

DANIEL DA SILVA PORTO

**GESTÃO DE PESSOAS:
O CASO DA EMPRESA *YES CONTACT CENTER*
*EM FLORIANÓPOLIS / SC - BRASIL***

Orientador: Prof. Doutor António Augusto Costa

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

**Lisboa
2016**

DANIEL DA SILVA PORTO

**GESTÃO DE PESSOAS:
O CASO DA EMPRESA *YES CONTACT CENTER*
*EM FLORIANÓPOLIS / SC - BRASIL***

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº 28/2016, de 27 de janeiro de 2016, com a seguinte composição:

Presidente:

Prof.^a Doutora Ana Cristina Freitas Brasão Amador

Arguente:

Prof.^a Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis

Orientador:

Prof. Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2016

Não podemos esquecer: um livro, uma caneta, uma criança e um professor podem mudar o mundo.

Malala Yousafzai, 2014.

AGRADECIMENTOS

A DEUS supremo criador, PHD dos PHD'S e arquiteto do universo pela realização de mais um sonho.

Aos meus pais Oacir Porto e Ione da Silva Pòrto que sempre me estimularam a estudar, doando boa parte de suas vidas em prol da minha educação.

Aos meus mentores Doutor Ramiro Zinder e Doutor André Luiz Santos que nunca me desapontaram e que iluminaram meu caminho repassando o conhecimento necessário para concretização de mais uma etapa da minha vida no mundo acadêmico.

Ao meu orientador António Augusto Costa que serviu como uma bússola norteadora para que eu pudesse concluir minha Dissertação. Agradeço todo carinho, paciência e respeito por me orientar em todas as etapas.

Quero fazer um agradecimento muito especial a minha amada noiva Pamella Caroline Trevizzan que esteve ao meu lado em todos os momentos, sempre me apoiando e vibrando com as minhas vitórias, agradeço do fundo do meu coração por você fazer parte da minha vida.

A minha Coaching Mariluce Lemos Guetten Ribeiro que contribuiu com seu conhecimento impar na área de Coaching para que eu pudesse finalizar este estudo dentro dos prazos acordados.

Ao meu filho Davi Almeida Porto a grande mola propulsora da minha vida, a razão pela qual eu nunca pensei desistir academicamente e profissionalmente.

Ao Petrukkyo fiel guerreiro sempre irradiante.

RESUMO

A investigação proposta tem a finalidade de conhecer as causas de satisfação e insatisfação dos colaboradores que fazem parte do setor de *Call Center* da empresa *Yes Contact Center* com a finalidade de oferecer subsídios que contribuam para minimizar a incidência do grau de insatisfação dos colaboradores em relação a Gestão de Pessoas desta organização. Neste sentido, este estudo tem como objetivo analisar as causas que conduzem a satisfação e insatisfação dos colaboradores da *Yes Contact Center* no município de Florianópolis/SC perante o clima organizacional da empresa. Como desdobramento desse objetivo, foi realizado o levantamento de informações documentais a partir do parecer da Direção da *Yes Contact Center* acerca das estratégias utilizadas para manter o grau de satisfação dos seus colaboradores. Baseados nessa preposição discutimos as questões levantadas no início do trabalho relacionando-as com os resultados coletados no campo através do questionário aplicado aos sujeitos da investigação. Como instrumento de coleta de dados foi inquerido um questionário com 27 perguntas a 14 colaboradores, ou seja, a totalidade dos trabalhadores da empresa *Yes Contact Center* com os fatores que podem afetar o clima organizacional da empresa. A pesquisa quanto à metodologia é classificada como um estudo de caso e quanto à abordagem classifica-se como mista, sendo qualitativa e quantitativa. Quanto aos seus objetivos foi realizada a pesquisa exploratória, descritiva e explicativa. O delineamento complementar foi composto pela pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa de campo. Assim, através dessa pesquisa foi possível identificar que os aspectos positivos são: o estilo de gestão que a empresa adota e a qualidade de vida no trabalho, através da disponibilidade dos recursos e materiais necessários. E dentre os fatores que merecem maior atenção por parte da gestão, estão: trabalho em equipe e a remuneração/benefícios. Esses resultados são relativos a essa pesquisa, mas possuem um poder explicativo em relação à realidade estudada, podendo também conter ensinamentos para outras realidades que investiguem o mesmo objeto.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Comportamento Humano no Trabalho. Clima Organizacional.

ABSTRACT

The proposed research aims to know the causes of satisfaction and dissatisfaction of employees who are part of the call center sector Yes Contact Center company in order to provide subsidies that will help minimize the impact of the level of dissatisfaction of employees in relation to People management of this organization. Thus, this study aims to analyze the causes that lead to satisfaction and dissatisfaction among employees Yes Contact Center in Florianópolis / SC to the organizational climate of the company. As an extension of that goal, we performed a study of documentary information from the opinion of the Yes Contact Center Management on the strategies used to maintain the level of satisfaction of its employees. Based on this preposition we discuss the issues raised at the beginning of the work relating them to the results collected in the field through the questionnaire administered to the subjects of the investigation. As data collection instrument was inquired a questionnaire with 27 questions to 14 employees, ie all the workers Yes Contact Center company with the factors that may affect the organizational climate of the company. Research on the methodology is classified as a case study and on the approach is classified as mixed, with qualitative and quantitative. As for his goals was held exploratory, descriptive and explanatory. The complementary design was composed of literature, documentary and field research. Thus, through this research it observed that the positive aspects are: the management style that the company uses and the quality of working life through the availability of resources and materials. And among the factors that merit greater attention by management, are: teamwork and remuneration / benefits. These results are related to this research, but have an explanatory power regarding the studied reality and may also contain lessons for other realities to investigate the same object.

Keywords: People Management. Human Behavior at Work. Organizational Climate.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Os cinco processos básicos na Gestão de Pessoas.....	21
Tabela 2 - Fatores motivadores	26
Tabela 3 - Fatores higiênicos.....	27
Tabela 4 - Evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho	32
Tabela 5 – Resultados proporcionados pelos recursos humanos com diversos níveis de clima organizacional.....	45

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Hierarquia das Necessidades Humanas segundo Maslow	25
Figura 2 – Comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg.....	28
Figura 3 - Organograma da <i>Yes Contact Center</i>	63

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Resultado final campanha trimestral rumo às Olimpíadas	59
Ilustração 2 - Preleção e caminhada na Beira Mar Norte de Florianópolis	60
Ilustração 3 - Decoração da empresa no mês de São João (Festa Junina)	61
Ilustração 4 - Churrasco feito pelo gestor para os operadores	63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero.....	65
Gráfico 2 - Faixa etária.....	65
Gráfico 3 - Escolaridade.....	66
Gráfico 4 - Orgulho em trabalhar na empresa.....	67
Gráfico 5 - Credibilidade da empresa perante seus clientes.....	68
Gráfico 6 - Indicação da empresa como alternativa de emprego para amigos e parentes.....	69
Gráfico 7 - Ética da empresa com todos os seus colaboradores/clientes/parceiros.....	70
Gráfico 8 - Estímulo do trabalho em equipe e a cooperação entre os colaboradores pelo superior imediato.....	71
Gráfico 9 - Compartilhamento de informações e opiniões entre as pessoas para a melhoria do trabalho.....	72
Gráfico 10 - Respeito e confiança entre as pessoas no trabalho.....	73
Gráfico 11 - Auxílio dos colegas de trabalho, existindo senso de ajuda mútua.....	74
Gráfico 12 - Recebimento do gestor de informações necessárias para a realização do meu trabalho com qualidade.....	75
Gráfico 13 - Percepção de que o trabalho é valorizado e respeitado pelo gestor.....	76
Gráfico 14 - Adoção pelo gestor de práticas diferenciadas e inovadoras no trabalho para estimular o aumento de vendas.....	77
Gráfico 15 - Receptividade do gestor para ouvir opiniões/sugestões.....	78
Gráfico 16 - <i>Feedbacks</i> do gestor à respeito do desempenho.....	79
Gráfico 17 - Adequação do salário em relação às atividades desempenhadas.....	80
Gráfico 18 - Atendimento das necessidades por meio dos benefícios oferecidos.....	81
Gráfico 19 - Sentimento de recompensa ao atingir resultados.....	82
Gráfico 20 - Satisfação com as condições ambientais do local de trabalho.....	83
Gráfico 21 - Disponibilidade de materiais e recursos para a execução do trabalho.....	84
Gráfico 22 - Satisfação com as instalações físicas.....	85
Gráfico 23 - Reconhecimento quando é batida as metas de vendas.....	86
Gráfico 24 - Possibilidade de crescimento profissional.....	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - O que mais te motiva a trabalhar na <i>Yes Contact Center</i>	88
Quadro 2 - O que mais te desmotiva no trabalho desempenhado na <i>Yes Contact Center</i>	88
Quadro 3 - Sugestões de melhoria para o clima organizacional da <i>Yes Contact Center</i>	89

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	14
Justificativa	16
Questão de Partida	17
Objetivos.....	17
Objetivo geral.....	17
Objetivos específicos.....	18
1 REFERENCIAL TEÓRICO	18
1.1 Gestão de pessoas.....	18
1.2 Motivação no Trabalho	23
1.2.1 Teorias Motivacionais	24
1.2.2 Teoria das Necessidades Adquiridas	24
1.2.3 Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	25
1.2.4 Teoria dos Dois Fatores.....	26
1.2.5 Teoria X e Y	29
1.2.6 Teoria da Expectativa	29
1.2.7 Teoria do Reforço.....	30
1.2.8 Qualidade de Vida no Trabalho.....	31
1.3 Comportamento humano no trabalho	33
1.4 Cultura organizacional.....	36
1.5 Clima organizacional.....	40
1.5.1 Pesquisa de clima organizacional	47
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
2.1 Classificação da pesquisa	51
2.1.1 Quanto à abordagem.....	51
2.1.2 Quanto aos fins	52
2.1.3 Quanto aos meios	53
2.2 População	54
2.3 Coleta de dados	54
2.4 Análise e interpretação dos dados.....	55
2.5 Limitações da pesquisa.....	56
3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	57

3.1 Caracterização da empresa	57
3.2 Clima organizacional na <i>Yes Contact Center</i>	64
3.2.1 Caracterização dos pesquisados.....	64
3.2.2 Imagem da empresa	66
3.2.3 Trabalho em equipe	70
3.2.4 Liderança	75
3.2.5 Remuneração/ Benefícios	79
3.2.6 Condições físicas de trabalho	82
3.2.7 Reconhecimento	85
3.2.8 Motivação	87
3.2.9 Questão final.....	89
3.3 Sugestões à organização	89
CONCLUSÃO.....	94
BIBLIOGRAFIA	97
APÊNDICE	100

INTRODUÇÃO

Em virtude das mudanças internas e sobretudo externas que influenciam nas estratégias das organizações, as mesmas precisam estar preparadas e com um planejamento bem estruturado para sobreviver neste mercado cada vez mais globalizado e exigente. As organizações são formadas por pessoas, máquinas, equipamentos, recursos financeiros, aonde todos esses elementos juntos vão levar a organização a alcançar seus objetivos. Através de um planejamento bem elaborado, com a organização dos planos, recursos e estratégias bem definidas e uma liderança positiva e competente para executar os planos é possível superar os desafios. Além disso, é preciso uma forma de controle que consiga identificar se as metas propostas estão sendo atingidas e assim propor melhorias aos pontos a serem desenvolvidos. É através desse alinhamento que se torna possível que uma organização acompanhe as mudanças para sempre inovar e aperfeiçoar suas atividades.

Dessa forma para que a empresa consiga alcançar seus objetivos é preciso ter pessoas por trás deste modelo de gestão, como colaboradores e gestores que participem das ideias da empresa, com comprometimento, motivação e com objetivos em comum, por isso tão importante é a área de Gestão de Pessoas dentro de uma organização.

A área de Gestão de Pessoas é fundamental dentro das empresas, através desta área é possível administrar os comportamentos internos e potencializar as competências das pessoas, dando o valor necessário ao capital humano. Por meio das pessoas que a organização conseguirá alcançar suas metas e objetivos e as empresas que possuem essa visão são as que possivelmente vão conseguir sobreviver e ser competitivas num mercado de tantas oportunidades e ameaças. A Gestão de Pessoas ocorre através da participação, capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, pois a área tem a função de estimular e buscar a satisfação das pessoas com isso desenvolvendo as mesmas e colaborando para o seu crescimento dentro da empresa. Se as pessoas que fazem parte da empresa tiverem oportunidades e se sentirem importantes elas poderão dar o melhor de si, originando resultados positivos para a organização e isso gera um crescimento contínuo em que todos contribuem para um ambiente de eficiência e eficácia.

Um dos desafios na Gestão de Pessoas é manter um ambiente de trabalho saudável e prazeroso, que permita o crescimento organizacional e o desenvolvimento dos colaboradores e um dos fatores que implica nisso é o clima organizacional, que influencia na motivação do

ser humano. Isso porque as pessoas quando entram no mercado de trabalho não só estão pensando em ganhar dinheiro, benefícios ou *status*, mas também de modo geral são revestidos de expectativas de buscar satisfação tanto das necessidades básicas, do convívio social, qualidade de vida e de auto realização. O clima organizacional é importante dentro de uma empresa para identificar a forma como os colaboradores percebem seu ambiente de trabalho, pois um clima positivo infere que há preocupações da gestão com o bem-estar dos seus colaboradores, podendo proporcionar maior qualidade de vida e motivação para que os mesmos possam desenvolver suas competências. Geralmente empresas com clima positivo, possuem menor índice de rotatividade, absenteísmo e elevada produtividade. Já um clima organizacional negativo, em que os gestores geralmente só pensam em resultados e lucros, podem gerar desinteresse das pessoas em trabalhar, além de rivalidades, tensão nos colaboradores gerando até mesmo a desmotivação, falta de comunicação e o aumento do índice de rotatividade. Cada vez mais as pessoas estão dando importância à forma como as empresas os enxergam e as condições de trabalho proporcionadas, pois os colaboradores são os primeiros clientes que a empresa precisa conquistar para que depois possa conquistar o mercado.

O primeiro capítulo vai apresentar as bases teóricas desta Dissertação, ou seja, o referencial teórico englobando na visão de estudiosos, pensadores uma gama de teorias relativas à gestão de pessoas, motivação no trabalho e suas teorias, cultura organizacional, clima organizacional e pesquisa de clima organizacional.

O segundo capítulo versa a respeito dos procedimentos metodológicos que é o direcionamento da pesquisa, assim sendo, os procedimentos e critérios utilizados em todas as etapas, desde a sua classificação, população, coleta de dados, análise e interpretação de dados e por fim as limitações da pesquisa.

O terceiro capítulo vai apresentar a síntese dos resultados de uma pesquisa de clima organizacional realizada dentro da própria organização. Assim fundamenta-se a importância de estudar o clima organizacional na empresa *Yes Contact Center*, pois através deste estudo será possível analisar como são as percepções dos colaboradores no ambiente de trabalho, bem como o conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação ou insatisfação dos mesmos. A partir do estudo, é possível identificar as estratégias e ações que a organização pratica para o crescimento, motivação e desenvolvimento das pessoas dentro do setor de *Call Center* e ainda as que pode vir a adotar.

O *International Stress Management Association no Brasil* (Isma –BR 2012) – associação americana com sede no Brasil que se dedica a prevenção e ao tratamento do estresse, informa através de um ranking que o cargo de profissão de telemarketing aparece entre as profissões mais estressantes no Brasil, ocupando o terceiro lugar. Entre as dificuldades encontradas a maior consiste na conciliação da profissão com as demandas normais de qualquer ser humano até a pressão que a profissão causa. Esses dados são provenientes de pesquisa realizada em 2012 e essa imagem se concretiza até os dias de hoje, pois no setor de *Call Center* muitas vezes suas atividades são exaustivas, repetitivas e com um grau de pressão muito elevado o que faz alguns colaboradores se desmotivarem e até adoecerem. Muitas empresas que atuam nessa área não costumam dar a atenção devida a esse assunto, não se preocupando com o bem-estar e com a qualidade de vida de seus colaboradores tornando o clima organizacional desfavorável e consequentemente não alcançando os resultados esperados dentro da organização. Sendo assim, destaca-se nesta Dissertação a importância de se analisar o clima organizacional no setor de *Call Center* da empresa *Yes Contact Center* e com isso verificar como é de extrema importância à gestão do clima organizacional para manter a motivação dos colaboradores e assim conseguir ter uma maior produtividade na organização e alcance dos objetivos planejados.

O trabalho traz as sugestões de melhorias em relação a organização estudada e por fim, partirá para as conclusões, a respeito das atitudes e comportamentos organizacionais, bem como acerca de estratégias de gestão eficazes para satisfação profissional no ambiente organizacional.

Justificativa

O assunto clima organizacional escolhido como tema desta Dissertação vem produzir novos conhecimentos na área e servir de base para novas pesquisas. Analisar o clima organizacional de uma empresa é fundamental para o sucesso da mesma, para as organizações se tornarem competitivas e com diferencial neste mercado é preciso formar equipes produtivas e motivadas, as pessoas precisam se sentir bem no ambiente em que trabalham, para desta forma terem comprometimento e desejo de alcançar os objetivos planejados pela empresa.

O clima organizacional depende da percepção coletiva que as pessoas têm da empresa, essa percepção pode ser boa ou ruim, o clima pode influir diretamente na motivação da equipe, por isso a importância de se analisar a opinião dos colaboradores na empresa estudada, para identificar o que deve ser melhorado no ambiente de trabalho, para com isso ter pessoas satisfeitas e motivadas trazendo mais resultados positivos para a organização.

A importância de se analisar o clima organizacional na empresa *Yes Contact Center*, é devido às atividades realizadas serem muitas vezes cansativas, pois por natureza, a área de *call center* é considerada estressante e repetitiva e assim, por meio do estudo, é possível a identificação de fatores críticos de satisfação e também os de insatisfação para a proposição de melhorias.

Por fim, a importância deste trabalho é aumentar conhecimentos e experiências na área de Recursos Humanos, além de utilizar de maneira prática os fundamentos teóricos estudados e desta maneira seguir carreira profissionalmente.

Questão de Partida

Diante do exposto segue a questão de partida que norteou os objetivos desta pesquisa: Como se caracteriza o clima organizacional no setor de *call center* da empresa *Yes Contact Center*?

Objetivos

Seguem os objetivos gerais e específicos do presente estudo.

Objetivo geral

Analisar o clima organizacional na empresa *Yes Contact Center* a partir das percepções de seus colaboradores.

Objetivos específicos

- a) Compreender os fatores que influenciam positivamente os colaboradores a trabalhar na empresa;
- b) Descrever os fatores que influenciam negativamente no clima organizacional da empresa estudada;
- c) Aplicar uma pesquisa de clima organizacional com os colaboradores da *Yes Contact Center*;
- d) Sugerir ações para melhoria do clima organizacional da empresa pesquisada.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo é formado pela revisão teórica necessária para a realização deste trabalho. Os principais assuntos usados para completar o tema em estudo são os seguintes: gestão de pessoas, motivação no trabalho, cultura organizacional, clima organizacional e pesquisa de clima organizacional.

1.1 Gestão de pessoas

De acordo com Chiavenato (2011) o mundo está mudando com uma rapidez incrível, transformando, até mesmo, a área de Recursos Humanos, sendo nomeados como: Gestão de Pessoas, Gestão com Pessoas, Administração do Capital Intelectual, Gestão de Talento Humano, Gestão de Competência, entre outros para manterem configurados na área e representados em um novo espaço.

Segundo Gil (2001) gestão de pessoas é a função gerencial que tem como visão a cooperação das pessoas que atuam na organização para o alcance dos objetivos em comum tanto coletivo como individual. Afirma também que a expressão Gestão de Pessoas visa substituir Administração de Recursos Humanos, os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo Administração de Recursos Humanos é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos ao lado dos recursos materiais e financeiros. Desta maneira alguns autores que estudam gestão

de pessoas procuram designar as pessoas que trabalham numa organização não apenas como empregados mais como cooperados ou parceiros.

Gestão de Pessoas é uma expressão muito comumente utilizada pelos especialistas nos dias atuais, servindo para designar a área que lida com as pessoas em uma empresa, no entanto sua responsabilidade é muito maior do que simplesmente cuidar da contratação e treinamento dos funcionários. A área de Recursos Humanos tem sido vista como estratégica, pois ela deve saber aonde a empresa quer chegar para poder contratar profissionais as alturas dos anseios da corporação. Considerada a porta de entrada de uma empresa, é ainda responsável pela integração do trabalhador ao ambiente de trabalho. (PORTAL EDUCAÇÃO, 2012).

A área de gestão de pessoas está deixando de ser prestadora de serviços especializados de recursos humanos e gradativamente vai abandonando as operações burocráticas e se transformando cada vez mais uma área de assessoria interna para aconselhar e auxiliar os gerentes de linha e a gestão de pessoas nunca foi tão necessário como neste momento de mudança (CHIAVENATO, 1999). Ainda para Chiavenato (1999) as definições para gestão de pessoas são:

- Conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionada com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho;
- A gestão de pessoas e a função na organização que está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos colaboradores.

Assim nota-se que a gestão de pessoas não fica limitada apenas ao processo de recrutamento e seleção das pessoas, mas sim envolve toda uma estratégia de valorização e desenvolvimento dos membros. Para Gil (2001) a gestão de mudanças vem ganhando adequações, já que muitas empresas anunciam a disposição para tratar seus empregados como parceiros, denominados também de colaboradores, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para a obtenção da sinergia necessária para seu desenvolvimento.

O gestor de pessoas deve adotar conjuntos de práticas e atitudes diferenciadas e inovadoras, deve ter habilidades para desenvolver processo de aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas, precisam tratar os colaboradores como peças fundamentais para a organização, ou seja, como parceiros (STONER; FREEMAN, 1999).

Chiavenato (2008) ainda afirma que para se alcançar um nível de reciprocidade entre a organização e o indivíduo a gestão de pessoas desenvolve seis importantes processos, sendo eles: processo de agregar pessoas, processo de aplicar pessoas, processo de recompensar pessoas, processo de desenvolver pessoas, processo de manter pessoas e processo de monitorar pessoas.

O processo de agregar pessoas tem como função selecionar pessoas com perfil adequado para cada cargo de forma que a empresa integre colaboradores de forma qualificada e capacitada para o cargo e que o candidato possa realizar suas atividades de forma que consiga demonstrar suas habilidades e assim se desenvolva rapidamente fazendo que a empresa alcance os resultados desejados (ARAÚJO; GARCIA, 2009).

Segundo Chiavenato (2008) o processo de aplicar pessoas é a função de que uma vez recrutadas e selecionadas, as pessoas deveram ser integradas à organização, direcionadas aos seus respectivos cargos e tarefas e avaliadas quanto ao seu desempenho.

O processo de recompensar pessoas, o elemento fundamental para incentivar e motivar os funcionários da organização é através da remuneração (CHIAVENATO, 2008). De acordo com Araújo e Garcia (2009) a remuneração variável tem como foco principal as pessoas no sentido de recompensá-las pelas suas habilidades, competências e resultados proporcionados à organização que em contra partida desenvolve seu critério de remuneração que pode ser por habilidades, competências ou resultados.

O processo de desenvolver pessoas o departamento de gestão de pessoas precisa buscar manter o desenvolvimento do colaborador tanto para sua área de atuação como para possíveis áreas de crescimento profissional, esse processo envolve preparação da liderança, gestão de aprendizagem dentro da organização. Ainda a empresa precisa manter esse pessoal trabalhando para ela, a empresa precisa desenvolver todos os processos iniciais mantendo os colaboradores satisfeitos e motivados com a organização, através de várias estratégias e cuidados especiais como, estilos de gerencia, programas de higiene e segurança do trabalho que garantam a qualidade de vida na organização. Por fim o processo de monitorar pessoas que não tem como objetivo a fiscalização dos cumprimentos das regras, mas sim, o desenvolvimento do autocontrole em relação as metas e resultados a serem alcançados (CHIAVENATO, 2008).

Conforme Chiavenato (2004) se apresenta os cinco processos básicos na Gestão de Pessoas que são: prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar, apresentados na Tabela 1.

Tabela 1: Os cinco processos básicos na Gestão de Pessoas

Processo	Objetivo	Atividades envolvidas
Provisão	Quem irá trabalhar na organização	Pesquisa de mercado de RH Recrutamento de Pessoas Seleção de Pessoas
Aplicação	O que as pessoas farão na organização	Integração de Pessoas Desenho de cargos Descrição e análise de cargos Avaliação do desempenho
Manutenção	Como manter as pessoas trabalhando na organização	Remuneração e compensação Benefícios e serviços sociais Higiene e segurança do trabalho Relações sindicais
Desenvolvimento	Como preparar e desenvolver as pessoas	Treinamento Desenvolvimento organizacional
Monitoração	Como saber o que são e o que fazem as pessoas	Banco de dados/Sistemas de informação Controles-Frequência-Produtividade- Balanço Social

Fonte: Chiavenato (2004, p. 134).

Para Gil (2001) os sistemas são amplos, envolvendo várias atividades:

- O sistema de suprimento ou agregação refere-se às atividades de inclusão de novos colaboradores.

- O sistema de aplicação são as atividades relacionadas ao desenho das atividades a qual os colaboradores irão desempenhar.
- O sistema de capacitação ou desenvolvimento responsável por capacitar e desenvolver os profissionais.
- O sistema de manutenção ou recompensas tem a finalidade de proporcionar condições ambientais e psicológicas no ambiente de trabalho.
- O controle e monitoração são as atividades de acompanhamento e controle dos colaboradores.

Pode-se observar que há uma diferença nas nomenclaturas utilizadas pelos diferentes autores, porém o sentido das atividades desempenhadas é o mesmo.

Seguindo a mesma linha de pensamento Lacombe e Heilborn (2006) afirmam que o sucesso e a sobrevivência de uma empresa no mercado dependem da capacidade de selecionar, desenvolver e integrar as pessoas no presente, para que elas possam trabalhar de forma correta no futuro, assim assumindo as responsabilidades para atingir os objetivos da empresa.

De acordo com Bohlander (2005, p. 2) para trabalhar efetivamente com pessoas, “temos de entender o comportamento humano, e precisamos conhecer os vários sistemas e práticas disponíveis para nos ajudar a construir uma força de trabalho qualificada e motivada.”

Desta forma a Gestão de Pessoas administra os interesses da empresa e proporciona aos colaboradores benefícios para que se sintam satisfeitos e permaneçam na empresa, contribuindo com seu capital intelectual. De acordo com Dutra (2008, p. 16),

A gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas. Somente dessa maneira será possível dar sustentação a uma relação produtiva entre ambas.

O capital intelectual, tem se tornado cada vez mais fonte de vantagem competitiva para as organizações, já que detém o conhecimento da empresa e proporciona criatividade e competência à organização. De acordo com Chiavenato (2008) o capital intelectual é constituído por:

- **Capital Interno:** trata da estrutura interna da empresa como seus conceitos, modelos e sistemas;

- **Capital externo:** envolve as relações com os clientes e fornecedores, além de marcas, patentes e imagem da empresa;
- **Capital humano:** pessoas que com sua competência agem de forma a criar ativos tangíveis e intangíveis.

1.2 Motivação no Trabalho

As empresas precisam de colaboradores comprometidos e para tanto precisam manter seus colaboradores motivados para que realizem seu trabalho com excelência, seja em grupo ou individual, proporcionando um melhor resultado para a organização.

Cada pessoa possui motivações próprias, pois cada indivíduo possui necessidades diferentes. Conforme Gil (2001, p. 202),

Os gerentes precisam estar atentos à motivação de seus empregados. Precisam estar aptos para identificar suas necessidades e criar as condições para que as tarefas e eles atribuídas, assim como seu ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-los.

De acordo com Girardi (2009, p. 198),

Para manter colaboradores motivados é preciso uma profunda motivação dos seus gerentes e coordenadores. O ser humano precisa de desafios constantes que o levem a superar-se, assim como de modelos nos quais possam se espelhar.

Antes da Revolução Industrial o método utilizado para motivar era através de punição psicológica e restrições financeiras. Com a Revolução Industrial houve um investimento para aumentar a produtividade, para isso os gestores precisaram, além de contratar e treinar, oferecer planos de salários que estimulasse o colaborador a aumentar seu lucro ao produzir com agilidade o que fosse ordenado por seu superior. Em 1911, acreditava-se que a motivação dava-se através do dinheiro, sendo que ao escolher um emprego o indivíduo visava o salário e não a função que ocuparia. Foi Elton Mayo, nos anos 20, quem percebeu que os colaboradores precisavam sentir-se reconhecidos no seu ambiente trabalho. Com o passar do tempo viu-se que o cada indivíduo possui suas próprias motivações, cabendo aos gestores proporcionar ao colaborador um ambiente de trabalho onde esse se sinta valorizado (BERGAMINI; CODA, 1997).

Segundo Bergamini e Coda (1997, p.24) “motivação é definida como uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo (necessidade) [...] Satisfação é o atendimento de uma necessidade ou sua eliminação”.

As empresas precisam saber identificar quais as necessidades de seus colaboradores e incentivar para que eles satisfaçam essas necessidades e assim sintam-se motivados em continuar na empresa, contribuindo com os resultados. Uma maneira das empresas atuarem para que seus colaboradores tenham algumas de suas necessidades satisfeitas é oferecendo oportunidades de crescimento profissional, treinamento, auxiliando quem pretende dar continuidade aos estudos, entre outros benefícios, pois assim o colaborador percebe que a empresa preocupa-se com seu desenvolvimento profissional e retribui realizando sua função com maior desempenho, visando contribuir com a empresa.

1.2.1 Teorias Motivacionais

A primeira pesquisa sobre motivação no ambiente de trabalho deu-se no final dos anos 20 na fábrica de Hawthorne da Cia Western Electric, realizada por Elton Mayo. A partir deste período, houve vários estudos nessa área, dando origem às teorias motivacionais.

1.2.2 Teoria das Necessidades Adquiridas

David McClelland na década de 40 realizou o Teste de Percepção Temática – TAT a fim de examinar as necessidades humanas, onde através dessa pesquisa identificou três necessidades motivacionais.

Necessidade de realização – é o desejo de fazer algo melhor, resolver problemas ou ter o domínio sobre as tarefas complexas;

Necessidade de poder – é o desejo de controlar e influenciar outras pessoas ou ser responsável por outras pessoas;

Necessidade de afiliação – é o desejo de estabelecer e manter relações com as pessoas.

Schermerhorn Jr. (2007) acredita que as pessoas desenvolvem suas necessidades através de experiências pessoais e os gerentes precisam conhecer suas necessidades e de seus colaboradores para assim criar um ambiente de trabalho que atenda a essa necessidade.

1.2.3 Hierarquia das Necessidades de Maslow

O professor de psicologia Abraham H. Maslow, da Brandeis University, ficou conhecido por sua teoria da hierarquização das necessidades humanas, classificada em cinco grupos e representados em forma de pirâmide, conforme a Figura 1.

Figura 1: Hierarquia das Necessidades Humanas segundo Maslow



Fonte: Chiavenato (2004, p.67).

Segundo Gil (2001, p. 205) “o psicólogo Abraham H.Maslow constatou que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força, e nesse sentido estabeleceu uma hierarquia de necessidades que as classifica em cinco grupos”, conforme descrito a seguir:

- Necessidades fisiológicas: alimentação, vestuário e moradia, quando não satisfeitas elas determinam o comportamento da pessoa;
- Necessidades de segurança: proteção de perigo real ou imaginário, quando não satisfeitas causam incerteza e insegurança;

- c) Necessidades sociais: amizade, afeto, amor, filiação ao grupo. Se não satisfeitas essas necessidades, pode levar o indivíduo à falta de adaptação social e à solidão;
- d) Necessidade de estima: autoconfiança, reconhecimento social, auto-estima. Quando não satisfeitas, são capazes de reproduzir sentimentos de inferioridade, dependência, desamparo que podem levar ao desanimo;
- e) Necessidade de auto-realização: crescimento, desenvolvimento realização profissional. Quanto mais a pessoa obtém recompensas que a satisfaçam, mais ele desejará satisfazer-se.

Segundo Gil (2001, p. 206) “a teoria de Maslow é particularmente importante no ambiente de trabalho, porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros”.

De acordo com Marras (2000) o indivíduo possui necessidades diferentes, e após ter essa necessidade satisfeita, parte para satisfazer a necessidade do nível superior.

1.2.4 Teoria dos Dois Fatores

O professor e psicólogo Frederick Herzberg contribuiu com estudos sobre a motivação no trabalho, elaborando a Teoria dos Dois Fatores. De acordo com Chiavenato (2004), a motivação no trabalho depende de dois fatores:

- Os fatores higiênicos, que se referem às condições físicas e ambientais de trabalho, o salário e benefícios sociais, a política da empresa, o clima entre a direção e os colaboradores, etc.
- Os fatores motivacionais, que se referem ao conteúdo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo.

As tabelas 2 e 3 apresentam os fatores motivacionais e higiênicos conforme Herzberg:

Tabela 2: Fatores motivadores

Fatores Motivadores	Determinantes
Realização	O término com sucesso de um trabalho ou tarefa, os resultados do próprio trabalho.
Reconhecimento pela Realização	O recebimento de um reconhecimento

	público, ou não, por um trabalho bem-feito ou um resultado conseguido.
O trabalho em Si	Tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação.
Responsabilidade	Proveniente de realização do próprio trabalho ou do trabalho dos outros.
Desenvolvimento Pessoal	Possibilidade de aumento de status, perfil cognitivo ou mesmo de posição social.
Possibilidade de Crescimento	Uma alavancagem dentro da estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade.

Fonte: Marras (2000, p.36)

Tabela 3: Fatores higiênicos

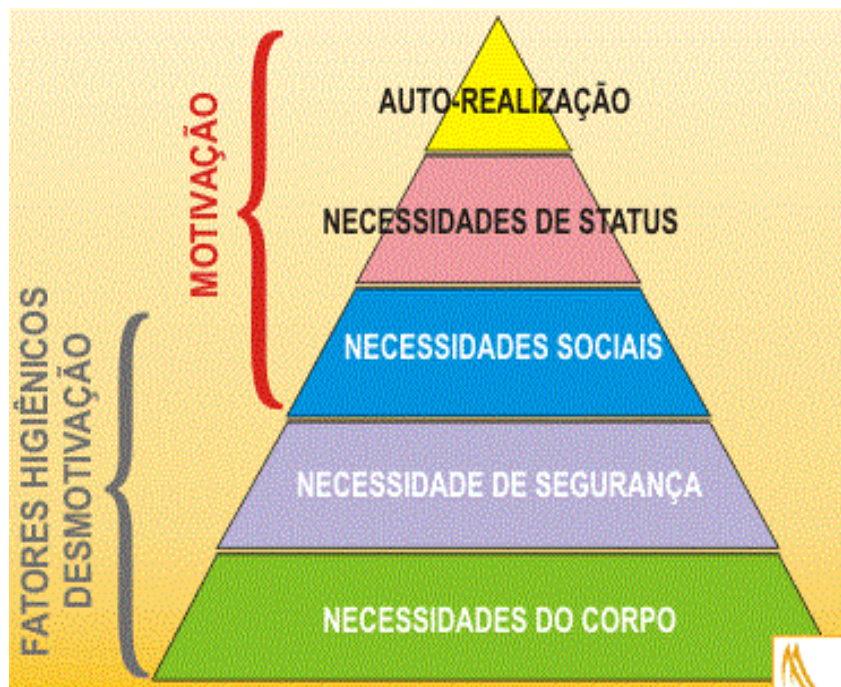
Fatores Higiênicos	Determinantes
Supervisão	A disposição ou boa vontade de ensinar ou delegar responsabilidades aos subordinados.
Políticas Empresariais	Normas e procedimentos que encerram os valores e crenças da companhia.
Condições Ambientais	Ambientes físicos e psicológicos que envolvem as pessoas e os grupos de trabalho.
Relações Interpessoais	Transações pessoais e de trabalho com os pares, os subordinados e os superiores.
Status	Forma pela qual a nossa posição está sendo vista pelos demais.
Remuneração	O valor da contrapartida da prestação de serviço.
Vida Pessoal	Aspectos do trabalho que influenciam a vida pessoal.

Fonte: Marras (2000, p.36)

Conforme Gil (2001) os gerentes precisam propor desafios, atribuir responsabilidades, para que ao executar tais tarefas o colaborador sinta-se envolvido e satisfeito com seu trabalho.

Os estudos sobre motivação no ambiente de trabalho realizados por Maslow e Herzberg têm contribuído para as empresas, principalmente para a área de Gestão de Pessoas. Maslow com sua Teoria das Necessidades Hierarquizada diz que o homem possui necessidades que são classificadas em forma de pirâmide, onde na base estão as necessidades primárias e no topo as necessidades secundárias, sendo que o indivíduo só parte em busca de satisfazer a necessidade seguinte se a do estágio anterior já estiver satisfeita. Já Herzberg diz que os fatores higiênicos são aqueles que estão na base, onde se encontram as necessidades fisiológicas, segurança e sociais que servem para prevenir a insatisfação, já que são fatores que interferem no dia-a-dia do colaborador em seu ambiente de trabalho. Já os fatores motivacionais estão no topo da pirâmide (auto-estima e auto-realização) sendo esses fatores que mantêm a satisfação do colaborador, conforme Figura 2.

Figura 2: Comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg



Fonte: Chiavenato (2004, p.71)

1.2.5 Teoria X e Y

Douglas McGregor, professor e psicólogo, definiu duas formas diferentes de “ser” ou “ver” o trabalhador.

Segundo Marras (2000) um trabalhador X, ou visto por gestor com visão X, é aquele que realiza seu trabalho somente quando mandado, não assume responsabilidades, não possui ambição e busca segurança.

O trabalhador Y, ou visto por um gestor com visão Y, é aquele que sente-se bem ao realizar seu trabalho, colabora com os objetivos e metas da empresa, é participativo.

Sendo assim, a questão de ser X ou Y pode se referir tanto ao “ser” do indivíduo como do gestor que o avalia, ou seja, o colaborador pode não ser X, mas pode ser visto como tal pelo gestor.

Cabe aos gestores proporcionar um ambiente onde o colaborador sinta a necessidade de ir a busca de seus objetivos, de crescimento profissional e queira contribuir com os interesses da empresa.

1.2.6 Teoria da Expectativa

Schermerhorn Jr. (2007) sugere que a motivação no trabalho depende das relações entre três fatores:

- **Expectativa** – a crença de que dedicando-se ao trabalho obterá um nível desejado de desempenho na tarefa que está sendo realizada;
- **Instrumentalidade** – a crença de que ao obter um bom desempenho em suas tarefas será bem recompensado;
- **Valência** – é o valor resultante da recompensa pelo desempenho no trabalho.

De acordo com Casado (2002, p. 257),

A teoria da expectativa vê o indivíduo como um ser pensante que tem desejos e crenças e atua com base na antecipação e no planejamento dos eventos de sua vida, colocando em suas ações o esforço adequado e a direção apropriada de modo a atingir seus objetivos.

Na Teoria da Expectativa a motivação se dá através da multiplicação da expectativa, instrumentalidade e a valência, sendo que os gerentes devem agir de forma a maximizar a expectativa, a instrumentalidade e a valência, uma vez que todos são de suma importância e não podem ser deixados de fora (SCHERMERHORN JR., 2007).

1.2.7 Teoria do Reforço

Na Teoria do Reforço o que determina o comportamento humano é o ambiente onde o indivíduo está inserido. De acordo com Schermerhorn Jr. (2007) a lei do efeito prediz que quando um comportamento resulta em consequência agradável esse será repetido já quando resulta em desagradável esse não se repetirá.

O psicólogo Skinner refere-se ao condicionamento operante como o controle do comportamento de acordo com suas consequências. Existem quatro estratégias utilizadas de reforço no condicionamento operante:

- **O reforço positivo** – fortalece um comportamento quando associado a uma consequência desejável;
- **O reforço negativo** – fortalece um comportamento desejável quando associado à ausência de uma consequência desagradável;
- **A punição** – desencoraja um comportamento por causar consequências indesejáveis;
- **A extinção** – desencoraja um comportamento devido à ausência de uma consequência desejável.

O reforço positivo é a estratégia à qual se deve dar maior atenção, pois existem duas leis importantes, a lei do reforço contingencial, onde a recompensa deve somente ser entregue se ocorrer um comportamento desejado, para assim ter o valor de reforço e a lei do esforço imediato, quando mais rápido ocorrer a entrega de uma recompensa após ter ocorrido o comportamento desejado, maior será o valor do esforço (SCHERMERHORN JR., 2007).

O processo de moldagem é utilizado no reforço positivo para que um comportamento seja criado através de abordagens sucessivas, sendo que a frequência acarreta em diferença. Num plano de reforço contínuo, a recompensa ocorre sempre que há o comportamento desejado, no plano de reforço intermitente a recompensa ocorre periodicamente (SCHERMERHORN JR., 2007).

Ainda para Schermerhorn Jr., (2007), a punição pode ser utilizada como estratégia de reforço para evitar comportamentos indesejáveis. A punição pode ocorrer de forma verbal, corte de remuneração ou uma recompensa, porém esta estratégia tem que ser utilizada com cuidado.

1.2.8 Qualidade de Vida no Trabalho

Para proporcionar um bom ambiente de trabalho de forma que os colaboradores possam identificar-se com o seu trabalho, as empresas estão buscando a qualidade de vida no trabalho.

Segundo Gil (2001, p. 276),

Os programas de Qualidade de Vida no Trabalho têm como objetivo criar uma organização mais humanizada, mediante maior grau de responsabilidade e de autonomia no trabalho, recebimento mais constante de feedback sobre o desempenho, maior variedade e adequação de tarefas e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo,

Pois quando o colaborador percebe que a empresa está se preocupando com ele, proporcionando um ambiente de trabalho agradável onde se sinta a vontade, o trabalhador se sente valorizado pela empresa.

De acordo com Rodrigues (1999, p.76),

A Qualidade de Vida no Trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência. Com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução da sua tarefa.

Segundo Rodrigues (1999), no início do século XVIII, com o processo de industrialização, os trabalhadores eram tratados de forma desumana, já que os donos das fábricas visavam somente o lucro e acreditavam que seus colaboradores não precisavam de muito para sua sobrevivência. No século XIX, os donos de fábrica começam a oferecer melhores condições de trabalho, e fatores como salários mais adequados e um melhor ambiente de trabalho passaram a ser adotados em algumas empresas.

Os estudos abordando a satisfação no ambiente de trabalho tiveram início em 1950 com Eric Trist e seus colaboradores, sendo que as preocupações com a Qualidade de Vida no

Trabalho tiveram impulso somente na década de 60 e se desenvolveram até 1974. Após este período houve uma paralisação no desenvolvimento da Qualidade de Vida no Trabalho, devido à preocupação das empresas estarem voltadas para a crise econômica. Em 1979 a Qualidade de Vida no Trabalho voltou a ser abordada.

Nos anos 80 os sindicatos passaram a reivindicar que as empresas dessem mais atenção aos seus colaboradores abordando a Qualidade de Vida no Trabalho, e assim a área de Gestão de Pessoas passou a desenvolver programas para atender essa necessidade.

Para Fernandes (1996, p. 42) se analisa a Qualidade de Vida no Trabalho ao longo do tempo, conforme a Tabela 4:

Tabela 4: Evolução do conceito de QVT

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1 – QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2 – QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional, mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3 – QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4 – QVT como tudo (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos –

	administração participativa e democracia industrial – eram frequentemente ditos como idéias do movimento de QVT.
5 – QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6 – QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará por apenas um “modismo” passageiro.

Fonte: Fernandes (1996, p.42)

Conforme Chiavenato (2004, p.348),

Qualidade de Vida implica criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho, seja em suas condições físicas 'higiene e segurança -, seja em suas condições psicológicas e sociais. Tudo isso redundará em um ambiente de trabalho agradável e amigável e melhora substancialmente a qualidade de vida das pessoas na organização.

Ainda para Chiavenato (2004), a higiene do trabalho é o conjunto de normas e procedimentos que visa proteção da integridade física e mental do colaborador, enquanto a segurança do trabalho é o conjunto de medidas técnicas educacionais, médicas e psicológicas utilizadas na prevenção de acidentes no ambiente de trabalho. Cabe à Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA fiscalizar as condições dos trabalhadores quanto ao uso de equipamentos de segurança.

Ao proporcionar Qualidade de Vida no Trabalho as empresas só têm a lucrar, pois com seus colaboradores sentindo-se valorizados haverá aumento na produtividade gerando lucros.

1.3 Comportamento humano no trabalho

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 6) comportamento organizacional “é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento

humano no contexto das empresas.” Ainda para os autores existem três áreas do comportamento organizacional, são elas:

- Comportamento Microorganizacional: dedica-se basicamente ao comportamento das pessoas como indivíduos. Tem uma orientação claramente psicológica, são analisados fatores como: O que motiva os funcionários a desempenhar seus cargos? Como as pessoas sentem seu ambiente de trabalho? Por que alguns se sentem satisfeitos com seu trabalho enquanto outros o julgam estressante;
- Comportamento Mesoorganizacional: Foca principalmente na compreensão dos comportamentos das pessoas que trabalham em equipes e grupos, essa área desenvolveu-se a partir de pesquisas nos campos da comunicação, da psicologia social e da sociologia interacionista. Busca resposta para questões como: quais formas de socialização incentivam aos que trabalham juntos a cooperar entre si? Como a produtividade de um grupo pode ser melhorada? Como gerentes podem determinar que líder potencial será o mais eficaz;
- Comportamento Macroorganizacional: é o comportamento das empresas que se origina através de quatro disciplinas, a sociologia com suas teorias sobre estrutura, status sociais; a ciência política, com suas teorias sobre poder, conflito, negociação; a antropologia, com suas teorias simbolismo e influência cultural; e a economia, com suas teorias sobre competição e eficiência. A pesquisa deste comportamento aborda questões como: de que forma o poder é adquirido e retido? Como os conflitos podem ser solucionados? Que mecanismos podem ser utilizados para coordenar atividades de trabalho? Por que existem diferentes formas de estrutura organizacional?

De acordo com Oliveira (1998) o desenvolvimento organizacional, tem como objetivo aplicar o conhecimento da ciência do comportamento a modelagem dos processos de formação de grupos e das relações intergrupais a fim de garantir a eficácia da empresa. Deve-se associar o estudo do comportamento organizacional a diversos temas importantes como à liderança, poder, estrutura organizacional, métodos e processos, conhecimentos, motivação e as atitudes principalmente relacionadas às mudanças que acontecem no ambiente externo e que afetam no ambiente interno, desta maneira interferindo de maneira positiva ou negativa nas relações das pessoas que fazem parte da organização.

Referente às interferências no comportamento humano dentro das organizações

Chiavenato (1999) definiu alguns princípios da administração que podem ser adaptados em qualquer organização:

- Divisão do trabalho: consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência;
- Autoridade e responsabilidade: autoridade é o poder de dar ordens e esperar a obediência. A responsabilidade é uma consequência da autoridade e significa ter o dever de prestar contas;
- Disciplina: depende da obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito às normas;
- Remuneração do pessoal: deve haver justa e garantida satisfação para os colaboradores e para a organização em termos de retribuição;
- Centralização: refere-se a concentração de autoridade do nível estratégico;
- Equidade: amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal;
- Estabilidade do pessoal: a rotatividade das pessoas tem um impacto negativo sobre a eficiência da organização;
- Espírito de equipe: harmonia e união entre as pessoas são as forças da organização.

Wagner III e Hollenbeck (2006) mencionam que é fundamental os gerentes perceberem a importância de compreender os comportamentos dos seus funcionários e desta forma melhorar suas atitudes e sentimentos para com o trabalho. A insatisfação e o estresse do empregado produzem na empresa efeitos que não podem ser negligenciados, entre os quais se inclui a elevação dos custos de assistência médica, rotatividade, absenteísmo e violência no local de trabalho. Para eliminação do estresse no ambiente de trabalho os autores também afirmam que existem vários programas de intervenção, entre eles, o enriquecimento do trabalho, o treinamento das habilidades, o *feedback*, o rodízio de cargos e o uso de apreciação realistas de cargos. Os autores ainda citam que uma das metas básicas de todos os gerentes é motivar os trabalhadores a desempenhar suas atividades em seu mais alto nível através da importância dada ao *feedback* e incentivos para dirigir e gerenciar pessoas.

Segundo Robbins (2002, p. 151) “motivação é um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.” O conceito de motivação tem sido muito discutido, mas ainda é difícil sua clara definição. Entende-se que a motivação é como um estado interior que induz as pessoas a

realizar determinados comportamentos, o qual resulta dos desejos de adquirir ou alcançar algum objetivo (SPECTOR, 2006).

De forma geral, Gil (2010) afirma que a motivação é a força responsável por estimular as pessoas para realizar determinada ação, sendo a mesma oriunda das próprias necessidades humanas.

De acordo com Girardi (2009, p.198) para manter colaboradores motivados é preciso “uma profunda motivação dos seus gerentes e coordenadores. O ser humano precisa de desafios constantes que o levem a superar-se, assim como de modelos nos quais possam se espelhar.”

Um colaborador quando está motivado realiza suas atividades com mais satisfação e quando esse colaborador é recompensado por ter contribuído com a organização, sente-se mais satisfeitos com seus resultados. Existem duas formas de recompensa, as recompensas extrínsecas que são concedidas pela empresa como bônus, promoções e folgas, e as recompensas intrínsecas, que não dependem de outras pessoas, ou seja, o colaborador ao realizar sua tarefa sente-se recompensado através do sentimento de competência e desenvolvimento pessoal (SCHERMERTHORN JR., 2007).

Desta forma para Gil (2001) motivação é a força que estimula a pessoa a agir, e que os gerentes precisam estar atentos à motivação de seus empregados. Precisam estar aptos para identificar suas necessidades e criar as condições para que as tarefas a eles atribuídas, assim como seu ambiente de trabalho sejam capazes de satisfazê-los. Pois através da motivação as pessoas dirigem seu comportamento em direção aos objetivos.

Luz (2003) conclui que o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização também pode ser influenciado através da cultura organizacional. A cultura impacta na organização desde as decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com os parceiros, o estilo de liderança adotado, processo de comunicação, a forma como os funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, e assim por diante.

1.4 Cultura organizacional

A cultura organizacional é responsável por reunir os hábitos, comportamentos, crenças, valores éticos e morais e as políticas internas e externas de uma empresa. Uma boa

cultura pode motivar os funcionários e ajuda-los a crescer junto com o empreendimento, assim uma cultura “desorganizacional” pode empurrar a empresa e os funcionários para problemas de produtividade e no ambiente de trabalho.

Em outras palavras, é a cultura organizacional que vai desenvolver diretrizes para uma empresa de sucesso, a começar pela forma como os funcionários vão enxergar o negócio e agir dentro dele. Quem investe em uma gestão de pessoas e uma cultura corporativa de qualidade acaba gerando maior satisfação entre os clientes e obtendo maior lucro em suas atividades. (ENDEAVOR BRASIL, 2014).

Cultura Organizacional se refere a um sistema de valores, compartilhados pelos membros de uma organização e que a difere de uma para outra. Suas principais funções dentro de uma organização são: ter o papel de definidora de fronteiras, ou seja, criar distinções entre uma organização e outras; proporcionar um senso de identidade aos membros da organização; facilitar o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um e estimular a estabilidade do sistema social (ROBBINS, 2002).

Para Chiavenato (1999, p. 38) a cultura envolve:

[...] o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhado por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa de maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa.

Segundo Marras (2000) toda organização possui uma cultura própria que a difere de outras organizações, cada organização tem sua cultura formada através de seus costumes, crenças e valores. É pela cultura de cada empresa que é formada a fixação da marca do seu perfil perante seus colaboradores que também tendem a ter seus comportamentos orientados e controlados conforme a cultura organizacional.

Desta maneira, para Oliveira (2009) a cultura é apresentada por dois subsistemas, um agregado de símbolos, crenças, valores e interpretações geralmente generalizadas que circulam entre os membros de uma empresa e o segundo subsistema é o conjunto das ações e práticas perceptíveis no dia a dia da organização, compreende tudo que as pessoas fazem, dizem, vestem, fabricam ou usam para realizar suas atividades, ou seja, abrange os

comportamentos. Em qualquer cultura, esses dois subsistemas interagem de maneira dinâmica, influenciam-se e integram-se, reforçando-se um ao outro e mantendo entre si um equilíbrio, onde a existência de um justifica a existência do outro.

A cultura emergente reflete a visão, estratégia e as experiências dos membros da empresa, essa cultura descreve os comportamentos que são aceitos e não aceitos e as tradições que serão mantidas. A cultura de uma organização é formada também para responder dois grandes desafios com os quais as organizações se deparam, o primeiro são os problemas de integração interna de natureza sócioemocional das pessoas da organização; e o segundo são os problemas de adaptação externa e de sobrevivência (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

Luz (2003) disserta que existem quatro fatores que influenciam na cultura organizacional, são eles:

- Seus fundadores: esses líderes deixam marca na história da organização, são figuras singulares para a cultura de uma empresa, influenciando-a com suas crenças, seus valores e seus estilos;
- Seu ramo de atividade: as empresas têm um perfil que as caracterizam, o ramo que a empresa atua influencia o seu perfil, em função do tipo de produto ou serviço que produzem ou do tipo de mercado que operam, são mais sofisticados, mais exigentes que outros. Isso acaba impactando na tecnologia, na estrutura e na própria qualidade de seus recursos humanos, consequentemente a cultura também é influenciada;
- Dirigentes atuais: pode gerar forte influência sobre a cultura, em algumas empresas o ingresso de apenas um influente executivo pode mudar radicalmente toda a cultura, tudo depende do grau de poder e da personalidade desse novo executivo;
- Área geográfica que a empresa atua: a localização da empresa influencia muito na sua cultura, uma empresa do interior pode ser muito diferente de uma empresa instalada em uma capital, a escolaridade, o padrão cultural e o nível socioeconômico de uma determinada população vão imprimir valores, crenças e outros ingredientes aos seus membros, logo isso refletirá na cultura das empresas.

Luz (2003, p. 20) também cita, que a cultura “se manifesta através dos rituais de uma empresa, de seus códigos, símbolos que caracterizam seu dia-a-dia. Essa identidade vai impactando positiva ou negativamente o estado de ânimo das pessoas que nela trabalham.”

Toda organização tem uma cultura, e dependendo de sua força, ela pode ter influência significativa sobre o comportamento e atitudes de seus colaboradores, ao mesmo tempo em que uma forte cultura oferece compreensão clara, pode também se tornar um grande obstáculo às mudanças (ROBBINS, 2002).

Segundo Garrett e Tachizawa (2006) uma cultura é forte quando os membros de uma organização se sentem satisfeitos relativamente à forma como atuam e se comportam, as organizações com cultura forte são naturalmente eficientes; as outras se perdem em conflitos, na desmotivação e seus membros se tornam insatisfeitos.

Os valores, visões e ideias em que a organização acredita. Se alguns funcionários não estiverem diretamente ligados à cultura organizacional, podem acabar tendo comportamentos incompatíveis com o que sua empresa deseja transmitir. E sendo representante da empresa, qualquer colaborador desalinhado é suficiente para causar uma má impressão do negócio. Por isso, a cultura organizacional deve estar presente e visível no dia-a-dia, envolvendo todos os setores da empresa.

Algumas ações simples podem não só ser úteis na integração de um novo funcionário, mas também no decorrer das atividades diárias: cartazes na recepção, informativos nos murais da empresa, encontros periódicos e transparências em sites e intranet da organização são formas de disseminar a cultura e devem ser acessíveis e aplicáveis a todos, do executivo ao faxineiro, para que realmente “vistam a camisa”. Dessa forma, é encorajado um ambiente de trabalho mais harmonioso, em que todos sabem onde estão trabalhando e aonde podem chegar.

Por outro lado, se essa política organizacional não for clara, seja por um linguajar de difícil compreensão ou por não ser divulgada adequadamente, passará a se tornar um obstáculo para o desenvolvimento do negócio. Se não for revista, é possível que ela resulte em desconforto e falta de sinergia entre colaboradores, podendo chegar a acarretar gastos e perdas com troca de pessoal, bem como baixa produtividade, surtindo efeitos negativos junto aos clientes (ENDEAVOR BRASIL, 2014).

Luz (2003) conclui que existe uma relação de causalidade entre a cultura e o clima, o mesmo afirma que cultura é causa e clima é consequência. Ambos são fenômenos complementares, a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo e o clima é um fenômeno temporal, refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização, num dado momento.

1.5 Clima organizacional

Conforme Portal UFJF (2016) clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem seu trabalho. Pode referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. Ele não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente.

O termo clima organizacional refere-se aos aspectos internos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Ele faz parte da qualidade do ambiente organizacional, sendo percebido pelos participantes da empresa e que influencia o comportamento. Afeta a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Através dele as pessoas esperam recompensas, satisfações e frustrações. Essas expectativas geralmente levam à motivação.

O clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe, etc. É capaz de afetar o comportamento organizacional e este afeta o desempenho.

O desempenho é o efeito da combinação dos recursos disponíveis (humanos, materiais, financeiros, etc.) com a administração dos mesmos. Mas, para que a organização possa alcançar bons resultados não adianta ter apenas os recursos necessários, é preciso também que as pessoas que trabalham nela saibam administrá-los, queiram fazê-lo e possam fazê-lo.

A administração parte do fato das pessoas terem competência suficiente para poder desempenhar bem seu cargo. O querer fazer provém do fato de que as pessoas estejam satisfeitas ou motivadas para trabalhar, ou seja, é necessário que elas tenham motivos para fazer. E o poder fazer é que elas tenham os meios necessários para a realização do trabalho. O querer fazer mostra o clima organizacional, quando um funcionário “pode fazer”, “saber fazer” e “querer fazer”.

Isso resulta num trabalho satisfatório. Agora, quando o funcionário não quer; ou não faz o trabalho; ou não realiza direito; ou faz bem feito mas, sem vontade pode se notar um clima ruim. A partir desses exemplos vem a importância dele. Assim, o “querer fazer” pode

mostrar o grau de satisfação dos recursos humanos e uma boa parte do sucesso ou fracasso da empresa e engajamento.

Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e ocorrem relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Quando há baixa motivação o clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc.

Quando o clima é bom predominam as atitudes positivas como: alegria, entusiasmo, participação, dedicação, satisfação e motivação. No clima ruim ocorrem as tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, desinteresses para realizaras funções, resistência às ordens e ruído nas comunicações.

O clima é percebido nos atos e expressões dos funcionários e na realização ou omissão de um trabalho. Os indicadores do clima são:

- Envolvimento das pessoas com os seus trabalhos;
- A média do tempo que as pessoas permanecem nas organizações.
- O índice de absenteísmo;
- A qualidade e a eficiência dos trabalhos realizados;
- Os rumores;
- A participação nos eventos promovidos na empresa;
- As greves;
- A apatia, a integração, os conflitos, o entusiasmo, a cooperação entre indivíduos e grupos, entre outros.

O clima pode ser avaliado através de uma pesquisa que identifique e avalie atitudes e padrões de comportamento, com vistas a orientar políticas de ação e correção de problemas. Na pesquisa de clima organizacional devem ser avaliados os seguintes itens:

- O trabalho em si;
- A integração entre os departamentos;
- Salário;
- Supervisão;
- Comunicação;
- Progresso Profissional;
- Relacionamento Interpessoal;

- Estabilidade no Emprego;
- Processo Decisório;
- Benefícios;
- Condições Físicas de Trabalho;
- Relacionamento: Empresa x Sindicato x Funcionários;
- Disciplina;
- Participação;
- Pagamento;
- Segurança;
- Objetivos Organizacionais;
- Orientação para resultados.

Quando a pesquisa de clima é bem realizada tendo continuidade o trabalho, há melhoria do ambiente de trabalho, possibilitando que os funcionários se sintam melhor e mais envolvidos.

Com ela se veem as fraquezas de uma gestão deficiente e os pontos fortes de uma gestão competente. Deve ser vista apenas como instrumento para auxiliar na gestão. Ela é fundamental, principalmente nas grandes organizações, porque, nelas, a avaliação informal é dificultada por vários fatores: tamanho, estrutura complexa, comunicação, etc. Neste particular, as de pequeno porte levam vantagem, pois nelas o contato entre os empregados e os dirigentes é mais frequente e direto, o que lhes permite conhecer melhor o seu ambiente de trabalho.

O clima organizacional está intimamente relacionado com a motivação dos membros da organização. Quando há elevada motivação entre os colaboradores o clima organizacional tende a ser bom e proporciona relações de satisfação, de animação, interesse e colaboração entre os membros. Mas quando há baixa motivação entre os colaboradores, seja por frustração ou por barreiras às satisfações das necessidades individuais, o clima organizacional tende a ser ruim (CHIAVENATO, 2000).

Segundo Luz (2003) o clima está propício na medida em que o estado de ânimo dos colaboradores esteja num dado momento em perfeita sintonia com o ambiente de trabalho proporcionando-lhes um sentimento de satisfação. Ainda para o autor as empresas investem muito na melhoria dos seus produtos, mas não são tão cuidadosos em relação aos seus

serviços prestados pelos seus clientes internos, ou seja, seus colaboradores. Pois na maioria das vezes são os próprios colaboradores que fazem o contato direto com os clientes externos, fornecedores e ao público geral, passando desta forma uma parcela da imagem da empresa, por isso tão importante a empresa ter interesse em ouvir seus clientes internos, em conhecer suas expectativas profissionais e pessoais, investir na gestão do clima é uma estratégia para a melhoria da qualidade dos serviços.

Desta maneira, o clima organizacional é caracterizado pelo comportamento dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho. Para ter qualidade nos serviços as organizações necessitam investir na gestão de clima, criar canais de comunicação interna, saber ouvir e valorizar cada um, conhecendo suas necessidades. Segundo Gil (2001) as organizações devem ouvir seus colaboradores sobre as variáveis internas, como: as dificuldades para realizar o trabalho, comunicação, insatisfação com o salário e benefícios oferecidos, relacionamento com a supervisão e gerência, higiene e segurança do trabalho, crescimento profissional, fatores que afetam o ânimo pessoal, e conseqüentemente o clima da empresa.

Garrett e Tachizawa (2006, p. 106) citam que o clima organizacional, portanto, “pode ser entendido como o grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma organização, na qual a motivação é fator fundamental para a realização dos trabalhos.”

De acordo com Lacombe e Heilborn (2006) outro fator relevante em relação à questão motivacional e de clima organizacional é o estilo de liderança, pois liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, com o objetivo de atingir metas e objetivos de interesse do grupo, o líder deve saber se comunicar ouvindo as pessoas e facilitando a sua comunicação, para passar uma orientação adequada.

As dimensões do clima organizacional encontram-se divididas em duas, e o clima pode ser considerado como bom (positivo) ou poderá ser considerado ruim (negativo). Nesse contexto, ressalva-se que os gestores devem estar atentos aos rumores que possam afetar o relacionamento entre as pessoas e o ambiente de trabalho, com o objetivo de assegurar um bom desempenho organizacional visando sempre um melhor clima (ARAÚJO; GARCIA, 2009).

Segundo Chiavenato (2008) toda organização possui Clima Organizacional que é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas. Esse Clima Organizacional está relacionado com o moral e a satisfação daquilo que os

membros têm por necessidades, podendo ser: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório. Está sujeito ao estado em que cada membro se sente em relação à empresa.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010) o clima organizacional faz menção das percepções que os colaboradores de uma organização têm sobre ela e seu ambiente de trabalho.

Para Luz (2003) os principais indicadores para avaliar se o clima é positivo ou negativo são:

- *Turnover*: o *turnover* ou a rotatividade de pessoal quando elevados, pode significar que as pessoas não têm comprometimento com a empresa e que não estão satisfeitos com algo;
- Absenteísmo: número de faltas e atrasos muito grande, pode ser pela mesma causa do *turnover*;
- Pichações nos banheiros: os banheiros das empresas representam um importante indicador do clima organizacional, as críticas ou agressões direcionadas aos líderes da empresa indicam o estado de satisfação dos colaboradores;
- Programas de Sugestões: programas de sugestões malsucedidos também podem mostrar a falta de comprometimento dos colaboradores, não apresentando resultados em números e qualidade como a empresa espera;
- Avaliação de Desempenho: esse instrumento formal pode avaliar o desempenho dos colaboradores, as informações encontradas podem confirmar que o baixo desempenho de determinados colaboradores pode ser causado devido a seu estado de ânimo, a suas relações dentro da organização, a visão que possuem do ambiente de trabalho e até mesmo a problemas pessoais, por isso tão importante os líderes saberem ouvir seus empregados;
- Greves: apesar de muitas vezes as greves serem causadas pelo descumprimento de obrigações legais pela empresa, a adesão às greves, muitas vezes, mostra um descontentamento dos colaboradores com a organização;
- Conflitos Interpessoais e interdepartamentais: Essa é a parte que mais mostra como está o clima organizacional, pois a intensidade de conflitos ocorridos entre as pessoas e departamentos da empresa, é que vai identificar um clima tenso ou agradável;

- Desperdícios de material: Muitas vezes o colaborador vai mostrar seu estado de ânimo com a empresa através dos materiais e equipamentos oferecidos pela mesma, muitas vezes, estragando ou consumindo mais que o necessário os equipamentos de trabalho é uma maneira de mostrar que está contra as práticas e condições de trabalho;
- Queixas no Serviço Médico: Muitas vezes os colaboradores desmotivados e insatisfeitos, mostram suas queixas aos consultórios médicos das empresas, problemas no ambiente de trabalho acabam gerando doenças, estresse aos colaboradores e desta maneira influencia negativamente na qualidade de vida dos mesmos.

Conforme Teixeira (2002, p. 577) “o clima organizacional é, em sua maior parte, a expressão dos sentimentos das pessoas a respeito da forma como é a empresa, por meio que seus dirigentes, as tratam.”

Conforme Chiavenato (2000, p. 123),

O clima organizacional está intimamente relacionado com a motivação dos membros da organização. Quando há elevada motivação entre os participantes, o clima organizacional tende a ser alto e proporciona relações de satisfação, de animação, de interesse e de colaboração entre os participantes. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou por barreiras à satisfação das necessidades individuais, o clima organizacional tende a baixar.

Segundo Bispo (2006), o clima organizacional pode ser classificado como: favorável, desfavorável e mais ou menos, conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5: Resultados proporcionados pelos recursos humanos com diversos níveis de clima organizacional.

Desfavorável	Mais ou Menos	Favorável
Frustração	Indiferença	Satisfação
Desmotivação	Apatia	Motivação
Falta de Integração empresa/funcionários	Baixa Integração empresa/funcionários	Alta Integração empresa/funcionários
Falta de Credibilidade mútua empresa/funcionário	Baixa Credibilidade Mutua empresa/funcionário	Alta Credibilidade Mutua empresa/funcionário
Falta de Retenção de Talentos	Baixa de Retenção de Talentos	Alta de Retenção de Talentos

Improdutividade	Baixa Produtividade	Alta Produtividade
Pouca Adaptação às Mudanças	Média Adaptação às Mudanças	Maior Adaptação às Mudanças
Alta Rotatividade	Média Rotatividade	Baixa Rotatividade
Alta Abstenção	Média Abstenção	Baixa Abstenção
Pouca Dedicação	Média Dedicação	Alta Dedicação
Baixo Comprometimento Com a qualidade	Médio Comprometimento Com a qualidade	Alto Comprometimento Com a qualidade
Clientes Insatisfeitos	Clientes Indiferentes	Clientes satisfeitos
Pouco Aproveitamento nos Treinamentos	Médio Aproveitamento nos Treinamentos	Alto Aproveitamento nos Treinamentos
Falta de Envolvimento com os Negócios	Baixo de Envolvimento com os Negócios	Alto de Envolvimento com os Negócios
Crescimento de Doenças Psicossomáticas	Algumas Doenças Psicossomáticas	Poucas Doenças Psicossomáticas
Insucesso nos Negócios	Estagnação nos Negócios	Sucesso nos Negócios

Fonte: Bispo, 2006.

Um clima organizacional favorável é de suma importância para a organização e demonstra que a empresa está contribuindo para que seus colaboradores sintam-se valorizados. Conforme Bergamini e Coda (1997, p.99),

Clima Organizacional reflete, então, uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional.

Conforme Teixeira (2002, p.577) “o clima organizacional é, em sua maior parte, a expressão dos sentimentos das pessoas a respeito da forma como a empresa, por meio de seus dirigentes, as trata”.

O comportamento dos gestores também influencia no clima, pois um gestor que promete e não cumpre ou não segue as crenças, valores e políticas da empresa, perde sua credibilidade perante aos colaboradores que passam a não se esforçar em atingir metas e objetivos propostos pela organização.

Através do clima organizacional a empresa pode mensurar o grau de satisfação de seus colaboradores e seu sentimento em relação aos seus superiores e a organização em geral. Em uma organização com um bom clima organizacional todos tendem a ganhar: os colaboradores, com mais motivação no ambiente de trabalho e a empresa com o aumento de produtividade.

Desta maneira para Luz (2003) uma estratégia de avaliação do clima organizacional que ajuda muito seus gestores identificarem quais são os pontos para a melhoria dentro do ambiente de trabalho é através da pesquisa de clima, pois a empresa pode conhecer efetivamente seu clima, como ele está, quais as causas que mais contribuem para esse clima e assim conseguir proporcionar um clima mais agradável e positivo aos seus colaboradores.

1.5.1 Pesquisa de clima organizacional

Para Luz (2003, p.37) a pesquisa de clima organizacional “é um trabalho cuidadoso que busca detectar as imperfeições existentes na relação empresa x empregado, com o objetivo de corrigi-las.” Conforme Gil (2001), as pesquisas sobre clima organizacional devem ter os seguintes objetivos:

- identificar e mensurar as atitudes dos empregados para com os programas, políticas e possibilidades práticas da empresa;
- desenvolver a compreensão das gerências acerca dos pontos de vista dos empregados para melhorar as relações de trabalho com seus subordinados;
- identificar as tendências das opiniões e atitudes dos empregados;
- auxiliar estudos acerca da eficiência organizacional, os dados obtidos podem ser utilizados para uma melhor compreensão dos fatores que interferem na satisfação dos empregados;
- demonstrar o interesse da empresa nas opiniões dos empregados para melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Identificar estes pontos e organizar os dados pode ser o primeiro passo para uma boa gestão de um clima organizacional favorável. Bergamini e Coda (1997, p. 99) afirmam que:

a pesquisa de clima organizacional é: o instrumento pelo qual é possível entender mais de perto as necessidades da organização e do quadro de funcionários à sua disposição, à medida que caracteriza tendências de satisfação ou insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa.

De todas as estratégias para avaliação do clima, essa é mais completa, é a que permite a empresa identificar seus pontos negativos e positivos, a satisfação dos seus colaboradores com relação a vários aspectos da organização. A pesquisa de clima aponta também a tendência de comportamentos dos colaboradores, como, por exemplo, a sua disposição para apoiar ou rejeitar determinados projetos a serem realizados pelas empresas. A pesquisa representa, também, uma oportunidade para que os colaboradores expressem seus pensamentos e sentimentos em relação à empresa (LUZ, 2003). O autor define onze etapas para a montagem e aplicação de uma pesquisa de clima, são elas:

- 1ª) Obtenção da aprovação e do apoio da direção;
- 2ª) Planejamento da pesquisa;
- 3ª) Definição das variáveis (assuntos) a serem pesquisados;
- 4ª) Montagem e validação dos cadernos de Pesquisa;
- 5ª) Utilizar parâmetros para tabulação das respostas;
- 6ª) Divulgação da pesquisa;
- 7ª) Aplicação e coleta da pesquisa;
- 8ª) Tabulação da pesquisa;
- 9ª) Emissão de relatórios;
- 10ª) Análise e divulgação dos resultados da pesquisa;
- 11ª) Definições de Planos de Ação para a melhoria contínua no ambiente de trabalho.

De acordo com Barçante e Castro (1999) por meio da pesquisa de clima organizacional é possível verificar e medir o clima, ou seja, conhecer a satisfação dos seus colaboradores, é uma ferramenta segura e prática que permite a análise da empresa com o seu ambiente, verificando o estado de satisfação ou insatisfação dos colaboradores, assim como ajustar seus pontos fracos em relação a vários fatores da organização.

Segundo Luz (2003) as variáveis utilizadas para buscar, descobrir e avaliar a opinião dos funcionários são as seguintes:

- O trabalho realizado pelos funcionários: avalia a adaptação dos funcionários; o volume do trabalho realizado; o horário de trabalho; se o quadro de pessoal é suficiente para realizar o trabalho de forma justa e tendo o equilíbrio entre a o trabalho e a vida pessoal;
- Salário: sendo uma das principais variáveis a serem pesquisadas, analisa o grau de satisfação dos empregados com o salário, analisa a percepção dos funcionários quanto

ao equilíbrio existente na empresa entre os salários dos cargos de mesma importância, clareza quanto aos critérios do plano de cargos e salários das organizações;

- **Benefícios:** avalia o quanto eles atendem as necessidades e expectativas dos funcionários e a qualidade desses serviços prestados trazendo satisfação aos funcionários;
- **Integração entre os departamentos da empresa:** avalia o grau de relacionamento e interação entre as pessoas, a existência de cooperação e conflitos que possam existir entre departamentos;
- **Supervisão/Liderança:** revela a satisfação dos funcionários com seus gestores, a qualidade da supervisão, o grau de feedback dado por eles à equipe, a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores, a atenção e o tratamento justo dado aos membros da organização;
- **Comunicação:** avalia o grau de satisfação quanto a forma e os canais de comunicação utilizados na organização;
- **Treinamento/Desenvolvimento:** avalia as oportunidades que empresa disponibiliza para qualificar, atualizar e desenvolver seus funcionários;
- **Possibilidade de progresso profissional:** aponta a satisfação dos funcionários quanto as possibilidades de crescimento profissional, avalia o uso e o aproveitamento das potencialidades dos funcionários;
- **Relacionamento Interpessoal:** avalia a qualidade das relações pessoais entre os próprios funcionários, com a chefia, com a organização e a existência de conflitos;
- **Estabilidade no Emprego:** procura identificar o grau de segurança que os funcionários sentem em seu trabalho;
- **Condições físicas de trabalho:** verifica a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações e dos recursos disponíveis para a realização dos seus trabalhos;
- **Participação:** avalia a forma que os funcionários participam das decisões da organização, seu grau de conhecimento e envolvimento com os objetivos da empresa;
- **Segurança do Trabalho:** avalia a percepção e a satisfação dos funcionários quanto as estratégias adotadas para prevenção e controle da empresa sobre os riscos e acidentes de trabalho;
- **Objetivos Organizacionais:** avalia a clareza e a transparência da organização quanto a comunicação dos seus objetivos aos funcionários;

- **Disciplina:** avalia o grau de rigidez da disciplina aplicada na empresa e o grau de justiça na aplicação das punições;
- **Imagem da empresa:** avalia a opinião dos funcionários de como a empresa é percebida internamente e externamente;
- **Estrutura organizacional:** leva em conta a opinião dos funcionários sobre sua opinião sobre a adequação da estrutura da empresa;
- **Qualidade e satisfação do cliente:** identifica a percepção dos funcionários quanto ao compromisso da empresa com a qualidade dos serviços e produtos disponibilizados aos clientes;
- **Reconhecimento:** avalia o quanto a empresa adota de estratégias de valorização e reconhecimento para seus funcionários;
- **Valorização dos funcionários:** identifica o quanto a organização valoriza, dá oportunidade e investe em seus funcionários;
- **Trabalho em equipe:** avalia quanto a empresa estimula o trabalho em equipe, para aprimorar processos, para inovar, etc.;
- **Fatores motivacionais:** identifica quais fatores do ambiente de trabalho que são considerados pelos funcionários como maior contribuição para sua motivação;
- **Fatores desmotivadores:** identifica quais fatores do ambiente de trabalho que são considerados pelos funcionários como maior contribuição para sua desmotivação.

Bergamini e Coda (1997) concluem que a pesquisa de clima é um levantamento de opiniões, que representa a realidade organizacional vista pelos membros da empresa, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em certo momento na organização em foco. O papel da pesquisa é tornar clara a percepção dos colaboradores sobre os temas e itens, que caso apresentem falhas iram afetar negativamente o nível de satisfação no ambiente de trabalho e consequentemente na produção e resultados da empresa. Desta maneira as organizações conseguem identificar aonde é necessário ter mudanças e melhorias para tornar o clima organizacional positivo e proporcionar um ambiente de trabalho favorável e com qualidade para o desenvolvimento organizacional.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será apresentado por meio do referencial metodológico o direcionamento da pesquisa, ou seja, os procedimentos e critérios utilizados em todas as etapas, desde a sua classificação, população, coleta de dados, análise e interpretação de dados e por fim as limitações da pesquisa.

2.1 Classificação da pesquisa

Essa pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso na empresa *Yes Contact Center* e segundo Gil (2002) o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. É um relato à uma situação ou empresa, contendo profundidade e detalhamento dos fatos pesquisados (VERGARA, 2004).

Para Yin (2015) estudo de caso investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O estudo de caso é como uma estratégia de pesquisa que abrange tanto a coleta de dados como a análise de dados considerando variações da pesquisa e apresentando respostas à questões comuns.

Conforme Martins (2006) para realizar um estudo de caso eficiente é preciso antes ter um planejamento detalhado, a partir de ensinamentos conhecidos após o referencial teórico e das características próprias do caso, inclui um processo de aproximação do caso e de todas as ações que serão desenvolvidas até se concluir o estudo. Para Matias-Pereira (2007) o estudo de caso apresenta-se como uma das várias maneiras de realizar uma pesquisa consistente e desta forma o caso pode representar uma maior profundidade no conhecimento da teoria construída e tal estudo pode ajudar até mesmo a focalização de investigações futuras.

2.1.1 Quanto à abordagem

A pesquisa classifica-se como mista, sendo quantitativa e qualitativa. É quantitativa, pois utiliza medições em cima dos dados pesquisados na empresa *Yes Contact Center*, para avaliar através das estatísticas as opiniões e informações coletadas, porém, também é

caracterizada como qualitativa, devido à interpretação dos dados e informações obtidas na pesquisa com o aprofundamento do assunto por meio de questões abertas. Devido a combinação dos tipos de pesquisa, fica possível delimitar as variáveis pesquisadas e aprofundar os conhecimentos sobre o clima organizacional na empresa estudada.

Segundo Gonçalves e Meireles (2004) na pesquisa quantitativa os dados são representados por formas numéricas, tendo a matemática como método de tratamento e expressão, enquanto na pesquisa qualitativa os dados são interpretados, sendo representados através da linguagem verbal, oral ou escrita. De acordo com Roesch (2006, p.130),

Se o propósito do projeto implica medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), ou avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, recomenda-se utilizar preferentemente o enfoque da pesquisa quantitativa e utilizar a melhor estratégia de controlar o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos resultados.

Para Matias-Pereira (2007) a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa, o ambiente é a fonte direta para a coleta de dados para a pesquisa e o pesquisador é o instrumento-chave, onde o processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

2.1.2 Quanto aos fins

Foi realizada a pesquisa exploratória, devido a empresa *Yes Contact Center* não ter conhecimento acumulado sobre o clima organizacional na empresa. Segundo Cervo e Bervian (2002) o estudo sobre a pesquisa exploratória é recomendado quando há poucos conhecimentos sobre o problema a ser estudado, essa pesquisa tem como objetivo buscar mais informações sobre os assuntos de estudo. Para Gil (2002) a pesquisa exploratória tem como principal objetivo proporcionar maior experiência com o problema, desta maneira torna-lo mais claro ou formar hipóteses.

A pesquisa descritiva também foi utilizada, por ser necessário caracterizar a realidade que a empresa *Yes Contact Center* vive e descrever como é o clima organizacional da empresa. O objetivo foi observar, registrar e analisar como o clima organizacional afeta o desempenho dos resultados, pois conforme Vergara (2004, p.47) “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população [...] não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.” Que segundo Gil (2002), a pesquisa

descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou, então, a implantação de relação entre as variáveis.

A pesquisa também pode ser classificada como explicativa, pois, após a coleta e análise dos dados da empresa, foi possível explicar as variáveis de clima que afetam os resultados, de acordo com Vergara (2004, p. 47) “a investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar os motivos. Visa, portanto esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.” Na mesma linha de pensamento para Matias-Pereira (2007) a pesquisa explicativa visa identificar os fatores que determinam ou ajudam para a ocorrência dos fenômenos, desta maneira aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão das coisas.

2.1.3 Quanto aos meios

A pesquisa bibliográfica foi utilizada para conceituar o estudo, através da utilização de diversas obras específicas dos autores da área, que segundo Vergara (2004) pesquisa bibliográfica é o estudo realizado com base em publicações como: livros, revistas, jornais, rede eletrônica, etc.

A pesquisa documental foi utilizada para ter acesso aos documentos da empresa *Yes Contact Center*, foi possível caracterizar a empresa e conhecer sua forma de trabalho através de relatórios, calendário das ações estratégicas, fotografias, entre outros documentos. Este tipo de pesquisa se utiliza materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa, pode ser utilizado documentos de primeira mão, não analisados ainda como: fotografias, gravações, regulamentos, ofícios, ou podem ser utilizados documentos de segunda, de alguma forma já foram analisados, como: relatórios de pesquisa, relatório de empresas, tabelas estatísticas (GIL, 2002).

E por fim a pesquisa é de campo, devido os dados terem sido coletados na própria empresa *Yes Contact Center*, que para Gil (2002) na pesquisa de campo o pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente, pois ressalta a importância do pesquisador ter tido ele próprio uma experiência direto no local de estudo, desta forma proporciona algumas vantagens em relação aos levantamentos da pesquisa, pois como é desenvolvido no próprio local de estudo, seus resultados costumam ser mais reais e seguro.

2.2 População

A população da pesquisa corresponde a todos os colaboradores que possuem vínculo empregatício na empresa estudada, totalizando quatorze pessoas. Segundo Matias-Pereira (2007, p. 74) população “trata-se de informações que envolvem o universo estudado, extensão da amostra e a forma como será selecionada.” Para Markoni e Lakatos (2002) o universo ou população de uma pesquisa depende do assunto a ser analisado, e a amostra, porção parcela do universo, que realmente será submetido à análise. Depois que determina a população que será investigada, se colhe as informações sobre um aspecto ou mais aspectos deste grupo.

A pesquisa é censitária, pois analisou toda a população do setor de *call center* da empresa. Conforme Correia Neto (2009) uma pesquisa censitária é aquela na qual toda população de interesse da pesquisa é consultada.

2.3 Coleta de dados

A coleta de dados se deu por meio de um questionário composto por vinte quatro questões fechadas e três questões abertas. Devido a aplicação da pesquisa de clima, se optou pela ferramenta questionário para a coleta de dados, que Conforme Roesch (2006) entende-se por questionário, como a técnica mais adequada para pesquisa quantitativa, principalmente para mensurar as opiniões coletadas. Pode conter perguntas abertas, fechadas, em escalas entre outras. Segundo Vergara (2004, p. 54):

o questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito [...] O questionário pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado. No questionário aberto, as respostas livres são dadas pelos respondentes: no fechado, o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas.

Gil (1999) afirma que o questionário é uma técnica de investigação, composta por certa quantidade de questões, apresentadas por escrito para às pessoas, com o objetivo de conhecer as opiniões, crenças, atitudes, expectativas e sentimentos.

O questionário aplicado apresentou questões elaboradas com base nos fatores de clima organizacional propostos por Luz (2003), sendo eles: imagem da empresa, trabalho em equipe, liderança, remuneração/benefícios, condições físicas de trabalho, reconhecimento e motivação.

A empresa *Yes Contact Center* possui 14 (quatorze) colaboradores no setor de *call center*, sendo que os 14 (quatorze) responderam ao questionário no dia 22 de setembro de 2015.

Antes da aplicação do questionário na *Yes Contact Center*, foi realizado um teste do instrumento ou pré-teste com duas pessoas que trabalham na área de *call center* de outras organizações a fim de preservar a população do estudo. Segundo Gil (2002) após a elaboração do questionário, ou formulário, ou roteiro de entrevista, passa-se o seu pré-teste, o pré-teste não pode trazer nenhum resultado referente aos objetivos do levantamento, ele está centrado na avaliação do instrumento que será aplicado, visando garantir que meçam com clareza e exatamente o que pretendem medir.

2.4 Análise e interpretação dos dados

Foi realizada a coleta de dados através do questionário, após foi feita a classificação, tabulação e análise das respostas, para obter a interpretação dos dados. Segundo Markoni e Lakatos (2002) análise e interpretação são duas atividades diferentes, mas estreitamente relacionadas, análise é a tentativa de mostrar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores, na análise o pesquisador entra mais profundamente em cima dos dados estudados, a fim de conseguir respostas às suas perguntas. E a interpretação procura dar significado mais amplo as respostas obtidas, vinculando-as a outros conhecimentos, significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos da pesquisa e do tema.

Confome Yin (2015) a qualidade de uma análise de uma pesquisa não depende unicamente das técnicas utilizadas, mas a importância que o pesquisador demonstra nas suas habilidades em conduzir a análise, é essencial o pesquisador provar que tem amplo conhecimento das questões estudadas, estando presente em todos os processos da pesquisa.

Para facilitar a compreensão dos dados, os resultados obtidos na coleta foram apresentados em forma de gráficos para as perguntas fechadas e quadros para as respostas abertas. Os gráficos são figuras que servem para apresentação dos dados e sendo utilizados com habilidades, seus dados podem ser visualizados de forma clara e de fácil compreensão, e os quadros são elaborados por base de dados secundário, o quadro pode ser a transcrição

literal dos dados (MARCONI; LAKATOS, 2002). Os quadros e gráficos foram interpretados, sempre que viável, à luz da revisão teórica do estudo.

2.5 Limitações da pesquisa

Este trabalho limita-se à empresa *Yes Contact Center*, em que se desenvolveu o estudo, não podendo usar suas conclusões para tomada de decisões em outras organizações, sem uma análise anterior. Além disso, o clima é variável, ele pode se alterar com o tempo, devido a pesquisa ter sido aplicada em setembro, não significando que se a mesma pesquisa for aplicada em um outro momento vários fatores internos e externos não possam mudar.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se a história da empresa *Yes Contact Center* e a análise dos dados coletados com os seus colaboradores, perante os fatores pesquisados relativos ao Clima Organizacional, com a finalidade de mostrar sua influência no ambiente de trabalho.

3.1 Caracterização da empresa

A empresa Saudesc foi criada no ano de 2003, para facilitar o acesso à saúde de toda população de Florianópolis; através do cartão Convênio Familiar Saudesc, que oferece a toda família que adquirir o produto benefícios como descontos em consultas médicas e odontológicas.

Este produto até o final de 2012 era muito comercializado por vendas presenciais, mas logo foi identificado uma maior oportunidade na oferta do produto via telefone, além de um alcance maior de clientes, é uma forma mais rápida e cômoda aos próprios consumidores, pois podem adquirir o produto sem sair de casa.

Por este motivo no ano de 2013 foi reformulada a estratégia comercial de vendas do produto, criando-se o setor de *Call Center* dentro da organização. Contratou-se um profissional da área que proporcionou a implantação do setor de *Contact Center*, bem como a metodologia de comercialização do produto via telefone.

Logo, no ano de 2015 em virtude da ampliação dos negócios ligados à área de *Contact Center* o setor se tornou uma empresa com razão social própria e independente da empresa Saudesc, adquirindo também uma estrutura física independente, no centro de Florianópolis/SC, sendo denominada *Yes Contact Center*, que além de continuar com os produtos da empresa Saudesc, passou a atender também outros clientes como *Bayer Bier*, *SIDESC*, *TopMed*.

Com o surgimento da *Yes Contact Center*, o Gerente Geral e sócio Luciano Stuarts intensificou os trabalhos para manter seus colaboradores da linha de frente (operadores de telemarketing) motivados e satisfeitos com o seu ambiente de trabalho.

Desta forma o Gerente Geral, traz para a empresa um espírito inovador em busca de novos clientes e crescimento para o *Call Center*. Para a *Yes Contact Center* os operadores de telemarketing são os maiores símbolos representativo da imagem da empresa para com seus

clientes, pois se os clientes internos (colaboradores) estiverem trabalhando satisfeitos, transmitiram essa mensagem aos seus clientes, desta maneira aumentará a produtividade, bem como a qualidade nos serviços prestados.

A empresa *Yes Contact Center* estimula uma cultura de alta performance vinculada a uma gestão apurada de pessoal. Para tanto, cultiva o engajamento dos seus colaboradores e alinhamento em todos os níveis, criando um modelo de gestão eficiente com ações que são efetivamente implantadas e fazem a diferença na prática.

Neste sentido suas ações de capacitação são planejadas de forma a garantir o engajamento e a satisfação dos colaboradores que garantem a sustentabilidade de suas estratégias de negócio no relacionamento cliente/usuário.

Seus colaboradores contam ao longo do ano com diversas ações estruturadas, como treinamentos e reciclagens, campanhas de curta duração relâmpago, como por exemplo, o colaborador que vender mais no mês ganha um vale compras em lojas ou supermercados, e para os demais que atingirem as suas metas do mês podem participar de um sorteio geral concorrendo também a um vale compras, e uma campanha trimestral que além de auxiliar na superação dos resultados operacionais, colabora para com o trabalho em equipe.

A campanha trimestral realizada no ano de 2015 com início no mês de maio e término no mês de julho teve como tema Rumo às Olimpíadas, as campanhas sempre têm como tema símbolos do cotidiano, com esta campanha o gestor passou a importância de como uma equipe “jogando” trabalhando juntos podem fazer toda a diferença, a cada mês era realizada reuniões com os membros participantes, onde era divulgados os resultados e os dois melhores vendedores de cada mês, ganhavam prêmios como: folgas, premiações em dinheiro, troféu e certificado e no final do trimestre foi calculado a média geral do melhor nos três meses de campanha e o prêmio foi um tablete, com isso atingindo os objetivos, de alavancar resultados neste período e valorização dos colaboradores de linha de frente, proporcionando melhor trabalho em equipe e comprometimento da maioria dos membros, conforme Ilustração 1.

Ilustração 1 - Resultado final campanha trimestral rumo às Olimpíadas



Fonte: Dados Secundários (2015).

A organização entende que investir em qualidade de vida para seus profissionais dentro do próprio ambiente organizacional, torna o ambiente de trabalho mais sadio, leve, transparente e propenso em atingir com maior facilidade os resultados. Seu lema é cultivar a “diversão com responsabilidade”, estimulando desta forma a maturidade profissional, mas ao mesmo tempo diminuindo a pressão que a função de operador de telemarketing carrega, proporcionando um ambiente mais agradável e motivador.

A *Yes Contact Center* possui um trabalho de prevenção com atividade de ginástica laboral duas vezes na semana, e fonoaudiologia (aquecimento e desaquecimento vocal, oficina da voz e cartazes espalhados pela empresa), a fonoaudióloga faz acompanhamento com os colaboradores uma vez ao mês. Este ano também, o gestor juntamente com os colaboradores realizou uma preleção (reunião) e caminhada na beira mar norte de Florianópolis, no horário de expediente, com o objetivo de incentiva-los a cuidar melhor da saúde através de exercícios físicos, proporcionando bem estar e qualidade de vida, como pode ser visto na Ilustração 2.

Ilustração 2 - Preleção e caminhada na Beira Mar Norte de Florianópolis



Fonte: Dados Secundários (2015).

A empresa também pensa na responsabilidade social e passa essa imagem para seus colaboradores de forma integrada, na páscoa deste ano foi realizada arrecadações de brinquedos e chocolates para doações na comunidade carente do bairro Monte Cristo em Florianópolis, com a participação dos próprios colaboradores, na entrega dos presentes, proporcionando um pouco de alegria e prazer às crianças carentes.

Para proporcionar um ambiente mais animado a *Yes Contact Center* decora suas instalações, durante períodos festivos, como: carnaval, páscoa, São João, natal, etc. Com a ajuda dos próprios colaboradores proporcionando trabalho em equipe e assim deixando o ambiente mais alegre e prazeroso para se trabalhar, conforme Ilustração 3.

Ilustração 3 - Decoração da empresa no mês de São João (Festa Junina)



Fonte: Dados Secundários (2015).

O objetivo principal da realização de todas essas ações motivacionais é ter seus colaboradores satisfeitos e motivados no ambiente de trabalho, ser uma empresa com diferencial no mercado de call center, com as menores taxas de absenteísmo e rotatividade, e com a imagem de um lugar bom para se trabalhar, alcançando os objetivos e gerando sempre qualidade aos clientes internos e externos.

A forma de trabalho e remuneração dos colaboradores (operadores) são as seguintes:

- Carga horária de 6h20min com intervalo de 40 minutos de pausa.
- Idade: entre 16 a 26 anos de idade (de preferência, porém não é regra/obrigatoriedade).
- Salário: R\$ 790,00 (3 meses de experiência) e após efetivação o salário passa para R\$ 932,00.
- Já no período de experiência é fornecido o vale transporte, vale alimentação, cartão saúde e comissões por venda de cada produto, além de oportunidade de crescimento interno e treinamentos (qualificação profissional).
- Em média o salário costuma passar de R\$ 1.400,00 (com comissões).
- Não precisa ter experiência, existem possibilidades reais de crescimento interno.

A *Yes Contact Center* tem sua missão, visão e valores bem definidos e expostos dentro da empresa, para que os colaboradores e clientes tenham acesso e possam estar por dentro dos

objetivos da organização, a missão da empresa é gerar resultados e agregar valor à marca dos nossos clientes primando pela qualidade.

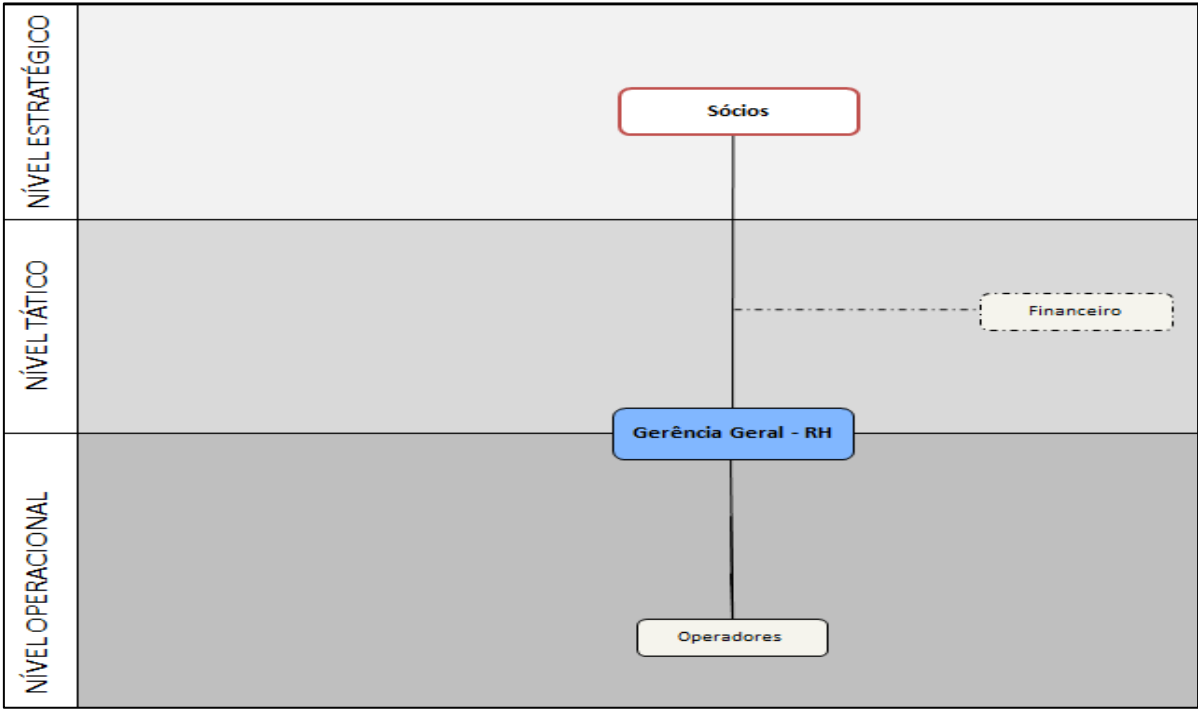
Conforme *Yes Contact Center* (2015), a visão da *Yes Contact Center* é ser uma empresa conceituada pelo mercado e valorizada pelos seus colaboradores.

Os valores da empresa são as regras básicas que norteiam a tomada de decisões, não são negociáveis e atuam como linha de contorno para qualquer ação da empresa, por mais vantajoso que seja um projeto, um novo negócio, ou nova estratégia, caso venha “ferir” um dos valores simplesmente não será feito, segue os valores:

- Buscar a excelência incansavelmente (profissionalismo);
- Integrar diversão com responsabilidade no ambiente de trabalho (felicidade);
- Comprometimento em compartilhar soluções com nossos clientes (criatividade);
- Aperfeiçoar resultados de forma transparente e leal (ética);
- Arraigar sabedoria pessoal e profissional a todo instante (inovação).

A estrutura organizacional é dividida desta maneira: no nível Estratégico os sócios e fundadores da organização, no nível tático o Gerente Geral e sócio Luciano Stuarts, que também faz o papel de Recursos Humanos, o financeiro/contabilidade fica como linha de staff servindo como apoio e assessoria ao Gerente Geral e no nível operacional são os 14 (quatorze) colaboradores de linha de frente (operadores de telemarketing), conforme Figura 3.

Figura 3 - Organograma da Yes Contact Center



Fonte: Dados Secundários (2015).

A *Yes Contact Center* costuma comemorar com seus colaboradores quando batem suas metas de vendas no final de cada mês, fazendo café ou almoço coletivo no ambiente de trabalho e o gestor da empresa até já fez um churrasco para os operadores numa manhã de trabalho no sábado, proporcionando uma maneira diferente e inovadora para incentivar sua equipe a produzir mais e com qualidade, como segue na Ilustração 4.

Ilustração 4 – Churrasco feito pelo gestor para os operadores



Fonte: Dados Secundários (2015).

As práticas inovadoras adotadas pela empresa têm como foco principal o desenvolvimento e satisfação dos seus colaboradores, tanto que a maior parte dos membros da empresa já trabalharam com o gestor em uma outra empresa, devido já conhecer o seu estilo de gestão optaram em continuar fazendo parte da sua equipe na *Yes Contact Center*. Outro objetivo da empresa é ser um diferencial na área de *call center*, servindo como referência e modelo de um clima organizacional sadio e produtivo, ou seja alinhado com o seu tema: diversão com responsabilidade. O capítulo seguinte apresenta os resultados coletados através de uma pesquisa de clima organizacional realizada na empresa.

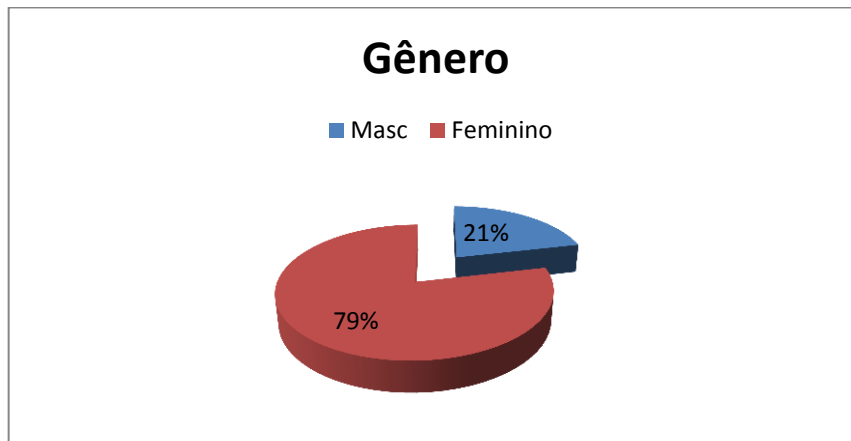
3.2 Clima organizacional na *Yes Contact Center*

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através da pesquisa realizada na empresa *Yes Contact Center*, por meio das questões elaboradas com a caracterização dos pesquisados e com base nos fatores de clima organizacional: imagem da empresa, trabalho em equipe, liderança, remuneração/benefícios, condições físicas de trabalho, reconhecimento e motivação. As perguntas fechadas são representadas por meio de gráficos, e na descrição dos mesmos consta o percentual de respondentes em dada opção e entre parênteses a frequência correspondente. As perguntas abertas são tratadas por meio de quadros contendo na íntegra o relato dos sujeitos de pesquisa.

3.2.1 Caracterização dos pesquisados

O Gráfico 1 mostra o gênero dos pesquisados. Os resultados obtidos demonstram que dos 14 pesquisados, 21% (3) são do sexo masculino e 79% (11) do sexo feminino. Verifica-se que a população estudada é composta em sua maioria por mulheres.

Gráfico 1 - Gênero



Fonte: Dados Primários (2015).

No Gráfico 2 demonstra-se a faixa etária dos colaboradores. Dos pesquisados, 29% (4) possuem até 20 anos e 71% (10) possuem entre 21 a 30 anos. Observou-se que a maioria dos colaboradores da empresa é composta por pessoas já com experiência no mercado de trabalho, devido a maioria delas já terem trabalhado com o gestor da empresa em outro momento e já conhecerem sua forma de gestão, optaram por continuar fazendo parte da sua equipe na empresa *Yes Contact Center*.

Gráfico 2 – Faixa etária

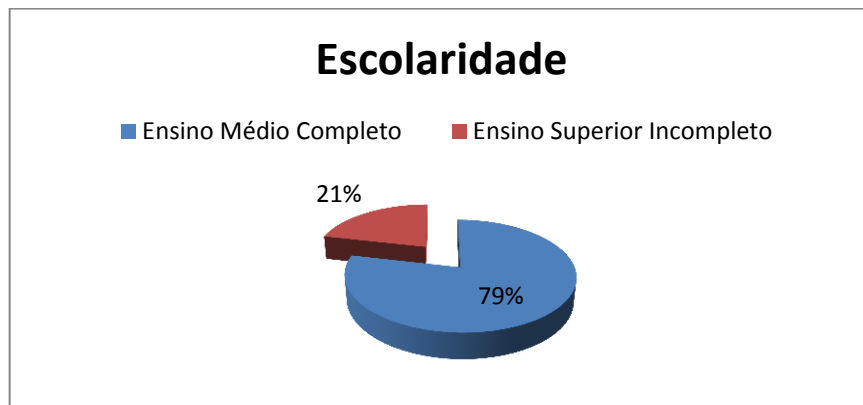


Fonte: Dados Primários (2015).

O Gráfico 3 apresenta a escolaridade dos pesquisados. Observa-se que 79% (11) possuem o ensino médio completo e 21% (3) possuem o ensino superior incompleto. Conclui-se que o número elevado de colaboradores que possuem somente o ensino médio completo é devido a função de operador de telemarketing não exigir ensino superior e não possuir uma

remuneração tão atrativa. Mesmo assim, verificou-se que o gestor deixa claro aos colaboradores a importância de se aperfeiçoar nos estudos para um maior desenvolvimento e crescimento profissional na organização, tanto que já existe uma parcela significativa que já iniciaram seus estudos no ensino superior.

Gráfico 3 - Escolaridade



Fonte: Dados Primários (2015).

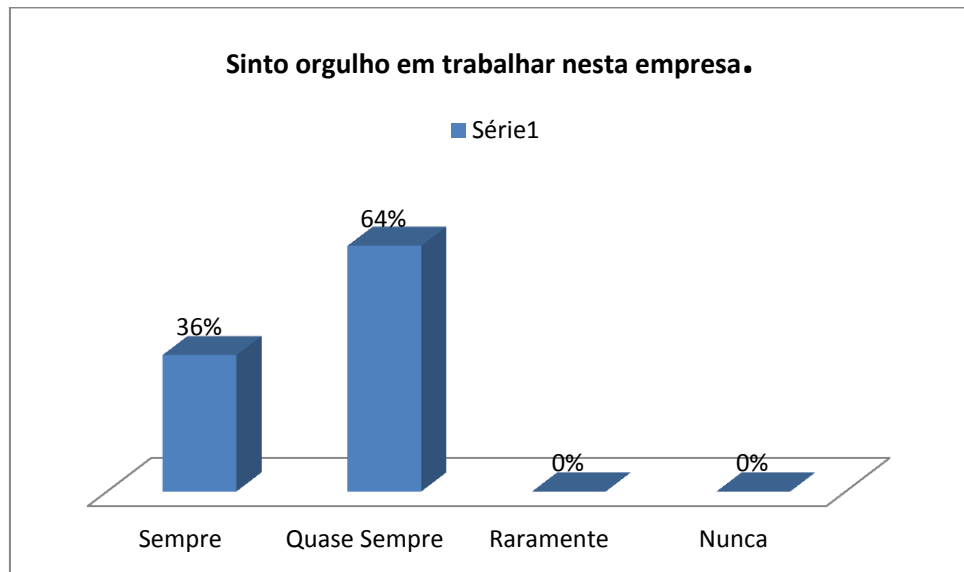
Através dos dados coletados, conclui-se que a maioria dos colaboradores da *Yes Contact Center* pertence ao sexo feminino, com idade entre 21 a 30 anos e com o ensino médio completo no nível de escolaridade. O próximo item pesquisado é o fator referente a imagem da empresa perante seus colaboradores.

3.2.2 Imagem da empresa

A imagem da empresa avalia a opinião dos funcionários de como a empresa é percebida internamente e externamente (LUZ, 2003).

Para saber como está a imagem da empresa *Yes Contact Center* foram elaboradas quatro questões, sendo que a primeira delas avaliou se os colaboradores sentem orgulho em trabalhar na empresa, conforme Gráfico 4. Pode-se observar no referido Gráfico que os colaboradores sentem orgulho em trabalhar na *Yes Contact Center*, pois 36% (5) sempre sentem orgulho e 64% (9) quase sempre sentem orgulho.

Gráfico 4 – Orgulho em trabalhar na empresa

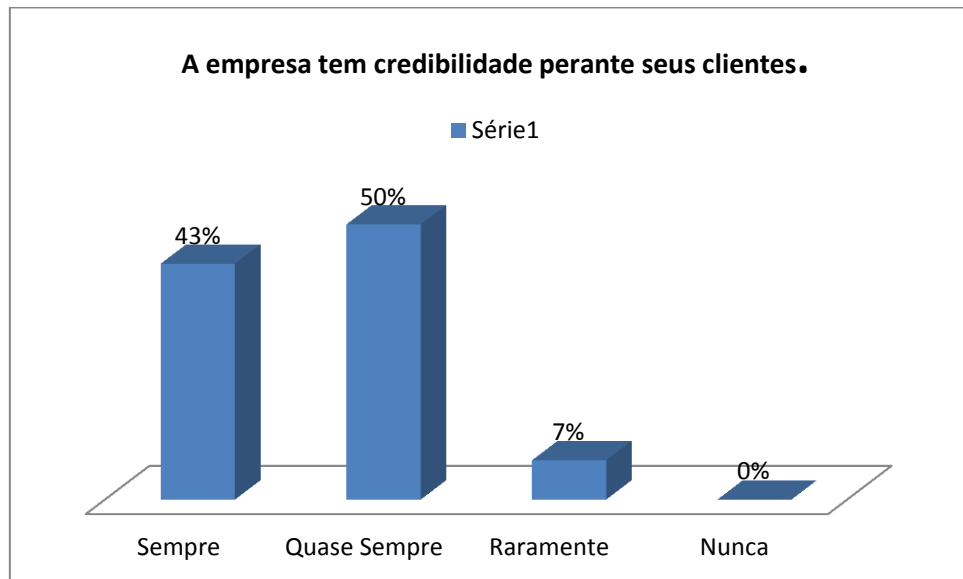


Fonte: Dados Primários (2015).

Verifica-se por meio do gráfico acima que a empresa está desempenhando uma boa gestão do trabalho e que os colaboradores gostam de trabalhar na organização. Para se alcançar o nível máximo a empresa pode observar e ouvir mais seus colaboradores para identificar quais fatores que impedem que todos sintam sempre orgulho de trabalhar na empresa. Para Luz (2003) as empresas investem muito na melhoria dos seus produtos, mas não são tão cuidadosos em relação aos seus serviços prestados pelos seus clientes internos, ou seja, seus colaboradores. Na maioria das vezes são os próprios colaboradores que fazem o contato direto com os clientes externos, fornecedores e ao público geral, passando desta forma uma parcela da imagem da empresa, por isso tão importante a empresa ter interesse em ouvir seus clientes internos, em conhecer suas expectativas profissionais e pessoais, investir na gestão do clima é uma estratégia para a melhoria da qualidade dos serviços.

A segunda questão, conforme mostra o gráfico 5, avaliou se a empresa tem credibilidade perante seus clientes. Nota-se no gráfico que 43% (6) dos pesquisados acreditam que a empresa sempre tem credibilidade perante seus clientes e 50% (7) acreditam que quase sempre, perfazendo um total de 96% (13). Apenas 7% (1) pesquisado assinalou raramente nesta questão.

Gráfico 5 –Credibilidade da empresa perante seus clientes

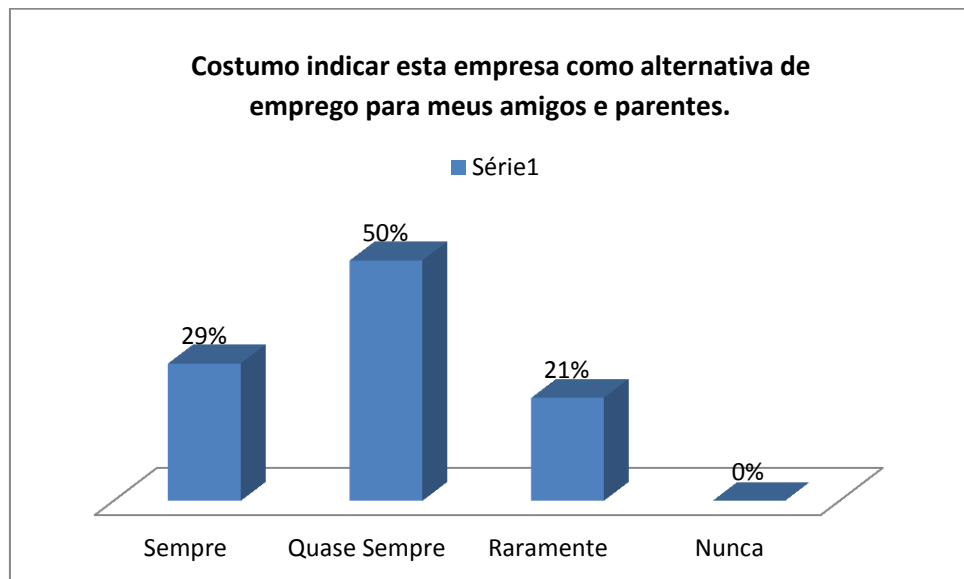


Fonte: Dados Primários (2015).

Observa-se que os colaboradores percebem a empresa como uma organização que valoriza e foca seus esforços também em seus clientes externos passando segurança e comprometimento nos produtos e serviços oferecidos. Esse fator também é importante para gerar satisfação aos colaboradores e consequentemente para a população local que depende do desempenho dos serviços prestados. Nessa questão para que os serviços alcancem uma maior qualidade o gestor precisa identificar através de uma análise mais profunda o motivo da insatisfação de uma parte da população pesquisada, para alcançar uma maior satisfação de todos e consequentemente para uma melhor prestação de serviço.

A terceira questão avalia se os colaboradores costumam indicar a empresa como alternativa de emprego para amigos e parentes, como segue no gráfico 6. Percebe-se no que tange a indicar a empresa como alternativa de emprego para amigos e parentes, uma fatia positiva de 79% (11), referente a soma de 29% (4) sempre indicam e 50% (6) quase sempre indicam. Dos pesquisados 21% (3) informam que raramente indicam a empresa como local para se trabalhar.

Gráfico 6 – Indicação da empresa como alternativa de emprego para amigos e parentes

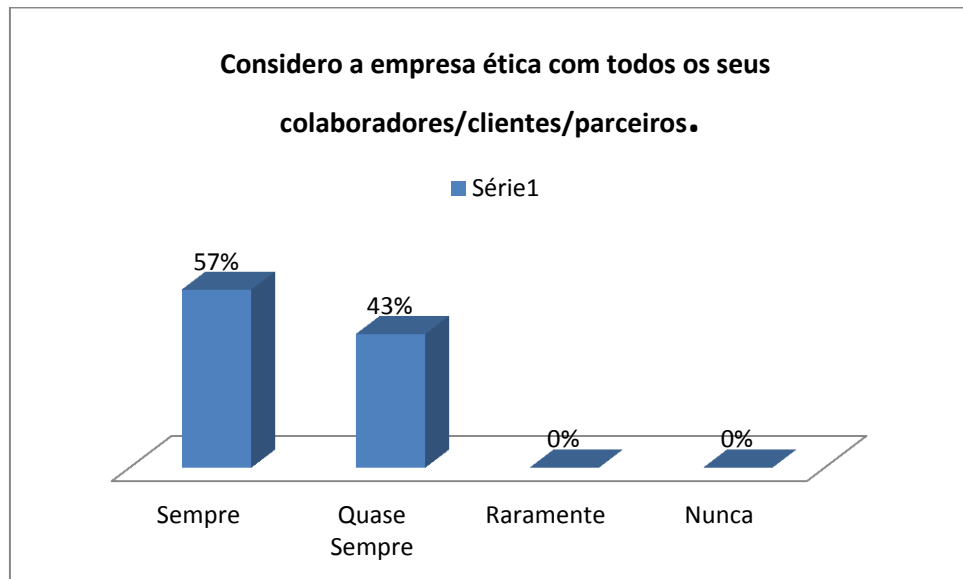


Fonte: Dados Primários (2015).

Conclui-se que a maioria dos pesquisados está satisfeita com a empresa a ponto de indica-la como alternativa de emprego, porém é preciso salientar que existe uma parcela que não vê a empresa como uma alternativa, é interessante avaliar os motivos destes colaboradores para detectar se é por motivo de desmotivação com a organização ou por somente não desejar misturar o seu pessoal com o profissional.

A quarta questão diz respeito se o colaborador considera a empresa ética com todos os seus colaboradores, clientes e parceiros, conforme mostra o gráfico 7. Nota-se que 57% (8) dos respondentes sempre consideram a empresa ética com seus colaboradores, clientes e parceiros e 43% (6) quase sempre consideram positivo esse indicador.

Gráfico 7 – Ética da empresa com todos os seus colaboradores/clientes/parceiros



Fonte: Dados Primários (2015).

Os números acima mostram um alto grau de satisfação dos colaboradores da *Yes Contact Center* no que tange a ética e o modo que a empresa trabalha com seus clientes internos e externos e com isso os colaboradores podem ser impulsionados a desempenhar suas atividades com qualidade e promovendo a melhoria contínua. Conforme Luz (2003), a qualidade dos serviços prestados e a satisfação do cliente identifica a percepção dos funcionários quanto ao comprometimento com a empresa e com a qualidade dos serviços e produtos disponibilizados aos clientes.

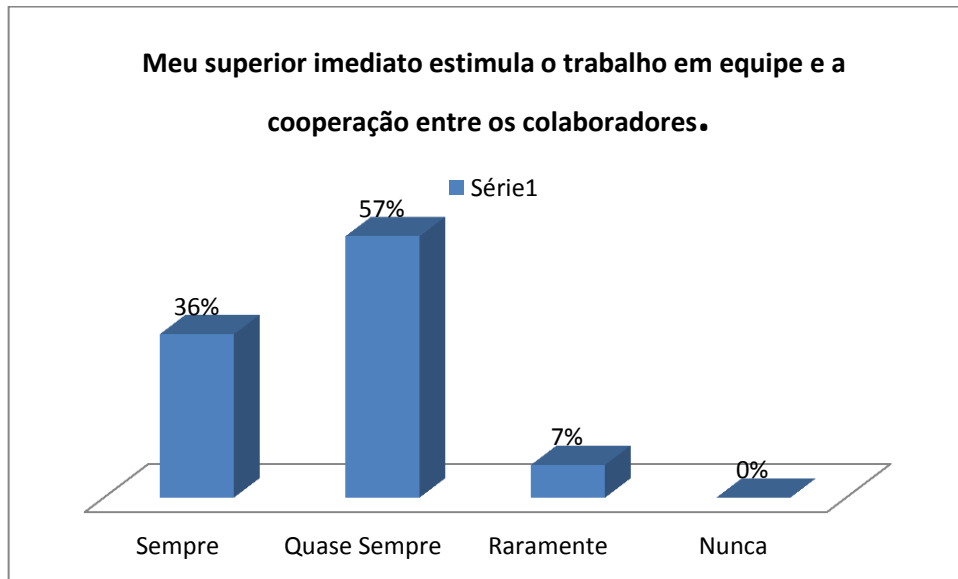
3.2.3 Trabalho em equipe

O trabalho em equipe para Chiavenato (1999) é um dos princípios da administração que pode ser adaptado em qualquer organização, referente as interferências no comportamento humano, é preciso ter espírito de equipe, pois a harmonia e união entre as pessoas são as forças de uma empresa.

Neste item foi avaliado se existe e é estimulado o trabalho em equipe na empresa *Yes Contact Center*. Para tanto, foram elaboradas quatro questões referente este fator e a primeira delas avaliou se o superior imediato estimula o trabalho em equipe e a cooperação entre os colaboradores, como pode ser visto no Gráfico 8. Conforme observado no gráfico os pesquisados que responderam que sempre percebem seu superior imediato estimular o

trabalho em equipe corresponderam a 36% (5) e os que quase sempre percebem essa questão correspondeu a 57% (8), totalizando um percentual positivo de 93% (13). Apenas 7% (1) dos pesquisados raramente percebem esse estímulo perante seu superior imediato

Gráfico 8 – Estímulo do trabalho em equipe e a cooperação entre os colaboradores pelo superior imediato



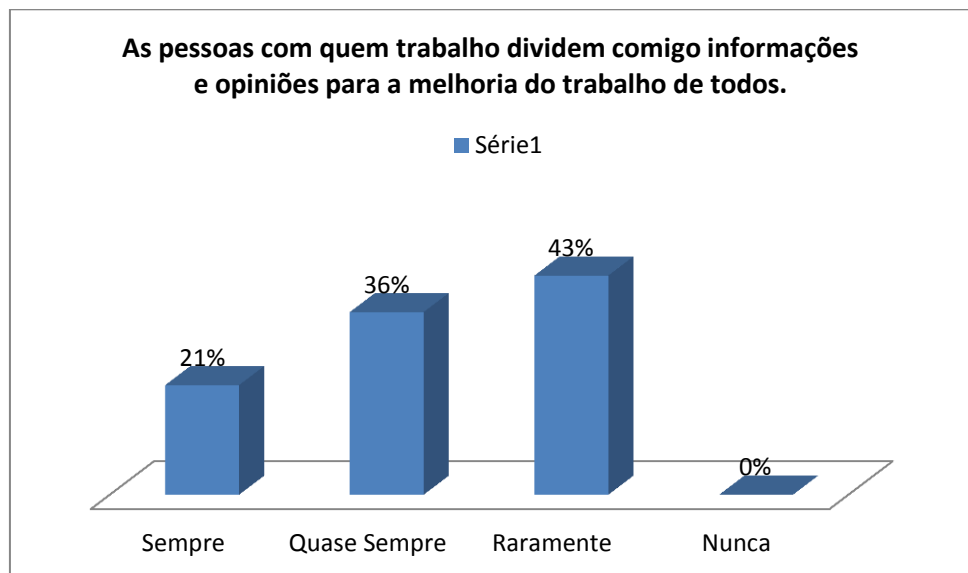
Fonte: Dados Primários (2015).

Nota-se por meio do gráfico 8 uma elevada satisfação nesta questão pela maioria dos colaboradores, conclui-se que o gestor tem uma postura de estimular o trabalho em equipe. No entanto nem todos percebem, uma pessoa discorda e nem todos dizem que sempre ocorre, logo percebe-se que o gestor deve analisar a forma que tem estimulado as pessoas e pedir opiniões da equipe de como pode melhorar sua gestão. Luz (2003) ressalta que é importante avaliar quanto a empresa estimula o trabalho em equipe, para aprimorar processos, para inovar, etc.

A segunda questão referente ao fator trabalho em equipe avaliou se as pessoas que trabalham na *Yes Contact Center* dividem informações e opiniões para a melhoria do trabalho de todos, conforme Gráfico 9. Analisando os percentuais do referido gráfico fica claro que uma grande parcela dos colaboradores está insatisfeita com a participação da equipe em dividir informações e opiniões para a melhoria do trabalho de todos, pois 43% (6) responderam essa questão como raramente. Dos respondentes, 21% (3) responderam que

concordam com a questão sempre e 36% (5) quase sempre, totalizando um percentual positivo de 57% (8).

Gráfico 9 – Compartilhamento de informações e opiniões entre as pessoas para a melhoria do trabalho

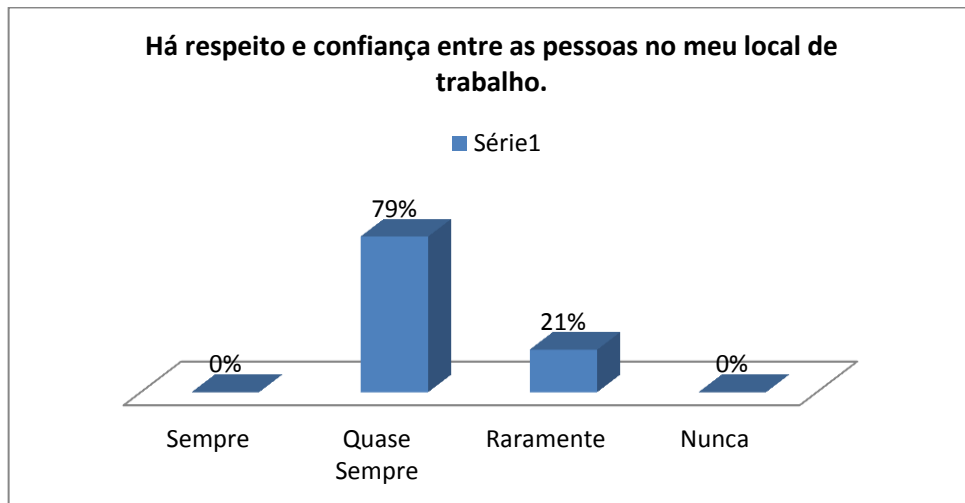


Fonte: Dados Primários (2015).

Apesar da maioria ser um percentual satisfatório é preciso o gestor dar uma maior atenção nesta questão e tentar modelar os processos para uma maior interação dos colaboradores e assim aumentar o nível de satisfação neste quesito para que todos possam dividir suas opiniões com segurança e com uma maior integração. Verifica-se por meios das respostas que talvez existam comportamentos individualizados não percebendo a importância de um trabalho em equipe. De acordo com Oliveira (1998) o desenvolvimento organizacional, tem como objetivo aplicar o conhecimento da ciência do comportamento a modelagem dos processos de formação de grupos e das relações intergrupais a fim de garantir a eficácia da empresa.

O Gráfico 10 traduz as respostas relativas a questão se há respeito e confiança entre as pessoas no local de trabalho. Observa-se no gráfico que 79% (11) dos pesquisados se sentem quase sempre respeitados e tem confiança nas pessoas do seu local de trabalho e 21% (3) raramente se sentem respeitados e com confiança.

Gráfico 10 – Respeito e confiança entre as pessoas no trabalho

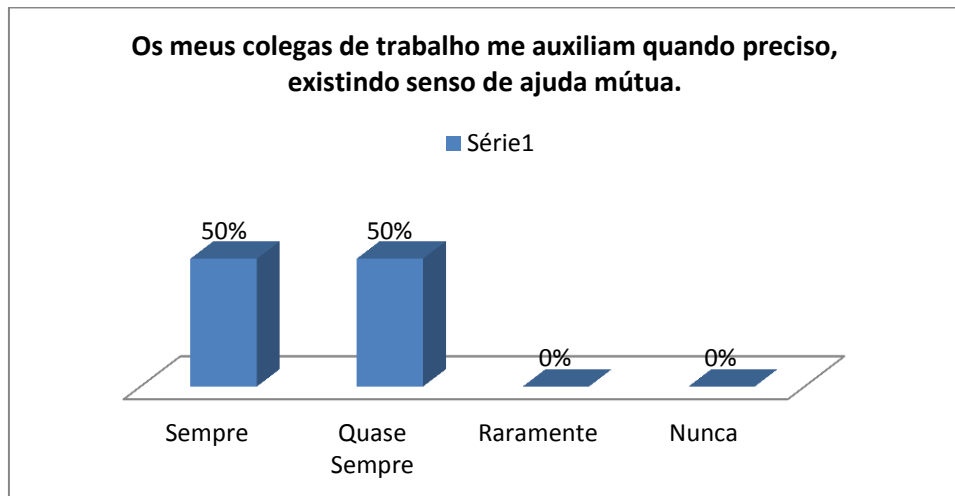


Fonte: Dados Primários (2015).

Percebeu-se uma maioria concordando quase que totalmente com essa questão, mas ainda é preciso analisar mais a fundo os motivos a não se sentirem sempre respeitados e até mesmo ter uma parcela que respondeu como raramente, pois o respeito e a confiança são itens muito importantes para se realizar um trabalho em equipe com eficiência e motivação, e desta maneira também evitando conflitos interpessoais. Essa parte é a que mais mostra como está o clima organizacional, pois a intensidade de conflitos ocorridos entre as pessoas e departamentos da empresa, é que vai identificar um clima tenso ou agradável (LUZ, 2003).

O próximo item revela, através do Gráfico 11, se os colegas de trabalho se auxiliam quando precisam e se existe senso de ajuda mútua. As respostas revelam que existe satisfação com relação a ajuda mútua entre os colaboradores, tendo em vista o percentual positivo de 50% (7) sempre se sentem ajudados e 50% (7) quase sempre se sentem ajudados.

Gráfico 11 – Auxílio dos colegas de trabalho, existindo senso de ajuda mútua.



Fonte: Dados Primários (2015).

Nota-se que nesta questão existe senso de ajuda mútua e que para o desenvolvimento de um bom trabalho em equipe e um clima organizacional positivo é fundamental que as pessoas tenham essa percepção de trabalho conjunto, pois com maior integração entre os membros da organização, o ambiente de trabalho se torna mais agradável e produtivo, proporcionando satisfação e motivação para alcançar os resultados tanto individuais e coletivos. Porém é possível identificar uma certa contradição dos resultados obtidos no gráfico 9, onde a maioria dos pesquisados responderam que as pessoas não dividem informações e opiniões para a melhoria do trabalho de todos e para uma ajuda mútua é importante que as pessoas dividam entre si informações, com isso o gestor precisa dar uma atenção maior no fator trabalho em equipe para identificar causas que podem trazer insatisfação ou conflitos entre as pessoas e assim influenciar negativamente o clima organizacional. Portanto para Araújo e Garcia (2009) o clima organizacional pode ser considerado como bom (positivo) ou poderá ser considerado ruim (negativo). Nesse contexto, ressalva-se que os gestores devem estar atentos aos rumores que possam afetar o relacionamento entre as pessoas e o ambiente de trabalho, com o objetivo de assegurar um bom desempenho organizacional visando sempre um melhor clima.

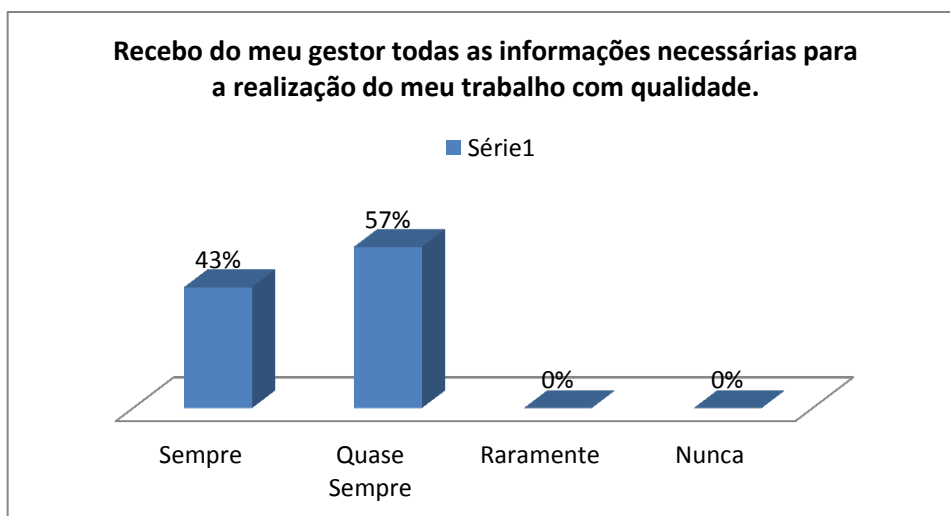
3.2.4 Liderança

De acordo com Lacombe e Heilborn (2006) outro fator relevante em relação à questão motivacional e de clima organizacional é o estilo de liderança, pois liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, com o objetivo de atingir metas e objetivos de interesse do grupo, o líder deve saber se comunicar ouvindo as pessoas e facilitando a sua comunicação, para passar uma orientação adequada.

Neste item foi avaliado o gestor da *Yes Contact Center*, sendo feitas cinco questões referente a atuação da liderança.

O Gráfico 12 levanta a questão se os colaboradores recebem do gestor todas as informações necessárias para a realização do trabalho com qualidade. Com 43% (6) dos colaboradores respondendo que sempre recebem do gestor as informações necessárias para a realização do trabalho com qualidade e 57% (8) respondendo que quase sempre, totalizando 100% de positividade, conclui-se que o gestor na maioria das vezes passa as informações necessárias para a equipe realizar seu trabalho com qualidade e confiança, embora ainda possa aperfeiçoar seu comportamento de modo que as pessoas percebam que sempre as informações são compartilhadas para a melhoria do desempenho no trabalho. Como Luz (2003) disserta os líderes deixam marca na história da organização, são figuras singulares para a cultura de uma empresa, influenciando-a com suas crenças, seus valores e seus estilos.

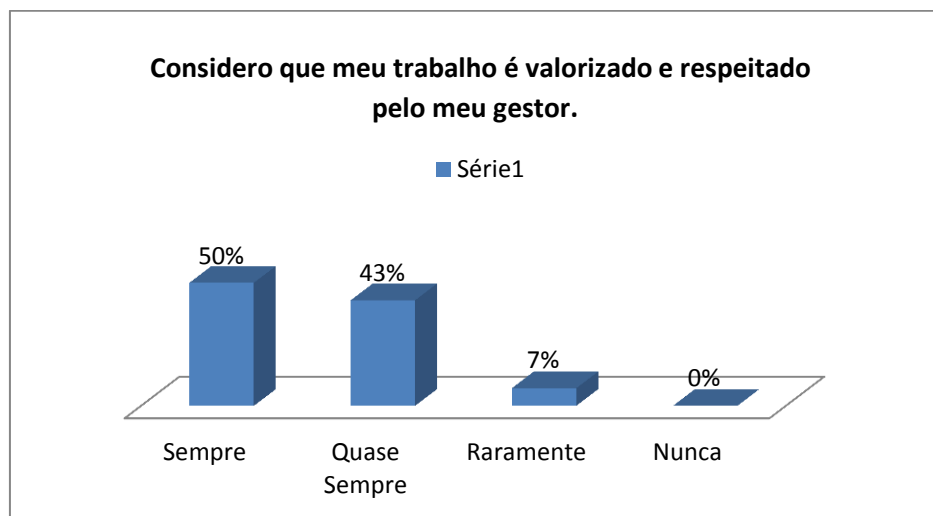
Gráfico 12 – Recebimento do gestor de informações necessárias para a realização do meu trabalho com qualidade



Fonte: Dados Primários (2015).

O próximo item revela, através do Gráfico 13 se os colaboradores consideram seu trabalho valorizado e respeitado pelo gestor da *Yes Contact Center*. Verificou-se que 50 % (7) dos pesquisados sempre consideram seu trabalho valorizado e respeitado pelo gestor e 43% (6) que consideram quase sempre, perfazendo um total positivo de 93% (13). Apenas 7% (1) respondeu raramente nesta questão.

Gráfico 13 - Percepção de que o trabalho é valorizado e respeitado pelo gestor



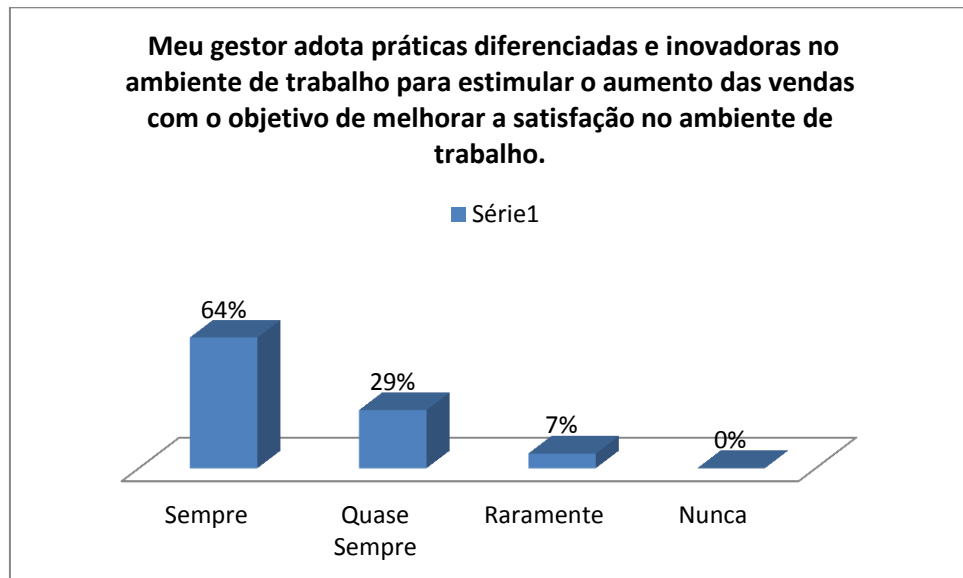
Fonte: Dados Primários (2015).

Verifica-se que o gestor na maioria das vezes valoriza e respeita seus colaboradores. Este item é de extrema importância para se avaliar a satisfação dos colaboradores, pois se sentir valorizado e respeitado na organização é dos requisitos mais discutidos na gestão de pessoas, conforme Chiavenato (1999) explicita a gestão de pessoas não fica limitada apenas ao processo de recrutamento e seleção das pessoas, mas sim envolve toda uma estratégia de valorização e desenvolvimento dos membros. Mas como um colaborador não percebe assim, verifica-se que existe uma pessoa insatisfeita e ainda assim o gestor pode melhorar para que as pessoas percebam que esse comportamento de valorização ocorre todas as vezes.

O Gráfico 14 diz respeito sobre o gestor adotar práticas diferenciadas e inovadoras no ambiente de trabalho para estimular o aumento das vendas com o objetivo de melhorar a satisfação no ambiente de trabalho. É visível por meio das respostas, o elevado percentual de satisfação dos colaboradores que totaliza 93% (13). Dos participantes, 64% (9) responderam que sempre o gestor adota práticas diferenciadas e inovadoras no ambiente de trabalho para estimular o aumento das vendas com o objetivo de melhorar a satisfação no ambiente de

trabalho e 29% (4) responderam quase sempre nesta questão. Somente 7% (1) respondeu raramente neste quesito.

Gráfico 14 – Adoção pelo gestor de práticas diferenciadas e inovadoras no trabalho para estimular o aumento das vendas

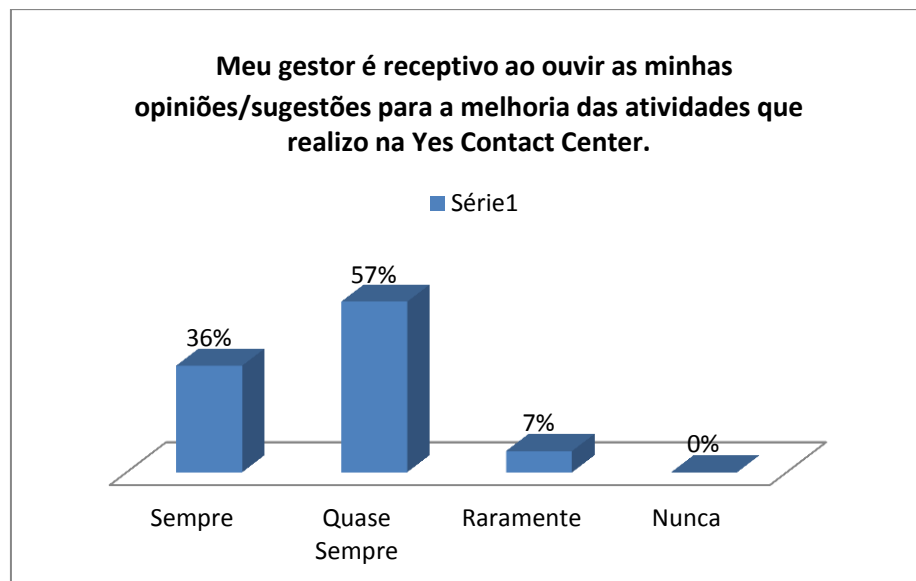


Fonte: Dados Primários (2015).

A adoção de práticas diferenciadas no trabalho é um diferencial da *Yes Contact Center*, pois o gestor se preocupa em inovar com diversas campanhas que ele denomina de motivacionais, visando proporcionar um ambiente alegre e diferenciado para se trabalhar. O gestor de pessoas deve adotar conjuntos de práticas e atitudes diferenciadas e inovadoras, deve ter habilidades para desenvolver processo de aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas, precisam tratar os colaboradores como peças fundamentais para a organização, ou seja, como parceiros (STONER; FREEMAN, 1999). Mas ainda, para a empresa obter um resultado maior na satisfação de todos os colaboradores é preciso identificar o que falta na organização para que todos sempre percebam essa questão como positiva.

No Gráfico 15 foi possível avaliar se o gestor é receptivo ao ouvir opiniões/sugestões para a melhoria das atividades realizadas na *Yes Contact Center*. Conforme pode ser observado, somente 7% (1) respondeu raramente sobre a questão se o gestor é receptivo ao ouvir opiniões/sugestões para a melhoria das atividades realizadas na empresa, 36% (5) responderam que o gestor sempre é receptivo e 57% (8) responderam quase sempre.

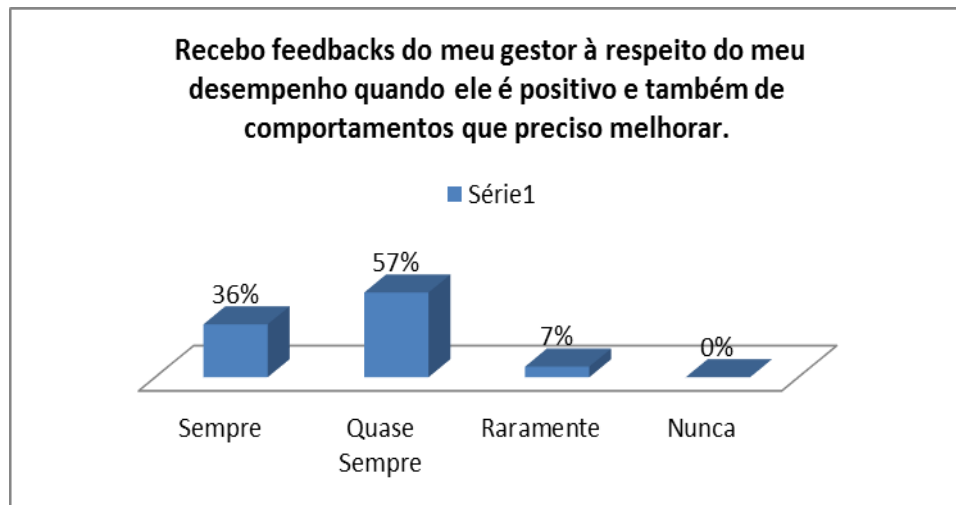
Gráfico 15 – Receptividade do gestor para ouvir opiniões/sugestões



Fonte: Dados Primários (2015).

Conclui-se então que 93% (13) das pessoas pesquisadas estão satisfeitas com esse item, mas o percentual elevado de satisfação dos colaboradores não exclui a necessidade da avaliação de quem não está satisfeito, é importante o gestor estar sempre atento para buscar a melhoria contínua, pois é através das opiniões/sugestões dadas pelos colaboradores que fica possível a empresa tê-los mais próximos e assim conseguir aproveitar melhor o conhecimento de cada um e transformá-los em parceiros da organização. Para Gil (2001) a gestão de mudanças vem ganhando adequações, já que muitas empresas anunciam a disposição para tratar seus empregados como parceiros (colaboradores), incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para a obtenção da sinergia necessária para seu desenvolvimento.

A última questão relativa à atuação da liderança diz respeito se o colaborador recebe *feedback* do gestor à respeito do desempenho quando é positivo e também de comportamentos que o colaborador precisa melhorar. O Gráfico 16 mostra que 36% (5) das pessoas sempre recebem *feedbacks* do gestor à respeito do desempenho quando ele é positivo e também de comportamentos que precisa ser melhorado e 57% (8) responderam que quase sempre recebem *feedbacks*. Apenas 7% (1) respondeu raramente nesta questão.

Gráfico 16 - *Feedbacks* do gestor à respeito do desempenho

Fonte: Dados Primários (2015).

Verifica-se um percentual satisfatório de 93% (13), mas ainda é preciso o gestor avaliar melhor esse item, para identificar o motivo que o alcance do *feedback* não está sendo sempre satisfatório, pois é através da prática da retroação que é possível repassar ao colaborador como está seu desenvolvimento e o que o colaborador precisa melhorar, com objetivo de promover ações de melhoria dentro da organização para uma maior satisfação de todos. Wagner III e Hollenbeck (2006) citam que uma das metas básicas de todos os gerentes é motivar os trabalhadores a desempenhar suas atividades em seu mais alto nível através da importância dada ao *feedback* e incentivos para dirigir e gerenciar pessoas.

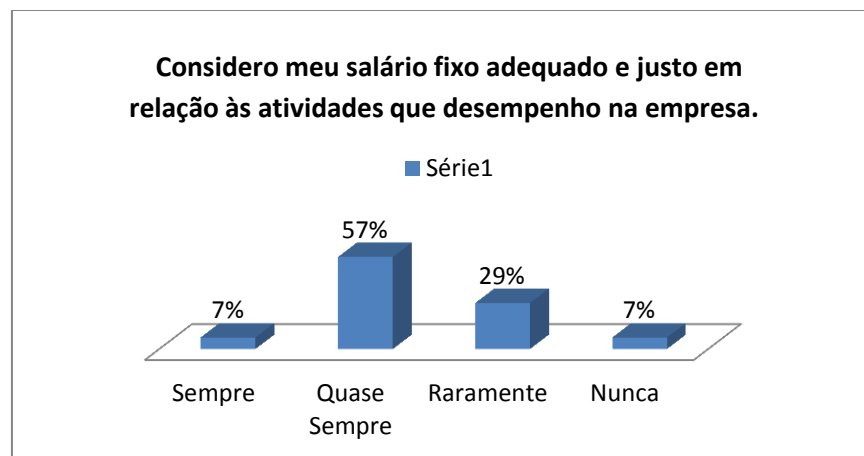
3.2.5 Remuneração/ Benefícios

O salário é umas das variáveis mais importantes aos olhos dos funcionários, com essa variável é possível analisar o grau de satisfação de cada membro da organização, analisar a percepção dos funcionários quanto ao equilíbrio existente na empresa entre os salários dos cargos de mesma importância, clareza quanto aos critérios do plano de cargos e salários das organizações. Já os benefícios avaliam o quanto eles atendem as necessidades e expectativas dos funcionários e a qualidade desses serviços prestados trazendo satisfação aos funcionários (LUZ, 2003).

Neste item foi avaliado se os colaboradores da *Yes Contact Center* estão satisfeitos com a remuneração e os benefícios oferecidos pela empresa, sendo feitas três questões referente este fator.

No gráfico 17 é possível avaliar se os colaboradores consideram o salário fixo adequado e justo em relação às atividades que desempenham na empresa. Os percentuais mostram que 7% (1) respondeu que sempre considera o salário justo com suas atividades realizadas e 57% (8) responderam que quase sempre consideram esta questão positiva, já os pesquisados que estão insatisfeitos corresponde à 29% (4) que responderam raramente e 7% (1) que considera nunca estar satisfeito com o salário fixo.

Gráfico 17 – Adequação do salário em relação às atividades desempenhadas

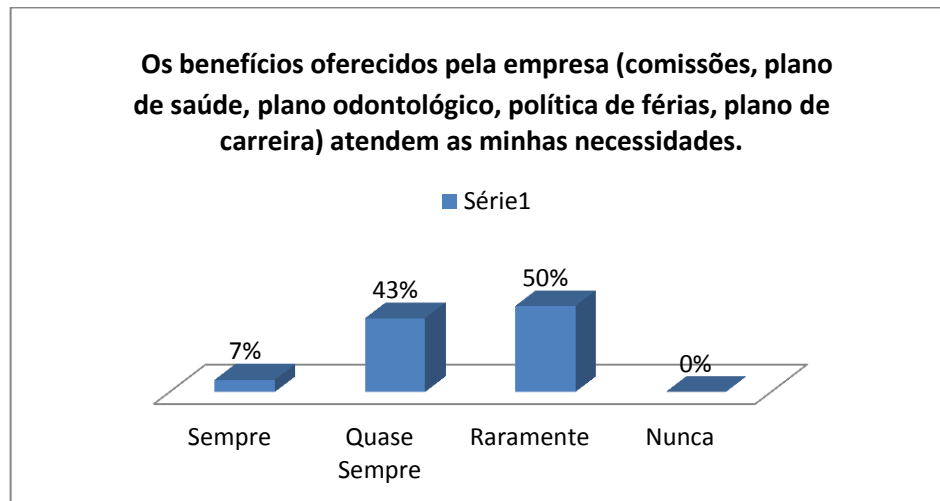


Fonte: Dados Primários (2015).

Chega-se à conclusão que o salário fixo é em parte adequado para a maioria dos colaboradores. Mesmo assim, é importante que a empresa se disponha a verificar as causas do descontentamento por parte de alguns colaboradores, já que a insatisfação com o salário é uma das variáveis que mais afetam o desempenho dos colaboradores de uma empresa. O salário fixo proposto pela empresa não é tão atrativo, mas eles podem aumentar seu salário com as comissões e bônus em dinheiro, caso consigam bater suas metas. Porém talvez nem todos consigam bater suas metas todos os meses, por isso ainda há certo descontentamento com a remuneração.

Já no Gráfico 18 foi analisado se os benefícios oferecidos pela empresa (comissões, plano de saúde, plano odontológico, política de férias, plano de carreira) atendem as necessidades dos seus colaboradores. Neste item 50% (7) pessoas que mostraram insatisfação, respondendo que raramente os benefícios oferecidos pela empresa atendem suas necessidades e ficando um total de satisfeitos também 50% (7), sendo que 7% (1) respondeu sempre estar satisfeito com esta questão e 43% (6) quase sempre.

Gráfico 18 – Atendimento das necessidades por meio dos benefícios oferecidos

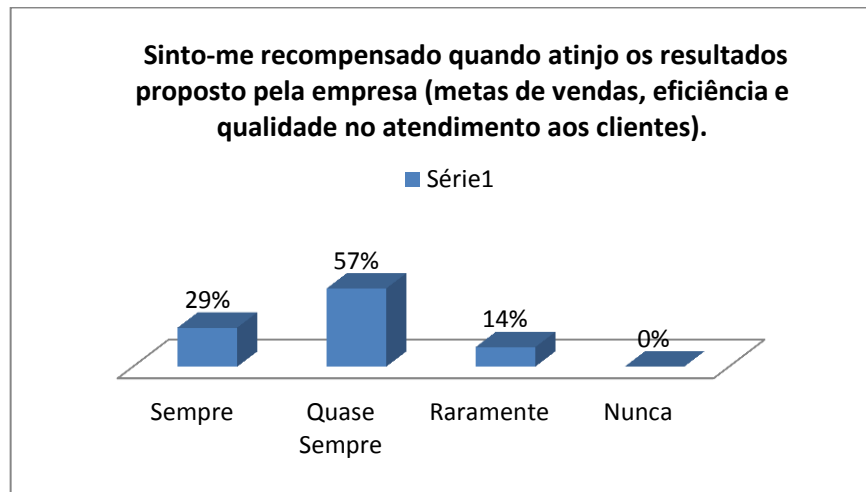


Fonte: Dados Primários (2015).

Portanto, chega-se à conclusão que os benefícios oferecidos pela empresa não estão satisfazendo a todos e é interessante o gestor da empresa rever a política de benefícios da *Yes Contact Center* e verificar possibilidade de melhoria, sendo que esse item é de extrema importância para a satisfação e qualidade de vida dos colaboradores, pois se os benefícios conseguirem atender as necessidades pessoais e familiares do colaborador, o mesmo se sentirá mais valorizado pela organização e assim aumentará o ânimo e a disposição para alcançar os resultados da empresa. Já que não estão todos satisfeitos com o salário, conforme mostrou o gráfico 17, com a melhoria dos benefícios pode ser possível suprir essa necessidade perante os colaboradores. Assim, é preciso uma análise mais profunda do gestor a fim de identificar quais benefícios podem ser melhorados.

A última questão analisada neste fator foi se o colaborador se sente recompensado quando atinge os resultados proposto pela empresa (metas de vendas, eficiência e qualidade no atendimento aos clientes) conforme mostra o Gráfico 19. O gráfico mostra nesta questão 29% (4) dos pesquisados responderam que sempre se sentem recompensados quando atingem os resultados proposto pela empresa e 57% (8) responderam quase sempre, perfazendo um total de satisfação 86% (12), ficando com 14% (2) de insatisfação que responderam raramente nesta questão.

Gráfico 19 – Sentimento de recompensa ao atingir resultados



Fonte: Dados Primários (2015).

Mesmo o percentual de satisfação ter sido maior, mas o percentual de pessoas sempre satisfeitas ainda é baixo, não se deve desprezar o percentual de insatisfação, pois isso pode gerar nos colaboradores baixo engajamento para alcançar metas, perda da qualidade nas atividades realizadas na organização, na satisfação do cliente, dentre outros aspectos. De acordo com Araújo e Garcia (2009) a remuneração variável tem como foco principal as pessoas no sentido de recompensá-las pelas suas habilidades, competências e resultados proporcionados à organização que em contrapartida desenvolve seu critério de remuneração que pode ser por habilidades, competências ou resultados.

3.2.6 Condições físicas de trabalho

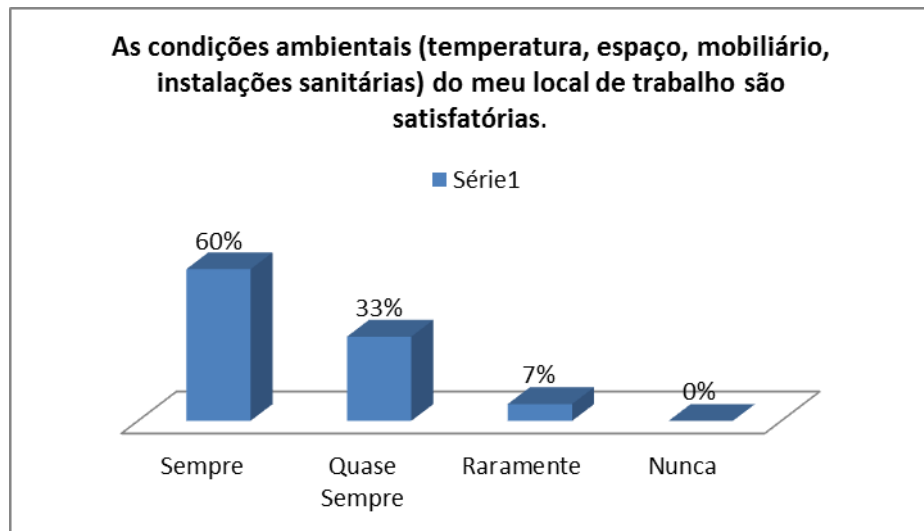
Os gestores de uma organização precisam estar aptos para identificar as necessidades de seus empregados, e criar condições físicas de trabalho apropriadas para que as tarefas atribuídas a eles, assim como seu ambiente de trabalho sejam capazes de satisfazê-los (GIL, 2001).

Neste item foi analisado as condições físicas de trabalho da *Yes Contact Center* e se os colaboradores estão satisfeitos com o ambiente de trabalho e se conseguem executar suas atividades de forma eficiente, sendo que foi elaborada três questões referente este fator.

O gráfico 20 traz a questão sobre as condições ambientais (temperatura, espaço, mobiliário, instalações sanitárias) do local de trabalho são satisfatórias. Observa-se no Gráfico que 60% (9) dos pesquisados consideram que sempre as condições ambientais são

satisfatórias no local de trabalho e 33% (5) consideram que quase sempre, totalizando um percentual positivo de 93% (13) e apenas 7% (1) que se mostrou insatisfeito, pois respondeu raramente nesta questão.

Gráfico 20 – Satisfação com as condições ambientais do local de trabalho

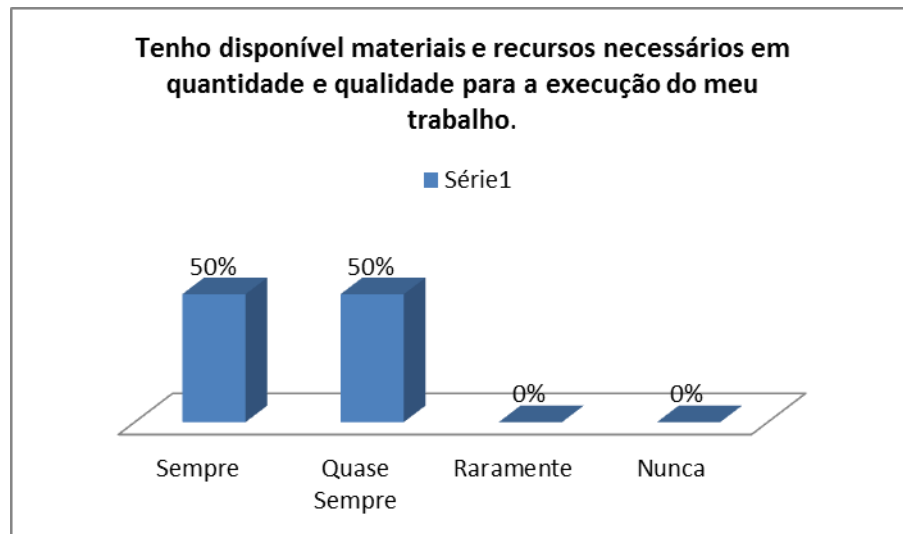


Fonte: Dados Primários (2015).

Analisando os percentuais foi possível verificar um alto grau de satisfação por parte dos colaboradores, isso promove a melhor realização das atividades e também os torna mais produtivos. Através de boas condições ambientais é possível ter qualidade de vida no trabalho e também é possível evitar problemas com a higiene e segurança do trabalho na organização. A empresa precisa manter seu pessoal trabalhando para ela, precisa desenvolver todos os processos iniciais mantendo os colaboradores satisfeitos e motivados com a organização, através de várias estratégias e cuidados especiais como, estilos de gerencia, programas de higiene e segurança do trabalho que garantam a qualidade de vida na organização (CHIAVENATO, 2008).

O gráfico 21 levanta a questão se os colaboradores têm disponível materiais e recursos necessários em quantidade e qualidade para a execução do seu trabalho. Verifica-se no Gráfico uma satisfação total perante os colaboradores, pois através dos números coletados, obteve-se 50% (7) que responderam sempre ter disponível materiais e recursos necessários em quantidade e qualidade para a execução do seu trabalho e 50% (7) responderam quase sempre neste item.

Gráfico 21 – Disponibilidade de materiais e recursos para a execução do trabalho

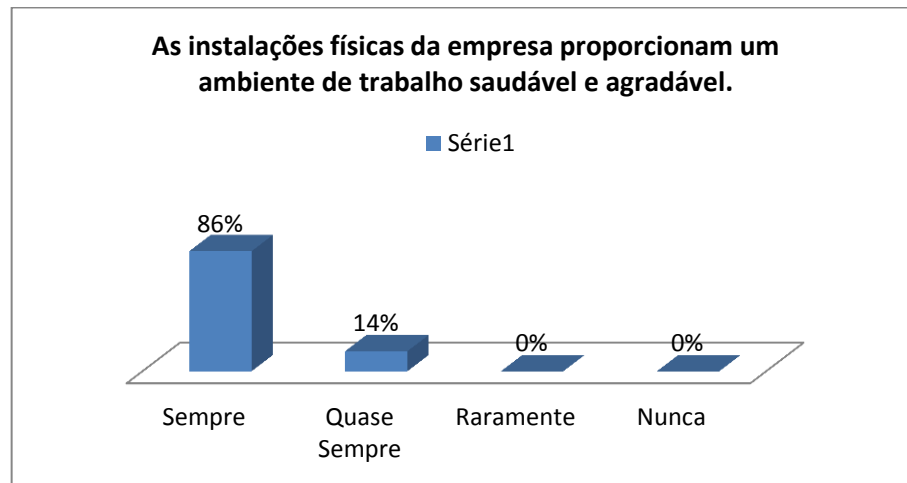


Fonte: Dados Primários (2015).

Portanto conclui-se que a empresa cumpre com seu papel nesta questão, se preocupando em deixar disponível todos os materiais e recursos necessários para a realização das atividades com eficiência e qualidade e sempre ouvindo seus colaboradores com o intuito de identificar se existe alguma dificuldade para a execução do trabalho, desta maneira promovendo um clima positivo dentro da organização. Segundo Gil (2001) as organizações devem ouvir seus colaboradores sobre as variáveis internas, como: as dificuldades para realizar o trabalho, comunicação, relacionamento com a supervisão e gerência, higiene e segurança do trabalho, entre outros fatores que afetam o ânimo pessoal, e consequentemente o clima da empresa.

Com relação a questão se as instalações físicas da empresa proporcionam um ambiente de trabalho saudável e agradável, pode se ver no Gráfico 22 que 86% (12) dos pesquisados responderam sempre com a afirmação e 14% (2) responderam quase sempre, totalizando 100% (14) de satisfação na última questão relacionada ao fator condições físicas de trabalho.

Gráfico 22 – Satisfação com as instalações físicas



Fonte: Dados Primários (2015).

Verifica-se um grau elevado de satisfação nesta questão por parte dos colaboradores, fica claro que a empresa *Yes Contact Center* se preocupa com a qualidade e o conforto das condições físicas das instalações e dos recursos disponíveis para a realização dos seus trabalhos, promovendo um ambiente de trabalho sadio e produtivo aos seus colaboradores.

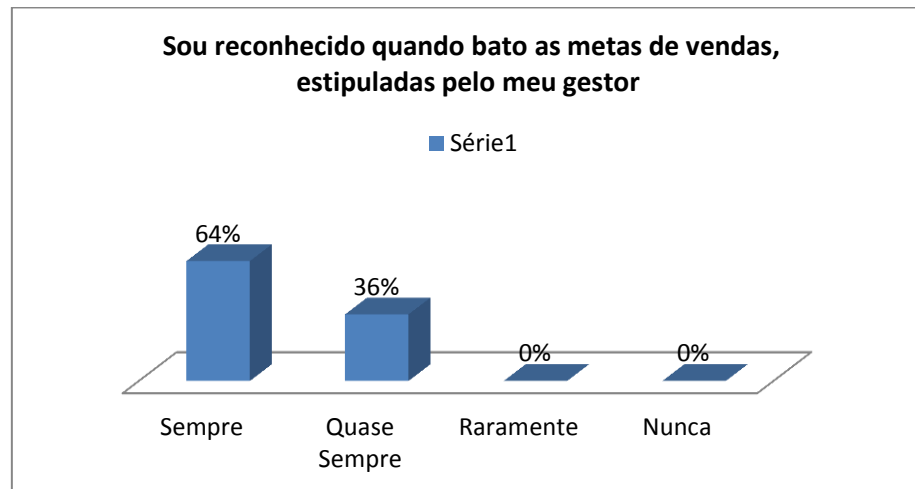
3.2.7 Reconhecimento

Outro fator importante, utilizado para buscar, descobrir e analisar a opinião dos funcionários é através do reconhecimento, conforme Luz (2003) esse fator avalia o quanto a empresa adota de estratégias de valorização e reconhecimento para seus funcionários.

Neste item foi avaliado por meio de duas questões se os colaboradores da *Yes Contact Center* se sentem reconhecidos e importantes para a organização.

No Gráfico 23 foi analisado se o colaborador se sente reconhecido quanto bate as metas de vendas, estipuladas pelo gestor. Verifica-se no Gráfico que 64% (9) sempre se sentem reconhecidos pelo gestor, 36% (5) responderam que quase sempre se sentem reconhecidos, perfazendo um total de satisfação de 100% (14) nesta questão.

Gráfico 23 – Reconhecimento quando é batida as metas de vendas

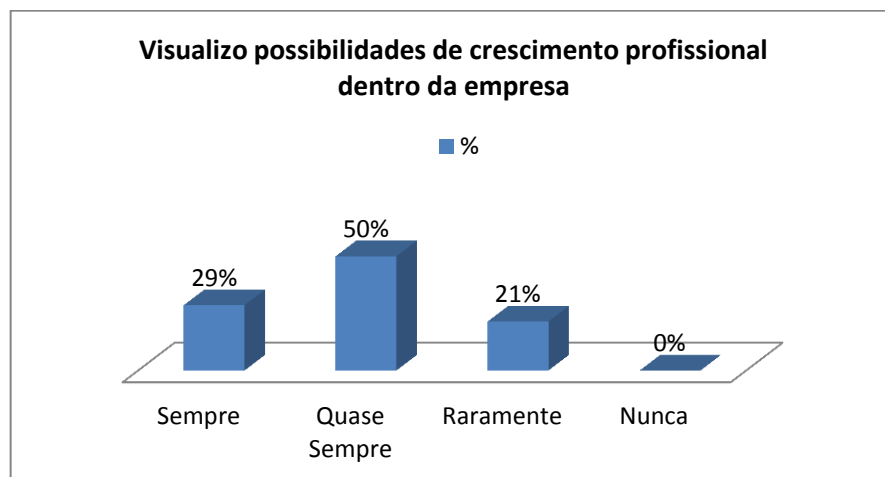


Fonte: Dados Primários (2015).

Pelos dados contidos no Gráfico 23, conclui-se que os colaboradores se sentem reconhecidos quando batem suas metas, esse sentimento positivo é de extrema importância para o desenvolvimento das pessoas, pois quando as pessoas percebem que existe valorização e reconhecimento quando atingem os resultados esperados pela empresa, eleva o ânimo e a motivação. Na *Yes Contact Center* fica visível esse reconhecimento através das campanhas motivacionais realizadas e os resultados propostos que na maioria das vezes são alcançados.

No gráfico 24 foi possível identificar se o colaborador visualiza possibilidades de crescimento profissional dentro da empresa. Nota-se que 29% (4) visualiza sempre oportunidade de crescimento, 50% (7) quase sempre tem essa visão e que 21% (3) raramente consegue perceber crescimento dentro da organização.

Gráfico 24 – Possibilidade de crescimento profissional



Fonte: Dados Primários (2015).

Conclui-se com a análise do Gráfico 24 que apesar da maioria dos colaboradores estarem satisfeitos com essa questão, é preciso o gestor analisar mais profundamente o motivo que parte dos colaboradores não conseguem ter sempre essa visão de crescimento profissional, no qual é uma questão muito relevante para o desenvolvimento e reconhecimento dentro da organização. Pode ser interessante o gestor rever os processos de desenvolvimento interno e assim identificar possíveis crescimentos profissionais dentro da organização e até mesmo aproveitar melhor os talentos. De acordo com Chiavenato (2008) o processo de desenvolver pessoas e o departamento de gestão de pessoas precisa buscar manter o desenvolvimento do colaborador tanto para sua área de atuação como para possíveis áreas de crescimento profissional, esse processo envolve preparação da liderança e gestão de aprendizagem dentro da organização.

Visto os gráficos com as questões fechadas da pesquisa, a seguir será mostrado duas questões abertas, referente ao fator motivação.

3.2.8 Motivação

Motivação é a força responsável por estimular as pessoas para realizar determinada ação, sendo a mesma oriunda das próprias necessidades humanas (GIL, 2010).

Neste item foi avaliado por meio de duas questões abertas se os colaboradores se sentem motivados em trabalhar na *Yes Contact Center*. Os questionários foram enumerados como C1 a C14 e as respostas foram identificadas entre aspas em forma de quadros. O quadro 1 mostra as respostas referente ao que mais motiva trabalhar na organização, sendo que dos 14 pesquisados 5 responderam esta questão.

Conforme analisado as respostas, percebe-se que o que mais motiva trabalhar na empresa é o ambiente de trabalho e o clima organizacional que na maioria das vezes é muito agradável, isso pode ser possível devido às práticas inovadoras adotadas pelo gestor, pelas campanhas motivacionais, pelas confraternizações feitas dentro da empresa e pelas condições físicas que favorecem a produtividade, em que os colaboradores na maioria das vezes têm os materiais e recursos disponíveis para executar suas atividades. Algumas respostas ainda sobre esta questão do que motiva trabalhar na empresa, alguns pesquisados afirmaram devido a ter muitos sábados de folga, isso ocorre devido também às campanhas que o gestor realiza, com o intuito de bater suas metas, mas também proporcionar bonificações aos colaboradores que

trabalham com engajamento, através disso proporcionando maior motivação e satisfação dentro da organização.

Quadro 1 – O que mais te motiva a trabalhar na *Yes Contact Center*?

“A empresa proporcionar um ótimo ambiente, dinamismo, ética pessoal do gestor”. (C1)
“O ambiente, as pessoas, o clima quando agradável.” (C2)
“Ambiente de trabalho.” (C3)
“Clima e os sábados de folga.” (C7)
“Ambiente de trabalho e sábados de folga.” (C14)

Fonte: Dados primários (2015).

A segunda questão referente ao fator motivação, é sobre o que mais desmotiva o trabalho desempenhado na *Yes Contact Center*, nesta questão obteve-se resposta de 3 pesquisados.

Através das respostas foi possível identificar que o que mais desmotiva no trabalho desempenhado é quando o colaborador não consegue bater sua meta de vendas. Realmente quando se trata de produtividade e a pessoa depende da mesma para elevar o salário, é um fator que pode desmotivar muito as pessoas. Apenas um pesquisado respondeu nesta questão que o que lhe desmotiva são as intrigas e quando não recebe todas as informações sobre as campanhas. É importante que o gestor identifique as pessoas desmotivadas e que não estão conseguindo bater suas metas para assim aplicar *feedbacks* com técnicas diferenciadas, para um melhor desenvolvimento destas pessoas. Ainda é preciso realizar mais reuniões e dinâmicas grupais para alinhar melhor a equipe e assim evitar possíveis conflitos interpessoais com o objetivo de melhorar a satisfação de todos.

Quadro 2 – O que mais te desmotiva no trabalho desempenhado na *Yes Contact Center*?

“Intrigas, e quando não recebo todas as informações sobre as campanhas”. (C1)
“Quando não consigo vender, que o mailing não favorece (clientes).” (C2)
“Quando a meta não é alcançada.” (C3)

Fonte: Dados primários (2015).

Depois de realizada a análise do fator motivação da pesquisa de clima organizacional feita na *Yes Contact Center*, a seguir será mostrada a última questão aberta.

3.2.9 Questão final

O quadro 3 mostra as percepções de melhoria em relação ao clima organizacional e três pessoas responderam essa questão. A pergunta realizada consistiu em identificar quais sugestões o pesquisado daria para tornar o clima organizacional da empresa melhor para se trabalhar.

Conforme sugerido pelos colaboradores, para a melhoria do clima seria interessante mais interação entre a equipe, mais dinâmicas para melhorar o relacionamento e o convívio entre as pessoas e também teve sugestão relacionada a melhorar os benefícios oferecidos pela empresa.

Percebe-se que os próprios colaboradores identificam a importância de se trabalhar em equipe, desta maneira foi analisado que é necessária uma atenção maior por parte do gestor para identificar o motivo da insatisfação de alguns colaboradores quando se trata do trabalho em equipe e da própria remuneração e benefícios e o que pode ser melhorado para se ter um clima organizacional positivo para todos os membros da empresa.

Quadro 3 – Sugestões de melhoria para o clima organizacional da *Yes Contact Center*

“Mais dinâmicas entre a equipe, para melhorar o relacionamento entre os colegas”. (C1)
“Mais interação entre a equipe, brincadeiras que descontraíam e aumente o relacionamento e o convívio entre as pessoas, e que unam grupos para quebrar desavenças.” (C2)
“Melhorar os benefícios.” (C7)

Fonte: Dados primários (2015).

O próximo item apresentado corresponde às sugestões à organização realizadas por meio dos resultados obtidos na pesquisa.

3.3 Sugestões à organização

Diante dos resultados obtidos com a aplicação do questionário de clima organizacional na empresa *Yes Contact Center*, observou-se alguns fatores que devem ser gerenciados com a finalidade de melhorar o clima organizacional da empresa estudada. Desta forma algumas considerações foram feitas.

No que tange à imagem da empresa, os números são positivos quanto à satisfação dos colaboradores, no geral das questões deste fator teve como satisfação no mínimo 79% (11) dos pesquisados. Apenas na questão referente à credibilidade da empresa perante seus clientes, que é interessante o gestor analisar melhor, devido a um colaborador ter demonstrado insatisfação e também para atingir uma maior satisfação de todos e consequentemente uma melhor prestação dos serviços. É essencial que o gestor promova reuniões, pelo menos a cada dois meses para entender as percepções que as pessoas possuem sobre os serviços prestados e que nesses momentos os mesmos possam trazer suas opiniões e sugestões para a melhoria do atendimento.

Assim, caberá ao gestor levantar possíveis necessidades de treinamento, observando as competências que deseja desenvolver nas pessoas e também ouvindo os colaboradores sobre as dificuldades que possuem e os aprendizados que consideram relevantes para um bom desempenho na organização.

Sobre a equipe de trabalho, esse foi o fator que teve um grau relevante de insatisfação, principalmente no que diz respeito às pessoas dividirem opiniões e informações para a melhoria do trabalho. Esse fator apresentou 43% (6) de insatisfação e na questão se existe respeito e confiança entre as pessoas no local de trabalho 21% (3) insatisfeitos. Verifica-se por meio das respostas que talvez existam comportamentos individualizados não percebendo a importância de um verdadeiro trabalho em equipe. A fim de manter um bom clima organizacional o gestor pode atuar de forma mais efetiva, deve analisar a forma que tem estimulado as pessoas e pedir opiniões da equipe de como pode melhorar sua gestão. A sugestão seria também o gestor pelo menos duas vezes ao ano, realizar momentos de interação entre as pessoas, por meio de palestras e treinamentos sobre as relações humanas no trabalho, verificando a possibilidade de contratar um serviço de consultoria externa da área de gestão do comportamento humano no trabalho. Essa consultoria poderá trazer ferramentas, como avaliações de perfil e técnicas de interação grupal para melhorar o trabalho em equipe, visando gerar um ambiente de trabalho feliz, saudável e produtivo.

Outra sugestão em relação ao trabalho em equipe, é o gestor, que possui especialização na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, realizar em um desses encontros com o grupo, um teste de perfil com os colaboradores, baseado no teste disponibilizado no site inspiira.org e através do teste o gestor e os próprios colaboradores poderão descobrir melhor como é o perfil de cada indivíduo da equipe, conhecer melhor as

pessoas com quem se trabalha, e avaliar qual tipo de estratégia mais adequado pode se trabalhar com os tipos diferentes de personalidade para introduzir um melhor trabalho em equipe.

Também é interessante realizar reuniões mensais com temas específicos sobre a importância do trabalho em equipe promovendo sessões de cinema com pipoca, mostrando trechos de vídeos para incentivar a união e a confiança entre as pessoas, como por exemplo, o *Monstros S.A.* que é um filme de animação com temas que aborda relações interpessoais, excesso de competitividade entre as pessoas, definição de metas e confiança na equipe. Outro filme interessante seria o filme *Intocáveis*, que mostra como as pessoas precisam umas das outras, e que as pessoas se ajudando pode fazer toda a diferença. O gestor também pode fazer mais dinâmicas de grupos, aspecto que até mesmo os próprios colaboradores sugeriram através da pesquisa de clima organizacional aplicada na empresa. Por meio de dinâmicas é possível o colaborador trabalhar na prática com os seus colegas de trabalho e assim se conhecerem melhor trocando opiniões e informações para uma maior interação entre a equipe, pois o trabalho em equipe pode gerar mais criatividade e pode-se alcançar os resultados individuais e coletivos com maior eficiência.

No item liderança os números são positivos quanto à satisfação dos colaboradores, no geral das questões deste fator teve como satisfação 93% (13) dos pesquisados. Para os pesquisados, o gestor sempre se preocupa em inovar com diversas campanhas que ele denomina motivacionais, visando proporcionar um ambiente alegre e diferenciado para se trabalhar. Mesmo assim é possível o gestor aperfeiçoar mais suas habilidades, sugere-se aqui que o gestor busque cursos de desenvolvimento de liderança, visando aperfeiçoar as suas competências de líder. Para a melhoria contínua o gestor precisa dar uma atenção maior no que tange aos *feedbacks*, pois nessa questão também não se alcançou total satisfação, pode-se conversar com cada colaborador e pedir sua opinião sobre os *feedbacks* recebidos, assim é possível identificar no que o gestor precisa melhorar e com que frequência será necessário aplicar *feedbacks* na equipe, com isso o objetivo é manter elevada a taxa de satisfação perante este quesito que é de extrema importância, pois um bom líder tem mais chances de produzir motivação na sua equipe proporcionando sempre um clima agradável e produtivo. Pelo menos, mensalmente é fundamental que o gestor converse individualmente com cada colaborador para fornecer os elogios necessários e também mostrar as competências que cada um pode desenvolver no trabalho, oferecendo meios para tal. O gestor pode criar uma agenda

semanal de *feedbacks*, de forma a garantir que pelo menos uma vez ao mês as pessoas terão esse retorno.

Sobre remuneração e benefícios, observou-se que o salário fixo em parte é adequado, mas teve uma significativa parcela sendo 36% (5) insatisfeitos, é importante que a empresa se disponha a verificar as causas do descontentamento por parte de alguns colaboradores. Já na questão referente aos benefícios oferecidos pela empresa teve um alto índice de insatisfação, sendo que 50% (7) dos pesquisados não estão satisfeitos com os benefícios oferecidos. É interessante o gestor da empresa rever a política de benefícios da *Yes Contact Center* e verificar possibilidade de melhoria, oferecer benefícios como:

- cestas básicas a todos os colaboradores ou seguindo algum critério estipulado conforme seu orçamento;
- oferecer lanches diferenciados e frutas uma vez na semana aos colaboradores, estimulando os hábitos saudáveis;
- verificar a possibilidade de criação de uma sala de jogos (tabuleiro, mesa de ping pong, televisão com netflix instalado) para a hora do intervalo e lazer dos colaboradores,
- oferecer cursos e palestras patrocinados pela empresa e solicitar para os colaboradores fazerem uma lista de cursos que eles querem fazer, isso mostra muito a valorização que a empresa tem no crescimento dos seus colaboradores.

Referente à questão do colaborador ser recompensado quando atinge suas metas de vendas, mesmo o percentual de satisfação ter sido maior, mas o percentual de pessoas sempre satisfeitas ainda é baixo, não se deve desprezar o percentual de insatisfação, pois isso pode gerar nos colaboradores baixo engajamento para alcançar metas, perda da qualidade nas atividades realizadas na organização, na satisfação do cliente, dentre outros aspectos. A empresa já adota várias práticas de recompensa aos colaboradores que se destacam no mês, mas ainda o gestor pode ouvir mais seus colaboradores e identificar por parte deles qual seria a melhor recompensa quando batem suas metas, tendo em vista que os fatores que motivam cada pessoa são diferentes.

No que diz respeito às condições físicas de trabalho todas as afirmativas tiveram satisfação acima de 90%, foi possível verificar um alto grau de satisfação por parte dos colaboradores neste fator. Através de boas condições ambientais é possível ter qualidade de vida no trabalho e também é possível evitar problemas com a higiene e segurança do trabalho

na organização, então é necessário a empresa continuar mantendo esse aspecto positivo, sempre pensando no bem-estar e na qualidade dos recursos e materiais disponíveis aos seus colaboradores.

Sobre o reconhecimento a maior parte dos colaboradores encontra-se satisfeito, somente na questão referente a possibilidades de crescimento profissional que se obteve uma parcela de 21% (3) que não conseguem perceber crescimento dentro da empresa. Pode ser interessante o gestor rever os processos de desenvolvimento interno e assim identificar possíveis crescimentos profissionais dentro da organização e até mesmo aproveitar melhor os talentos. Tanto a prática do *feedback*, quanto os momentos de interação com a equipe e treinamentos, anteriormente sugeridos, podem ter o potencial de fazer com que se sintam mais reconhecidos no trabalho.

Por último, tem-se o item motivação, no qual pelas respostas abertas verificou-se que os colaboradores que responderam se sentem motivados e gostam de trabalhar na empresa, pois o ambiente de trabalho e o clima organizacional na maioria das vezes é muito agradável e isso pode ser possível devido às práticas inovadoras adotadas pelo gestor, pelas campanhas motivacionais, pelas confraternizações feitas dentro da empresa e pelas condições físicas que favorecem a produtividade, em que os colaboradores na maioria das vezes têm os materiais e recursos disponíveis para executar suas atividades. O que mais desmotiva o trabalho na *Yes Contact Center* para alguns colaboradores que responderam a questão é quando o colaborador não consegue bater sua meta de vendas, realmente quando se trata de produtividade e a pessoa depende da mesma para elevar o salário, é um fator que pode desmotivar muito as pessoas. É importante que o gestor identifique as pessoas desmotivadas e que não estão conseguindo bater suas metas para assim aplicar *feedbacks* com técnicas diferenciadas, para um melhor desenvolvimento destas pessoas. No entanto, nem todos os colaboradores responderam as questões abertas e por isso os momentos de diálogo entre equipe e gestor são essenciais para entender suas necessidades, satisfações e motivos de insatisfação.

CONCLUSÃO

A presente Dissertação teve como objetivo geral analisar o clima organizacional do setor de *call center* da empresa *Yes Contact Center*, a partir das percepções dos seus colaboradores.

Importante salientar que este trabalho limita-se à empresa *Yes Contact Center*, em que se desenvolveu o estudo, não podendo usar suas conclusões para tomada de decisões em outras organizações, sem uma análise anterior. Além disso, o clima é variável, ele pode se alterar com o tempo, devido à pesquisa ter sido aplicada em setembro, não significando que se a mesma pesquisa for aplicada em outro momento vários fatores internos e externos não possam mudar.

O clima organizacional está intimamente relacionado com a motivação constante dos membros da organização. Quando há elevada motivação entre os colaboradores o clima organizacional tende a ser bom e proporciona relações de satisfação, de animação, interesse e colaboração entre os membros. Mas quando há baixa motivação entre os colaboradores, seja por frustração ou por barreiras às satisfações das necessidades individuais, o clima organizacional tende a ser ruim (CHIAVENATO, 2011).

Ter um clima organizacional bom para se trabalhar é uma das estratégias diferenciais que uma grande empresa pode ter para ser competitiva no mercado, pois garantir qualidade de vida e satisfação dentro do ambiente de trabalho é possível ter colaboradores motivados e engajados com os resultados da organização. Um clima é favorável quando o estado de ânimo e o engajamento dos colaboradores estão em sintonia com o ambiente de trabalho proporcionando-lhes um sentimento de satisfação e verdadeira parceria com a empresa.

O trabalho teve seu objetivo principal alcançado com êxito que foi analisar o clima organizacional da empresa *Yes Contact Center* e através da ferramenta questionário, foi possível aplicar a pesquisa de clima organizacional também atingindo os objetivos específicos que eram compreender o que influencia positivamente os colaboradores a trabalhar na empresa, os fatores que influenciam negativamente o clima organizacional, a aplicação da própria pesquisa de clima organizacional e as sugestões de ações de melhoria que foram propostas no capítulo anterior.

Para o alcance dos objetivos e a coleta dos dados, foram considerados sete fatores de clima organizacional, ou seja, imagem da empresa, trabalho em equipe, liderança,

remuneração/benefícios, condições físicas de trabalho, reconhecimento e motivação. Conclui-se que os colaboradores no geral estão satisfeitos e gostam de trabalhar na organização, o que mais influencia positivamente os colaboradores a trabalhar na empresa é o estilo de gestão que a empresa adota, que com suas práticas inovadoras consegue através de campanhas motivacionais, confraternizações internas até mesmo a realização de um churrasco dentro da empresa proporcionar um clima organizacional mais sadio e produtivo, com o objetivo principal ter seus colaboradores satisfeitos e motivados no ambiente de trabalho para se tornar uma empresa diferencial no mercado de *call center*.

Outro fator positivo encontrado na pesquisa é a qualidade de vida no trabalho, através da disponibilização dos recursos e materiais necessários onde é possível produzir mais e com qualidade, através de boas instalações proporcionando um ambiente de trabalho saudável e agradável desta forma propenso em atingir com maior facilidade os resultados. Mas mesmo que os colaboradores estejam satisfeitos na maior parte com o clima organizacional, alguns itens chamaram a atenção para a necessidade de uma verificação mais estruturada e profunda, como os fatores mais relevantes que podem influenciar negativamente o clima que seriam o trabalho em equipe e a remuneração/benefícios, no qual já foi proposta melhorias a organização diante dos dados obtidos.

Neste estudo pode-se destacar algumas facilidades, dentre eles o fácil acesso a empresa, os documentos disponibilizados pela empresa, o comprometimento do gestor em disponibilizar as informações necessárias e a cooperação dos colaboradores em responder prontamente as questões formuladas. No que tange às dificuldades encontradas durante o presente trabalho, pode-se afirmar que não houve fatores considerados como dificuldades para a realização da pesquisa de clima organizacional da empresa.

Os contributos do trabalho para a pesquisa na área estão ligados principalmente a um modelo criativo e inovador de gestão de pessoas que torna possível o engajamento de boa parte dos colaboradores em prol dos objetivos da organização. Outro contributo fundamental desta Dissertação está ligado à linha de pesquisa relacionada ao clima organizacional, pois neste trabalho foi possível analisar e descrever as estratégias utilizadas pela *Yes Contact Center* para manter um clima organizacional sadio e produtivo junto aos seus colaboradores primando pela felicidade dos seus colaboradores. Outro contributo deste estudo para pesquisa na área está no alinhamento organizacional, ou seja, corpo diretor, gestor e linha operacional alinhados com os objetivos da organização – uma hierarquia horizontal.

Como sugestões de estudos futuros, indica-se que seja revisto e analisado melhor o plano de cargos e salários da empresa, para desta maneira proporcionar maior satisfação aos colaboradores e complementar a pesquisa realizada, através da melhoria contínua da organização. Ainda sugere-se uma pesquisa para levantamento de necessidades de treinamento na organização estudada, visando propiciar um ambiente de aprendizado e crescimento às pessoas. Por fim, sugere-se um estudo para a elaboração de instrumento de avaliação de desempenho para a organização, a fim de facilitar a prática de *feedback* na empresa e favorecer o desenvolvimento das pessoas e do negócio.

BIBLIOGRAFIA

- ARAUJO, L. C.; GARCIA, A. **Gestão de pessoas: estratégia e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARÇANTE, L. C.; CASTRO, G. C. **Ouvindo a voz do cliente interno: transforme seu funcionário num parceiro**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. EESC-USP. (2006). Disponível em: <www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2016.
- BOHLANDER, G. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pretice Hall, 2005.
- CASADO, T. A motivação e o trabalho. In LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et all. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. P. 247-258.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Recursos humanos**, 6 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. **Gestão de pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- _____. **Os novos desafios da gestão de pessoas**. (2011). Disponível: <<http://pt.scribd.com/doc/66806312/Gestao-de-Pessoas-Chiavenato-capitulo-o1>>. Acesso em: 19 jan. 2016.
- CORREIA NETO, J. F. **Elaboração e avaliação de projetos de investimento: considerando o risco**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DIÁRIO ONLINE. **Portal de Notícias do Pará e do Mundo**. Disponível em: <<http://www.diarioonline.com.br/noticia-213685-trabalhadores-cada-vez-mais-estressados.html>>. Acesso em: 15 jun. 2015.
- DUTRA, J. A. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2008.

ENDEAVOR BRASIL. **A importância da cultura organizacional para sua empresa.** Disponível em: <https://endeavor.org.br/cultura-organizacional/>. Acesso em: 17 jan. 2016.

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho:** como medir para melhorar. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

GARRET, A.; TACHIZAWA, T. **Crenças e valores em nossas organizações.** São Paulo: Cultura, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

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

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIRARDI, D. **Gestão de recursos humanos:** teoria e casos práticos. Florianópolis: Pandion, 2009. Vol. 2.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

MARCONI, M. A.; LAKATOS E. M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso:** uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos:** uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, M. A. **A face oculta da empresa:** como decifrar e gerenciar a cultura corporativa. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2009.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Liderança**: o desafio na gestão de pessoas. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/11828/lideranca-o-desafio-na-gestao-de-pessoas%23!3%23ixzz31Au2JP80#ixzz3xgiQ8uJK>>. Acesso em: 19 jan. 2016.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHERMERTHORN JUNIOR, J. R. **Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SPECTOR, P. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TEIXEIRA, J. E. Clima organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. In: BOOG, Gustavo G; BOOG, Madalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Geste, 2002. p. 571-591.

UFJF. **A importância de se avaliar o clima organizacional**. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/apsi/rh-portal/a-importancia-de-se-avaliar-o-clima-organizacional/>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

YES CONTACT CENTER. **Nossa história**. Disponível em: <<http://www.yescc.com.br/sobre>>. Acesso: 15 ago. 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

WAGNER III, J. C.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

APÊNDICE

APÊNDICE A - PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA YES CONTACT CENTER

Prezado(a) Colaborador(a),

Este questionário faz parte de uma pesquisa para conclusão do curso de Mestrado de Gestão de Negócios, pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia, sobre a análise do clima organizacional da *Yes Contact Center*. Sua colaboração em responder o questionário será valiosa para a pesquisa, pois resultará em uma análise profunda do clima organizacional da empresa.

Atenção: Será mantido o sigilo das respostas, portanto não será necessário identificar-se. Leia as afirmações abaixo e marque com apenas um “X” a resposta para cada item.

CARACTERIZAÇÃO DO PESQUISADO

1. Gênero

() Feminino

() Masculino

2. Idade

() Até 20 anos

() 31 a 40 anos

() 21 a 30 anos

() Acima de 41 anos

3. Escolaridade

() Ensino Médio Completo

() Ensino Superior Completo

() Ensino Médio Incompleto

() Ensino Superior Incompleto

IMAGEM DA EMPRESA

4. Sinto orgulho em trabalhar nesta empresa.

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca

5. A empresa tem credibilidade perante seus clientes.

() Sempre () Quase Sempre () Raramente () Nunca

6. Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca

7. Considero a empresa ética com todos os seus colaboradores/clientes/parceiros.

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca

TRABALHO EM EQUIPE

8. Meu superior imediato estimula o trabalho em equipe e a cooperação entre os colaboradores.

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca

9. As pessoas com quem trabalho dividem comigo informações e opiniões para a melhoria do trabalho de todos.

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca

10. Há respeito e confiança entre as pessoas no meu local de trabalho.

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca

11. Os meus colegas de trabalho me auxiliam quando preciso, existindo senso de ajuda mútua.

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca

LIDERANÇA

12. Recebo do meu gestor todas as informações necessárias para a realização do meu trabalho com qualidade.

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca

13. Considero que meu trabalho é valorizado e respeitado pelo meu gestor.

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca

14. Meu gestor adota práticas diferenciadas e inovadoras no ambiente de trabalho para estimular o aumento das vendas com o objetivo de melhorar a satisfação no ambiente de trabalho.

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca

15. Meu gestor é receptivo ao ouvir as minhas opiniões/sugestões para a melhoria das atividades que realizo na *Yes Contact Center*.

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca

16. Recebo *feedbacks* do meu gestor à respeito do meu desempenho quando ele é positivo e também de comportamentos que preciso melhorar.

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca

REMUNERAÇÃO/ BENEFÍCIOS

17. Considero meu salário fixo adequado e justo em relação às atividades que desempenho na empresa.

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca

18. Os benefícios oferecidos pela empresa (comissões, plano de saúde, plano odontológico, política de férias, plano de carreira) atendem as minhas necessidades.

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca

19. Sinto-me recompensado quando atinjo os resultados proposto pela empresa (metas de vendas, eficiência e qualidade no atendimento aos clientes).

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca

CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO

20. As condições ambientais (temperatura, espaço, mobiliário, instalações sanitárias) do meu local de trabalho são satisfatórias.

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca

21. Tenho disponível materiais e recursos necessários em quantidade e qualidade para a execução do meu trabalho.

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca

22. As instalações físicas da empresa proporcionam um ambiente de trabalho saudável e agradável.

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca

RECONHECIMENTO

23. Sou reconhecido quando bato as metas de vendas, estipuladas pelo meu gestor.

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca

24. Visualizo possibilidades de crescimento profissional dentro da empresa.

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca

MOTIVAÇÃO

O que mais te motiva a trabalhar na *Yes Contact Center*?

O que mais te desmotiva no trabalho desempenhado na *Yes Contact Center*?

QUESTÃO FINAL

Sugestões de melhoria para o clima organizacional na *Yes Contact Center*:

MUITO OBRIGADO!