

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

GILSON VATERKEMPER

CLIMA ORGANIZACIONAL
ANÁLISE DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES COM A EMPRESA E
COM O SEU TRABALHO NA EMPRESA SOFTWAY CONTACT CENTER

FLORIANÓPOLIS
2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

GILSON VATERKEMPER

CLIMA ORGANIZACIONAL
ANÁLISE DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES COM A EMPRESA E
COM O SEU TRABALHO NA EMPRESA SOFTWAY CONTACT CENTER


Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor(a) Orientador(a): Ana Donner Abreu, Msc.

FLORIANÓPOLIS
2007
GILSON VATERKEMPER

CLIMA ORGANIZACIONAL
ANÁLISE DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES COM A EMPRESA E
COM O SEU TRABALHO NA EMPRESA SOFTWAY CONTACT CENTER

Esse trabalho de conclusão de Estágio foi julgado e aprovado em sua forma final pela
Coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciências da Administração da Universidade
Federal de Santa Catarina, em novembro de 2007.



Prof. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentado à banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof^ª Ana Donner Abreu

Prof^º Eduardo Hubler



Prof^ª Mário Almeida

Esse trabalho representa o ponto de chegada de um trabalho que durou cinco anos e meio de dedicação e esforço. Contudo, ele não teria se concretizado sem o apoio de muitas pessoas, dentre elas, gostaria de destacar algumas que tiveram maior peso durante essa caminhada: À minha família e aos amigos que me apoiaram e na realização deste trabalho - Giselle Dutra e Gabriel Fortes. A todos os professores que me ensinaram a ciência da administração. *O caminho foi longo e exigiu esforço e muita dedicação.* Este trabalho é tão meu quanto de vocês. A todos, muito obrigado!

RESUMO

VATERKEMPER, Gilson. **Clima Organizacional: Análise do grau de satisfação dos colaboradores com a empresa e com o seu trabalho na empresa Softway Contact Center.** Florianópolis, 2007. 69 p.

O presente estudo objetiva analisar como a aplicação de pesquisas de clima contribui para o entendimento do ambiente interno da empresa, como os colaboradores avaliam seu trabalho e seu papel desempenhados na empresa, sua relação com a chefia e condições físicas. A base teórica deste estudo aborda as informações de maior relevância para a realização do estudo de caso, partindo-se do conceito de clima organizacional e aos aspectos relacionados ao ambiente interno da empresa. Foi realizado aplicação de instrumento de pesquisa, cujos meios de verificação se deram através da análise dos dados obtidos com as respostas do público pesquisado. Pode se afirmar que o clima organizacional é uma medida da percepção que os colaboradores têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização onde atuam.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Atividades Principais | 18 |
| Figura 2: Modelo de gestão de pessoas | 24 |
| Figura 3: Fluxograma com os seis processos de gestão de pessoas. | 26 |
| Figura 4: Fatores determinantes do clima organizacional | 35 |
| Figura 5: Faturamento em Milhões | 49 |
| Figura 6: Estou satisfeito com a operação de telemarketing que estou trabalhando. | 54 |
| Figura 7: Gosto do trabalho que faço. | 54 |
| Figura 8: Meu superior imediato fornece as condições e informações necessárias para realização do meu trabalho. | 55 |
| Figura 9: Tenho as informações que necessito para realizar meu trabalho. | 56 |
| Figura 10: Meu superior imediato mantém um bom relacionamento com sua equipe..... | 57 |
| Figura 11: Meu superior imediato respeita as diferenças e trata os subordinados com igualdade..... | 58 |
| Figura 12: Meu superior imediato deixa claro o que espera de mim. | 59 |
| Figura 13: Estou satisfeito com o processo de avaliação da empresa. | 59 |
| Figura 14: Recebo outras manifestações de reconhecimento por um bom trabalho realizado, que não seja financeira. | 60 |
| Figura 15: As metas da operação são claras e alcançáveis..... | 61 |
| Figura 16: Existem adequadas condições de segurança física na empresa. | 61 |
| Figura 17: Existem Os micros, PAS e demais instalações são limpos e higienizados. | 62 |
| Figura 18: O nível de ruído não interfere no trabalho. | 63 |
| Figura 19: Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça..... | 64 |
| Figura 20: Tenho orgulho de contar para outras pessoas que trabalho nesta empresa. | 64 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 9 |
| 1.1 Objetivos..... | 10 |
| <i>1.1.1 Objetivo geral.....</i> | <i>10</i> |
| <i>1.1.2 Objetivos específicos</i> | <i>10</i> |
| 1.2 Justificativa | 10 |
| 1.3 Estrutura do trabalho | 11 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 12 |
| 2.1 Organização | 12 |
| 2.2 Administração de Recursos Humanos..... | 15 |
| 2.3 A evolução da Administração de Recursos Humanos..... | 19 |
| 2.4 Gestão de pessoas..... | 23 |
| 2.5 A importância das pessoas nas organizações | 27 |
| 2.6 Cultura e clima organizacional | 29 |
| <i>2.6.1 Conceito de Clima Organizacional.....</i> | <i>33</i> |
| <i>2.6.2 Objetivos do clima organizacional.....</i> | <i>35</i> |
| <i>2.6.3 Tipos e indicadores de clima organizacional.....</i> | <i>37</i> |
| 2.7 Pesquisa de clima organizacional..... | 40 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 43 |
| 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 47 |
| 4.1 Caracterização da empresa..... | 47 |
| <i>4.2.1 Histórico.....</i> | <i>48</i> |
| <i>4.2.2 Composição acionária.....</i> | <i>49</i> |
| <i>4.2.3 Infra-estrutura.....</i> | <i>49</i> |
| <i>4.2.4 Missão.....</i> | <i>50</i> |
| <i>4.2.5 Visão.....</i> | <i>50</i> |
| <i>4.2.6 Valores.....</i> | <i>50</i> |
| 4.3 Descrição da pesquisa..... | 53 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 66 |
| REFERÊNCIAS | 68 |
| ÂPENDICE | 71 |

1 INTRODUÇÃO

A arte de liderar tem chamado a atenção do homem desde o início da sua história. Houve épocas em que ser líder era sinônimo de ter pulso forte ou mesmo falar com autoridade. Hoje, no entanto, a liderança caminha em outros patamares, e a figura do líder passou a ser vista como alguém apto a ouvir e entender de sua equipe, e saber mudar sua estratégia de atuação sempre que for necessário.

Atualmente vive-se na era da interdependência, comandada por um novo tipo de líder com competências para identificar e capitalizar aspectos comuns capazes de unir as pessoas. O líder ainda pode atuar como facilitador e ser um agregador do processo motivacional, estimulando as pessoas para que possam alcançar objetivos comuns e sentirem orgulho e vontade de trabalhar na empresa.

Uma preocupação primária dos líderes organizacionais é com a construção de um clima de confiança, satisfação, e orgulho nas suas organizações. E para medir todos esses indicadores dentro de uma organização, são utilizadas pesquisas de clima organizacional, que analisam os pontos fortes e fracos de uma organização, além de identificar necessidades de melhorias e aumento do grau de entendimento a respeito da percepção dos colaboradores.

A partir dos anos 90, a figura do colaborador e os valores da organização começaram a ser vistos como peças fundamentais para a busca do sucesso. A preocupação com a satisfação dos indivíduos e grupos dentro das organizações passaram a tomar proporções maiores.

Todavia, os objetivos principais de todas as organizações são os resultados, independente da época. Em decorrência disto, as organizações buscam investir cada vez mais no modelo de gestão de pessoas; esse investimento começou a se tornar um grande diferencial competitivo, pois são as pessoas que produzem e servem o cliente, respondem pela execução dos processos, tomam decisões, lideram, motivam e dirigem os negócios das empresas, além de transmitirem conhecimentos, informações e opiniões.

Uma das alternativas encontradas pelas empresas para se manter no mercado, é a valorização ou a forma de como encaram a relação entre o capital intelectual e os objetivos da organização, bem como, a sua importância dentro delas.

Essa incremental mudança e quebra de paradigmas levou a uma grande reestruturação nas organizações, pelas quais as empresas melhoraram suas atividades e o modo de gerenciar pessoas.

Ao se falar de organizações fala-se também de indivíduos que as representam. Eles são partes vitais de qualquer empresa, pois são eles que executam os processos e tomam decisões na maioria das vezes. As maneiras como as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam e atendem os clientes varia muito, porém é necessário que tudo seja feito com eficiência e eficácia dentro dos valores e missão da organização.

Espera-se identificar através deste trabalho como é gerenciado o capital humano em determinada organização, principalmente no que se refere às características essenciais para a melhoria do índice de satisfação em trabalhar, e de pertencer à determinada organização, na visão dos colaboradores.

Cabe caracterizar a empresa objeto de estudo, a Softway Contact Center Serviços de Teleatendimento S/A, fundada no ano de 1991 e atualmente a 8ª maior empresa de *call center* brasileira, com 3.100 posições de atendimento e aproximadamente 7.500 funcionários em 4 unidades: São Paulo, Jundiaí e 2 em Florianópolis

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral do presente trabalho é analisar os fatores significativos que contribuem para satisfação ou insatisfação dos colaboradores da unidade Praça XV de Florianópolis, da Softway Contact Center S/A, através de pesquisa de clima.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar uma pesquisa de clima organizacional;
- b) Identificar os principais indicadores de insatisfação e de satisfação dos colaboradores;
- c) Verificar como a pesquisa de clima contribui para a melhoria do grau de satisfação dos colaboradores em trabalhar e pertencer à organização.

1.2 Justificativa

Segundo Andrade (1990) a escolha de um tema de pesquisa é de extrema importância, pois o estudo deve ser original, importante e viável.

O estudo proposto é importante por ter o objetivo de otimizar a necessidade atual da empresa, que com o crescimento acelerado nos últimos anos (tanto em número de clientes como número de funcionários), precisa entender qual o grau de satisfação dos seus colaboradores e de que forma pode contribuir para aumentá-lo.

Outro ponto importante nesta análise é apresentar aos diretores e presidente, os motivos pelos qual a organização apresenta deficiência no índice de orgulho dos colaboradores e propor ações que possibilitem uma melhoria no grau de satisfação, os quais muitas vezes estão desmotivados por razões talvez simples, mas não levadas em consideração e/ou analisadas.

No quesito viabilidade, o processo de pesquisa poderá ser realizado devido à acessibilidade cedida pela empresa com relação às informações necessárias para realização deste estudo.

No quesito originalidade, este estudo aborda vários elementos que possibilitaram uma análise mais ampla para medir o grau de satisfação do colaborador, tratando de estrutura física, liderança e processos da organização.

1.3 Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em cinco capítulos: introdução, fundamentação teórica, metodologia, análise da pesquisa de clima e considerações finais.

No capítulo 1 (um), descrevem-se os objetivos, tema do trabalho, problema e a estrutura do mesmo. No capítulo 2 (dois), apresenta-se a revisão bibliográfica, abrangendo todos os tópicos relacionados ao trabalho. No capítulo 3 (três), apresenta-se o método utilizado no levantamento de dados para a confecção do trabalho. No capítulo 4 (quatro), são apresentados os resultados do estudo de caso. E, por fim, no capítulo 5 (cinco) confronta-se a teoria com a prática organizacional, realizando uma análise integrada do estudo de caso à luz do referencial teórico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Atualmente, as organizações, de todos os portes e complexidades, estão passando por mudanças em todas as áreas; o impacto dessas transformações materializa-se nos processos organizacionais, no surgimento de novas tecnologias e nos novos modelos de gestão.

É neste processo que surge a ênfase na preocupação com as pessoas, como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a competitividade faz com que as empresas procurem profissionais capacitados para a execução das tarefas.

A partir deste contexto, a necessidade de entender os colaboradores e seu grau de satisfação com a empresa em que trabalham faz uma diferença enorme para que a organização possa crescer, tendo como premissa básica que entender as pessoas é fundamental para crescer.

2.1 Organização

Ao se falar em organização, automaticamente vem à mente a palavra administração, que é a condução racional das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não lucrativa.

A administração tem como objetivo o planejamento, a direção, a liderança e o controle dos diversos tipos de atividades e funções da organização, ou seja, ela é responsável pela sobrevivência e sucesso do meio empresarial.

Segundo Chiavenato (1999 p. 41), “administração é trabalhar com as pessoas para determinar, interpretar e alcançar os objetivos organizacionais pelo desempenho das funções de planejamento, organização, preenchimento de vagas, direção e controle.”

Ainda segundo Chiavenato (1999, p. 47) “as organizações não podem existir sem que haja interesses, coalizões e interações entre funcionários, clientes, acionistas, fornecedores, concorrentes”.

As organizações estão presentes sob as mais diversas formas, tamanhos e complexidades.

Segundo Megginson (1986, p. 39):

As organizações têm características comuns, pois são entidades sociais, todas buscam alcançar seus objetivos de forma estruturada, coordenada, planejada, integrada e interpretada. Além disso, faz necessário à definição de estratégias, diagnósticos situacionais, dimensionamento de recursos, planejamento, resolução de problemas, inovação e competitividade.

Porém, não se pode esquecer que sua formação depende da interação de duas ou mais pessoas que cooperem entre si, possuam níveis de relacionamento social e interativo, ou seja, possuam a essência de uma organização.

Para Etzioni, (1974, p. 43), “as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos.” Desta forma, as organizações são instituições ou sistemas sociais que têm a sua história e desenvolvem a sua própria cultura, funcionando como uma miniatura da sociedade. Esses objetivos surgem através das necessidades que as organizações adquirem ao longo do tempo.

As organizações, na sua forma de atuar, interagir e a forma como estão estruturadas levam a que se possam elaborar metáforas explicativas sobre a estrutura das organizações. A origem da palavra organização, do grego "organon", significa instrumento ou ferramenta, onde se pode perceber uma visão mecanicista (BALCEIRO e FIGUEIREDO, 2005).

Uma organização assim concebida, como uma máquina, considera um comportamento organizacional mecânico.

As origens da teoria clássica da administração foram uma resposta às conseqüências geradas pela revolução industrial devido ao crescimento acelerado e desorganizado das empresas e a necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações.

Taylor (Abordagem Científica da Administração) preocupava-se em aumentar a eficiência através do nível operacional (execução de tarefas). Fayol (Abordagem Anatômica e Fisiológica das Organizações) preocupava-se em aumentar a eficiência da empresa através da disposição dos órgãos componentes da organização e suas inter-relações.

No decorrer do século XXI, as organizações passaram por fases distintas de transformações como define Megginson (1986):

a) **A era da industrialização clássica** – 1900 a 1950 – Esse período se iniciou com a Revolução Industrial, onde as estruturas das organizações eram de forma burocrática, com decisões centralizadas e regras e regulamentos para definir comportamentos. Além disso, possuía uma cultura organizacional voltada para a conservação da tradição e dos valores. As pessoas eram consideradas recursos de produção, como máquinas, equipamentos e capital.

b) **A era da industrialização neoclássica** – 1950 a 1990 – Essa época iniciou com o final da Segunda Guerra Mundial e as mudanças começaram a ocorrer mais intensamente. Os modelos utilizados na era anterior tornaram-se inflexíveis e vagarosos para acompanhar o ritmo das mudanças que vinham ocorrendo, portanto as organizações adotaram um novo modelo de estrutura voltado para a departamentalização, porém não foi suficiente. A cultura organizacional passou a concentrar-se no presente, dando oportunidades as inovações que ali surgiam.

c) **A era da informação** – a partir de 1990 – Essa é a época da atualidade, onde mudanças acontecem a todo momento de formas inesperadas. A tecnologia transformou o mundo, surgiu a globalização. A competitividade tornou-se mais intensa, o recurso mais importante deixou de ser o capital e passou a ser o conhecimento. As pessoas e suas habilidades passaram a ser a principal base da nova abordagem, a Gestão de Pessoas. A cultura organizacional passou a privilegiar a mudança e a inovação voltadas para o futuro das organizações.

Já a metáfora do organismo ajudou os teóricos organizacionais a identificar e estudar diferentes necessidades das organizações enquanto sistemas abertos, o processo de adaptação das organizações aos ambientes, os ciclos de vida organizacionais, os fatores que influenciam a saúde e desenvolvimento organizacional, as diferentes espécies de organizações, bem como as relações entre as espécies e a sua ecologia.

O processo de transformações, seja de ordem cultural, econômica, social ou tecnológica é constituída por um processo altamente diversificado, resultando em desdobramentos e conseqüências que atingem toda a sociedade.

Dessler (2003, p.183) expressa o conceito para entender as organizações como sistemas políticos e lançam mão das idéias de Aristóteles sobre a diversidade de interesses e determinação da diversidade que dá origem aos arranjos, negociações e outros processos de formação de coalizões de influências mútuas que tanto afetam a vida das organizações.

Para uma organização, é de fundamental importância basear-se na concretização dos seus objetivos, e as pessoas devem fazer parte deles, ou seja, a empresa, além de visualizar a organização como um todo, deve agir de maneira que relacione esses objetivos, porém possibilitando a auto-realização dos seus colaboradores oferecendo uma melhor qualidade de vida.

2.2 Administração de Recursos Humanos

Quando se menciona Administração de Recursos Humanos - ARH, logo vem à mente a idéia de pessoas trabalhando. Portanto, em se tratando deste tema, entende-se como ARH, a gestão das práticas e políticas voltadas para o desenvolvimento e interação das pessoas dentro das organizações.

Isso se verifica por meio do que Chiavenato (1999, p. 8), afirma como sendo a administração de recursos humanos:

Um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionadas com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Ainda, segundo o autor:

Administração de Recursos Humanos é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações, e possuem uma função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação e remuneração de funcionários, mas nunca esquecendo sua capacidade de provisionar, desenvolver e motivar os funcionários. (CHIAVENATO, 1999).

O universo desta área é, porém, ilimitado. Diversos autores conceituam a Administração de Recursos Humanos, embora não haja diferença na base da essência desses conhecimentos.

Conforme Dessler (2003, p. 2), a Administração de Recursos Humanos refere-se às “políticas e praticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa”.

Já segundo Gil (1994, p. 13):

É o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação pessoal.

A Administração de Recursos Humanos surgiu em decorrência do crescimento das organizações e a grande evolução das tarefas dentro das empresas. Essa nova forma de

administrar veio com as experiências de grandes inovadores como Frederick W. Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841-1925). (GIL, 1994).

Uma das principais características e funções da Administração de Recursos Humanos é organizar e coordenar as pessoas, bem como, o ambiente interno das empresas, para que as pessoas se sintam motivadas a estar colaborando para o atingimento das metas traçadas pela organização.

Para Chiavenato (1999, p. 18):

A Administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram a alcançar os objetivos individuais relacionados direta e indiretamente com o trabalho.

Em face, a Administração de Recursos Humanos tem por objetivo recrutar e manter as pessoas na organização, trabalhando e se empenhando para atingir os objetivos macros. Representa não só as inúmeras ações que provocam euforia e entusiasmo, como também as ações que frustram ou impacientam, ou seja, ou que alegram e satisfazem, mas que levam as pessoas a desejar permanecer na organização.

Há mais coisas em jogo quando se fala em Administração de Recursos Humanos, como a qualidade de vida que se pretende cultivar e oferecer aos colaboradores. Nas organizações, a equipe de Administração de Recursos Humanos tem como seu principal objetivo desenvolver o seu contingente de recursos humanos com competências e motivação para a realização dos objetivos dentro das organizações.

Chiavenato (1999) ainda afirma que a Administração de Recursos Humanos é “importante para os administradores, pois ajuda no gerenciamento da organização, e quando aplicada irá beneficiar toda a organização e o desenvolvimento de seu capital humano com melhor desempenho”.

Portanto, os administradores e gestores terão em seu dia a dia uma maior facilidade na tomada de decisão como afirma Dessler (2003):

- a) Conduzir análise de cargo (determinar a natureza do trabalho de cada funcionário);
- b) Prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos;
- c) Selecionar candidatos;
- d) Orientar e treinar novos funcionários;

- e) Gerenciar recompensas e salários (como remunerar os funcionários);
- f) Oferecer incentivos e benefícios;
- g) Avaliar o desempenho;
- h) Comunicar-se (entrevistando, aconselhando, disciplinando);
- i) Treinar e desenvolver.

Conforme Dessler (2003), a Administração de Recursos Humanos irá auxiliar o administrador a não cometer erros no gerenciamento, como:

- a) Contratar a pessoa errada para o trabalho;
- b) Ter um alto índice de rotatividade;
- c) Deparar-se com funcionários que não dão o melhor de si;
- d) Levar sua empresa ao tribunal por ações discriminatórias;
- e) Ter sua empresa considerada irregular de acordo com as leis federais de segurança no trabalho por práticas inseguras;
- f) Permitir que a falta de treinamento arruíne o efetivo de seu departamento;
- g) Estabelecer alguma prática de trabalho injusta.

Ainda conforme o autor, uma administração de recursos humanos bem administrada e aplicada fará com que o administrador não cometa esses erros mencionados acima. Na figura 1 abaixo, adaptada dos autores Decenzo e Robbins (2001, p. 5) pode-se observar as principais funções e tarefas relacionadas com a Administração de Recursos Humanos:

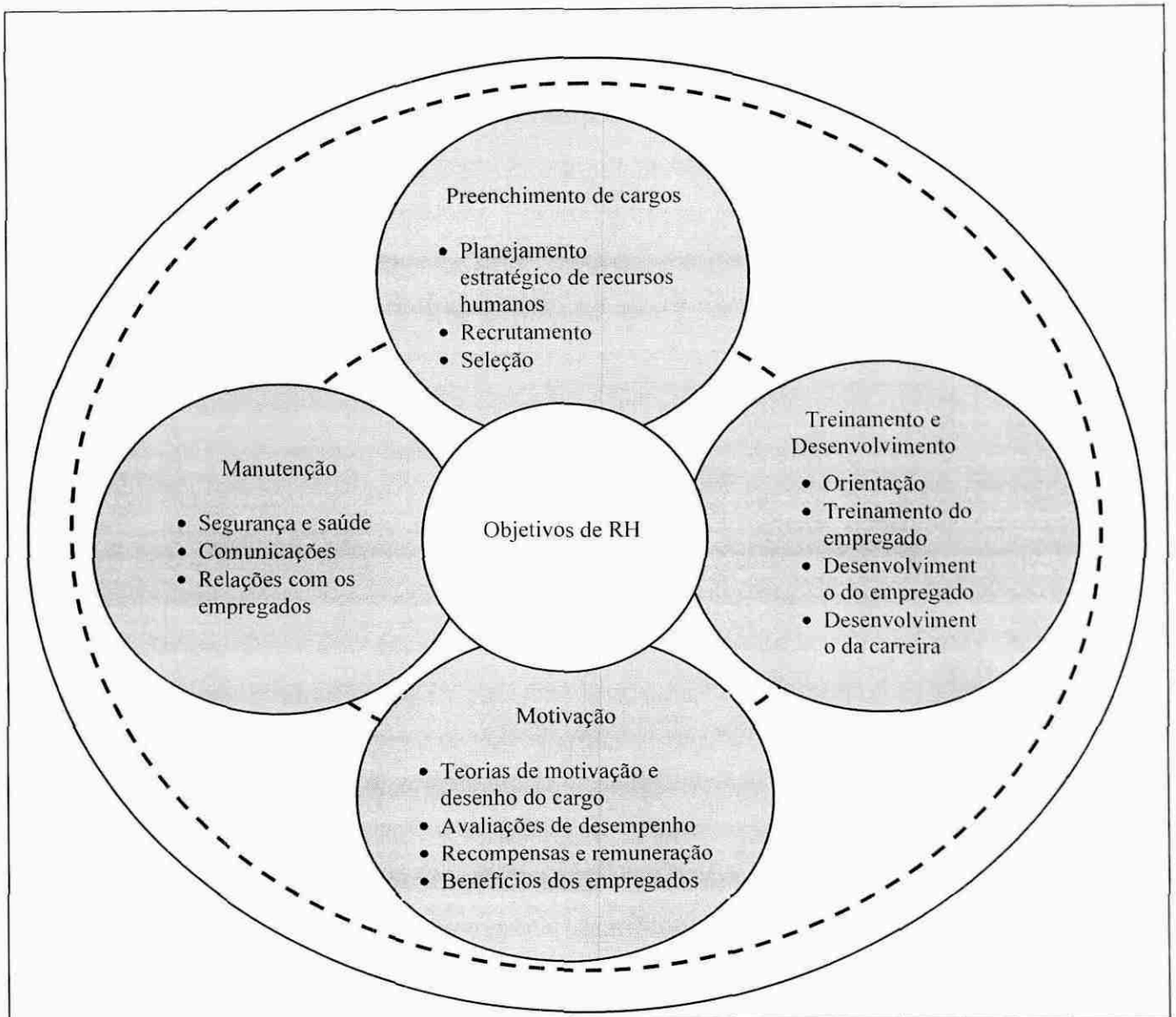


Figura 1: Atividades Principais

Fonte: Adaptado de Decenzo; Robbins (2001, p. 5).

Segundo Toledo (1981, p. 22): a Administração de Recursos Humanos possui funções muito amplas como gerenciar, administrar e gerir todo seu capital humano, e suas principais atividades são: atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do pessoal de um grupo de trabalho.

Na parte de atração, estamos nomeando as ações de procura, localização seleção e integração inicial dos recursos humanos na organização. Em linguagem técnica é o recrutamento e seleção, e treinamento de pessoal. (TOLEDO, 1981, p. 19).

Ainda conforme o autor, no que diz respeito à manutenção, são ações no âmbito de administração do pessoal que já trabalha dentro da empresa, essas ações são basicamente: documentação de pessoal, administração salarial, programas de higiene e segurança do trabalho e controle de pessoal.

A variante motivação refere-se a ações diretas e, especialmente, indiretas, que buscam motivar o pessoal. Como programas de relações interpessoais, publicações internas, plano de sugestões para levantar o clima motivacional.

Enfatiza-se que a Administração de Recursos Humanos não partiu do nada. Por trás de todos esses conceitos, há também toda uma história de evolução e fases pelas quais este ramo da ciência da administração passou.

A seguir, são mostradas as etapas de crescimento até a chegada na era da Gestão de Pessoas.

2.3 A evolução da Administração de Recursos Humanos

A Administração de Recursos Humanos passou por várias fases. Para Gil (1994, p. 13), a Administração de Recursos Humanos “surge em decorrência do crescimento das organizações e do aumento da complexidade das tarefas de gestão de pessoal. Seu desenvolvimento confunde-se com a própria história da Administração”. Ele apresenta a sua evolução nas etapas a seguir:

a) **Administração Científica:** tem origem com as experiências de Taylor e Fayol. O objetivo do movimento era proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas. Fundamentava-se na racionalização do trabalho, especialização e redução de tempo, com o objetivo de maximização dos lucros;

b) **Escola das Relações Humanas:** as bases do movimento se devem a Elton Mayo e surgiu a partir da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. Abordagens como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser também considerados;

c) **Relações Industriais:** no período posterior a 2ª Guerra Mundial, verificou-se notável aumento do poder dos sindicatos de trabalhadores. Essa situação fez com que os empregadores mudassem a forma de como se preocupava com seus empregados e passou a negociar com os sindicatos. A partir disso foi criado o departamento de relações industriais;

d) **Administração de Recursos Humanos:** deve-se à introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoal. O conceito de sistemas já era utilizado em outras áreas, porém somente na década de 50 que começou a utilizar nas Ciências Sociais. Fica fácil, pois, definir uma empresa ou qualquer outra organização como um sistema, pois ela é constituída por elementos que de alguma forma interagem entre si e que funcionam como uma estrutura organizada.

Dessler (2003) também descreve a evolução dos Recursos Humanos e separa em quatro fases. Resumidamente, descreve-se a seguir:

a) **1ª fase:** ele afirma que teve início no século XX e esses primeiros departamentos controlavam admissões e demissões, geridos por supervisores que dirigiam os pagamentos e os planos de benefícios. Depois abrangeu seleção, treinamento e promoções;

b) **2ª fase:** surgiu a legislação dos sindicatos (1930) e levou a uma nova ênfase à proteção da empresa em sua interação com os sindicatos;

c) **3ª fase:** a legislação sobre discriminação nas décadas de 60-70. Com a preocupação com os prejuízos de ações judiciais, as empresas passaram a se preocupar mais com o seu pessoal. A área de recursos humanos passou a ser mais valorizada pelo fato de proteger a organização de problemas quanto pela contribuição positiva que dava a competitividade da empresa;

d) **4ª fase:** o papel da área de pessoal passou de protetora para planejadora e agente das mudanças. A chave para a competitividade está nos seus funcionários altamente treinados e comprometidos e não na máquina.

e) Já no âmbito do Brasil, de acordo com Marras (2001), uma pesquisa realizada em 1997 identificou cinco fases na evolução do perfil profissional de recursos humanos. Isso se verifica num breve resumo, a seguir:

f) **Até 1930:** A gestão de pessoal caracteriza-se pela preocupação existente com os custos da empresa. Os trabalhadores eram vistos exclusivamente sob o enfoque contábil: comprava-se mão de obra e, portanto, as entradas e saídas provenientes dessa conta deveriam ser registradas contabilmente;

g) **De 1930 a 1950:** Registrou o aparecimento da função de chefe de pessoal, profissional cuja principal preocupação estava concentrada no acompanhamento e na manutenção das recém criadas leis trabalhistas da era Getúlio Vargas. O poder até então unicamente concentrado nas figuras dos feitores (chefes de produção) sobre os empregados passou para as mãos do chefe de pessoal pelo domínio exercido sobre as regras e normas jurídicas impostas pela CLT;

h) **De 1950 a 1965:** Foi implantado no Brasil o modelo americano de gestão de recursos humanos e alavancou a função de recursos humanos ao status orgânico de gerência. Fase ao acentuado processo de industrialização com a criação das empresas estatais;

i) **De 1965 a 1985:** Fase da administração ou Sindicalista criou um marco histórico nas relações entre o capital e o trabalho, na medida em que é berço de uma verdadeira

revolução que movida pelas bases trabalhadoras. Foi implantado o movimento sindical denominado novo sindicalismo;

j) **Posterior a 1985:** Foi demarcada operacionalmente, pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico de recursos humanos atrelado ao planejamento central das organizações. Assim nessa fase é que se registraram as primeiras preocupações com o longo prazo, por parte da direção da empresa.

Já o autor Gil (1994), descreve as seguintes fases da evolução da Administração de Recursos Humanos no Brasil:

a) **De 1890 a 1930:** as atividades de recursos humanos neste período restringiam-se às tarefas. Nessa época cerca de 80% da população ainda habitava o campo e apesar da reduzida industrialização, pode-se dizer que este período houve um grande crescimento do trabalho no país. Já havia nessa época um grande e significativo número de jornais operários que circulavam em São Paulo e Rio de Janeiro;

b) **De 1930 a 1950:** houve uma grande alteração nas relações de trabalho no país. O governo de Getúlio Vargas promoveu amplas intervenções nas questões trabalhistas no Brasil, tanto no que se refere às medidas de proteção social ao trabalhador quanto ao processo de organização das associações operárias. No primeiro ano do governo de Getúlio Vargas foi criado o Ministério do Trabalho, com a finalidade de se ocupar com problemas trabalhistas. No ano seguinte foi criado o departamento nacional do trabalho, com o objetivo de promover medidas de previdência social e melhora das condições de trabalho. Após a instalação do estado novo, em 1937, a nova constituição atrelou os sindicatos ao estado e proibiu as greves. Em 1940 foi criado o imposto sindical e, em 1943 surgiu a CLT – Consolidação das Leis do Trabalho. A CLT que foi introduzida nessa época trouxe como novidade a carteira de trabalho, que regulamentou o horário de trabalho, definiu o direito de férias, instituiu as comissões mistas de conciliação. Para atender as crescentes exigências trabalhistas, as empresas tiveram que se organizar. Para isso passaram a incluir em sua estrutura a seção de pessoal e para dirigi-la, surge à figura do chefe de pessoal. Apesar de o Estado Novo ter sido um período de concessão de benefícios, na prática, também serviu para acabar com o sindicalismo e com o movimento operário. As eleições sindicais se tornaram uma farsa, pois ao Ministério do Trabalho ficou reservado o direito de validar as diretorias eleitas e de intervir nos sindicatos. Somente com a queda do Estado Novo, 1945, é que o movimento operário começou a ressurgir. O direito de greve foi assegurado pela constituição de 1946;

c) **De 1950 a 1964:** caracterizou-se por mudanças significativas no campo das relações de trabalho. Nesse período, ocorreu a expansão da indústria siderúrgica, petrolífera,

química, farmacêutica e automobilística. Os setores modernos da indústria passaram a suplantá-los, tanto em termos de produção como em número de empregados, os setores tradicionais. Com o crescimento das empresas, surgiram novas oportunidades de emprego, elevou-se o nível de qualificação e conseqüentemente de aspiração e de conscientização dos trabalhadores. Essas mudanças fizeram com que surgisse a necessidade de um novo profissional para gerenciar problemas de pessoal. Criou-se então o departamento de Relações Industriais. No início de 60 é possível notar a progressiva aceleração da politização da classe operária. Os sindicatos passam a crescer e em detrimento a esse crescimento, observa-se uma queda no ritmo econômico e a elevação dos níveis inflacionários, o que contribuiu para o golpe de 64;

d) **De 1974 a 1978:** em 1964, os militares assumiram o poder e dissolvem os organismos unificadores do movimento operário, passando assim a ter novos mecanismos de controle econômico e político da classe operária. Por isso, as empresas não tiveram grandes problemas para negociar com os trabalhadores. Entre 68 a 73, ocorreu o chamado “milagre brasileiro” onde houve um considerável crescimento da economia. A partir dessa data começou uma crise econômica e o movimento operário, na época abafado, voltou a se manifestar. Com isso, exigiram-se das empresas ações mais concretas com relação à administração de seus recursos e assim passaram a conferir maior atenção às áreas de recursos humanos (treinamento e desenvolvimento de pessoal, cargos, salários e benefícios);

e) **Depois de 1978:** as relações de trabalho no país tornaram-se bem mais tensas. O processo de abertura política iniciado em 74, estimulou trabalhadores a reivindicar maiores salários e melhores condições de trabalho. Assim, começam as greves e observa-se a necessidade por parte das empresas em negociar com os trabalhadores. Os sindicatos se fortalecem e em 1983 foi fundada a CUT (Central Única dos Trabalhadores) e três anos depois a CGT (Confederação Geral dos Trabalhadores) que conseguiram de certa forma se fazer ouvir pelo governo e empresários. Com as inovações, as exigências se tornaram maiores e o profissional de recursos humanos passou a ser mais desafiado e requerendo novas habilidades. Na década de 80, houve uma recessão, o que ocasionou desemprego e baixa nos salários. Em 90, houve um otimismo por parte da população com as eleições diretas, porém não houve melhora e as empresas passaram a se ajustar ou sobreviver à crise.

O perfil do profissional de recursos humanos mudou muito, porém ainda se observa que em parte das empresas apresenta padrões autoritários no manejo com os seus colaboradores.

Ainda segundo Gil (1994, p. 27):

Primeiramente, é preciso considerar que a moderna administração mostra-se muito menos rígida em relação às funções desempenhadas no âmbito das empresas. Preceitos tradicionais tornam-se cada vez mais questionados. Organogramas são flexibilizados até a implosão. Inovação torna-se uma palavra bem recebida em muitas empresas. E até trabalhar sem chefe já constitui uma realidade em algumas delas. (...) É verdade que essas inovações correspondem ainda a pequenas manchas no cenário empresarial. Em boa parte das empresas mantêm-se os padrões autoritários no trato com os empregados. Para muitos empresários, o único direito de quem recebe salário é o de obedecer.

Portanto, observa-se que houve sim uma evolução na história da administração de recursos humanos, porém, ainda há muito que evoluir.

2.4 Gestão de pessoas

Hoje nas organizações uma nova visão de atuação foi constituída, e agora está sendo aperfeiçoada e cada vez mais sendo usada como diferencial estratégico e competitivo. Isto é *gestão de pessoas que segundo Chiavenato (1999, p. 6):*

É uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de variáveis importantes.

Historicamente, as pessoas vêm sendo encaradas pelas organizações como um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado. Apesar das grandes transformações nas organizações, os conceitos sobre gestão de pessoas e suas transformações em práticas gerenciais têm ainda como principal fio condutor o controle sobre as pessoas. Em contraponto, as empresas vêm sofrendo grande pressão do contexto externo, que as forçam a uma revisão na forma de gerir pessoas. (DUTRA, 2002, p. 15).

As principais mudanças e aspectos da moderna gestão de pessoas nas organizações são as pessoas, que nelas estão inseridas, pois são elas que possuem personalidade própria e diversas habilidades que as diferenciam umas das outras. As pessoas nas organizações são elementos impulsionadores, com sua inteligência, aprendizado e experiência que contribuem para as conquistas dos resultados, isso se observa no que Chiavenato (1999, p. 8) afirma a seguir:

As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizados indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo de mudanças e desafios. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos.

Diante disso, pode-se conceituar gestão de pessoas segundo Dutra (2002, p. 17), como “um conjunto de políticas e práticas que permitem conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. À empresa cabe o papel de estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que têm de melhor, ao mesmo tempo em que recebe o que a organização tem de melhor a oferecer-lhes.

Gil (2001, p.17) confirma esse conceito afirmando que gestão de pessoas “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.”

Vale ressaltar que gestão de pessoas é uma evolução da administração de recursos humanos. Visa substituir o termo administração de recursos humanos, pois como alguns autores adeptos dizem, o termo antigo implica percepção de tratar as pessoas como recursos e não como parceiros ou cooperadores.

Na figura a seguir, verifica-se o modelo sugerido por Dutra (2002, p. 47) de gestão de pessoas:

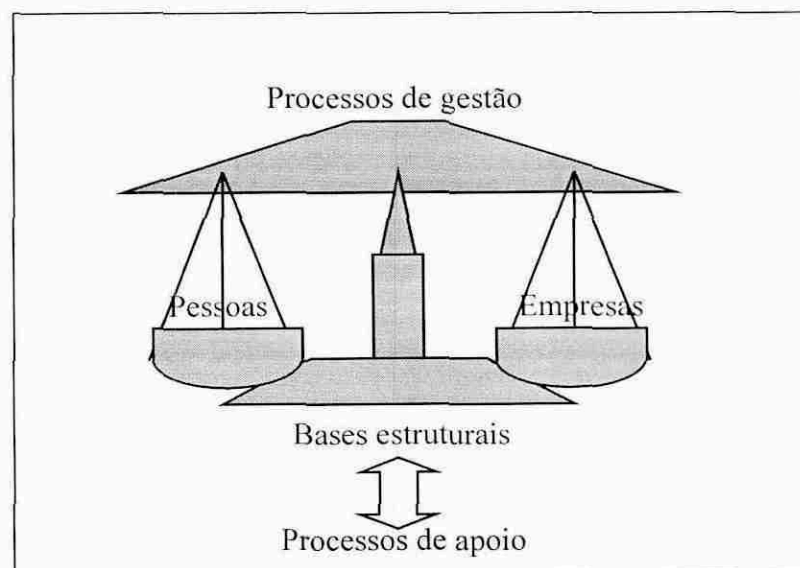


Figura 2: Modelo de gestão de pessoas
Fonte: Adaptado de Dutra (2002, p. 47).

Dutra (2002, p. 49), ainda elege a balança como representação do contínuo equilíbrio que deve ser perseguido entre empresa e pessoas, e ambas têm papéis importantes

nesse equilíbrio. Para discutir o modelo, é necessário analisar suas partes: papel das pessoas, papel das empresas, processo de gestão de pessoas, bases estruturais e processos de apoio. Eis um breve resumo das partes a seguir:

- a) Papel das pessoas: cabe às pessoas a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira;
- b) Papel das empresas: cabe às empresas criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades;
- c) Processos de gestão de pessoas: são interações entre as partes com um objetivo e dentro de parâmetros previamente definidos. Pode-se classificá-los em movimentação (captação, internalização, transferências, promoções, expatriação, recolocação), em desenvolvimento (capacitação, carreira, desempenho) e em valorização (remuneração, premiação, serviços e facilidades);
- d) Bases estruturais: o conjunto de compromissos mútuos estabelecidos entre a empresa e as pessoas. Estão agrupados os compromissos vinculados ao contrato psicológico estabelecido entre as partes, bem como relacionados à integridade da pessoa (saúde, segurança, ergonomia);
- e) Processos de apoio: compreendem interações não ligadas unicamente à gestão de pessoas, mas que são fundamentais para que ela possa ser efetiva ou que tendem a influenciá-la fortemente. São: informações, comunicação, relações sindicais, relações com a comunidade.

Chiavenato (1999, p. 11) resume isso, afirmando que:

A moderna gestão de pessoas consiste em várias atividades, como descrição e análise de cargos, planejamento de recursos humanos, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem estar, etc.

O autor ilustra na figura 3 os seis processos básicos de gestão de pessoas.

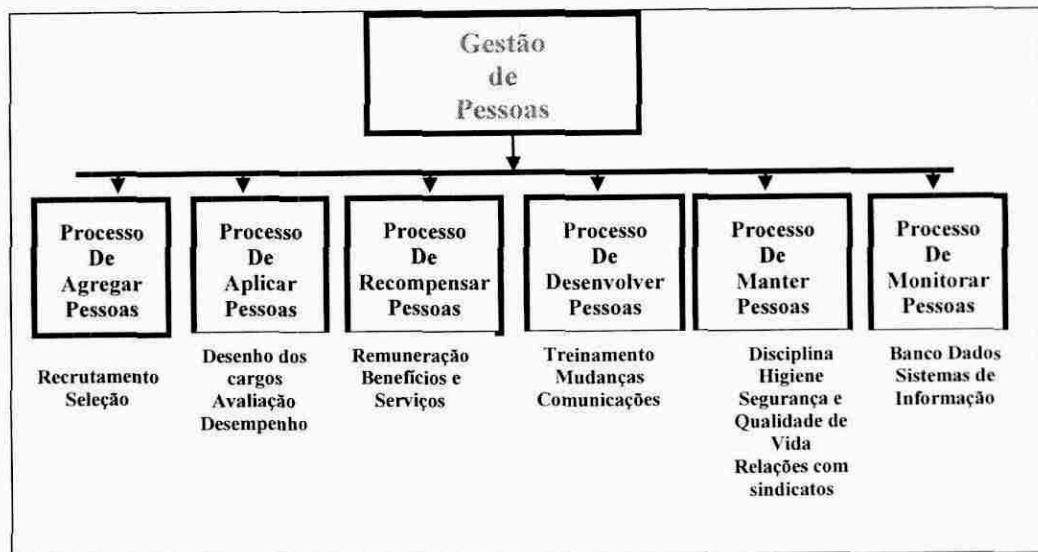


Figura 3: Fluxograma com os seis processos de gestão de pessoas.
Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 12).

- a) **Processo de agregar pessoas:** são utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. *Incluem recrutamento e seleção de pessoas;*
- b) **Processos de aplicar pessoas:** são utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho de cargos. Inclui análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho;
- c) **Processo de recompensar pessoas:** são os processos utilizados para incentivar as pessoas a satisfazerem suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais;
- d) **Processo de desenvolver pessoas:** são processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. *Incluem treinamento e desenvolvimento de pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância;*
- e) **Processo de manter pessoas:** são processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração de disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
- f) **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.

Entendendo um pouco o que é administração de recursos humanos, sua evolução e a Gestão de Pessoas, fica mais fácil entender de onde surgiu a preocupação com o clima

organizacional numa organização. Não é à toa que cada vez mais os gestores estão se preocupando com seus colaboradores, pois isto se tornou uma questão de sobrevivência.

2.5 A importância das pessoas nas organizações

Não existem organizações se não houver pessoas nelas trabalhando. Ainda há organizações que esquecem de dar o enfoque necessário ao capital humano. Já se ouviu falar que “o primeiro cliente de uma empresa é o seu funcionário”.

Por isso é tão importante valorizar o capital humano e não somente os resultados. Há a necessidade de haver processos de motivação nas empresas, para que os funcionários possam trazer melhores resultados.

A valorização, segundo Dutra (2002, p. 171):

É concretizada com recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização. A organização tem várias formas de concretizar a recompensa desde o reconhecimento formal por meio de um elogio, de uma carta ou de um prêmio, até um aumento salarial ou uma promoção para posições organizacionais com desafios maiores.

Por este motivo, cada vez mais as empresas passam a se preocupar com a motivação de seus colaboradores. Não é de hoje que eles tentam entender como funciona o comportamento humano, porém, nunca foi tão forte como atualmente o estudo sobre o assunto.

O mundo cada vez mais competitivo dos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas. Profissionais motivados tendem a trazer melhores resultados. Mas o que é realmente motivação?

Para Gil (2001, p. 202), “motivação é a força que estimula as pessoas a agir”. Já segundo Decenzo e Robbins (2001, p. 8), afirmam que motivação “não é apenas o que o empregado demonstra, mas também um conjunto de questões ambientais que envolvem o trabalho”.

Chiavenato (1989, p. 99) afirma que a motivação “constitui importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano”. Segundo ele, “não é possível compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo conhecimento da motivação humana”.

Tanto Chiavenato (1989) quanto Gil (2001) constatam que a “motivação tem sempre origem numa necessidade”. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por

necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 245) “motivar empregados é certamente uma difícil missão para os gestores em geral. O processo motivacional é demasiado complexo para ser explicado por uma única teoria”.

A valorização humana deve ser vista como um objetivo essencial das organizações. A satisfação dos clientes só se torna possível com empregados satisfeitos. Byham e Cox (apud Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 246) destacam a “inadequação dos sistemas e rotinas de trabalho adotado pela maioria das organizações, os quais favorecem a desmotivação e não o entusiasmo pelo trabalho”.

Em se falando mais de motivação e comportamento, conforme Gil (1994, p. 120), “o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir um objetivo”.

Nem sempre, porém, este objetivo é conhecido pelo indivíduo. Os motivos é que impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos. Também se podem identificar os motivos com as necessidades e dizer que os indivíduos são movidos pelas necessidades.

Segundo Chiavenato (1989, p. 102):

A satisfação de algumas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a *motivação humana* (grifo do autor) é cíclica e orientada pelas diferentes necessidades. O comportamento é quase um processo de resolução de problemas, de satisfação de necessidades, à medida que elas vão surgindo. As teorias mais conhecidas sobre motivação são as relacionadas com as necessidades humanas.

De acordo com Gil (2001, p. 205) existem várias teorias, dentre elas destacam-se: hierarquia de necessidades de Maslow, a Teoria X e a Teoria Y, de McGregor, a Teoria Motivação – Higiene de Herzberg e a Teoria da Modificação Comportamental. Eis um breve resumo delas:

a) **Hierarquia das necessidades de Maslow:** as necessidades fisiológicas são as básicas para a manutenção da vida (alimentação, vestimenta e abrigo). Enquanto essas necessidades não estiverem satisfeitas, as pessoas provavelmente darão pouca atenção aos outros níveis. São estes os níveis: fisiológicas → de segurança → sociais → de estima → de auto-realização.

b) **A Teoria X e a Teoria Y de McGregor:** a maneira de pensar dos gerentes influencia significativamente o comportamento das pessoas com quem convivem. Assim, o gerente que opta pela Teoria X, trata as pessoas como se não gostassem de trabalhar e

precisam ter disciplina e possíveis recompensas. Já a Teoria Y, considera seus colaboradores capazes de dedicar-se ao trabalho e satisfeitos, assim compartilham as decisões com seus funcionários. Diz-se que, na verdade, os gestores na maioria das vezes se situam entre essas duas teorias, mesclando um pouco das duas;

c) **A Teoria dos fatores higiênicos e motivadores:** Herzberg considera os fatores higiênicos que são os fatores necessários para ajustar os empregados a seu ambiente, como pagamento e condições de trabalho (não são suficientes para motivar). Assim como os fatores motivacionais que são aqueles que devem ser promovidos pelos gerentes para manter a equipe motivada;

d) **O modelo comportamental de motivação:** baseia-se na idéia de que o comportamento depende de suas conseqüências e que se torna possível, portanto, controlar, ou pelo menos afetar, certo número de comportamentos dos empregados mediante manipulação de suas conseqüências.

Conhecendo-se as teorias de motivação, se observa a importância de manter os funcionários motivados. As pessoas por serem diferentes entre si interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes. Por isso, motivar se torna uma tarefa difícil. Apesar disso, os gerentes podem influir na motivação de seus empregados, valorizando as pessoas, reconhecendo os avanços, encorajando iniciativas, oferecendo incentivos delegando autoridade e fazendo avaliações.

2.6 Cultura e clima organizacional

As organizações são constituídas de pessoas e processos que devem estar alinhadas para alcançarem um único objetivo, porém existem alguns fatores que determinam esse alinhamento, como é o caso da cultura e do clima organizacional.

A cultura organizacional vem desde a composição da empresa, de certa forma, ela é um espelho da personalidade de seus proprietários e com o passar do tempo, pode sofrer algumas modificações.

Porém, dentro da cultura da empresa é que estão inseridos os valores organizacionais, que de certa forma, são as “leis” da organização.

Falando em ambiente interno, não se pode deixar de citar o clima organizacional, que ao contrário da cultura, está muito mais voltado para o comportamento dos indivíduos.

O clima organizacional é o estado psicológico da empresa na visão dos colaboradores.

Muitos autores consideram clima e cultura como sendo conceitos parecidos, porém cultura é causa e clima consequência.

Luz (2003, p. 10) afirma que:

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela é constituída de aspectos, que dão às organizações um modo particular de ser. Ela está para a organização, assim como a personalidade está para o indivíduo. Representa um conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos, que distinguem uma organização das outras.

A cultura organizacional se mantém durante toda a existência de uma empresa ou, pelo menos, durante parte dela, apontando os caminhos a serem seguidos em determinadas etapas, já o clima organizacional se modifica conjunturalmente. Os “momentos” por que passam as organizações em face das dificuldades do mercado e das muitas crises que o país atravessa a adoção de modernas tecnologias que dispensam pessoas, a contenção nas políticas de salários e benefícios, o aumento de exigências aos empregados, todos esses são fatores que podem alterar o clima de uma organização e comprometer seus resultados (TACHIZAWA, 2001, p. 241).

Luz (2003, p. 20) complementa afirmando que “outra relação entre clima e cultura é que clima é um fenômeno temporal. Refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização num dado momento. Já a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo”.

Apesar de ser intangível, a cultura se manifesta através da arquitetura, das edificações, do modo de vestir e de se comportar do corpo de funcionários. Até se verifica na relação com os seus parceiros comerciais. Assim cada empresa tem o seu perfil, o que a torna um lugar especial, ou difícil para se trabalhar.

Conforme Srour (apud LUZ, 2003, p. 16):

A cultura organizacional pode ser aprendida, transmitida e partilhada. Segundo ele, os agentes sociais adquirem códigos coletivos e os internalizam, tornam-se produtos do meio sócio-cultural em que crescem, conformam-se aos padrões culturais, e, com isso, submetem-se a um processo de integração ou de adaptação social.

Os conceitos de cultura e clima se assemelham, porém, é no tempo que elas mais diferem, pois o clima é medido num dado momento, enquanto que a cultura perdura na organização.

Como em qualquer outro sistema, antes de se iniciar a aplicação de ações corretivas nos processos de Administração de Pessoas é preciso que se conheça a real situação vivida pela organização. Neste contexto, a Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) vem sendo apontada como uma das mais eficientes ferramentas no diagnóstico na área de Recursos Humanos.

Segundo Bispo (2003):

Toda organização sonha em obter bons resultados, superar metas e se tornar competitiva no acirrado mercado globalizado. No entanto, para que isto aconteça é fundamental que os colaboradores estejam comprometidos com a empresa e se sintam parte integrante do negócio. Por este motivo, algumas companhias oferecem remunerações atraentes e outros benefícios que visam estimular suas equipes. Mas, a realidade mostra que nem sempre isto é suficiente, pois mesmo que invistam cifras consideráveis, várias corporações ainda se deparam com a falta de estímulo para o desenvolvimento das atividades.

É preciso que o clima organizacional esteja sempre sendo acompanhado e avaliado. Por esta razão, mais do que nunca as corporações estão recorrendo à utilização da Pesquisa de Clima Organizacional.

De acordo com a publicação da pesquisa realizada pela Revista Exame, "As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar", Ely (2003) afirma que existem alguns fatores considerados decisivos e que necessariamente precisam ser incorporados à gestão da empresa, para torná-las competitivas e perenes. Eis os fatores:

- a) Respeito profundo pelo ser humano;
- b) Valorização e reconhecimento das pessoas como geradoras de resultado;
- c) Comunicação vertical e horizontal eficaz, transparente e verdadeira;
- d) Alegria e bom humor constante;
- e) As pessoas comprometidas com o negócio - vibram com os acertos e com a melhoria;
- f) Motivação como força propulsora para atingir os objetivos;
- g) Confiança das pessoas com a gestão da empresa;
- h) Política de remuneração na média do mercado;
- i) Treinamento e capacitação focados no negócio e para a busca de resultados;
- j) Relacionamento ético com todos os parceiros do negócio - clientes, fornecedores, sociedade, governo, colaboradores;
- k) As pessoas têm orgulho de trabalhar na empresa;
- l) A empresa tem responsabilidade social;

- m) Tem política de participação efetiva nos resultados atrelados ao cumprimento de metas individuais e coletivas;
- n) Oportunidades de desenvolvimento e carreira dentro da organização;
- o) *Tem foco no cliente - todos pensam e agem assim;*
- p) Tem idéia de time e de conjunto;
- q) Informações sobre os dados do negócio circulando em toda a empresa - transparência.

O desafio, colocado às empresas em geral, é investir num 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 a saúde do negócio. Os aspectos acima ratificam que o clima organizacional é um diferencial competitivo, de que as empresas precisam lançar mão para poderem competir adequadamente no mercado e gerar satisfação interna. Esquecem-se muitas vezes, infelizmente, de valorizar, dentro das empresas, esse componente estratégico que passa a ser um fator decisivo para a rentabilidade do negócio.

Ely (2003) ainda considera que em ambiente estabilizado e competitivo, todos os aspectos que envolvem a gestão, passam a ser importantes no intuito de gerar resultados concretos com o crescimento do negócio, inclusive um ótimo ambiente de trabalho. Ambientes onde há um clima organizacional ruim, onde predominam a falta de motivação 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, os conflitos societários, a ausência de transparência na gestão, a comunicação deficiente, a rotatividade elevada... São enormes geradores de problemas e de custos invisíveis para o negócio.

Aliás, custos estes que sequer são medidos pelas empresas e que afetam tanto o relacionamento interno, como o resultado operacional. As empresas precisam investir maciçamente na melhoria do clima organizacional adotando práticas de gestão abertas e transparentes, que privilegiem as pessoas na busca do comprometimento e do envolvimento com o negócio. Para tanto, a gestão da empresa sob este aspecto precisa ser reformulada, adotando ferramentas modernas de relacionamento e de abertura, para que as pessoas possam produzir mais, melhor e se sintam felizes por estarem ali.

A felicidade de um ambiente organizacional produz resultados significativos em termos de produtividade do negócio e das pessoas e, com isso, acaba agregando valor ao

negócio. O ganho financeiro e não-financeiro do negócio passa necessariamente pela melhoria do clima organizacional interno. Apenas é necessário que seus fatores estejam incorporados aos princípios modernos da gestão da empresa e que todos dentro da organização tenham a responsabilidade na sua implementação. Isto fará a diferença (ELY, 2003).

Por fim, a cultura e o clima organizacional, estão diretamente ligados na busca de um objetivo comum que satisfaça todas as partes, tanto a empresa, quanto o colaborador.

2.6.1 Conceito de Clima Organizacional

O conceito de motivação – ao nível individual – conduz ao de clima organizacional – ao nível da organização. Os seres humanos estão sempre engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional.

Champion (apud LUZ, 2003, p.10) diz:

Pode se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não tem a mesma percepção, o clima reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela quais as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

O autor ainda complementa a citação afirmando que “clima é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento, ou seja, é a atmosfera psicológica que envolve a relação entre a empresa e seus funcionários”.

E de acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 240):

É o ambiente em que convivem os membros da organização estando, portanto relacionado com o seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas 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 pessoais e desfavoráveis quando frustra essas necessidades.

Como se pode observar, o clima organizacional é identificado através da motivação dos colaboradores dentro das organizações, e é mediante ao diagnóstico do clima, que as empresas buscam criar ações para oferecer as equipes uma melhor qualidade de vida.

Em contraponto, essas pessoas poderão fazer com que a empresa obtenha um excelente resultado, pois as performances profissionais tendem a serem muito mais rentáveis.

Para Chiavenato (1989, p. 117):

O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração, orgulho, etc. Assim ocorre o inverso quando há baixa motivação dos membros.

Katz e Kahn (apud TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001, p.239) afirmam que o clima organizacional deriva dos seguintes fatores:

- a) Normas e valores do sistema formal;
- b) Reinterpretação dos mesmos pelo sistema informal;
- c) História das disputas internas e externas da organização;
- d) Perfil das pessoas atraídas e selecionadas;
- e) Processos de trabalho;
- f) Comunicação interna;
- g) Percepção dos fatos.

Oliveira (apud TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001, p. 240) afirma que “devido à diversidade interpessoal e interdepartamental existem vários climas internos manifestando-se concomitantemente na organização”.

O termo clima organizacional refere-se segundo Chiavenato (1989, p. 117) “às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos do ambiente que levam à provocação de diferentes espécies de motivação: é o sumário do padrão total de experiências e valores de incentivos que existem em dado conjunto organizacional”.

Na ilustração a seguir se verificam os fatores determinantes e as variáveis dependentes do clima organizacional:

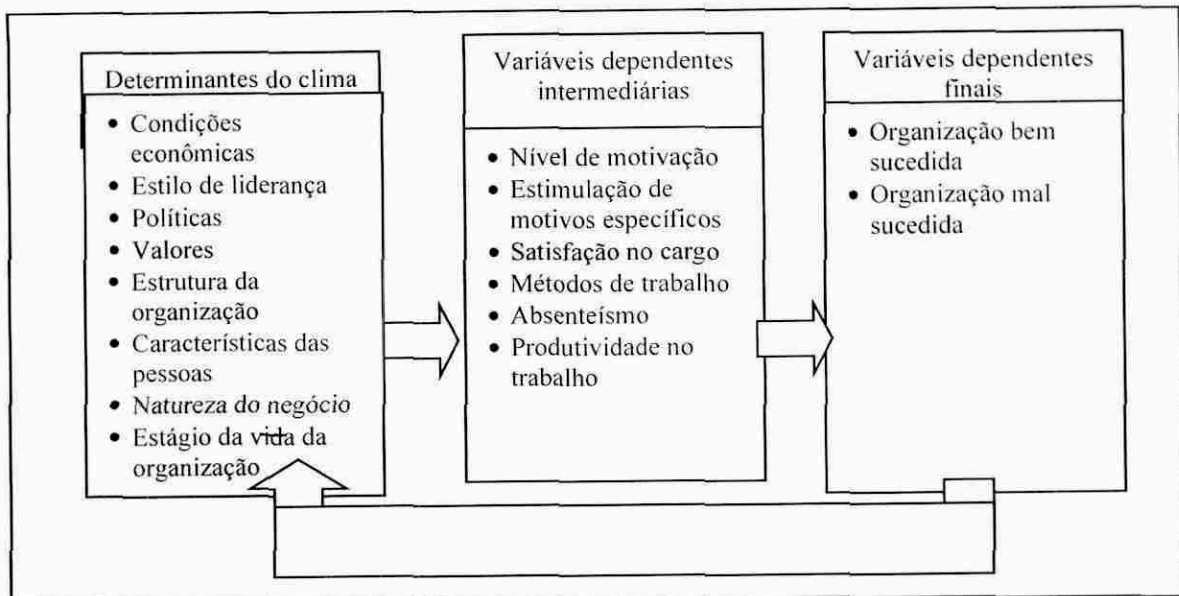


Figura 4: Fatores determinantes do clima organizacional
 Fonte: Adaptado de Dubrin. (apud CHIANEVATO, 1989).

Conforme Luz (2003, p. 20), “o clima pode ser afetado por fatores externos à organização como, por exemplo, pelas condições de saúde, habitação, lazer e familiar de seus funcionários, assim como pelas próprias condições sociais e principalmente pela cultura organizacional”.

Por estes motivos fala-se que a cultura e o clima organizacional estão diretamente ligados, pois um é fator determinante do outro e vice-versa. A seguir, falar-se-á sobre os objetivos do Clima Organizacional e suas influências no meio empresarial.

2.6.2 Objetivos do clima organizacional

Como todos os processos, o Clima Organizacional também deve possuir objetivos claros e definidos a fim de buscar a melhoria contínua no comportamento dos indivíduos e lhes oferecer uma melhor qualidade de vida, para que dessa forma, possam estar interagindo com o meio organizacional, e obtendo bons resultados para a empresa.

“A maioria das organizações se preocupa em aferir periodicamente o seu “clima”, pois sabe que, dependendo de como se apresenta, o trabalho pode ficar prejudicado, as relações interpessoais comprometidas e os resultados aquém das expectativas”. (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001, p. 241).

Poucas são as empresas que procuram ouvir seus funcionários e muito menos conhecê-los. A avaliação do clima organizacional entra nessa história como uma estratégia

para que possa melhorar o ambiente de trabalho, a satisfação de seus colaboradores e para obter melhores resultados.

Gil (1994, p. 160) afirma que “[...] a motivação dos empregados não significa que a empresa deixe de ter problemas. Esses fatores são de certa forma, independentes. Todavia, o gerenciamento da motivação é muito importante para o engajamento dos empregados”.

Já Luz (2003) enumera seis tópicos do porque é importante avaliar o clima organizacional:

- a) É uma das principais obrigações, de seus principais compromissos. Faz parte de sua missão;
- b) Constitui uma oportunidade de realizar melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados dos negócios;
- c) 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.
- d) O desempenho dos recursos humanos afeta o desempenho organizacional e por que o desempenho dos recursos humanos é afetado pela sua motivação, conforme a seguir: *desempenho = competência X motivação* (grifo do autor);
- e) 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;
- f) 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 de clima organizacional.

A avaliação do clima organizacional pode ser feita por duas formas: avaliação setorial e avaliação corporativa ou institucional. A primeira é de responsabilidade de cada gestor, pois este possui o comprometimento de manter seus subordinados satisfeitos e motivados. Já o segundo que é avaliar o clima da organização, a responsabilidade é do RH. Em algumas empresas há uma área específica responsável pela avaliação do clima organizacional (LUZ, 2003, p. 25).

Vale ressaltar que o clima organizacional está diretamente ligado à questão da qualidade. A performance de um profissional não depende só de ele saber fazer aquilo que tem de fazer. Para que ele tenha uma boa performance, é essencial querer fazer um bom trabalho.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) estabelecem o seguinte rol de objetivos para uma avaliação de clima organizacional:

- a) Estudar a cultura organizacional da empresa;
- b) Avaliar a imagem que os empregados fazem da empresa, de sua missão e de seus objetivos;
- c) Medir o grau de satisfação dos empregados com os diferentes aspectos da organização;
- d) Analisar os padrões de motivação e satisfação, bem como as necessidades e expectativas dos empregados;
- e) Verificar se existe integração entre os objetivos dos empregados e os objetivos da organização;
- f) Verificar se existe correlação entre a satisfação na organização e a oferta do composto de benefícios e serviços;
- g) Verificar o nível de integração entre as áreas/departamentos;
- h) Estudar as relações funcionais entre os empregados;
- i) Analisar os padrões de produtividade;
- j) Medir o grau de envolvimento dos empregados com suas tarefas e responsabilidades, com clientes e com agentes internos e externos.

Como se perceber existem vários fatores para se definir e avaliar os objetivos do clima de uma organização e é por isso que cada vez mais as organizações estão fazendo uma análise periódica do clima organizacional.

2.6.3 Tipos e indicadores de clima organizacional

O clima pode ser favorável quando os funcionários sentem orgulho em participar da empresa. Desfavorável quando chegam a omitir sua passagem profissional por essas empresas. E neutro quando o desânimo não costuma ser tão alto e, porém a satisfação também não é levada. Isso pode se verificar no que Luz (2003, p. 31) afirma:

O clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele é bom quando predominam as atitudes positivas que 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 tensões, discórdias,

desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas, etc.

Os indicadores do clima são sinais de que o clima vai bem ou mal, eles nos fornecem elementos capazes de descobrirmos as causas que mais estão afetando positiva ou negativamente o clima de uma empresa. Eis alguns deles de acordo ainda com Luz (2003):

- a) **Turnover ou rotatividade:** Entradas e saídas de colaboradores com frequência e em curto período de tempo. Quando elevado pode significar que as pessoas não têm comprometimento com a empresa. Que falta algo para satisfazê-las;
- b) **Absenteísmo:** excessivo número de faltas;
- c) **Pichações nos banheiros:** são críticas, agressões direcionadas aos líderes da empresa, que indicam o estado de insatisfação dos funcionários. As portas e paredes representam um “espaço” anônimo onde os funcionários sentem-se mais seguros para xingar ou zombar de seus gestores;
- d) **Programas de sugestões:** programas de sugestões mal sucedidos também podem revelar a falta de comprometimento dos funcionários, que reagem à empresa, não apresentando em número ou em qualidade as sugestões que ela esperava;
- e) **Avaliação de desempenho:** quando formal pode confirmar através das informações ali encontradas, o baixo desempenho de alguns colaboradores decorrentes do seu estado de ânimo em relação à empresa, ou até mesmo problemas pessoais que estejam afetando seu desempenho;
- f) **Greves:** pode revelar uma reação dos empregados ao descontentamento com a empresa, embora muitas vezes a greve refere-se ao descumprimento de obrigações legais por parte das empresas, ou a omissão dos gestores em tomar determinadas providências quanto às reivindicações;
- g) **Conflitos interpessoais e interdepartamentais:** a intensidade dos conflitos é que vai, muitas vezes, determinar um clima tenso ou agradável;
- h) **Desperdício de material:** muitas vezes, a forma do trabalhador reagir contra a empresa é estragando os materiais, consumindo-os mais que o necessário ou danificando os equipamentos de trabalho;
- i) **Queixas no serviço médico:** os consultórios médicos das empresas funcionam como um confessionário. Lá os funcionários descarregam suas angústias sobre os mais diferentes tipos de reclamações: sobrecarga de trabalho, humilhações, exposição a situações vexatórias, constrangimentos, discriminações, etc.

Não se podem confundir indicadores de clima com a própria avaliação de clima organizacional. O indicador serve como indício, um alerta enquanto que a avaliação propriamente dita é o meio que a empresa utiliza para conhecer detalhadamente o seu clima.

Luz (2003) conclui que “a estratégia permite à empresa conhecer de forma concreta o seu clima (parcial ou totalmente), já o indicador permite à empresa apenas presumir sobre ele.” Pode se avaliar o clima das seguintes maneiras:

- a) **Contato direto dos gestores com seus subordinados** – Nesses contatos, através de reuniões, os gestores percebem os problemas potenciais que possam afetar o clima da empresa;
- b) **Entrevista de desligamento** – Essas entrevistas, embora corretivas em relação aos empregados que deixaram a empresa, possuem um caráter preventivo em relação aos que permanecem na empresa. É importante passar por uma triagem, pois nem sempre o que é falado nesses momentos pode ser o real, pois muitas vezes encontram-se ânimos exaltados;
- c) **Entrevistas do serviço social com funcionários** – Os assistentes sociais são especializados nesses contatos com os empregados, e não só atendem a suas demandas pessoais, como também identificam vários problemas potenciais no ambiente de trabalho;
- d) **Ombudsman** – Esse é novo nas organizações brasileiras. Trata-se de um ouvidor, alguém com competência e credibilidade para identificar reclamações de clientes, fornecedores, comunidade e também dos próprios empregados;
- e) **Programa de Sugestões** – Com relação ao clima, os programas de sugestões constituem uma estratégia de avaliação do clima, quando abrem espaço para sugestões que também possam aprimorar as condições de trabalho;
- f) **Sistema de atendimento às queixas e reclamações** – O funcionário pode escolher com quem quer reclamar, podendo ser até com um diretor. A pessoa escolhida fica encarregada de escutá-lo e investigar a situação;
- g) **Reuniões da equipe de Relações Trabalhistas com os funcionários** – Esses profissionais visam evitar os conflitos coletivos de trabalho (greves, desperdício de materiais, destruição de máquinas, ou redução do ritmo e eficiência do trabalho);
- h) **Linha direta com o presidente** – Canal direto e permanente mantido pelo presidente ou diretor de recursos humanos, a fim de detectar quaisquer reclamações ou sugestões que possam melhorar a qualidade do ambiente de trabalho;
- i) **Café da manhã com presidente/diretores/gerente** - Muitas vezes, a direção entende que as coisas vão bem à empresa, quando na verdade o que acontece é ao contrário do que se pensa;

j) **Pesquisa de clima organizacional** – De todas é a mais completa. É a que permite identificar os pontos fracos, a satisfação de seus colaboradores com relação a vários aspectos da organização. Ela revela o grau de satisfação dos empregados, em um determinado momento.

A pesquisa de clima identifica tanto problemas reais no campo das relações de trabalho como problemas potenciais, permitindo sua prevenção através do aprimoramento ou da adoção de determinadas políticas de pessoal.

2.7 Pesquisa de clima organizacional

A pesquisa 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. Deve ser realizada anualmente ou a cada dois anos (LUZ, 2003, p. 42).

A realização de pesquisas junto aos funcionários, no intuito de avaliar seu perfil sócio-econômico e seu grau de motivação, satisfação e integração, podem trazer subsídios para a análise das diferentes sub-culturas normalmente presentes na maioria das organizações.

Ainda conforme Luz (2003, p. 43), as técnicas usadas para a pesquisa de clima organizacional são:

a) **Questionário** – é a técnica mais utilizada formalmente, pois permite uma aplicação maciça a baixo custo, permite questões abertas e fechadas, não utiliza números elevados de questões, permite a inclusão de perguntas cruzadas e exige clareza do vocabulário utilizado, pode ser aplicado a todos ou a uma amostra, permite sigilo e anonimato, além da aplicação eletrônica das perguntas e não exige espaço físico;

b) **Entrevista** – quebra no anonimato, é mais demorado e mais dispendioso do que o questionário, exige pessoas tecnicamente habilitadas para conduzi-las, obtém respostas verbais e quando o número de entrevistados é elevado requer muitos entrevistadores;

c) **Painel de Debates** – é um tipo especial de entrevista (um entrevistador e vários entrevistados). É mais econômico do que entrevista, são em grupos de 5 a 8 pessoas por sessão, quebra o anonimato, exige espaço físico adequado, permite que o funcionário levante uma questão e todos respondam.

Já, quanto aos temas que a pesquisa deve abordar, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 241) afirma que “a pesquisa deve abranger: entendimento da missão, crenças, valores, chefia e liderança, relações interpessoais, salários e benefícios”.

Enquanto que Luz (2003) se abrange mais e afirma que as empresas buscam saber a opinião dos funcionários quanto as seguintes variáveis:

| | |
|---|---|
| O trabalho realizado pelos colaboradores | Segurança no trabalho |
| Salário | Objetivos organizacionais |
| Benefícios | Disciplina |
| Integração entre os departamentos da empresa | Imagem da empresa |
| Supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão | Ética e responsabilidade social |
| Comunicação | Qualidade e satisfação do cliente |
| Treinamento/desenvolvimento/carreira/progresso e realização profissionais | Reconhecimento |
| Possibilidades de progresso profissional | Valorização dos funcionários |
| Relacionamento interpessoal | Trabalho em equipe |
| Estabilidade de emprego | Modernidade |
| Processo decisório | Comprometimento |
| Condições físicas de trabalho | Planejamento e organização |
| Participação | Fatores motivacionais e desmotivacionais, entre outros. |

Quadro 1: Variáveis avaliadas na Pesquisa de Clima.

Fonte: Adaptado de Luz. (2003, p. 42)

Sabendo-se quais temas se deve abordar, é preciso que a empresa tenha uma referência de como montar e aplicar a pesquisa de clima organizacional.

Luz (2003) sugere onze etapas a serem seguidas, que se resumem brevemente em:

- a) Obtenção da aprovação e do apoio da direção;
- b) Planejamento da pesquisa (definição do objetivo, público alvo, quem irá conduzir, técnica utilizada, momento da aplicação e abrangência da pesquisa, etc.);
- c) Definição das variáveis (assuntos a serem pesquisados);
- d) Montagem e validação do instrumento de pesquisa;
- e) Parametrização (parâmetros de pesquisa);
- f) Divulgação da pesquisa (antes da sua aplicação);
- g) Aplicação e coleta da pesquisa;
- h) Tabulação da pesquisa;
- i) Emissão de relatórios (gráficos e comentários);
- j) Divulgação dos resultados da pesquisa;
- k) Definição de planos de ação.

Enfim, o clima organizacional é mais que derrubar paredes para aproximar chefes de colaboradores. É a forma de exercitar a democracia nas empresas, pois é baseado em pesquisas que revelam como são as relações entre superiores e subordinados, a satisfação no trabalho e a lealdade dos empregados. Por isso, cada vez mais as empresas estão se reestruturando e passando a utilizar as pesquisas de clima organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização do presente estudo, realizado na empresa Softway Contact Center, foi necessário à aplicação de um instrumento de pesquisa e várias outras ferramentas metodológicas para a sustentar a fundamentação teórica do mesmo.

A metodologia aplicada ao estudo foi concebida com base nos conceitos do método indutivo, pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, através de pesquisa e observação participativa. Espera-se que a análise aqui proposta seja adotada no todo ou em partes pela empresa estudada.

O método utilizado foi o indutivo, pois partiu-se do princípio de analisar primeiramente a percepção e o comportamento dos indivíduos como um todo.

Segundo Lakatos e Marconi (1991), “método indutivo é o processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral e universal, não contida nas partes examinadas.” Desta forma são trabalhadas todas as particularidades do tema abordado objetivando obter uma percepção geral do mesmo.

Uma característica importante deste método de acordo com Pasold (2005, p. 87), é que ele “busca pesquisar e identificar as partes de um fenômeno e conciliá-los de maneira que se possa ter uma conclusão geral”.

Já, conforme afirma Andrade (1990), o método indutivo “privilegia a observação como processo para chegar-se ao conhecimento do fenômeno”, o autor ainda destaca que por meio da observação procura-se encontrar algo que está sempre presente na ocorrência do fenômeno.

Ainda, segundo Gil (2002), “o método indutivo procede inversamente ao dedutivo: parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares”.

Como tipo de pesquisa esta análise se caracteriza como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória segundo Gil (2002), “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou constituir hipóteses”.

Desta forma o estudo de análise na Softway Contact Center, buscou verificar os pontos favoráveis e desfavoráveis para uma visão mais ampla e um questionamento significativo dos trabalhos realizados na empresa, verificando possíveis dificuldades e falhas que desmotivam seus colaboradores.

Na busca do esclarecimento de conceitos e idéias, utilizou-se a pesquisa exploratória que segundo Selltiz (1967, p. 63 apud GIL, 2002, p. 41),:

Estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e (c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão”.

Além disso, Lakatos e Marconi (1992), julgam a pesquisa exploratória “necessária para a formulação de questões ou um problema para desenvolver hipóteses.” De forma a corroborar, Vergara (1997), acredita que “a investigação exploratória é realizada para aumentar o conhecimento do pesquisador.”

Com isso, este estudo pode ser classificado como descritivo, o que significa conforme Gil (2002), “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.” Desta forma todas as análises necessárias para este trabalho foram registradas, descrevendo e analisando os processos, responsabilidades na realização e suas interligações na organização.

Já, Andrade (2002 apud RAUPP; BEUREN, 2003), diz que a “pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los e que não haja interferência do pesquisador.”

A técnica utilizada neste trabalho foi a de observação a qual segundo Lakatos e Marconi (1992), “utilizam os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste em apenas ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar.” Ao realizar esta observação, foi verificado o comportamento dos colaboradores, além dos procedimentos que regem a empresa.

A observação participante será de forma natural, uma vez que já faz parte do grupo pesquisado, ao invés de integrar-se ao grupo apenas para obter informações como na observação participante artificial.

Segundo Gil (2002), “por observação simples entende-se aquela em que o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que aó ocorreram.”

Para auxiliar nas fundamentações teóricas deste estudo, usou-se também, paralela à pesquisa de observação, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.

A bibliografia deu suporte à análise dos processos, dando embasamento ao trabalho, buscando referências e pesquisa documental de outra empresa.

Segundo Gil (1999, apud RAUPP; BEUREN, 2003), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos.” O material bibliográfico abrange todo o referencial já tornado público em relação ao tema de estudo. Desta forma, a bibliografia dá suporte à análise dos processos, dando embasamento ao trabalho.

Ainda conforme Vergara (1997), ela define a pesquisa bibliográfica como “o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas. Fornece um instrumento analítico para outros tipos de pesquisa e pode ser fonte primária ou secundária.” Já Lakatos e Marconi (1990), afirmam que “a pesquisa bibliográfica é tudo o que já foi divulgado sobre o tema estudado.”

Por outro lado, a pesquisa documental é caracterizada por Lakatos e Marconi (1990), “como uma fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não; essas fontes são denominadas fontes primárias. Essa pode se obter em arquivos públicos, particulares ou fontes estatísticas.” Nesse caso, os documentos consultados foram os relatórios gerados através da escolha de determinados critérios, no banco de dados da empresa para a obtenção de informações relevantes para a pesquisa.

Para Gil (2002), “a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com o objeto de pesquisa.”

O tipo de pesquisa utilizado para a coleta de dados foi o questionário aplicado diretamente ao sistema tecnológico da empresa, com todos os operadores da Unidade Praça XV de Florianópolis, em fevereiro de 2007. Através deste questionário pode-se obter as informações necessárias para a análise de dados referente ao foco do presente estudo.

De acordo com Vergara (1997), “o questionário é uma etapa longa que deve ser executada com muita cautela. Tendo em mãos os objetivos da pesquisa claramente definidos, bem como a população a ser estudada.”

Para a aplicação do questionário no que diz respeito ao número de pessoas entrevistadas,

A aplicação da pesquisa, foi disponibilizada no sistema tecnológico da empresa. A medida que o colaborador iniciava seu turno, no momento em que ele ia bater o ponto de entrada, automaticamente a pesquisa aparecia em sua tela.

Após o período determinado para a coleta dos dados, buscou-se através do banco de dados da empresa, a tabulação da pesquisa e os resultados obtidos para a descrição da análise.

De acordo ainda com a pesquisa aplicada, o método utilizado para análise foi a abordagem quantitativa, pois os resultados obtidos foram mensurados numericamente.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A partir deste capítulo estarão sendo descritas as características sobre a empresa Softway Contact Center abrangendo sua missão, visão, valores e sua estrutura organizacional, além ainda, da descrição da análise obtida através da aplicação da pesquisa de clima com os Operadores de *Telemarketing* da Unidade Praça XV, de Florianópolis.

4.1 Caracterização da empresa

Primeiramente, salienta-se que a caracterização da organização estudada corresponde a uma compilação das informações contidas em seu *site* corporativo www.softway.com.br (2007).

O nome fantasia da empresa é “Softway Contact Center” e sua razão social é Softway Contact Center Serviços de Teleatendimento a Clientes S/A.. Está no ramo de *telemarketing*, mais especificamente no setor de terceirização de *call centers*, e segundo o SEBRAE está classificada com uma empresa de grande porte, devido ao número de funcionários, já que está no ramo de prestação de serviços e possui mais de 99 colaboradores (possui um total de 7.000 funcionários). Tem como matriz a Unidade de Vergueiro em São Paulo, sendo que duas de suas quatro filiais localizam-se em Florianópolis, *site* Praça XV de Novembro e *site* Dib Mussi.

Segundo ranking do Call Center (2007) a Softway Contact Center figura entre as maiores empresas de *contact center* do país, reconhecida pela sua especialização em relacionamento humano com alto desempenho em resultados.

A empresa oferece serviços em:

- a) *Customer care/CRM*;
- b) *Help desk*;
- c) Operações de cobrança;
- d) *Telemarketing* ativo e receptivo de vendas;
- e) Provimento de infra-estrutura;
- f) *WEB call center (e-mail e chat)*.

A empresa tem entre seus clientes empresas de reconhecido conceito no mercado brasileiro e mundial. Entre os principais clientes, destacam-se: American Express, Bradesco, Santander, Brasil Telecom, Citibank, Credicard Citi, Itaucard, Editora Abril, Itaú Seguros, Banco Ibi, Procter & Gamble, Renault, TAM, Unibanco, Nissan, Nívea, NET e Odontoprev.

4.2.1 Histórico

A Softway Contact Center foi fundada em 1991 e desde 1996 dedica-se exclusivamente à terceirização de *call centers* com soluções integradas de *telemarketing e customer service*. Até 1995 a Softway era uma *software house* especializada em desenvolvimento de aplicativos relacionados às áreas de Marketing e Vendas. A experiência e tecnologia desenvolvidas nessa fase acabou se transformando num dos grandes diferenciais da companhia que aliaram a experiência em *call centers* e tecnologia de ponta, permitindo assim grande eficiência e flexibilidade no atendimento das necessidades de cada parceiro, explorando um canal de venda ainda pouco desenvolvido.

A partir de 1996 a Softway criou seu próprio *call center* - com divisões independentes de SAC (sistema de atendimento ao consumidor) e televendas – firmando no mercado forte imagem de referência em qualidade na prestação de serviços e de empresa que realiza maciços investimentos em tecnologia e treinamento de pessoal.

Tendo por base o Ranking Nacional de Agências de *call center* no Brasil do site Call Center (2007), o qual analisa um total de 204 empresas de *telemarketing* em todo o Brasil, podemos destacar alguns dados interessantes sobre a Softway Contact Center:

- a) Sétima empresa em faturamento com um total de R\$ 140.000.000 no ano de 2005 (último balanço divulgado);
- b) Nona em número de PAs internas, com um total de 3.100 PA's;
- c) Sétima empresa em quantidade de funcionários, com 7.000 funcionários.

Podemos considerar, com base nesses dados, que a Softway é uma das maiores empresas de *telemarketing* do Brasil, e sua filial Praça XV de Novembro possui 619 destas 3.100 PA's, e é responsável por 35% do faturamento total do grupo. O gráfico 01 demonstra a evolução de faturamento do grupo:

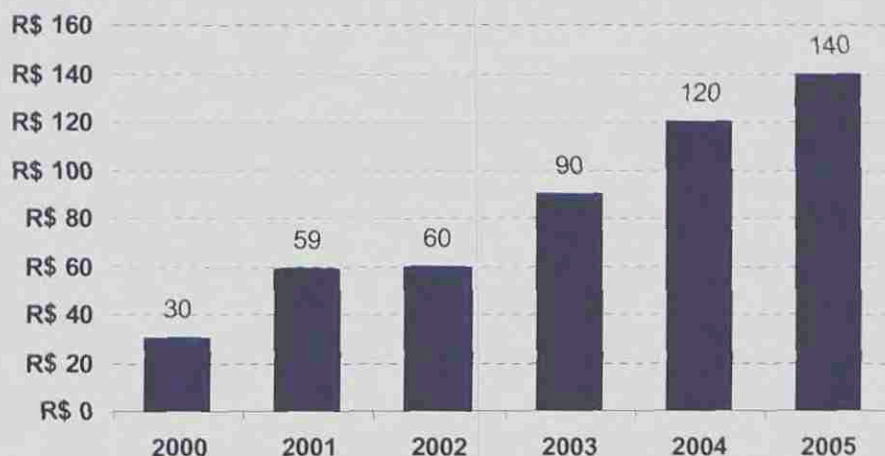


Figura 5: Faturamento em Milhões
Fonte: Call Center (2007)

4.2.2 Composição acionária

A consolidação do Grupo atingiu novo patamar em fevereiro de 2000, quando foram concluídas as negociações entre a Softway e o Fundo de *Private Equity* TMG, cujos principais investidores são Deutsche Bank Capital Partner, FMO – Banco de Fomento Holandês, Artal Luxembourg e outros. A administração da empresa continua a cargo dos sócio-fundadores, que mantêm participação de 46,6% do capital, garantindo a continuidade de foco e da filosofia. Em abril de 2001, foi concluída a incorporação da Empresa Multiação Call Center S.A. de Florianópolis, formando-se o Grupo Softway de Telemarketing.

4.2.3 Infra-estrutura

A atividade de um *call center* exige ambiente seguro, agradável, com temperatura e umidade controladas porque os operadores trabalham concentrados, submetidos à pressão natural da verificação do desempenho e do atendimento ao consumidor.

Com um cuidadoso planejamento arquitetônico e ergonômico, a Softway garante instalações que facilitam o bom convívio, conforto e segurança para os colaboradores de suas cinco Unidades: São Paulo (Vergueiro), Florianópolis (XV de Novembro e Dib Mussi), Campo Belo (SP) e Jundiaí. Em São Paulo os sites estão dispostos em cinco andares no Centro Empresarial do Aço, à Av. do Café, 277, um prédio de 11 andares na Rua Vergueiro, 396 e um Centro com 9 mil m² situado em Jundiaí, Av. das Indústrias, 655 – Jundiaí - SP. Em

Florianópolis, uma Unidade esta localizada na Praça XV de Novembro, 312 e outra na rua Antônio Dib Mussi, 460.

A Softway possui 3.100 posições de atendimento e emprega mais de 7.000 funcionários entre operadores, supervisores, equipe de suporte técnico, coordenadores, gerentes e diretores. A Softway conta também com uma equipe de desenvolvimento de aplicativos altamente especializada, dedicada ao atendimento de necessidades e customizações para seus clientes.

4.2.4 Missão

A Softway tem como missão “A partir de um conjunto inegociável de valores, sermos reconhecidos por todo o mercado como uma empresa excelente no que faz, que é ouvir e falar pelos nossos clientes. Além disso, participarmos efetivamente do desenvolvimento pessoal e profissional de nossos colaboradores”.

4.2.5 Visão

“Seremos uma empresa que se perpetuará sendo um exemplo para o mercado e para a sociedade de que é possível aliar Lucratividade com Credibilidade”.

4.2.6 Valores

Os princípios da Softway são regras e valores que servem de referência para os relacionamentos internos e externos da empresa:

- a) Honestidade – cumprir os deveres e respeitar os direitos da empresa e das outras pessoas, além de ser transparente e ético;
- b) Lealdade – ter compromisso com a missão, visão, valores e com os objetivos da organização;
- c) Respeito ao ser humano – reconhecer e aceitar as diferenças individuais de cada pessoa, preservando o interesse da empresa. Harmonizar e obter o máximo dessas diferenças valorizando as suas potencialidades;
- d) União – ter unidade na diversidade de personalidade, cultura, estilo, valores, crenças e objetivos para com a empresa, além de manter a força que movimenta nossa empresa não na competitividade interna, mas sim na cooperação;

e) Qualidade – ter seu trabalho reconhecido como excelente pelo cliente interno e/ou externo, dar o máximo de si todos os dias buscando acertar desde a primeira vez, através do aprimoramento profissional e pessoal e também, possuir interesse de ir além de si mesmo, tornando-se a cada ação melhor do que é, e não melhor do que o outro;

f) Profissionalismo - entender que dentro da empresa tenho um papel a cumprir e que sou o responsável para que o mesmo seja bem realizado e zelar pelo cumprimento dos processos estabelecidos pela empresa, buscando sempre um melhor serviço, ao menor custo e com satisfação do cliente interno e externo;

g) Responsabilidade social - Ter consciência do impacto social das nossas ações, e participar de atividades que geram desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, dos seus familiares e da comunidade em geral.

Com relação aos benefícios propiciados pela organização aos seus funcionários, destaca-se:

a) Vale Transporte – é concedido a todos os colaboradores que utilizam transporte coletivo para locomover-se da sua residência ao trabalho e vice-versa. Este é entregue na admissão e nos próximos meses até o dia 27 de cada mês.

b) Vale Refeição – no valor de R\$ 50,00 em ticket's refeição entregues até o dia 10 de cada mês.

c) Parceria Ballon Lanches – A partir da data de admissão, todos os colaboradores da Softway têm autorização para solicitar vales na lanchonete, localizada no 1º andar do prédio localizado na Praça XV. São vales mínimos de R\$ 10,00 e máximos de R\$ 80,00 ao mês e o valor gasto será descontado na folha de pagamento.

d) Auxílio creche – no valor de R\$ 40,00 por filho até 7 (sete) anos que esteja matriculado em creche comprovado por documentação (certidão de nascimento, comprovante de matrícula e recibo de pagamento com CGC da creche). Esse último deverá ser anexado à ficha-ponto todo dia 25 de cada mês.

e) Salário família – no valor de R\$ 11,26 por filho até 14 (quatorze) anos, para quem recebe até R\$ 560,81, mediante documentação (de 0 à 7 anos carteira de vacinação, acima de 7 anos declaração escolar e certidão de nascimento).

f) Convênio Médico e Odontológico com ACIF - O colaborador poderá usufruir mediante requisição, retirada no departamento de Recursos Humanos da empresa, com descontos de até 50% nas consultas exames.

g) Odontoprev - concedido mediante preenchimento de proposta de adesão no departamento de Recursos Humanos, após o término do período de experiência.

h) Banco Real – Tem-se um caixa eletrônico exclusivo para os colaboradores. Sendo que todos receberão através de conta salário podendo substituí-la por conta corrente do mesmo banco.

i) Convênio com Farmácias SESI – Após o término do prazo de experiência, solicita-se um cartão magnético das farmácias SESI, com limite de R\$ 80,00 por colaborador, sendo que as compras realizadas no período do dia 21 de um mês ao dia 20 do mês seguinte só serão descontadas na próxima folha de pagamento.

j) Convênio com o SESC – estende aos colaboradores todos os benefícios pela entidade oferecidos.

k) Convênio com Universidade Estácio de Sá – Descontos que variam de acordo com os cursos e turnos escolhidos.

l) Convênio com a Academia Evolução – Isenta matrícula e desconto de 10% comprovando vínculo empregatício.

m) Convênio com Curso de Idiomas Briskol – Comprovando vínculo, matrícula isenta e 10% de desconto no preço original dos cursos e material didático.

n) Convênio com Yazigi – Oferece 50% de desconto na matrícula e 15% no preço original de todos os cursos de idiomas vigentes, exceto no material didático.

o) Convênio com CCI – Curso de Inglês, turmas de 25 pessoas por semestre. Aulas fora do horário de trabalho, na própria empresa. Valor semestral: 6 vezes de R\$ 45,00.

p) Universidade Corporativa Softway – Poderão participar do vestibular os colaboradores que têm ensino médio completo e no mínimo 3 (três) meses de empresa. Cursos oferecidos: Marketing e Vendas, Sistemas de Informação e Gestão do Relacionamento com o Cliente.

Ainda, em relação ao comportamento esperado pela empresa perante o colaborador, a Softway estabeleceu algumas normas de conduta conforme segue abaixo:

a) Deveres do colaborador – indica como o colaborador não deve estar vestido dentro das dependências da empresa, como usar o elevador, manter o nível de produtividade pré-estabelecida, tratar o cliente com respeito e honestidade, zelar pelo patrimônio, etc.:

b) Quanto à segurança e saúde no trabalho – ginástica laboral, aquecimento vocal, sistema de vigilância eletrônica, serviço médico próprio, posto emergencial, etc.:

c) Quanto às condutas proibidas – fica expressamente proibido fumar dentro das dependências da empresa, exceto em local permitido, consumo de bebidas alcoólicas e drogas ilícitas, abandono do local de trabalho sem permissão do responsável, registrar o ponto fora

do horário de atendimento ou solicitar que outro colaborador o faça e efetuar ligações particulares na sua posição de atendimento, etc.;

d) Quanto às normas sobre o crachá – é obrigatório o uso do crachá para acesso às dependências da empresa, etc.;

e) Quanto às condutas que devem ser evitadas – evitar conversas em voz alta ao sair para seu intervalo, entrar na sala de operação antes do seu horário, etc.;

f) Quanto à política de aplicação de penalidades – a empresa possui normas internas e padronizadas quanto à aplicação de penalidades aos colaboradores embasadas na Consolidação das Leis Trabalhistas.

Portanto, a Softway tem como desafio a busca pela satisfação e motivação de todas as pessoas, independente das funções que elas exercem dentro da empresa, buscando assim, a *excelência tanto nos serviços prestados aos seus clientes externos, quanto na qualidade de vida de seus colaboradores.*

4.3 Descrição da pesquisa

Após a aplicação do instrumento de pesquisa, realizada em fevereiro de 2007 com os operadores de telemarketing, foi realizada a coleta dos dados e a compilação de todas as informações necessárias à análise do clima organizacional da Unidade Praça XV da Softway Contact Center.

Esta parte do presente trabalho pretende atender a um dos objetivos específicos, que é identificar os principais indicadores de insatisfação e de satisfação dos colaboradores.

A seguir está disposta a análise em forma de gráficos e com a descrição completa dos resultados da pesquisa, que irão ajudar na conclusão e nas ações que serão propostas nas considerações finais.

Questão 1: Estou satisfeito com a operação de telemarketing que estou trabalhando.

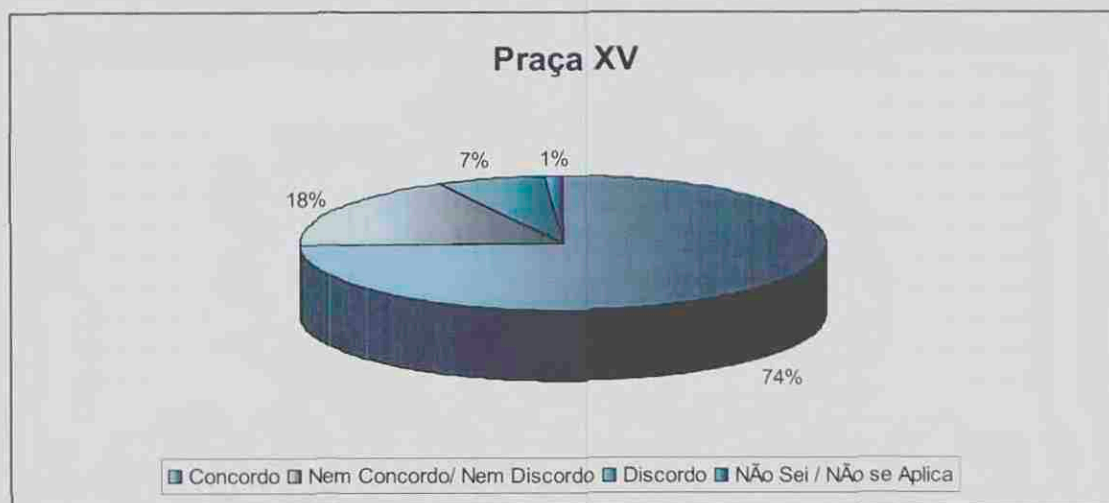


Figura 6: Estou satisfeito com a operação de telemarketing que estou trabalhando.
Fonte: Dados Primários (2007).

O gráfico acima mostra que 74% dos respondentes da pesquisa estão satisfeitos com a operação de telemarketing que trabalham, ou seja, satisfeitos com o produto que vendem e com o cliente para o qual prestam serviço. Há um fatia considerável de 18% que não tem opinião formada. O índice mais preocupante é dos 7% dos colaboradores que discordam, e não estão satisfeitos com a operação em que trabalham.

Questão 2: Gosto do trabalho que faço.

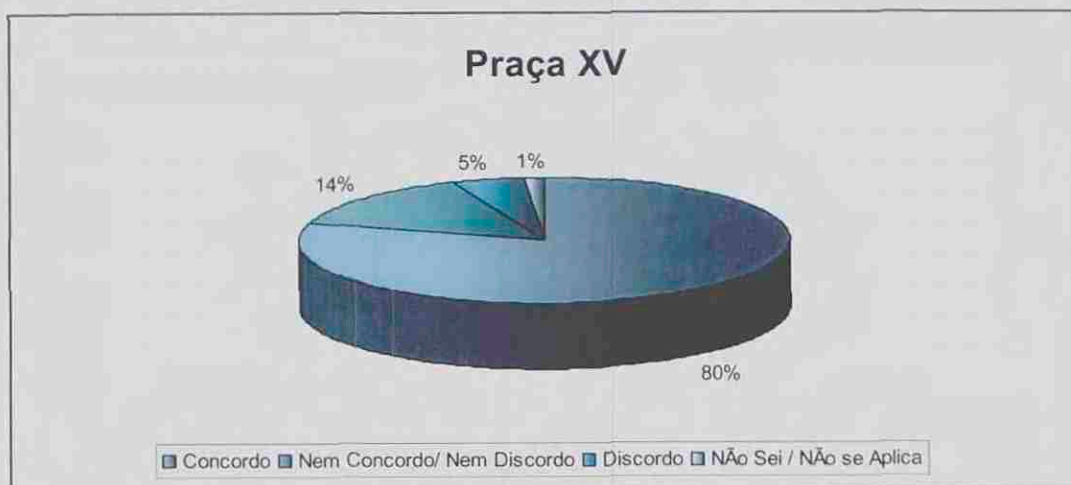


Figura 7: Gosto do trabalho que faço.
Fonte: Dados Primários (2007)

De acordo com o gráfico acima, pode-se perceber que 80% dos colaboradores gostam da função que exercem, a de operadores de telemarketing. Este índice é considerado excelente pela empresa, visto que a profissão é constantemente abordada em mídia para criticar o setor de telemarketing. Os outros 20% que não estão satisfeitos ao trabalho que exercem possivelmente procuraram este emprego pela facilidade de inclusão no mercado de trabalho, já que a empresa não exige experiência.

Questão 3: Meu superior imediato fornece as condições e informações necessárias para realização do meu trabalho.

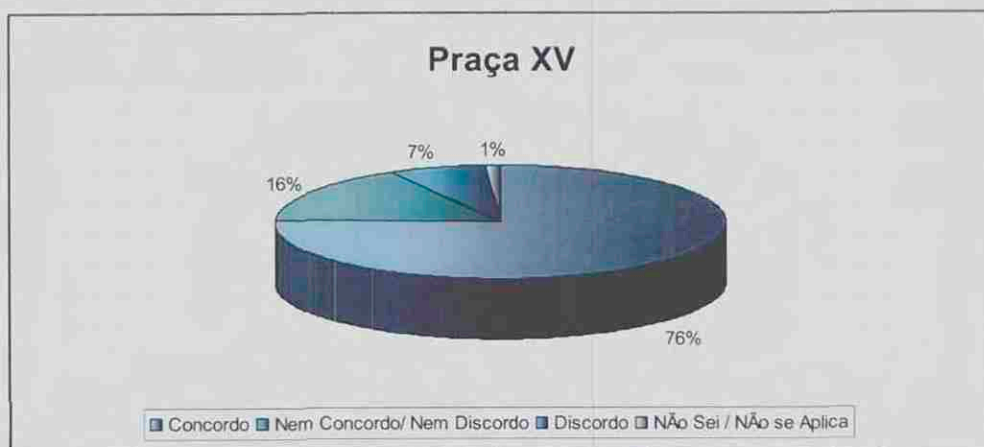


Figura 8: Meu superior imediato fornece as condições e informações necessárias para realização do meu trabalho.

Fonte: Dados Primários (2007).

Pode se perceber no gráfico acima que uma grande parcela dos operadores, 76%, afirma ter as condições e informações necessárias para realização do seu trabalho. Porém, há ainda uma parcela considerável de 24% que não concorda plenamente com esta afirmação. Este índice deve ser um ponto de atenção da empresa, pois pode indicar entre outros, despreparo dos líderes dos operadores em ensiná-los a realizar sua função. Outra justificativa para 7% discordarem que o supervisor lhes dá condições de realização do seu trabalho, é pelo fato de que cada supervisor lidera entre 35 e 40 pessoas, e que muitas vezes, pessoas novas na empresa podem ter respondido à pesquisa antes de o supervisor ter orientado individualmente alguns colaboradores por falta de tempo hábil para isso.

Questão 4: Tenho as informações que necessito para realizar meu trabalho com eficácia.

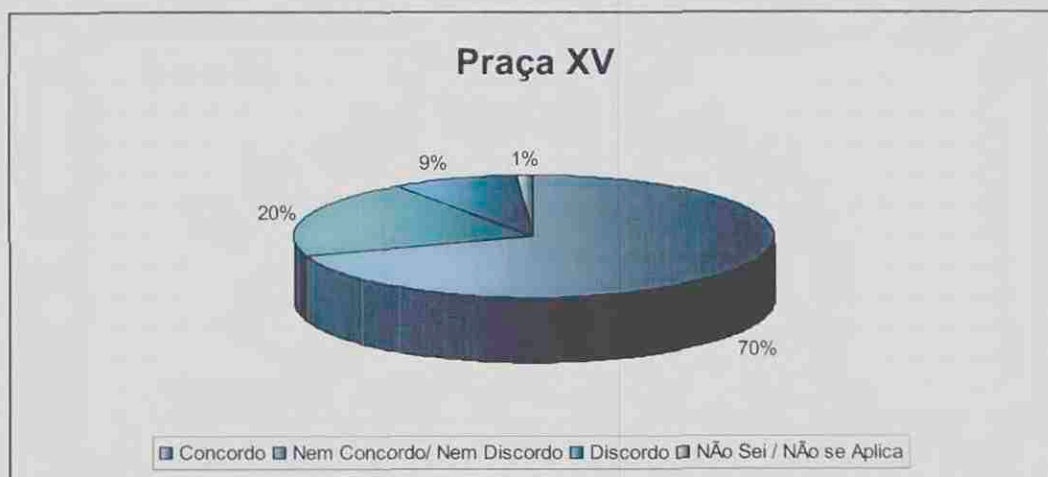


Figura 9: Tenho as informações que necessito para realizar meu trabalho.
Fonte: Dados Primários (2007).

A maior parte dos colaboradores, 70%, afirma ter as condições necessárias para realização do seu trabalho (condições estas que são: treinamento de produtos, técnicas de venda, operacionalização dos sistemas de atendimento, atualidade de mercado etc). Há uma parcela de 20% que nem concorda, nem discorda. E uma parcela de 10% que afirma discordar ou não saber responder ao questionamento acima. Considera-se o índice de 70% que concorda, baixo. É necessário entender os motivos junto aos operadores para diagnosticar como os superiores imediatos podem colaborar mais para o desenvolvimento do seu trabalho.

Questão 5: Meu superior imediato mantém um bom relacionamento com a sua equipe.

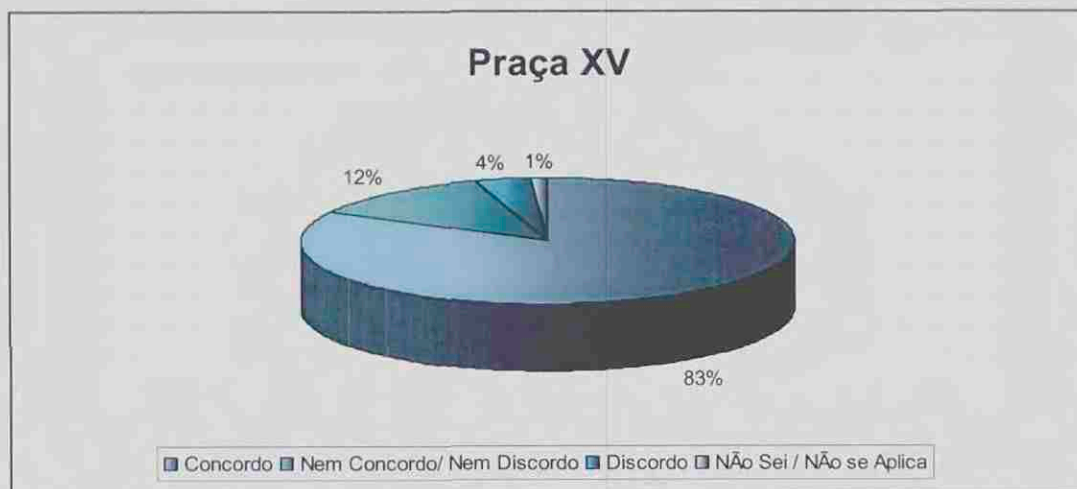


Figura 10: Meu superior imediato mantém um bom relacionamento com sua equipe.
 Fonte: Dados Primários (2007).

De acordo com o gráfico acima, pode se afirmar que 83% dos operadores estão satisfeitos com o grau de relacionamento do superior imediato com a equipe.

Este indicador é considerado bom, haja vista que isso propicia um melhor clima para o ambiente de trabalho e isso conseqüentemente ajuda no atingimento das metas. Em contrapartida a este percentual, há uma parcela de 12% que não tem opinião formada, 4% que discorda desse questionamento e 1% que não sabe responder. Apesar de o índice de 83% concordando com o questionamento ser considerado bom, é necessário apurar as causas que fizeram 17% responder contra e propor ações de melhoria.

Questão 6: Meu superior imediato respeita as diferenças e trata os subordinados com igualdade.

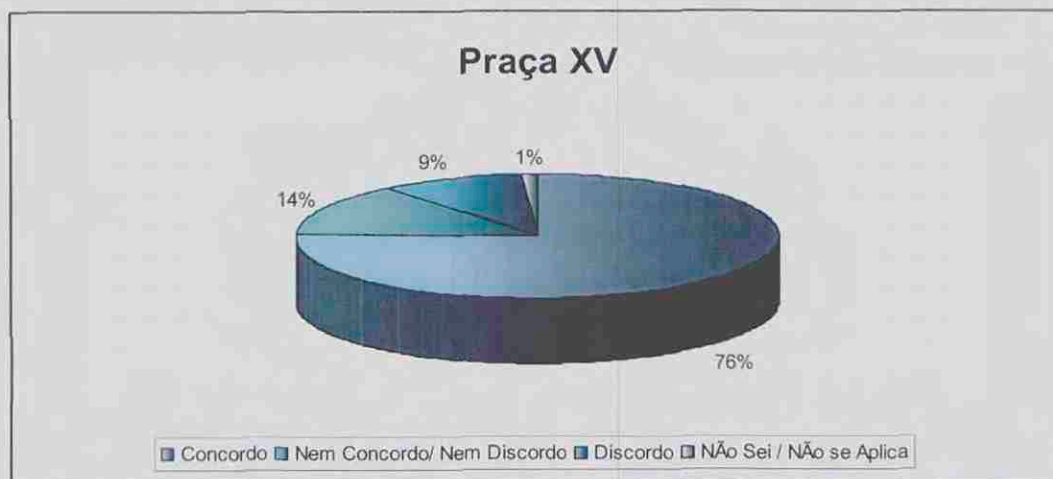


Figura 11: Meu superior imediato respeita as diferenças e trata os subordinados com igualdade.
Fonte: Dados Primários (2007).

Analisando o gráfico acima, percebe-se que 76% dos respondentes afirma que o superior respeita as diferenças pessoais e que trata os subordinados com igualdade. Há ainda 14% sem opinião formada, 9% que discorda do questionamento e 1% que não soube informar. Vale ressaltar que na empresa em questão, há uma grande diversidade de grupos: negros, brancos, *gays*, jovens, adultos e idosos. Um dos valores sobre os quais a empresa atua fortemente é o respeito, e por isso espera que seus líderes respeitem as diferenças e que tratem seus subordinados com igualdade, independentemente de qualquer coisa. De qualquer forma, é preciso investigar se isso está sendo respeitado e agir para que os operadores percebam esta realidade acontecendo.

Questão 7: Meu superior imediato deixa claro o que espera de mim.

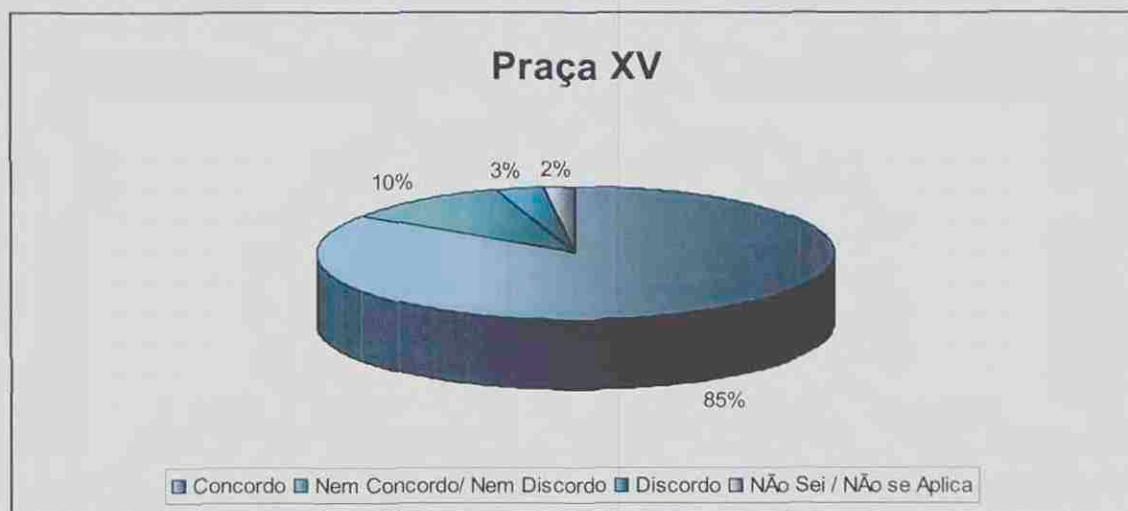


Figura 12: Meu superior imediato deixa claro o que espera de mim.
Fonte: Dados Primários (2007).

Analisando o gráfico acima, conclui-se que 85% dos colaboradores que responderam a pesquisa concordam que o seu superior imediato deixa claro o que se espera do trabalho. Esse indicador pode ser justificado pelo fato de a empresa possuir um processo formal de *feedback*, que é aplicado cerca de 4 vezes por mês a cada operador de telemarketing, apontando os pontos positivos, pontos a melhorar e plano de metas. Mesmo assim, é preciso agir nas pessoas que dizem não ter opinião formada sobre isso (10%), sobre as pessoas que discordam da informação (3%) e sobre as pessoas que não souberam responder (2%).

Questão 8: Estou satisfeito com o processo de avaliação de desempenho utilizado pela empresa.

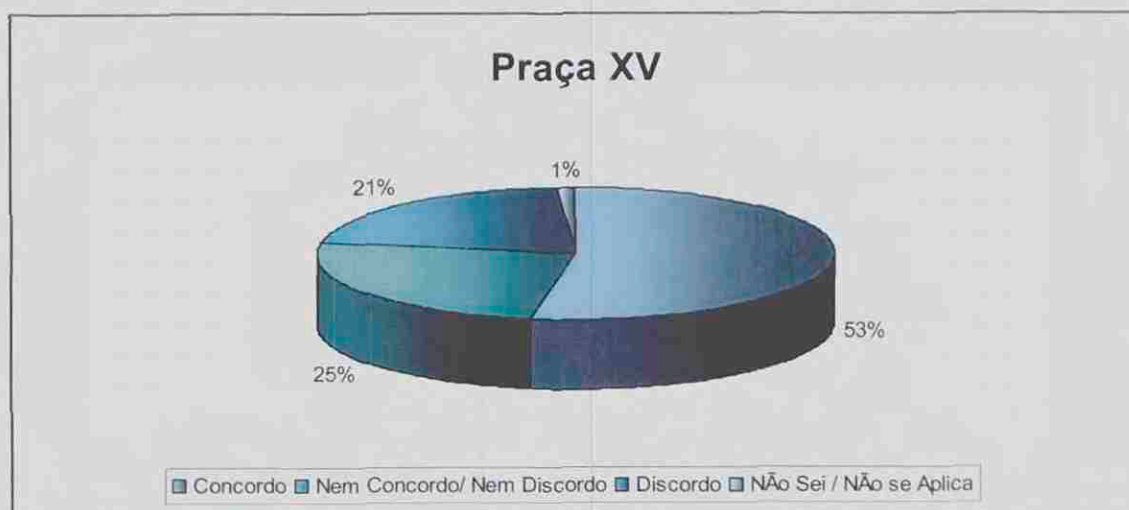


Figura 13: Estou satisfeito com o processo de avaliação da empresa.
Fonte: Dados Primários (2007).

De acordo com o gráfico acima, apenas 53% dos respondentes afirmaram estar satisfeitos com o processo de avaliação e desempenho utilizado pela empresa. Este indicador reflete certo descontentamento com os critérios utilizados para promoção de cargos na organização, que possui três etapas mas que exige muitos critérios (nota de qualidade mínima, tempo de casa, absenteísmo, vendas) para os operadores poderem se candidatar. Um grupo de 25% das pessoas não tem opinião formada, 21% discordam do questionamento e 1% não soube responder.

Questão 9: Recebo outras manifestações de reconhecimento por um bom trabalho realizado, que não seja financeira.

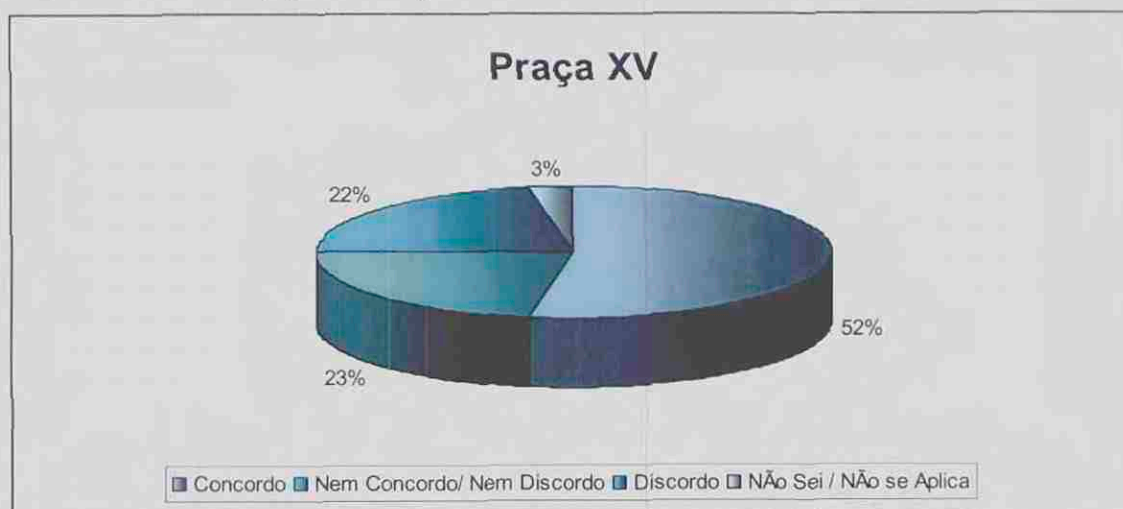


Figura 14: Recebo outras manifestações de reconhecimento por um bom trabalho realizado, que não seja financeira.

Fonte: Dados Primários (2007).

Analisando o gráfico acima, percebe-se uma clara divisão entre pessoas que concordam que a empresa reconhece o trabalho de outras formas além da questão financeira (52%), e pessoas que não concordam com o questionamento (23% não têm opinião formada, 22% discordam e 3% não souberam responder). Este gráfico chama a atenção para que a empresa valide suas formas de reconhecimento aos funcionários, além da questão financeira, como: elogios, promoções de cargo, validação por parte do líder etc.

Questão 10: As metas da operação são claras e alcançáveis.

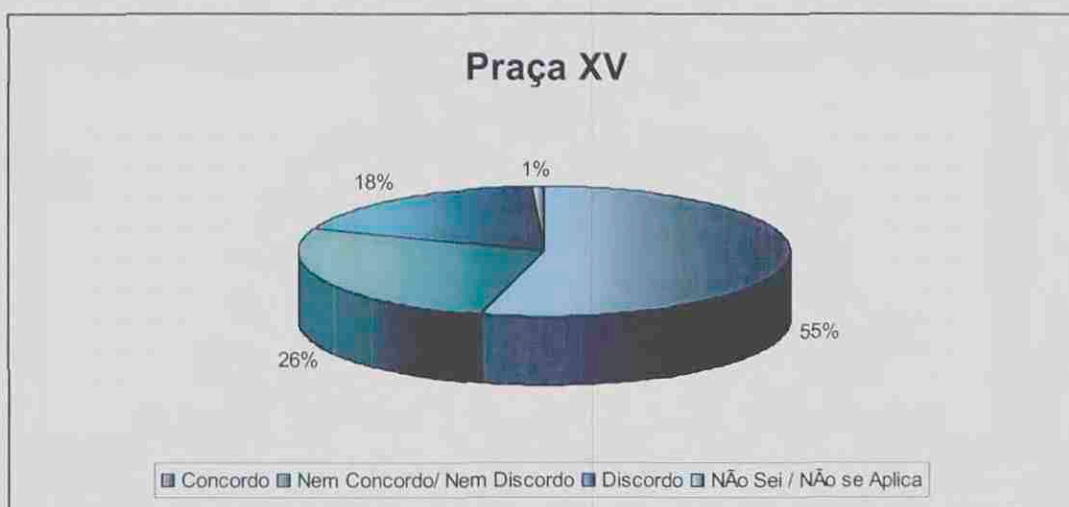


Figura 15: As metas da operação são claras e alcançáveis.
Fonte: Dados Primários (2007).

De acordo com o gráfico acima, apenas 55% dos operadores pesquisados concordam que as metas são claras e alcançáveis. Em contrapartida, 26% não têm opinião formada, 18% discordam e 1% não soube responder. A empresa deve analisar esta questão no sentido de que metas inalcançáveis podem prejudicar o desempenho e desacreditar os colaboradores. As metas precisam ser claras e alcançáveis, para gerar mais envolvimento e comprometimento de todos para o atingimento.

Questão 11: Existem adequadas condições de segurança física na empresa.

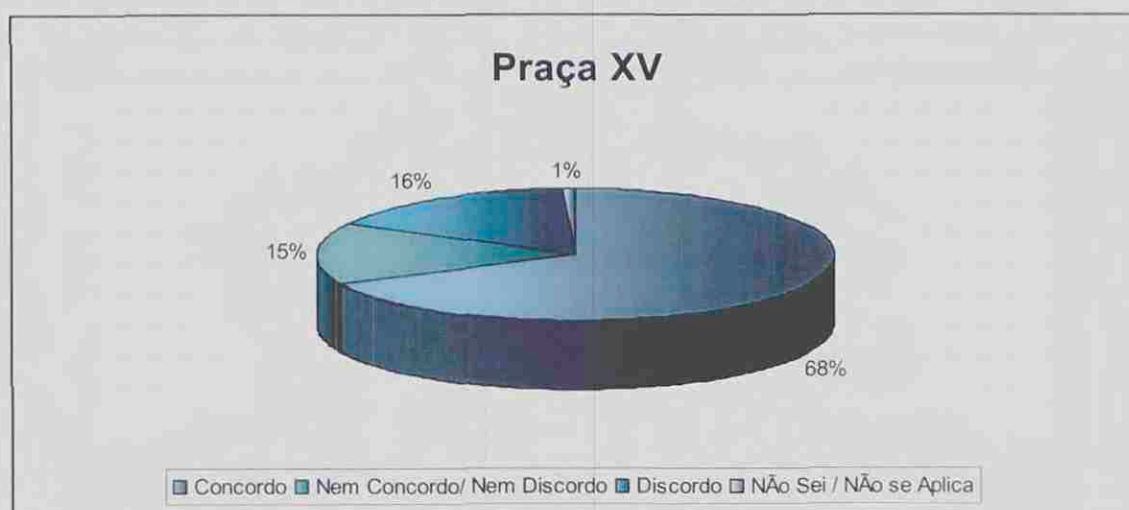


Figura 16: Existem adequadas condições de segurança física na empresa.
Fonte: Dados Primários (2007).

Analisando o gráfico acima, 68% dos operadores concordam que existem condições adequadas de segurança física na empresa. Grupos menores ou não tem opinião formada (15%), discordam (16%) ou não souberam responder (1%). A empresa têm ciência de que há necessidade de melhoria das condições físicas, pois o sistema de ar condicionado central é falho e os elevadores têm problemas constantes. Até por esse motivo, a empresa planeja mudar de um prédio horizontal na Praça XV de Novembro, no Centro de Florianópolis, para um prédio horizontal e com infra-estrutura adequada para ambiente de *call center*, que será localizado no bairro Pedra Branca, em Palhoça.

Questão 12: Os micros, PAS e demais instalações são limpos e higienizados.

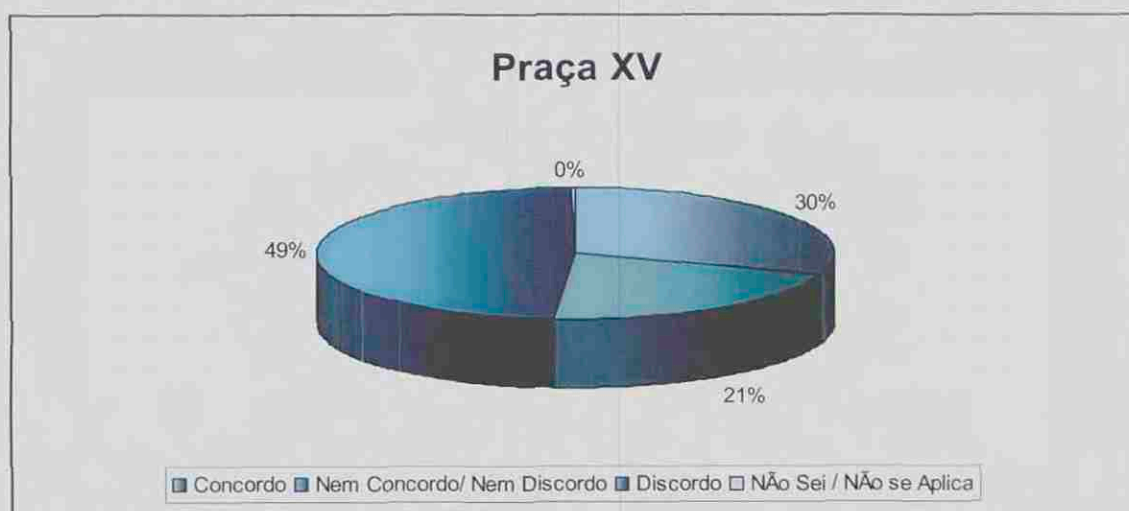


Figura 17: Existem Os micros, PAS e demais instalações são limpos e higienizados.
Fonte: Dados Primários (2007).

De acordo com o gráfico acima, apenas 30% dos operadores concordam que o ambiente de trabalho em geral é limpo e higienizado. 49% discordam e acham que o ambiente de trabalho deveria ter melhores condições de limpeza e higiene. 21% não têm opinião formada. A empresa contrata uma terceirizada para limpeza e higiene do ambiente, e deve agir junto a ela para melhorar as condições, pois quase metade dos operadores estão descontentes com este indicador, segundo a pesquisa.

Questão 13: O nível de ruído não interfere no trabalho.

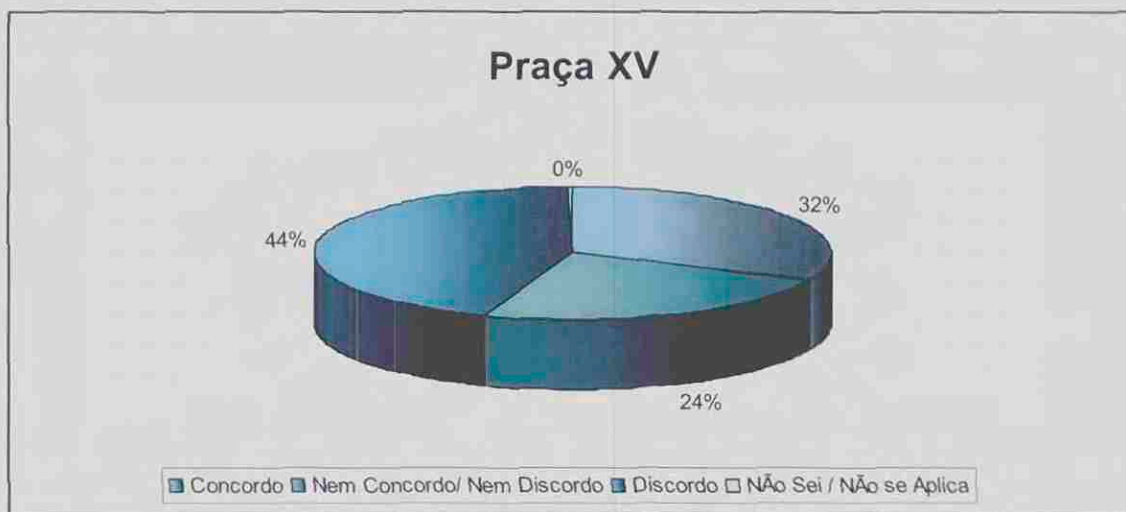


Figura 18: O nível de ruído não interfere no trabalho.
 Fonte: Dados Primários (2007).

Analisando o gráfico acima, temos uma parcela de apenas 32% dos operadores satisfeitos com o nível de ruído no trabalho. Percebe-se que o maior grupo, 44%, discorda e acha que o nível de ruído interfere sim no trabalho. Isto acontece por que os *call centers* são dispostos em células de 30 posições, onde trabalham aproximadamente 35 pessoas simultaneamente (entre operadores, supervisores e auxiliares). E como a função de operador de telemarketing exige entrar em contato com o cliente e falar muito, a empresa poderia melhorar as condições de ruído, e conseqüentemente, a satisfação dos colaboradores, disponibilizando um teto acústico em todos os call centers, haja vista que apenas 1 dos cerca de 20 possui esta tecnologia.

Questão 14: Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça.

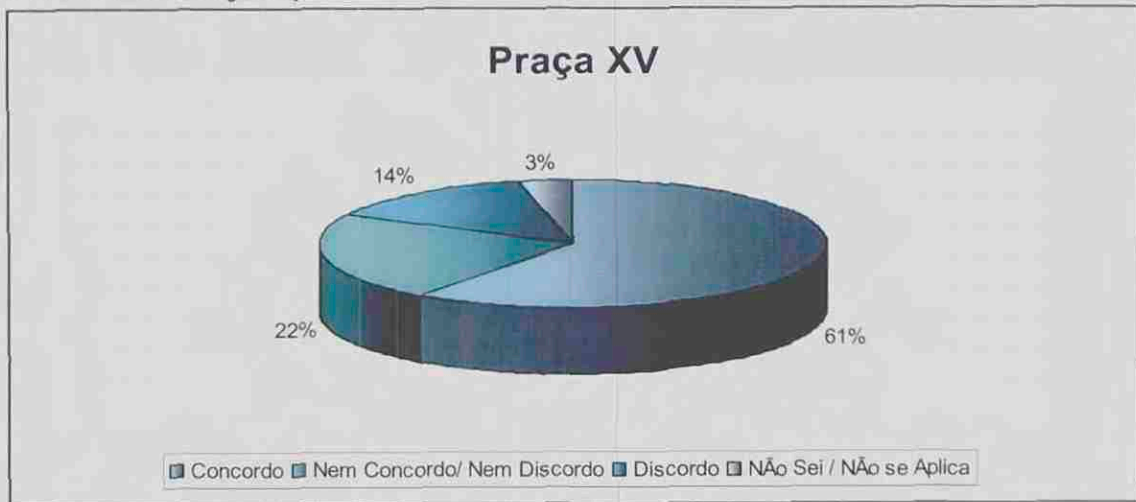


Figura 19: Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça.
Fonte: Dados Primários (2007).

Percebe-se com o gráfico acima que 61% dos operadores acreditam que diante de injustiças, acabará sendo ouvido e obtendo justiça. 22% não têm opinião formada, 14% discordam e 3% não souberam responder. Com base no gráfico, pode se concluir que é preciso aproximar os supervisores aos seus operadores, para que estes tenham a liberdade de expressarem o que sentem, quando injustiçados, e para confiarem nos líderes da empresa, em face de um problema, para que estes os ajudem a resolver e tomem as rédeas da situação.

Questão 15: Tenho orgulho de contar para outras pessoas que trabalho nesta empresa.

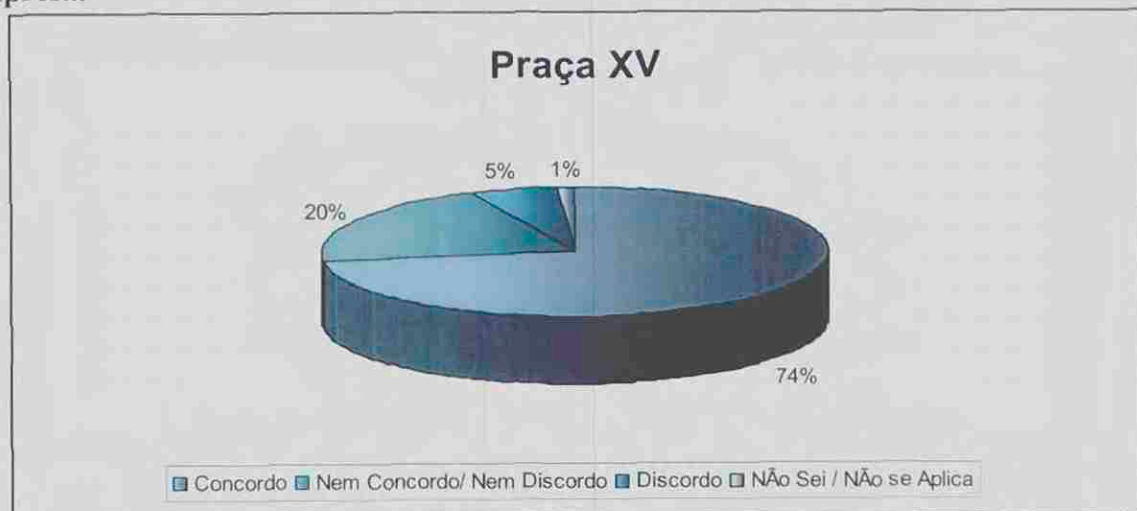


Figura 20: Tenho orgulho de contar para outras pessoas que trabalho nesta empresa.
Fonte: Dados Primários (2007).

Analisando o gráfico acima, percebe-se que 74% dos operadores afirmam ter orgulho em trabalhar nesta empresa, e também orgulho de contar para outras pessoas que trabalha. Apenas 5% afirmam não ter orgulho de trabalhar, mas podem ter procurado a Softway devido necessidade de emprego e facilidade de contratação. 20% não têm opinião formada e 1% não soube responder.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo era analisar quais fatores contribuem para o grau de satisfação ou insatisfação dos operadores da Unidade Praça XV, da Softway. Para tanto, utilizou-se uma pesquisa de clima organizacional para ter um método formal de avaliação do clima da empresa, focando em questões que retratassem o grau de satisfação dos operadores com relação a determinados indicadores como: condições físicas, informações necessárias para realização do trabalho, características do líder, métodos de avaliação etc.

Pode se afirmar que o clima organizacional é uma medida da percepção que os empregados têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização onde atuam.

Caracterizou-se que a pesquisa é um método formal de avaliação através da qual são medidos indicadores referentes às percepções dos colaboradores em relação à organização.

Na identificação dos principais indicadores e satisfação e insatisfação dos colaboradores foram constatados alguns pontos:

Satisfação:

- A grande maioria dos colaboradores sente orgulho em fazer parte da empresa (74%);
- Na questão “gosto do trabalho que faço”, 80% dos colaboradores responderam que concordam;
- 76% dos colaboradores responderam que concordam que tem as informações e condições necessárias para a realização do seu trabalho;
- No item que avaliava relacionamento entre chefia e liderados, 83% afirmaram que mantém bom relacionamento;
- 76% afirmaram que os superiores respeitam a diversidade e tratam a todos com igualdade;
- 85% afirmam que o superior imediato deixa claro o que é esperado da sua função;

Insatisfação:

- Quando questionados sobre o processo de avaliação utilizado pela empresa, apenas 53% das pessoas afirmam estar satisfeitos;
- Apenas 52% dos respondentes concorda que recebe reconhecimento além do financeiro;
- Quase 50% dos respondentes não concordam que as metas são claras e alcançáveis;
- Em relação ao micros, PA's e demais instalações, 70% acham que não são limpos e higienizados o suficiente;
- A grande maioria dos respondentes (68%), acha que o nível de ruído interfere no trabalho.

De acordo com o resultado da pesquisa, a Softway poderá instituir um plano de ação para resolver algumas questões constatadas como insatisfatórias segundo os colaboradores, como as condições físicas de higiene e limpeza no ambiente de trabalho, por exemplo, e desenvolver competências técnicas e comportamentais dos supervisores, para que estejam cada vez mais preparados para as situações do dia-a-dia de um *call center*.

A pesquisa de clima, muito mais do que uma forma de entender os colaboradores de uma empresa, é uma forma de agir nos pontos focais constatados, melhorando o clima e conseqüentemente aumentando a produtividade.. Através dela pode-se orientar a organização quanto a suas políticas, ambiente físico, liderança, para tornar-se mais eficaz e em melhoria contínua.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais**. São Paulo: Pioneira, 2001.

BALCEIRO, Raquel; FIGUEIREDO, Pedro. **A gestão de competências nas organizações virtuais**. Disponível: <<http://www.crie.coppe.ufjf.br>>. Acesso em: 24 set. 2005.

BISPO, Patrícia. **Todeschini pesquisa satisfação interna**. 10-06-2003. Disponível em <<http://www.recursos humanos.com.br>>. Acesso em 13 set. 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho**. Revista RAE, São Paulo, v.41, n.1, (p. 10-15) jan./mar. 2001.

CARDOSO, Vinícius, et al. **Indicadores para gestão de competências: uma abordagem baseada em processos**. Disponível em: <http://www.apoena.com.br/artigo_km_4.pdf>. Acesso em: 26 set. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos na empresa: pessoas, organizações e sistemas**. São Paulo: Atlas, 1989. v.1.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisas em ciências humanas e sociais**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

DECENZO, David A. ROBBINS, Stephen P. **Administração de recursos humanos**. 6 ed. São Paulo: LTC 2001.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e expectativas.** São Paulo: Atlas, 2002.

ELY, Eliseu Eduardo. **Clima organizacional: O diferencial competitivo.** 17/01/03. Disponível em <<http://www.recursos humanos.com.br>>. Acesso em 10 set. 2005.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas.** 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1974.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira.** Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais** São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing.** 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projetos e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 4 ed. São Paulo: Futura 2001.

MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade.** 19 ed. São Paulo; Gente, 1995.

NISEMBAUM, Hugo. **Como desenvolver as competências organizacionais.** Canal RH. Out, de 2005.

PASOLD, César Luiz. **Prática de pesquisa jurídica**: idéias e ferramentas úteis para o pesquisador do direito. Florianópolis: OAB/SC, 2005.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (Org). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal**: desenvolvimento de recursos humanos. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1981.

TACHIZAWA, Takeshi; FERREIRA, Víctor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

ÂPENDICE

SOFTWAY CONTACT CENTER
PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL
FEVEREIRO DE 2007

1. Estou satisfeito com a operação de telemarketing em que estou trabalhando:

- Concordo
- Nem concordo/nem discordo
- Discordo
- Não sei/não se aplica

2. Gosto do trabalho que faço:

- Concordo
- Nem concordo/nem discordo
- Discordo
- Não sei/não se aplica

3. Meu superior imediato fornece as condições e informações necessárias para realização do meu trabalho:

- Concordo
- Nem concordo/nem discordo
- Discordo
- Não sei/não se aplica

4. Tenho as informações que necessito para realizar meu trabalho:

- Concordo
- Nem concordo/nem discordo
- Discordo
- Não sei/não se aplica

5. Meu superior imediato mantém um bom relacionamento com sua equipe

- Concordo
- Nem concordo/nem discordo
- Discordo

Não sei/não se aplica

6. Meu superior imediato respeita as diferenças e trata os subordinados com igualdade:

Concordo

Nem concordo/nem discordo

Discordo

Não sei/não se aplica

7. Meu superior imediato deixa claro o que espera de mim:

Concordo

Nem concordo/nem discordo

Discordo

Não sei/não se aplica

8. Estou satisfeito com o processo de avaliação da empresa:

Concordo

Nem concordo/nem discordo

Discordo

Não sei/não se aplica

9. Recebo outras manifestações de reconhecimento por um bom trabalho realizado, que não seja financeira:

Concordo

Nem concordo/nem discordo

Discordo

Não sei/não se aplica

10. As metas da operação são claras e alcançáveis:

Concordo

Nem concordo/nem discordo

Discordo

Não sei/não se aplica

11. Existem adequadas condições de segurança física na empresa:

- Concordo
- Nem concordo/nem discordo
- Discordo
- Não sei/não se aplica

12. Existem Os micros, PAS e demais instalações são limpos e higienizados:

- Concordo
- Nem concordo/nem discordo
- Discordo
- Não sei/não se aplica

13. O nível de ruído não interfere no trabalho:

- Concordo
- Nem concordo/nem discordo
- Discordo
- Não sei/não se aplica

14. Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça:

- Concordo
- Nem concordo/nem discordo
- Discordo
- Não sei/não se aplica

15. Tenho orgulho de contar para outras pessoas que trabalho nesta empresa:

- Concordo
- Nem concordo/nem discordo
- Discordo
- Não sei/não se aplica