

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL COM FOCO NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: DIVINA FARMA FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO

Gislane Magalhães de Oliveira
Estudante de Graduação 8º Período do Curso de
Administração do Centro Universitário de Patos de
Minas (UNIPAM).
gislane_magalhaes@hotmail.com

Laércio José Vida
Orientador do trabalho. Professor do Curso de
Administração do Centro Universitário de Patos de
Minas (UNIPAM).
laerciojv@unipam.edu.br



RESUMO

Este estudo teve como objetivo a elaboração de um diagnóstico organizacional com foco na área de recursos humanos. A metodologia da pesquisa foi a aplicação de uma entrevista semiestruturada de caráter qualitativa aplicada a duas sócias da organização em estudo, durante o período de 03 a 21 de julho de 2017. E o resultado obtido através desta foi a base de elaboração de melhorias a serem aplicadas dentro da organização. Através da entrevista feita, foi possível perceber que as gestoras têm conhecimento e entendimento das variáveis relacionadas à administração de recursos humanos, porém esse conhecimento pode ser aprofundado e levado em um âmbito de maior estudo e relevância para a empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Ambiente Organizacional. Diagnóstico Organizacional. Recursos Humanos.

ABSTRACT

The objective of this study was the elaboration of an organizational diagnosis focused on Human Resources area. The research methodology was the application of a semi-structured qualitative interview to two partners of the organization in question, from July 3rd to 21th, 2017. The obtained result was the basis for the elaboration of improvements to be applied within the organization. Through the interview it was possible to perceive that the managers have knowledge and understanding of the variables related to the administration of Human Resources, however this knowledge can be deepened and taken in a scope of greater study and relevance for the company.

KEYWORDS: Organizational Environment. Organizational Diagnosis. Human Resources.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL COM FOCO NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: DIVINA FARMA FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO

1 INTRODUÇÃO

Com as crescentes mudanças dos negócios, as constantes transformações tecnológicas, e a necessidade de informação rápida e segura, associada com a qualidade e a produtividade, as organizações encontram uma realidade que, há algumas décadas, passava despercebida pelos gestores, a importância do fator humano dentro das organizações, isto é, os colaboradores podem ser o grande diferencial em termos de vantagem competitiva perante aos concorrentes.

Para alcançar os seus objetivos, faz-se necessário que as organizações invistam, de forma eficaz, no capital humano visando à qualificação profissional, motivação, integração e produtividade. Dessa forma, o diagnóstico organizacional é uma ferramenta de auxílio aos gestores para examinar e avaliar o desempenho ou falha na administração da organização, que pretende discutir pontos relevantes no médio e longo prazo e que tem consequências táticas, estratégicas e operacionais. Ou seja, o diagnóstico organizacional procura avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes na organização em relação ao andamento de transformações que serão condicionadas para provocar melhorias na empresa.

Desse modo, este trabalho teve como objetivo geral analisar, através de um diagnóstico organizacional, aspecto relacionado à administração dos recursos humanos da empresa Divina Farma Farmácia de Manipulação, com a proposta de exposição de melhorias ao tema estudado. Os objetivos específicos foram: analisar a organização através de aspectos como o fortalecimento de lideranças, melhorar o ambiente organizacional propício à motivação, pesquisar o clima organizacional, desenvolver a cultura organizacional e elencar através da literatura os conceitos de gestão de recursos humanos.

Este presente trabalho justifica-se pelo diagnóstico organizacional na área de recurso humano para estabelecer vantagem competitiva frente às demais organizações, haja vista que o ambiente está repleto de incertezas. Dessa forma, a problemática a ser respondida é se há uma eficiente administração de RH na organização em estudo. Além do mais se destaca a realização de uma abordagem prática visando à adoção de um plano de ação que possa conduzir o melhor desempenho da gerência em relação aos colaboradores da empresa.

Na metodologia da pesquisa, fez-se uma pesquisa de campo. Esta requer a aplicação de entrevista para sua realização. A entrevista é pré-elaborada e aplicada ao gestor da organização, com intuito de efetuar o levantamento de respostas que permita diagnosticar pontos com necessidade de melhorias. O embasamento da pesquisa é ratificado pela realização de revisões teóricas e fundamentação teórico-metodológica do trabalho com a finalidade de captar informações em relação ao problema, visando a fornecer maior valor ao tema proposto.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Fez-se a exposição do conceito de diagnóstico organizacional e das áreas relacionadas aos recursos humanos, utilizados como base para a elaboração desta ferramenta.

2.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Grocco e Guttman (2005) afirmam que o diagnóstico organizacional tem por finalidade identificar e investigar os problemas existentes nas organizações, desenvolvendo da melhor forma quais são os procedimentos que devem ser aplicados e testados numa tentativa de solução desses problemas. Esses problemas podem ter uma abordagem mais geral de todo o contexto da gestão da organização ou ter focos específicos em determinadas áreas.

Rosa (2001, p. 5) descreve que o diagnóstico "é o levantamento e análise das condições de uma empresa com a finalidade de se avaliar qual é o seu grau de saúde ou eficiência". Logo, através dessa ferramenta, é possível verificar a existência de disfunções que afetam os resultados da organização e igualmente fornecer indicadores para ações interventivas que contribuam com a eliminação destas.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

As organizações, de um lado, precisam das pessoas para alcançar os objetivos e as missões e, por outro, para as pessoas as organizações são o meio pelo qual vão alcançar os objetivos pessoais. (CHIAVENATO, 2015). Dessa forma, a Administração de Recursos Humanos (ARH) torna-se referência à administração de pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham de-



terminados papéis, pois o seu objetivo é assessorar na atração e na retenção de indivíduos que têm as qualificações necessárias ao ambiente de constantes mudanças. (BOOG, 2002).

Esse setor procura, por meio de suas ações, integrar e comprometer os colaboradores com os objetivos organizacionais, pretendendo obter maior desempenho e, conseqüentemente, melhores resultados para a organização.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é a qualidade do ambiente organizacional que é identificada ou experimentada pelos membros da organização e que influencia em seu comportamento. (CHIAVENATO, 2006). É a atmosfera que todos dentro da organização percebem, é a qualidade do ambiente que influencia o comportamento do indivíduo. Um bom clima organizacional é fundamental para o andamento da organização, independente da sua atividade, tamanho, quantidade de colaboradores, entre outros aspectos.

Para Luz (2003), clima organizacional representa a impressão ou percepção que os colaboradores possuem em relação ao seu ambiente de trabalho. Dessa forma, clima organizacional é o meio utilizado pela organização para passar aos seus colaboradores o que é considerado importante para a empresa.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Responsável por reunir os hábitos, comportamentos, crenças, valores éticos e morais e políticas internas e externas de uma empresa, a cultura organizacional "[...] define a maneira como os integrantes da organização devem relacionar entre si e com o mundo externo" (MAXIMIANO, 2012, p. 433). Assim, Shein (1972, apud MAXIMIANO, 2012, p. 428) define cultura organizacional como

um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna.

Robbins (2005) descreve cultura como um conjunto de valores que determinados indivíduos compartilham dentro um ambiente organizacional e que possibilita a organização ser diferente das demais.

2.5 MOTIVAÇÃO

A motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento das pessoas. Dessa forma, Maximiano (2012) ressaltava três propriedades: direção, que indica o objetivo do comportamento motivado; intensidade, indicador da magnitude da motivação; permanência, tempo de duração da motivação.

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

A motivação é um fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer. Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Desse modo, Vergara (2000) salienta que motivação é intrínseca, logo ninguém motiva ninguém. É própria do indivíduo, que se motiva ou não. O que a organização pode fazer é estimular, incentivar, provocar a motivação.

2.6 LIDERANÇA

É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam entusiasticamente, visando a alcançarem os objetivos identificados, ou seja, "liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir". (HUNTER, 2004, p.105). Consonante a isso, Lacombe (2009, p. 60) descreve que é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios.

Para Chiavenato (2000), liderança é a influência interpessoal desempenhada numa situação e orientada através do meio da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos.

2.7 SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

Segundo Maximiano (2012), quanto maior for a satisfação dos colaboradores, mais elevada será a qualidade de vida no trabalho. Desde modo, conhecer as necessidades humanas é uma tarefa importante dentro das organizações, pois a satisfação no trabalho é um dos aspectos que influenciam o ambiente de trabalho.

Para Robbins (2005), a satisfação no trabalho está relacionada à atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho, abrangendo as relações de trabalho, até mesmo as relações de poder; o ambiente; a organização do

trabalho; as políticas e programas de gestão da organização; suas tecnologias; metas, objetivos e interesses; seu ambiente econômico-financeiro; sua história e os desejos dos funcionários no sentido singular e coletivo.

3. METODOLOGIA

Este trabalho foi elaborado por meio de pesquisa, aplicada em forma de entrevista, e a apuração das informações recolhidas teve o caráter descritivo.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Este trabalho buscou, por meio de entrevista, recolher informações que poderiam detectar falhas na administração do capital humano na empresa Divina Farma Farmácia de Manipulação. Posteriormente, o resultado obtido foi a base de elaboração de melhorias a serem aplicadas na organização.

3.2 TIPOS DE PESQUISAS

Primeiramente, foi feita uma pesquisa bibliográfica com a finalidade de obtenção de conhecimento das variáveis ao tema estudado. Dessa mesma maneira, Baptista e Campos (2016, p 58) defendem que "a revisão da literatura permite o conhecimento do que já foi escrito sobre a temática escolhida e, ao mesmo tempo, possibilita o surgimento de novas ideias sobre a mesma pesquisa".

A pesquisa de campo realizada neste estudo foi a qualitativa de forma descritiva, isto é, as informações obtidas não poderiam ser quantificáveis. Desde modo, os dados obtidos são analisados de forma indutiva, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas. (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Dessa forma, foi necessário apurar, através da pesquisa qualitativa, a visão das gestoras da Divina Farma Farmácia de Manipulação sobre os diversos aspectos que envolvem o tema administração de recursos humano, por meio de uma entrevista semiestruturada.

3.3 DATA, LOCAL DA PESQUISA, AMOSTRA E FORMA DE COLETA DOS DADOS

No trabalho, a coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas com base em um roteiro previamente estabelecido, junto às gestoras, durante o período de 03 a 21 de julho de 2017.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Neste estudo, os dados coletados através da aplicação

da entrevista foram comparados com as informações obtidas através do referencial teórico. Por meio da análise de discurso, foi possível concluir o resultado do trabalho.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar os dados coletados na pesquisa realizada com as gestoras/proprietárias da organização em estudo, por meio de entrevistas semiestruturadas, apresentando suas respostas e comparando essas respostas com os parâmetros teóricos como forma de se concluir o resultado do estudo.

4.1 ESTILO DA LIDERANÇA NA EMPRESA

Foi solicitado às gestoras que descrevessem o estilo de liderança de sua empresa. Segundo elas, suas lideranças são sustentáveis e liberais, mas exigentes ao mesmo tempo, pois a principal atividade da organização é o trabalho com a saúde, e há certos procedimentos que devem ser seguidos a risco para manter a excelência.

O estilo de liderança fundamenta-se nas atitudes de um líder com os seus liderados. Dessa forma, destacam-se três principais estilos: autocrático, em que o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo; democrático, em que o grupo participa do processo de tomada de decisão; liberal (laissez-faire), em que o grupo tem liberdade para as decisões. (ARAÚJO & GARCIA, 2009).

Com base na resposta das gestoras, o estilo liderança que é mais marcante na organização é o autocrático. E esse estilo de liderança é marcado pela "centralização da autoridade, métodos de trabalhos fixados, tomada de decisões unilaterais e limita a participação dos colaboradores" (ROBBINS & DECENZO, 2012, p. 229).

Dessa forma, há necessidade de liderança autocrática na organização, pelo ramo de atividade ser da saúde e, conseqüentemente, com alto grau de risco. Porém, se a gestoras utilizarem mais da liderança democrática, em que seus colaboradores possam auxiliar em algumas tomadas de decisões, isto trabalhará a motivação da equipe e poderá ter um maior comprometimento por parte desta em seguir os padrões exigidos.

4.2 RETENÇÃO E VALORIZAÇÃO DO TALENTO HUMANO

Foi perguntado às empresárias se a retenção e a valorização do talento humano são primordiais para competitividade de mercado. Em suas repostas, as gestoras argumentaram que a retenção e a valorização do talento humano são primordiais e vitais, pois é com bons colabo-

radores que se mantém o ritmo dos processos realizados pela organização.

Ferreira (2013, p. 153) salienta que cada pessoa é diferente da outra e os estímulos que atraem positivamente algumas podem ter efeito completamente oposto em outras. Além disso, o mesmo estímulo, na dependência do momento, pode ser percebido e valorado de forma diferente pela mesma pessoa. Conhecer cada empregado, suas aspirações e os estímulos que lhe são atrativos é muito importante para que cada empresa possa oferecer soluções de gestão de pessoas adequadas ao seu público-alvo.

Com base nessa afirmativa, as gestoras implementaram benefícios como vale-alimentação para todos os colaboradores após passar pelo período de experiência, e porcentagem de ganho sobre o faturamento mensal se todas as metas propostas no decorrer do exercício forem cumpridas. Porém, não foi possível detectar se somente esses estímulos conseguem resultar na retenção do capital intelectual para a organização.

4.3 DESENVOLVIMENTO DA MOTIVAÇÃO

As gestoras foram questionadas sobre o que é desenvolvido na organização para promover a motivação dos colaboradores. Assim, as gestoras explanaram que o desenvolvimento da motivação acontece através de treinamentos motivacionais, dinâmicas de grupo, estudos de livros na área e confraternizações. Também, com o pagamento de benefícios como vale alimentação e porcentagem de ganho sobre o faturamento mensal.

O processo de desenvolvimento da motivação de uma equipe é uma tarefa complexa, pois cada pessoa tem motivações específicas, e estas têm que estar alinhadas às metas da empresa. Consonante a isso, Robbins e Decenzo (2012, p. 203) descrevem que a "motivação é a disposição em exercer esforços para alcançar os objetivos organizacionais, condicionados pelo esforço para alcançar os objetivos individuais". Partindo da posição das gestoras, é percebido que aperfeiçoam a motivação dos colaboradores através dos pontos de vista econômico e social.

Assim, pode-se sugerir às gestoras a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional junto a sua equipe. Esta é uma maneira de entender o grau de satisfação e motivação dos colaboradores e de detectar sua percepção de como a organização valoriza seu capital intelectual e seus esforços para que se trabalhe de maneira satisfatória e agradável.

4.4 RECRUTAMENTO

As empresárias foram indagadas se, no processo de recrutamento, existia planejamento de divulgação das vagas, para atingir o público-alvo. As gestoras explicaram que o processo de recrutamento das vagas é, na maioria das vezes, realizado através da empresa CDL Patos de Minas - Clube de Diretores Lojistas de Patos de Minas, mas precisamente pela sua área de talentos.

Para Araújo e Garcia (2009, apud Milkovich e Boubreau, 2000), recrutar é um processo de identificação e atração de candidatos, entre os quais alguns serão escolhidos e, posteriormente, contratados pela organização com a finalidade de sanar a necessidade de capital humano.

Mesmo com as vantagens da terceirização, o processo de recrutamento, pode sugerir às gestoras realizar esse processo, também, em parcerias com faculdades e/ou escolas profissionalizantes. Pela área de atuação da empresa ser bem específica, buscar por futuros colaboradores nessas instituições de ensino pode dar agilidade ao processo e maior assertividade na seleção.

4.5 O PROCESSO DE SELEÇÃO

As gestoras foram questionadas sobre como era o processo de seleção adotado pela empresa. Em suas respostas, as gestoras explicaram que o processo é realizado pela CDL Talentos, e tem a participação efetivas delas durante as entrevistas. Além disso, é realizada a análise de currículo e são aplicados testes psicológicos.

Para Chiavenato (2009), o processo de seleção se caracteriza por escolher e classificar os candidatos adequados à necessidade da organização. No mesmo pensamento, Robbins e Decenzo (2012) descrevem que o processo de seleção é um exercício que busca prever quais candidatos terão bom desempenho nos critérios que a organização utiliza para avaliar seus colaboradores.

É positivo das gestoras participarem do processo de seleção, pois assim há mais assertividade na escolha do candidato que melhor preenche a vaga, já que são elas que conhecem a real necessidade da organização.

4.6 INVESTIMENTO EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

As gestoras foram perguntadas se havia um investimento em treinamento e desenvolvimento. Em resposta, as sócias afirmaram que há o investimento em treinamento e desenvolvimento da equipe. No ato de contratação de novo colaborador, a empresa passa pelo processo de treinamento junto a este, visto que a atividade exercida

pela organização requer padrões específicos. Esse treinamento é realizado dentro da empresa, ensinado pelas próprias gestoras e por colaboradores que tenham o conhecimento necessário. O contratado vê rotinas gerais e parte técnica, pertinentes à função a ser desempenhada.

Associando a outras respostas das gestoras, é perceptível que há treinamento rotineiro e conseqüentemente o desenvolvimento da equipe de trabalho, visto que são realizados leitura e estudos de livros na área de atuação.

Para Chiavenato (2009), o desenvolvimento pode ser dividido em duas áreas: treinamento, que prepara o colaborador para o cargo, e educação, que preparar para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho. Araújo e Garcia (2009, apud Milkovich e Boubreau, 2000) considera que o treinamento é um processo sistemático que proporciona aquisição de habilidades, regras e conceitos que resultam em melhoria de adequação às características do colaborador e que trazem benefícios tanto para a empresa quanto para os funcionários, visto que estes adquirem habilidades, conceitos e novas atitudes.

4.7 IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Em continuidade a entrevistas, as sócias foram perguntadas sobre como era identificada a necessidade de treinamento e desenvolvimento dentro da empresa. As gestoras explanaram que a identificação de necessidade de treinamento e desenvolvimento é essencial para formar bons colaboradores e manter a qualidade dos serviços oferecidos. Essas necessidades são identificadas em alguns aspectos, como falha no processo de produção, metas propostas não batidas e a percepção na motivação dos colaboradores em exercer suas atividades com eficiência.

Araújo e Garcia (2009, p. 99) apontam motivos que levam a organização treinar e desenvolver pessoas. Dentre estes estão: identificação de metas: seja de expansão, admissão ou desligamento de pessoas, ou alteração nos meios e modos de exercer determinadas tarefas;

identificação de gargalos: produtividade aquém da esperada, necessidade de retrabalho e refugo.

Portanto, os autores confirmam a posição das gestoras.

4.8 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As gestoras foram indagadas se existia algum método de avaliação de desempenho na empresa. As sócias explicaram que, na avaliação de desempenho, não havia um método específico, visto que ainda faltam organização

e planejamento nesta área. Mas utilizam, em seus laboratórios, a contagem de tempo gasto pelo colaborador em todas as funções desempenhadas, pontuam erros de produção e, no setor de vendas, acompanham o relatório diário das vendas para certificar se a meta proposta está em dia.

A avaliação de desempenho envolve a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações (ARAÚJO & GARCIA, 2009, apud GÓMEZ-MEJÍA; BALKIN; CARDY, 1995).

De acordo com a resposta das gestoras, mesmo por elas considerada desorganizada, há avaliação de desempenho que proporciona informações para suporte para a tomada de decisões e para a promoção de melhorias dentro da organização.

Porém, pode-se sugerir às gestoras reuniões quinzenais ou mensais com sua equipe, a fim de avaliar o desempenho das atividades e identificar problemas e, conseqüentemente, soluções que os resolvam. Também podem fazer entrevistas individuais com os colaboradores, com a finalidade de analisar e avaliar o desenvolvimento deles com feedbacks construtivos que os auxiliem no crescimento junto à empresa.

5 SUGESTÃO DE MELHORIAS

Quadro 1 - Plano de ação da empresa Divina Farma Farmácia de Manipulação

OBJETIVO	DESEMPENHO	DESEMPENHO	DESEMPENHO	DESEMPENHO	DESEMPENHO
Processo de recrutamento	Atualizar o perfil de recrutamento	Realizar entrevistas	Realizar testes psicológicos	Realizar testes de aptidão	Realizar testes de conhecimento
Processo de seleção	Realizar entrevistas	Realizar testes psicológicos	Realizar testes de aptidão	Realizar testes de conhecimento	Realizar testes de experiência
Processo de desenvolvimento	Realizar treinamentos	Realizar cursos	Realizar workshops	Realizar palestras	Realizar seminários
Processo de avaliação de desempenho	Realizar avaliações	Realizar entrevistas	Realizar testes psicológicos	Realizar testes de aptidão	Realizar testes de conhecimento

Fonte: Oliveira (2006). Adaptado pela autora, 2017.

6 CONCLUSÃO

O estudo alcançou o resultado esperado de analisar, através de um diagnóstico organizacional, aspectos relacionados à administração dos recursos humanos da empresa Divina Farma Farmácia de Manipulação, com a proposta de exposição de melhorias ao tema estudado.

Através da entrevista feita com as gestoras da empresa, percebe-se que elas têm conhecimento e entendimento das variáveis relacionadas à administração de recursos humanos. Porém este conhecimento pode ser aprofundado e levado a um âmbito de maior estudo e relevância para a empresa.

A atividade fim da organização é a manipulação de fórmulas magistral, e este é feito de forma individualizada, assim sendo preparado, formulado, misturado e criado o medicamento conforme a necessidade do cliente. Para que esses processos aconteçam, o fator humano está envolvido. Cada etapa é um colaborador que atua como “ferramenta” para a realização. Caso ocorra alguma falha no processo de produção, a entrega do serviço e produto errado pode comprometer seriamente a imagem e a reputação da empresa.

Dessa forma, ter uma eficiente administração de recursos humanos que fortalece a liderança melhora o ambiente organizacional propício à motivação, à pesquisa e ao clima organizacional e desenvolve a cultura organizacional, fazendo toda diferença mediante o mercado.

Colaboradores motivados e satisfeitos, bem treinados e valorizados, que tenham sinergia com a organização, focadas na troca de conhecimento do colaborador para a empresa e vice-versa, têm como consequência retornos positivos para ambas as partes, objetivando o alcance das metas propostas.

Este trabalho contribuiu para a minha formação acadêmica no curso de Administração, acerca da expansão dos estudos, conhecimento adquirido e de forma a colaborar para o meu crescimento profissional. Para a organização, o resultado do diagnóstico organizacional pode ser utilizado como fonte para aprimorar a administração de recursos humanos. O diagnóstico organizacional é a base para possíveis trabalhos e estudos futuros na área de Recursos Humanos, Clima Organizacional e Consultoria Empresarial.

7 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César de; GARCIA, Adriana Amadeu. *Gestão de pessoas: estratégias e: integração organizacional*. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Atlas, 2009.

BAPTISTA, Makilim Nunes; CAMPOS, Dinael de. *Metodologias pesquisa em ciências: análise quantitativa e qualitativa*. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 02/2016.

BOOG, Gustavo. *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri (SP): Ed. Manole, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. *Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração*. Barueri (SP): Ed. Manole, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. São Paulo: Elsevier Editora, 2009.

FERREIRA, Patricia Ítala. *Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

GOCCO, Luciano; GUTTMAM, Erik. *Consultoria empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2005.

GÒMEZ-MEJÍA, Luís R.; BALKIN, David B.; CARDY, Robert L. *Managing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2005.

HUNTER, James C. *O monge e o executivo*. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LACOMBE, Francisco. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Ed. Saraiva, 2009.

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

MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de metodologia da pesquisa científica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 7. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2012.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceito, metodologias, práticas*. 22. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. *Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações*. 4. ed. São Paulo: Ed. Pearson, 2012.

ROSA, José Antônio. *Roteiro para análise e diagnóstico da empresa*. São Paulo: STS, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.