



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB  
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

**MÁCIO KLEBER FERNANDES DE OLIVEIRA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES  
DA MASTER CLINIC ORTODONTIA LTDA., EM CAMPINA GRANDE – PB.**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2016**

**MÁCIO KLEBER FERNANDES DE OLIVEIRA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES  
DA MASTER CLINIC ORTODONTIA LTDA., EM CAMPINA GRANDE – PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),  
apresentado ao curso de Graduação em  
Administração da Universidade Estadual da  
Paraíba, em Cumprimento às exigências para  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. MSc. Luís de Sousa Lima

**CAMPINA GRANDE – PB  
2016**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

O48c Oliveira, Mácio Kleber Fernandes de  
Clima organizacional [manuscrito] : estudo na percepção dos colaboradores da Master Clinic Ortodontia Ltda., em Campina Grande – PB / Macio Kleber Fernandes de Oliveira. - 2015.  
29 p. : il. color.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2015.  
"Orientação: Prof. Me. Luís de Sousa Lima, Departamento de Administração e Economia".

1. Gestão de pessoas. 2. Clima organizacional. 3. Satisfação profissional. I. Título.

21. ed. CDD 658.3

MÁCIO KLEBER FERNANDES DE OLIVEIRA

100 (dez)

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES  
DA MASTER CLINIC ORTODONTIA LTDA., EM CAMPINA GRANDE - PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),  
apresentado ao Curso de Graduação em  
Administração da Universidade Estadual da  
Paraíba, em cumprimento às exigências  
para obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Aprovado em: 30/05/2016.

**BANCA EXAMINADORA**



Prof. MSc. Luís de Sousa Lima (UEPB)  
(Orientador)



Prof. MSc. Maria Dilma Guedes (UEPB)  
(Examinadora)



Prof. Dra. Yêda Silveira Martins Lacerda (UEPB)  
(Examinadora)

CAMPINA GRANDE – PB

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço ao bom **Deus** da minha vida por ter me ajudado durante todo o curso, colocando sempre ao meu lado as pessoas certas que contribuíram para o meu crescimento e amadurecimento, construindo-me para que neste final, pudesse realizar este trabalho sem engasgos e com toda a segurança de uma formação superior bem concretizada.

A toda a minha família, em especial ao meu pai **João Bosco Fernandes de Brito**, minha mãe **Maria do Socorro Oliveira Brito**, responsável pelos meus primeiros passos neste mundo; a minha irmã **Jéssica Amanda**, a minha futura esposa **Danila Fernandes** e ao meu amigo **Paulo Neto**, onde o conhecimento se transforma em uma noite e a perseverança em ser o melhor é o que garante o futuro do profissional.

Ao meu orientador Prof. **Luís de Sousa Lima**, pelos ensinamentos e por acompanhar-me nesta jornada, tão importante da minha vida; bem como as professoras Maria Dilma Guedes e Yêda Silveira Martins Lacerda por aceitarem participar da banca examinadora deste trabalho.

A todos os colaboradores da Master Clinic Ortodontia Ltda., que participaram da pesquisa. Sem vocês este trabalho seria impossível.

“Nós só podemos ver um pouco do futuro, mas é o suficiente para saber que ainda há muito a ser feito”.

(Alan Turing)

# CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA MASTER CLINIC ORTODONTIA LTDA., EM CAMPINA GRANDE – PB.

OLIVEIRA, Mácio Kleber Fernandes de<sup>1</sup>  
LIMA, Luis de Sousa<sup>2</sup>

## RESUMO

Atualmente, vem ocorrendo grandes mudanças nas empresas, e uma delas é colocar as pessoas em lugar de destaque, considerando que nenhuma empresa atingirá o sucesso se não tiver pessoas satisfeitas trabalhando para elas. Logo, faz-se necessário primar pelo bem-estar e/ou pela satisfação das pessoas. Assim, este estudo teve como objetivo analisar o nível de satisfação dos colaboradores quanto ao clima organizacional da Master Clinic Ortodontia Ltda., em Campina Grande – PB. Na metodologia utilizou-se pesquisas do tipo exploratório-descritivo com abordagem quantitativa, trabalhou-se com 10 colaboradores que compõem o universo da pesquisa; o instrumento foi um questionário, adaptado de Luz (2003), composto por quatro questões referentes ao perfil dos colaboradores e quatorze distribuídas em cinco dimensões: 1. O Trabalho Realizado pelos Funcionários; 2. Salário, Benefícios e Reconhecimento; 3. Supervisão, Liderança, Estilo Gerencial e Gestão; 4. Treinamento, Desenvolvimento, Carreira, Progresso e Realização Profissionais; e 5. Participação. Adotou-se também, a escala Likert, adaptada para três categorias: Concordância, Neutralidade e Discordância. Nos resultados verificou-se que em todas as dimensões houve maioria de concordância, demonstrando assim que os respondentes estão satisfeitos com o Clima Organizacional da empresa. Entretanto, a empresa deverá continuar investindo para melhorar a satisfação de seus colaboradores e consequentemente dos seus clientes externos.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. Clima Organizacional. Satisfação.

## ABSTRACT

Currently, there has been major changes in business, and one of them is to put people in a prominent place, considering that no company will achieve success if you have met people working for them. Thus, it is necessary to prioritize the welfare and / or the satisfaction of the people. This study aimed to analyze the level of employee satisfaction on the organizational climate of the Master Clinic Orthodontics Ltd in Campina Grande. - PB. The methodology used to research the exploratory-descriptive with quantitative approach, it worked with 10 employees that make up the universe of research; the instrument was a questionnaire adapted Luz (2003), composed of four questions relating to the profile of employees and fourteen divided into five dimensions: 1. Work Performed by Staff; 2. Salary, Benefits and Recognition; 3. Supervision, Leadership, Management Style and Management; 4. Training, Development, Career, Progress and Accomplishment Professionals; and 5. Participation. It also adopted the Likert scale adapted to three categories: Concordance, Neutrality and Disagreement. These results indicate that in all dimensions there was majority agreement, demonstrating that the respondents are satisfied with the organizational climate of the company. However, the company will continue investing to improve the satisfaction of its employees and consequently their external customers.

**Keywords:** People Management. Organizational climate. Satisfaction.

---

<sup>1</sup> Graduado em Administração pela UEPB. E-mail: <mckleberg@hotmail.com>

<sup>2</sup> Professor Orientador. Mestre em Administração pela UFPB. E-mail: <admluisdesousalima@hotmail.com>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente a sociedade vive um período marcado por profundas e constantes transformações, e novos conceitos e filosofias de gestão surgem em todo momento, fazendo com que as organizações adotem novas configurações em seus processos, tentando assim aumentar seus índices de competitividade e produtividade. Levando em consideração que tais mudanças afetam diretamente toda a organização, os mercados, os processos e as pessoas, a sobrevivência das empresas fica sujeita à sua capacidade de promover constantemente, ajustes para adequação do seu ambiente interno (competências, pessoas, valores, conhecimento), pois, estes proporcionam maior competitividade frente ao ambiente externo.

Nesse novo cenário, observa-se que, nas empresas, os níveis de satisfação e motivação no trabalho são muito baixos, o que compromete a realização dos objetivos organizacionais. Sendo assim, as questões relacionadas às pessoas devem ser ressaltadas para aquelas empresas que visam criar valores e obter resultados, levando em consideração que tais questões são de fundamental importância no processo de agregação de valores intangíveis, quando se busca obtenção de vantagens competitivas.

Assim, percebe-se que o clima organizacional constitui-se numa importante ferramenta para o monitoramento do comportamento humano nas organizações, permitindo avaliar os processos de comunicação, trabalho em equipe, liderança, tomada de decisões, comprometimento, além, das condições físicas do ambiente de trabalho, variáveis que influenciam as atitudes, a conduta, o nível de satisfação, a produtividade e a motivação das pessoas no ambiente de trabalho. Diante do exposto, questiona-se: Qual o nível de satisfação dos colaboradores da Master Clinic Ortodontia Ltda., no que concerne ao clima organizacional?

Neste contexto, o trabalho tem como objetivo analisar o nível de satisfação dos colaboradores quanto ao clima organizacional da Master Clinic Ortodontia Ltda., em Campina Grande – PB

Considerando que através de uma pesquisa sobre clima organizacional identifica-se o nível de satisfação dos colaboradores, bem como prováveis causas que irão desestimular e conseqüentemente reduzir o desempenho, ou ainda afetar direta ou indiretamente a satisfação do cliente externo, justifica-se a relevância do tema.

É válido acrescentar que este artigo, dispõe da seguinte estrutura: Resumo, Abstract, Introdução, Fundamentação Teórica, Aspectos Metodológicos, Descrição e Análise dos Resultados, Considerações Finais e Referências.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 1.1 GESTÃO DE PESSOAS

Diante de tantas mudanças e ambientes marcados por constantes transformações, ainda é possível perceber o real valor do capital humano nas organizações, onde as pessoas constituem o diferencial competitivo organizacional. Através desse contexto surgem novos conceitos para a Administração de Recursos Humanos (ARH), abrindo espaço para a nova Gestão de Pessoas.

Conforme Chiavenato (2005, p. 5) “[...] o contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas.” Gerando dessa forma, uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos, onde cada uma das partes depende da outra.

Neste âmbito, Lacombe (2005, p. 14) afirma que, “É preciso considerar que, embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos, não se pode perder de vista que elas são seres humanos, que podem ser felizes e ter qualidade de vida [...]”.

França (2007, p. 4-6) diz que,

A gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, liderança, processos de cooperação, competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre outros aspectos ligados à vida social.

É percebido, que as organizações possuem normas internas, que utilizam para gerenciar pessoas, e são criadas de acordo com o cenário que estão envolvidas, para isso buscam fazer uma criteriosa observação em fatores como: meio ambiente, cultura, economia, histórico, cadeia de agregação de valores, como também a tecnologia no patamar do mercado.

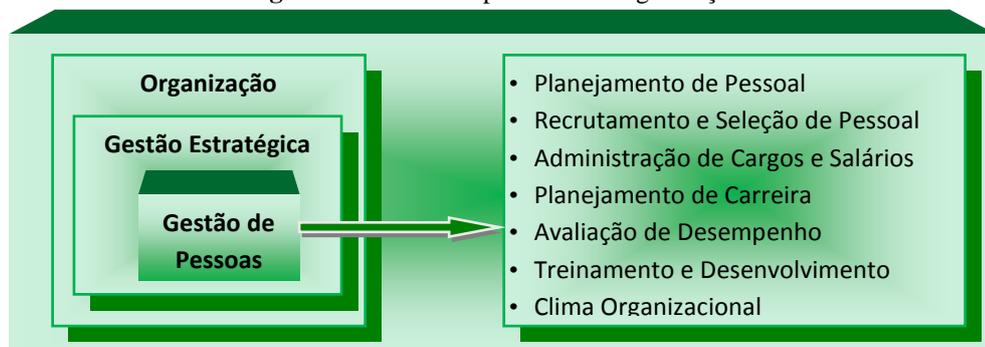
Portanto, a ARH por ser a área da administração responsável por todas as atividades que envolvem diretamente as pessoas, busca utilizar-se de meios e técnicas para alcançar melhor os objetivos comuns a todos, proporcionando, assim, melhor eficiência organizacional.

As pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. Nesse sentido, os empregados devem ser tratados como recursos produtivos. Chiavenato (2005)

complementa que, como recursos, as pessoas precisam ser administradas, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades. Para o autor “A Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas [...] para alcançar os objetivos organizacionais e individuais” (idem, p. 10).

A ARH é um conjunto integrado de processos dinâmicos, interativos e interdependentes. Para Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2001), a gestão de todos os processos é viabilizada e mensurada pelas pessoas com diretrizes sistêmicas, de entrada – processamento – saída, observando todo contexto de vivência da organização. Assim, “A gestão de pessoas pelo modelo aqui proposto, encontra-se em permanente interligação com a gestão estratégica da organização, conforme ilustra a figura a seguir” (idem, p. 125).

**Figura 1** – Gestão de pessoas nas organizações



**Fonte:** Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2001, p. 125)

Para melhores esclarecimentos é válido apresentar o significado de cada função da Gestão de Pessoas relacionadas na figura acima, quais seja:

- **Planejamento de Pessoas**

O planejamento de pessoal é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais em determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de tração da ação organizacional futura (CHIAVENATO, 2004, p. 166).

- **Recrutamento e Seleção de Pessoal**

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. [...] o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de *seleção* [...] (CHIAVENATO, 2005, p. 113).

A seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente [...] A seleção é a segunda etapa do processo, que começa com o recrutamento e termina com o contrato definitivo após o período de experiência [...] (LACOMBE, 2005, p. 79).

- **Administração de Cargos e Salários**

O salário é uma contraprestação pelo trabalho de uma pessoa na organização. Em troca do dinheiro – elemento simbólico e intercambiável –, pessoa empenha parte de si mesma, de seu esforço e de sua vida, comprometendo-se a uma atividade cotidiana e a um padrão de desempenho na organização (CHIAVENATO, 2005, p. 260).

A administração de cargos e salários, juntamente com a sistemática de avaliação de desempenho e plano de carreira, forma o processo de planejamento, execução e controle das recompensas salariais (administração de salários, políticas de salários, composto salarial) (idem, p. 266).

- **Planejamento de Carreira**

Carreira é uma sucessão ou sequência de cargos ocupados por uma pessoa ao longo de sua vida profissional. A carreira pressupõe desenvolvimento profissional gradativo e cargos crescentemente mais elevados e complexos. (CHIAVENATO, 2005, p. 374).

- **Avaliação do Desempenho**

A avaliação de desempenho, dentro das empresas, tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho (FRANÇA, 2007, p. 116).

- **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal**

O treinamento tem muito a ver com o conhecimento. Na Era da Informação que estamos atravessando, o conhecimento passa a ser o recurso mais importante. E se o conhecimento é fundamental, a produtividade do conhecimento é que constitui a chave do desenvolvimento (CHIAVENATO, 2004, p. 336).

O desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações. Visa à aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos e à modificação de comportamentos e atitudes. Procura definir métodos e procedimentos que possibilitem maximizar o desempenho profissional e elevar os níveis de motivação para o trabalho (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p. 219).

- **Clima Organizacional**

O clima organizacional é a expressão pessoal da visão que os trabalhadores e dirigentes adquirem da organização à qual pertencem. O clima organizacional está diretamente relacionado com o grau de satisfação, às expectativas e às necessidades dos integrantes de uma organização (DIAS, 2004, p. 186).

É válido ressaltar que todos esses processos estão bastante relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Assim, é fundamental que haja equilíbrio na condução de todos esses processos. Além disso, todos esses processos são desenhados de acordo com as exigências do ambiente externo e interno para obter a melhor compatibilização entre si. Logo, deve funcionar como um sistema aberto e interativo.

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

### 2.2.1 Conceituação

Clima organizacional pode ser definido como os reflexos de um conjunto de valores, comportamentos e padrões formais e informais que existem em uma organização (cultura) e, representa a forma como cada colaborador percebe a empresa e sua cultura, e como ele reage a isso. Resumindo, clima organizacional é a percepção coletiva que as pessoas têm da empresa.

Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2001, p. 239) ressaltam:

É o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando, portanto relacionado com seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de valores que regem as relações entre as pessoas, determinando o que é “bom” ou “ruim para elas e para a organização como um todo. Assim o clima organizacional é favorável quando, possibilita a satisfação das necessidades e desfavorável quando frustra essas necessidades.

Os autores ainda definem clima organizacional como: “O grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma organização na qual a motivação é fator fundamental para a realização dos trabalhos” (idem, p. 241).

Para Luz (2003, p. 12), “Clima organizacional é reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa num dado momento”.

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente da empresa. Está vinculado a motivação, a lealdade e a identificação com a empresa, a colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, a facilidade das comunicações internas, ao relacionamento entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, a integração da equipe e outras variáveis intervenientes, conforme definidas por Likert (LACOMBE, 2005, p. 236).

Destarte, o clima organizacional pode então ser entendido como uma expressão dos sentimentos dos empregados diante dos valores, das políticas, das práticas de gestão de recursos humanos, da forma de relacionamento com os colegas, da postura da empresa ao estabelecer metas e retribuir pelo alcance delas, além da situação econômica.

### 2.2.2 Tipos de Clima Organizacional

Segundo Luz (2003, p. 31), o clima organizacional pode ser mensurado em três níveis, bom, prejudicado ou ruim. Ou seja, o clima pode ser favorável, desfavorável ou neutro em relação às organizações e às pessoas.

Ele é bom quando predominam as atitudes positivas quando dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários.

O clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas etc. A intensidade com que essas situações se manifestam é que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim. Porém ambos são desfavoráveis aos objetivos das organizações e das pessoas que nelas trabalham.

“Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades” (CHIAVENATO, 2005, p. 268).

Compete às organizações fornecer subsídios para que o clima seja favorável, considerando que se o colaborador está “feliz” na empresa que trabalha, ele terá um comportamento que provavelmente irá gerar clientes externos satisfeitos, o que irá promover a fidelização e também a possibilidade da indicação de novos clientes, assegurando assim a competitividade e lucratividade do negócio.

### **2.2.3 Como se manifesta o Clima Organizacional**

Como já foi mencionado, o clima organizacional se manifesta através da percepção, comportamento e sentimentos que os membros de uma organização têm em relação a ela. Seja através da experimentação de práticas, políticas, estrutura, processos e sistemas, dentre outras variáveis, o clima organizacional será positivo ou não.

No dia-a-dia das organizações podemos encontrar “sinais” de que o clima vai bem ou mal. Esses indicadores não nos fornecem elementos capazes de descobrirmos as causas que mais estão afetando positiva ou negativamente o clima de uma empresa. Todavia servem para alertar quando algo não está bem, ou ao contrário, quando o clima está muito bom (LUZ, 2003, p. 32).

Assim, a manifestação do clima organizacional irá depender do estado de espírito de seus colaboradores, da forma como eles veem a organização, o que sentem e acreditam; e o que a empresa vem fazendo para estimulá-los, oferecendo um ambiente agradável e digno.

### **2.2.4 Por que a Administração de RH deve avaliar o Clima Organizacional?**

A ARH deve constantemente avaliar o clima organizacional, pelo simples fato de conter dentre seus objetivos principais a execução do desenvolvimento de pessoal. Em outras palavras, faz parte da missão da ARH proporcionar aos colaboradores um bom clima organizacional, tornar a mão de obra satisfeita ou “motivada”. Nesse contexto, ela tem o dever de diagnosticar, periodicamente, o clima organizacional, com o interesse de saber se está cumprindo sua missão.

Diante disto, Luz (2003, p. 22-24), apresenta seis pontos relevantes que enfatizam a competência da ARH nesse papel:

1. Porque é uma das suas principais obrigações, de seus principais compromissos. Faz parte de sua missão.
2. Porque constitui uma oportunidade de realizar melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados dos negócios.
3. Porque os clientes internos são a razão de ser de cada pessoa ou de cada setor de uma empresa. Logo, a empresa deve mantê-los satisfeitos.
4. Porque o desempenho dos recursos humanos, afeta o desempenho organizacional e porque o desempenho dos recursos humanos é afetado pela sua motivação [...].
5. Porque a recessão, o intenso uso da automação, o aumento da concorrência, assim como, as novas estratégias de gestão, como a terceirização, a reengenharia, o downsizing, a privatização, a fusão, a aquisição e as alianças estratégicas vêm ceifando milhares de empregos, modificando a atitude dos trabalhadores em relação às suas empresas.
6. Porque as recentes ondas de privatizações, fusões, aquisições, alianças estratégicas e outras formas de associação vêm misturando culturas empresariais, com valores e crenças muitas vezes conflitantes, o que tem contribuído para a degradação do clima organizacional.

Apesar de ser responsabilidade de a ARH avaliar o clima organizacional, toda empresa e gestores devem ter o conhecimento do grau de satisfação e motivação de seus funcionários, uma vez que o desempenho de cada colaborador depende de sua capacitação e motivação para o trabalho.

### **2.2.5 Fatores que Influenciam na Obtenção de um Clima Agradável**

Segundo Kahale (2003), uma premissa básica deve ser sempre considerada: Ninguém motiva outra pessoa. Cada ser humano se motiva por razões diferentes. O que é muito importante para as organizações é que estas razões devem ser coerentes com sua cultura interna e atitude perante os funcionários, que englobem aspectos desde a contratação,

passando pela manutenção do colaborador na empresa e no seu desligamento. Algumas dimensões-chave pesquisadas pela autora são consideradas como impactantes sobre a motivação:

- **Desafios:** todos precisam sentir que suas funções contêm desafios a serem vencidos para que ainda possam ter motivação para executá-las. Quando sentem que já não há mais desafios nas atividades que executam, ou na empresa que trabalham, que não há uma mudança, passam a perder o pique e a vontade de fazer bem feito;
- **Realização/Satisfação:** é preciso gostar do que faz. É preciso uma boa dose de realização pessoal naquilo que está fazendo;
- **Valorização/Reconhecimento:** pessoas entusiasmadas, valorizadas e felizes, que vêem seu trabalho reconhecido, aumentam a produtividade da organização;
- **Participação:** é um fator extremamente importante. Qualquer projeto que venha a ser implantado na empresa precisará contar com um alto grau de participação e comprometimento dos seus colaboradores;
- **Perspectiva de Crescimento Profissional:** o sentimento de perspectiva de crescimento profissional na empresa é um grande alavancador e proporciona forte motivação em seus colaboradores. A possibilidade de crescimento é um fator que se expressa não apenas em uma ascensão dentro do organograma da empresa, mas na quantidade de desafios e no aumento de responsabilidades;
- **Liderança:** o papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver a satisfação dos funcionários no trabalho. Contribuem para a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do funcionário, conquistado por meio de feedback, respeito e credibilidade;
- **Integração:** a partir do momento em que o colaborador é reconhecido como fator importante dentro do quadro de competitividade da empresa, surge a necessidade de formar equipes ligadas de forma profunda e madura ao pensamento e à massa crítica maior da empresa. Equipes integradas ajudam a criar e manter ambientes motivadores e de grande poder competitivo;
- **Reconhecimento financeiro:** a questão salarial é importante para a motivação, pois está ligada diretamente à satisfação das necessidades básicas do funcionário.

A satisfação no trabalho também é um assunto bastante abordado por Spector (2002), pois apesar de as pessoas estarem satisfeitas com seu trabalho de forma geral, isso não

significa que elas estejam felizes com todos os seus aspectos. As pessoas têm sentimentos diferentes com relação a diversos aspectos de seu trabalho, como seus companheiros, seu salário, a natureza do trabalho, seu supervisor. A satisfação no trabalho refere-se aos sentimentos das pessoas com relação a esses diferentes aspectos.

Existem dois enfoques para o estudo da satisfação no trabalho: o global e o de facetas. O enfoque global trata da satisfação como um sentimento único e geral em relação ao trabalho. O enfoque alternativo é o das facetas, ou seja, os diferentes aspectos do trabalho, como as recompensas (salários e benefícios), outras pessoas relacionadas a ele (supervisores e colegas), as condições de trabalho e a natureza do trabalho em si. Facetas comuns da satisfação no trabalho: salário, oportunidades de promoção, benefícios, supervisão, companheiros de trabalho, condições de trabalho, natureza do trabalho, comunicação, segurança.

Esta última abordagem mencionada permite uma visualização mais completa da satisfação no trabalho. Normalmente, um indivíduo tem níveis diferentes de satisfação em relação a essas várias facetas; ele pode estar muito insatisfeito com o salário e os benefícios, mas estar feliz com a natureza do trabalho e os supervisores. A satisfação no trabalho é quase sempre avaliada perguntando-se às pessoas, por meio de questionários ou entrevistas, como elas se sentem em relação ao seu trabalho.

### 2.2.6 Variáveis Organizacionais

De acordo com Luz (2003, p. 42), “A pesquisa de clima é um método formal de se avaliar o clima de uma empresa. Ela é um instrumento importante para fornecer subsídios capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho”.

É válido informar que, geralmente, nessas pesquisas, as empresas buscam saber a opinião dos funcionários quanto a diferentes variáveis. Neste contexto Luz (op. cit., p. 42-46), apresenta trinta e quatro variáveis, conforme exposição, à seguir:

1. **O Trabalho Realizado pelos Funcionários:** avalia a adaptação dos funcionários com os trabalhos realizados; o volume do trabalho realizado; o horário de trabalho; se é justa a distribuição dos trabalhos entre os funcionários; se o quadro de pessoal em cada setor é suficiente para realizar os trabalhos; se o trabalho é considerado relevante e desafiador; e o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.
2. **Salário:** essa é uma das principais variáveis pesquisadas, em função da sua importância sobre o grau de satisfação dos empregados. Analisa a percepção deles quanto à compatibilização dos salários da empresa com os praticados no mercado; o equilíbrio existente na empresa entre os salários dos cargos de

mesma importância; a possibilidade de obtenção de aumentos salariais; a possibilidade de viver dignamente com o salário; o impacto na atração de talentos e na satisfação e fixação dos funcionários; a justiça na prática dos aumentos salariais concedidos; a clareza quanto aos critérios do plano de cargos e salários da empresa etc.

3. **Benefícios:** avalia o quanto eles atendem às necessidades e expectativas dos funcionários; a qualidade da prestação desses serviços aos funcionários; o impacto na atração, fixação e satisfação dos funcionários.
4. **Integração entre os Departamentos da Empresa:** avalia o grau de relacionamento; a existência de cooperação e conflitos entre os diferentes departamentos da empresa.
5. **Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão:** revela a satisfação dos funcionários com os seus gestores; a qualidade da supervisão exercida; a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores; o tratamento justo dado à equipe; o grau de feedback dado por eles à equipe. Esse último aspecto da gestão é extremamente importante e impactante no clima das empresas. Para provar isso, merece registro a resposta dada por Valdir Monteiro - gerente de recursos humanos da mineradora Samarco, empresa que apresentava o melhor clima organizacional no banco de dados da Hay do Brasil Consultores – quando perguntado sobre a que a empresa dele atribuía possuir o melhor clima, ele respondeu que o aspecto mais importante era o feedback dado aos funcionários (HAY FLASH, 1995). Segundo Luiz Fernando Giorgi, da Hay do Brasil Consultores – empresa especializada em pesquisa de clima organizacional - o estilo gerencial é o fator que mais influencia o clima das organizações (HAY FLASH, 1996) Salário e Gestão constituem, segundo os executivos de RH pesquisados, as duas mais importantes variáveis organizacionais. O gestor assume um papel fundamental sobre o clima de sua equipe de trabalho, pois ele representa a empresa e exerce várias tarefas que podem influenciar positiva ou negativamente o clima organizacional, sobretudo seu estilo de gestão.
6. **Comunicação:** avalia o grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos relevantes da empresa; aponta a satisfação quanto à forma e os canais de comunicação utilizados pela empresa. “Apesar das empresas terem derrubado paredes e achatado o organograma, elas, na prática, ainda não conseguiram que as informações circulem como os funcionários gostariam (EXAME, 1996, p.59)”
7. **Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Progresso e Realização Profissionais:** avalia as oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar, de se atualizar, de se desenvolver profissionalmente.
8. **Possibilidades de Progresso Profissional:** aponta a satisfação dos trabalhadores quanto às possibilidades de promoção e crescimento na carreira, as possibilidades de realização de trabalhos desafiadores e importantes, avalia as possibilidades de os funcionários participarem de projetos que representem experiências geradoras de aumento de empregabilidade e realização profissional; avalia o uso e o aproveitamento das potencialidades dos funcionários.
9. **Relacionamento Interpessoal:** avalia a qualidade das relações pessoais entre os funcionários, entre eles e suas chefias, entre os funcionários e a empresa e a existência e intensidade de conflitos.
10. **Estabilidade no Emprego:** procura conhecer o grau de segurança que os funcionários sentem nos seus empregos, assim como o feedback que recebem sobre como eles estão indo no trabalho. Essa também é uma variável importantíssima para o clima de uma empresa.
11. **Processo Decisório:** avalia a opinião dos funcionários sobre a qualidade do processo decisório, sobre o quanto a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada em suas decisões. Essa variável representa uma das diversas dimensões da variável “gestão”.

12. **Condições Físicas de Trabalho:** verifica a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados à disposição dos funcionários para a realização dos seus trabalhos: posto de trabalho, vestiários, horários de trabalho, local de trabalho, recursos disponíveis para o trabalho.
13. **Relacionamento da Empresa com os Sindicatos e Funcionários:** analisa a postura como a empresa se relaciona com os sindicatos; a qualidade do tratamento dos problemas trabalhistas. Avalia o tratamento que a empresa dispensa às reclamações (formais ou informais) dos empregados. Avalia o cumprimento da empresa quanto às obrigações a que ela está sujeita por força de acordos coletivos ou convenções coletivas de trabalho. Analisa também o grau de satisfação quanto à importância que os sindicatos têm, como órgãos representativos dos trabalhadores.
14. **Participação:** avalia as diferentes formas de participação dos funcionários no cotidiano da empresa; seu grau de conhecimento e envolvimento com os assuntos relevantes da empresa; sua participação na definição dos objetivos do seu setor de trabalho; a participação financeira que os funcionários têm nos resultados da empresa; a participação deles na gestão da empresa.
15. **Pagamento dos Salários:** avalia a incidência de erros na folha de pagamento; o conhecimento que os funcionários têm sobre os códigos de proventos e descontos lançados na folha de pagamento.
16. **Segurança do Trabalho:** avalia a percepção e a satisfação dos funcionários quanto às estratégias de prevenção e controle da empresa sobre os riscos de acidentes e doenças ocupacionais a que estão sujeitos os funcionários.
17. **Disciplina:** avalia o grau de rigidez da disciplina praticada na empresa, o grau de justiça na aplicação das punições.
18. **Imagem da Empresa:** avalia a opinião dos funcionários sobre como a empresa é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade.
19. **Estrutura Organizacional:** avalia a opinião dos funcionários sobre a adequação da estrutura da empresa para o processo decisório, para a comunicação, para a consecução dos objetivos organizacionais.
20. **Ética e Responsabilidade Social:** avalia o quanto a empresa é ética e cumpre suas responsabilidades sociais, nas suas relações com seus parceiros comerciais, com os funcionários, com a comunidade e com o Estado.
21. **Qualidade e Satisfação do Cliente:** identifica a percepção dos funcionários quanto ao compromisso da empresa em relação à qualidade dos produtos, processos e serviços, assim como com a satisfação dos clientes.
22. **Reconhecimento:** avalia o quanto a empresa adota mecanismos de valorização e reconhecimento para seus funcionários.
23. **Vitalidade Organizacional:** avalia o ritmo de atividades desenvolvidas pela empresa. Se ela tem vitalidade ou se é uma empresa onde as coisas andam muito devagar, onde as mudanças se processam muito lentamente.
24. **Direção e Estratégias:** avalia a satisfação dos funcionários quanto à qualidade da direção da empresa, quanto à qualidade das estratégias adotadas e quanto à qualidade da condução dos negócios.
25. **Valorização dos Funcionários:** identifica o quanto a empresa valoriza, respeita, dá oportunidades e investe nos seus recursos humanos.
26. **Envolvimento/Comprometimento:** avalia o quanto os funcionários se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos e com os resultados da empresa, assim como o quanto essa adesão é voluntária ou compulsória.
27. **Trabalho em Equipe:** avalia o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe, em times para solucionar problemas, para buscar oportunidades, para aprimorar processos, para inovar etc.

28. **Modernidade:** avalia a percepção dos funcionários quanto à preocupação da empresa com relação à inovação/modernização de seus produtos, processos, serviços, tecnologia, modelo de gestão, instalações etc.
29. **Orientação da Empresa para os Clientes:** avalia a imagem externa da empresa, a percepção que os clientes externos têm sobre ela; procura identificar o quanto a empresa é sensível às necessidades de seus clientes.
30. **Planejamento e Organização:** avalia o quanto a empresa é percebida como sendo bem planejada e organizada pelos seus diferentes gestores; o quanto a empresa é clara na divulgação de seus objetivos e planos departamentais e organizacionais.
31. **Fatores Motivacionais:** essa variável procura identificar quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para a motivação deles.
32. **Fatores Desmotivadores:** essa variável procura identificar quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para a desmotivação deles.

## 2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O objeto de estudo é a clínica odontológica Master Clinic Ortodontia Ltda., localizada à Rua Afonso Campos, nº 116-B, Centro, em Campina Grande – PB. A atividade é a prestação de serviços odontológicos, como endodontia, cirurgias buco-maxilo, implantologia, estética em porcelana e outros serviços da dentística.

A empresa tem como missão: “prestar serviços odontológicos com qualidade e excelência no atendimento, buscando a melhor manutenção da liderança que ocupa frente aos demais prestadores, atingindo a todas as classes”. Como visão, pretende: “Ser referência odontológica no mercado com liderança, além de contribuir para com o desenvolvimento do setor em questão na cidade de Campina Grande, tendo como foco a melhor prestação de serviços a pacientes e pondo a citada cidade, como centro médico-odontológico de referência na Região Norte e Nordeste”.

O nome empresarial da empresa, área do presente estudo é Master Clinic Ortodontia Ltda., cuja logomarca apresenta-se condizente com a odontologia atual.

**Figura 2** – Logomarca da Master Clinic Ortodontia Ltda.



**Fonte:** <http://elefanteverde.com.br/master-clinic-ortodontia-ltda>

A empresa, de sociedade empresarial limitada, possui como sócio-gerente geral o senhor João Bosco Fernandes de Brito Filho. Os principais produtos e serviços oferecidos pela empresa, são os seguintes: Aparelhos Odontológicos; Próteses, Cirurgias Oral Maior e Oral Menor; Canais; Implantes; Restaurações; Lentes de Contato Odontológica; Clareamento à laser dental; e Piercing dental.

A estrutura física da clínica pode ser percebida através das Figuras 3, 4, 5 e 6, expostas abaixo:

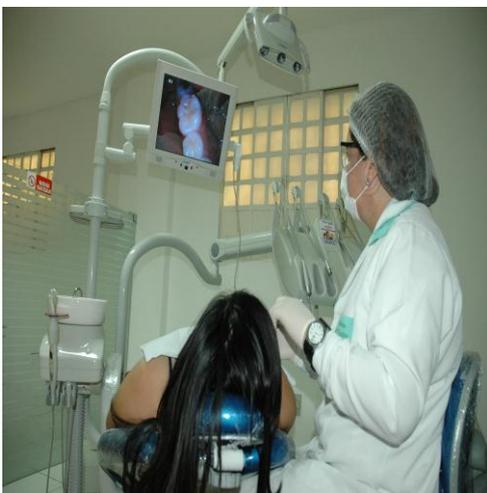
**Figura 3 - Fachada**



**Figura 4 - Sala de Recepção e Espera**



**Figura 5 - Consultório**



**Figura 6 - Consultórios**



Fonte: Disponível em: <<http://elefanteverde.com.br/master-clinic-ortodontia-ltda>>

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa trata-se de um estudo exploratório-descritivo com abordagem quantitativa. É também exploratório, pois, estabelece critérios para elaboração da pesquisa a qual oferece informações sobre o objetivo do estudo.

O trabalho foi desenvolvido na Master Clinic Ortodontia Ltda., situada em Campina Grande/PB, conforme demonstrado anteriormente, caracterizada como uma unidade de atendimento particular que oferece serviços odontológicos para as classes A, B e C.

Para a coleta dos dados, providenciou-se, com a gerência, a relação dos 10 (dez) colaboradores que atuam na empresa, em questão, desde 2009 até o ano de 2016: cinco vendedores, três auxiliares de saúde bucal e três odontólogas. Não foram selecionados os profissionais que se encontravam de férias, de licença e os que se encontram ocupando cargos de chefia (um); restaram 10 colaboradores, sendo todos incluídos no estudo.

Foi adotado para a coleta de dados um questionário com 4 questões referentes ao perfil sócio-demográfico dos respondentes e 14 questões distribuídas em cinco dimensões, propostas por Luz (2003), conforme Quadro 1. Também foi feita a adaptação da escala Likert, para três categorias: Concordância, Neutralidade e Discordância. A aplicação da pesquisa foi realizada em abril de 2016.

**Quadro 1** – Plano de Variáveis na Avaliações dos Colaboradores da Master Clinic

Dimensões ou Variáveis		Questões
1 <sup>a</sup>	O Trabalho Realizado pelos Funcionários	Q1. O horário de Funcionamento da organização é conveniente para o colaborador. Q2. As tarefas são distribuídas de forma a não sobrecarregar o funcionário. Q3. Gosto do trabalho que realizo.
2 <sup>a</sup>	Salário/Benefícios/Reconhecimento	Q4. A Remuneração é compatível com o cargo exercido. Q5. Os direitos e vantagens trabalhistas são cumpridos pela Master Clinic. Q6. Sempre que desempenho as atividades ocorre o reconhecimento.
3 <sup>a</sup>	Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão	Q7. Tenho clareza do meu desempenho profissional devido ao acompanhamento do gestor. Q8. Existe comunicação entre gerência e os funcionários para o entendimento das necessidades de cada pessoa. Q9. As minhas ideias são sempre ouvidas e implementadas quando conveniente.
4 <sup>a</sup>	Treinamento/Desenvolvimento / Carreira/ Progresso e Realização/Profissional	Q10. A Master Clinic investe no aperfeiçoamento profissional do empregado.
5 <sup>a</sup>	Participação	Q11. A Comunicação entre gerência-subordinados e vice-versa é ponto positivo desta organização. Q12. A Master Clinic mantém os colaboradores informados sobre a missão, visão e os objetivos da organização. Q13. Existe a prática de reunião periódica entre os funcionários e gerência. Q14. Considero-me membro de uma equipe integrada e comprometida.

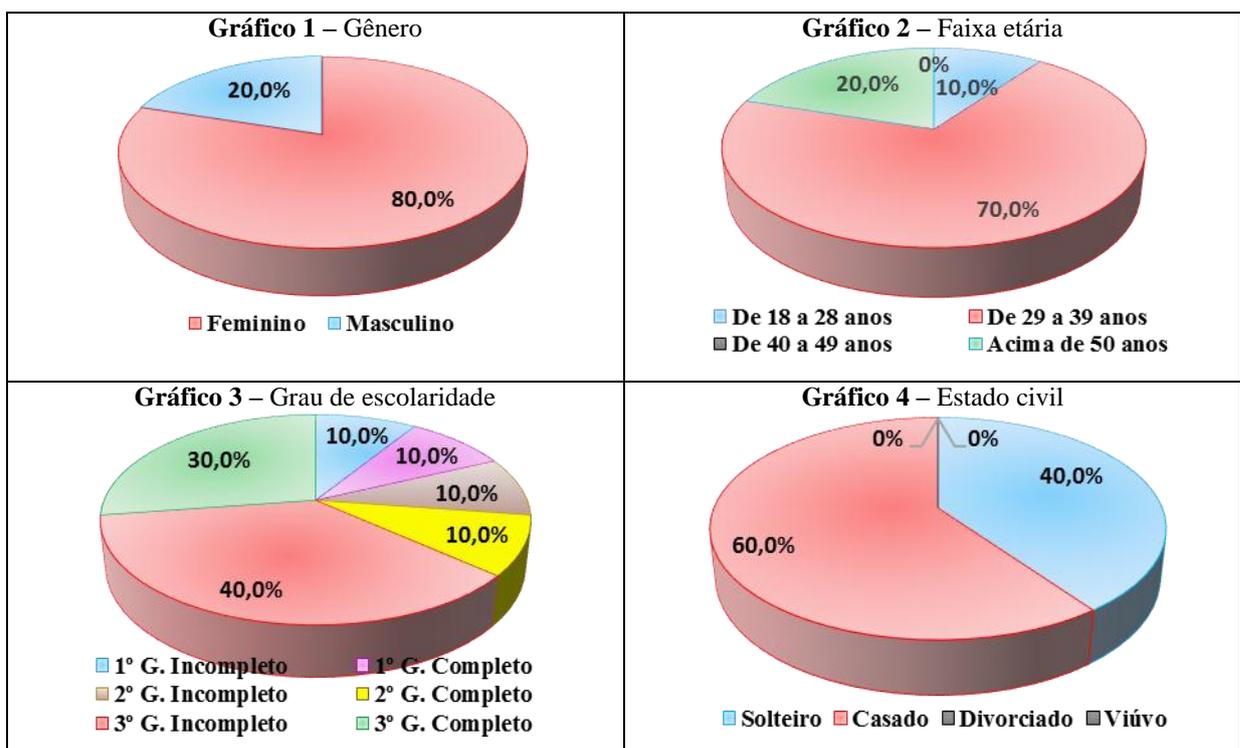
Fonte: Adaptado de Luz (2003).

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 PERFIL DOS COLABORADORES

Com base no resultado da pesquisa, referente ao perfil dos clientes internos, no Gráfico 1, observou-se que a maioria dos entrevistados (80%) era do sexo feminino. No que tange a faixa etária – Gráfico 2, evidencia-se que a maior parcela (70%) enquadrava-se na faixa etária de 29 a 39 anos, havendo, portanto, uma predominância de jovens quando se compara ao número de entrevistados a cima de 50 anos (20%). Houve apenas um jovem na faixa compreendida entre 18 e 28 anos, totalizando um percentual de 10%. A média aritmética da idade apresentada foi de 40.

No Gráfico 3, nota-se um índice expressivo quanto aos entrevistados que possuem 2º grau completo e 3º grau completo, representados respectivamente por 40% e 30%. Os níveis de 1º grau incompleto e 1º grau completo, e 2º grau incompleto apresentaram a mesma porcentagem (10%), com 1 respondente para cada domínio. Em síntese o grau de escolaridade é elevado. No tocante ao estado civil dos clientes internos, no Gráfico 4, verifica-se que há um número significativo de casados (60%), ao passo que 40% não possuem cônjuge. Não foram relatados os domínios viúvo ou divorciado.



Fonte: Pesquisa direta, abr./2016.

## 4.2 Pesquisa de Clima Organizacional

### 4.2.1 O Trabalho realizado pelos funcionários

Q1. O horário de Funcionamento da organização é conveniente para o colaborador.

Q2. As tarefas são distribuídas de forma a não sobrecarregar o funcionário.

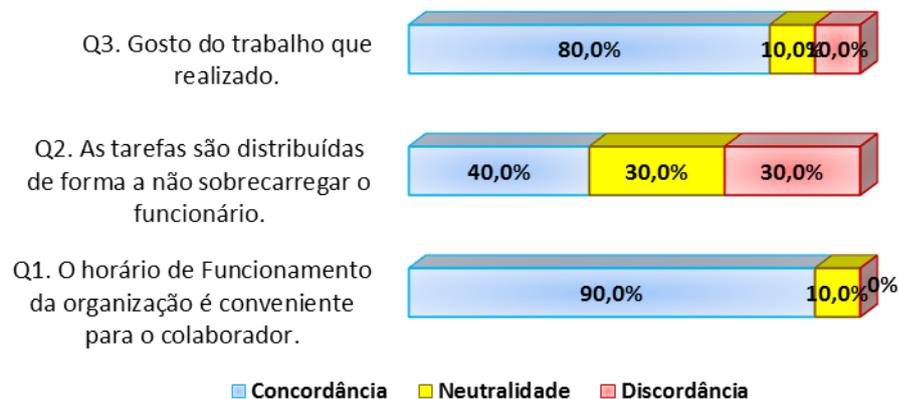
Q3. Gosto do trabalho que realizado.

No Gráfico 5, verificou-se, que nesta dimensão **O Trabalho realizado pelos funcionários** – em Q1, a maioria, 90,0% concordou; enquanto que 10,0% mantiveram-se neutros e não houve discordância. Logo, houve um percentual elevado de satisfação quanto a essa questão.

Em Q2, houve um percentual elevado de concordância – 40,0%, mas que não atingiu maioria; respectivamente, 30,0% mantiveram-se neutros e optaram por discordância. Aspecto que deverá ser melhorado.

Na Q3, percebe-se que a maioria, 80,0% optou por concordância; e 10,0% respectivamente disseram estar neutros ou discordaram (ver Gráfico 5).

**Gráfico 5** – O Trabalho realizado pelos funcionários



Fonte: Pesquisa direta, abr./2016.

De acordo com Chiavenato (2010), Ainda não se descobriu se o comportamento é causado por fatores intrínsecos ou extrínsecos ao indivíduo ou ao grupo. Fica no ar a razão pela qual certas pessoas são impulsionadas por um forte desejo de realizar um ótimo trabalho e por que mantêm ao longo do tempo esse impulso de fazê-lo cada vez melhor.

#### 4.2.2 Salário/Benefícios/Reconhecimento

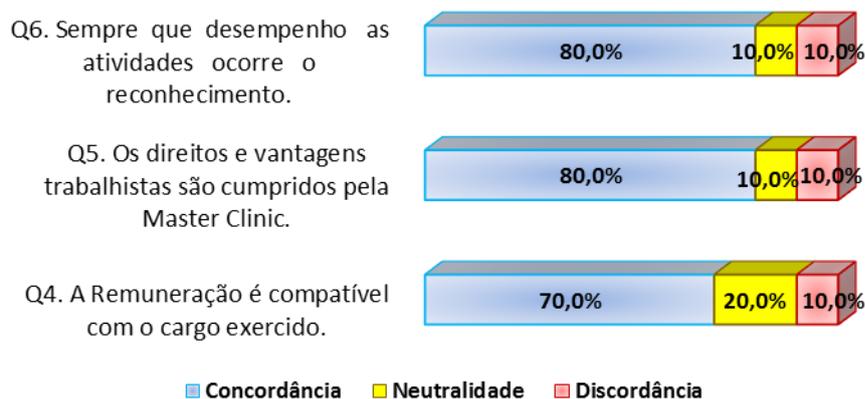
Q4. A Remuneração é compatível com o cargo exercido.

Q5. Os direitos e vantagens trabalhistas são cumpridos pela Master Clinic.

Q6. Sempre que desempenho as atividades ocorre o reconhecimento.

O Gráfico 6, apresenta os resultados da dimensão **Salário/Benefícios/Reconhecimento**. Observa-se que, em Q4, Q5 e Q6, houve maioria de concordância, respectivamente 70,0%, 80,0% e 80,0%. Portanto, resultados favoráveis a um bom clima organizacional; mas para melhorar ainda mais esses resultados, a empresa deverá continuar investindo no seu potencial humano, principalmente, em Q4, que trata da remuneração dos seus colaboradores.

**Gráfico 6 – Salário/Benefícios/Reconhecimento**



**Fonte:** Pesquisa direta, abr./2016.

Neste contexto, Chiavenato (2010, p. 306), afirma que “política salarial é o conjunto de decisões organizacionais tomadas a respeito de assuntos relacionados com a remuneração e benefícios concedidos aos colaboradores”. Desta forma, mesmo o salário sendo um fator extrínseco ao indivíduo, ele atua de sobremaneira na motivação do funcionário que pode comprometer o desempenho organizacional do mesmo. Outro fator, que deverá ser lembrado é que na maioria das pesquisas de clima organizacional, a política de remuneração, sempre apresenta resultados não satisfatórios, entretanto, na empresa em questão os resultados foram satisfatórios.

#### 4.2.3 Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão

Q7. Tenho clareza do meu desempenho profissional devido ao acompanhamento do gestor.

Q8. Existe comunicação entre gerência e os funcionários para o entendimento das necessidades de cada pessoa.

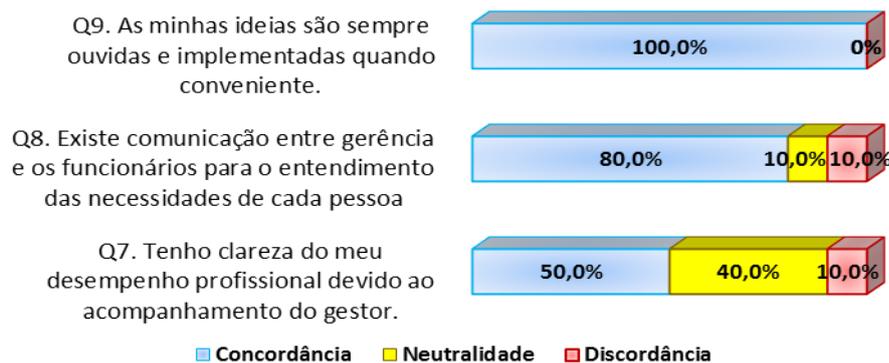
Q9. As minhas ideias são sempre ouvidas e implementadas quando conveniente.

Na dimensão que envolve **Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão**, percebe-se que na Q7. Obteve-se um resultado inferior às demais, ou seja, apenas metade, concordou com esta questão.

Quanto à Q8, houve um percentual expressivo de maioria, 80,0%, que concordou; e respectivamente, 10,0% de neutralidade e discordância.

Já, na Q9, por unanimidade, os colaboradores informaram que suas ideias são sempre ouvidas e implementadas, desde que sejam convenientes, o que se caracteriza com ponto favorável ao clima organizacional (ver Gráfico 7).

**Gráfico 7** – Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão



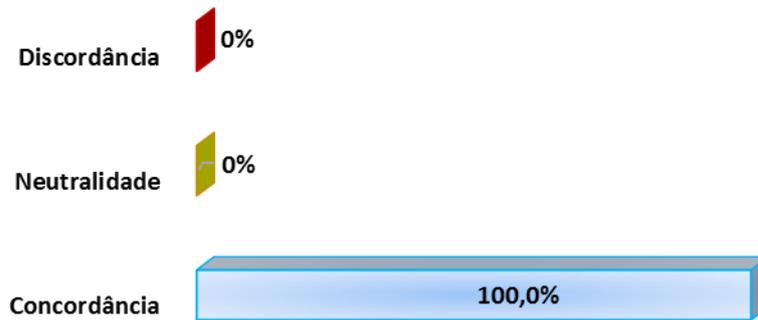
**Fonte:** Pesquisa direta, abr./2016.

Neste contexto, Cavalcanti et al. (2005, p. 108), dizem que “[...] cabe a todos na organização e, em especial, aos líderes, dada a sua influência, atuar no sentido de produzir um ambiente que respeite, de fato, os funcionários em suas diversas dimensões.”

#### 4.2.4 Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Progresso e Realização/Profissional

Q10. A Master Clinic investe no aperfeiçoamento profissional do empregado.

Na dimensão **Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Progresso e Realização/Profissional**, foi questionado sobre investimento no colaborador; e nesta assertiva, pode-se verificar que, por unanimidade, os colaboradores informaram que a empresa objeto de estudo vem investindo em aperfeiçoamento. Tal fato, deixa os colaboradores motivados, além de contribuir para a eficácia e eficiência no cotidiano dos mesmo, também proporciona o crescimento profissional; bem como a realização pessoal (ver Gráfico 8).

**Gráfico 8** - Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Progresso e Realização/Profissional

Q10. A Master Clinic investe no aperfeiçoamento profissional do empregado.

Fonte: Pesquisa direta, abr./2016.

De acordo com Luz (2003, p. 43) a variável perspectiva de carreira “aponta a satisfação dos trabalhadores quanto às possibilidades de promoção e crescimento na carreira [...] avalia as possibilidades de os funcionários participarem de projetos que representem experiências geradoras de aumento de empregabilidade e realização profissional.”

#### 4.2.5 Participação

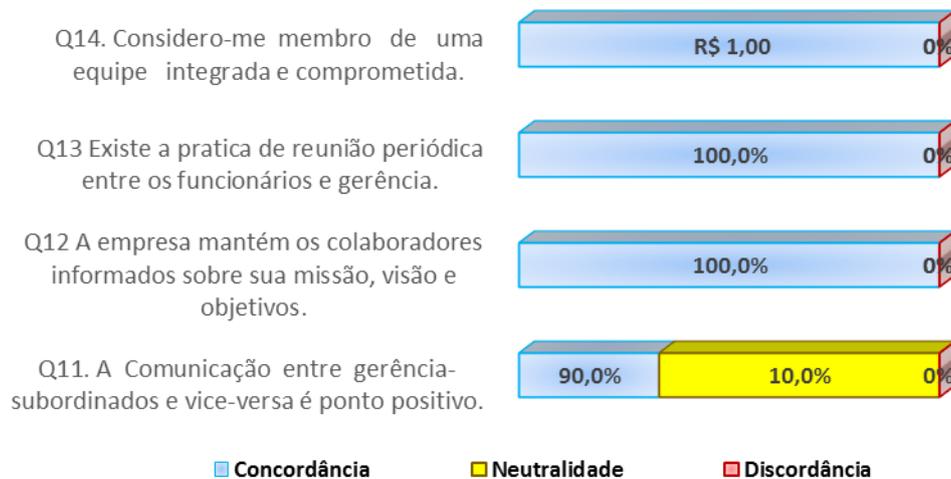
Q11. A Comunicação entre gerência-subordinados e vice-versa é ponto positivo desta organização.

Q12 A Master Clinic mantém os colaboradores informados sobre a missão, visão e os objetivos da organização.

Q13. Existe a prática de reunião periódica entre os funcionários e gerência.

Q14. Considero-me membro de uma equipe integrada e comprometida.

Na dimensão **Participação** foram mensuradas 04 assertivas, onde, em Q13, a grande maioria, 90,0%, informou que existe comunicação entre gerência e colaboradores. Quanto a Q12, Q13 e Q14, houve 100,0% de concordância; logo, a empresa mantém sempre os colaboradores informados sobre missão, visão e objetivos, que são etapas importantes de uma planejamento estratégico; além de afirmar que a empresa, periodicamente exerce a prática de reunião com colaboradores e a chefia; e ainda, os colaboradores, acatam a ideia de que sua equipe de trabalho é integrada e comprometida. Assim a tendência é que os colaboradores trabalhem em uma ambiente agradável, haja vista que, sentem-se com equipe dentro da organização e não como simples grupos de trabalho (ver Gráfico 9).

**Gráfico 9 – Participação**

Fonte: Pesquisa direta, abr./2016.

É válido afirmar que a percepção que os colaboradores tem sobre os diferentes aspectos da empresa que possam influencia-los, positiva ou negativamente, é de grande relevância. Portanto, se os funcionários percebem a empresa positivamente, o clima dessa empresa tende a ser bom; ao contrário, se eles percebem mal a empresa, o clima tende a ser ruim (LUZ, 2003).

#### 4.3 RESULTADOS ISOLADOS E AGRUPADOS DA PESQUISA

Com o ritmo acelerado das mudanças, as empresas também buscam a eficiência e a eficácia através do processo comunicacional com seus funcionários. Esta é uma forma construtiva de explorar o empenho, o entusiasmo e as ideias deles (SILVA,1999). Diante do exposto verifica-se que através de uma análise do clima organizacional, pode-se estabelecer um processo permanente de motivação e valorização do cliente interno. Assim, faz-se necessário conquistar primeiro os clientes internos para em seguida, lançar-se ao mercado externo.

No que diz respeito ao resultados isolados, no Gráfico 10, percebe-se que. Nas cinco variáveis que analisaram o clima organizacional, em todos houve maioria de concordância, demonstrando assim a satisfação dos colaboradores na organização objeto de estudo, ou seja, por ordem de importância, destacaram-se Salário/Benefícios/Reconhecimento com 67,0%; O Trabalho realizado pelos Funcionários, como 70,0%; Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão, como 86,7%: enquanto que, Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Progresso e

Realização/Profissional, e Participação, obtiveram 100,0% de concordância, ou seja, os colaboradores foram unânime (ver Gráfico 10).

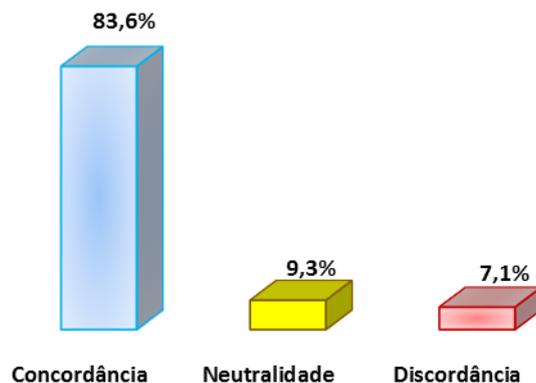
**Gráfico 10** – Resultados isolado da pesquisa



Fonte: Pesquisa direta, abr./2016.

Quanto aos resultados agrupados observa-se que, das 140 respostas obtidas, a maioria 83,6%, concordou, demonstrando assim, satisfação com o clima organizacional; apenas 9,3% mantiveram-se neutros e 7,1% discordaram. No geral, nota-se claramente, como apresenta o Gráfico 11, que o nível de satisfação do cliente interno é elevado na Master Clinic Ltda.; entretanto a empresa deverá continuar investindo para melhorar cada vez mais o clima organizacional da empresa, o que irá acarretar melhorias, também, na satisfação do cliente externo.

**Gráfico 11** – Resultados agrupados da pesquisa



Fonte: Pesquisa direta, abr./2016.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em muitas organizações, falava-se até há pouco tempo em relações industriais, uma visão burocratizada que dava maior importância para o trabalho e o lucro, deixando as pessoas em segundo plano.

A tendência que hoje se verifica é administração com as pessoas, que significa administrar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro. As organizações estão tomando consciência do imenso valor que as pessoas, se bem motivadas e satisfeitas com o seu trabalho, agregam à empresa.

Portanto, as pesquisas de clima são muito importantes para saber como as pessoas se sentem na organização. A partir do momento em que existe o mapeamento do ambiente interno da empresa, é possível atacar efetivamente os principais focos dos problemas, melhorando o clima de trabalho das pessoas. Além de atingir o principal objetivo da pesquisa de clima, que é obter o conhecimento real dos problemas, ela aponta também os pontos fortes da empresa.

O trabalho foi realizado com o objetivo principal de analisar o nível de satisfação dos colaboradores da Master Clinic Ltda., com relação ao clima organizacional. Ao longo do presente estudo, foram realizadas investigações de natureza teórica e prática como forma de alcançar os objetivos anteriormente estabelecidos, mas, pode-se afirmar que este foi plenamente alcançado, uma vez que foi possível identificar como são percebidas as práticas adotadas pela empresa.

Nos resultados da pesquisa, quanto ao perfil verificou-se que a maioria é do Gênero feminino; encontra-se na faixa etária de 29 a 29 anos; 70,0% dispõe de ensino médio ou superior completo; e é composto por pessoas casadas. Quanto aos resultados da pesquisa de clima organizacional, pode-se observar que os colaboradores demonstraram satisfação em todas as dimensões, e das cinco houve unanimidade de concordância em duas delas, fato bastante significativo para os dois segmentos (empresa e funcionários).

Assim, um clima agradável no trabalho é vantajoso para ambas as partes, funcionários e empresa, e o resultado é menos estresse, mais prazer em estar na empresa, mais envolvimento com o trabalho e melhores desempenhos e resultados.

O desafio colocado às empresas em geral é investir em um clima organizacional positivo e sadio para que os resultados qualitativos e quantitativos aconteçam. As empresas precisam compreender que tratar a questão do clima interno como estratégia de gestão é

fundamental para o aumento da melhoria da qualidade de vida das pessoas e para o bom andamento e sucesso do negócio. O clima organizacional é um diferencial competitivo, e as empresas precisam se conscientizar disso para poderem competir adequadamente no mercado e gerar satisfação interna.

Ambientes onde há um clima organizacional ruim, onde predominam a desmotivação da equipe, a ausência de integração de pessoas e departamentos, os conflitos entre chefias e pessoas, a ausência de objetivos individuais e coletivos, a falta de comprometimento das pessoas com o negócio, a falta de respeito do ser humano, a ausência da transparência na gestão, a comunicação deficiente, a rotatividade elevada, são enormes geradores de problemas e de custos invisíveis para o negócio.

## REFERÊNCIAS

CAVALCANTI, Vera Lucia et al. Liderança e motivação. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital intelectual das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier - Ed. Campus, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010

DIAS, Reinaldo. Sociologia & Administração. 3. ed. Campinas-SP: Alínea, 2004.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Práticas de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2007.

KAHALE, Flávia. **Pesquisando a motivação: a pesquisa de a organizacional**. Instituto MVC. 2003. Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br/clima.htm>>. Acessado em: 31 mar. de 2016.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

MASTER CLINIC. Logomarca. Disponível em: <<http://elefanteverde.com.br/master-clinic-ortodontia-ltda>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

SILVA, LCC. **Análise da relação existente entre as ações de endomarketing e a imagem de corporativa:** um estudo de caso no Banco de Brasil em João Pessoa-Paraíba, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal da Paraíba.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2002.

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