

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
COMÉRCIO EXTERIOR**

**TAYNARA FERNANDES DA SILVA**

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA ÁREA DE FINANÇAS E  
CONTROLADORIA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO SUL DE SANTA  
CATARINA**

**CRICIÚMA**

**2016**

**TAYNARA FERNANDES DA SILVA**

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA ÁREA DE FINANÇAS E  
CONTROLADORIA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO SUL DE SANTA  
CATARINA**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Msc. André Pais Topanotti.

**CRICIÚMA**

**2016**

**TAYNARA FERNANDES DA SILVA**

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA ÁREA DE FINANÇAS E  
CONTROLADORIA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO SUL DE  
SANTA CATARINA**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Msc. André Pais Topanotti.

Criciúma, 28 de novembro de 2016.

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Msc. André Pais Topanotti (UNESC) - Orientador



---

Prof.ª Débora Volpato – UNESC - Banca



---

Prof. Nelson Savi - UNESC - Banca

**CRICIÚMA**

**2016**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pela vida, saúde e por ter me guiado até aqui, mesmo com todas as dificuldades enfrentadas.

Aos meus pais por toda atenção e paciência que tiveram comigo. Aos meus amigos (as), especialmente a Francieli Warmling, por todo apoio, paciência e dedicação me auxiliando em tudo que eu precisei nesse período.

Ao meu orientador André Pais Topanotti, pela sabedoria e incentivo para a elaboração deste trabalho.

E por fim, a todos que de alguma forma auxiliaram de alguma forma, me incentivando para a elaboração deste trabalho, muito obrigada!

## RESUMO

SILVA, Taynara Fernandes da. **Pesquisa de clima organizacional na área de finanças e controladoria em uma instituição de ensino do sul de Santa Catarina.** 2016. 61 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Gestão de pessoas engloba um leque de assuntos dentro de uma organização, a mesma é responsável pelo recrutamento e seleção, organização de treinamentos, descrição de cargos. Dentro da gestão de pessoas existem também os processos de aplicar, agregar, recompensar, desenvolver e monitorar pessoas. No estudo foram utilizados somente os processos de aplicar e monitorar pessoas. Além disso, foram tratados os tópicos: motivação, liderança, imagem da empresa, desenvolvimento profissional, condições de trabalho e comunicação. Diante dos termos tratados acima, o estudo teve como objetivo geral identificar os fatores que determinam o clima organizacional dos colaboradores do setor de finanças e controladoria de uma instituição de ensino, situada no sul de Santa Catarina. Metodologicamente, caracterizou-se como uma pesquisa descritiva, quanto aos fins, e, bibliográfica, campo e estudo de caso, quanto aos meios de investigação. A população alvo foi delimitada por uma área de uma Instituição de Ensino do Sul de Santa Catarina. O estudo caracterizou-se por coleta de dados primários e técnica de coleta de dados qualitativa. O instrumento de coleta de dados foi um questionário, entregue diretamente para o líder do departamento de finanças e controladoria, para a aplicação com 27 funcionários. A análise dos dados foi essencialmente qualitativa. Através dos resultados obtidos, foi possível identificar pontos que estão bem avaliados e contribuem para um bom clima organizacional, como exemplo a liderança exercida e outros pontos a serem melhorados tais como a comunicação e os benefícios oferecidos.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Clima organizacional. Liderança. Motivação.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: As pessoas são recursos ou parceiros da organização? .....	15
Figura 2: Os seis processos da gestão de pessoas.....	16
Figura 3: Monitorar pessoas.....	18
Figura 4: O iceberg da cultura organizacional.....	20
Figura 5: Níveis de Cultura .....	21
Figura 6: Pirâmide de Maslow .....	24
Figura 7: Fatores motivacionais e higiênicos .....	25
Figura 8: Gênero .....	40
Figura 9: Idade .....	41
Figura 10: Tempo de serviço .....	42
Figura 11: Escolaridade .....	42
Figura 12: Liderança .....	43
Figura 13: Condições de trabalho .....	44
Figura 14: Comunicação .....	45
Figura 15: Desenvolvimento profissional .....	46
Figura 16: Imagem da empresa.....	47

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Liderança .....	43
Quadro 2: Condições de trabalho .....	44
Quadro 3: Comunicação .....	45
Quadro 4: Desenvolvimento profissional .....	46
Quadro 5: Imagem da empresa .....	47
Quadro 6: Pontos fortes e pontos a serem melhorados .....	48

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**ARH** - Administração de Recursos Humanos.

**CLT** - Consolidação das Leis do Trabalho.

**EPI** - Equipamento de Proteção Individual.

**RH** - Recursos Humanos.

**SEBRAE** - Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena Empresa.

**STEERSESC** - Sindicato dos Trabalhadores em Estabelecimentos de Ensino da Região Sul do Estado de Santa Catarina.



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMA .....	11
1.2	OBJETIVOS .....	12
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	12
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	12
1.3	JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	14
2.1	GESTÃO DE PESSOAS.....	14
<b>2.1.1</b>	<b>Subsistemas</b> .....	15
<b>2.1.2</b>	<b>Processo de aplicar pessoas</b> .....	17
<b>2.1.3</b>	<b>Processo de monitorar pessoas</b> .....	17
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL .....	18
2.3	CLIMA ORGANIZACIONAL .....	21
2.4	MOTIVAÇÃO .....	23
<b>2.4.1</b>	<b>Teorias motivacionais</b> .....	23
2.4.1.1	Abraham Maslow: teoria da hierarquia das necessidades .....	23
2.4.1.2	Frederick Herzberg: teoria dos dois fatores .....	25
2.4.1.3	Mcgregor: Teoria X e teoria Y.....	25
2.4.1.4	Teoria de equidade.....	25
2.5	LIDERANÇA .....	26
<b>2.5.1</b>	<b>Teoria dos traços de personalidade</b> .....	26
<b>2.5.2</b>	<b>Teoria dos estilos de liderança</b> .....	27
<b>2.5.3</b>	<b>Teoria contingencial</b> .....	27
<b>2.5.4</b>	<b>Poder</b> .....	27
2.6	COMUNICAÇÃO.....	28
2.7	CONDIÇÕES DE TRABALHO.....	30
<b>2.7.1</b>	<b>Benefícios/recompensas</b> .....	30
<b>2.7.2</b>	<b>Salário</b> .....	31
<b>2.7.3</b>	<b>Saúde, segurança e higiene no trabalho</b> .....	32
<b>2.7.4</b>	<b>Carreira</b> .....	33
2.8	DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL .....	33
2.9	IMAGEM DA EMPRESA.....	34
2.10	PESQUISA DE CLIMA .....	35
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS</b> .....	37

3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	37
3.2	DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO.....	37
3.3	AMOSTRAGEM .....	38
3.4	PLANO DE COLETA DE DADOS.....	38
3.5	PLANO DE ANÁLISE DE DADOS.....	39
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>40</b>
	CONCLUSÃO .....	49
	APÊNDICE .....	55

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Nantes (2011), o clima organizacional, é um dos principais fatores, que levam ao crescimento da empresa, pela seguinte razão: quando se tem um clima bom, os colaboradores se sentem engajados a fazer seu trabalho com qualidade, observando assim que seu serviço está sendo valorizado, o que propicia um clima inovador obtendo como resultado vantagem competitiva para a organização, gerando então a valorização para o negócio.

Para Fleury e Fischer (1989 apud CHIAVENATO, 2010), o clima organizacional tem uma influência poderosa na motivação das pessoas sobre o desempenho e satisfação no trabalho. A satisfação é o reflexo do clima organizacional.

Conforme Vergara (2007), motivação é intrínseca, ou seja, está dentro de cada pessoa, nasce com base nas vontades interiores. Então pode-se dizer que ninguém motiva ninguém, a motivação vem de cada pessoa, quem está de fora apenas pode estimular, incentivar, ou provocar a motivação.

Segundo Cury (2005), um funcionário que é feliz em seu trabalho automaticamente possui melhor rendimento, por isso a organização deve encontrar métodos para que o mesmo se sinta constantemente feliz e satisfeito.

No cenário econômico no qual se vive atualmente, é de extrema importância, que as empresas prestem todo o apoio necessário para seus colaboradores, conforme Goldacker (2015), a crise já está instalada, é fundamental que as organizações passem credibilidade as pessoas para se sentirem confiantes na empresa, porém essa confiança só irá acontecer, quando os colaboradores se sentirem inseridos nos objetivos das organizações.

Com base nisso, este estudo tem como objetivo pesquisar como está o clima organizacional e o nível de motivação dos funcionários de uma instituição de ensino, situada no sul de Santa Catarina, que trabalha no ramo do ensino, pesquisa e extensão.

### 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A instituição objeto de estudo, atua no ramo ensino, pesquisa e extensão, estando situada no sul de Santa Catarina. A instituição trabalha como prestadora de

serviços de graduação, mestrado, doutorado, especializações, MBA, cursos técnicos, cursos à distância, cursos de idiomas, extensão, ensino fundamental e médio, entre outros serviços prestados à comunidade. Trata-se de uma instituição renomada e com vários prêmios, com seu ensino de qualidade e comprometimento perante seus alunos, funcionários e comunidade. Como se trata de uma empresa de grande porte, a pesquisa se deu em um dos seus variados setores, no qual o coordenador da equipe sentiu a necessidade de aplicar a pesquisa para identificar o clima organizacional presente em seu ambiente de trabalho entre outros fatores.

A pesquisa de clima é de grande importância, sendo que ter um indicativo de como está o clima organizacional dentro da organização, traz vários pontos positivos, ou pontos que devam ser analisados para possíveis melhoras.

Diante do exposto, o presente trabalho tratará como estudo de caso o clima organizacional dos funcionários de uma instituição de ensino, levando a seguinte questão de pesquisa: **Quais os fatores que determinam o clima organizacional dos colaboradores do setor de finanças e controladoria de uma instituição de ensino, situada no sul do estado de Santa Catarina?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os fatores que determinam o clima organizacional dos colaboradores do setor de finanças e controladoria de uma instituição de ensino, situada no sul de Santa Catarina.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar e compreender os fatores que influenciam o clima organizacional da empresa;
- b) Mapear os aspectos positivos e negativos que refletem na motivação dos funcionários da empresa em estudo;
- c) Verificar o nível de satisfação/motivação dos funcionários diante da liderança, comunicação, condições de trabalho, desenvolvimento profissional e imagem da empresa, existentes na organização;

- d) Apresentar sugestões que possam contribuir para manter ou melhorar o clima organizacional dos funcionários da empresa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem como objetivo identificar o clima organizacional e seus fatores dos colaboradores do setor de finanças e controladoria de uma instituição de ensino, situada no sul de Santa Catarina. Atingir esta meta é de extrema importância, pois a partir dos resultados obtidos com a realização deste projeto de pesquisa, o coordenador e a instituição, irão poder verificar, se o método de trabalho oferecido aos funcionários está de acordo com as expectativas dos mesmos. Após a aplicação da pesquisa, poderá ser observado fatores como: o que os funcionários estão pensando a respeito da organização, além de verificar outros fatores, tais como liderança, comunicação, condições de trabalho, desenvolvimento profissional, imagem da empresa, entre outros aspectos.

A pesquisa é relevante tanto para a acadêmica, quanto para a instituição, e para a Universidade. Para a acadêmica, pois auxiliará no conhecimento e no crescimento individual e profissional. Para a instituição, visto que a mesma aplica a pesquisa de clima organizacional de dois em dois anos, e neste ano não tinha sido realizada, fato este que proporcionou o estudo. Com base nos resultados a instituição poderá identificar o clima organizacional e outros fatores que os funcionários consideram essenciais no ambiente de trabalho, além de poder trazer benefícios e melhorias para a empresa em estudo. E para Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, pois a pesquisa ficará disponível para a comunidade, podendo auxiliá-los quando necessário.

O estudo neste período é oportuno, pois no ambiente econômico e político, que se vive hoje, está complicado, tanto para a empresa para manter um funcionário bom, quanto para os funcionários conseguirem um emprego, onde se sintam valorizados/motivados a trabalhar e dar o seu melhor.

Por fim, esta pesquisa é viável, visto que a acadêmica possui acesso às informações necessárias, existe literatura disponível sobre o tema, e tem permissão da instituição para realizar o estudo, além da qual estar interessada em conhecer os resultados finais da questão em pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo a seguir abordará sobre Gestão de pessoas e suas diversas áreas. Comentando conceitos importantes para este estudo, como, subsistemas da gestão de pessoas, tendo como base a aplicação e o monitoramento, pois a partir deles que se consegue verificar os outros subsistemas, abrindo para a cultura organizacional, clima organizacional, liderança, motivação, condições de trabalho, pesquisa de clima, entre outros.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade predominante nas organizações. Ela é incerta, pois depende da situação, e de vários fatores e aspectos, como por exemplo, a cultura da organização, a estrutura organizacional adotada, os processos internos, e de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Gil (2001), a gestão de pessoas abrange um leque de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho e etc.

Nesta era de economia digital, Internet e Comércio eletrônico, o relacionamento entre organização, suas empresas fornecedoras e clientes, o comportamento das pessoas, a gestão do capital intelectual, a gestão de competências e a gestão do conhecimento representam novos conceitos que vieram transformar a tradicional administração de recursos humanos. [...] O objetivo principal da Gestão de Pessoas, é tornar a relação entre o capital e o trabalho, em meio às organizações, a mais produtiva e menos conflituosa possível. (TAKESHI; FERREIRA; FORTUNA, 2006. p. 21)

Conforme Fischer (2002, p. 12):

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processo de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

Vergara (2007), afirma que gestão de pessoas é um tema muito importante, primeiro porque os funcionários passam a maior parte de suas vidas dentro de uma empresa, e, segundo, porque a empresa pode ser a melhor possível,

mas se não tiverem funcionários, os quais estabelecem metas, elaboram um planejamento, criam visão e propósitos para a empresa, nada serão.

As pessoas devem ser vistas como parceiras nas organizações, pelas habilidades, competências e pela inteligência racional, que elas oferecem. A empresa que consegue perceber que os funcionários são parceiros do negócio e não somente simples empregados, se tornam bem-sucedidas (CHIAVENATO, 2010).

Figura 1: As pessoas são recursos ou parceiros da organização?

Pessoas como Recursos	Pessoas como Parceiros
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empregados isolados no cargo;</li> <li>- Horário rigidamente estabelecido;</li> <li>- Preocupações com normas e regras;</li> <li>- Subordinação ao chefe;</li> <li>- Fidelidade à organização;</li> <li>- Dependência da chefia;</li> <li>- Alienação com relação à organização;</li> <li>- Ênfase na especialização;</li> <li>- Executoras de tarefas;</li> <li>- Ênfase nas destrezas manuais;</li> <li>- Mão-de-obra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboradores agrupados em equipe;</li> <li>- Metas negociadas e compartilhadas;</li> <li>- Preocupação com resultados;</li> <li>- Atendimento e satisfação do cliente;</li> <li>- Vinculação à missão e à visão;</li> <li>- Interdependência entre colegas e equipes;</li> <li>- Participação e comprometimento;</li> <li>- Fornecedoras de atividades;</li> <li>- Ênfase no conhecimento;</li> <li>- Inteligência e talento.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

Por fim Mascarenhas e Vasconcelos (2004) afirmam que a gestão de pessoas tem passado por transformações nos últimos anos, estimulando a aprendizagem e o autogerenciamento de carreira por parte dos colaboradores.

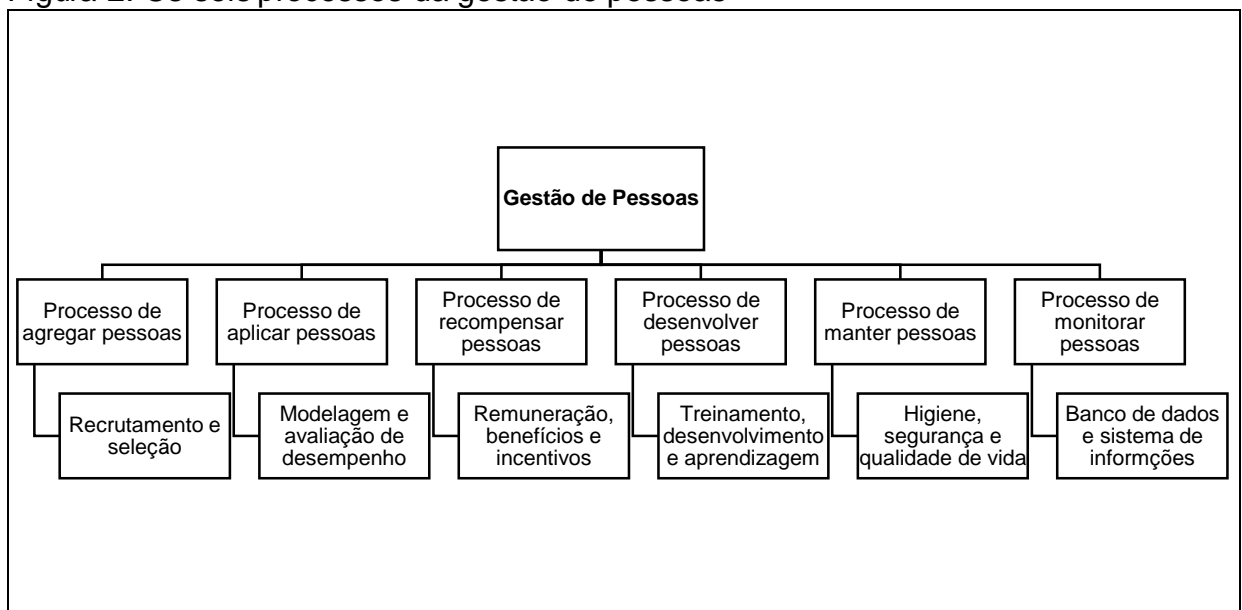
### 2.1.1 Subsistemas

Os subsistemas de recursos humanos são divididos em seis processos conforme Chiavenato (1999), os mesmos estão profundamente relacionados entre si, ou seja, se influenciam reciprocamente. São eles:

1. Processos de Agregar Pessoas: são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.

2. Processo de Aplicar Pessoas: são os processos utilizados para desenhar atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
3. Processo de Recompensar Pessoas: são os processos utilizados para incentivar as pessoas a satisfazer suas necessidades e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
4. Processo de Desenvolver Pessoas: são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.
5. Processo de Manter Pessoas: são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
6. Processo de Monitorar Pessoas: são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Figura 2: Os seis processos da gestão de pessoas



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p.14).



### **2.1.2 Processo de aplicar pessoas**

Conforme já citado anteriormente sobre o processo de aplicação de pessoas, trata-se de, “incorporá-las à empresa, tanto no aspecto da socialização do funcionário, quanto em relação ao de sua função” (CAXITO, 2008, p. 8).

Basicamente utiliza-se este processo para desenhar as atividades a serem desempenhadas pelas pessoas na empresa orientar e acompanhar seu desempenho nas atividades estabelecidas (DALMAU; TOSTA 2009).

Segundo Chiavenato (2004), quando as pessoas ingressam em uma organização, as mesmas continuam participando de outros projetos em sua vida pessoal, ou seja, a organização não consegue ocupar e aproveitar todo o potencial do colaborador consegue apenas utilizar alguns comportamentos mais relevantes para desempenhar seu papel. No desempenho de sua função o funcionário, por várias vezes acredita que seu papel é óbvio, devido a sua experiência, conhecimento na área e por comunicação/explicação dos colegas de trabalho, do que era necessário se fazer naquela função.

Os processos de aplicar pessoas podem ser rudimentares e obsoletos, como podem ser sofisticados e refinados. Rudimentar e obsoleto, é quando a empresa se baseia em modelos mecânicos, são burocráticos e extremamente rigorosos, exigem que as pessoas façam tudo conforme orientadas. Já o processo sofisticado e refinado, é baseado em uma visão sistêmica, seguem o modelo de adaptabilidade e flexibilidade. Existem regras e prezam pela eficácia, porém os colaboradores têm liberdade para fazer o trabalho do seu jeito (CHIAVENATO, 2004).

Uma das etapas mais utilizadas no processo de aplicação é a avaliação de desempenho, porque mesmo que a empresa não tenha um programa de avaliação de desempenho, os chefes ou supervisores, estão sempre avaliando seus subordinados, pelo fato de que a informação da qualidade do serviço, do potencial, depende do desempenho do funcionário. O desempenho é a demonstração objetiva do que um indivíduo é capaz de fazer, ou seja, pode ser controlado (LUCENA, 1995).

### **2.1.3 Processo de monitorar pessoas**

Conforme Caxito (2008), este é o último e grande processo, responsável por monitorar os demais processos que compõe a gestão de pessoas. Monitorar é acompanhar o processo dentro da organização, garantindo assim que o planejamento proposto, alcance o objetivo adequadamente. Dentro do processo de monitorar, pode-se citar: banco de dados e sistema de informação.

O banco de dados: é um sistema de armazenamento e acumulação de dados devidamente codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações. Para serem transformados em informação os dados precisam ser processados. Já os sistemas de informação de RH (Recursos Humanos): é uma série estruturada de redes de informação que ligam as necessidades de informação de cada processo às fontes de dados (CHIAVENATO, 2004).

A gestão de pessoas faz utilização de vários bancos de dados interligados devido aos mesmos armazenarem dados a respeito de diferentes estratos ou níveis de complexidade, como por exemplo: cadastro de pessoal, de cargos, de benefícios entre outros, que permitam o profissional de RH, ou demais gestores, a tomarem decisões sobre demissões, punições, premiações e outras ações referente ao corpo organizacional de uma empresa (CAXITO, 2008).

Figura 3: Monitorar pessoas



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p.459)

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Todas as organizações possuem uma cultura organizacional, que tem como características os valores que elas pregam, o comportamento de seus funcionários, *layout* físico, pelas normas e políticas que existem, entre outros fatores (GIL, 2001).

Segundo Vergara (2007), toda organização e indivíduos têm sua própria cultura, crenças e valores, pode ser ela objetiva ou subjetiva. A cultura subjetiva é

aquela que indica o desenvolvimento das pessoas, como por exemplo, a inteligência. Já a cultura objetiva é aquela que identifica a maneira como realmente as pessoas são. A responsabilidade de conhecer, analisar e acompanhar a evolução da cultura organizacional cabe ao setor de ARH.

São componentes da cultura, segundo Marras (2010):

- a) Valores: são crenças e conceitos, que moldam o contorno cultural de um grupo, estabelecendo padrões de comportamento, de avaliação e de imagem, como por exemplo: Lucratividade, segurança e imagem da empresa.
- b) Ritos: praticados com a finalidade de perpetuar, no dia-a-dia, os valores organizacionais e tornar a cultura mais coesa. Exemplos: Café da manhã com o presidente, entre outros.
- c) Mitos: são figuras imaginárias, geralmente oriundas da interpretação de fatos não concretos e que são utilizadas para reforçar crenças organizacionais com o intuito de manter certos valores históricos.
- d) Tabus: no processo cultural os tabus têm a função de orientar comportamentos e atitudes, principalmente enfocando questões de proibição ou de coisas não bem-vistas, exemplo: questões de raça, religiões, etc.

A cultura organizacional vem ganhando corpo como objeto de análise dos estudiosos de organização, justamente pelo seu caráter de definidora de ações internas. Através da instância da cultura organizacional é possível captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais (CURVELLO, 2012, p.14).

Considerando a imagem abaixo, que faz *link* entre cultura organizacional e um iceberg, pode-se notar que: alguns aspectos da cultura são mais facilmente vistos, enquanto outros não. Em um iceberg, cerca de 10% é visto, enquanto 90% ficam embaixo da superfície, provocando a inércia e podendo afundar o navio. Da mesma forma é a cultura, às vezes, os aspectos que não conseguimos enxergar são aqueles que levam a dificuldade na organização (DENISON, 2012).

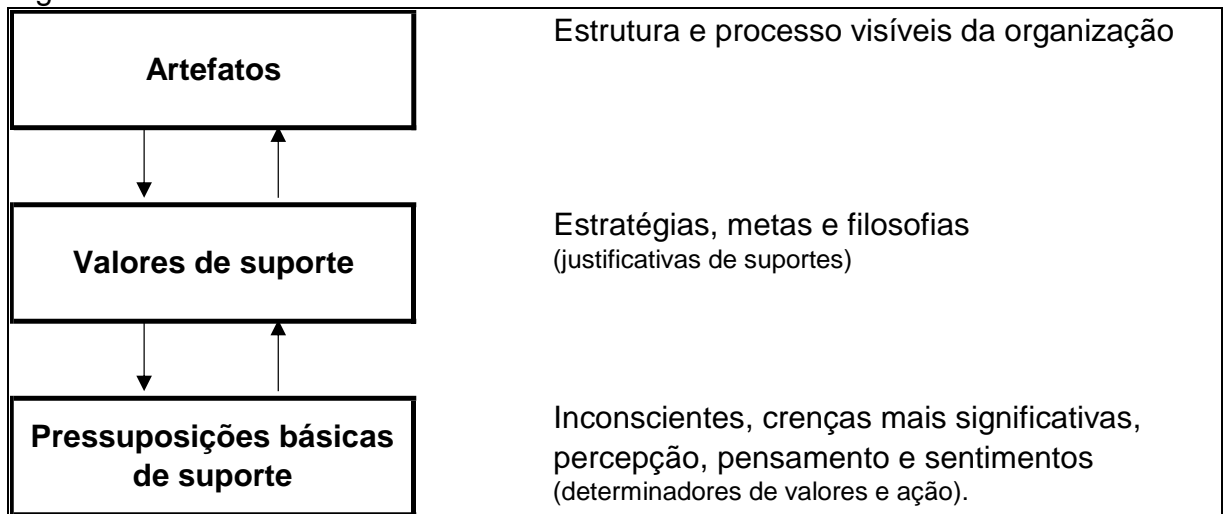
Figura 4: O iceberg da cultura organizacional



Fonte: Chiavenato (2004, p.166)

Para Schein (1985 apud PIRES; MACÊDO, 2006), os níveis em que a cultura pode ser analisada distribuem-se em três, sendo o primeiro o nível dos artefatos, em que os rituais, os símbolos, as estruturas e os processos organizacionais visíveis representam os fatores mais importantes de serem observados; o segundo nível seria o dos valores compartilhados, em que as estratégias, metas e filosofias ganhariam o destaque; e, em terceiro lugar, o nível das suposições básicas subjacentes, em que as crenças, as percepções e os sentimentos inconscientes e enraizados representariam os dados a serem analisados.

Figura 5: Níveis de Cultura



Fonte: Adaptado de Schein (1985).

### 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2000) conceitua clima organizacional como: “qualidade do ambiente psicológico de uma organização, em decorrência do estado motivacional das pessoas”.

Conforme Faraco (2007), o clima organizacional, está ligado ao ambiente existente de seus colaboradores na organização, e está diretamente ligado com o grau de motivação de seus membros. O termo clima organizacional, refere-se a motivação, sendo assim, quando se tem satisfação das necessidades dos colaboradores o clima está sendo favorável, quando proporciona frustração o clima está sendo desfavorável. O clima organizacional afeta diretamente a motivação das pessoas. Segundo Gasparetto (2008, p. 18), “Clima organizacional é refletido e detectado no comportamento dos colaboradores de uma empresa [...]”.

“O clima organizacional é fenômeno um resultante da interação dos elementos da cultura” (MATOS J; MATOS R.; ALMEIDA, 2007, p. 267). Ou seja, se alterar os fatores culturais e motivacionais, irá alterar também o clima organizacional. O clima pode ser afetado por diversos motivos, alguns mais perceptíveis que outros. Segundo Dias (2003), alguns dos motivos que afetam são:

- a) De intimidade: o clima é favorecido através de relações sociais entre os componentes de certo grupo, podendo estar voltado a ambas as situações, não só a realização de atividades em uma empresa;

- b) De espírito de equipe: este é definido quando os componentes de uma equipe trabalham juntos ocorrendo satisfação com as relações interpessoais;
- c) Com ênfase na produção: neste está incluída a supervisão dos grupos, e perante a esta situação a empresa geralmente se concentra em seus objetivos finais, não aceitando contribuições vindas direto de seus colaboradores;
- d) Burocrático: neste tipo de clima a empresa é caracterizada como um ambiente fechado, onde há a prática com documentos formais, regras e regulamentos que devem ser obrigatoriamente seguidos;
- e) Cordialidade: o clima é amigável onde há uma troca de camaradagem entre as pessoas do grupo, e as vontades de todos os indivíduos prevalecem sobre os desejos de cada um;
- f) De tolerância: quando no grupo e na organização existe a possibilidade de aprendizagem, onde dificilmente há o depósito de ameaças sobre alguém, ou seja, não se coloca a culpa em ninguém perante qual seja a situação.

Além disto, Gasparetto (2008) salienta os dois fatores que afetam o clima organizacional e a motivação dos funcionários: fatores internos e externos.

- I. Fatores internos: de onde provém a maior influência do clima, atua diretamente entre empresa e funcionário, ou seja, sua liderança, remuneração, etc.
- II. Fatores externos: esses fatores ocorrem fora das organizações, impossibilitando muitas vezes a empresa de agir. Como por exemplo: a situação econômica e política, o desemprego, entre outros.

Complementando, Faraco (2007, p. 48) diz que: “clima organizacional é a motivação da empresa, enquanto a motivação é o clima organizacional das pessoas”.

Segundo Luz (2003, p. 32), alguns indicadores que o clima organizacional está positivo ou negativo, são os seguintes:

- a) Rotatividade de pessoal (*turnover*);
- b) Absenteísmo;
- c) Pichações no banheiro;
- d) Programa de sugestões;
- e) Avaliação de desempenho;
- f) Greves;

- g) Conflitos interpessoais e interdepartamentais;
- h) Desperdícios de Material;
- i) Queixas no serviço médico.

“É a partir da conquista de um clima organizacional positivo, que uma empresa estabelece a base fundamental para empreender um caminho de crescimento sustentado, que possa habilitá-la a enfrentar os desafios que se colocam no dia a dia empresarial” (SEBRAE, 2015).

## 2.4 MOTIVAÇÃO

Motivação é o que impulsiona as pessoas no modo de agir. Há algum tempo atrás, acreditava-se que a motivação era determinada pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje se sabe que a motivação tem sempre origem em uma necessidade (GIL, 2001).

Neto e Marques (2004) entendem que a motivação é uma força propulsora, na qual as origens se encontram escondidas no interior dos indivíduos na maior parte do tempo.

### 2.4.1 Teorias motivacionais

Existem várias teorias sobre motivação, cada uma com seu aspecto peculiar. Tentando explicar a motivação, a seguir serão apresentadas quatro teorias.

#### 2.4.1.1 Abraham Maslow: teoria da hierarquia das necessidades

Robbins (2002) cita que a teoria de Maslow é a mais lembrada, quando o assunto é motivação, o mesmo diz que a motivação é algo constante, infinito e complexo encontrado em todos os seres humanos. Diz ainda que o ser humano, está sempre desejando algo a mais, não importa o quanto já se satisfizesse, os desejos implicam na satisfação de outros desejos, o que nos leva a perceber que eles possuem uma ordem de prioridades, onde quando a primeira é alcançada a próxima torna-se dominante.

Maslow constatou que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de forças, estabeleceu então, uma pirâmide na qual as necessidades se

classificam em: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e de auto realização.

Figura 6: Pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 266).

Gil (2001), explica cada fator por ordem de importância como:

- a) Fisiológicas: são as básicas para a manutenção da vida. Referem-se à alimentação, vestimenta e abrigo, essencialmente. Enquanto essas necessidades não estiverem satisfeitas, as pessoas provavelmente darão pouca atenção aos outros níveis.
- b) Segurança: referem-se à necessidade de estar livre de perigos e da privação das necessidades fisiológicas básicas. Envolve, portanto, a preocupação com o futuro, emprego, propriedade, etc.
- c) Sociais: uma vez satisfeitas às necessidades fisiológicas e de segurança, as pessoas passam a sentir necessidade de se relacionar com os outros, de participar de vários grupos e de serem aceitas por estes.
- d) Autoestima: trata-se basicamente composta por amor próprio, ser reconhecido pelos outros.
- e) Autor realização: realização do máximo de potencial individual, ou seja, alcançar os sonhos, ir além.

A teoria de Maslow é muito importante para o ambiente de trabalho, pois a partir dela percebe-se que não são só recompensas financeiras que motivam as pessoas, mas também o respeito e a atenção de todos (GIL, 2001).



#### 2.4.1.2 Frederick Herzberg: teoria dos dois fatores

O psicólogo Frederick Herzberg ofereceu importante contribuição aos estudos sobre motivação ao considerar os fatores higiênicos e motivadores (GIL, 2001).

- a) Fatores higiênicos são aqueles necessários para ajustar os empregados ao seu ambiente, tais como pagamento e condições de trabalho, estes não são suficientes para manter a motivação, mas devem ser satisfatórios para não desmotivar as pessoas.
- b) Fatores motivacionais referem-se a fatores tais como responsabilidade e reconhecimento e são os que realmente promovem a motivação.

Figura 7: Fatores motivacionais e higiênicos

Fatores Motivacionais	Fatores Higiênicos
Trabalho em si	Condições de trabalho
Realização	Administração da empresa
Reconhecimento	Salário
Progresso	Relações com o supervisor
Responsabilidade	Benefícios e incentivos sociais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A satisfação no cargo depende dos fatores motivacionais.</li> <li>• A insatisfação no cargo depende dos fatores higiênicos.</li> </ul>	

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

#### 2.4.1.3 McGregor: Teoria X e teoria Y

A pesquisa de Douglas McGregor definiu dois tipos distintos de gerenciamento, o qual denominou teoria X e teoria Y. (GIL, 2001).

- a) Teoria X: adeptos desta teoria supõem que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e conseqüentemente sua equipe funciona apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensa.
- b) Teoria Y: os adeptos desta teoria, por sua vez, consideram que seus colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados.

#### 2.4.1.4 Teoria de equidade

Também conhecida como teoria da comparação social, a teoria da equidade preocupa-se principalmente com a comparação com o que os outros recebem entre si e sociedade, e não só com a quantidade de recompensas. Como por exemplo, os funcionários comparando seu trabalho, seus resultados com os resultados dos outros colegas, se essas comparações trazem percepção de relações iguais, pode-se dizer então que existe um estado de equidade (ROBBINS, 2002).

Hoy e Miskel (2015), dizem ainda que a teoria se concentra na imparcialidade percebida, ou seja, a análise das pessoas se estão sendo tratadas justamente ou não. Dizem ainda que o processo para locar este recurso é chamado de justiça processual.

## 2.5 LIDERANÇA

Conforme Gil (2001), liderança é a forma de direção baseada no prestígio pessoal e aceitação dos subordinados, ou seja, um processo social que se estabelecem relações de influência entre pessoas.

Enquanto Vergara (2007), destaca três tipos de liderança: a dos traços de personalidade, a dos estilos de liderança e a liderança contingencial (ou situacional), dos quais falaremos a seguir.

### 2.5.1 Teoria dos traços de personalidade

Conforme Vergara (2007), essa teoria exerceria influência sobre indivíduos e grupos quem nascesse com determinados traços de personalidade: físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa. Exemplos dos traços de personalidade:

- a) Traços Físicos: aparência, estatura, energia e força física;
- b) Traços Intelectuais: adaptabilidade, entusiasmo, autoconfiança e QI elevado;
- c) Traços Sociais: cooperação, habilidades interpessoais e administrativas;
- d) Traços relacionados com as tarefas: impulso de realização, persistência e iniciativa.

### **2.5.2 Teoria dos estilos de liderança**

Dando sequência as teorias que cita Vergara (2007), essa teoria dos estilos de liderança, trata de três estilos de líder: o autocrático, o democrático e o laissez-faire.

- a) Autocrático é aquele que ilustra o célebre ditado: “Manda quem pode, obedece quem tem juízo”.
- b) Democrático é aquele que busca a participação. Às vezes, até nos faz crer que só temos direitos.
- c) Laissez-faire é aquele conhecido na intimidade por: “deixar rolar”.

### **2.5.3 Teoria contingencial**

Desfoca a atenção da figura do líder para o fenômeno da liderança. Alerta que ela é uma relação, ou seja, não se pode falar em líderes sem falar em liderados, e não se pode falar em poder sem falar sobre quem ele é exercido.

Neste sentido Vergara (2003) prevê três pilares fundamentais:

- a) Líder: autoridade formal e personalidade.
- b) Seguidores: criadores de expectativas, dos interesses e da motivação. Exercerá liderança, aquele que as satisfazer.
- c) Situação: Gil (2001), afirma que referente ao pilar da situação, a eficácia do grupo depende de uma combinação adequada entre o estilo do líder e a exigência da situação.

### **2.5.4 Poder**

Muitas vezes se confunde liderança com poder, apesar de serem elementos diferentes, ficam interligados no processo de influenciar pessoas. Segundo Montana e Charnov (2001), no ambiente organizacional o poder se classifica nos seguintes tipos:

- a) Poder legítimo: inerente à estrutura organizacional, como um cargo ou função predefinido e compartilhado na cultura da empresa.
- b) Poder de recompensa: reforço e reconhecimento de determinado comportamento ou meta atingida.

- c) Poder coercitivo: relaciona-se com a autoridade que aplica punições visando eliminar, reduzir ou controlar comportamentos ou atitudes indesejadas em determinado contexto social.
- d) Poder de especialização: é a força de influenciar derivada de talentos especiais, conhecimento e experiência em uma ou mais áreas de informações atrativas para os liderados.
- e) Poder de referência: também associado ao carisma pessoal, é a liderança decorrente do caráter e da legitimidade de conhecimento de uma pessoa.
- f) Poder de informação: posse de dados estratégicos para uma situação crítica ou informação que os orientem processos decisórios e escolhas de diversas ordens.

Conforme citado anteriormente pode-se verificar que como os líderes assumem um papel de extrema importância em uma organização podem influenciar tanto positivamente como negativamente seus subordinados. A forma como os mesmos tratam sua equipe, que determina essa relação, se tratam da melhor forma possível, normalmente conseguem a confiança da equipe e como resultado alcançam os objetivos propostos pela empresa juntos. Muitos líderes, porém, acham que a relação entre ele e seus subordinados tem que ser no modelo autocrático, só dão ordens e caso os funcionários não acatarem provável que ocorra demissões, isso proporciona muitas vezes discordia e insatisfação com a liderança, pois dessa forma os colaboradores não podem manifestar suas opiniões. Os líderes têm que entender que estão lidando com pessoas, com objetivos e problemas do cotidiano assim como todos. O lugar de trabalho é onde normalmente se passa a maior parte dos dias, portanto quanto melhor conseguirem deixar o astral do ambiente, mais adequado e tranquilo para o trabalho será.

## 2.6 COMUNICAÇÃO

Wagner III (2000) aponta quatro importantes funções da cultura organizacional: dar aos membros uma identidade organizacional, facilitar o compromisso coletivo, promover a estabilidade organizacional e moldar o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido a seus ambientes. Assim a cultura organizacional irá determinar grande parte dos comportamentos intraorganizacionais como: as relações interpessoais, a comunicação, o processo

produtivo, a busca da qualidade, entre outros e passando a exercer a função de “manter, resguardar e engrandecer a organização” (FISCHER, 1996 p. 68) que Fischer considera essencial para qualquer organização.

Para Berlo (1963, apud GIL, 2001), o processo de comunicação envolve seis elementos:

- 1 Emissor, quem tem o desejo de se comunicar;
- 2 Codificador, conversão de uma mensagem de comunicação em um formato simbólico;
- 3 Mensagem, o que é comunicado;
- 4 Canal, meio de distribuição da mensagem;
- 5 Decodificador, mecanismo que decifra a mensagem;
- 6 Receptor, quem recebe a mensagem.

Robbins (2002) inclui mais um processo: o *feedback*, o mesmo é responsável pela verificação do sucesso ou não da transmissão da mensagem.

Com base nos processos acima, Robbins (2002), afirma que a comunicação precisa mais do que transmitir um significado, precisa principalmente que ela seja compreendida, se este objetivo de compreensão não for atingido a comunicação se torna inútil.

O autor diz ainda que a comunicação pode ser dividida entre vertical e lateral. A dimensão vertical pode ser dividida ainda em descendente ou ascendente. Descendente é aquela que flui dos níveis mais altos para os mais baixos, já a comunicação ascendente é comum entre os escalões mais altos do grupo ou da organização, onde eles apresentam seus *feedbacks* em relação a metas, progressos, problemas entre outros fatores. A dimensão lateral é aquela onde a comunicação se dá entre os membros do mesmo grupo, do mesmo nível hierárquico.

Habermas (1989), diz que os problemas de comunicação, surgem devido a uma distorção entre o transmissor, receptor e outros participantes da conversa onde os mesmos se encontram em posições desiguais de poder e conhecimento de informação. Essas distorções e barreiras tais como, ruídos, desinteresse entre outros, acabam gerando conflitos interpessoais e desentendimentos, resultado de uma falha na recepção da mensagem.

“A comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação” (ROBBINS, 2002, p. 276).

Abaixo comenta-se brevemente sobre a motivação por ser um dos temas em estudo. Segundo o autor citado à cima, a comunicação motiva os funcionários, pois esclarece o que deve ser feito, avalia a qualidade do seu desempenho e orienta sobre o que fazer para melhorar, como exemplo metas, *feedback* e o reforço do comportamento desejado estimulam a motivação (ROBBINS, 2002).

Desta forma é importante para um gestor verificar a forma como se comunica com seus funcionários, atentando sempre para estar receptivo, dar e receber *feedback*, ouvir entre outros fatores que deste modo possam cultivar uma comunicação interpessoal saudável, gerando então uma relação de confiança e um sentimento de empatia (CASTIGLIA, 2004).

Conforme Pankey (1997, p. 183, apud CASTIGLIA, 2004), “a empatia não apenas une as pessoas, mas também tem a tendência a fazer com que as ideias cheguem a um consenso e transforma mentes fechadas em mentes abertas”.

## 2.7 CONDIÇÕES DE TRABALHO

O critério “Condições de trabalho” compreende os critérios de benefícios, salário, carreira, saúde, segurança e higiene no trabalho.

### 2.7.1 Benefícios/recompensas

“Os benefícios sociais constituem um aspecto importante do pacote de remuneração. O benefício é uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos funcionários uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais” (FARACO 2007, p. 158).

Os prêmios individuais usados em algumas empresas, de certa forma estimulam a competição entre os funcionários, como por exemplo, trabalho com metas. Já os incentivos por equipe, estimulam a parceria, visando assim um objetivo em comum, o que promove o sucesso de todos (LACOMBE, 2012).

Segundo Marras (2016) os planos de benefícios podem atender a dois tipos de necessidades dos indivíduos, as intrínsecas e as extrínsecas. As intrínsecas

são em geral de caráter psicológico, como as necessidades de relacionamento e status, já as extrínsecas são aquelas que vêm do externo e satisfazem as necessidades financeiras, como os benefícios, seguros etc.

O autor diz ainda que os benefícios podem ser subdivididos em duas partes: benefícios compulsórios e os espontâneos. Os benefícios compulsórios são aqueles que as empresas oferecem, pois a lei exige, por exemplo, 13º salário, férias, salário família entre outros. Já os benefícios espontâneos, são aqueles que as empresas oferecem por vontade própria, tais como, cesta básica, clube, assistência médica e odontológica, etc.

Como parte da remuneração percebida pelo profissional, os benefícios são, conforme abordado pelos autores supracitados, parte importante das condições que influenciam o clima no ambiente de trabalho.

### **2.7.2 Salário**

Conforme Marras (2016, p.78), o salário pode ser definido de várias formas como:

- a) Salário nominal: é aquele que consta na ficha registro, na carteira profissional e em todos os documentos legais. Pode ser expresso em hora, dia, semana, mês etc.
- b) Salário efetivo: valor efetivamente recebido pelo empregado, já descontadas as obrigações legais (INSS, IR etc.).
- c) Salário complessivo: é o que tem inserido no seu bojo toda e qualquer parcela adicional (hora extra etc.).
- d) Salário profissional: é aquele cujo valor está expresso na lei e se destina especificamente a algumas profissões (por exemplo, médicos, engenheiros).
- e) Salário relativo: é a figura de comparação entre um salário e outro na mesma empresa.
- f) Salário absoluto: é o montante que o empregado recebe, líquido de todos os descontos e que determina o seu orçamento.

Faraco (2007) define salário como uma retribuição em dinheiro que é paga aos funcionários pelo empregador, em contrapartida aos serviços prestados em um determinado tempo. Diz ainda que o salário pode ser direto ou indireto, direto seria quando o que é recebido em contraprestação do serviço feito, já o indireto, é

decorrente de cláusulas de convenções coletivas e de benefícios como férias, gratificações, adicionais de periculosidade e insalubridade entre outros. Sendo assim podemos definir a remuneração como a soma do salário direto com o indireto.

Segundo Lacombe (2012), a remuneração não substitui os incentivos proporcionados pelo ambiente de trabalho, porém sinaliza o valor que a empresa atribui a seu pessoal. “Um dos fatos que mais desmotiva um profissional é considerar-se injustiçado em sua remuneração, pois ela afeta não só o nível material, mas também o bem-estar psicológico das pessoas” (LACOMBE, 2012, p. 173).

Como pode ser verificada, a remuneração também é fator que interfere no clima e ambiente das equipes de trabalho.

### **2.7.3 Saúde, segurança e higiene no trabalho**

A segurança no trabalho no Brasil é regida pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), e trata-se de um conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes (FARACO, 2007).

A segurança no trabalho busca prevenir e eliminar as causas de acidentes no trabalho, por meio de medidas e programas de longo prazo que visam conscientizar o trabalhador a proteger suas próprias vidas e a dos colegas, ou seja, é um programa educativo (MARRAS, 2016).

As causas de acidentes podem ocorrer por dois motivos, ato inseguro ou uma condição insegura. O ato inseguro é feito de uma ação do trabalhador, um movimento errado, por exemplo, decorrente de cansaço, excesso de confiança ou até mesmo inexperiência. Já a condição insegura é quando os materiais de trabalho estão em más condições para uso ou não são fornecidos (MARRAS, 2016).

Conforme Marras (2016), para os funcionários se protegerem contra acidentes e danos à saúde as empresas são obrigadas a fornecer EPI (Equipamento de proteção individual) para os mesmos. Dependendo da função e do trabalho que executam, os equipamentos são diferentes, alguns dos equipamentos básicos são: luvas, protetores faciais e auriculares, capacetes, óculos entre outros.

Da mesma sorte, o objetivo das ações de higiene e limpeza no ambiente de trabalho é prevenir doenças, evitando assim que o trabalhador adoça e se ausente do trabalho, outros fatores que também influenciam profundamente os



trabalhadores, são as condições ambientais de trabalho como luz, temperatura e ruído, as condições de tempo como duração do horário de trabalho, horas extras, e as condições sociais como status (FARACO, 2007).

Conforme Faraco (2007, p. 162), “Higiene do trabalho refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visam à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas”.

Segundo Marras (2016, p. 215), as questões ligadas à medicina do trabalho são:

- a) Ergonomia;
- b) Insalubridade;
- c) Toxicologia;
- d) Controles clínicos, etc.

Além destas exigências, as empresas são obrigadas por lei a realizar os exames admissionais, demissionais, retorno ao trabalho, periódicos, mudança de cargo e os exames complementares aos quais variam de função para função (MARRAS, 2016).

Imprescindível considerar, que a integridade física do profissional, sua saúde e asseio no posto de trabalho, é também condição básica na hierarquia das motivações profissionais, de acordo com Maslow (CHIAVENATO, 2004), aspecto relevante das condições que influenciam o clima organizacional.

#### **2.7.4 Carreira**

O plano de carreira é um instrumento que pode definir a trajetória e a possibilidade de crescimento de um profissional dentro da organização. As empresas devem considerar que as pessoas têm objetivos profissionais, e os perseguem durante sua trajetória no trabalho. As políticas de remuneração ou planos de cargos e salários, como mais conhecidos, devem propiciar evoluções na carreira do profissional. Tais políticas devem funcionar como práticas de valorização das pessoas nas empresas (PONTES, 2015).

### **2.8 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**

Muitas organizações ao contratarem seus funcionários, estão cientes que cada indivíduo tem uma forma de trabalhar e suas habilidades são genéricas. Como cada lugar tem suas peculiaridades, é imprescindível oferecer oportunidade de treinamento aos diversos perfis de profissionais. Sendo que, o maior recurso da empresa são seus funcionários, é necessário capacitá-los para realizar suas funções com mais segurança, os quais poderão se sentir mais motivados a executar seu trabalho com maior eficiência e eficácia (LACOMBE, 2012).

O treinamento trata-se de um processo educacional de curto prazo aplicado de forma organizada e metódica, através do qual, as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes em função de objetivos definidos (FARACO, 2007). Reforçando tal conceito, Lacombe (2012, p. 379) define que, “treinamento não é algo que se faça uma vez para novos empregados: é usado continuamente nas organizações bem administradas. Cada vez que você mostra a uma pessoa como ela deve fazer o trabalho, você a está treinando”.

No tocante ao desenvolvimento profissional, “...é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para o seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo” (FARACO 2007, p. 181). Para esse desenvolvimento Marras (2016), sugere que os mesmos participem de evento como palestras, *workshop*, seminários e outras fontes atualizadas e diversas que irão contribuir para este desenvolvimento.

## 2.9 IMAGEM DA EMPRESA

Conforme Rocha e Silva (2007), a imagem da empresa tem relação com a cultura organizacional. Os funcionários normalmente sentem-se atraídos por organizações que compartilham valores, sendo assim costumam se envolver em busca de autoestima pelo sentimento de serem importantes para a organização. Desta forma, criam uma visão externa sobre a empresa, como um sentimento de confiança e mesmo que ocorra troca de gestores, continuam firmes acreditando na organização em que trabalham. Por isso os gestores têm que se preocupar em sempre propiciar um clima organizacional bom dentro da empresa, pois pode ocorrer da imagem da empresa ser negativa, o que gera discussões, competições e baixa estima entre os funcionários, isso afeta negativamente a imagem da empresa, refletindo no “rosto” dos funcionários e no tratamento com os clientes.

É preciso fazer com que as pessoas se identifiquem com o trabalho que desempenham, e para isso é fundamental que os colaboradores gostem de trabalhar na organização, pois, assim como a marca e/ou serviço, eles constituem um ativo muito valioso. Precisamos valorizar os funcionários para os mesmos possam promover a satisfação do cliente e a imagem da empresa (TAKESHI; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

O *endomarketing* é uma ferramenta muito importante dentro das organizações, o mesmo atua na excelência do clima organizacional, o que reflete no índice de satisfação interna e melhoria na comunicação entre os diversos níveis e setores da organização, além de contribuir para que a imagem da empresa seja fortalecida perante seus profissionais. Ou seja, proporciona uma melhoria contínua na organização, refletindo na melhoria do atendimento perante aos clientes, pois funcionários felizes atendem melhor (COBRA; BRAGA, 2004).

## 2.10 PESQUISA DE CLIMA

Conforme Matos (2009), pesquisa de clima, é uma ferramenta na qual observamos como está o nível de satisfação dos colaboradores na organização. Os dados obtidos com a pesquisa servem de indicativo para a administração, sendo que quando o resultado for negativo, busquem formas de melhoras, e caso os resultados indicarem positivos, continuem com a estratégia adotada.

Conforme expõe, Luz (2003, p.42)

A pesquisa de clima é a ferramenta que os funcionários têm de manifestar suas inquietações em relação ao trabalho, assim como expõem suas ideias, sugestões, críticas e promover mudanças dentro da empresa. É a partir dela que a empresa irá realizar melhorias e conseguirá atingir um alto grau de excelência.

Segundo Luz (2003), as pesquisas de clima podem ser aplicadas em forma de questionário, entrevista ou como painel de debates. O autor sugere também 11 etapas para a montagem e aplicação de uma pesquisa de clima organização, conforme listado a seguir:

1. Obtenção da aprovação e do apoio da direção;
2. Planejamento de pesquisa;
3. Definição das Variáveis (assuntos) a serem pesquisadas;
4. Montagem e validação dos cadernos de pesquisa;

5. Parametrização para tabulação das opções de resposta;
6. Divulgação da pesquisa;
7. Aplicação e coleta da pesquisa;
8. Tabulação da pesquisa;
9. Emissão de relatórios;
10. Divulgação dos resultados da pesquisa;
11. Definição de planos de ação.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Este capítulo tem como principal função apresentar a metodologia utilizada para a realização da pesquisa em questão, isto é, o delineamento quanto aos fins e aos meios, a população-alvo, caracterização do ambiente de pesquisa, dados da pesquisa e sua análise.

Rodrigues (2007), diz que, metodologia científica é um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para buscar resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de uma maneira sistemática.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Conforme pesquisa, para o presente trabalho será utilizada a pesquisa descritiva que se trata de “Um tipo de estudo que pretendem unicamente medir ou coletar informações de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos ou variáveis a que se referem” (SAMPLERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 102). O estudo descritivo é importante, pois serve de fundamento para mostrar com precisão os acontecimentos, estudos e situações.

Certamente é o tipo de estudo mais adequado, para quando o pesquisador precisa obter um melhor entendimento sobre um assunto social, que envolve o comportamento e elementos que influenciam sobre determinado fenômeno na sociedade (OLIVEIRA, 1997).

Os meios mais adequados para a realização do estudo em questão são: pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica trata-se de um estudo realizados em bibliotecas, acervos, bibliotecas virtuais e em outros locais que contribuem como fonte de informações (OLIVEIRA, 1997). A pesquisa de campo consiste na observação dos fatos que ocorrem na coleta de dados, já o estudo de caso conforme Cervo; Bervian e Silva (2007, p. 62), “é a pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida. ”

#### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

A pesquisa foi aplicada no setor de finanças e controladoria da instituição estudada, no mês de setembro de 2016, tendo participado da mesma, 27 funcionários do setor.

A mesma foi realizada em uma instituição do sul catarinense do ramo de ensino, pesquisa e extensão, atuando a 48 anos, oferecendo ensino de qualidade e estrutura para atender todo seu público. Conforme dados do primeiro semestre de 2016, foram contabilizados 12.700 alunos sendo eles do colégio, graduação, especialização, mestrados e doutorados, seus professores somam 689 e por fim 653 funcionários em geral. A instituição além de todos esses serviços prestados, ainda oferece serviços para a comunidade em geral, como assistência jurídica, serviços na área da saúde entre outros (UNESC, 2016).

### 3.3 AMOSTRAGEM

Para a realização do estudo, foram analisadas as possibilidades e observado que a melhor forma de amostragem é o censo.

Este método consiste em coletar as informações que são importantes para o levantamento da pesquisa, e aplicar o mesmo em todos os elementos da população-alvo. (DIAS; RODRIGUES; WATANABE, 2015).

“Pode-se fazer um censo usando questionário como instrumento de coleta de informação” [...] “Censo é o resultado do levantamento estatístico que visa conhecer a totalidade das características individuais de uma população” (BOLFARINE; BUSSAB, 2004, p. 22; 261).

### 3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa foram utilizados dados primários, que conforme Honorato (2004, p. 97), “são dados originados especificamente para solução de um determinado problema”, ou seja, que ainda não sofreram estudo e análise, dados que o pesquisador os levanta por meio de questionários ou outras fontes primárias.

Portanto, o instrumento de coleta de dados para esta pesquisa será por meio de questionários estruturados, conteúdo bibliográfico e análise dos dados da pesquisa. “O questionário é a forma mais utilizada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja”. (CERVO; BERVIAN; SILVA,

2007, p. 53). Com a aplicação do questionário as pessoas sentem-se mais a vontade para responder as questões, pois são feitas em anonimato, o que possibilita coletar informações mais reais. Após a aplicação do mesmo, é necessário que seja feita a análise das respostas e a tabulação, nesta fase pode-se contar com o auxílio de computadores, com planilhas que facilitam na contagem das respostas.

Os procedimentos para a realização do presente estudo foram coletados na instituição diretamente com os funcionários do departamento e dado um prazo de 03 (três) dias para a devolução dos questionários. Após a coleta dos dados foi realizado os gráficos com as respostas e apresentado em forma de relatório tanto para a instituição, quanto na universidade.

### 3.5 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica qualitativa, que conforme Dias; Rodrigues; Watanabe (2015, p. 85), “prioriza métodos de coleta de dados que aproximem o pesquisador de seu objeto de investigação”.

Rosman e Rallis (1998 apud CRESWELL, 2007), afirmam que a pesquisa qualitativa ocorre quando o entrevistador vai ao cenário natural do entrevistado para aplicar a pesquisa. Ou seja, para coletar os dados nesta pesquisa, o entrevistador vai até o entrevistado, em sua casa ou local de trabalho, desta forma muitas vezes, se consegue um resultado mais real e detalhado nas respostas, pela aproximação entre as partes.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

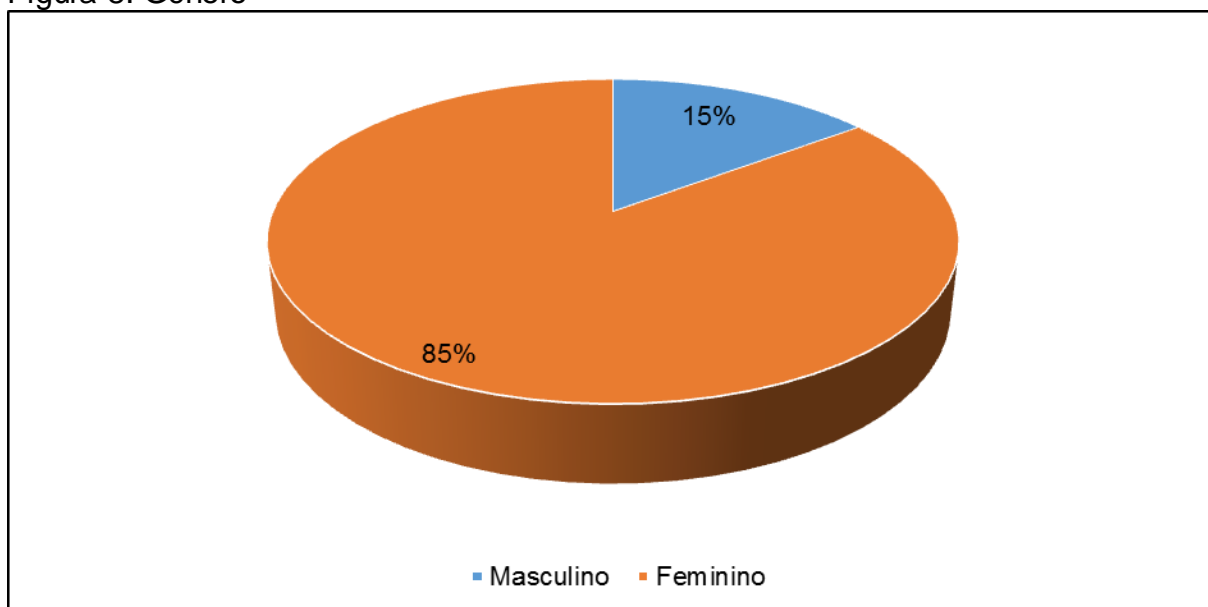
O presente trabalho teve como objetivo geral identificar os fatores que determinam o clima organizacional dos colaboradores do setor de finanças e controladoria de uma instituição de ensino, situada no sul de Santa Catarina.

A pesquisa foi aplicada em forma de questionário (questões adaptadas do diagnóstico de clima organizacional do SESI/FIESC, 2010), totalizando quarenta e uma questões e dois campos para sugestões, sendo um para sugestões de melhorias e outro para apontar os pontos positivos do setor. Foi aplicado com vinte e sete colaboradores, das mais diversas funções no setor em estudo, vale ressaltar que algumas perguntas do questionário, alguns entrevistados não se sentiram à vontade para responder, totalizando assim 31 questões sem respostas.

As informações obtidas através dos dados poderão ser utilizadas para tomadas de decisões e também para modificações no setor caso o líder ache necessário.

Para melhor visualização dos resultados, foram elaborados gráficos, com gênero, idade, tempo de serviço e escolaridade e tabelas com as médias separadas por setores tais como: liderança, condições de trabalho, comunicação, desenvolvimento profissional e imagem da empresa, para encerrar serão descritos alguns comentários dos colaboradores dos pontos positivos e pontos a serem melhorados do setor em estudo.

Figura 8: Gênero

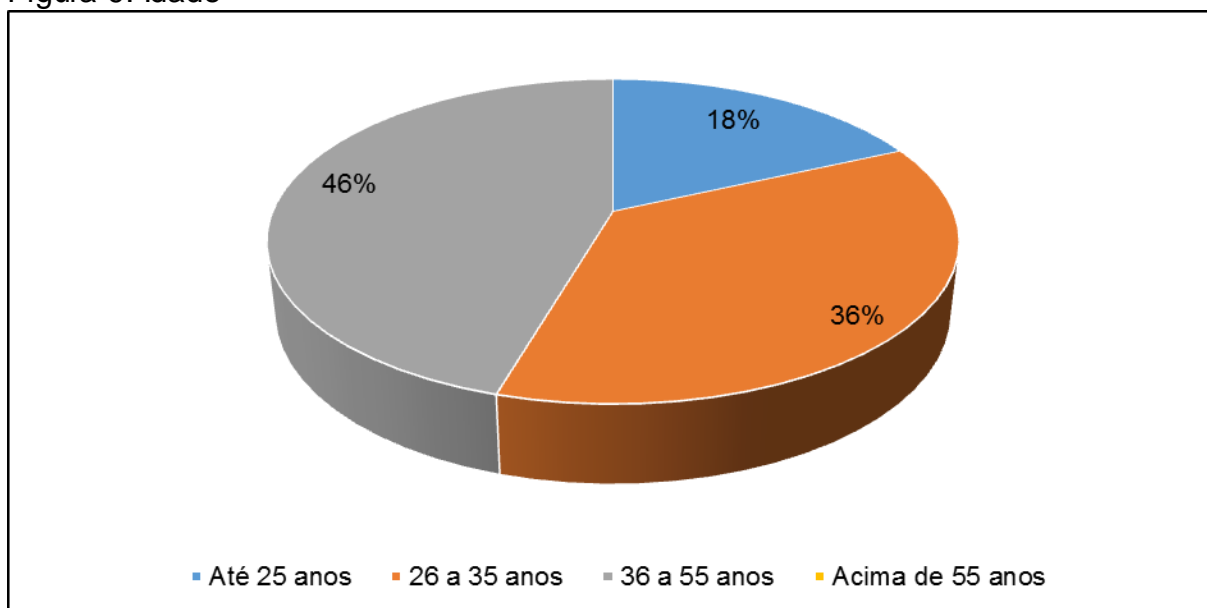




Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2016).

Conforme mostra a figura 8, pode-se observar que a maioria dos funcionários são do sexo feminino. Sendo assim 85% do sexo feminino e 15% do sexo masculino.

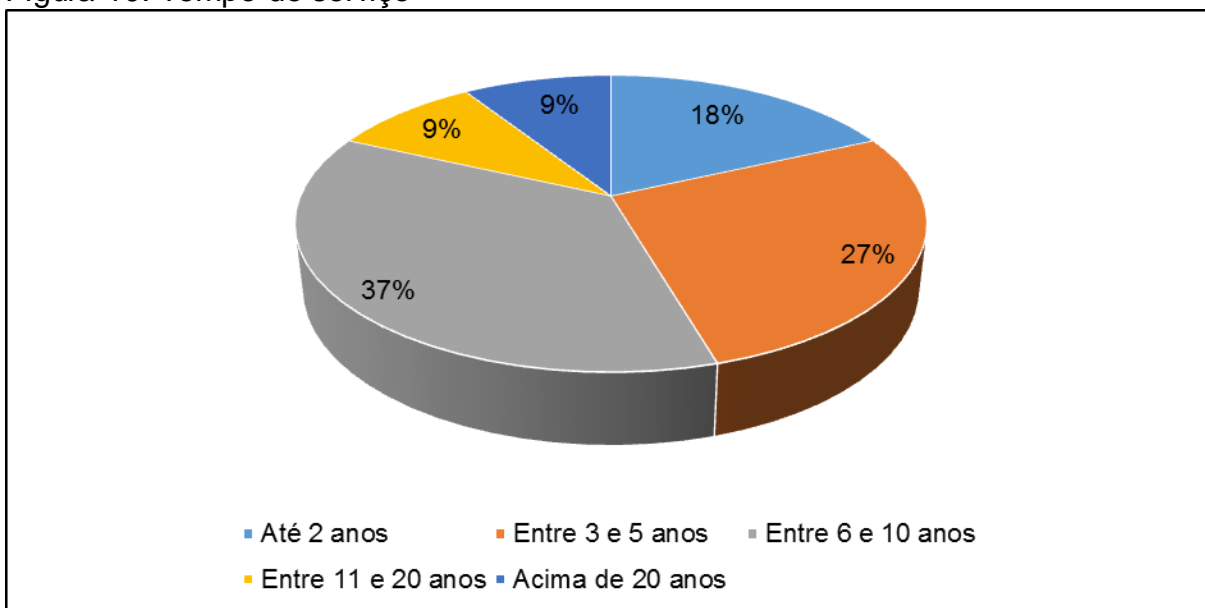
Figura 9: Idade



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2016).

Quanto à idade, verifica-se na figura 9, que o setor não tem nenhum funcionário acima de 55 anos, sendo as porcentagens, 18% até 25 anos, 36% de 26 a 35 anos, e em maior percentual 46% com funcionários de 36 a 55 anos.

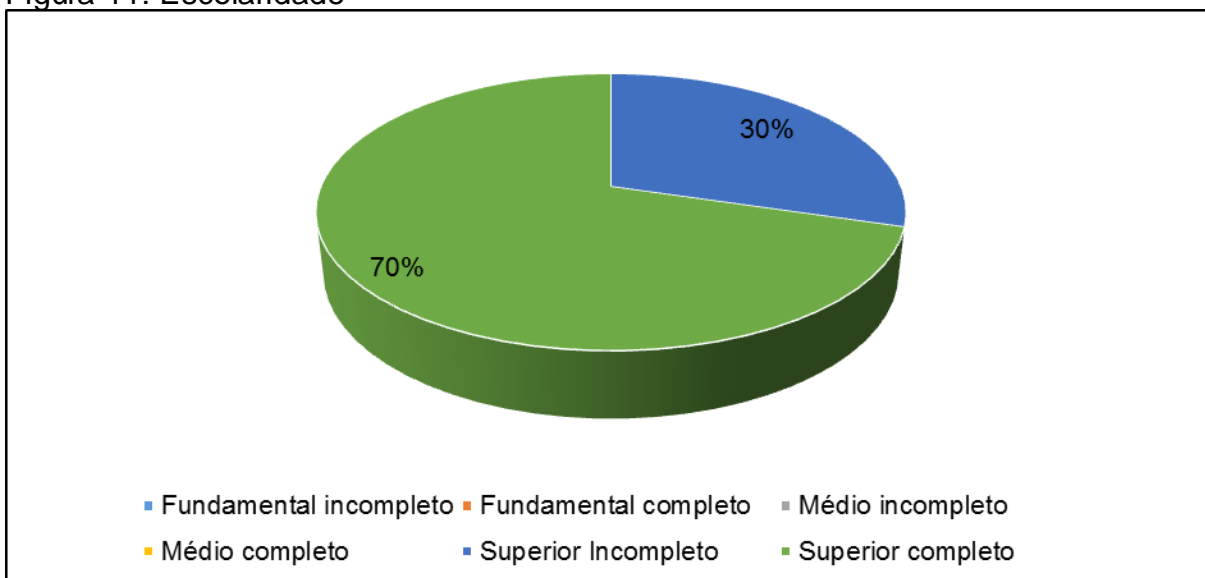
Figura 10: Tempo de serviço



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2016).

Em relação ao tempo de serviço na instituição, tem como resultado 18% até dois anos, 27% entre três e cinco anos, 37% entre seis e dez anos, 9% entre 11 e 20 anos, e por fim 9% acima de 20 anos.

Figura 11: Escolaridade



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2016).

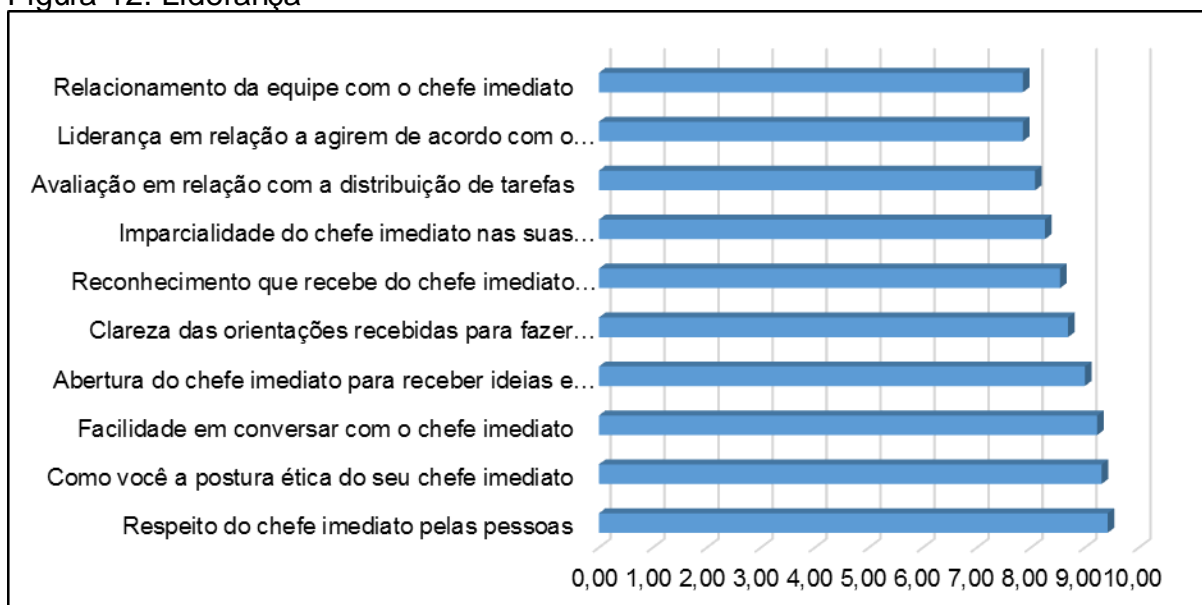
Conforme figura 11, 70% tem ensino superior completo e os outros 30% superior incompleto, tais resultados referem-se, pois, como o setor exige conhecimento dos assuntos, é necessário o aperfeiçoamento e especialização dos profissionais.

Quadro 1: Liderança

Respeito do chefe imediato pelas pessoas	9,42
Como você a postura ética do seu chefe imediato	9,31
Facilidade em conversar com o chefe imediato	9,23
Abertura do chefe imediato para receber ideias e sugestões dos funcionários	9,00
Clareza das orientações recebidas para fazer seu trabalho	8,69
Reconhecimento que recebe do chefe imediato ao realizar um bom trabalho	8,54
Imparcialidade do chefe imediato nas suas ações e tomadas de decisões	8,26
Avaliação em relação com a distribuição de tarefas	8,08
Liderança em relação a agirem de acordo com o que falam	7,85
Relacionamento da equipe com o chefe imediato	7,85

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2016).

Figura 12: Liderança



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2016).

Os resultados obtidos através dos questionários mostram que no quesito liderança, o setor de aplicação está com médias altas, tendo como maior média (9,42) o respeito do chefe imediato pelas pessoas, que, com base na teoria de Maslow citada no referencial teórico, Gil (2001), diz que não é só recompensas financeiras que motivam as pessoas, o respeito para com as pessoas é algo de enorme importância. A menor média (7,85) trata de a liderança agir conforme falam e o relacionamento da equipe com o chefe imediato.

Quadro 2: Condições de trabalho

Condições de saúde e segurança no ambiente de trabalho	8,52
Preocupação da empresa com a segurança das pessoas	8,26
Condições de higiene e limpeza no ambiente de trabalho	8,11
Salário levando em conta sua função	7,35
Benefícios oferecidos pela empresa	7,22
Critérios utilizados para aumento salarial	7,15

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2016).

Figura 13: Condições de trabalho



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2016).

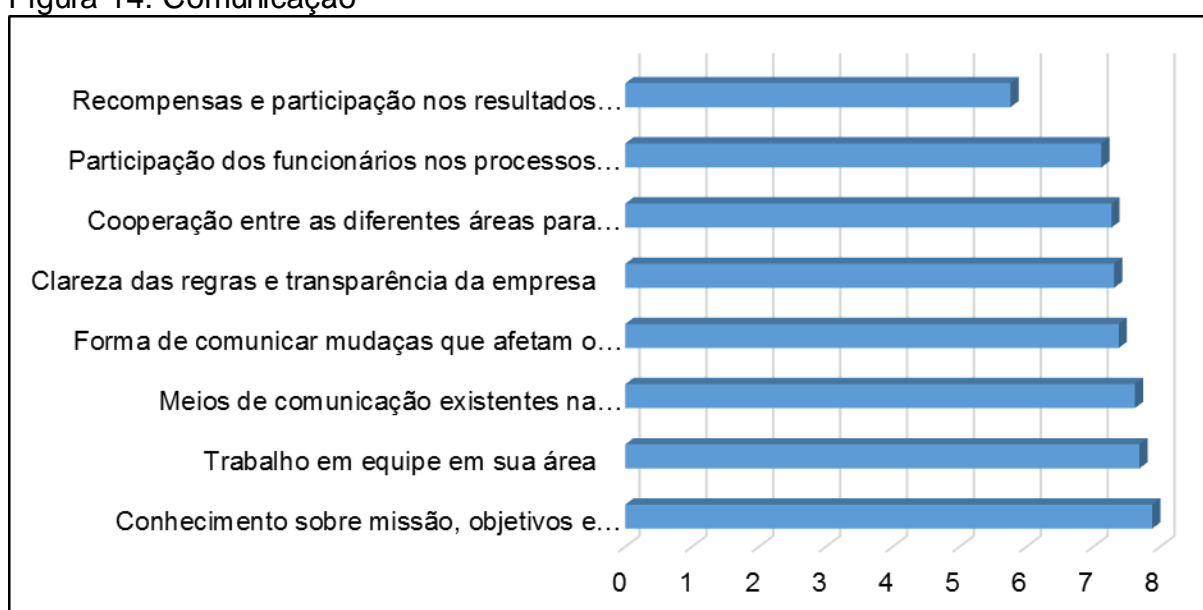
Com base no quadro 2, pode-se observar que no geral as condições de trabalho estão satisfatórias, principalmente a questão de condição de saúde e segurança no ambiente de trabalho, deixando a desejar os critérios utilizados para o aumento salarial dos colaboradores o que reflete no salário levando em conta a função e os benefícios oferecidos pela empresa. Como citado, Lacombe (2012), diz que, se o profissional se sentir injustiçado em relação a sua remuneração, afetará não só o nível material, mas também o seu bem-estar psicológico. Desse modo essa questão precisa ser avaliada pela instituição.

Quadro 3: Comunicação

Conhecimento sobre missão, objetivos e metas da empresa	7,88
Trabalho em equipe em sua área	7,69
Meios de comunicação existentes na empresa em relação a necessidade de informação	7,62
Forma de comunicar mudanças que afetam o seu dia-a-dia	7,38
Clareza das regras e transparência da empresa	7,31
Cooperação entre as diferentes áreas para soluções de problemas que afetam a todos	7,27
Participação dos funcionários nos processos de decisão e gestão estratégica da empresa	7,12
Recompensas e participação nos resultados oferecidos pela empresa	5,76

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2016).

Figura 14: Comunicação



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2016).

Conforme quadro 3, na questão de comunicação o setor está deixando a desejar, as médias em relação aos outros tópicos estão mais baixas, analisando as respostas pode-se observar que os colaboradores estão insatisfeitos com as recompensas e participação nos resultados oferecidos pela empresa, com a falta de participação nos processos de decisões, refletindo assim nos outros pontos elencados como o trabalho em equipe, meios de comunicação, conhecimento sobre a empresa entre outros citados a cima.

Quadro 4: Desenvolvimento profissional

Relação em conversar com o chefe imediato (feedback)	8,36
Sentimento de realização no trabalho que faz	8,27
Oportunidades de aprendizagem oferecidas pela empresa para qualificação profissional	8,19
Oportunidades para inovar no trabalho	7,50
Reconhecimento da empresa pelo seu desempenho	7,19
Oportunidades de crescimento profissional	6,92

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2016).

Figura 15: Desenvolvimento profissional



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2016).

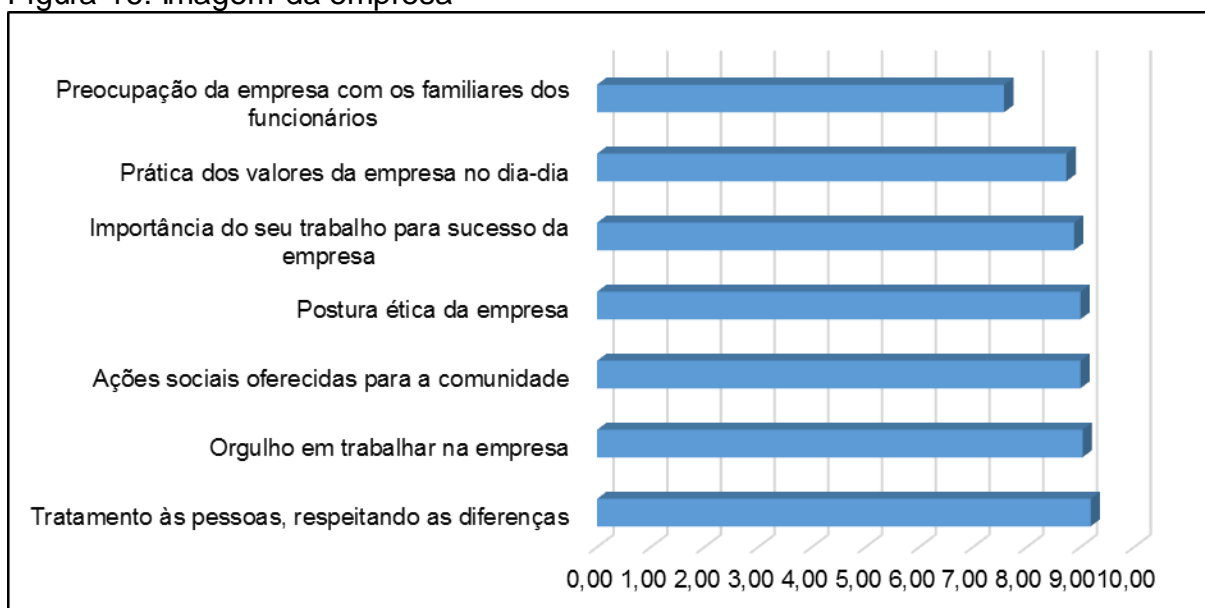
Através dos dados obtidos em relação ao desenvolvimento profissional, nota-se no quadro 4, que as oportunidades de crescimento profissional estão deixando a desejar, afetando também no reconhecimento da empresa pelo desempenho do funcionário. Como citado por Gil (2001), com base na teoria dos fatores motivacionais e higiênicos de Frederick Herzberg, os fatores que mais provocam a motivação nas pessoas é o reconhecimento, fato esse que deve ser analisado para possíveis melhoras na instituição em estudo.

Quadro 5: Imagem da empresa

Tratamento às pessoas, respeitando as diferenças	9,19
Orgulho em trabalhar na empresa	9,04
Ações sociais oferecidas para a comunidade	9,00
Postura ética da empresa	9,00
Importância do seu trabalho para sucesso da empresa	8,88
Prática dos valores da empresa no dia-dia	8,74
Preocupação da empresa com os familiares dos funcionários	7,58

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2016).

Figura 16: Imagem da empresa



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2016).

Segundo quadro 5, observa-se que as médias estão ótimas no quesito imagem da empresa, tendo como principal média alta, a questão do tratamento as pessoas, o respeito as diferenças, seguindo do orgulho em trabalhar na empresa, ações sociais entre outras questões relacionadas.

Por fim, referente às questões descritivas obtiveram-se os seguintes comentários:

Quadro 6: Pontos fortes e pontos a serem melhorados

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS A SEREM MELHORADOS</b>
Empresa boa para trabalhar;	Benefícios para os funcionários;
Eventos para capacitação profissional;	Plano de saúde;
Estrutura adequada;	Refeitório amplo;
Facilidade em conversar com a chefia;	Promoções para funcionários antigos;
Comunicação entre setores diferentes;	Crescimento profissional;
Bolsa para funcionários;	Uniforme.
Profissionais qualificados;	
Flexibilidade de horários.	

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2016).

Na pesquisa pode-se verificar que no geral os colaboradores estão satisfeitos em relação aos atributos que a instituição disponibiliza para manter um bom clima organizacional. Fatores como ótima comunicação com a liderança e imagem da empresa refletem isso. Referente a melhorias que podem ser implantadas, baseadas na pesquisa, pode-se destacar que a comunicação é algo a ser melhorado, coisas simples como reuniões, confraternizações, clareza nas conversas, *feedback*, podem resolver esse problema.

Além disso, o desenvolvimento profissional é algo precisa ser revisado, pois conforme dados da pesquisa, os funcionários do setor em estudo acreditam que não se têm oportunidade de crescimento dentro da instituição, para resolver essa insatisfação pode ser sugerida uma reformulação no plano de cargos e salários, mesmo que a instituição tenha outros benefícios como a cláusula 11<sup>a</sup> do STEERSESC (Sindicato dos Trabalhadores em Estabelecimentos de Ensino da Região Sul do Estado de Santa Catarina), que trata sobre o triênio, gratificação essa, paga ao auxiliar da administração escolar a cada 03 (três) anos de exercício.



## CONCLUSÃO

Uma organização, qualquer que seja o seu ramo de atividade, tem que estar voltada para o mercado, para ter vantagem competitiva. Para tanto é necessário que os líderes estejam capacitados para dirigir sua equipe de forma eficiente, visando assim o bem-estar de todos e o sucesso da empresa em que trabalham.

Neste sentido, a liderança é uma ferramenta essencial no nos dias atuais, pois por meio dos líderes principalmente, que as pessoas se sentem engajadas e motivadas para realizar seu trabalho.

Em um ambiente com funcionários motivados e um clima organizacional bom, tanto a empresa quanto o funcionário lucram, a empresa, pois funcionários motivados estão sempre dispostos a darem seu melhor, melhoram seu desempenho, produzem mais, estão sempre mais cooperativas na busca de resultados e os funcionários, pois estarão se sentindo confiantes e importantes dentro da organização desempenhando seu trabalho com eficiência e eficácia.

O processo de motivação ocorre de forma lenta e longa, pois conforme visto nesse estudo, não são só benefícios financeiros que motivam e proporcionam um clima organizacional agradável nas organizações. Não é só um salário bom, planos de saúde, horários flexíveis, esses fatores em conjunto com reconhecimento do trabalho, capacitações que a empresa oferece, relacionamento com os colegas, liderança entre outros mais que faz com que o ambiente de trabalho seja visto como um local bom para se estar.

Desta forma, o trabalho procurou identificar os fatores que determinam o clima organizacional dos colaboradores do setor de finanças e controladoria de uma instituição de ensino, situada no sul de Santa Catarina. O objetivo geral do estudo buscou identificar vários fatores como motivação, liderança, comunicação, desenvolvimento profissional, condições de trabalho, imagem da empresa entre outros fatores que colaboram para o clima organizacional.

A partir da pesquisa realizada com os funcionários da instituição em estudo foi possível verificar o conjunto de fatores do clima organizacional que consideramos essenciais para que se construa um clima agradável. Foi possível caracterizar ainda as satisfações e insatisfações que os colaboradores têm sobre cada aspecto existente.

Ao analisar o primeiro objetivo específico do estudo, que foi identificar e compreender os fatores que influenciam o clima organizacional da empresa verificou-se que a maioria dos respondentes acredita que um fator importante para o clima organizacional é a comunicação com os líderes, benefícios oferecidos e a questão de valorização do seu trabalho.

O segundo objetivo era mapear os aspectos positivos e negativos que refletem na motivação dos funcionários da empresa em estudo, sobre esse objetivo podemos verificar claramente nos comentários nas questões descritivas, os quais tiveram espaço livre para expor suas opiniões, das quais observamos que no geral as avaliações da empresa estão positivas, devendo atentar para a parte principalmente de condições de trabalho, já fundamentada no trabalho.

O terceiro objetivo era verificar o nível de satisfação/motivação dos funcionários diante da liderança, comunicação, condições de trabalho, desenvolvimento profissional e imagem da empresa, existentes na organização, tópicos esses relatados em forma de quadros com médias sobre cada questão, com base nos dados analisados, podem-se perceber que no geral as médias da empresa estão altas, resultado este de um clima organizacional bom, apenas alguns pontos que poderiam ser melhorados.

Por fim, o último objetivo era apresentar sugestões que possam contribuir para manter ou melhorar o clima organizacional dos funcionários da empresa. Pode-se observar que no geral as avaliações referentes à instituição estão boas, devendo atentar para as questões como benefícios, comunicação e desenvolvimento profissional.

A pesquisa limitou-se exclusivamente a um setor de uma instituição de ensino do Sul de Santa Catarina, portanto percebe-se a viabilidade de estudo futuro em outras áreas da mesma, bem como uma visão geral da instituição, podendo assim verificar em um todo a questão do clima organizacional.

Conclui-se que o tema é de bastante relevância, para acadêmicos que buscam especialização e informações mais profundas a respeito e para gestores, pois a partir da pesquisa, podem fazer comparações de como está o clima organizacional e demais fatores em suas organizações.

Com o encerramento do presente estudo, o gerente da área bem como o departamento de recursos humanos terão acesso as informações para desenvolver um plano de melhorias.

## REFERÊNCIAS

- BOLFARINE, Heleno; BUSSAB, Wilton de Oliveira. **Elemento de amostragem**. São Paulo: Edgard Blücher, 2005.
- CASTIGLIA, Felipe Zilles. **Cultura organizacional, estilos de liderança e a comunicação interpessoal nas organizações**. Curitiba, 2004.
- CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio Janeiro: Elsevier Brasil, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio Janeiro: Elsevier, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos: O capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- COBRA, Marcos; BRAGA, Ryan. **Marketing educacional: ferramentas de gestão para instituições de ensino**. Hoper, 2004.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2.ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.
- CURY, Antônio. **Organizações e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **Estratégia de gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.
- DENISON, Daniel. Traduzido por FURMANKIEWICZ, Edison. **A força da cultura organizacional nas empresas globais: como conduzir mudanças de impacto e alinharestratégia e cultura**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2012.
- DIAS, Almerinda Tereza Bianca Bez Batti; RODRIGUES, Andriago; WATANABE, Melissa. **Pesquisa de mercado**. Criciúma. UNESC, 2015.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. Campinas: Alínea, 2003.

FARACO, Adroaldo. **Administração de recursos humanos completa e atualizada**: o conceito de APH. Criciúma: Ed. do Autor, 2007.

FISCHER, André Luiz. **As pessoas na organização**. 6.ed. São Paulo: Gente, 2002.

GASPARETTO, Luiz E. **Pesquisa de clima organizacional**: o que é e como fazer. São Paulo: Scortecci, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOLDACKER, Fabiano. **Desafios da gestão de pessoas em tempos de crise**. 2015. Disponível em:  
<<http://anoticia.clicrbs.com.br/sc/economia/negocios/noticia/2015/03/de//safios-da-gestao-de-pessoas-em-tempos-de-crise-4714828.html>>. Acesso em: 8 maio 2016.

HABERMAS, J. **Ciências sociais reconstrutivas versus ciências sociais compreensivas**: Consciência moral e agir comunicativo. Rio de Janeiro: Tempo Universitário, 1989.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing**. 1 ed. Barueri: Manole, 2004.

HOY, Wayne K., MISKEL, Cecil G. **Administração Educacional, teoria, pesquisa e prática**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2 ed São Paulo: Saraiva, 2012. Xviii, 515 p.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 143 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 11. ed. São Paulo: Futura, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão estratégica de pessoas**: conceitos e tendências. São Paulo: Saraiva, 2010. xviii, 357 p.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2016. 336 p.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho. **Tecnologia na Gestão de Pessoas**: estratégias de autoatendimento para o novo RH. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 2 ed. Barueri: Manole, 2009.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações.** Rio de Janeiro: E- papers, 2007.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 2001.

NANTES, Ricardo. **Pesquisa de Clima Organizacional.** 2011. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/como-implantar-uma-pesquisa-de-clima-organizacional/>> Acesso em: 28 mai. 2015.

NETO, M. Reis; MARQUES, A.L. **A satisfação dos profissionais de informática: expectativas e percepções.** CONGRESSO ANUAL DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO – CATI –2004, São Paulo: FGV EAESP, 2004.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira, 1997.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração.** 17 ed. São Paulo: LTR, 2015, 421 p.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** RAP Rio de Janeiro, 2006.

ROCHA, Cláudio Barbosa da; SILVA, José Roberto Gomes da. **Identificação de funcionários com empresa.** RAP Rio de Janeiro, v. 41, n. 4, p. 685-706, 2007.

RODRIGUES, William Costa et al. **Metodologia científica.** Paracambi, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 9.ed São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637 p.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa.** 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SEBRAE. **A importância do bom clima organizacional na empresa.** 2015. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/a-importancia-do-bom-clima-organizacional-na-empresa,73fe9bda15617410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em 30 abri. 2016

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada as estratégias de negócios.** 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

UNESC. **UNESC em números: 1º semestre de 2016.** Criciúma, 2016. Disponível em: <[http://www.unesc.net/portal/resources/official\\_documents/13280.pdf?1470231577](http://www.unesc.net/portal/resources/official_documents/13280.pdf?1470231577)>. Acesso em: 07 out. 2016.



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

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 213 p.

WAGNER III, J. A. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2000.

## APÊNDICE

## APÊNDICE – Questionário.

	<b>UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE</b> <b>CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM LINHA ESPECÍFICA EM</b> <b>COMÉRCIO EXTERIOR</b>	
---	---	---

Esta pesquisa tem como objetivo realizar uma análise de clima organizacional em uma área de finanças e controladoria de uma instituição de ensino do sul de Santa Catarina. A mesma será utilizada o Trabalho de Conclusão de Curso de Administração com Linha Especifica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC da acadêmica Taynara Fernandes da Silva, sob orientação do Prof. Msc. André Pais Topanotti. Por este motivo, conto com sua sinceridade nas respostas de todas as questões abaixo, vale resaltar que este questionário é estritamente confidencial e que sua identidade será mantida em sigilo. Diante das formas de como responder as perguntas do questionário, assinale sempre com um X no item em que condiz com a sua opção de respostas.

### 1. Gênero

- Masculino;  
 Feminino.

### 2. Idade

- Até 25 anos;  
 26 a 35 anos;  
 36 a 55 anos;  
 Acima 55 anos.

### 3. Qual seu tempo de serviço na instituição?

- |                          |                              |                          |                               |
|--------------------------|------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Até 2 anos de empresa;       | <input type="checkbox"/> | Entre 6 e 10 anos de empresa; |
| <input type="checkbox"/> | Entre 3 e 5 anos de empresa; | <input type="checkbox"/> | Entre 11 e 20 anos;           |
|                          |                              | <input type="checkbox"/> | Acima de 20 anos.             |

### 4. Qual sua escolaridade?

- |                          |                         |                          |                      |
|--------------------------|-------------------------|--------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | Fundamental incompleto; | <input type="checkbox"/> | Médio completo;      |
| <input type="checkbox"/> | Fundamental completo;   | <input type="checkbox"/> | Superior incompleto; |
| <input type="checkbox"/> | Médio incompleto;       | <input type="checkbox"/> | Superior completo.   |











35. Como você avalia a importância do seu trabalho para o sucesso da empresa?

RUIM										ÓTIMO
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	

36. Como você avalia a preocupação da empresa com os familiares dos funcionários?

RUIM										ÓTIMO
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	

37. Como você avalia a empresa em relação ao tratamento às pessoas, respeitando as diferenças de cor/ raça, gênero, deficiência, idade ou religião?

RUIM										ÓTIMO
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	

38. Como você avalia o seu orgulho em trabalhar na empresa?

RUIM										ÓTIMO
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	

39. Como você avalia a situação da empresa na comunidade local através de ações sociais?

RUIM										ÓTIMO
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	

40. Como você avalia a postura ética da empresa (é uma empresa correta?).

RUIM										ÓTIMO
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	

41. Como você avalia a prática dos valores da empresa no dia-a-dia?

RUIM										ÓTIMO
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	

Use este espaço para reforçar os **pontos fortes** da empresa:

Use este espaço para destacar os **pontos que precisam ser melhorados**: