

ISSN: 1696-8352 - BRASIL – MAYO 2017

## CLIMA ORGANIZACIONAL: DIAGNÓSTICO EM UMA EMPRESA DE TELEVENDAS

Elias José Mediotte<sup>1</sup>  
[eliasmediotte@gmail.com](mailto:eliasmediotte@gmail.com)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Elias José Mediotte (2017): "Clima organizacional: diagnóstico em uma empresa de televendas", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Brasil, (mayo 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/br/17/empresas-televendas-brasil.html>

### RESUMO

O principal instrumento para monitorar e auxiliar as empresas na identificação das percepções e níveis de satisfação dos profissionais é a Pesquisa de Clima. Nenhuma empresa obtém sucesso se não houver pessoas satisfeitas em seu meio corporativo.

Este artigo procura diagnosticar o clima organizacional em uma empresa de televendas, buscando conhecer a opinião e o nível de satisfação dos Instrutores de Treinamento sobre a empresa, identificando os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, a fim de propor alternativas para se conseguir a um bom nível de satisfação entre os profissionais e um ambiente que favoreça a eficiência e a criatividade. O presente diagnóstico foi realizado através de uma pesquisa de clima, onde fora utilizado um questionário impresso, distribuído aos profissionais da área de Treinamento e Desenvolvimento, totalizando 11 respondentes. O resultado aproximou-se do regular ao bom, tratando-se de satisfação: perspectivas de crescimento, ambiente de trabalho, gestão e relacionamento interpessoal e qualidade de vida.

**Palavras-chave:** Clima organizacional, Pesquisa de clima organizacional, Satisfação no trabalho, Relacionamento Interpessoal, Qualidade de Vida.

### ABSTRACT

The main tool to monitor and assist companies in identifying the perceptions and satisfaction levels of professionals is the Climate Research. No company is successful if there are no satisfied people in its corporate environment.

This article seeks to diagnose the organizational climate in a telesales company seeking to know the opinion and level of satisfaction of the training instructors about the company, identifying strengths and opportunities for improvement in order to propose alternatives to achieve a good level satisfaction among professionals and an environment that fosters efficiency and creativity. This diagnosis was made through a climate survey, which used a questionnaire was printed, distributed to professionals in the field of Training and Development, totaling 11 respondents. The result came from the regular to the good, in the case of satisfaction, growth prospects, work environment, management and interpersonal relationships and quality of life.

**Key words:** Organizational climate, Organizational climate survey, Job satisfaction, Interpersonal relationships, Quality of life.

<sup>1</sup> Especialista em MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC). Graduado em Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Infórium de Tecnologia. Membro do Grupo de Pesquisa GDTec (Gestão e Desenvolvimento de Territórios Criativos) da Universidade Federal de Viçosa (UFV).

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, tem-se observado que as empresas estão inserindo as pessoas em um lugar de destaque em suas corporações, pois está claro que o bem-estar dos profissionais é a chave para o sucesso das organizações. (CHIAVENATO, 2014).

As pessoas costumam analisar o ambiente organizacional de acordo com as suas percepções do ambiente onde estão inseridas e passam a entender o clima conforme as situações que presenciam no cotidiano (CODA, 1998).

[...] o Clima Organizacional diz respeito ao que as pessoas acham que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização. (*Ibidem*, 1998, p. 6)

Portanto, é preciso entender e explicar as variáveis existentes no ambiente de trabalho. E para isso ocorrer de forma assertiva, é necessário conscientizar-se que toda organização depende do fator humano como meio de sobrevivência, assim como as pessoas que integram essas empresas, também são mutuamente dependentes, proporcionando às empresas que trabalham mais visibilidade de mercado, vida, dinâmica e impulso para assumir riscos calculados e principalmente, contribuem com criatividade e racionalidade (GIL, 2001).

Este estudo tem como objetivo identificar o nível de satisfação dos instrutores de uma empresa de televidas em relação ao ambiente de trabalho e suas perspectivas de crescimento face ao mercado onde ela está introduzida.

Sabendo que, atualmente, as empresas estão considerando cada vez mais as pessoas como fatores humanos de sucesso organizacional, e que para tanto, é preciso que tenham em suas diretrizes um desenho bem estruturado no que se relaciona treinamento e desenvolvimento como cartão de visitas e de entrada da organização, como é possível estabelecer uma relação entre instrutoria frente à qualidade de vida, satisfação, autonomia e segurança no emprego através da pesquisa de clima organizacional?

## 2. CLIMA ORGANIZACIONAL

As organizações se tornam competitivas quando se caracterizam pela capacidade de recrutar e de manter as pessoas satisfeitas ao longo de sua trajetória profissional. Neste caso, é preciso algumas precauções como estilos de gestão, relacionamentos entre funcionários, qualidade de vida e de trabalho, visando proporcionar um ambiente físico, psicológico e social de trabalho seguro e sociável (CHIAVENATO, 2014). Pode-se afirmar também que “o Clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia o seu comportamento” (LITWIN *apud* LUZ, 2003, p. 10) tanto interna quanto externamente:

O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo (CHIAVENATO, 1999, p. 440).

Em relação à comunicação interna nas empresas, o clima organizacional é a chave para uma boa prestação de serviços do profissional quando ele sabe o que deve ser feito, quando e como:

Para um funcionário prestar um bom serviço, é preciso que saiba que possa e que queira fazê-lo. Saber fazer é uma questão de conhecimento, habilidades ou atitudes. Logo, uma questão de treinamento. Poder fazer é uma questão de ter e poder usar os recursos necessários. Querer fazer é uma questão volitiva que depende do estado de espírito, do ânimo, da satisfação das pessoas quando realizam o seu trabalho.

Logo, o “querer fazer” está associado ao clima organizacional, que muitas vezes é onde encontramos as causas da má qualidade dos serviços. (LUZ, 2003, p. 28)

O clima organizacional é formado por processos cognitivos, tendo como principal aspecto tudo aquilo que a pessoa traz consigo desde a sua experiência profissional, seus conhecimentos e suas experiências pessoais, além das suas motivações intrínsecas na busca por resultados, sejam

estes específicos ou genéricos, tornando o clima em um conjunto de comportamentos diversificados e atitudes:

A pessoa traz à Organização sua “bagagem psicológica”, conhecimentos, características, preconceitos, experiências anteriores. O indivíduo afeta a Organização e recebe sua influência, modificando seus comportamentos, atitudes e visão de mundo, como consequência do desempenho de papéis e das experiências compartilhadas nas diversas interações (FIORELLI, 2000, p. 112, 113).

Clima organizacional é objeto de estudos desde que as empresas, privadas e públicas (MORO *et al*, 2012) passaram a compreender que os resultados relacionados às suas políticas, aos seus objetivos e suas expectativas frente ao mercado em constante dinâmica vão além das percepções e ideologia de seus líderes ou fundadores. Mais claramente, a forma que os funcionários reagem nas organizações, diz respeito ao ambiente que elas percebem:

O clima organizacional explicita a atmosfera íntima de uma instituição e abrange a relação dos itens que influenciam o ambiente e afetam direta ou indiretamente o comportamento das pessoas no trabalho.

[...] Verifica-se que o clima é a imagem da corporação e por consequência ele interfere nos resultados. Isso se deve ao fato de que a qualidade está atrelada à predisposição daqueles que fazem parte do processo produtivo ou da prestação de serviço. (FILHO *et al*, 2016 p. 5)

Existem fatores importantes que influenciam o clima organizacional e conseqüentemente impactam no ambiente das organizações, uma vez que esta influência pode refletir positivamente ou negativamente na imagem da empresa interna ou externamente, pois funcionários satisfeitos tendem a produzir mais, e a enxergar a empresa e o ambiente de trabalho como um local saudável para se trabalhar. Já o contrário, pode causar afastamentos, doenças relacionadas ao trabalho, insatisfação com a tarefa e principalmente com a empresa (LUZ, 2003; FIORESE & MARTINEZ, 2016; MORO, 2012).

### 3. IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Mello (2003), dos diversos fatores que justificam a avaliação do clima organizacional podem-se destacar:

- O clima possui forte influência no comportamento das pessoas, agindo de forma positiva ou negativa;
- A avaliação auxilia no Recrutamento e Seleção, além de garantir a longevidade e estabilidade dos funcionários nas organizações, baseada nos resultados obtidos;
- É um moderador em relação à imagem da empresa através dos olhos de seus funcionários, permitindo aos líderes e fundadores avaliarem se todos os aspectos organizacionais, desde a cultura, os processos de comunicação, a marca da empresa estão de acordo com a sua missão, visão e valor, além de auxiliar os novos métodos de gestão.
- Não é imutável;
- O clima é baseado na percepção e não na imposição;
- Fornece insumos aos diversos tipos de variáveis de comportamentos, uma vez que as pessoas mudam constantemente suas expectativas e desejos.

Outro aspecto importante da avaliação do clima organizacional é que através dela a organização e quem a lidera podem obter dados perenes quanto ao ambiente empresarial, bem como as perspectivas emocionais e de qualidade de vida entre seus funcionários. Além disso, a pesquisa identifica os pontos fortes e a melhorar, tais quais a empresa deve buscar sempre os pontos positivos, a fim de consumir a sua permanência no mercado, uma vez que organizações mal avaliadas pelos seus funcionários, tende ao insucesso, seja qual for o segmento e o mercado onde ela estiver inserida (SEBRAE, 2016; CODA *et al*, 2009).

O clima organizacional nasce desde a criação da empresa. Portanto não é possível (re)criá-lo, mas sim monitorá-lo e ajustá-lo de acordo com a busca pela satisfação e motivação do funcionário em relação ao que ele avalia da própria empresa (SEBRAE, 2016).

É possível avaliar o clima organizacional informalmente através dos líderes, pois cabe a eles cumprir o papel pela busca contínua de um ambiente positivo entre seus liderados. Contudo, para obter dados mais detalhados e imparciais, tendo em vista que os líderes também são funcionários e que eles possuem ideologias e concepções diferentes uns dos outros, é preciso que seja adotada uma metodologia específica de avaliação do clima organizacional, onde serão obtidos dados precisos

quanto ao tipo de ambiente os funcionários estão submetidos em sua rotina diária (SEBRAE, 2016; MORO *et al*, 2012).

A comunicação entre líderes e liderados exerce fundamental relevância no clima organizacional, pois quando há desvios e subjetividade nos diálogos, pode existir uma perda de confiança principalmente na empresa, e possivelmente desencadear outros desvios como formação de grupos negativos, especulações e desrespeito aos líderes, de forma voluntária ou involuntária, sendo esta última através de sinais e expressões corporais e não necessariamente verbais (MELO 2006; FEITOSA, 2008; LUZ, 2003).

#### 4. PESQUISA DE CLIMA

A pesquisa de clima é o método mais preciso e assertivo para se avaliar o clima organizacional, pois procura entender as percepções, isto é, “as pesquisas de clima organizacional procuram coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e a sua sensação pessoal neste contexto” (CHIAVENATO, 1999, p. 440).

Segundo Oliveira (1995), as etapas da pesquisa de clima organizacional são:

1. Preparação – obtenção de informações mais precisas sobre o problema a ser focalizado e instrumentação conceitual sobre o mesmo.
2. Plano e metodologia de pesquisa – formulação das questões de pesquisa – ou hipóteses – a serem examinadas e escolha da sequência de ações a serem seguidas, dos métodos de trabalho, meios de interpretação dos resultados, inclusive procedimentos de amostragem, construção dos instrumentos de avaliação, questionários etc.
3. Execução da pesquisa – coleta de dados.
4. Interpretação dos dados – preparação e análise dos dados recolhidos e tentativa de dar respostas às questões da pesquisa.
5. Conclusões teóricas – estabelecimento dos limites de validade das evidências levantadas, possivelmente fazendo afirmações generalizadas e indicando a sua relação com a teoria existente. (*Ibidem*, 1995, p. 107)

A pesquisa de clima organizacional é o método mais eficaz de compreender o que os colaboradores sentem e almejam e por que eles se mantêm na empresa, e se for bem aplicada, a pesquisa possibilita um diagnóstico preciso, além do mapeamento de satisfação e fidelidade do profissional, pois ele passa a se relacionar com a identidade da empresa, gerando compromisso (MELLO, 2003).

De acordo com Kahale (2003), a pesquisa de clima é um levantamento de necessidades internas e influencia na motivação dos funcionários em diversos aspectos:

É um instrumento voltado para a análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades. Objetiva mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações. (*Ibidem*, 2003, p. 1)

É importante reforçar que as pesquisas de clima são bem vistas aos olhos dos integrantes das empresas, desde que não se sintam ameaçados ou que o resultado das avaliações não exerça caráter punitivo, e que garantam o seu anonimato, pois “esta atitude da empresa, de fazer a pesquisa de clima, eleva bastante o índice de motivação dos funcionários. Sentem-se participando, sentem-se ouvidos e respeitados em suas opiniões” (KAHALE, 2003, p. 2).

#### 5. METODOLOGIA

Devido às constantes mudanças no mercado de televendas, onde é exigido cada vez mais inovações em tecnologia (AZEVEDO & CALDAS, 2005), estratégias de bens de serviços e principalmente de pessoas capacitadas e preparadas para acompanhar esse processo de evolução e volatilidade, as organizações deste setor precisam se adaptar às constantes exigências deste universo corporativo. Por esse motivo, devem reforçar sua estrutura organizacional visando principalmente o ambiente interno, favorecendo um clima percebido de forma positiva para os seus funcionários, onde as pessoas possam trabalhar satisfeitas e motivadas (LUZ, 2003; CHIAVENATO, 1999).

Por este motivo, entende-se que o cartão de entrada da empresa deve ser o mais estruturado possível, pois ele será o primeiro contato com os novos funcionários, e representará a efetividade permanente na organização. Portanto, o departamento de Treinamento & Desenvolvimento do RH da empresa precisa conter em seu quadro de funcionários, os profissionais mais preparados e capacitados, a fim de garantir a qualidade do atendimento aos clientes, internos e externos, das

organizações, além de contribuir constantemente para o desenvolvimento das pessoas, sejam quais forem os setores. É através do quadro de instrutores que os funcionários percebem a qualidade da empresa, o que conseqüentemente favorece o clima organizacional (CHIAVENATO, 2014).

Sendo assim, este estudo buscou através da literatura bibliográfica e de pesquisas *in loco* entender a percepção dos instrutores em relação ao ambiente de trabalho e às tarefas executadas em uma empresa de médio porte, no ramo de tevê e atuante em Belo Horizonte - MG.

Quanto à base literária, sabe-se que a “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2006, p. 48).

A pesquisa se apoia no modelo quantitativo, pois “como resultado desta orientação, os delineamentos de pesquisa maximizam a objetividade com o emprego de números, estatística, estrutura e controle experimental” (GABRIEL, 2014, p. 351). Este modelo possui indicadores em ordens de escala *Likert*, sendo atribuídas questões por pontos fixos por linha (DALMORO & VIEIRA, 2013). Utilizou-se um questionário digitalizado contendo 09 tópicos de pesquisa para 11 instrutores, que correspondem ao organograma total da empresa, sendo classificados como Instrutores Junior, Pleno e Sênior. O método de envio do questionário valeu-se de ferramenta *online*, através de e-mail aos participantes no próprio local de trabalho, preservando o direito total a imparcialidade e ao sigilo no diagnóstico, bem como o direito a não responderem alguma questão, em caso de desconforto. A coleta dos dados e a elaboração do diagnóstico ocorreram através da ferramenta *Excel – Microsoft* (MORO *et al*, 2012), bem como os gráficos apresentados a seguir, dos quais serão obtidas as conclusões do estudo.

## 5. ANÁLISE DOS DADOS

A partir dos dados coletados, a pesquisa do presente estudo foi realizada conforme proposto na metodologia através da abordagem de uma amostra, a saber: formulário de Pesquisa de Clima em uma empresa de médio porte, do ramo de tevê, enviado por e-mail para todos os 11 Instrutores de Treinamento do setor de RH da empresa, contendo um questionário composto por 09 tópicos. Serão apresentados neste estudo os itens contidos no questionário, e as observações correspondentes aos dados obtidos nos subitens com maior grau de pertinência.

### 5.1 Percepção com base no questionário da Pesquisa de Clima:

As questões abaixo referem-se ao **Item 1 – Dados Gerais:**

Sexo	%
Masculino	45%
Feminino	55%

Escolaridade	%
Ensino Médio Incompleto	-
Ensino Médio Completo	-
Superior Incompleto	64%
Superior Completo	36%
Pós Graduação	

Idade	%
Menos de 20 anos	-
Entre 20 e 25 anos	46%
Entre 26 e 30 anos	27%
Entre 31 e 36 anos	27%
Acima de 36 anos	

Tempo de Empresa	%
Menos de 6 meses	18%
De 6 meses a 1 ano	18%
De 1 ano a 3 anos	55%
Mais de 3 anos	9%

Tempo de Instrutoria	%
Menos de 6 meses	18%
De 6 meses a 1 ano	37%
De 1 ano a 3 anos	18%
Mais de 3 anos	27%

A seguir, serão analisados os subitens considerados com maior grau de pertinência em relação às respostas fornecidas pelos Instrutores referentes aos itens 2 a 9 da Pesquisa de Clima, aos quais pode-se observar a relevância nas sugestões conclusivas. A fim de viabilizar a melhor compreensão e otimização da análise, serão exibidos apenas os gráficos pontuais da pesquisa:

## Item 2: Relacionamento Interpessoal e Comunicação

Observa-se neste item que do total de respondentes, 55% alegaram possuir “quase sempre” um bom relacionamento com as demais áreas da empresa; e 64% também alegaram possuir “quase sempre” um bom relacionamento entre as pessoas do próprio ambiente de trabalho:

Minha equipe possui um ótimo relacionamento com as demais áreas da empresa.

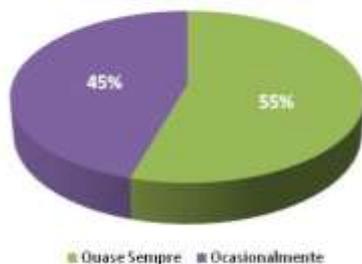


GRAFICO 1: Questão 2 – Relacionamento Interpessoal e Comunicação  
Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário da Pesquisa de Clima

O relacionamento entre as pessoas no meu ambiente de trabalho é bom.

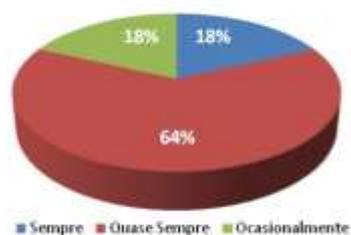


GRAFICO 2: Questão 5 – Relacionamento Interpessoal e Comunicação  
Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário da Pesquisa de Clima

Quanto ao subitem Comunicação, tanto entre as pessoas no mesmo ambiente de trabalho quanto aos meios de comunicação da empresa, os respondentes consideraram “quase sempre” como adequados, totalizando 64% e 75%, respectivamente. Vale ressaltar que as alternativas não mencionadas, não obtiveram números expressivos para a análise ou não foram apontadas pelos respondentes, mas podem ser visualizadas nos gráficos apresentados.

### Item 3: Reconhecimento

Observa-se neste item que do total de respondentes, 37% alegaram “quase sempre” serem reconhecidos por algum trabalho excepcional; enquanto 36% afirmaram receber este reconhecimento “ocasionalmente”; e 27% sentem-se “sempre” reconhecidos quando realizam ótimos trabalhos. Ainda sobre reconhecimento, 82% sentem-se “quase sempre” valorizados na empresa:

Você considera que recebe o reconhecimento devido toda vez que realiza um trabalho excepcional?



GRÁFICO 5: Questão 1 – Reconhecimento.  
Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário da Pesquisa de Clima

Você considera que seu trabalho é valorizado na empresa?



GRÁFICO 6: Questão 3 – Reconhecimento.  
Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário da Pesquisa de Clima

Observa-se também que 67% consideraram que “quase sempre” existe reconhecimento do seu chefe imediato, sem favoritismos; e 33% alegaram que “sempre” existe tal reconhecimento sem favoritismos. Em relação a incentivos para criatividade no trabalho, 55% afirmaram que “quase sempre” são incentivados:

Você considera que seu chefe imediato reconhece e valoriza o bom trabalho e esforço extra seu e da equipe sem favoritismo?

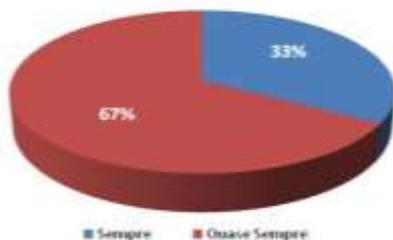


GRÁFICO 7: Questão 4 – Reconhecimento.  
Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário da Pesquisa de Clima

Você e seus colegas sentem-se incentivados a criar novas e melhores formas de trabalho?

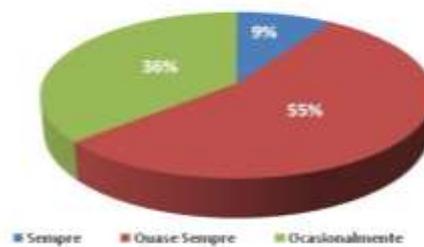


GRÁFICO 8: Questão 8 – Reconhecimento.  
Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário da Pesquisa de Clima

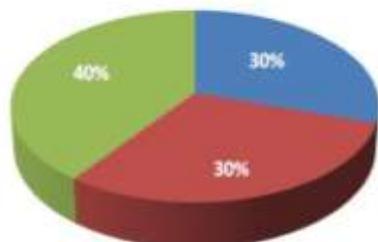
Vale ressaltar que as alternativas não mencionadas, não obtiveram números expressivos para a análise ou não foram apontadas pelos respondentes, mas podem ser visualizadas nos gráficos apresentados.

### Item 4: Crescimento

Observa-se neste item que do total de respondentes, 40% disseram que “ocasionalmente” enxergam possibilidades de crescimento na empresa. Já em relação à satisfação com o trabalho, 46% afirmaram que estão “sempre” realizados no exercício da função e esperam continuar exercendo-a por mais tempo.

Vale ressaltar que as alternativas não mencionadas, não obtiveram números expressivos para a análise ou não foram apontadas pelos respondentes, mas podem ser visualizadas nos gráficos apresentados:

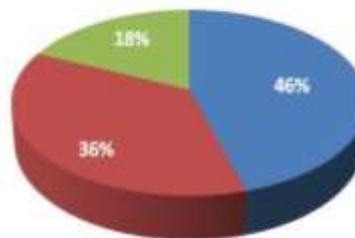
Você acredita que tem perspectivas de crescimento na empresa?



■ Sempre ■ Quase Sempre ■ Ocasionalmente

GRÁFICO 9: Questão 3 – Crescimento  
Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário da Pesquisa de Clima

Você está realizado exercendo a sua função e gostaria de continuar exercendo-a por mais tempo?



■ Sempre ■ Quase Sempre ■ Ocasionalmente

GRÁFICO 10: Questão 4 – Crescimento  
Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário da Pesquisa de Clima

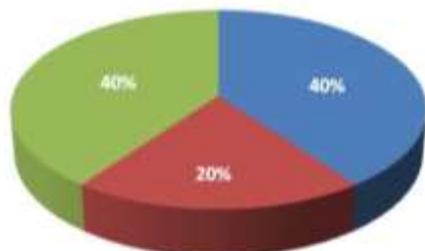
### Item 5: Gestão

Observa-se neste item que do total de respondentes, 78% disseram que “quase sempre” o chefe imediato age de acordo com o que fala. Com relação à gestão e distribuição de tarefas, 80% percebem que o gestor “quase sempre” exerce este papel adequadamente.

Quanto à credibilidade, 40% disseram que o chefe imediato “sempre” possui credibilidade junto à equipe; sendo que também 40% possuem uma percepção diferente deste grupo, afirmando que o gestor “ocasionalmente” possui tal credibilidade. Sobre *feedback*, 60% informaram que recebem *feedback* “quase sempre”; enquanto 40% alegaram recebê-lo “ocasionalmente”.

Vale ressaltar que as alternativas não mencionadas, não obtiveram números expressivos para a análise ou não foram apontadas pelos respondentes, mas podem ser visualizadas nos gráficos apresentados:

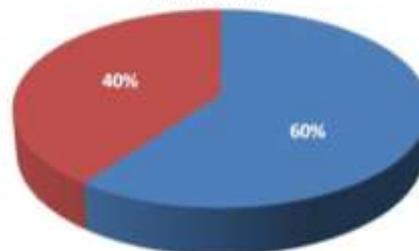
Seu gestor imediato tem credibilidade junto à equipe?



■ Sempre ■ Quase Sempre ■ Ocasionalmente

GRÁFICO 13: Questão 4 – Gestão  
Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário da Pesquisa de Clima

Com qual frequência você recebe feedback sobre seu desempenho?



■ Quase Sempre ■ Ocasionalmente

GRÁFICO 14: Questão 6 – Gestão  
Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário da Pesquisa de Clima

### Item 6: Ambiente Físico

Observa-se neste item que do total de respondentes, 73% disseram que “quase sempre” o local de trabalho encontra-se limpo e organizado. Com relação ao espaço físico, 80% afirmaram que “ocasionalmente” é adequado para a quantidade de pessoas que o dividem. Neste subitem existe um ponto de atenção com relação às respostas obtidas, pois 20% dos Instrutores alegaram que o espaço físico “nunca” está adequado em relação à quantidade de pessoas que o dividem:

As condições de ordem e limpeza no local de trabalho são adequadas.

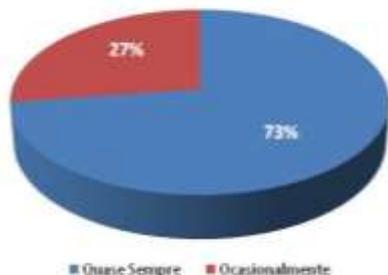


GRÁFICO 15: Questão 1 – Ambiente Físico  
Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário da Pesquisa de Clima

O espaço físico do seu setor é adequado em relação à quantidade de pessoas que o dividem?

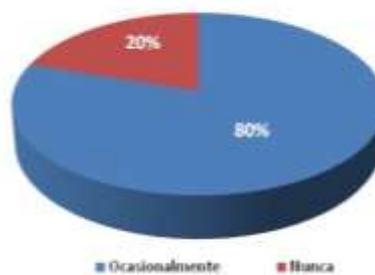


GRÁFICO 16: Questão 3 – Ambiente Físico  
Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário da Pesquisa de Clima

Quanto às acomodações, 80% se sentem “ocasionalmente” satisfeitos com as acomodações do seu setor, enquanto 20% disseram que “nunca” sentem-se satisfeitos neste ambiente. Sobre os materiais de trabalho, 60% informaram que “ocasionalmente” possuem acesso aos instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho, e 40% disseram que “quase sempre” têm acesso aos materiais adequados.

As acomodações do seu setor (ventilação / ruído) permitem um ambiente confortável?

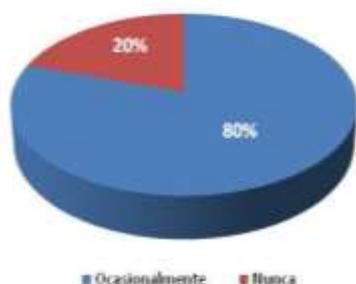


GRÁFICO 17: Questão 4 – Ambiente Físico  
Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário da Pesquisa de Clima

Você tem acesso a instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho

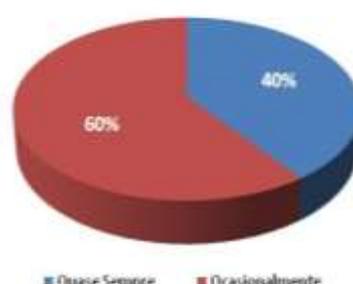


GRÁFICO 18: Questão 5 – Ambiente Físico  
Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário da Pesquisa de Clima

Vale ressaltar que as alternativas não mencionadas, não obtiveram números expressivos para a análise ou não foram apontadas pelos respondentes, mas podem ser visualizadas nos gráficos apresentados.

### Item 7: Remuneração e Benefícios

Observa-se neste item que do total de respondentes, 56% disseram que a remuneração “nunca” é justa e compatível com a função que exercem frente ao mercado; enquanto 44% alegaram que sim, a remuneração total é justa e compatível com o mercado.

Com relação à política de benefícios, 55% avaliaram como “ocasionalmente” adequada em relação às outras empresas do mesmo segmento. Ainda neste subitem, 27% alegaram que a política de benefícios “nunca” é adequada em relação às demais empresas deste ramo, e 18% afirmaram que “quase sempre” as políticas são adequadas às outras empresas.

Vale ressaltar que as alternativas não mencionadas, não obtiveram números expressivos para a análise ou não foram apontadas pelos respondentes, mas podem ser visualizadas nos gráficos apresentados:

Você considera a sua remuneração total justa e compatível com sua função e com o mercado?



GRÁFICO 19: Questão 1 – Remuneração e Benefícios  
Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário da Pesquisa de Clima.

A política de remuneração e benefícios é adequada em relação às outras empresas do mesmo segmento?



GRÁFICO 20: Questão 3 – Remuneração e Benefícios  
Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário da Pesquisa de Clima.

### Item 8: Gerais

Foi questionado aos instrutores, como eles se sentem em relação às oportunidades de crescimento oferecidas pela empresa, e do total de respondentes, 63% disseram que encontram-se “satisfeitos”; e 37% alegaram estar “muito satisfeitos”:

Como você se sente em relação às oportunidades de crescimento que a empresa oferece?

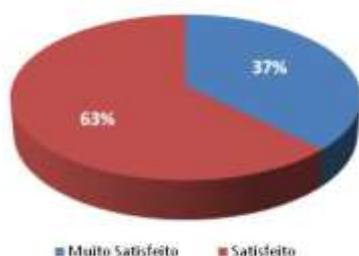


GRÁFICO 21: Questão 1 – Gerais  
Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário da Pesquisa de Clima.

Com relação aos fatores que geram mais insatisfação no trabalho, foi solicitado que os instrutores marcassem 2 itens do total de indicadores, sendo que entre os respondentes, o indicador “salário” obteve 50% deste índice; enquanto o indicador “instalações inadequadas” recebeu 29% das marcações; e por fim, o indicador “falta de valorização dos instrutores” alcançou 21% dos principais fatores de insatisfação no trabalho:

Indique até dois principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho:



GRÁFICO 22: Questão 2 – Gerais  
Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário da Pesquisa de Clima.

### Item 9: Considerações finais

Neste item, questionou-se aos instrutores como eles possivelmente estariam ao final de 2 anos, sendo que do total de respondentes, 62% se viam “trabalhando na empresa, porém em um cargo melhor”; e 38% estariam “trabalhando por conta própria”.

E quanto ao índice satisfação com a empresa, 80% do total de respondentes alegaram estar “satisfeitos” em trabalhar na empresa, enquanto 20% informaram estar “muito satisfeitos”.



GRÁFICO 24: Questão 1 – Considerações Finais  
Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário da Pesquisa de Clima



GRÁFICO 25: Questão 2 – Considerações Finais  
Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário da Pesquisa de Clima

## 5. CONCLUSÃO

Através dos dados apresentados neste artigo, verificou-se que o índice de satisfação dos Instrutores na organização está na sua maioria em 80% satisfeitos com a empresa. Este pode ser considerado um resultado positivo, pois a maior parte da equipe está entre 1 a 3 anos na empresa, representando 55% do quadro de funcionários desta área, o que torna a empresa possivelmente promissora, uma vez que é possível identificar que ela está com boa visibilidade.

Pode-se concluir através deste estudo que a percepção das funções no desenho do cargo exercido entre os Instrutores, as perspectivas em relação ao crescimento profissional e a comunicação entre gestão e empresa não são totalmente precisas quanto ao desempenho necessário às atividades e à visibilidade que a organização espera entre os seus profissionais, tendo em vista que 46% dos respondentes são relativamente novos no mercado de trabalho com idades entre 20 e 25 anos. Portanto, é preciso atenção ao percentual de novatos no departamento de Treinamento e Desenvolvimento, isto é, 37% dos respondentes não possuem formação adequada à função, já que estão na curva de aprendizado por serem novos no cargo, onde a maior concentração dos iniciantes na área são oriundos de processos internos, com 6 meses a 1 ano de exercício.

Sabe-se que foram encontradas necessidades de melhoria, algumas urgentes, outras importantes, às quais devem ser cautelosamente observadas para que não se tornem motivos de insatisfação no futuro, como é o caso de infraestrutura e plano de carreiras com projeções de crescimento profissional.

A concretização deste estudo servirá de subsídio para a área de Administração e Gestão de Pessoas com o intuito de fortalecer a prática de *feedback* para melhoria constante do ambiente de trabalho, além de criar uma cultura de treinamentos periódicos de aperfeiçoamento entre os profissionais da área.

Portanto, o desafio colocado à empresa é investir no clima organizacional de forma positiva e saudável para que sejam alcançados com satisfação os resultados em quantidade e qualidade, uma vez que entende-se que o clima organizacional é um diferencial competitivo. E neste caso, cabe à gestão atuar de forma aberta e transparente, atentando-se principalmente à credibilidade frente à equipe.

Sendo assim, este estudo responde ao objetivo principal do artigo, pois tornou-se claramente possível identificar o nível de satisfação dos instrutores na empresa de televendas em relação ao ambiente de trabalho e suas perspectivas de crescimento face ao mercado onde ela está introduzida.

Em suma, para que a produtividade do negócio e das pessoas seja positiva e significativa é preciso que o ganho financeiro e não financeiro esteja atrelado ao investimento da política de reconhecimento do funcionário, bem como aproximando-se de suas expectativas através de um clima saudável e positivo. E que os princípios da gestão moderna estejam incorporados na organização, refletindo responsabilidades a todos os envolvidos, buscando a continuidade e aprimoramento profissional.

## 6. REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, M. C.; CALDAS, M. P. O Discurso Evolucionista e a Prática Involutiva: um Estudo Empírico sobre o Impacto de Mudanças Tecnológicas sobre o Desenho do Trabalho em Call Centers. **Revista de Administração Contemporânea**. vol. 9, n. 3, p. 1-16. jul/set 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9ª Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4.ed. Barueri: Manole, 2014.
- CODA, R. **Como está o Clima?** In Fascículo n. 15. Programa de Profissionalização do Banco do Brasil. Brasília, 1998.
- CODA, R.; SILVA, J. R. D.; GOULART, L. E. T.; SILVA, D. DIAS, M. Nada mais Prático do que uma boa Teoria! Proposição e Validação de Modelo de Clima Organizacional. **XXXIII Encontro da ANPAD**. São Paulo/SP, 19 a 23 set. 2009.
- DALMORO M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**. vol. 6, n. 3, p. 161-174. Edição Especial Epistemologia e Métodos de Pesquisa em Administração e Contabilidade. 2013.
- FEITOSA, R. L. **Estilos de liderança e sua relação com comprometimento e clima organizacional**: estudo de caso em um hospital público e de ensino. 2008. 141f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE.
- FILHO, E. P. S.; VIEIRA, J. A. O. L.; TORRES, M. M. P. Pesquisa de Clima Organizacional no Segmento de Varejo na Cidade de Maceió. **Revista da Administração**. vol. 1, n. 1, p. 1-16. jan/jun 2016.
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para Administradores: Integrando Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FIORESE, L.; MARTINEZ, M.; Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho: revisão da literatura. **Revista Destaques Acadêmicos**. vol. 8, n. 1, p. 100-113. 2016.
- GABRIEL, M. L. D. Métodos Quantitativos em Ciências Sociais: Sugestões para Elaboração do Relatório de Pesquisa. **Revista Desenvolvimento em Questão**. vol. 12, n. 28, p. 348-369. out/dez 2014.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- KAHALE, F. **Pesquisando a Motivação: A Pesquisa de Clima Organizacional**. Instituto MVC. 2003. Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br/clima.htm>>. Acesso em 15 jun. 2016.
- LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MELLO, A. **Como Aplicar uma Pesquisa de Clima Organizacional?** Grupo Catho. 2003. Disponível em: < [http://www.catho.com.br/estilorh/index.phtml?combo\\_ed=32&secao=163](http://www.catho.com.br/estilorh/index.phtml?combo_ed=32&secao=163)>. Acesso em 15 jun. 2016.
- MELO, R. L. A. V. **Cultura organizacional: Confrontando o Discurso Gerencial com as Práticas Percebidas pelos Funcionários**. Um Estudo de Caso. 2006, 149f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ.
- MORO, A. B.; BALSAN, L. A. G.; COSTA, V. M. F.; COSTA, V. F.; SCHETINGER, M. R. C.; Avaliação do Clima Organizacional dos Servidores Técnico-Administrativos de uma Instituição Pública de Ensino. **EnAPG – Encontro de Administração Pública e Governo**. Salvador/BA, 18 a 20 nov. 2012;

OLIVEIRA, M. A. **Pesquisas de clima interno nas empresas:** o caso dos desconfiômetros avariados. São Paulo: Nobel, 1995.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Importância do clima organizacional na empresa:** saiba como avaliar o clima organizacional de uma empresa. Instrumento de apoio gerencial. 2016. Disponível em:

< <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/saiba-como-avaliar-o-clima-organizacional-de-uma-empresa,a7c0871aecbd5510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 24 set. 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.