



PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE TELEFONIA: um estudo de caso

Alex Silva de Faria¹

Debora Vargas Ferreira Costa²

Victor Cláudio Paradela Ferreira³

RESUMO

A pesquisa cujos resultados estão aqui apresentados teve como objetivo geral diagnosticar o clima organizacional em uma empresa de telefonia, com sede na cidade de Juiz de Fora e filiais em outras cidades de Minas e Goiás, avaliando a percepção dos funcionários por meio de categorias como o desenvolvimento profissional, imagem corporativa, motivação, comunicação, remuneração e benefícios, saúde e segurança e relacionamento interpessoal. A população da pesquisa foi todo o corpo de funcionários, incluindo os níveis operacionais e administrativos, com questionários distribuídos em todas as localidades, sendo setenta e três, o total avaliado. Os dados foram levantados através de questionário, formado por setenta questões. Os resultados servem de parâmetro para a administração na gestão do clima organizacional, fornecendo subsídios para a adoção de medidas visando à conciliação entre as metas organizacionais com o bem estar, qualidade de vida e desenvolvimento profissional dos funcionários.

PALAVRAS-CHAVE: CLIMA ORGANIZACIONAL. GESTÃO DE PESSOAS. PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES.

¹ Bacharel em Administração pelas Faculdades Integradas Vianna Júnior.

² Professora da Universidade Federal de Juiz de Fora- Campus de Governador Valadares. Graduada em Administração de Empresas pela UFJF e Mestre em Administração pela Fundação Getúlio Vargas.

³ Doutor e Mestre em Administração pública pela Fundação Getúlio Vargas. Professor adjunto da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF

INTRODUÇÃO

O tema clima organizacional adquire relevância à medida que o crescente acirramento da concorrência entre as organizações e a busca por um padrão favorável de produtividade provocam grandes impactos sobre o ambiente de trabalho. Dessa forma, as pessoas passam a ser consideradas como patrimônio valioso das organizações. No século XXI, o motor que gira a chamada Era da Informação é o conhecimento que reside nos talentos humanos. Pode-se dizer que há uma nova guerra na busca e retenção de talentos, uma vez que a Era da Informação exige das empresas a busca de pessoas cada vez mais capacitadas e, em contrapartida, as empresas buscam oferecer um clima participativo, democrático e agradável, visando à qualidade de vida.

O estudo sobre o clima organizacional possibilita que as empresas busquem administrar um conjunto de ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, alinhado com a cultura organizacional, com prioridade para o bem-estar das pessoas da organização. Segundo Lacombe (2005), clima organizacional pode ser entendido como o grau de satisfação dos funcionários com o ambiente interno da empresa. Dessa forma, está ligado ao relacionamento entre pessoas, os sentimentos, emoções e integração da equipe. Diante dos argumentos colocados acima, os administradores buscam promover um ambiente empresarial em que as pessoas trabalhem de forma eficaz num esforço comum, desenvolvam suas competências, realizem suas aspirações profissionais e alcancem reconhecimento devido e recompensas.

A pesquisa, cujos resultados estão aqui apresentados, teve como objetivo avaliar a percepção do clima organizacional manifesto na empresa estudada e identificar quais são os pontos críticos mais expressivos em cada filial, buscando assim, levantar informações que auxiliem na melhoria do processo de gestão de pessoas.

O artigo está dividido em cinco seções, contando com esta introdução. Em seguida, é apresentada uma revisão de teorias sobre o ambiente de trabalho e o clima organizacional. A terceira seção destaca a metodologia adotada na pesquisa. Na sequência, vêm a análise dos resultados obtidos no campo e as considerações finais.

1 O AMBIENTE DE TRABALHO

O contexto do trabalho nas organizações foi abordado sob uma breve análise do significado da palavra trabalho e suas aplicações ao longo do tempo nas empresas. A definição de trabalho, do latim *tripalium*, refere-se a instrumento de tortura utilizado para punir criminosos que, ao perder a liberdade, eram submetidos a trabalho forçado. Porém, segundo Bom Sucesso (2002), no período da reforma protestante, tanto Calvino quanto Lutero relataram o trabalho como libertador, capaz de aumentar a dignidade, uma vez que a contribuição do serviço terá uma recompensa merecida.

Cavassani, Cavassani e Biazin (2006) destacam que os primeiros estudos para diminuir os esforços e aumentar a capacidade produtiva foram desenvolvidos por Frederick Taylor no final do século XIX. Tais estudos contribuíram para surgimento da divisão de tarefas e a especialização dos trabalhadores. Deve-se considerar, no entanto, que a abordagem taylorista foi bem restrita a aspectos fisiológicos (redução do esforço físico) e econômicos (pagamento de remuneração proporcional á produtividade alcançada), como destacam Ferreira *et al* (2009). As abordagens contemporâneas sobre qualidade de vida no trabalho são bem mais amplas e complexas.

1.1 Motivação

Os estudos sobre motivação revelam que as pessoas podem ser motivadas por diversos fatores. Um indivíduo pode gostar do seu trabalho, pois ele satisfaz suas necessidades sociais e de segurança, por exemplo. Os fatores que motivam um indivíduo hoje podem não motivá-lo amanhã. O Processo motivacional pode ser explicado de acordo com as necessidades, impulsos e incentivos ligados ao interesse de cada pessoa. Necessidades ou carências provocam tensão e desconforto, liberando um processo que busca subtrair ou eliminar essa tensão. Dessa forma, a pessoa escolhe um curso de ação para atender determinada necessidade e, a partir desse momento, surge um comportamento focado nessa meta (impulso). Quando o indivíduo consegue satisfazer tal necessidade, o processo motivacional é considerado como bem-sucedido. Com isso, a satisfação elimina ou reduz a carência. Todavia, se a satisfação não for alcançada surge a frustração, conflito ou Estresse. Tal avaliação de desempenho determina alguma forma de recompensa, incentivo, ou punição à pessoa. (ROBBINS, 2005)

De acordo com Sobral e Peci (2008), no ambiente das organizações, a motivação pode ser definida como a predisposição individual para exercer esforços que busquem o alcance das metas organizacionais, alinhada pela capacidade de esses esforços satisfazerem, simultaneamente, alguma necessidade individual. O desafio do administrador é canalizar esses esforços individuais, buscando a melhoria do desempenho dos indivíduos no cargo.

Para Robbins (2005), a motivação pode ser definida como o resultado da interação do indivíduo com a situação, em outras palavras, motivação é visto como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Na década de 1950 foram desenvolvidos três conceitos básicos sobre motivações. Tais teorias, ainda são as explicações mais conhecidas sobre motivação dos trabalhadores e foram utilizadas para estudo e desenvolvimento de

outras teorias. São elas: as necessidades humanas, segundo Maslow; as teorias X e Y, propostas por McGregor e a teoria de dois fatores, defendida por Herzberg.

A Teoria das Necessidades Humanas, proposta por Maslow, representa a teoria motivacional mais conhecida, sendo normalmente apresentada na forma de uma pirâmide. Sampaio (2009), porém, alerta que a forma como tal teoria tem sido divulgada não corresponde ao que Maslow de fato propôs. O primeiro equívoco é que o autor jamais montou uma pirâmide e defendeu que exista uma hierarquia rígida entre elas. Além disso, ele propôs a existência de sete níveis de necessidades humanas e não cinco como costuma ser encontrado na pirâmide a ele atribuída. São eles: necessidades fisiológicas, segurança, sociais, estima, autorealização, saber e entender e, por fim, estética. Seguindo o proposto por Maslow, pode-se concluir que a melhor forma de uma organização favorecer a motivação de seus trabalhadores é fornecendo-lhes condições adequadas para o suprimento do maior número possível de suas necessidades, pois o desejo de atendê-las é o que impulsiona um indivíduo a esforçar-se.

Sampaio (2009), no entanto, critica o modo que o estudo de Maslow é informado por alguns autores. Para ele o conceito de necessidade elaborado por Maslow levou alguns autores a afirmarem que a motivação é interna do indivíduo e que pertence apenas ao íntimo das pessoas, sem que os fatores externos estejam correlacionados e que são mediados pela consciência individual e coletiva, além de relações sociais. Dessa forma, não se deve considerar a motivação de uma pessoa por meio de uma regra geral, descrevendo padrões de funcionamentos motivacionais, uma vez que o mesmo pode variar de indivíduo para indivíduo. Dessa forma, o autor critica que tal teoria seja empregada como recomendação de políticas de gestão, tanto no âmbito social, quanto no âmbito organizacional.

Douglas McGregor (1950, *apud* ROBBINS, 2005) estabeleceu duas visões distintas do ser humano: uma relativamente negativa, chamada de Teoria X e outra relativamente positiva, chamada de Teoria Y. É importante observar, como destacam Ferreira *et al* (2009), que “Teoria X” foi apenas um nome dado por McGregor a um conjunto de crenças e pressupostos sobre o comportamento

humano no trabalho que são abraçados por muitos líderes que mantêm uma percepção negativa sobre a índole do ser humano. Os que assim pensam julgam que os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e sempre tentarão evitar o trabalho. Por esse motivo, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas. Essa teoria ressalta ainda que o ser humano em geral evita reponsabilidade e busca, sempre que possível, orientação formal, colocando a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho, mostrando pouca ambição.

Em contraposição a essa visão pessimista, ele propôs a adoção de novos paradigmas, resumidos no que chamou de Teoria Y. Nessa perspectiva, destacam-se premissas de que os funcionários acham o trabalho algo natural, como descansar ou se divertir. As pessoas demonstram orientação e autocontrole quando comprometidas com os objetivos, buscando, na maioria das vezes, aceitar ou adquirir responsabilidade. Além disso, tal teoria afirma que há nos funcionários capacidade de tomar decisões inovadoras, não sendo exclusividade de posições hierarquicamente superiores.

Para Douglas McGregor (1950, *apud* ROBBINS, 2005), as premissas da Teoria Y eram mais válidas que as da Teoria X. Com o objetivo de maximizar a motivação dos funcionários, propôs ideias como a do processo decisório participativo, a das tarefas desafiadoras, relacionamento em grupo e responsabilidades. Contudo, não existem evidências que ambas as teorias sejam válidas, embora sejam importantes para análise do comportamento organizacional.

Segundo Frederick Herzberg (1950, *apud* ROBBINS, 2005), existe a crença de que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica. Partindo desse pressuposto, Herzberg investigou a questão sobre o que as pessoas desejam do trabalho. De acordo com os dados coletados, os fatores que levam a satisfação no trabalho são diferentes e separados daqueles que levam à insatisfação. As condições em torno do trabalho, como a qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, as condições físicas de trabalho, a segurança no emprego e a relação com os outros foram caracterizadas como fatores higiênicos.

Quando esses fatores são adequados, as pessoas não estarão insatisfeitas, mas também não estarão satisfeitas. Para motivar as pessoas no trabalho essa teoria sugere o foco nos fatores associados com o trabalho em si ou com os resultados diretos dele, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização.

Outras teorias surgiram posteriormente tentando explicar o processo motivacional, como a teoria do estabelecimento de metas. Segundo Lathan (2007, *apud* Godoi, 2009), tal teoria foi desenvolvida na década de 70 está baseada na premissa de que as metas e objetivos afetam a motivação e o desempenho. Para essa teoria, a força motivacional está inserida na discrepância entre as ações dos indivíduos e o que os mesmo aspiram realizar, ou seja, a partir da insatisfação e do desejo em reduzir as diferenças entre o real e o ideal, surge o motivo em direção a realizar determinadas atitudes, estabelecendo o desejo de lutar por um objetivo. Outro pressuposto dessa teoria é que metas difíceis conduzem as pessoas em um melhor desempenho do que metas gerais e fáceis.

2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima Organizacional pode ser entendido como o grau de satisfação dos funcionários com o ambiente interno da empresa. Dessa forma, o clima organizacional pode estar ligado com relacionamento entre pessoas, os sentimentos, emoções e integração da equipe (LACOMBE, 2005).

Para Lisboa e Palaci (2008), clima organizacional saudável está relacionado com a percepção do funcionário, no qual o mesmo se sente capaz de expressar suas opiniões e estabelecer relações interpessoais, sem receio de ser rejeitado pelo grupo de pessoas do seu ambiente de trabalho.

Luz (2007) ressalta que, apesar do clima ser afetado por fatores externos à organização, como condições de saúde, habitação, lazer e condições sociais, a cultura organizacional é uma das principais causas. A cultura se manifesta através dos rituais de uma empresa, por meio de seus códigos e símbolos que caracterizam

o seu dia a dia. Tal identidade causa um impacto positivo ou negativo no ânimo das pessoas. Dessa forma, algumas empresas são rígidas em seus aspectos disciplinares, sendo algumas extremamente formais nas suas relações de trabalho, enquanto que outras são demasiadamente informais. Algumas são conservadoras, outras inovadoras. Portanto, percebe-se que cada empresa tem um jeito de ser, o que a torna um lugar agradável ou extremamente difícil para se trabalhar.

Segundo Oliveira (2010), uma boa estratégia a ser realizada pelo órgão de Recursos Humanos para melhorar ou manter saudável o clima interno consiste em treinar exaustivamente os líderes de equipes para que ações positivas e construtivas com os seus colaboradores sejam mais frequentes do que ações negativas e destrutivas. Dessa forma, é provável que uma das qualidades mais importante de um líder seja, hoje, sua capacidade de inspirar confiança em seus liderados, além de promover relacionamentos sinceros e confiáveis.

Lacombe (2005) destaca que o clima organizacional reflete a qualidade do meio de trabalho que é percebida pelas pessoas da empresa. Tal percepção sofre grande influência da cultura da empresa, haja vista que a cultura organizacional é tratada como um conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento e maneiras de realizar negócios, que são peculiares a cada empresa, que estipulam um padrão global para as atividades, decisões e ações da empresa, além de descrever os padrões explícitos e implícitos de comportamento e emoções que caracterizam a vida na organização.

O monitoramento do clima organizacional compete principalmente aos líderes de cada setor, uma vez que estes têm, além de outras atribuições que manter seus liderados motivados e satisfeitos, pois o desempenho de cada funcionário está diretamente relacionado com a capacitação e vontade para o trabalho. Por outro lado, cabe ao órgão corporativo de Gestão de Pessoas (GP) ouvir coletivamente os funcionários, uma vez que a missão deste departamento é assegurar que os trabalhadores se sintam satisfeitos e realizados (LUZ, 2007).



3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O estudo realizado pode ser caracterizado como teórico-empírico, uma vez que correlaciona o universo teórico, que serve de fundamentação e amparo teórico, como embasamento para a interpretação do significado dos dados e fatos levantados empiricamente.

A abordagem utilizada foi quantitativa, uma vez que se buscou quantificar opiniões, dados, na forma de coleta das informações, utilizando recursos e técnicas estatísticas para mensurar os resultados obtidos. No entanto, diante dos resultados obtidos foi possível obter um resultado qualitativo da percepção dos funcionários sobre a empresa, analisando-se os aspectos subjetivos que compõe o clima organizacional, atingindo motivações não explícitas ou não conscientes de forma espontânea.

A pesquisa foi aplicada em uma franquia de telefonia móvel, sediada em Juiz de Fora, que possui cinco filiais dentro do estado de Minas Gerais e Goiás. A população da pesquisa foi todo o corpo de funcionários, incluindo os níveis operacionais e administrativos, com questionários distribuídos em todas as localidades, sendo 73 o montante avaliado.

Os dados foram levantados através de questionário, foi solicitado aos respondentes que assinalassem o nível de concordância indicado em cada pergunta, que poderia ser: concordo totalmente, concordo parcialmente, discordo parcialmente ou discordo totalmente. Caso não soubesse opinar ou sentisse indiferente em relação à afirmação, bastava não marcá-la.

O questionário buscou avaliar o clima organizacional da empresa, sob seis categorias, indexando os resultados percentuais em índice favorável, índice desfavorável ou não responderam. A seguir seguem as categorias avaliadas (BOM SUCESSO, 2002).

- 1. Desenvolvimento Profissional:** avalia as oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar, de se atualizar, de se desenvolver profissionalmente;

2. **Imagem Corporativa:** avalia a opinião dos funcionários sobre como a empresa é percebida no mercado, por seus clientes e pela comunidade;
3. **Motivação:** esta categoria procura identificar quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para a motivação dos mesmos;
4. **Comunicação:** busca identificar o quanto a empresa é clara na divulgação de seus objetivos e planos departamentais e organizacionais;
5. **Remuneração e Benefícios:** avalia o quanto os benefícios atendem às necessidades e expectativas dos funcionários;
6. **Saúde e Segurança:** verifica a percepção e satisfação dos funcionários quanto à estrutura física do ambiente de trabalho, bem como o acesso ao material básico para exercer suas funções e preocupação com doenças ocupacionais.

O questionário foi aplicado no local de trabalho, no qual foi dada total liberdade aos colaboradores em responderem as questões de acordo com suas percepções. Os resultados obtidos forneceram uma percepção interessante do clima organizacional, conforme a seguir apresentado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados obtidos na pesquisa estão apresentados percentualmente, em forma de gráficos e tabelas.

Para uma análise mais precisa da situação da empresa em cada segmento (empresarial e varejo) e buscando manter equidade do número de pessoas nas cidades próximas, que atuam no mesmo modelo de negócio, os gráficos foram segmentados da seguinte forma:

- Franquia “ON” (**FON**): direcionada para consultores que atendem a clientes empresariais e o administrativo da empresa. Nesse segmento, estão inclusos

as cidades de Juiz de Fora, Belo Horizonte e Conselheiro Lafaiete. Total de entrevistados: trinta e três.

- Franquia “OA-MG” (**FOA-MG**): direcionada para atendentes que prestam serviços às pessoas físicas, varejo. Nesse segmento, estão inclusos as cidades de Viçosa, Ouro Preto e Conselheiro Lafaiete. Total de entrevistados: dezessete.
- Franquia “OA-GO” (**FOA-GO**): direcionada para atendentes que prestam serviços às pessoas físicas, varejo. Nesse segmento, está incluso a cidade de Goiânia, no estado de Goiás. Total de entrevistados: vinte e três.

Todos os empregados foram incentivados a responder o questionário. Além disso, foram feitos esclarecimentos sobre o objetivo da pesquisa, garantindo sigilo das respostas prestadas. Foi esclarecido que os dados seriam analisados em conjunto e que apenas o resultado geral por segmento seria apresentado e divulgado. Por fim, informou-se aos funcionários que eles tinham liberdade de participar ou não. No entanto, ao analisar as fichas entregues com o número de trabalhadores ativos no período, verificou-se grande comprometimento dos funcionários, com excelente adesão, visto que 100% dos colaboradores participaram.

Após tabulação das informações, foram obtidos os resultados que se seguem:

Tabela 1: Resultado da pesquisa de clima organizacional quanto ao desenvolvimento profissional.

Desenvolvimento Profissional	FON			FOA MG			FOA GO		
	Índice Favorável	Índice Desfavorável	Em Branco	Índice Favorável	Índice Desfavorável	Em Branco	Índice Favorável	Índice Desfavorável	Em Branco
A empresa treina e desenvolve seus colaboradores adequadamente.	79%	15%	6%	93%	7%	0%	83%	17%	0%
Sinto-me motivado para busca de novos conhecimentos	91%	9%	0%	87%	13%	0%	70%	26%	4%
Avalio que a empresa valoriza meu empenho em melhorar minha capacitação profissional	88%	12%	0%	80%	20%	0%	70%	26%	4%
Consigo tempo para me dedicar ao meu desenvolvimento profissional	94%	7%	0%	87%	13%	0%	87%	13%	0%
Considero que a empresa oferece treinamentos que me qualificam para o cargo que ocupo	79%	21%	0%	87%	13%	0%	48%	43%	9%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Quanto ao desenvolvimento profissional, observa-se que 94% dos entrevistados da FON concordaram com a afirmação de que conseguem tempo para se dedicar a seu desenvolvimento profissional. No entanto, 21% destes entrevistados afirmam que a empresa não oferece treinamentos adequados que qualificam o cargo que ocupam, demonstrando por esse indicador que este é um item a ser trabalhado.

Para o grupo de entrevistados da FOA-MG, 93% dos entrevistados avaliam que a empresa treina e desenvolve seus colaboradores adequadamente, porém, 20% discordam que a empresa valorize o empenho em melhorar a capacitação individual.

Já no grupo de entrevistados da FOA-GO, destaca-se que 87% afirmam que conseguem tempo para se dedicarem ao desenvolvimento profissional, todavia, 43% destes entrevistados não concordam que a empresa oferece treinamentos que os qualificam para os cargos que ocupam.

O desenvolvimento profissional é um indicador de grande relevância para a empresa. Dessa forma, os resultados da tabela 1 evidenciam que a empresa deve proporcionar maiores investimentos, como por exemplo, atividades em equipe com profissionais especializados, com a finalidade de promover trocas de experiências e estimular o desenvolvimento profissional. Também é necessário promover cursos de

qualificação que fortaleçam os pontos fortes e trabalhem os pontos de melhorias dos colaboradores.

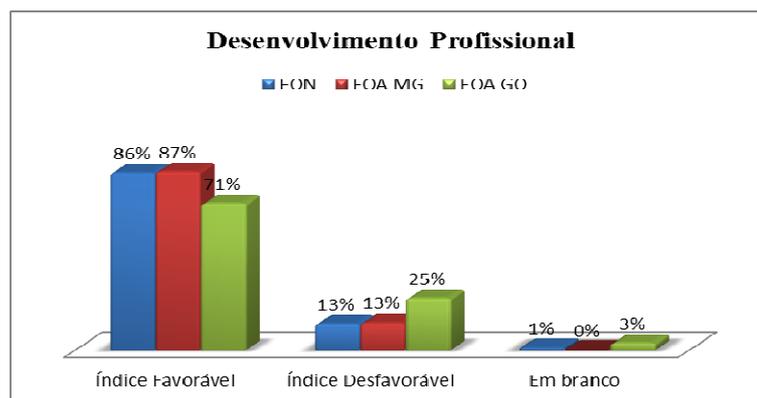


Figura 1: Média do questionário de clima organizacional referente ao desenvolvimento profissional.

Fonte: elaborada pelos autores.

A partir do exposto na tabela 1 foi possível obter uma média geral do questionário de clima organizacional referente ao desenvolvimento profissional. No gráfico 1 é notável que o grupo de entrevistados da FOA-GO teve um índice desfavorável em 25%, diante dos 13% da FOA-MG e FON. Tal índice se deve ao fato dos colaboradores se dedicarem ao desenvolvimento profissional e considerarem que a empresa não proporciona treinamentos que qualifiquem o cargo que ocupam. Como alternativas para alterar este indicador, a empresa pode promover ações e cursos intensivos, como jogos de perguntas e respostas das atividades que executam, com a finalidade de reforçar e aprimorar técnicas de argumentação de vendas e, além disso, dispor de gratificações que reconheçam o desempenho individual dos empregados.

Tabela 2: Resultado da pesquisa de clima organizacional quanto à imagem corporativa.

Imagem Corporativa	FON			FOA-MG			FOA-GO		
	Índice Favorável	Índice Desfavorável	Em Branco	Índice Favorável	Índice Desfavorável	Em Branco	Índice Favorável	Índice Desfavorável	Em Branco
Trabalho em uma empresa sólida e confiável.	97%	3%	0%	100%	0%	0%	87%	13%	0%
Acredito que os resultados desta pesquisa serão utilizados de maneira positiva e (confidencial) pela empresa.	91%	9%	0%	100%	0%	0%	83%	13%	0%
Conheço qual é o negócio da empresa e meu papel enquanto colaborador.	94%	6%	0%	100%	0%	0%	74%	22%	4%
Confio nas informações que recebo.	82%	18%	0%	100%	0%	0%	74%	17%	9%
Confio na qualidade dos produtos da empresa e recomendaria para pessoas conhecidas.	88%	12%	0%	87%	13%	0%	74%	22%	4%
Recomendaria a empresa como um bom local de trabalho para meus amigos.	97%	3%	0%	100%	0%	0%	70%	26%	4%
Sinto orgulho de trabalhar nessa empresa.	94%	6%	0%	93%	7%	0%	87%	9%	4%
A empresa tem uma imagem de credibilidade junto aos empregados.	88%	12%	0%	100%	0%	0%	61%	35%	4%

Fonte: elaborada pelos autores.

No que diz respeito à imagem corporativa, a tabela 2 apresenta que 97% do grupo de entrevistados da FON acreditam trabalhar em uma empresa sólida e confiável e recomendaria a empresa como um bom local de trabalho para os seus amigos. Porém, 18% discordam da afirmação que confiam nas informações que recebem.

Quanto aos entrevistados da FOA-MG, 100% dos que responderam o questionário afirmam trabalhar em uma empresa sólida e confiável, conhecem qual é o negócio da empresa e seu papel quanto colaborador, confiam nas informações que recebem, recomendariam a empresa como um bom local de trabalho para seus amigos e dizem que a empresa tem uma imagem de credibilidade junto aos empregados. Deste grupo, 13% discordam da afirmativa de que confiam na qualidade dos produtos da empresa e recomendariam para pessoas conhecidas. Além disso, 7% discordam da afirmação que sentem orgulho de trabalhar na empresa.

Dentre os entrevistados da FOA-GO, 87% sentem orgulho de trabalhar na empresa e acreditam trabalhar em uma empresa sólida e confiável. No entanto, 35% discordam que a empresa tenha uma imagem de credibilidade junto aos empregados, 26% não concordam em recomendar a empresa como um bom local

de trabalho e 22% não vêem confiança na qualidade dos produtos da empresa e seu papel quanto colaborador.

Ao analisar os dados da tabela 2, verifica-se que a maioria dos colaboradores vê a empresa com sólida e confiável, o que gera maior disposição dos funcionários em participar ativamente nos projetos e estratégias da organização.

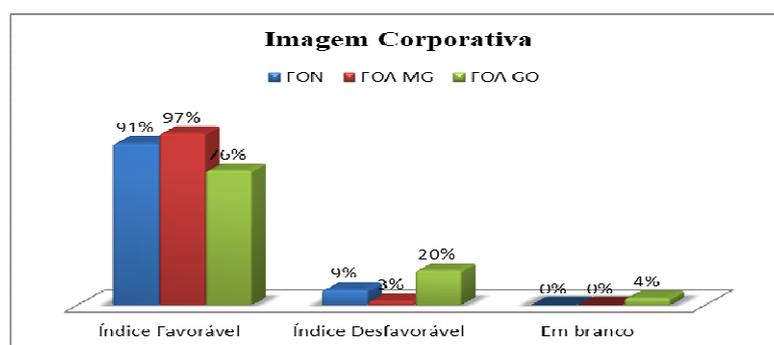


Figura 2: Média do questionário de clima organizacional referente à imagem corporativa.

Fonte: elaborada pelos autores.

Cruzando as informações levantadas da tabela 2 foi possível gerar uma média da imagem corporativa da empresa (gráfico 2), sendo que 91% dos entrevistados da FON concordaram com as afirmações e 9% discordaram. Para atenuar este índice sugere-se elaborar processos e ações que visem à transparência no repasse das informações, através de explicações de processos de forma documental ou oral, por exemplo. Na FOA-MG, 97% dos entrevistados concordaram com as afirmações do questionário e 3% discordaram, em especial, na questão de confiança na qualidade dos produtos. Para o grupo de pessoas da FOA-GO, 76% concordam com as afirmações do questionário, 20% discordam e 4% não se posicionaram.

O resultado positivo quanto a Imagem da Corporativa pela maioria dos funcionários evidenciam que a empresa construiu no longo prazo perspectivas

satisfatória. Tais atitudes devem ser mantidas para que colaboradores e clientes fidelizem suas parcerias com a organização.

Tabela 3: Resultado da pesquisa de clima organizacional quanto à motivação.

Motivação	FON			FOA-MG			FOA-GO		
	Índice Favorável	Índice Desfavorável	Em Branco	Índice Favorável	Índice Desfavorável	Em Branco	Índice Favorável	Índice Desfavorável	Em Branco
Sinto que sou valorizado e que posso fazer a diferença	82%	18%	0%	87%	13%	0%	70%	26%	4%
Sinto que se a empresa obtiver sucesso, eu também obterei	88%	12%	0%	93%	7%	0%	78%	17%	4%
Todos os funcionários estão em busca do mesmo objetivo	52%	45%	3%	100%	0%	0%	61%	35%	4%
Considero que tenho oportunidade de crescimento profissional dentro da empresa	91%	9%	0%	93%	7%	0%	61%	30%	9%
Considero que as pessoas trabalham felizes aqui na empresa	79%	21%	0%	93%	7%	0%	43%	52%	4%
Gosto do trabalho que realizo	100%	0%	0%	100%	0%	0%	83%	13%	4%
Somos encorajados pelos colegas, a dar o melhor de nós no trabalho	82%	18%	0%	89%	11%	0%	57%	35%	9%
Acho que este é um excelente lugar para se trabalhar	91%	9%	0%	100%	0%	0%	65%	30%	4%

Fonte: elaborada pelos autores.

Conforme demonstrado na tabela 3, 100% dos entrevistados da FON e FOA-MG afirmam gostar do trabalho que realizam, enquanto apenas 83% da FOA-GO concordam com essa afirmação. Por outro lado, 45% da FON discordam que todos os funcionários estão em busca do mesmo objetivo. Na FOA-GO, 35% também discordam desta afirmação.

Para o grupo de entrevistados na FON, 91% acreditam que a empresa é um excelente lugar para se trabalhar e consideram que têm oportunidade de crescimento profissional dentro da empresa. Na FOA-GO, apenas 65% e 61% concordam com as duas afirmações, respectivamente.

Outro dado da entrevista que deve ser ressaltado foi que 52% dos entrevistados da FOA-GO não consideram que as pessoas trabalham felizes na empresa, sendo este o indicador com maior nível desfavorável na empresa entre os três grupos. Neste grupo de entrevistados, devem-se promover revisões da política de incentivos e investir em alternativas que busquem aumentar a satisfação dos colaboradores, seja por meio de bonificações por produtividade, melhorias na

estrutura física ou reconhecimento com promoções aos funcionários comprometidos com as demandas da organização.

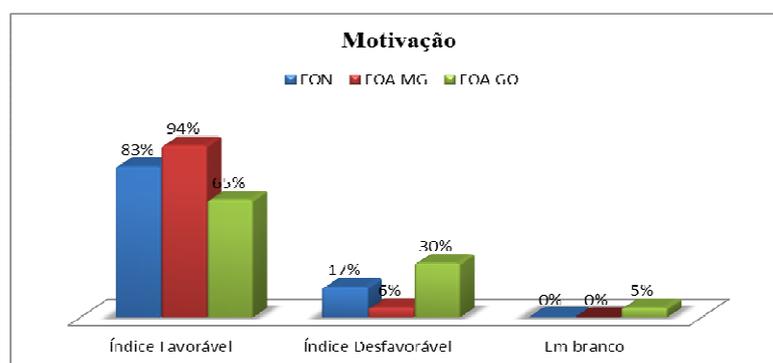


Figura 3: Média do questionário de clima organizacional referente à Motivação

Fonte: elaborada pelos autores.

Após o estudo da tabela 3 e análise do gráfico 3 acima, percebe-se que a FOA-GO tem um indicador significativamente alto de funcionários que não estão motivados com a oportunidade de crescimento, satisfação no trabalho e busca pelos mesmos objetivos. Desta forma, a empresa deve estimular a redução deste indicador com medidas e ações através do estudo da teoria das necessidades de Maslow, da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg e da teoria dos dois fatores de McGregor apresentadas no referencial teórico.

Em contrapartida, percebe-se ainda que o grupo de entrevistados com maior índice de motivação está na FOA-MG, com 94%. Desta forma, sugere-se estudar também se as medidas adotadas neste ambiente são iguais aos demais locais e, caso sejam diferentes, deve-se testá-las em toda a organização.

Tabela 4: Resultado da pesquisa de clima organizacional quanto à Comunicação.

Comunicação	FON			FOA-MG			FOA-GO		
	Índice Favorável	Índice Desfavorável	Em Branco	Índice Favorável	Índice Desfavorável	Em Branco	Índice Favorável	Índice Desfavorável	Em Branco
Temos um canal de comunicação eficaz da empresa com o funcionário	67%	33%	0%	93%	7%	0%	65%	35%	0%
Somos informados quando ocorrem mudanças de procedimentos ou estratégias	79%	18%	3%	93%	7%	0%	87%	9%	4%
A empresa possui uma estrutura ágil capaz de interação na resolução de problemas	58%	42%	0%	100%	0%	0%	48%	39%	13%
O meu superior me mantém informado sobre assuntos e mudanças na empresa.	91%	9%	0%	100%	0%	0%	65%	30%	4%
Estou ciente de quais são as minhas responsabilidades dentro da função que desempenho.	100%	0%	0%	100%	0%	0%	87%	4%	9%
As comunicações na empresa são claras e precisas	70%	30%	0%	100%	0%	0%	83%	13%	4%
Acredito que todos têm disposição para compartilhar informações e idéias sobre o trabalho	79%	18%	3%	100%	0%	0%	61%	35%	4%

Fonte: elaborada pelos autores.

Analisando as respostas da tabela 4, sobre a comunicação da empresa, 100% dos entrevistados da FON e FOA-MG estão cientes de quais são as suas responsabilidades dentro da função que desempenham. Na FOA-GO, apenas 87% concordam com esta afirmação. Quanto ao canal de comunicação utilizado pela empresa, 33% dos entrevistados da FON, 7% da FOA-MG e 35% da FOA-GO não concordam que este é eficaz.

Tanto na FON quanto na FOA, o indicador que teve o maior índice desfavorável foi a afirmação de que a empresa possui uma estrutura ágil, capaz de interação na resolução de problemas, na qual 42% e 39% do número de entrevistados da FON e FOA-GO discordam, respectivamente. Quando os entrevistados responderam a afirmação que a comunicação da empresa são claras e precisas, 70% da FON, 100% da FOA-MG e 83% da FOA-GO, concordaram.

Observando as respostas por grupo de entrevistados, a FOA-MG foi o grupo com maior índice favorável às questões abordadas, sendo que 100% deste grupo concordam que todos têm disposição para compartilhar informações e ideias sobre o trabalho; que as comunicações da empresa são claras e precisas; que estão cientes de quais são as suas responsabilidades dentro da função que desempenham; que os seus superiores os mantêm informados sobre assuntos e mudanças na

empresa e que a empresa possui uma estrutura ágil, capaz de interação na resolução de problemas. Neste grupo houve apenas duas questões nas quais 7% não concordam com as afirmações abordadas. Tais questões são afirmações na qual todos os funcionários são informados quando ocorrem mudanças de procedimentos ou estratégias e que a empresa tem um canal eficaz de comunicação com os empregados.

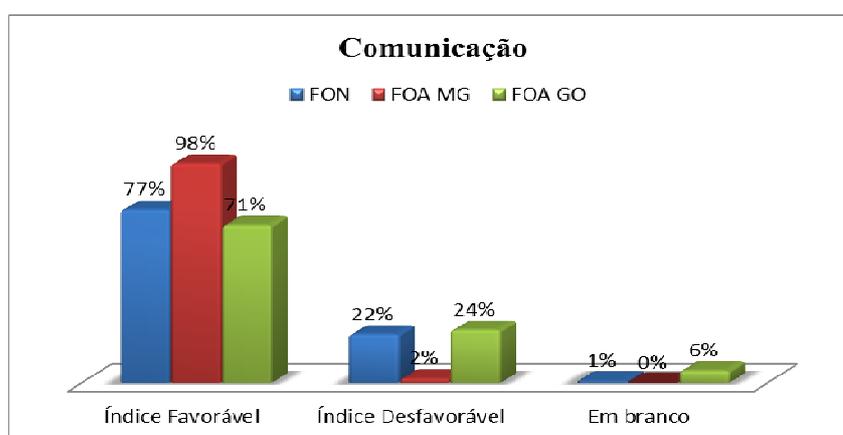


Figura 4: Média do questionário de clima organizacional referente à comunicação.

Fonte: elaborada pelos autores.

Após análise da tabela 4, foi elaborada a figura 4 com a média do questionário de clima organizacional referente à comunicação, no qual se percebe que apenas 6% das pessoas da FOA-GO e 1% da FON deixaram em branco algumas questões. Quando se observa o índice desfavorável, percebe-se que a FON e FOA-GO tiveram os percentuais mais elevados, 22% e 24%, respectivamente. Os principais gargalos da comunicação destes dois grupos estão relacionados à estrutura de resolução de problemas, tornando, conseqüentemente, o canal de comunicação ineficaz. Com o propósito de promover possíveis soluções para reduzir esse índice, sugere-se à empresa reavaliar os processos de retornos dos questionamentos dos funcionários quanto aos seus problemas individuais, de preferência, no curto prazo, uma vez que tal medida inibirá a sensação de ineficácia no retorno das informações.

Tabela 5: Resultado da pesquisa de clima organizacional quanto a remuneração e benefícios.

Remuneração e Benefícios	FON			FOA-MG			FOA-GO		
	Índice Favorável	Índice Desfavorável	Em Branco	Índice Favorável	Índice Desfavorável	Em Branco	Índice Favorável	Índice Desfavorável	Em Branco
Os critérios para bonificações e premiações utilizados pela empresa são claros e bem definidos	85%	15%	0%	87%	13%	0%	83%	17%	0%
Os colegas dos demais cargos são pagos adequadamente pelo trabalho que realizam	52%	30%	18%	100%	0%	0%	70%	17%	13%
Os benefícios oferecidos atendem a mim e minha família	48%	48%	3%	93%	7%	0%	61%	35%	4%
Estou satisfeito com minha remuneração, considerando meu desempenho.	64%	33%	3%	73%	27%	0%	57%	39%	4%
Considerando o cargo que eu ocupo na minha cidade e região, eu acho a minha remuneração adequada	70%	27%	3%	80%	20%	0%	61%	35%	4%

Fonte: elaborada pelos autores.

Com relação à satisfação com remuneração e benefícios, demonstrada na tabela 5, 85% dos entrevistados da FON, 87% da FOA-MG e 83% da FOA-GO concordam que os critérios para bonificação e premiações utilizados pela empresa são bem definidos. Quanto à questão em que os colaboradores são pagos adequadamente pelos trabalhos que realizam, 52% da FON, 100% da FOA-MG e 70% da FOA-GO concorda com tal afirmação. Além disso, questionados sobre se os benefícios oferecidos atendem aos funcionários e seus familiares, apenas 48% da FON apresentaram um índice favorável, contra 93% da FOA-MG e 61% da FOA-GO.

Com relação à satisfação dos colaboradores com o a remuneração de acordo com o seu desempenho, 64% da FON concordaram com a informação. Essa mesma questão teve índice favorável em 73% dos entrevistados da FOA-MG e 61% da FOA-GO. Por fim, 70% dos pesquisados da FON, 80% da FOA-MG e 61% da FOA-GO consideram que sua remuneração é adequada com cargo que ocupa em sua região.

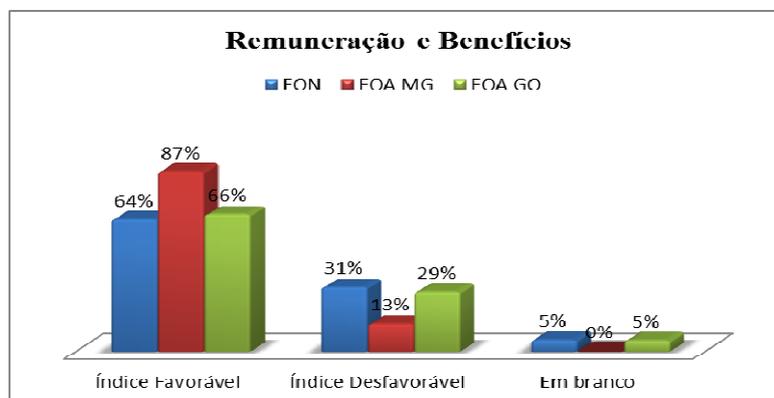


Figura 5: Média referente à remuneração e benefícios

Fonte: elaborada pelos autores

A figura 5, que demonstra a média das respostas da tabela 5, mostra que a remuneração e benefícios concedidos pela empresa não são vistos como satisfatórios por 31% dos entrevistados da FON, por 29% da FOA-GO e por 13% da FOA-MG. Dessa forma, é importante ressaltar que este indicador está ligado com fatores motivacionais e de produtividade dos funcionários, uma vez que, além do reconhecimento pela execução do trabalho, uma compensação satisfatória serve de incentivo para que os funcionários sintam maior prazer em realizar suas atividades e, conseqüentemente, aumentando a produtividade individual. Partindo deste ponto de vista, a empresa tem um indicador desfavorável alarmante, visto que, comparados com os outros indicadores citados anteriormente, este apresentou pior percepção por parte dos funcionários, principalmente nas questões que afirmavam que os benefícios e a remuneração atendem aos colaboradores e suas famílias e que os funcionários estão satisfeitos com a sua remuneração, de acordo com seu desempenho.

Com esse cenário, percebe-se que a empresa deve rever sua política de cargos e salários, buscando uma compensação favorável mais perceptível, como a inclusão da remuneração variável, de acordo com a produtividade individual ou do grupo ou agregando benefícios ou planos odontológicos e cesta básica, por exemplo.

Tabela 6: Resultado da pesquisa de clima organizacional quanto aos líderes.

Saúde e Segurança	FON			FOA-MG			FOA-GO		
	Índice Favorável	Índice Desfavorável	Em branco	Índice Favorável	Índice Desfavorável	Em Branco	Índice Favorável	Índice Desfavorável	Em Branco
Na minha área de trabalho, as instalações físicas (espaço, móveis, lay out, higiene, limpeza,...) são adequados.	94%	6%	0%	100%	0%	0%	83%	17%	0%
As condições de trabalho são adequadas.	85%	15%	0%	100%	0%	0%	74%	22%	4%
A temperatura, iluminação e nível de ruídos são adequados à execução do trabalho.	85%	15%	0%	100%	0%	0%	70%	26%	4%
A empresa fornece equipamentos e recursos para que os funcionários possam realizar um bom trabalho.	58%	42%	0%	87%	13%	0%	57%	39%	4%
Sinto que o trabalho influencia negativamente na minha saúde.	61%	39%	0%	73%	27%	0%	39%	52%	9%

Fonte: elaborada pelos autores.

Na tabela 6, foi realizada uma análise para verificar questões de clima organizacional referente à saúde e segurança dos colaboradores. Diante dos resultados, as questões com maior destaque são referentes às afirmações de que a empresa fornece equipamentos e recursos para que os funcionários possam realizar um bom trabalho. Apenas 58% do grupo de pessoas da FON e 57% da FOA-GO tiveram índices favoráveis a esta afirmação, contra os 87% da FOA-MG.

Dos funcionários que responderam sobre essa categoria, 61% dos entrevistados da FON, 73% da FOA-MG e 39% da FOA-GO afirmaram que sentem que o trabalho influencia negativamente em sua saúde. Tal indicador se deve, em parte, pelo alto nível de *stress* ocasionado muitas vezes pelo atendimento a clientes insatisfeitos com a operadora que acabam demonstrando e desabafando seus problemas com a operadora nos atendentes e consultores.

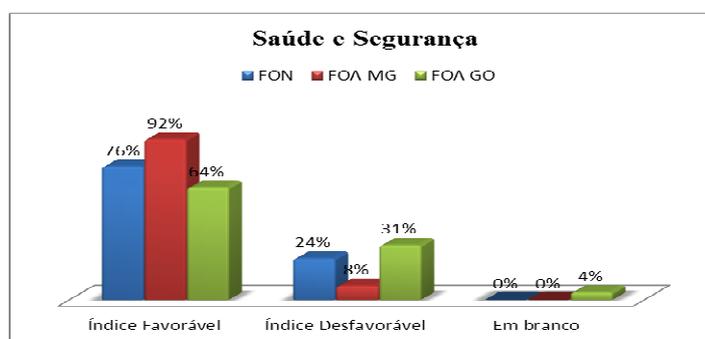


Figura 6: Média do questionário de clima organizacional referente à saúde e segurança.

Fonte: elaborada pelos autores.

Observando as informações geradas no gráfico 6, provenientes das análises das médias das respostas da tabela 6, nota-se que o indicador de saúde e segurança apresentou menor índice favorável na percepção dos colaboradores da FON e FOA-GO, com 76% e 64%, respectivamente, contra 92% da FOA-MG. Além disso, neste item, apenas 4% da FOA-GO deixaram as questões em branco.

Buscando amenizar o índice desfavorável sugere-se que a empresa estabeleça programas de incentivos como folga aos sábados, sorteios de diárias em um hotel fazenda para os colaboradores que tiverem o melhor desempenho em vendas, dentre outros. Tais medidas, além de estimularem o aumento das vendas, fazem com que os colaboradores que mais se dedicaram no trabalho, tenham um final de semana fora de sua rotina de vida, amenizando o nível de estresse do indivíduo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos não servem apenas para diagnosticar o clima na empresa estudada. Também representam um alerta para que as empresas busquem administrar um conjunto de ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, alinhado com a cultura organizacional, com prioridade para o bem-estar das pessoas da organização.

No ambiente de trabalho, observa-se que o fator principal na gestão de um clima organizacional favorável está em gerir as crises antes que elas aconteçam. Vale destacar, após análise do estudo sobre clima organizacional, que a empresa gera determinado volume de estresse aos funcionários, seja no sentido de estimular a criatividade e inovação, seja para incentivar a noção de urgências nas mudanças organizacionais. Cabe, no entanto, à organização estar em constante monitoramento nos níveis de estresse para que esse componente não afete a saúde do colaborador, uma vez que o clima organizacional pode ser afetado por fatores

externos à organização, como condições de saúde, habitação, lazer e condições sociais.

Quanto aos resultados da pesquisa de clima organizacional realizada, nota-se que a empresa possui boa imagem e credibilidade na visão da maioria dos funcionários. Os trabalhadores gostam de executar suas atividades na organização, no entanto, não percebem retorno adequado da empresa nos aspectos de remuneração e benefícios, além de saúde e segurança. No que tange ao desenvolvimento profissional, percebem que se dedicam ao seu desenvolvimento, contudo, consideram que a empresa não proporciona treinamento que os qualifiquem para o cargo que ocupam. Como alternativas para alterar este fato observado, a empresa poderia promover ações e cursos intensivos, como jogos de perguntas e respostas das atividades que executam, por exemplo, ou gratificações que reconheçam as qualidades individuais dos empregados. O sistema de comunicação interna necessita de reformulação, pois os funcionários não percebem a resolução de problemas de maneira rápida e eficaz.

A empresa deve, em suma, buscar dirimir os gargalos citados nesta pesquisa por meio de ações pontuais e de aspecto global, por meio de reformulação dos processos, com o propósito de levar aos seus funcionários um ambiente saudável de convivência e bem estar. Afinal, quando os colaboradores tem a percepção de valorização, reconhecimento e que está em um ambiente onde todos buscam objetivos em comum, cria-se um ambiente agradável, aumenta a produtividade e gera maior retorno financeiro e social para todos.



PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN A BUSINESS PHONE - A CASE STUDY

ABSTRACT

This study aims to research the overall organizational climate in a telephone company, based in the city of Juiz de Fora and branches in the cities of Belo Horizonte, Viçosa, Ouro Preto, Hafizabad and Goiânia, assessing the perceptions of employees through categories such as professional development, corporate image, motivation, communication, compensation and benefits, health and safety and interpersonal relationships. The research population was the entire body of employees, including administrative and operational levels, with questionnaires distributed in all locations, with seventy-three, the total assessed. The data were collected through a questionnaire, consisting of seventy questions. The results serve as a parameter to the administration in the management of organizational climate, providing subsidies for the adoption of measures aimed at reconciling organizational goals with the well-being, quality of life and professional development of employees.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL CLIMATE. MANAGEMENT. PERCEPTION OF EMPLOYEES.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luiz César de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas**. São Paulo: atlas, 2010.

BOM SUCESSO, Edina. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BORGES, Livia Oliveira etall. **A síndrome de burnout e os valores organizacionais**. 2002. Universidade Federal do Rio Grande do Norte -RN. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v15n1/a20v15n1.pdf>. Acesso em 02/02/2013.>

CAVASSINI, Amarildo Pereira. CAVASSINI, Edlene e BIAZINI, Celestina Crocetta. **Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações**. 2006. Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru – SP. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/784.pdf. Acesso em 22/01/2013.>

CARLOTTO, Mary Sandra. **A síndrome de burnout e o trabalho docente**. 2002 Universidade de Santiago de Compostela - RS. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v7n1/v7n1a03.pdf>. Acesso em 02/02/2013.>

GODOI, Christiane Kleinübing. **Passado, presente e futuro das teorias motivacionais**. *Rev. adm. empres.* [online]. 2009, vol.49, n.2, pp. 240-241. ISSN 0034-7590.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Qualidade de vida no trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós industrial**. São Paulo: Atlas, 2011.

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

LISBONA BANUELOS, Ana; PALACI DESCALS, Francisco J. y; GOMEZ BERNABEU, Ana. **Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional**. *Rev. psicol. trab. organ.* [online]. 2008, vol.24, n.2, pp. 153-167. ISSN 1576-5962.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2011.



OLIVEIRA, Marcus A. **Comportamento organizacional para gestão de pessoas:** como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson, 11. ed. 2005.

SAMPAIO, Jader dos Reis. **Maslow desconhecido:** uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. Revista de Administração. V.44, n.1, p.5-16. São Paulo: jan./fev./mar. 2009.

SOBRAL, Felipe; PECCI, Aleta. **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson, 2008.