por níveis hierárquicos, onde a busca e o objetivo de satisfazer tais necessidades é o que tende a motivar as pessoas a optar por alguma direção. Portanto Maslow dividiu tais necessidades em: fisiológicas,

segurança, sociais, estima e no topo da pirâmide, as necessidades de auto-realização (VERGARA, 2007).

A primeira necessidade denominada de fisiológicas são as necessidades básicas de sobrevivência, compreendidas em fome, moradia, sede, sexo, entre outras. A segunda denomina-se de segurança, consiste na segurança e proteção propriamente dita, unindo-se a estabilidade no emprego. Em terceiro estão às necessidades sociais, sentimento de fazer parte de um grupo, amizade, e convivência com outras pessoas. Em quarto lugar estão as necessidades de auto-estima, que consiste em elementos internos (realização, autonomia), e elementos externos (atenção, status). Enfim, a última necessidade, que ocupa o topo da pirâmide é denominada de auto-realização, onde apenas surge após alcançar as necessidades anteriores, e compreende o autodesenvolvimento e o crescimento pessoal (ROBBINS, 2004).

Conforme Maslow, Clayton Aldefer também desenvolveu sua teoria de motivação com relação às necessidades organizadas hierarquicamente. Contudo, dividiu as mesmas em três níveis distintos: “Existência, relacionamento e crescimento” (FRANÇA et al, 2002, p. 253). Existência envolve as necessidades básicas materiais; relacionamento abrange as necessidades das pessoas conviverem com outras, se socializarem, e interagir; e crescimento inclui de acordo com Maslow, as necessidades de auto-realização (FRANÇA et al, 2002).

A teoria de motivação desenvolvida por Frederick Herzberg surgiu como consequência de suas pesquisas e estudos. Herzberg foi o estudioso que mais evidenciou o ponto da necessidade da motivação no trabalho, onde ressaltou que o principal fator motivacional no ser humano está relacionado ao seu próprio trabalho, assim, mais especificamente no interior deste. Esta teoria chamada de teoria dos dois fatores enfatiza o processo motivacional, constituído por dois fatores: os que causam satisfação nas pessoas, como: responsabilidade, reconhecimento e crescimento, chamados, portanto de motivadores; e os fatores que podem causar insatisfação, como: remuneração, status e supervisão, chamados assim de fatores higiênicos (MARRAS, 2004).

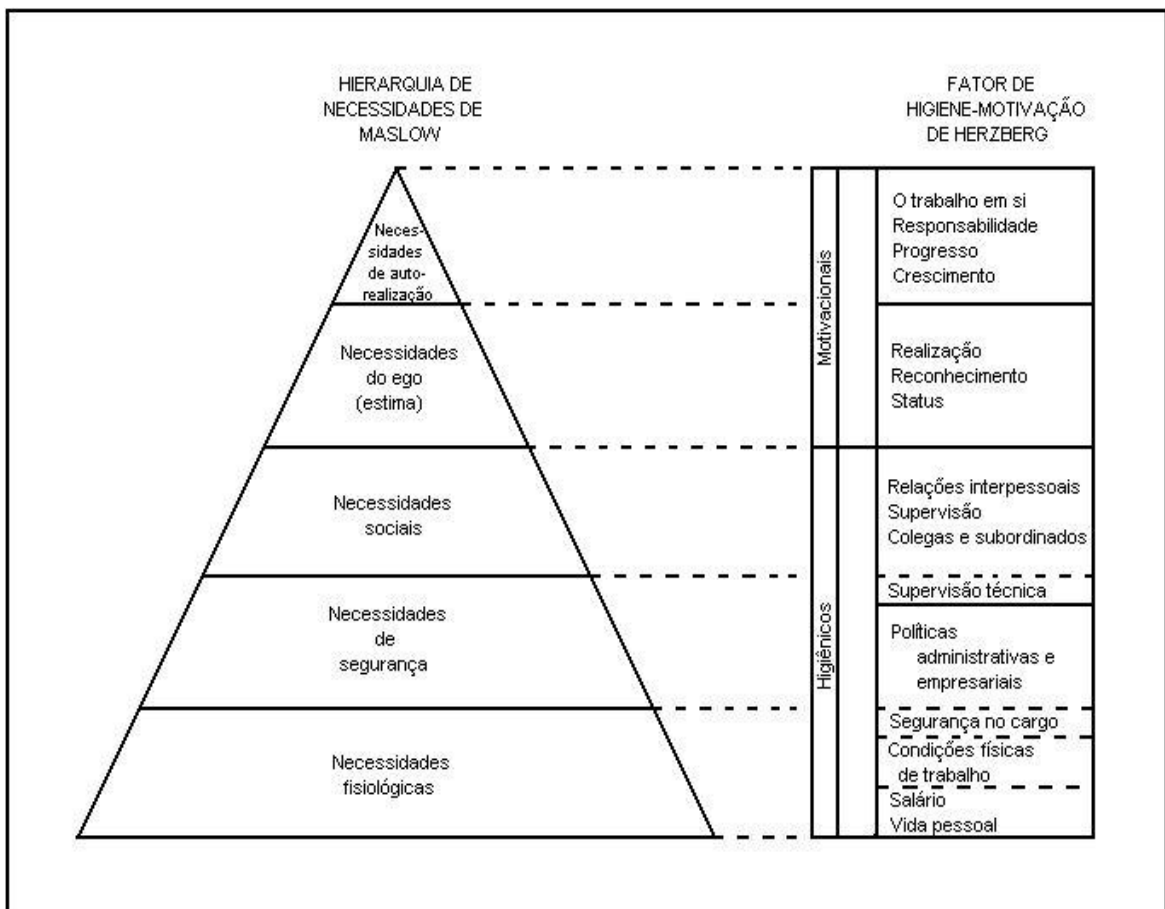


Figura 2: Uma Comparação dos Modelos de Motivação de Maslow e de Herzberg

Fonte: Chiavenato, (1999, p. 98)

Maslow afirma que a medida que essas necessidades não são atingidas, gera um sentimento no ser humano denominado de frustração, que muitas vezes resulta em desmotivação. A frustração desenvolve diversos comportamentos nas pessoas perante o ambiente de trabalho, como fuga, resignação ou compensação. Fuga, nada mais é do que uma busca por outra alternativa, ou seja, um novo emprego. A resignação compreende em depressão, desânimo e apatia, em relação à organização. E por último, a agressão, resultado de um sentimento de ira, pode gerar ataque físico, ou até mesmo verbal, como forma de representar agressão (MAXIMIANO, 2008).

É importante ressaltar, que conforme as necessidades são realizadas, a próxima torna-se influente. Assim, é necessário o indivíduo alcançar as necessidades fisiológicas, para então atingir as seguintes (WAGNER; HOLLENBECK, 2003).

A teoria da fixação das metas foi desenvolvida a fim de melhorar a produtividade, levando em consideração que quando os funcionários recebem

desafios a cumprir, estes se sentem confiantes, de modo que desempenhem suas tarefas dando o melhor de si, para que então possam atingir as metas organizacionais estabelecidas pela alta direção. Geralmente, quando as metas são cumpridas, as organizações propõem uma bonificação salarial, outro fator essencial para a motivação dos colaboradores (SILVA; RODRIGUES, 2007).

Por fim, a teoria da expectativa desenvolvida por Victor Vroom, na década de 60, considera desempenho e recompensa, fatores diretamente relacionados. Essa teoria compreende o fato de que quando o indivíduo acredita que será recompensado e bem avaliado por seu esforço, o mesmo se sentirá motivado a realizar sua tarefa, de modo a gerar resultados satisfatórios para a organização (VERGARA, 2007).

Assim, compreende-se pelo processo de motivação a oportunidade de levar os colaboradores da organização, a atingir suas próprias necessidades, e elevar sua produtividade na empresa em relação a isso. No entanto, o papel da gerência não é apenas motivar seus funcionários através de técnicas e procedimentos, é também de criar um ambiente favorável em que os funcionários da organização se motivem reciprocamente (CERTO, 2003).

De certa forma, a intensidade de como o gerente entende o comportamento de seus colaboradores na organização, conseqüentemente irá adequar a melhor maneira de influenciá-los de modo a obter o alcance das metas desejadas pela empresa (CHIAVENATO, 2004).

2.4 TRANSMARKETING

Transmarketing se refere à reação que o consumidor tem referente a um determinado produto ou serviço. O transmarketing consiste no planejamento estratégico, nos objetivos de marketing e nas relações públicas. O principal objetivo do transmarketing é buscar um relacionamento constante e duradouro com o seu público, de modo que a empresa precisa ter uma boa comunicação, para que todos os setores da organização se unam, e assim alcançar os objetivos pretendidos. Para evitar que o conceito da empresa se torne negativo na percepção dos consumidores, se faz necessário que todos os objetivos da organização sejam compartilhados, além de evitar que a instituição se tornar confusa na visão de seu público (FORTES, 1999).

O transmarketing possui uma estreita ligação com as mudanças do ambiente. Observa-se por este aspecto, que se faz necessário adotar estratégias, para um bom relacionamento entre empresa e consumidor, onde é preciso estar atento tanto ao ambiente externo como interno. O transmarketing nada mais é do que uma relação entre o marketing propriamente dito, que tem o objetivo de vender o produto, através de estratégias desencadeadas a fim de conquistar o mercado, e as relações públicas, onde essas têm suas estratégias voltadas para o relacionamento com os diferentes públicos da empresa. É importante que essas partes não se misturem, pois cada uma tem suas próprias responsabilidades e funções, e sim se unam, com objetivo de respeitar tanto os interesses públicos, que vai desde os seus colaboradores, passando pelos concorrentes, até chegar ao principal objetivo que é o consumidor (FORTES, 1999).

Por fim, Fortes (1999) enfatiza que através do transmarketing as organizações conseguirão garantir sustentabilidade no mercado a longo prazo, por meio da satisfação dos consumidores, e do bom relacionamento constante da instituição com o seu público.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho está fundamentado em conhecimento científico, que está interligado a fatores, sendo eles a investigação metódica e sistemática do mundo em que se vive. O conhecimento científico analisa os fatos e os fenômenos com objetivo de descobrir suas causas, além de concluir as leis gerais que os conduzem. Enquanto a ciência tem por objetivo o universo material, físico, ou seja, aquilo que é naturalmente perceptível, o conhecimento científico é o inverso, pois ele é verificável na prática, é real, lida com ocorrências ou fatos, demonstrações ou experimentações (GALLIANO, 1979).

Portanto, ciência caracteriza-se pelo conhecimento racional, não significa um conhecimento qualquer e sim examinar o real para ser real. Ciência é um conhecimento que além de registrar os fatos, também os apresenta de acordo com suas principais causas, de modo a possibilitar a observação racional e controle dos mesmos, e consentir a explicação adequada destes. Enfim, é importante salientar que não existe ciência sem a utilização de métodos científicos, e ao inverso, nem todos esses métodos são de alcance da ciência (RUIZ, 1996).

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Primeiramente, pesquisa visa responder às necessidades humanas, por meio de uma atividade intelectual intencional. A investigação planejada e desenvolvida, a pesquisa é o método de abordar um problema em estudo. Pesquisar tem como principal objetivo, melhorar as condições práticas de existência, proporcionando ao pesquisador as informações e os dados necessários de modo a conduzir o mesmo a conclusões lógicas em relação aos fatos abordados (RUIZ, 1996).

Conforme Gil (1996, p.19)

Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

Assim, pesquisa nada mais é do que uma série de atividades que devem ser realizadas, com objetivo de obter uma resposta ou resultado para o questionamento em estudo (MARKONI; LAKATOS, 2000).

Portanto, com intuito de atingir os objetivos deste trabalho, fez-se o uso de pesquisa bibliográfica e descritiva, como será explanado a seguir.

3.1.1 Pesquisa Bibliográfica

Neste estudo utilizou-se pesquisa bibliográfica, a fim de proporcionar suporte teórico, de modo a auxiliar a explicação do problema de acordo com o que os diversos autores pensam ao tema a ser pesquisado (MARKONI; LAKATOS, 2008).

Oliveira afirma que “A pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizam sobre determinado assunto ou fenômeno”. (OLIVEIRA, 1999, p.119).

Enfim, para Cervo, Bervian e Silva (2007), através da pesquisa bibliográfica é possível realizar levantamento de informações em relação aos estudos já existentes sobre o assunto em estudo, e assim, fornecer conhecimento e subsídios para a pesquisadora na elaboração da pesquisa.

3.1.2 Pesquisa Descritiva ou de Campo

O nível de pesquisa adotado para esse tipo de pesquisa é descritiva, e conforme Santos (2004), a pesquisa descritiva, abrange a observação dos fatos e coleta de dados, onde geralmente é feita através de levantamentos ou observações sistemáticas do fenômeno em questão, neste caso, o nível satisfação dos colaboradores de 3 filiais de uma rede de farmácias, localizadas no município de Criciúma-SC.

Para Marconi e Lakatos (2003)

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objeto de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.186).

Por fim, após a pesquisa bibliográfica, com finalidade de obter bom conhecimento sobre determinado assunto, é realizada a pesquisa de campo, através da observação dos fatos, onde a pesquisadora estabelece o meio da coleta de dados e ocorre a análise e estudo destes fatos (OLIVEIRA, 1999).

3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

Há dois tipos de abordagem, a técnica de análise qualitativa e a técnica de análise quantitativa. A técnica qualitativa utilizada nesse estudo, segundo Oliveira (2009) baseia-se em analisar o todo para o particular e é representada através de uma amostra pequena, a qual a mesma é obtida no campo. Já a técnica de análise quantitativa, a qual foi também utilizada pela pesquisadora, é aquela caracterizada por obter informações e dados coletados mensuráveis e quantitativos, onde, por meio da coleta de informações, procura-se quantificar as opiniões e os dados obtidos. Desse modo, para estudar e tratar os dados utiliza-se instrumentos como aplicação de métodos e técnicas da estatística.

Assim, ao final deste estudo, pretende-se identificar os fatores que contribuem para satisfação e insatisfação dos funcionários no ambiente de trabalho, diagnosticar o nível da satisfação dos colaboradores da organização sobre os fatores identificados e apresentar sugestões a partir dos resultados obtidos na pesquisa, de 3 filiais de uma rede de farmácias localizadas no município de Criciúma-SC, os quais estes são público alvo desta pesquisa.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa será realizada em 3 filiais de uma rede de farmácias localizada na região de Criciúma-SC, entre Março e Abril de 2011, onde possui sua matriz e filiais no mesmo município. A 1ª Loja possui cerca de nove funcionários, a 2ª conta com oito colaboradores, e a 3ª com oito colaboradores, resultando em um montante de 25 colaboradores a serem pesquisados. Trata-se de uma organização de médio porte, onde a mesma está inserida no mercado a mais de oito anos.

Para Oliveira (2009), uma totalidade de pessoas, objetos e itens levados em consideração, é denominada de população. Dessa forma, o mesmo enfatiza que

população alvo é uma parte do conjunto de pessoas o qual será entrevistado com intuito de gerar um estudo específico.

Dessa forma, do grupo de funcionários que trabalham na empresa o qual serão entrevistados, foi escolhida uma parcela dos mesmos, excluindo apenas os sócios da organização. Todos os setores da empresa serão abordados, sendo que três filiais da rede serão participantes dessa pesquisa. Onde, a primeira loja localiza-se na Rua Coronel Pedro Benedit, a segunda loja na Rua Henrique Lage e a terceira está localizada na Rua Conselheiro João Zanette.

O quadro 3 apresenta o período de tempo, extensão, unidade de amostragem e elemento, de acordo com os objetivos específicos, destacando como elemento todos os funcionários da organização a serem questionados pela pesquisadora.

Período de tempo	Extensão	Unidade de Amostragem	Elemento	Objetivos Específicos
Março a abril de 2011	Criciúma	Empresa em estudo	Todos os funcionários da empresa	a) Identificar os fatores que contribuem para satisfação e insatisfação dos funcionários no ambiente de trabalho;
				b) Diagnosticar o nível da satisfação dos colaboradores da organização sobre os fatores identificados;
				c) Apresentar sugestões a partir dos resultados obtidos na pesquisa.

Quadro 3: Definição da área e população alvo do estudo

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Para se realizar uma pesquisa utiliza-se dados primários ou secundários. Conforme Gil (1999), dados primários baseiam-se em dados os quais são levantados pelo próprio pesquisador, são dados que não foram pesquisados anteriormente, entretanto são dados originais. Ainda de acordo com Gil (1999), os dados secundários são aqueles que já foram estudados por outras pessoas, e estão à disposição para estudos, através de fontes secundárias como: internet, revistas, jornais e banco de dados.

A partir do presente cenário da pesquisa, verifica-se que para esse estudo se faz necessário a utilização de dados primários, pois as informações utilizadas nunca foram coletadas e registradas anteriormente.

O levantamento de dados pode ocorrer através de amostragem ou censo. Segundo Gil (1996), na amostragem não é pesquisado todos os elementos integrantes da população a qual será abordada, e sim é considerada uma parte do todo, ou seja, é estabelecida uma amostra significativa de uma população. Porém censo caracteriza-se por pesquisar todos os integrantes da população a qual será pesquisada, obtendo como vantagem informações gerais com relação ao público abordado.

Dessa forma, de acordo com o apresentado nessa pesquisa o censo é o levantamento mais adequado para esse tipo de pesquisa, pelo fato de se fazer necessário pesquisar todos os integrantes da organização, onde possui cerca de 25 funcionários em 3 farmácias da rede, localizadas em Criciúma- SC. A coleta de dados iniciará em março de 2011, com término previsto para abril do mesmo ano.

A pesquisadora utilizou como critério básico para a pesquisa, que o questionário deverá ser aplicado somente a funcionários da empresa, exceto colaboradores de férias, ou afastado no período da pesquisa. Conforme descrito no quadro 4 a seguir, a pesquisa envolve um quadro funcional de 6 caixas, 5 farmacêuticos, 3 pessoas do setor administrativo, 3 gerentes e 8 balconistas.

Cargo	Quantidade de Funcionários
Gerente	3
Operador de caixa	6
Farmacêutico	5
Balconista	8
Administração	3

Quadro 4: Plano de coleta de dados

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Coletar dados é essencial para uma pesquisa, e o instrumento que deve ser utilizado é aquele o que obviamente se encaixe ao tipo de pesquisa abordado. Assim, coletar dados é obter as informações necessárias para realizar a pesquisa, de modo que estes possam ser obtidos através de meios como questionários, entrevistas ou formulários (CERVO; BERVIAN, 2002).

De acordo com a pesquisa descritiva a qual foi abordada nesse estudo, o instrumento de pesquisa adotado será o questionário. Segundo Fachin (1993), questionário constitui-se de um conjunto de questões ordenadas, o qual é aplicado a fim de obter respostas para a coleta de dados, sendo este será aplicado a um grupo de pessoas o qual será examinado.

Ainda de acordo com Fachin (1993), existem tipos de perguntas que podem ser abordadas em um questionário, as quais são denominadas de perguntas abertas ou fechadas. O questionário aberto consiste em questões que possibilitam que o pesquisado responda livremente o questionário, o que permite também emitir sua própria opinião. Porém, o questionário fechado consiste em perguntas limitadas, o qual o participante possui apenas duas opções a ser preenchida, a opção de sim e outra de não, e dessa forma facilitar o trabalho do pesquisador.

No entanto, foi possível desenvolver um questionário fechado com uma escala de likert de 5 pontos, para que a pesquisadora possa diagnosticar o nível da satisfação dos colaboradores da organização, o qual conforme Marconi e Lakatos (2008), um questionário fechado de likert apresenta uma série de questões, o qual o participante deverá escolher uma, se encaixando em uma das cinco preposições, de modo a concordar totalmente, concordar, sem opinião, discordar ou discordar totalmente, conforme apresentado posteriormente no apêndice I.

O quadro 5 apresenta os objetivos específicos, relacionados com os tipos de instrumentos de coleta de dados utilizados e o apêndice conforme mencionado.

Objetivos Específicos	Tipo	Apêndice
a) Identificar os fatores que contribuem para satisfação e insatisfação dos funcionários no ambiente de trabalho;	Questionário fechado com uma escala de likert de 5 pontos	I
b) Diagnosticar o nível da satisfação dos colaboradores da organização sobre os fatores identificados;		
c) Apresentar sugestões a partir dos resultados obtidos na pesquisa.		

Quadro 5: Instrumentos de coleta de dados

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Ao elaborar o questionário, algumas providências foram adotadas, como apresentar questões claras e objetivas, de modo que não dificultem, nem entediem o entrevistado. Através da análise de questionários elaborados por outros autores, como Luz (2003) e Back (2009), foi possível a elaboração e aplicação do questionário, o qual segue em apêndice nesse trabalho, de modo que os mesmos foram entregues aos pesquisados por meio de envelopes, a fim de preservar o anonimato e assegurar maior confiabilidade nas respostas. Enfim, depois de respondidos, ao longo do dia os questionários foram colocados em uma caixa, pelos próprios pesquisados.

4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA

Este capítulo visa apresentar e explicar o resultado obtido da pesquisa aplicada aos colaboradores, de três filiais de uma rede de farmácias localizadas em Criciúma-SC.

Tabela 1: Comparativo entre idade e sexo

		SEXO		
		MASCULINO	FEMININO	Total
IDADE	16 A 30 ANOS	8	12	20
	31 A 40 ANOS	1	3	4
	MAIS DE 51	1	0	1
Total		10	15	25

Fonte: Da pesquisadora

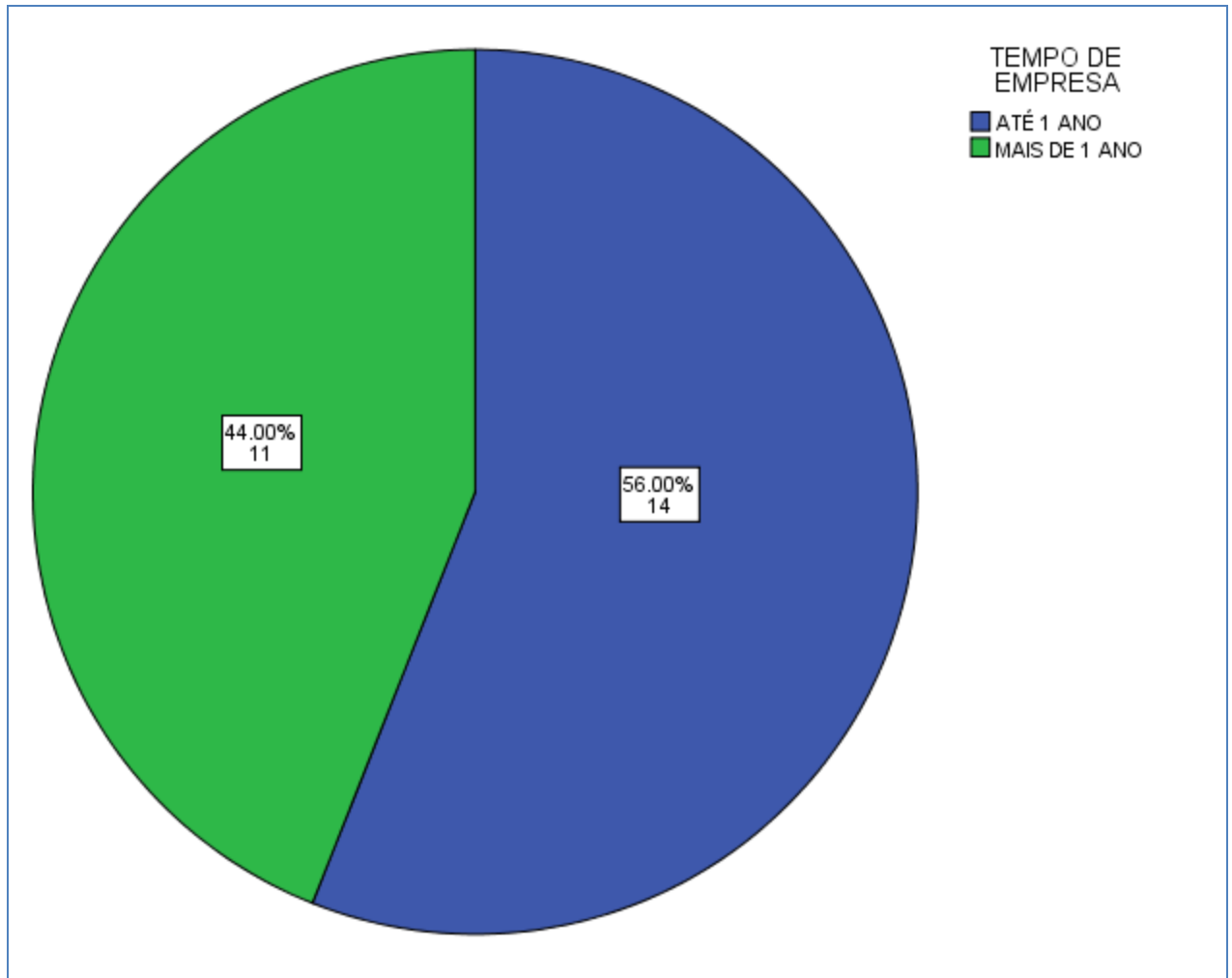
De acordo com o exposto na tabela 1, é de fácil percepção através de um comparativo, que dos 25 (vinte e cinco) colaboradores entrevistados, 15 (quinze) são mulheres, e 10 (dez) pesquisados são homens. Observa-se por intermédio da tabela que 20 (vinte) pessoas possuem idade entre 16 e 30 anos, o que demonstra um quadro de funcionários jovens, e dos demais, 3 (três) estão entre 31 e 40 anos, e apenas 1(um) possui mais de 51 anos.

Tabela 2: Comparativo entre idade e instrução

		INSTRUÇÃO					Total
		FUNDAMENTAL	2 GRAU INCOMPLETO	2 GRAU COMPLETO	SUPERIOR INCOMPLETO	SUPERIOR COMPLETO	
IDADE	16 A 30 ANOS	0	2	8	6	4	20
	31 A 40 ANOS	0	0	0	1	3	4
	MAIS DE 51	1	0	0	0	0	1
Total		1	2	8	7	7	25

Fonte: Da pesquisadora.

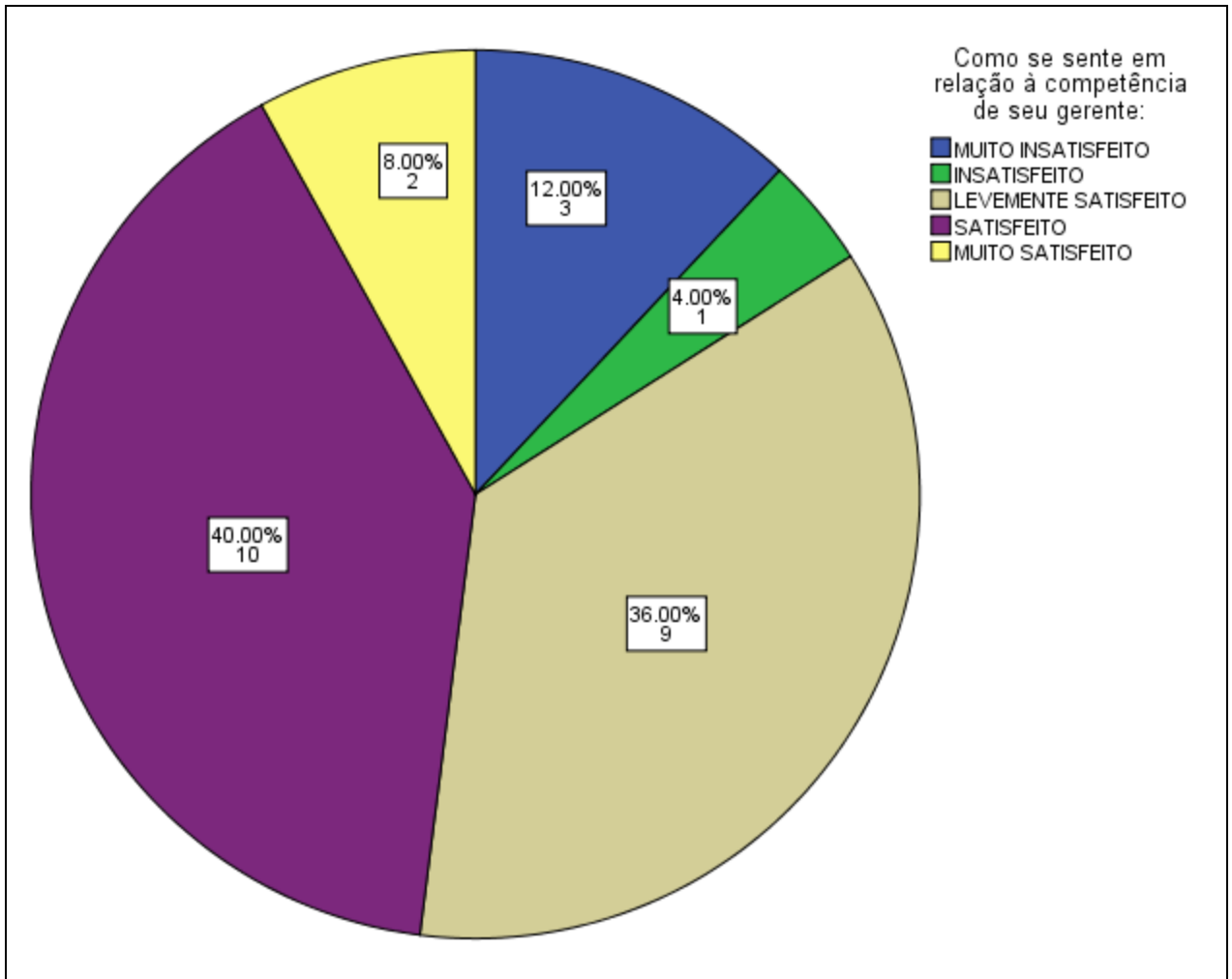
Verifica-se por meio dos dados apresentados, que dos 25 (vinte e cinco) colaboradores pesquisados, 7 (sete) destes concluíram o nível superior, 6 (seis) entrevistados estão finalizando o mesmo, 8 (oito) possuem o 2º grau completo, 2 (dois) funcionários estão finalizando o 2º grau, e 1 (uma) pessoa acima de 51 anos está concluindo o ensino fundamental.

Gráfico 1: Há quanto tempo trabalha na empresa?

Fonte: Da pesquisadora.

Pelo gráfico 1 podemos perceber que a empresa em questão tem um quadro de funcionários equilibrado no que se diz respeito ao tempo de empresa. Temos 11 (44%) colaboradores com mais de um ano de trabalho e 14 (56%) funcionários com até um ano de empresa.

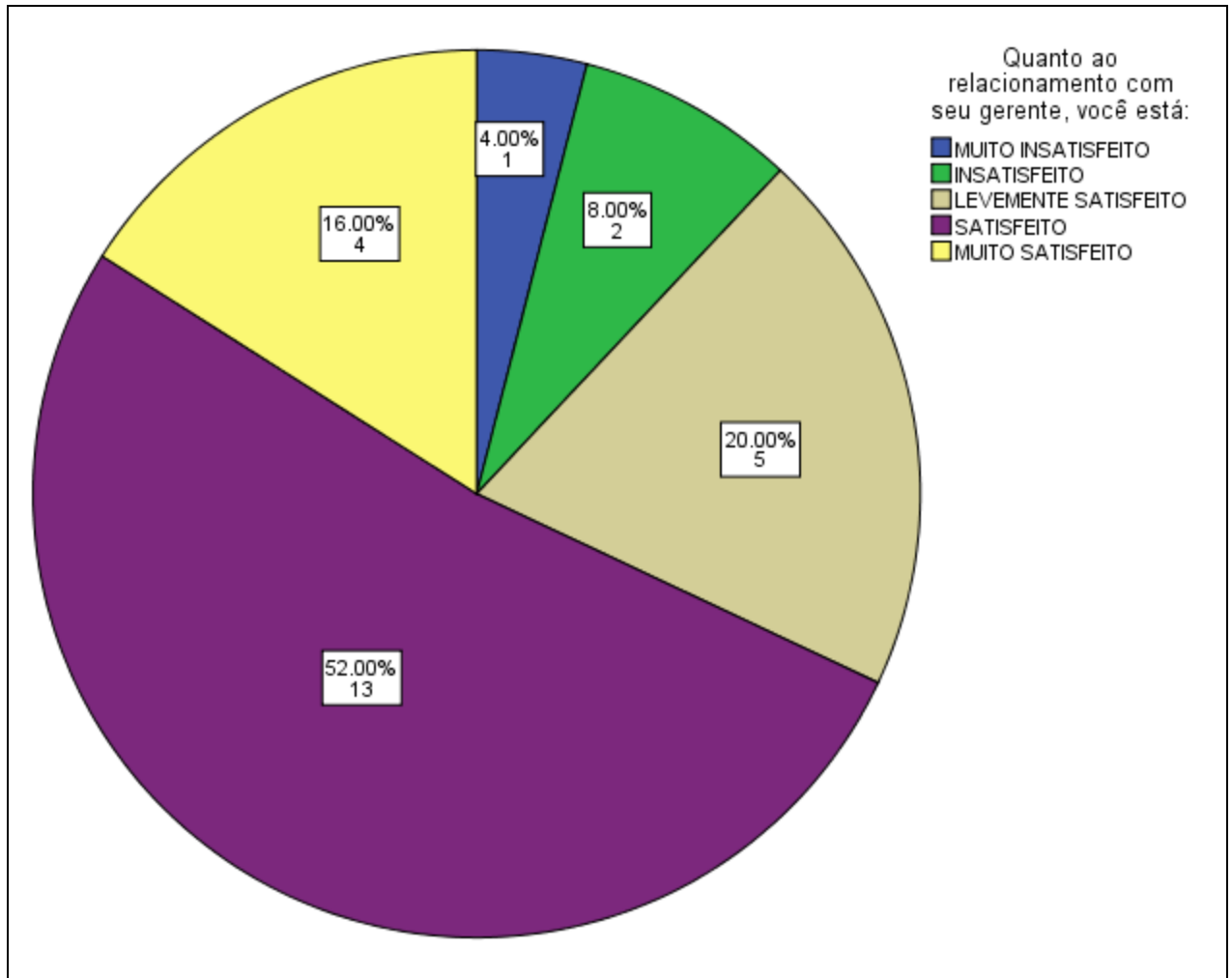
Gráfico 2: Como se sente em relação á competência de seu gerente?



Fonte: Da pesquisadora.

Percebe-se pelo gráfico 2 relacionado “como se sente em relação à competência de seu gerente” que ,10 (40%) dos entrevistados estão satisfeitos com a competência de seu gerente. Temos ainda os resultados de 2 (8%) muito satisfeitos, 9 (36%) levemente satisfeitos, 1 (4%) insatisfeito e 3 (12%) muito insatisfeitos. Embora tenhamos alto grau de satisfação, encontramos um percentual elevado de funcionários que encontram-se “levemente satisfeitos” com a competência do seu gerente. Este fato é relevante pois percebe-se que estes funcionários podem tornar-se insatisfeitos com o decorrer do tempo de trabalho. Portanto, compreendemos que é importante o dado para que se busque a satisfação destes funcionários.

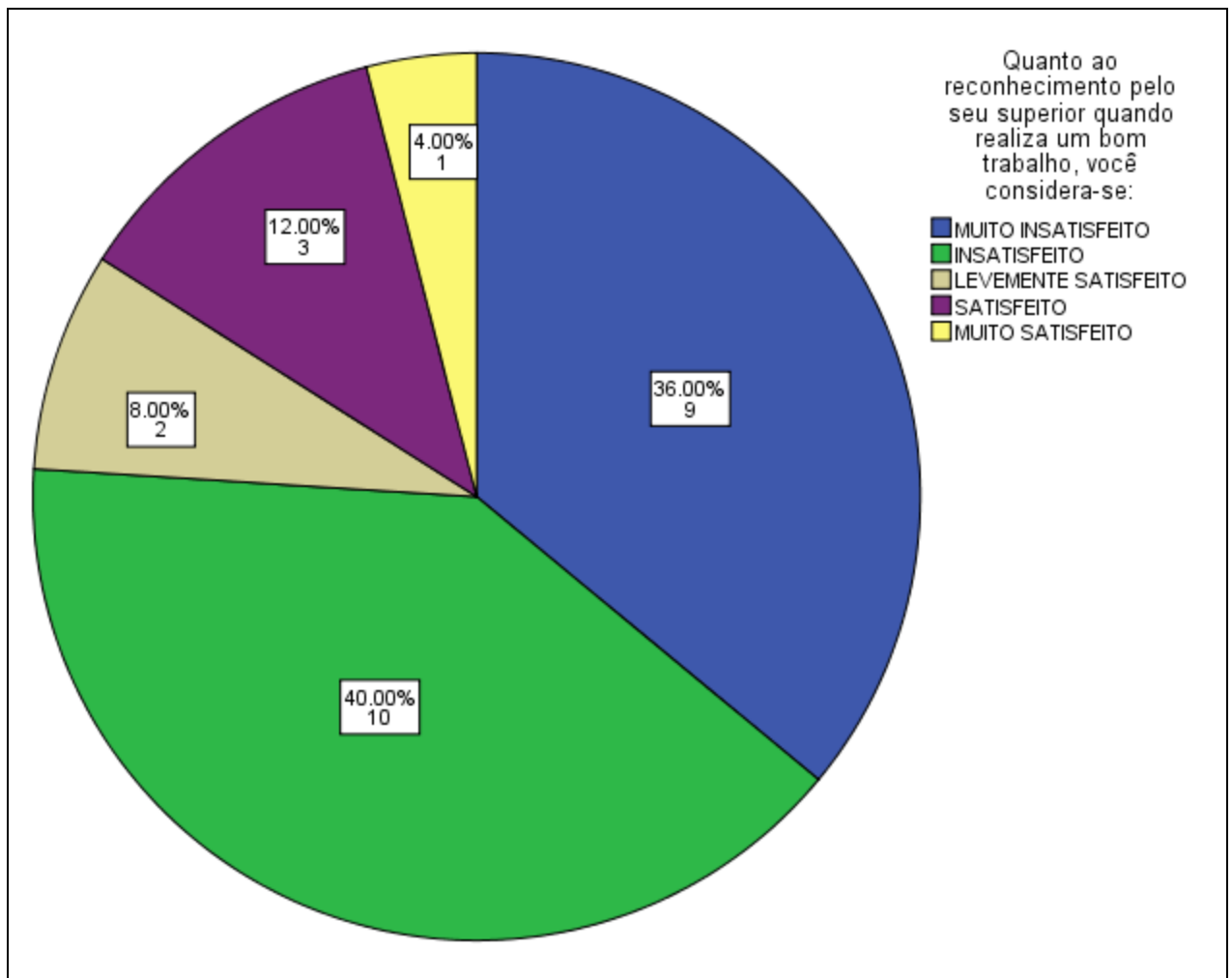
Gráfico 3: Quanto ao seu relacionamento com seu gerente, você está:



Fonte: Da pesquisadora.

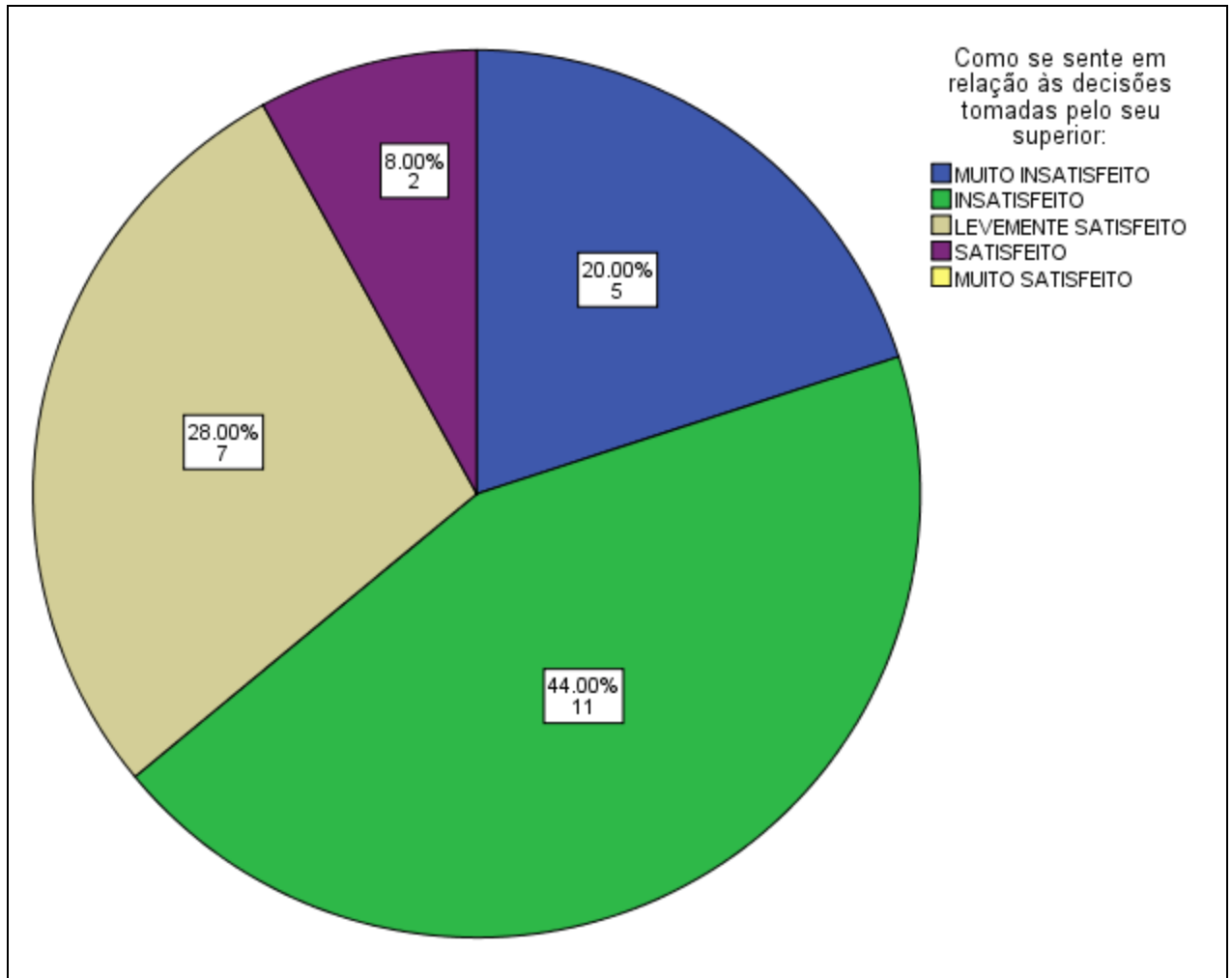
Verifica-se, de acordo com o gráfico 3, que existe um bom relacionamento entre cada funcionário da empresa com o seu gerente, de modo que unificando os colaboradores satisfeitos, 13 (52%), com os muito satisfeitos, 4 (16%), obtém-se um percentual de 68%. Mesmo com índices elevados de satisfação, deve-se levar em conta o número de funcionários que encontram-se levemente satisfeitos, 5 (20%), insatisfeitos, 2 (8%), e muito insatisfeitos, 1 (4%). Estes dados nos mostram a necessidade de ater-se atentamente sobre os 20% de funcionários que encontram-se levemente satisfeitos, procurando estratégias para torná-los satisfeitos.

Gráfico 4: Quanto ao reconhecimento pelo seu superior quando realiza um bom trabalho, você considera-se:



Fonte: Da pesquisadora.

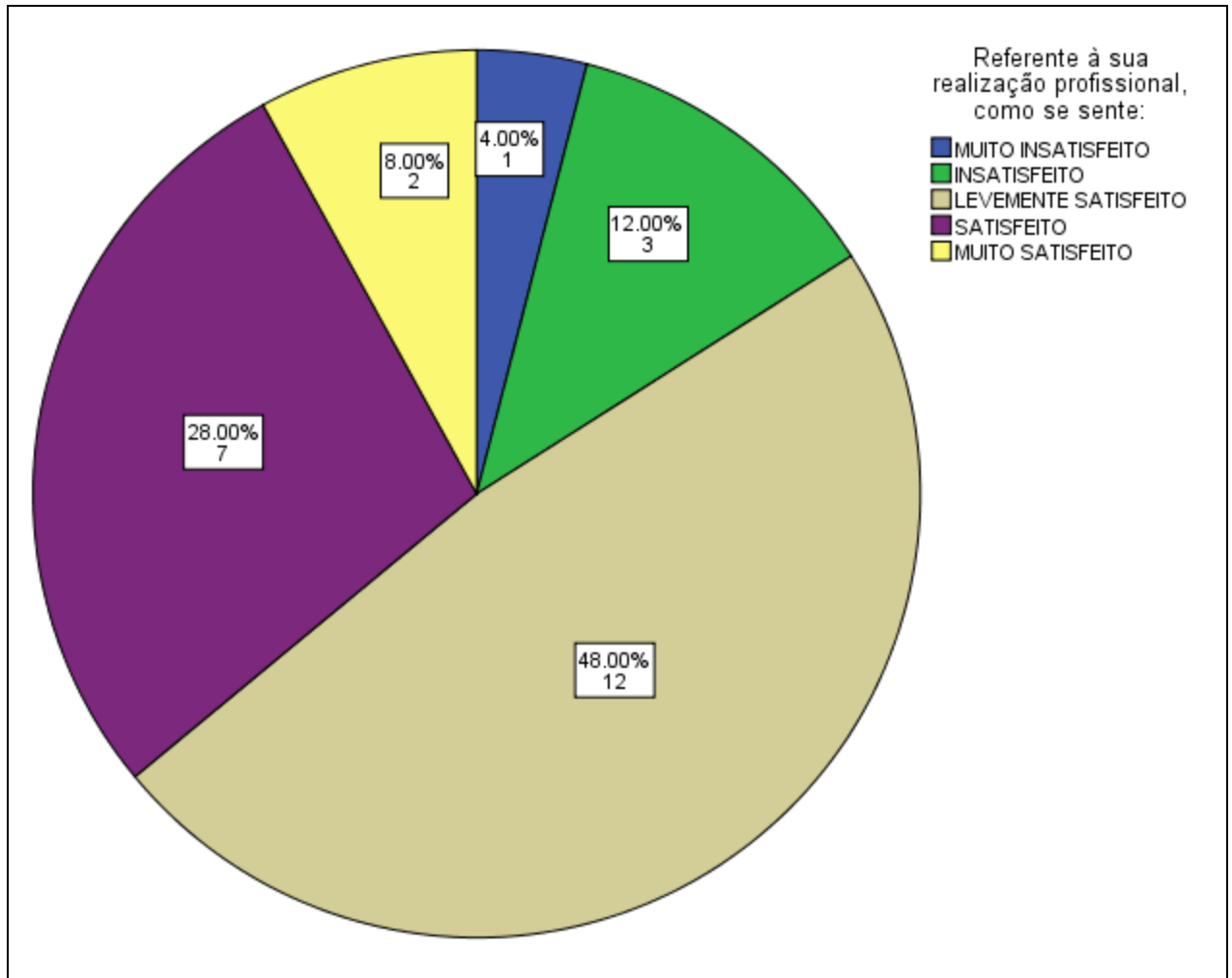
Conforme o exposto no gráfico 4, percebe-se um alto índice de insatisfação dos colaboradores, em relação ao reconhecimento pelo seu superior quando realiza um bom trabalho. Mais precisamente, 10 (40%) funcionários dos entrevistados estão insatisfeitos, e 9 (36%) colaboradores consideram-se muito insatisfeito perante essa questão, o que resulta em 76% de colaboradores insatisfeitos. Ou seja, dos 25 (vinte e cinco) funcionários pesquisados, 19 consideram-se insatisfeitos e/ou muito insatisfeitos. Apesar do elevado índice de insatisfação, 3 (12%) funcionários estão satisfeitos, 1 (4%) está muito satisfeito, e 2 (8%) estão levemente satisfeitos.

Gráfico 5: Como sente-se em relação as decisões tomadas pelo seu superior:

Fonte: Da pesquisadora.

No gráfico 5, é possível compreender que dos 25 (vinte e cinco) entrevistados, 11 (44%) pessoas estão insatisfeitas em relação às decisões tomadas pelo seu superior e 5 (20%) estão muito insatisfeitos. Dos demais, 7 (28%) consideram-se levemente satisfeitos e apenas 2 (8%) estão satisfeitos. Vale ressaltar a necessidade de a organização focar sobre os 28% de funcionários que encontram-se levemente satisfeitos, adotando estratégias para satisfazê-los.

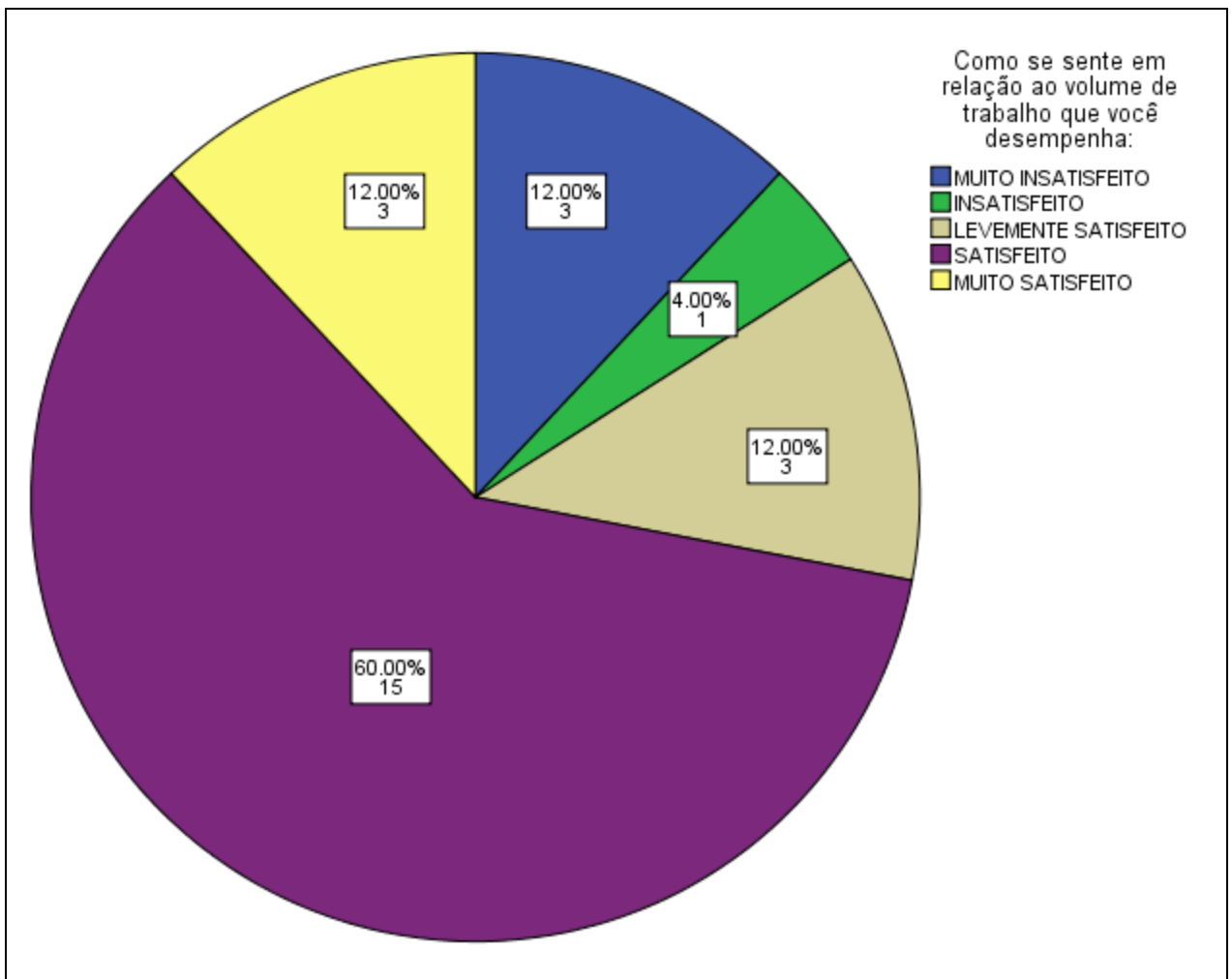
Gráfico 6: Referente à sua realização profissional, como se sente:



Fonte: Da pesquisadora.

Ao analisar os dados expostos no gráfico 6, compreende-se que a maioria dos entrevistados estão levemente satisfeitos com sua realização profissional. Observa-se que 3 (12%) colaboradores estão insatisfeitos e 1 (4%) está muito insatisfeito. Unificando ambos, temos um montante de 16% dos 25 (vinte e cinco) entrevistados, que avaliam sua realização profissional de forma negativa. Em contrapartida, 7 (28%) pessoas estão satisfeitas, 12 (48%) consideram-se levemente satisfeitos e 2 (8%) estão muito satisfeitos. Salienta-se a importância de ater-se sobre o alto índice de colaboradores levemente satisfeitos (48%), de modo a torná-los satisfeitos.

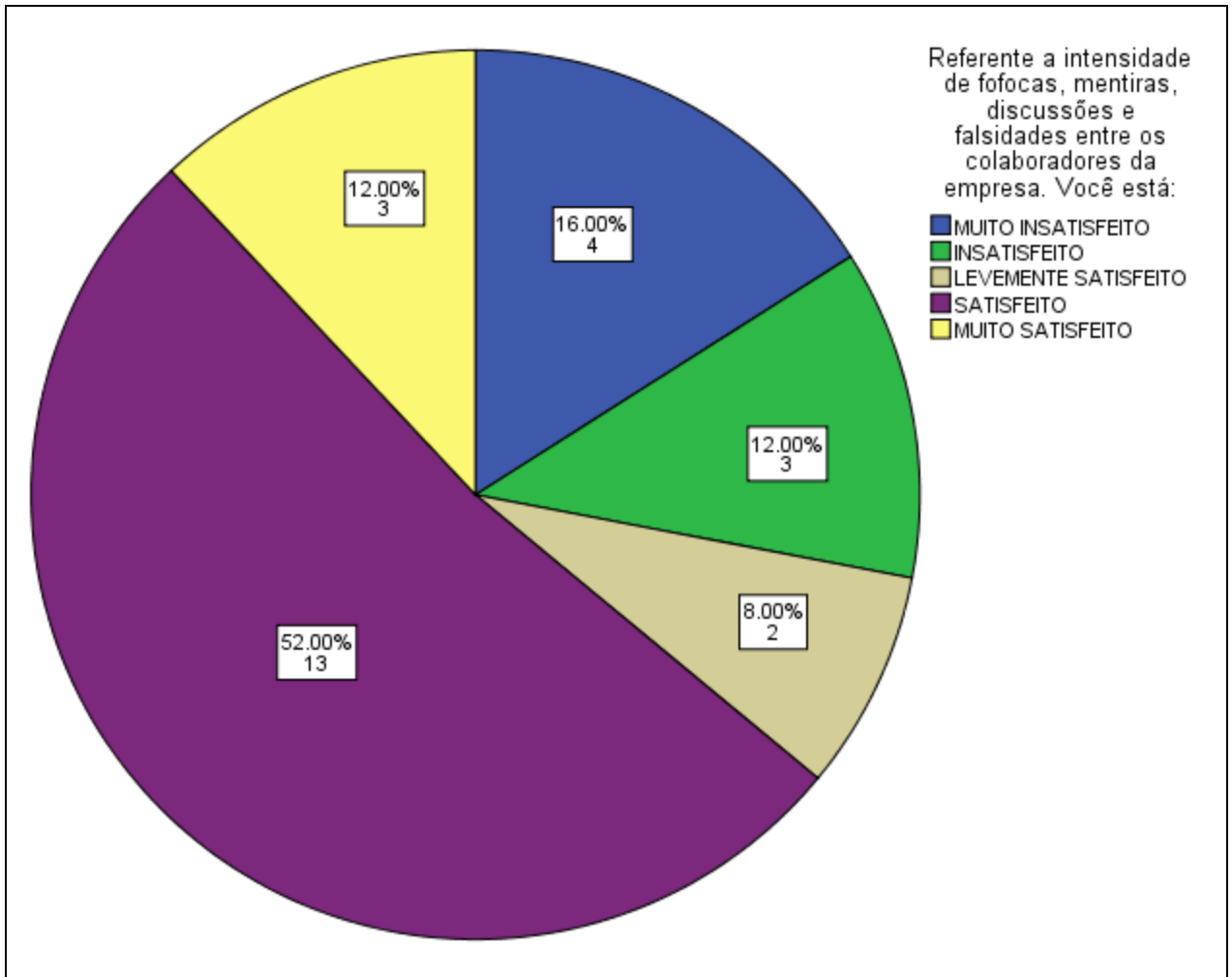
Gráfico 7: Como se sente em relação ao volume de trabalho que você desempenha:



Fonte: Da pesquisadora.

Percebe-se que dos 25 (vinte e cinco) colaboradores pesquisados, 15 (60%) estão satisfeitos e 3 (12%) encontram-se muito satisfeitos em relação ao volume de trabalho que desempenham. Em contrapartida, ressalta-se que da população pesquisada, 3 (12%) pessoas estão muito insatisfeitas, e 1 (4%) colaborador encontra-se insatisfeito. Os dados expostos mostram 3 (12%) colaboradores levemente satisfeitos, o que representa um dado importante, considerando que cabe a empresa aplicar estratégias para que estes não se tornem insatisfeitos com o decorrer do tempo.

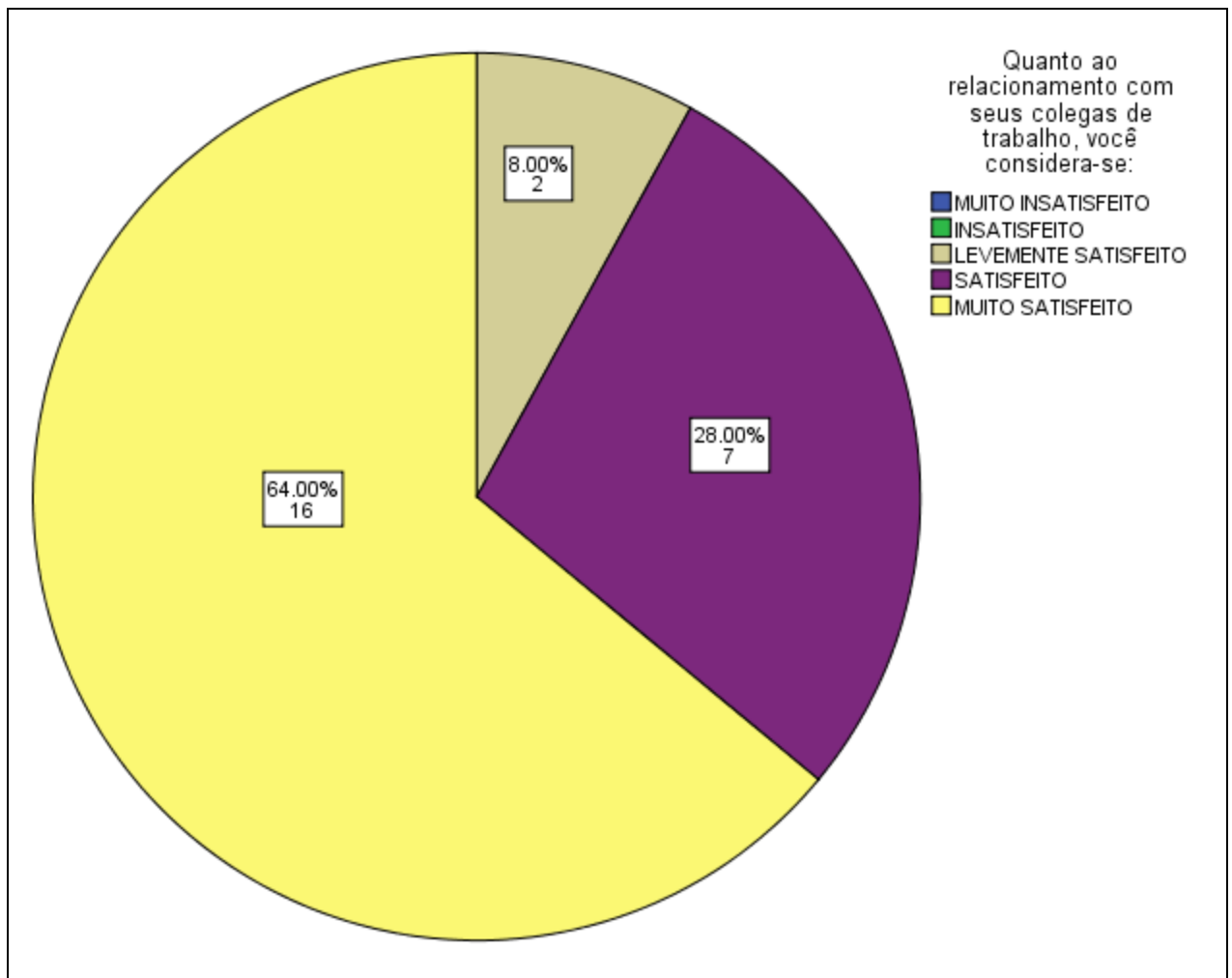
Gráfico 8: Referente a intensidade de fofocas, mentiras, discussões e falsidade entre os colaboradores da empresa. Você está:



Fonte: Da pesquisadora.

Referente a essa questão no gráfico 8, observa-se um baixo índice quanto à intensidade de fofocas, mentiras, discussões e falsidade entre os colaboradores da empresa. Ao analisar o gráfico, percebe-se que da população pesquisada, 13 (52%) estão satisfeitos e 3 (12%) consideram-se muito satisfeitos, totalizando uma soma de 64% de colaboradores que estão ao contento. Por outro lado, 4 (16%) pessoas encontram-se muito insatisfeitas, e 3 (12%) estão insatisfeitas. Deve-se levar em consideração, que 2 (8%) colaboradores encontram-se levemente satisfeitos, e esses tendem a se tornar satisfeitos, ou insatisfeitos, e portanto, deve-se ater-se a este dado, a fim de torná-los satisfeitos perante essa questão.

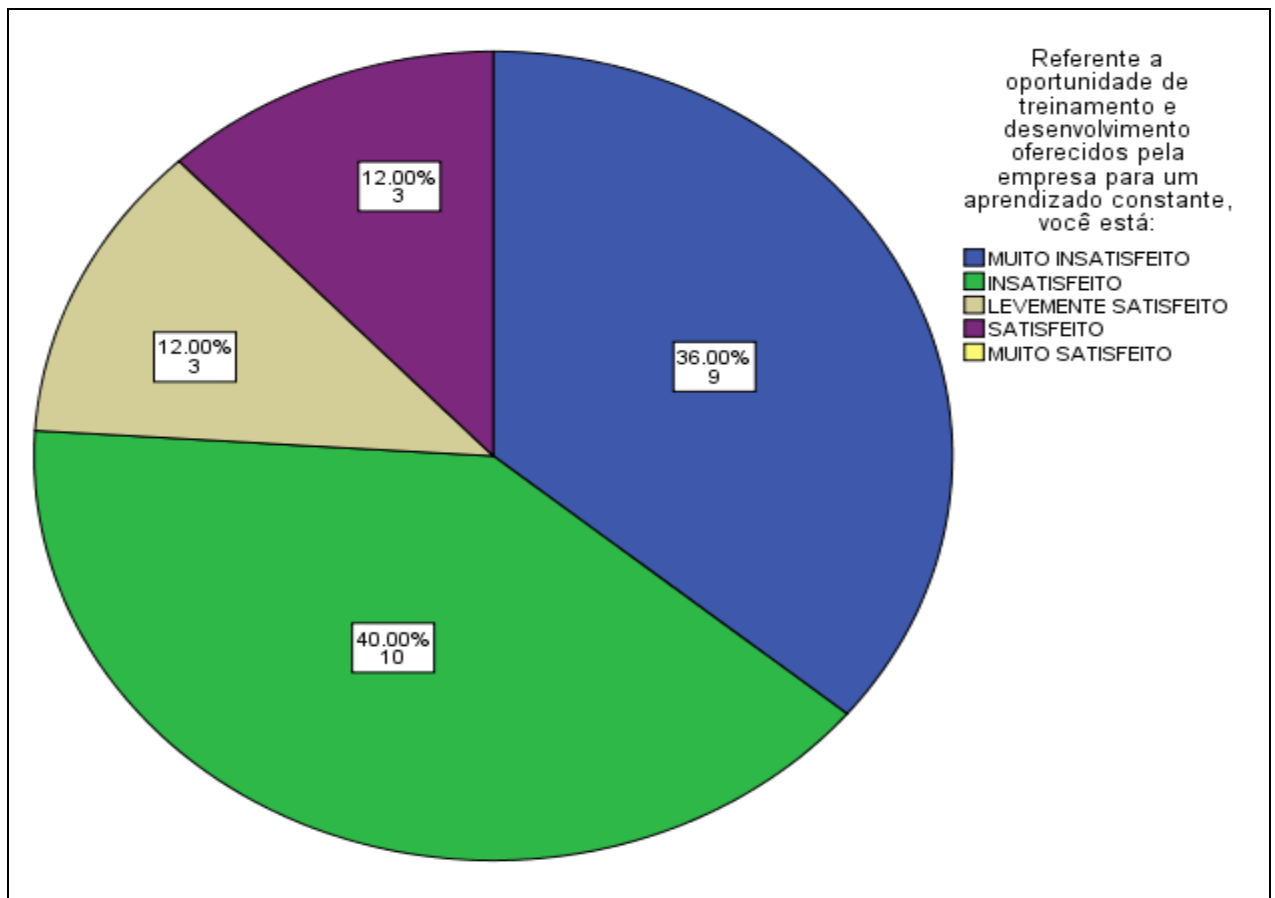
Gráfico 9: Quanto ao relacionamento com seus colegas de trabalho, você considera-se:



Fonte: Da pesquisadora.

Conforme o gráfico 9, verifica-se que do total da população de 25 (vinte e cinco) colaboradores entrevistados, 16 (64%) estão muito satisfeitos quanto ao relacionamento com os colegas de trabalho e 7 (28%) estão satisfeitos. Um índice favorável para empresa, avaliando que nenhum dos entrevistados está insatisfeito. Observa-se ainda, que 2 (8%) funcionários estão levemente satisfeitos, e portanto, deve-se buscar táticas para tornar estes plenamente satisfeitos.

Gráfico 10: Referente à oportunidade de treinamento e desenvolvimento oferecidos pela empresa para um aprendizado constante, você se sente:

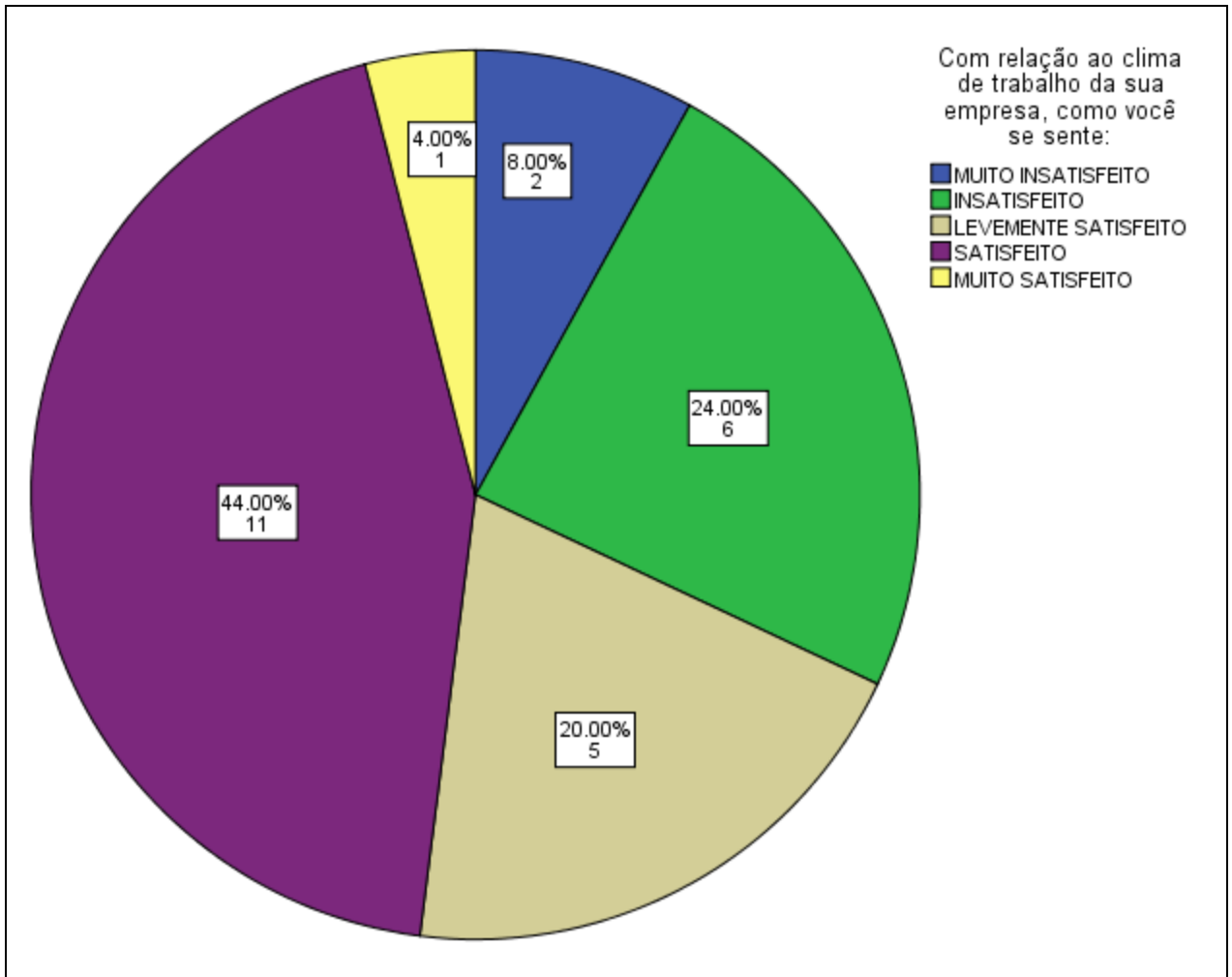


Fonte: Da pesquisadora.

Referente à oportunidade de treinamento e desenvolvimento oferecidos pela empresa, 10 (40%) colaboradores estão insatisfeitos e 19 (36%) estão muito insatisfeitos, apresentando um montante de 76% de insatisfação. Por outro lado, 3 (12%) funcionários estão satisfeitos e nenhum pesquisado encontra-se muito satisfeito. Constatou-se, portanto, que perante essa questão a empresa apresenta um índice de insatisfação relativamente alto ao se tratar de treinamento e desenvolvimento oferecidos pela mesma, fator negativo para a organização, que deve rever essa questão.

De acordo com Carvalho (2000), é necessário que as empresas invistam em treinamentos e no desenvolvimento do pessoal, a fim de que esses atendam a todas as expectativas da organização, de modo que os colaboradores se identifiquem com as metas organizacionais, e conseqüentemente aumentar a rentabilidade da instituição.

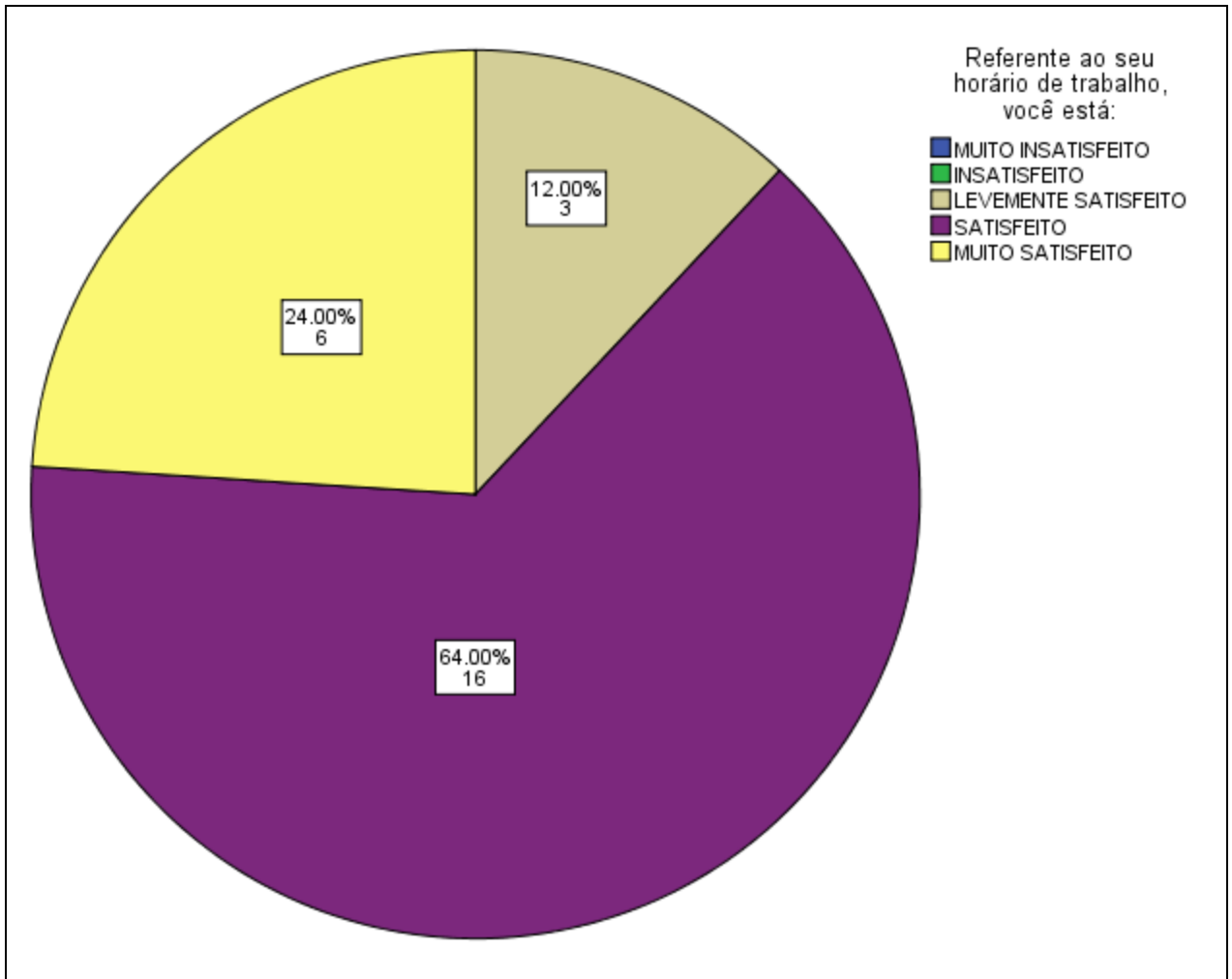
Gráfico 11: Com relação ao clima de trabalho de sua empresa, como você se sente:



Fonte: Da pesquisadora.

Analisando os dados apresentados no gráfico 11, 11 (44%) pesquisados estão satisfeitos, 1 (4%) pessoa está muito satisfeita, e 5 (20%) encontram-se levemente satisfeitos. Em contrapartida, 6 (24%) estão insatisfeitos, e 2 (8%) dos 25 (vinte e cinco) pesquisados estão muito insatisfeitos, o que resulta em 32% de colaboradores que avaliam o clima da organização onde trabalha de forma negativa. Salienta-se que apesar do elevado grau de satisfação, deve-se levar em consideração os 5 (20%) funcionários que estão levemente satisfeitos, sendo que estes podem tornar-se insatisfeitos com o decorrer do tempo, e cabe a empresa adotar estratégias a fim de torná-los satisfeitos.

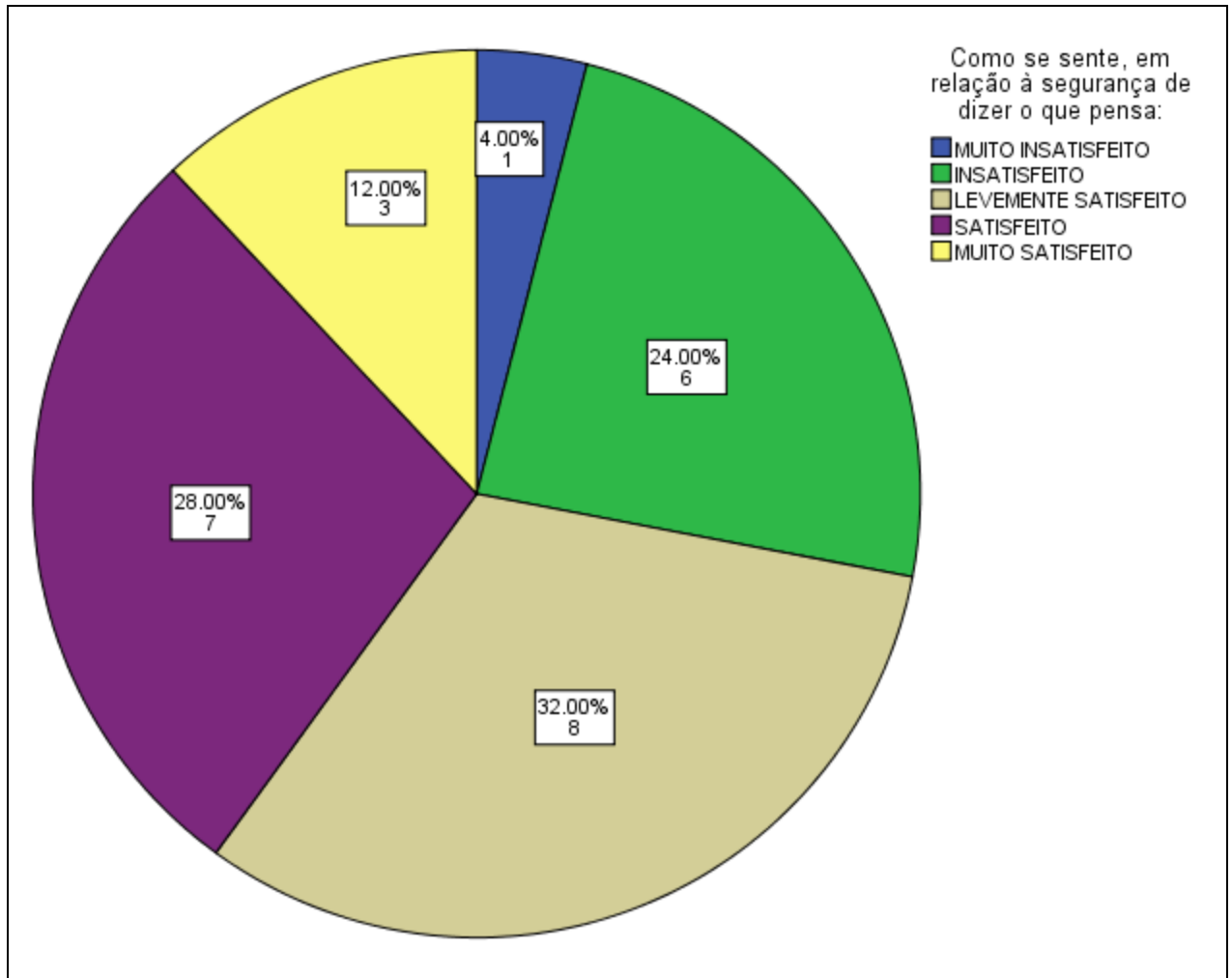
Gráfico 12: Referente ao seu horário de trabalho, você está:



Fonte: Da pesquisadora.

Observa-se em relação à questão referente ao horário de trabalho, que 16 (64%) pessoas estão satisfeitas e 6 (24%) colaboradores da população entrevistada estão muito satisfeitos, assim, obtém-se um percentual de 88% de funcionários satisfeitos e/ou muito satisfeitos. Considerando que 3 (12%) pessoas estão levemente satisfeitas, nenhuma pessoa encontra-se insatisfeita em relação a essa questão, o que é um fator positivo para a organização. Mesmo com a maioria satisfeita, observa-se um percentual de 12% (levemente satisfeitos), que tendem a tornar-se satisfeitos ou insatisfeitos, no entanto, a empresa deve ater-se atentamente a esses colaboradores, de modo que não se tornem insatisfeitos perante essa questão.

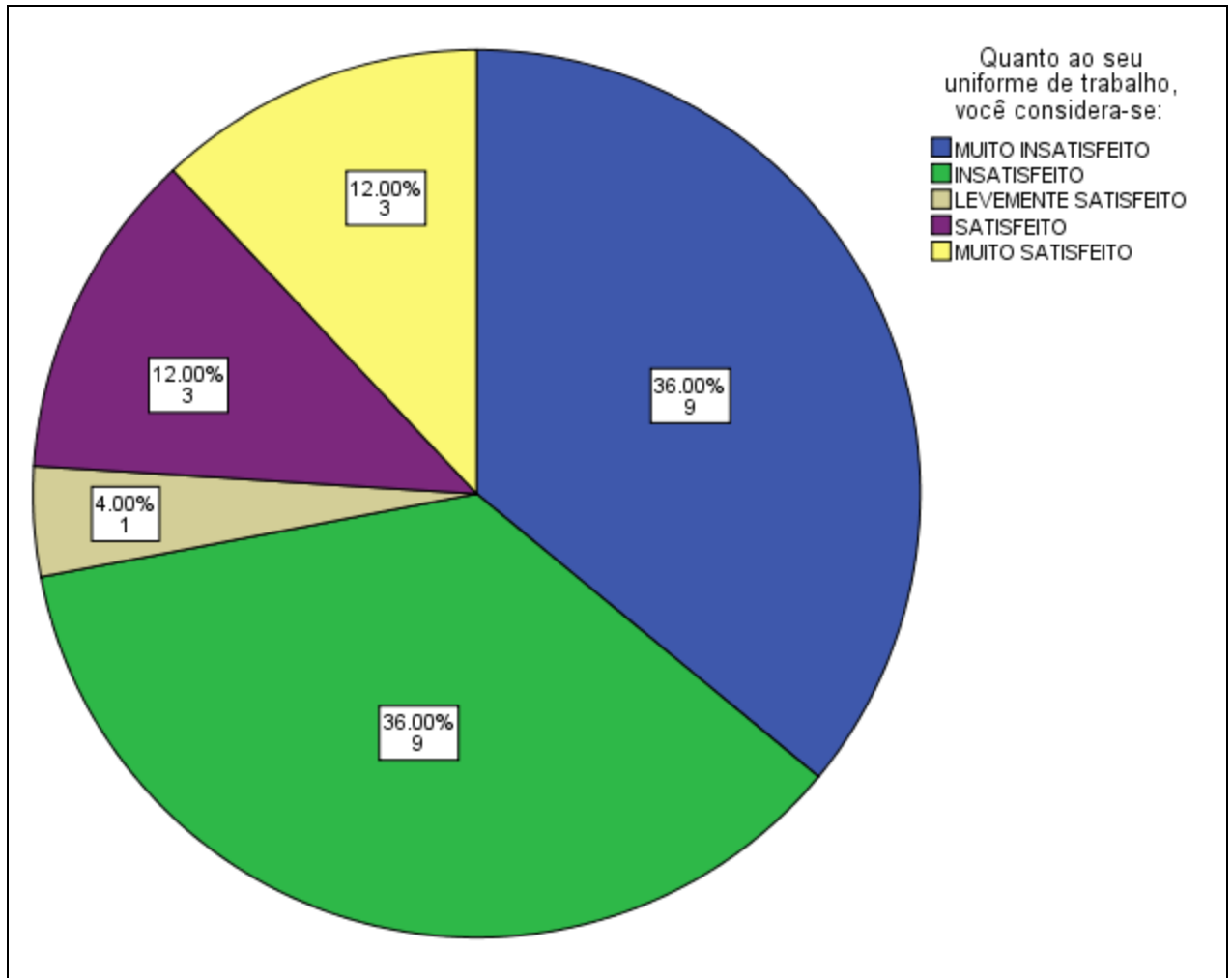
Gráfico 13: Como se sente, em relação à sua segurança de dizer o que pensa:



Fonte: Da pesquisadora.

Conforme os dados expostos no gráfico 13, é possível observar uma diversidade de opiniões referente à segurança de dizer o que cada colaborador pensa. Temos 28% de funcionários satisfeitos, mais precisamente 7 (sete) dos 25 (vinte e cinco) entrevistados, 3 (12%) pessoas muito satisfeitas e 8 (32%) pessoas levemente satisfeitas. Por outro lado, algumas pessoas ainda sentem-se inseguras em relação a essa questão, o que resulta em 6 (24%) pessoas insatisfeitas, e 1 (4%) colaborador muito insatisfeito, totalizando uma soma de 7 (28%) pessoas insatisfeitas e/ou levemente satisfeitas. Vale ressaltar, o alto índice de pessoas levemente satisfeitas (32%), para que se busque a satisfação desses colaboradores.

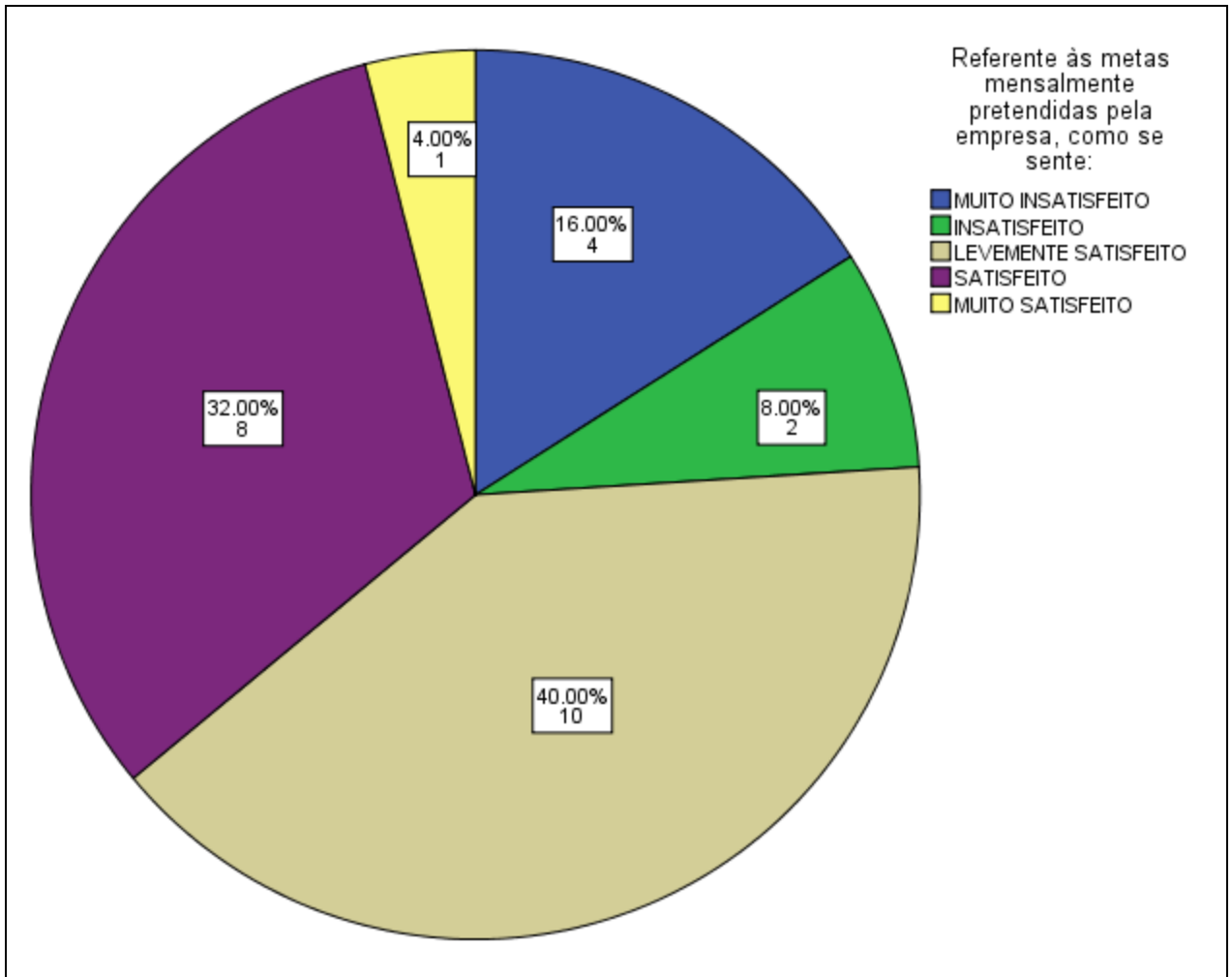
Gráfico 14: Quanto ao seu uniforme de trabalho, você considera-se:



Fonte: Da pesquisadora.

Com base no gráfico 14, 9 (36%) colaboradores encontram-se insatisfeitos, e 9 (36%) pessoas estão muito insatisfeitas, resultando em um montante de 72% de funcionários insatisfeitos e/ou levemente insatisfeitos. Porém, apesar do alto índice de insatisfação, 3 (12%) colaboradores estão satisfeitos, 3 (12%) estão muito satisfeitos, e 1 (4%) considera-se levemente satisfeito. Entende-se que este fator é de certa importância para motivação dos colaboradores, e sendo assim, cabe a gerência reavaliar essa questão, considerando que o uniforme dos mesmos são confeccionados por um tecido quente, o que causa desconforto principalmente nos dias de calor.

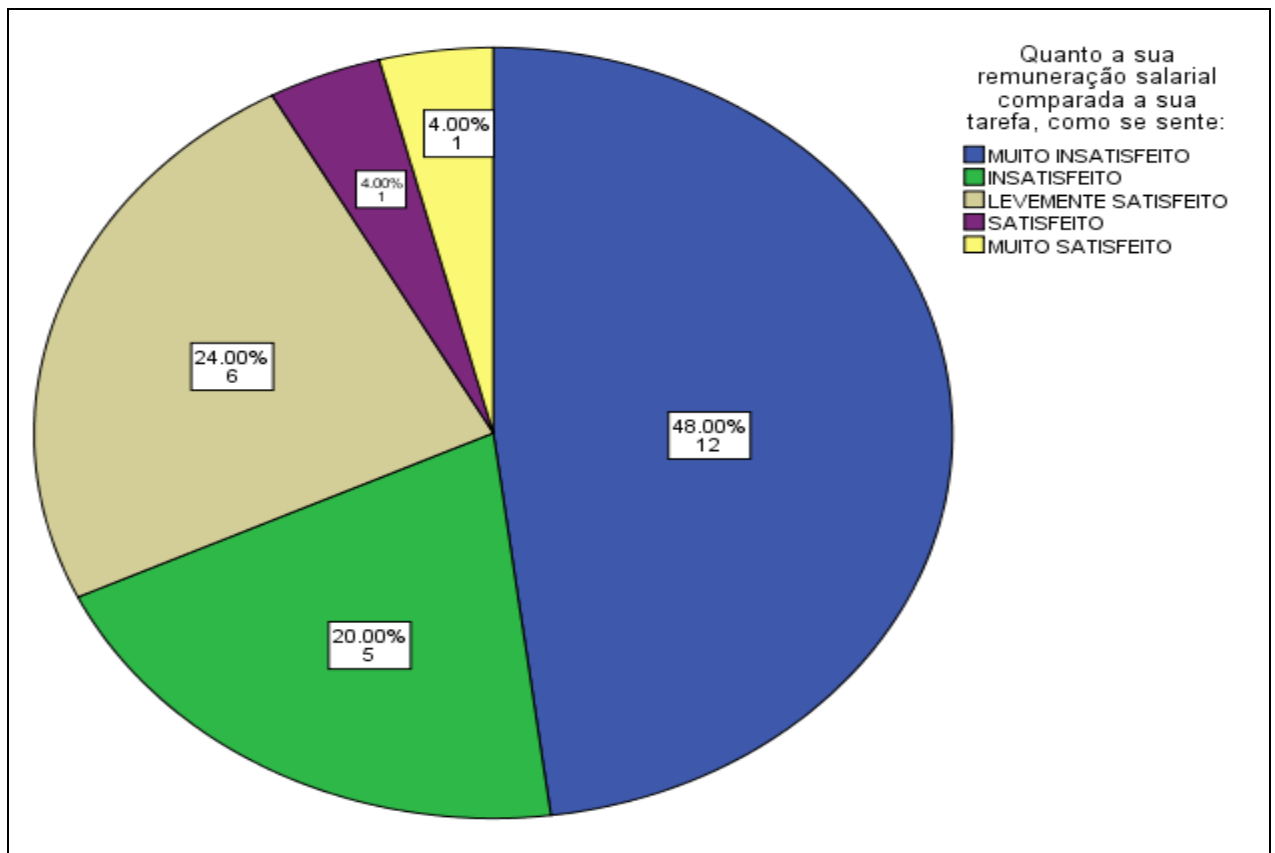
Gráfico 15: Referente às metas mensalmente pretendidas pela empresa, como se sente:



Fonte: Da pesquisadora.

Visivelmente percebe-se que referente às metas mensalmente pretendidas pela empresa, 10 entrevistados estão levemente satisfeitos, correspondendo a 40% dos 25 (vinte e cinco) pesquisados, 8 (32%) estão satisfeitos e 1 (4%) sente-se muito satisfeito referente à essa questão. Porém, 2 (8%) pessoas estão insatisfeitas, e 4 (16%) colaboradores sentem-se muito insatisfeitos ao se tratar das metas lançadas a cada mês, resultando em 24% de funcionários insatisfeitos. Deve-se levar em conta que a empresa deve adotar estratégias referentes a essa questão, considerando o elevado grau de funcionários levemente satisfeitos (40%), a fim de torná-los satisfeitos.

Gráfico 16: Quanto a sua remuneração salarial comparada a sua tarefa, como se sente:

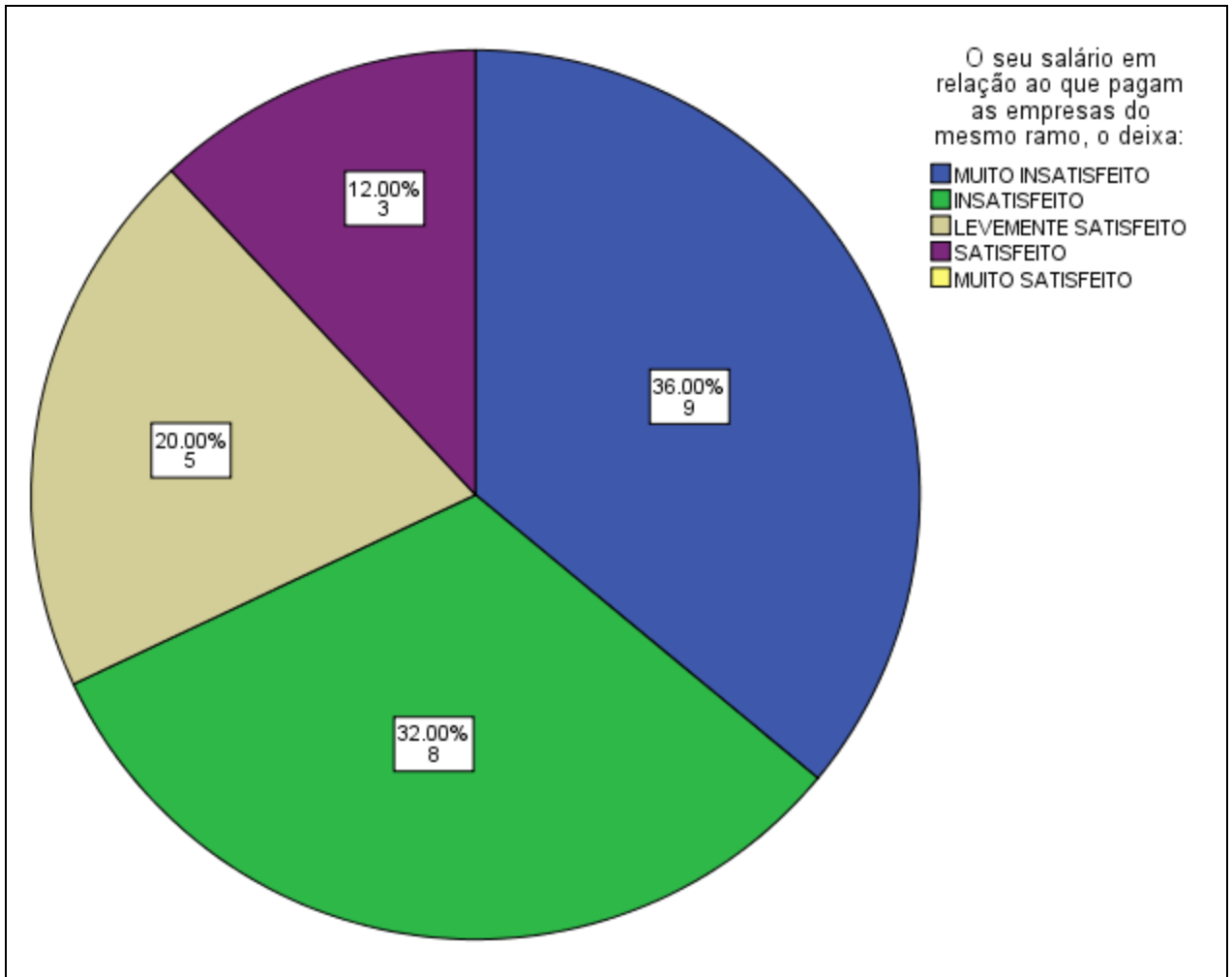


Fonte: Da pesquisadora.

Percebe-se de acordo com o exposto no gráfico 16, que 12 (48%) colaboradores sentem-se muito insatisfeitos e 5 (20%) pessoas consideram-se insatisfeitas, resultando em um montante de 68% de indivíduos insatisfeitos perante à sua remuneração salarial comparada a sua tarefa. Em contrapartida, 6 (24%) estão levemente satisfeitos, 1 (4%) pessoa está satisfeita, e 1 (4%) pesquisado está muito satisfeito. Embora prevaleça um alto grau de insatisfação, cabe a organização ater-se atentamente sobre o índice de 24% de funcionários levemente satisfeitos, de modo que esses não se tornem insatisfeitos com o transcorrer do tempo na instituição.

De acordo com Marras (2002), a remuneração salarial é um dos fatores mais importantes em uma organização, afetando diretamente o funcionário e interferindo forma positiva ou negativa a satisfação dos membros, e consequentemente alcançar maior ou menor produtividade.

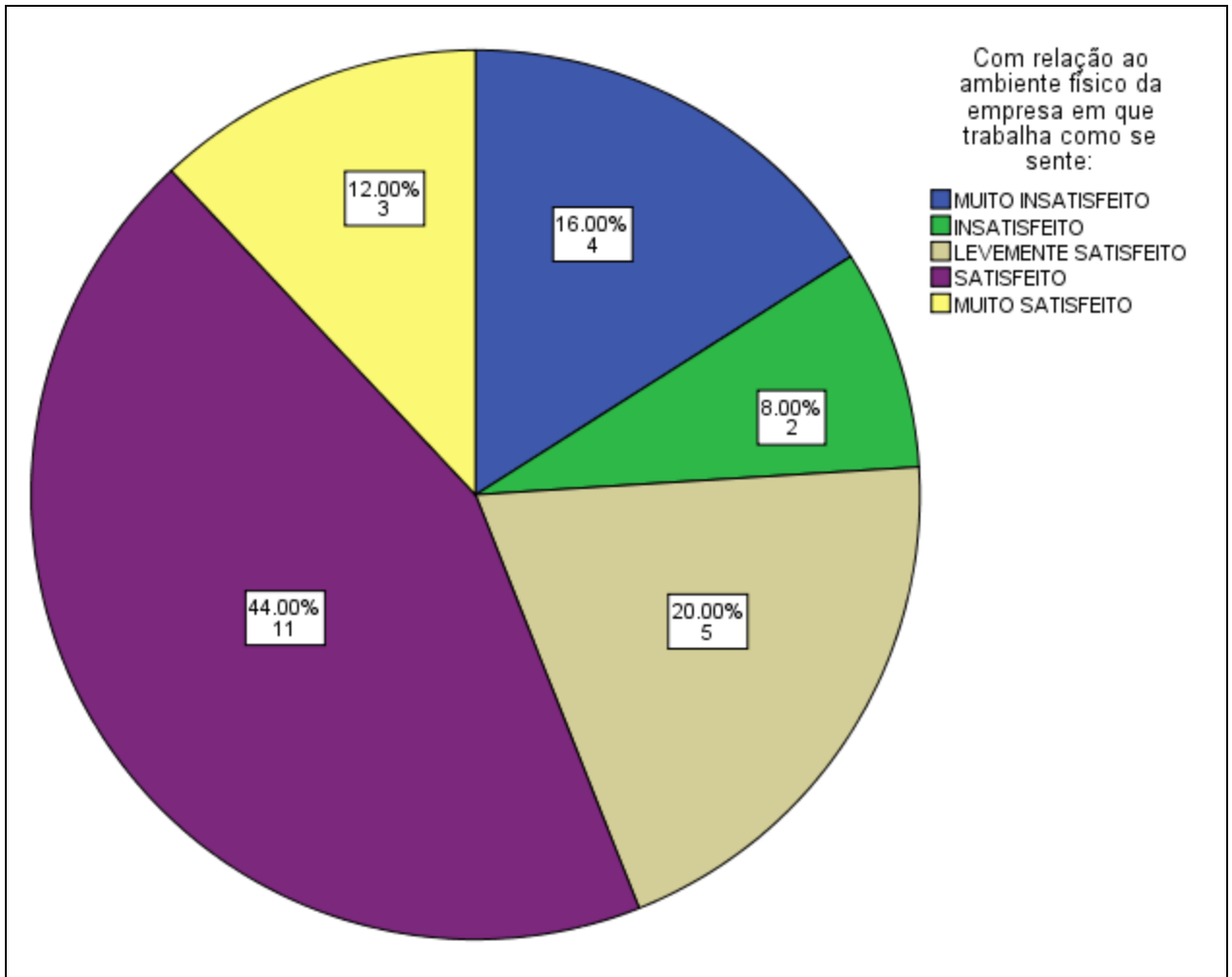
Gráfico 17: O seu salário em relação ao que pagam as empresas do mesmo ramo, o deixa:



Fonte: Da pesquisadora.

Ao analisar o gráfico 17, percebe-se um alto nível de insatisfação perante a essa questão. Nota-se que 8 (32%) colaboradores estão insatisfeitos e 9 (36%) encontram-se muito insatisfeito referente à remuneração salarial de cada colaborador, em relação ao que pagam as empresas do mesmo ramo. Apesar do elevado grau de insatisfação, 3 (12%) pessoas estão satisfeitas, e 5 (20%) estão levemente satisfeitos. Estes levemente satisfeitos, a organização deve analisar atentamente, de modo que não se tornem insatisfeitos, procurando estratégias para satisfazê-los.

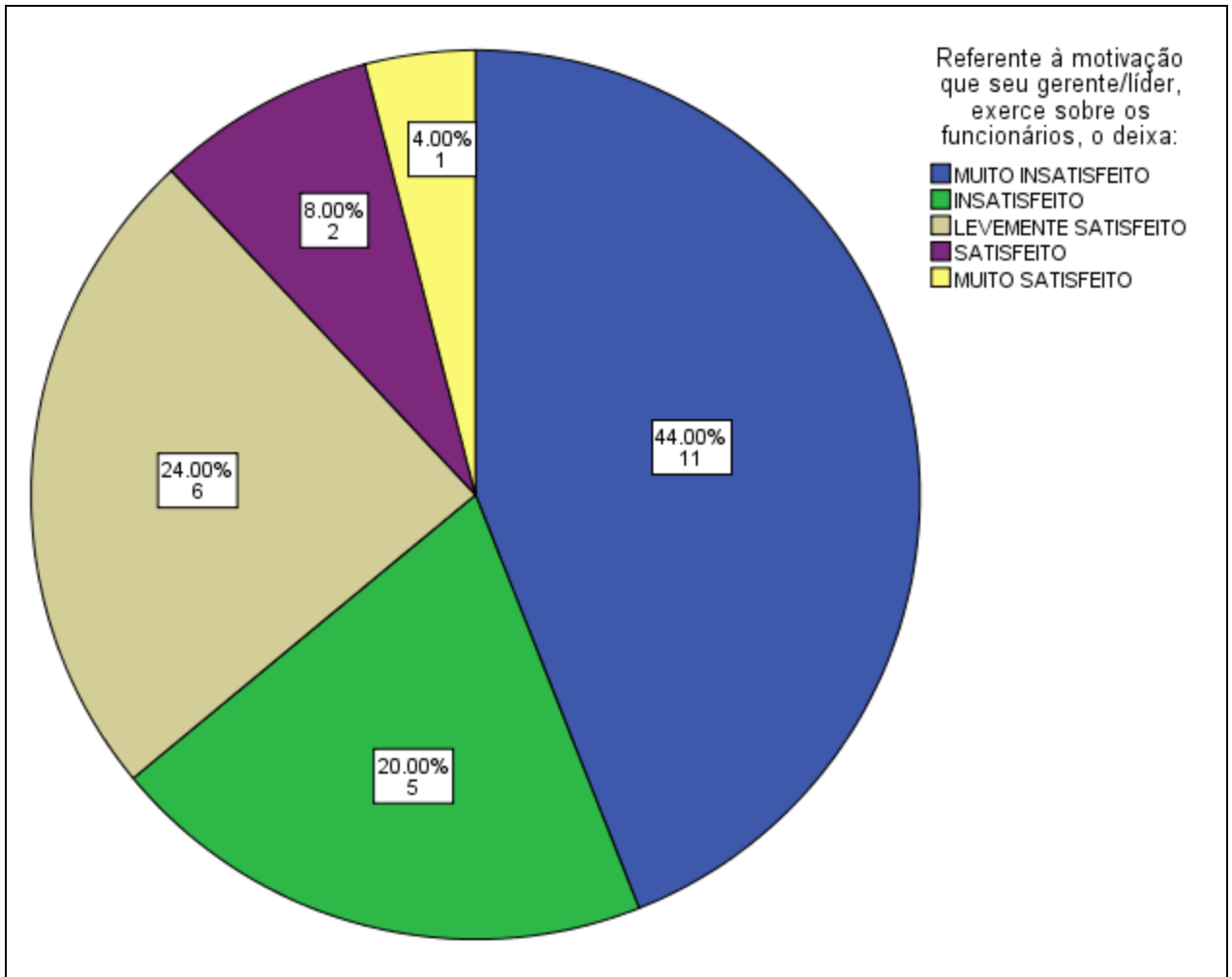
Gráfico 18: Com relação ao ambiente físico da empresa em que trabalha, como se sente:



Fonte: Da pesquisadora.

Observa-se de acordo com o exposto no gráfico 18, que a maioria está satisfeita referente ao ambiente físico da empresa onde trabalha, mais precisamente 11 (44%) colaboradores estão satisfeitos e 3 (12%) sentem-se muito satisfeitos, totalizando um percentual de 56% de funcionários satisfeitos. Porém, se faz necessário levar em consideração que da população pesquisada, 2 (8%) pessoas estão insatisfeitas, 4 (16%) funcionários encontram-se muito insatisfeitos, e 5 (cinco) pesquisados consideram-se levemente satisfeitos. Cabe a empresa buscar estratégias, para tornar estes levemente satisfeitos em satisfeitos.

Gráfico 19: Referente à motivação que seu gerente/líder exerce sobre os funcionários, o deixa:

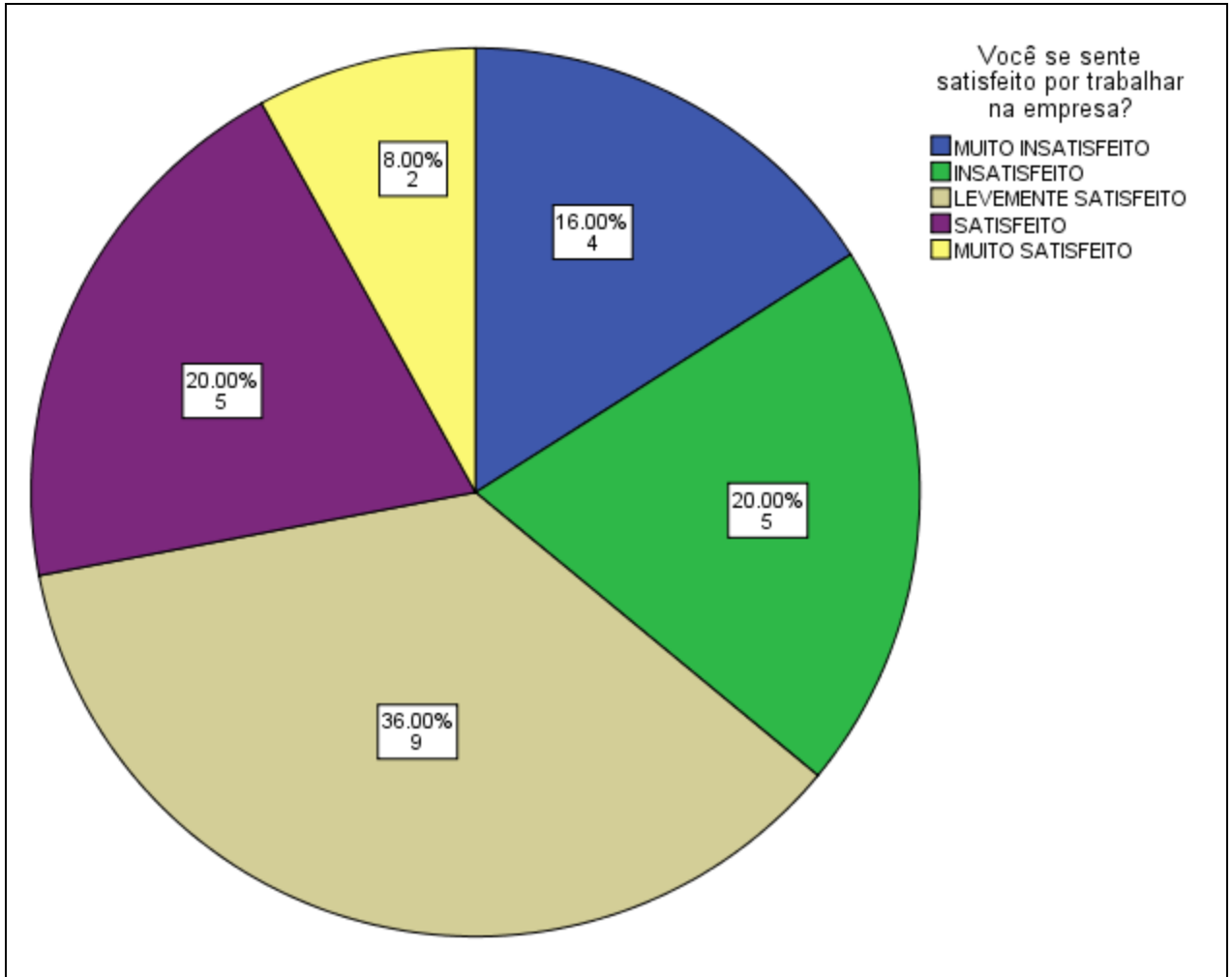


Fonte: Da pesquisadora.

Conforme os dados do gráfico 19, compreende-se que dos 25 (vinte e cinco) entrevistados, 11 (44%) colaboradores encontram-se muito insatisfeitos referente à motivação que seu gerente/líder exerce sobre os funcionários, e 5 (20%) funcionários estão insatisfeitos em relação a essa questão. Por outro lado, 2 (8%) pessoas estão satisfeitas, 1 (4%) está muito satisfeita, e 6 (24%) pesquisados encontram-se levemente satisfeitos. No entanto, a empresa deve avaliar a aplicação de práticas motivacionais, a fim de torná-los levemente satisfeitos em plenamente satisfeitos.

Conforme Wagner III e Hollenbeck (2003), a motivação é essencial em todas as organizações, onde um dos principais papéis da gerência é motivar os funcionários, a fim de incentivar esses a desempenharem bem suas tarefas.

Gráfico 20: Você se sente satisfeito por trabalhar na empresa?

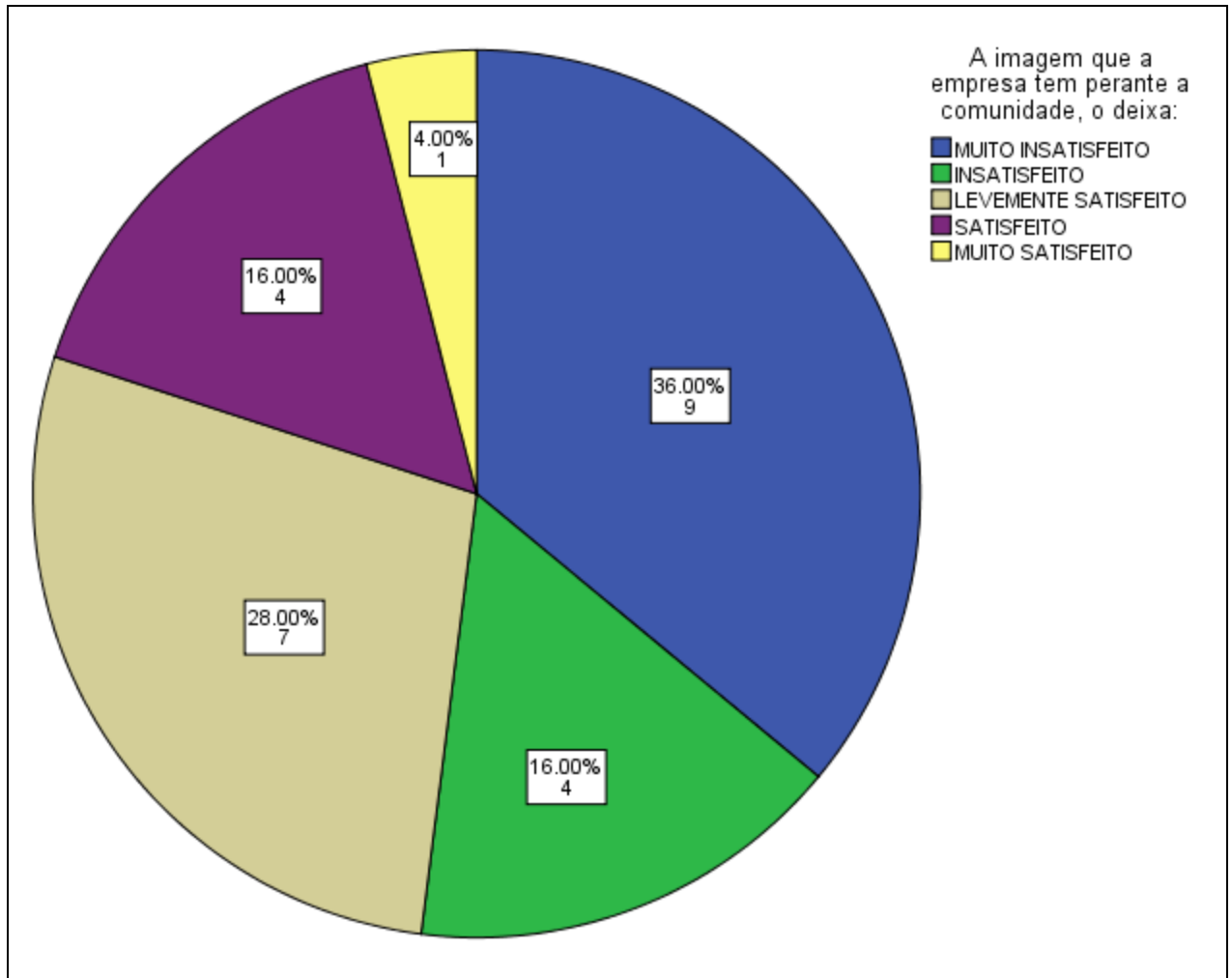


Fonte: Da pesquisadora.

É possível perceber de acordo com o gráfico 20, que as opiniões se divergem quando se trata na satisfação de cada colaborador por trabalhar na organização. Dos 25 (vinte e cinco) entrevistados, 9 (36%) estão levemente satisfeitos, 5 (20%) estão satisfeitos e 2 (8%) estão muito satisfeitos. Porém, 4 (16%) colaboradores estão muito insatisfeitos, e 5 (20%) estão insatisfeitos, o que resulta em um montante de 36% de insatisfação. Vale ressaltar, que apesar da divergência de opiniões, prevalece um elevado grau de funcionários levemente satisfeitos (36%). Para estes a instituição deve ater-se com propriedade, a fim de torná-los satisfeitos utilizando-se de estratégias que a empresa avaliar apropriadas.

Segundo Snell (2006), as pessoas se sentem satisfeitas no trabalho, de acordo com o modo de que estas são tratadas, sendo de forma justa e com relação aos resultados obtidos por elas mesmas.

Gráfico 21: A imagem que a empresa tem perante a comunidade o deixa:



Fonte: Da pesquisadora.

Referente a questão, que analisa a imagem que a empresa exerce perante a comunidade, para os colaboradores é possível constatar que 7 (28%) entrevistados estão levemente satisfeitos, 4 (16%) consideram-se satisfeitos e 1 (4%) indivíduo sente-se muito satisfeito diante dessa questão. Em contrapartida, unificando os 4 (16%) colaboradores insatisfeitos e os 9 (36%) indivíduos muito insatisfeitos, tem-se um montante de 52% dos 25 (vinte e cinco) colaboradores, que avaliam de forma negativa a imagem que a instituição tem perante a comunidade. Necessário se faz, levar em consideração o percentual de 28% de colaboradores levemente satisfeitos, sendo que estes com o passar do tempo de trabalho na empresa, possam se tornar satisfeitos ou insatisfeitos. Portanto, cabe a instituição adotar estratégias que possam tornar estes colaboradores satisfeitos diante dessa questão.

4.1 ANÁLISE GERAL DOS DADOS

Com a pesquisa foi possível verificar que do quadro de funcionários entrevistados, 10 colaboradores são do sexo masculino, e 15 pesquisados são do sexo feminino. Analisando a faixa etária dos colaboradores, percebe-se que a maioria, 20 entrevistados, possui entre 16 e 30 anos, uma população jovem possivelmente iniciando no mercado de trabalho. De acordo com DuBrin (2003), a possibilidade de pouca experiência profissional pode ser considerada fator que colabore para maior aceitação dos colaboradores em relação à cultura da empresa, referente às normas e regras estabelecidas pela organização.

Com relação à escolaridade dos pesquisados, a organização possui 1 (um) colaborador que está concluindo o ensino fundamental, e dos demais, 8 (oito) já concluíram o mesmo, 6 (seis) estão cursando o nível superior, e 4 (quatro) possuem o nível superior completo. No momento do recrutamento exige-se apenas que o colaborador possua o ensino fundamental ou esteja finalizando o mesmo. Verifica-se que alguns colaboradores possuem necessidade de aperfeiçoamento técnico, com intuito de desempenharem melhor suas tarefas na organização, considerando que as pessoas que possuem maior escolaridade são mais maleáveis as transformações, e proporcionam para a instituição novas ideias e conceitos, de modo a contribuir para o desenvolvimento da empresa.

Conforme mencionado, a organização contém colaboradores cursando nível superior, e esses visam expandir as suas necessidades de higiênicas (necessidades básicas), para motivadoras, almejando crescimento profissional. De acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg, os fatores denominados de motivadores são aqueles referentes ao reconhecimento e realização profissional, e proporcionam satisfação aos indivíduos (ROBBINS, 2000).

Ao se tratar de tempo de trabalho na organização, 56% dos colaboradores estão trabalhando a menos de um ano na empresa, o que representa um médio nível de rotatividade. De acordo com Luz (2003), aspectos como rotatividade é considerado um dos fatores mais relevantes quando de trata de avaliar o clima de uma organização.

Referente às questões relacionadas à liderança, percebe-se com o auxílio dos resultados obtidos, que os gerentes estão fazendo seu papel na organização, porém alguns fatores necessitam ser revistos pela empresa, principalmente ao se

tratar do reconhecimento do gerente quando o colaborador realiza um bom trabalho, apresentando índice de 40% de insatisfação e 36% de colaboradores muito insatisfeitos. Os líderes também devem rever as decisões que são tomadas por eles, levando em consideração que a maioria dos entrevistados estão insatisfeitos, mais precisamente 44% dos 25 (vinte e cinco) colaboradores estão insatisfeitos, e 20% sentem-se muito insatisfeitos. Deve-se ainda levar em conta, o índice de 36% de colaboradores levemente satisfeitos perante a questão referente ao profissionalismo dos gerentes, estes a organização deve adotar práticas adequadas, a fim de torná-los satisfeitos. Sendo assim, de acordo com Marras (2004), o líder influencia o clima de uma organização, a partir do momento em que faz com que o ambiente de trabalho se torne mais produtivo, de modo a gerar também satisfação e motivação de seus subordinados.

Quando questionados em relação ao volume de trabalho que cada colaborador desempenha, 72% se sentem satisfeitos, ou seja, de acordo com a sua função, não se sentem sobrecarregados com suas atividades, o que gera um fator positivo para a instituição, considerando que quando os funcionários não estão sobrecarregados, conseguem desempenhar melhor suas funções, buscando otimização.

Verifica-se baixo índice em relação à intensidade de fofocas, mentiras, discussões e falsidade entre os colaboradores da empresa, 64% estão a contento com essa questão, fator positivo, levando em consideração que esse aspecto não está interferindo no desempenho dos colaboradores, proporcionando um clima agradável entre os funcionários da organização.

Em relação ao relacionamento com os colegas de trabalho, nenhum colaborador está insatisfeito, mais precisamente 28% estão satisfeitos, 64% muito satisfeitos, e 2 (duas) pessoas estão levemente satisfeitas. Vale ressaltar, que esse fator é importante para avaliar o clima de uma organização, analisando que a partir do momento em que o relacionamento diário entre os colaboradores vai bem, esses consequentemente estão motivados a trabalhar.

Entretanto, referente à oportunidade de treinamento e desenvolvimento oferecidos pela empresa para um aprendizado constante, 76% estão insatisfeitos em relação a essa questão, o que resulta em um índice relativamente alto. Cabe a organização rever esse fator, considerando que 3 (12%) pessoas estão levemente

satisfeitas, e essas podem se tornar insatisfeitas, considerando que raramente a empresa disponibiliza a seus funcionários cursos e treinamentos. De acordo com Chiavenato (2002), a possibilidade de treinamento e desenvolvimento, interfere diretamente no desempenho dos colaboradores e conseqüentemente em sua produtividade, de fato também a motivar os funcionários.

Com relação ao clima de trabalho na organização, 48% estão satisfeitos, o que representa um índice médio, considerando que 32% estão insatisfeitos, e 5 (20%) dos 25 (vinte e cinco) pesquisados estão levemente satisfeitos. Através desses dados pode-se concluir que apesar de prevalecer a satisfação, o índice de insatisfação pode ser considerado alto, o que represente que a empresa deve avaliar os fatores que estão contribuindo para a insatisfação dos funcionários, considerando que o índice de 20% de levemente satisfeitos, a empresa deve-se ater-se atentamente, para que se busque a satisfação destes. Assim, entende-se de acordo com Vergara (2007), que o clima organizacional se divide em qualidade de vida de seus colaboradores e de como estes desempenham suas tarefas de acordo com sua satisfação no trabalho, o que resulta em melhoria de sua produtividade.

Referente ao horário de trabalho dos colaboradores está a contento da maioria, considerando que 64% dos colaboradores estão satisfeitos e 24% muito satisfeitos, totalizando 88% de colaboradores satisfeitos. Saliencia-se que nenhum colaborador está insatisfeito, e 3 (três) estão levemente satisfeitos. Em contra partida, ao perguntar sobre a segurança de dizer o que pensa, houve uma diversidade de opiniões, apresentando 8 (32%) funcionários levemente satisfeitos, e estes podem se tornar insatisfeitos com o passar do tempo de trabalho na organização, questão que deve ser revista pela gerência, considerando que para um bom clima organizacional, se faz necessário que os colaboradores possuam liberdade de dizer o que pensam, dar opiniões e sugestões.

A questão que diz respeito ao uniforme de trabalho, apresentou um alto grau de insatisfação, vale destacar que o uniforme é disponibilizado pela empresa aos funcionários. Da população pesquisada, 72% consideram-se insatisfeitos ou/e muito insatisfeitos diante dessa questão. Mais um fator que deve ser revisto pela organização, considerando que os uniformes são confeccionados por um tecido quente, o que causa desconforto principalmente nos dias de calor. Conforme Snell

(2006) é necessário que os funcionários se sintam confortáveis, de modo a desempenharem bem suas tarefas, de acordo com suas funções.

Quando questionados sobre as metas mensalmente pretendidas pela organização, a maioria (40%) encontra-se levemente satisfeita perante essa questão, porém 33% estão satisfeitos e 24% estão insatisfeitos, resultando em um nível médio. Necessário se faz levar em conta o alto índice de “levemente satisfeitos”, a fim de buscar estratégias que possam tornar esses colaboradores plenamente satisfeitos. Essa divergência de opiniões se dá pelo fato de que as metas lançadas variam conforme o setor e a função que cada colaborador executa. Portanto, de acordo com Robbins (2000), quando os colaboradores cumprem as metas estabelecidas pela empresa, esperam por uma gratificação salarial, e assim gerar motivação aos membros da organização. Porém, estes podem se sentir injustiçados, quando não recompensados de forma justa.

Aos questionamentos referentes à remuneração salarial comparada a sua tarefa, e ao salário comparado as empresas do mesmo ramo, existe um forte grau de insatisfação perante os funcionários pesquisados. Com relação ao seu salário, tem-se um índice de 20% de colaboradores insatisfeitos e 48% de colaboradores muito insatisfeitos, totalizando uma soma de 68% de insatisfação. Referente ao salário comparado a outras organizações, o índice chega também a 68% de funcionários insatisfeitos ou/e muito insatisfeitos. Questão que deve ser revista pela organização, pois 5 (20%) pessoas estão levemente satisfeitas, e estes a organização deve focar-se pra que se adote estratégias a fim de satisfazê-los. Sendo assim, de acordo com as necessidades descritas hierarquicamente por Maslow, o salário encontra-se como sendo uma das necessidades básicas do ser humano, essas necessidades são denominadas de fisiológicas.

Quando se trata ao ambiente físico da empresa perante os pesquisados, foi possível constatar um elevado grau de satisfação, fator positivo para a organização, levando em conta que dos 25 (vinte e cinco) entrevistados, 44% estão satisfeitos e 12% estão muito satisfeitos diante dessa questão. Por outro lado, 5 (20%) funcionários encontram-se levemente satisfeitos, o que representa que a empresa deve adotar medidas para que não se tornem insatisfeitos perante essa questão. Porém, quanto ao questionamento em relação à imagem que a empresa tem perante a comunidade na percepção dos funcionários, unificando os

insatisfeitos (16%) e os muito insatisfeitos (36%), tem-se um montante de 52% de insatisfação, no entanto, a empresa deve investigar e avaliar os fatores que contribuíram para que os funcionários avaliassem de forma negativa essa questão.

4.2 SUGESTÕES DE MELHORIAS

- Alterar o uniforme de trabalho para um tecido mais leve, apropriado para os dias de calor, pois este estava causando desconforto para os colaboradores, de modo a diminuir a produtividade dos mesmos. Assim, se faz necessário essa alteração de modo que os membros da organização possam desempenhar melhor suas tarefas, e elevar sua produtividade.
- Aconselhar a organização a disponibilizar treinamento aos colaboradores, a fim de melhor capacitá-los profissionalmente, e assim elevar o desempenho dos membros na instituição em relação a isso, de fato também que se sintam motivados.
- Avaliar se possível a remuneração salarial de cada colaborador conforme sua função, pois esta é uma das necessidades básicas do ser humano, e esse fator está causando insatisfação na maioria dos colaboradores.
- Disponibilizar urnas nas unidades da empresa, de modo a preservar o anonimato dos colaboradores, permitir que estes possam dar suas sugestões, e assim gerar um clima mais agradável e harmonioso na organização.

5 CONCLUSÃO

Ao concluir este trabalho é possível compreender que estudar e avaliar o clima de uma organização é de grande valia, considerando que este influencia diretamente no desempenho da instituição. No entanto, foi possível compreender por meio da pesquisa bibliográfica, as variáveis que se manifestam no clima organizacional, e seus efeitos no ambiente de trabalho.

A partir do levantamento dos dados e de sua análise por meio da tabulação do questionário, entende-se que alguns fatores estão condicionando e conseqüentemente proporcionando um bom clima organizacional, tais como as questões referentes ao relacionamento entre os colegas de trabalho, as metas estabelecidas pela empresa, o horário de trabalho e o ambiente físico da organização.

Em contra partida, visivelmente pode-se constatar que algumas variáveis contribuem de forma negativa o clima da organização. Dentre estas, destacam-se o elevado grau de insatisfação referente ao uniforme de trabalho, a ausência de treinamentos, a remuneração salarial comparada a tarefa de cada colaborador, e o salário em relação ao que pagam as empresas do mesmo ramo. Contudo, ao analisar globalmente e avaliar os resultados da pesquisa no geral, é factível a conclusão que a organização possui um bom clima organizacional.

Maximiano (2008) ressalta que a insatisfação no trabalho é mais explícita e visível do que a satisfação. Isso ocorre devido a fatores perceptíveis, como: estresse de funcionários, alta rotatividade, queixas, fofocas e furtos. Luz (2003) complementa que a intensidade desses fatores, sejam eles interpessoais ou interdepartamentais, podem revelar um clima organizacional tenso ou agradável.

Evidente é a importância dos indivíduos em qualquer organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Conclui-se diante desse pressuposto, que o bem estar das pessoas que integram a organização é essencial para o crescimento da empresa, juntamente com a competitividade no mundo dos negócios, de modo a superar as expectativas de mercado. Nesse aspecto salienta-se que a identificação de fatores que prejudicam o clima da empresa, se faz necessário para o cumprimento das metas estabelecidas.

O clima de uma organização de acordo com Puente-Palacios (2002) é um fator fundamental nas organizações, principalmente ao se tratar do impacto causado por este, sobre o desempenho e conseqüente comportamento dos indivíduos na empresa.

De acordo com os dados levantados sobre o clima da instituição, foi possível responder ao problema da pesquisa: “Qual o grau de satisfação dos colaboradores de uma rede de farmácias, localizada no município de Criciúma-SC?”. Ao analisar os dados tabulados, observa-se que na maioria dos questionamentos prevaleceu a satisfação, o qual foi possível concluir que existe um bom clima organizacional, apesar de que determinados questionamentos apresentaram alto grau de insatisfação. Sendo assim, além de responder ao problema de pesquisa, foi possível alcançar também os objetivos pretendidos pela pesquisadora, os quais foram expostos no início deste trabalho, a medida que os fatores que influenciam o clima da organização foram identificados e avaliados, juntamente com o grau de satisfação dos colaboradores. Assim, a pesquisadora pôde sugerir melhorias para a organização, além de aperfeiçoar seu conhecimento sobre o tema em questão.

Por fim, vale ressaltar que diante deste trabalho a pesquisadora alcançou suporte teórico, além do prático, para elaboração e aplicação de novas pesquisas referente a clima organizacional em outras instituições. Portanto, será de fundamental importância a experiência que a pesquisadora obteve através da elaboração desta pesquisa, para novas interferências que possam vir se manifestar na organização em estudo, quanto em futuras empresas que venham a ser pesquisadas.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração**: das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: M Books do Brasil, 2007.

ABRAFARMA. Associação Brasileira da Indústria Farmacêutica, 2010. Disponível em: <<http://www.abrafarma.com.br>> Acesso em: 11 de setembro de 2010.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de. **Projeto de pesquisa** propostas metodológicas. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 1990.

BACK, Elisângela. **Estudo do Clima Organizacional de uma empresa da área comercial de móveis e eletrodomésticos da região de Criciúma-SC**. 2009.99f. Monografia (Graduação em Administração de Empresas). Universidade do Extremo Sul Catarinense. Criciúma.

BRAGA, Clarissa Daguer; MARQUES, Atonio Luiz. Comunicação e mudança: a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 11, n. 1, p. 9-17, jan-jun. 2008.

CFF. Conselho Federal de Farmácia. Relatório da Comissão de Fiscalização emitido em dezembro de 2009, com base nos Relatórios de Atividades Fiscais dos Conselhos Regionais de Farmácia, 2009. Disponível em: <[http://www.cff.org.br/#\[ajax\]pagina&id=138](http://www.cff.org.br/#[ajax]pagina&id=138)> Acesso em: 20 de setembro de 2010.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Recursos humanos**: (história, definições e procedimentos). Campinas, SP: Alínea, 2000.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

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

_____, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CRFSC. Conselho Regional de Farmácia de Santa Catarina, 2010. Disponível em: <<http://www.crfsc.org.br>> **Acesso em: 15 de setembro de 2010.**

COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia, A. **Competindo com base em recursos: a estratégia na década de 1990**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning Ltda, 2005.

_____, Ricardo L. **Organizações: Teoria e Projetos**. 7. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança**. 2 ed. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1974.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 2. ed. São Paulo : Pioneira, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ESPÍRITO SANTO, Alexandre do. **Delineamentos de metodologia científica**. São Paulo: Ed. Loyola, 1992.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.

FRANÇA; Ana Cristina Limongi et al. **As pessoas na organização**; 6. ed. São Paulo: Editora: Gente, 2002.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Transmarketing – Estratégias Avançadas de Relações Públicas no Campo do Marketing**. São Paulo: Summus, 1999.

GALLIANO, Alfredo Guilherme. **O método científico: teoria e prática**. São Paulo: Harbra, 1979.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

_____, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999

GRIFFIN, Ricardo W. **Introdução a Administração**. São Paulo: Ática, 2007.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2009. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>> Acesso em 10 de setembro de 2009.

KWASNICE, Eunice L. **Introdução a Administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMA, Súsi Barcelos; ALBANO, Adriana Gaffré. **Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diversos autores**. Disponível em: <<http://www.urcamp.tche.br/~slim/artigosCCEI10.pdf>. Acesso em: 24/02/2011>.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração**: remuneração tradicional e estratégica, elementos de estatística aplicada, normas legais, benefícios. São Paulo: Thomson, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 9.ed São Paulo: Futura, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson, 2002.

MUNIZ, Adir Jaime De Oliveira. **Teoria Geral da Administração**: noções básicas. 5. ed. SÃO PAULO: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PUENTE-PALACIOS, Katia E. **Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional**. Revista de Administração, v. 37, n. 3, p.96-104, 2002.

REGO, Arménio. **Climas de justiça e comprometimento organizacional**. Revista Psicologia, Organizações e Trabalho, Florianópolis, v. 3. n. 1, p. 27-60, 2003.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras.** Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas.** 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

RUIZ, João Alvaro. **Metodologia científica** guia para eficiência nos estudos. 3 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento.** 6.ed. rev. (conforme NBR 14724:2002) Rio de Janeiro: DP & A, 2004.

SILVA, Walmir Rufino da; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2007.

SNELL, Bateman. **Administração: Novo cenário Competitivo.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SOLER, Andrés Nobel. **Manual de avaliação imobiliária/ Andrés Nobell Soler.** São Paulo: PINI, 2000.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2003.

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Eduward. **Administração.** Rio de Janeiro: JC, 1994.

VERGARA, Sylvia Constant. . **Gestão de pessoas.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WAGNER, John A.,; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2003.

APÊNDICE

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Essa pesquisa faz parte de um trabalho de conclusão de curso de Administração de Empresas da UNESC, que visa responder a seguinte pergunta: “Qual o grau de satisfação dos colaboradores de uma rede de farmácias, localizada no município de Criciúma-SC?”

Prezado colaborador (a), seja sincero em suas respostas, pois suas informações são de fundamental importância para o pesquisador. Não será necessária sua identificação, pois o mesmo preserva o ANONIMATO.

As questões abaixo devem ser respondidas com um “X”.

Qual sua idade?	<input type="checkbox"/> De 16 a 30	<input type="checkbox"/> De 31 a 40	<input type="checkbox"/> De 41 a 50	<input type="checkbox"/> Acima de 51
Qual o seu sexo?	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino		

Qual o seu grau de Instrução?	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental	<input type="checkbox"/> Nível Superior Incompleto	<input type="checkbox"/> 2º Grau Incompleto	<input type="checkbox"/> Nível Superior Completo
	<input type="checkbox"/> 2º Grau Completo	<input type="checkbox"/> Outros:		

Há quanto tempo Trabalha na empresa?	<input type="checkbox"/> Até 1 ano de trabalho	<input type="checkbox"/> Mais de 1 ano de trabalho		
--------------------------------------	--	--	--	--

		Nível de Satisfeito				
		Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Assinale apenas com um "X" o campo que melhor corresponde a sua avaliação sobre os atributos abaixo:						
1	Como se sente em relação à competência de seu gerente:					
2	Quanto ao relacionamento com seu gerente, você está:					
3	Quanto ao reconhecimento pelo seu superior quando realiza um bom trabalho, você considera-se:					
4	Como se sente em relação às decisões tomadas pelo seu superior:					
5	Referente à sua realização profissional, como se sente:					
6	Como se sente em relação ao volume de trabalho que você desempenha:					
7	Referente a intensidade de fofocas, mentiras, discussões e falsidades entre os colaboradores da empresa. Você está:					

Assinale apenas com um "X" o campo que melhor corresponde a sua avaliação sobre os atributos abaixo:		Nível de Satisfeito				
		Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
8	Quanto ao relacionamento com seus colegas de trabalho, você considera-se:					
9	Referente a oportunidade de treinamento e desenvolvimento oferecidos pela empresa para um aprendizado constante, você está:					
10	Com relação ao clima de trabalho da sua empresa, como você se sente:					
11	Referente ao seu horário de trabalho, você está:					
12	Como se sente, em relação à segurança de dizer o que pensa:					
13	Quanto ao seu uniforme de trabalho, você considera-se:					
14	Referente às metas mensalmente pretendidas pela empresa, como se sente:					
15	Quanto a sua remuneração salarial comparada a sua tarefa, como se sente:					
16	O seu salário em relação ao que pagam as empresas do mesmo ramo, o deixa:					
17	Com relação ao ambiente físico da empresa em que trabalha como se sente:					
18	Referente à motivação que seu gerente/líder, exerce sobre os funcionários, o deixa:					
19	Você se sente satisfeito por trabalhar na empresa?					
20	A imagem que a empresa tem perante a comunidade, o deixa:					

Obrigado pela colaboração.

Atenciosamente,

Mayara Pereira

Criciúma, março de 2011.

