



ELDER DOS SANTOS RIBEIRO

Análise da qualidade de vida no trabalho e gestão do clima organizacional da empresa Corporate Serviços de Cobrança – Londrina PR

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

José Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico Executivo

Theodomiro S. M. Delpim
Orientador

Londrina – PR
2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso

“Análise da qualidade de vida no trabalho e gestão do clima organizacional da empresa Corporate Serviços de Cobrança – Londrina PR”

elaborado por Elder dos Santos Ribeiro

e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Londrina (PR) 14 de junho de 2018

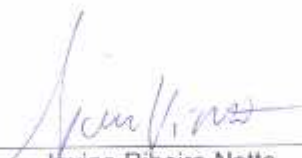
José Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico Executivo

Theodomiro S. M. Delpim
Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa Corporate Serviços de Cobrança Ltda., representada neste documento pelo Sr.(a) Jovino Ribeiro Netto, Sócio/Diretor, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "Análise da qualidade de vida no trabalho e gestão do clima organizacional da empresa Corporate Serviços de Cobrança – Londrina PR", realizados pelo aluno Elder dos Santos Ribeiro, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Londrina (PR), 14 de junho de 2018



Jovino Ribeiro Netto
Sócio/Diretor
Corporate Serviços de Cobrança

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Elder dos Santos Ribeiro, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE-Londrina (1/2016), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de julho/2016 a abril/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Corporate Serviços de Cobrança – Londrina PR, é autêntico e original.

Londrina (PR), 14 de junho de 2018



Elder dos Santos Ribeiro

Dedico este trabalho à minha esposa Edialez, e aos meus filhos Bento e Betina, que perseveraram em minha vida, tornando-a espetacular.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, que me enche de força para cumprir todas as metas de minha vida, mesmo diante de adversidades.

Ao meu orientador, professor Theodomiro, e aos demais professores desta respeitada instituição.

Por fim, aos proprietários e administradores da empresa, que abriram as portas de sua organização, concedendo todo apoio para realização deste estudo.

Resumo

É perceptível que o capital mais precioso de uma empresa é o intelectual humano, destarte, aprofundar-se sobre o clima organizacional e também na qualidade de vida no trabalho dentro da empresa é primordial, e neste estudo será apresentado especificamente o estudo em uma empresa do mercado de cobranças em geral. O escopo do presente trabalho é expor os possíveis e os principais aspectos que influenciam na motivação e nas atitudes dos funcionários ao que tange sua percepção tanto em relação às atividades desenvolvidas, quanto à organização. Além disso, através de revisões bibliográficas, este estudo explana como as organizações podem extrair o que cada funcionário tem de melhor, aproveitando-se de um bom clima organizacional e da qualidade de vida no trabalho, a fim de apresentar maior produtividade. Para a execução do mesmo, foi utilizada uma pesquisa exploratória, com a aplicação de questionário com todos os funcionários desta empresa, para verificar o nível de satisfação dos seus clientes internos. Por meio deste questionário, verificou-se que a empresa possui um bom clima organizacional, e consegue manter seus funcionários motivados. Diante dos diversos aspectos e elementos analisados, destaca-se, de forma positiva, o bom ambiente de trabalho, conforme 87% dos entrevistados afirmaram, e 13% alegaram ser ótimo, e nenhum disse que o ambiente é ruim, isto comprova a importância do clima organizacional, e de um ambiente seguro e funcional. Por outro lado, de forma negativa, destaca-se a insatisfação com relação ao salário, fator este, que apresentou 50% dos entrevistados poucos satisfeitos com o salário auferido, 38% satisfeito, e apenas 12% muito satisfeito. Sendo assim, o resultado do estudo apresenta sugestões e soluções para que a empresa possa atuar no ponto focal dos problemas, ostentando de um ambiente de trabalho satisfatório e admirado pelos seus colaboradores.

Palavras Chave: Clima Organizacional, qualidade de vida no trabalho, satisfação, motivação.

Abstract

It is noticeable that the most precious capital of a company is the human intellectual, so, deepening on the organizational climate and also on the quality of work life within the company is paramount, and in this study will be presented specifically the study in a company of the collection market in general. The scope of the present paper is to expose the possible and the main aspects that influence the motivation and attitudes of the employees, regarding their perception both in relation to the activities developed and the organization. In addition, through bibliographic reviews, this study explains how organizations can extract what each employee has the best, taking advantage of a good organizational climate and quality of life at work, in order to have greater productivity. For the execution of the same, an exploratory research was used, with the application of a questionnaire with all employees of this company, to verify the level of satisfaction of its internal clients. Through this questionnaire, it was verified that the company has a good organizational climate, and manages to keep its employees motivated. In view of the different aspects and elements analyzed, the good working environment stands out positively, as 87% of the respondents said, and 13% said they were great, and none said that the environment is bad, this proves the importance of organizational climate, and a safe, functional environment. On the other hand, in a negative way, the dissatisfaction with the salary, which was 50% of the respondents, was not satisfied with the salary received, 38% satisfied, and only 12% satisfied. Therefore, the result of the study presents suggestions and solutions, so that the company can act in the focal point of the problems, boasting of a satisfactory working environment and admired by its collaborators.

Key Words: Organizational climate, quality of life at work, satisfaction, motivation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide da Hierarquia das Necessidades.....	14
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Relacionamento com a Chefia	21
Gráfico 2 – Relacionamento com os colegas	22
Gráfico 3 – Ambiente de Trabalho	23
Gráfico 4 – A empresa aceita sugestões?	24
Gráfico 5 – Comunicação dentro da empresa	25
Gráfico 6 – Treinamento	26
Gráfico 7 – Interferência do trabalho na vida pessoal	27
Gráfico 8 – Como você está com relação ao salário?	28
Gráfico 9 – Pretende continuar nesta empresa? Por qual motivo?	29
Gráfico 10 – Como você se sente trabalhando na empresa?	30

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS.....	11
1.1.1 OBJETIVO GERAL.....	11
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.2 JUSTIFICATIVA	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
3. METODOLOGIA	19
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ANALISADA.....	19
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	20
5. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES.....	31
6. CONCLUSÕES	31
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34

1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, não é mais um diferencial da empresa se preocupar e se ocupar com o bem-estar de seus colaboradores. Tal atividade é essencial para que a empresa possua, e mantenha, funcionários engajados e envolvidos, de fato, com as metas e resultados traçados pelas empresas. Para isso, faz-se necessário atentar-se a qualidade de vida dos funcionários no trabalho, bem como o zelo com o clima organizacional.

A manutenção das empresas em um cenário econômico competitivo exige valorização dos funcionários, satisfazer as necessidades de seus colaboradores, implicando em profundo respeito aos indivíduos que ali exercem suas funções laborais.

É importante que as empresas mantenham seus funcionários motivados, com níveis elevados de satisfação, para que colaboradores tenham suas competências potencializadas, atingindo excelentes níveis de produtividade e qualidade.

Para que as organizações consigam isto, é necessário conceder qualidade de vida no trabalho e análise constante da gestão do clima organizacional. Os programas de gestão de clima e ferramentas de qualidade de vida no trabalho tornam-se essenciais para maior produtividade, haja vista que as pessoas se sentem valorizadas em exercerem suas funções laborais.

A importância de cuidar do clima organizacional e da qualidade de vida no trabalho é oriunda da ideia de que o homem é o material mais precioso de toda e qualquer organização, desta forma, faz-se necessário a manutenção de um ambiente adequado à execução de cada tarefa, autonomia e poder concedido aos funcionários, reconhecimento do ser humano, flexibilidade, e compreensão de necessidade e desejo de cada colaborador.

É neste diapasão que este estudo foi realizado, analisando a qualidade de vida no trabalho e a gestão do clima organizacional de uma empresa de cobranças, que está localizada na cidade de Londrina (PR). Para tanto, foram utilizados estudos bibliográficos e pesquisas junto aos funcionários, a fim de explorar e apresentar a importância do tema em questão.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GERAL

Realizar uma pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho e o Clima Organizacional da empresa Corporate Serviços de Cobrança em Londrina – PR.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) identificar o perfil da empresa estudada;
- b) verificar o nível de satisfação dos clientes internos da empresa;
- c) apresentar conceitos e definições sobre Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho nas empresas;
- d) propor e recomendar ações gerenciais a fim de melhorar o Clima Organizacional e a Qualidade de Vida no Trabalho dentro da empresa.

1.2 JUSTIFICATIVA

Utilizar de todos os recursos possíveis e buscar de forma incansável a qualidade de vida no trabalho e uma boa gestão de clima organizacional é a forma mais sustentável que uma empresa possui de manter-se competitiva no mercado. O requisito mais importante é o bem-estar dos seus funcionários.

Sendo assim, França (p. 39, 1999) leciona acerca de qualidade de vida no trabalho:

Conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento para e durante a realização do trabalho.

Concomitantemente à qualidade de vida no trabalho, o clima organizacional tem como escopo verificar como os colaboradores percebem sua empresa, especialmente, seu local de trabalho. É importante entender a necessidade de cada

colaborador, tendo em vista que o clima organizacional pode ser visto de maneiras distintas, uma vez que cada indivíduo possui uma percepção de valor.

Com a existência de um clima saudável, conseqüentemente, a organização terá funcionários realizados profissionalmente, motivados, e engajados, potencializando competências e colaborando com o atingimento dos objetivos traçados pela empresa.

Conforme menciona Luz (2006), o grau de satisfação dos colaboradores está diretamente relacionado a uma atmosfera psicológica.

Na visão de Chiavenato (2010, p. 53):

O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.

Observa-se, então, que o clima organizacional caminha juntamente à qualidade de vida no trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A Qualidade de Vida no Trabalho, também conhecida pela sigla QVT, foi reconhecida primeiramente por Louis Davis, em meados do século XX, quando este estava no meio de um estudo, onde sua pretensão era apenas esboçar os cargos dentro das organizações. A QVT esteve sempre presente no pensamento dos indivíduos, contudo, apenas da década de 70, Louis notou que se fazia necessário o aprofundamento no tema em questão, a fim de melhorar as atividades laborais, com o escopo de entender as necessidades dos funcionários. Conforme leciona Louis, a qualidade de vida está diretamente relacionada ao desempenho e a forma de como os funcionários executam suas tarefas (Rodrigues, 2007).

Chiavenato (1999, p. 392) assim disserta:

O termo qualidade de vida no trabalho (QVT) foi cunhado por Louis Davis na década de 1970, quando desenvolvia um projeto de cargos. Para ele, o conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar geral e à saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas.

Chiavenato (1999, p.391) dispõe de um leque de fatores que influenciam diretamente na qualidade de vida dos funcionários, que são eles:

- a) satisfação com o trabalho executado;
- b) as possibilidades de futuro na organização;
- c) o reconhecimento pelos resultados alcançados;
- d) o salário percebido;
- e) os benefícios auferidos;
- f) o relacionamento humano dentro do grupo e da organização;
- g) o ambiente psicológico e físico do trabalho;
- h) a liberdade e responsabilidade de decidir;
- i) as possibilidades de participar.

Tais requisitos são mencionados como combustível ou injeção de ânimo para os colaboradores, com a finalidade de estimular os indivíduos a exercerem suas atividades de maneira correta, rápida e eficaz. É importante salientar que toda empresa, que consegue emitir este legado aos colaboradores, percebe colaboradores mais empolgados, engajados e envolvidos com os resultados da empresa, exercendo suas funções com agilidade, excelência e, realmente, preocupados com as estratégias da empresa. Caso uma organização possua indivíduos insatisfeitos e frustrados, todo e qualquer trabalho é realizado de maneira básica, esquecendo-se, inclusive, do mínimo necessário (Chiavenato, 1999).

Para Kanaane (1999, p. 49):

A qualidade de vida está diretamente relacionada com as necessidades e expectativas humanas e com a respectiva satisfação destas. Corresponde ao bem-estar do indivíduo, no ambiente de trabalho, expresso através de relações harmônicas.

Conforme Maslow, as necessidades humanas podem ser identificadas a partir de uma pirâmide, em que a sua base, apresenta as necessidades primárias, como aquelas que devem ser saciadas imediatamente. Conforme vamos chegando ao topo da pirâmide, temos as demais necessidades, conhecidas como necessidades secundárias.

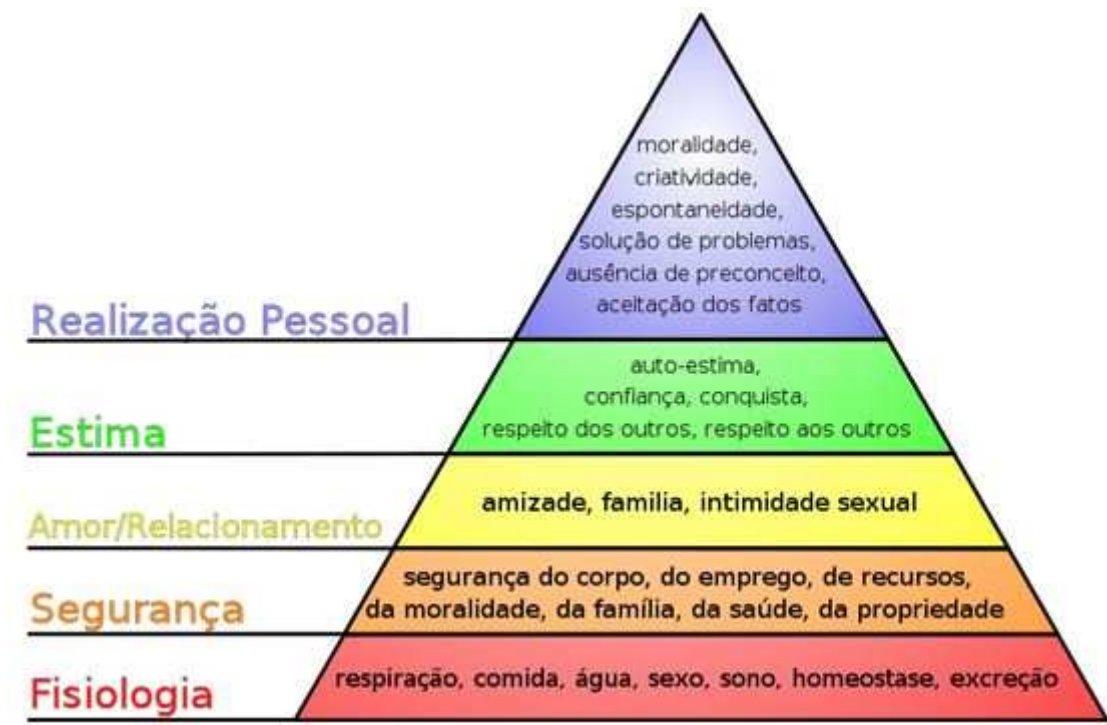


Figura 1 – Pirâmide da Hierarquia das Necessidades

Fonte: Robbins, 2002.

A partir da análise da pirâmide de Maslow tem-se um norte de como agir com as necessidades humanas.

Observa-se como necessidades fisiológicas, aquelas de primeiro grau, as primeiras a serem atendidas, ou seja, as necessidades do próprio corpo.

Passando para necessidade de segurança, nota-se que os indivíduos precisam ter confiança no emprego e segurança com a família dentro de sua casa.

Necessidades sociais são aquelas oriundas à vida íntima dos indivíduos, necessidade de estima, em que as organizações possuem papel fundamental na vida dos indivíduos, pois é neste ponto que há sensação de bem-estar no ambiente de trabalho e, por consequência, em seu emprego.

Por fim, cita-se a necessidade de auto realização, que está no topo da pirâmide, refletindo a situação do indivíduo. Desta forma, o conjunto de todas as necessidades será o espelho dos sentimentos de cada indivíduo.

Já, tratando-se de clima organizacional, este não se apresenta por uma análise simples, tendo em vista que o mesmo é difuso, subjetivo, nebuloso e não possui seus

contornos claros ou bem definidos, não se demonstrando de forma objetiva para quem busca sua avaliação. Contudo, é matéria de constante estudo, não só por pesquisadores e doutrinadores brasileiros, como também, por estrangeiros que buscam definir e explicar o real significado de clima organizacional (CHIAVENATO, 2010).

Dentre diversas definições de Clima Organizacional, as principais características e conceitos serão dispostos abaixo.

Clima Organizacional pode ser compreendido pelo conjunto de atitudes, valores e padrões comportamentais, sendo eles, informais e formais, dentro de uma organização. O Clima Organizacional pode ser destacado como uma avaliação se as expectativas dos funcionários estão sendo atendidas ou não dentro de uma empresa. O Clima Organizacional afeta diretamente a forma de como as pessoas atuam e se relacionam entre si e a organização (Campello e Oliveira, 2008).

A principal mensagem sobre o Clima Organizacional é verificar a forma de como os funcionários percebem a empresa com suas normas, cultura, como ele se sente com isso, qual é a reação dos funcionários com os usos e costumes da organização e, principalmente, como ele reage com relação aos ideais da empresa, se é negativa ou positivamente (CHIAVENATO, 2010).

Conforme leciona Luz (2006, p. 26), o clima organizacional pode ser considerado bom, prejudicado ou ruim. O autor leciona que o clima é considerado bom quando os colaboradores estão satisfeitos, motivados e dedicados para a empresa, sendo comprometidos com os objetivos, orgulham-se do vínculo que mantém junto à organização, bem como divulgam o seu ambiente de trabalho às pessoas ao seu redor.

Na visão de Chiavenato (2003, p. 610), o clima organizacional de uma empresa pode ser considerado saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, em conformidade com a forma que os funcionários observam a empresa, e sentem-se com relação a prestar serviços a ela.

Já o clima organizacional prejudicado ou ruim, é aquela em que há claro clima de tensão, conflitos, distorção de comunicação, discórdia, rivalidade, baixo nível de amizade, confusões entre trabalhadores, figurando-se em um ambiente desagradável e desfavorável para trabalhar. O principal sintoma que ratifica um clima prejudicado ou ruim é a alta rotatividade de funcionários vinculados à empresa.

Sendo assim, o Clima Organizacional não deve ser levado no seu sentido estático por parte das organizações. É um fator dinâmico, que deve ser analisado a todo momento, com a finalidade de conceder aos colaboradores boas condições de trabalho, identificando as necessidades de cada um, para que se possa tomar decisões mais assertivas (Campello e Oliveira, 2008).

É impossível não citar sobre motivação e liderança quando o assunto é qualidade de vida no trabalho e clima organizacional.

Primeiramente, com relação à motivação, esta é responsável por todo clima organizacional de uma empresa. Com a globalização e a constante evolução nos dias de hoje, é imprescindível que as empresas se movimentem, a fim de elevar a autoestima de seus funcionários, bem como manter sua motivação elevada.

Inicialmente, tratando-se de motivação, muitas pessoas levam em consideração que o fator preponderante é a questão salarial. Todavia, nem sempre este é o fator primordial, aliás, pelo contrário, a motivação não está diretamente relacionada à remuneração somente. Em muitos casos, um simples enaltecimento sobre um trabalho realizado é quesito de motivação.

O fato de agradecer e elogiar um trabalho bem feito eleva a confiança do funcionário, demonstrando ao indivíduo a importância de sua atividade para a organização, engajando-o ao atingimento dos objetivos por ela traçados.

Maximiano (2007, p.404) assim disserta:

A palavra motivação deriva do latim *motivus, movere*, que significa mover, que em seu sentido original representa incentivo, estímulo ou energização por algum motivo ou razão. A motivação é um estado psicológico em que o indivíduo se encontra, onde afeta o grau de interesse ou vontade de realizar uma meta ou tarefa.

O autor, apresenta ainda, 3 peculiaridades da motivação, que são:

“Direção: que é o objetivo do comportamento ou ação que motiva;

Intensidade: que é a grandeza, força, ou amplitude dos motivos; e,

Permanência: o tempo ou período, cuja motivação se revela. ”

Chiavenato (2003) explica a pirâmide das necessidades, já disposta e explanada acima, e, além disso, o autor leciona que a motivação pode ser extrínseca ou intrínseca. A motivação extrínseca é aquela oriunda do ambiente externo, como

por exemplo, bônus, status social, premiações, bonificações, ou seja, é dependente de recompensa. Já a motivação intrínseca é algo subjetivo e imensurável, uma vez que essa é individual de cada ser humano, com suas crenças e valores, além de necessidades e anseios.

Neste diapasão, cabe às empresas estimular e incentivar o desenvolvimento de cada profissional, visto que um colaborador motivado tende a ser mais produtivo, contribuindo significativamente para a obtenção de resultados positivos pela empresa. É importante frisar que nem sempre é possível conservar e sustentar pessoas motivadas ininterruptamente. Contudo, é função do administrador fornecer meios para que seus funcionários estejam motivados, em um ambiente de trabalho saudável e agradável, evitando ao máximo a insatisfação, o desconforto, e o descontentamento de seus funcionários.

Ao que tange a liderança, esta possui papel primordial para as atividades de uma empresa. O líder deve ter a habilidade de guiar e conduzir as pessoas, extraindo o máximo de cada funcionário, para que estes tragam resultados positivos para organização. O líder tem de ser um facilitador, que almeja o bem-estar dos colaboradores e a harmonia no ambiente de trabalho, atendendo aos anseios de seus funcionários e conquistando os objetivos da empresa.

Na literatura é possível encontrar diversas definições e conceito de liderança. Para Fiorelli (2004, p. 71) a liderança é a capacidade de exercer influência sobre pessoas.

Na visão de White (2007, p. 3):

A liderança envolve a cabeça e o coração e é tanto analítica quanto interpessoal. Tal discernimento para saber quando ser sangue-frio, racional e decisivo e quando ser sangue-quente, amável e participativo, é um grande desafio pessoal.

Pode-se dizer, então, que a liderança é a capacidade de influência de um indivíduo, ou mais, sobre um grupo de pessoas, a fim de atingir aos objetivos traçados. Os líderes podem se destacar por si só, naturalmente dentro de um grupo, ou então por indicação (Robbins, 2005).

Os líderes são pessoas com a capacidade de colocar em prática autoridade e dirigir pessoas, fazendo total diferença dentro de um ambiente de trabalho. É por

intermédio da liderança que se desenvolve o bem-estar e um clima organizacional satisfatório, elevando o talento das pessoas, havendo satisfação e motivação (Ervilha, 2008).

Destaca-se o ensinamento de Chiavenato (2006, p.18-19):

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Chiavenato (2003, p.124) ensina ainda, detectar as principais características de um líder.

- a) facilidade em solucionar problemas e conflitos;
- b) habilidade de delegar responsabilidades aos outros;
- c) habilidade de interpretar objetivos e missões;
- d) habilidade de estabelecer prioridades;
- e) habilidades de planejar e programar atividades em equipe; e,
- f) facilidade em supervisionar e orientar pessoas.

Conforme explica Chiavenato (2003, p.124), existem três modelos de liderança:

Liderança Autocrática: sempre que ações e decisões centralizadas no líder, ou seja, o mesmo define as atividades de cada indivíduo baseado em suas crenças e julgamentos, não aceita opiniões e sugestões do grupo, e possui autoritarismo e controle total do grupo, e o trabalho apenas prossegue na sua presença.

Liderança Liberal: neste caso, as tarefas, ações e decisões são baseadas no consenso do grupo, o diálogo se faz presente neste formato de liderança, sendo assim, o líder concede total liberdade para o grupo. Faz-se necessário salientar que na liderança liberal, o foco é total no grupo.

Liderança Democrática: tem a principal característica de envolver os funcionários na política, nos procedimentos, em todos os planos, nas metas e nos procedimentos empresariais. Este é um modelo de liderança que possui a capacidade de proporcionar e oportunizar um ambiente saudável, com os líderes focados no comprometimento e no desenvolvimento dos funcionários.

Conclui-se que a figura do líder sempre tem poder, mas nem sempre atua com autoridade e confiança, isso se deve ao fato de que a autoridade é um fator adquirido pelo líder, por meio da adoração, admiração, respeito e apreço que a equipe tem sobre ele.

3. METODOLOGIA

Para a realização deste estudo, foi utilizada, primeiramente, a pesquisa documental e bibliográfica, a partir de buscas na internet, livros, revistas, artigos e afins. Este tipo de estudo deve sempre envolver pesquisa em livros, e revistas especializadas ou não (Mattar, 2001).

Utilizou-se, também, da pesquisa exploratória. Para Samara e Barros (2011, p. 29):

Os estudos exploratórios são realizados a partir de dados secundários (já disponíveis); conversas informais com pessoas especializadas no assunto de interesse e estudos de casos selecionados, em que se incluem também pesquisas já realizadas.

Desta forma, tem-se o resultado confiável da análise dos dados.

Por fim, foi imprescindível a utilização da pesquisa conclusiva descritiva, já que para coletar os dados, de forma plausível, é indispensável realizar pesquisa formal, para que os objetivos sejam alcançados (Vergara, 2007).

Para que a pesquisa seja satisfatória, o pesquisador deve ter em mente quais os objetivos da pesquisa, qual o público alvo, quais os meios para obtenção das informações e onde buscará os dados (Mattar, 2001).

Com a união destas três formas de pesquisa, é possível absorver todas as informações necessárias, tanto bibliográficas e científicas, quanto à visão dos funcionários sobre a organização, e por fim, realizar um diagnóstico de como a empresa trabalha e qual a percepção de seus colaboradores em relação a ela.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ANALISADA

A empresa Corporate Serviços de Cobrança Ltda. é uma prestadora de serviços de cobrança em geral, sediada em Londrina (PR), cuja área de atuação é a região norte do Paraná. Foi constituída no ano de 2010, mesmo ano de início de suas atividades.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa de campo foi realizada pelo próprio autor, com o quadro completo de colaboradores da empresa Corporate Serviços de Cobrança, localizada na cidade de Londrina – PR. Para tal estudo, realizou-se um questionário com perguntas subjetivas e objetivas, buscando a obtenção das informações de forma assertiva e mais segura possível, para que se consiga definir a qualidade de vida no trabalho, bem como, quão é a satisfação de seus colaboradores em fazer parte desta organização.

A equipe de funcionários da empresa é composta por 13 (treze) colaboradores, sendo estes, divididos em 5 (cinco) homens e 8 (oito) mulheres. Entregou-se exatamente uma folha com o questionário para cada funcionário, sem que os mesmos precisassem se identificar. Os treze questionários foram devidamente respondidos e devolvidos ao pesquisador.

Por intermédio da coleta de todas as informações necessárias, contendo a opinião de 100% dos funcionários desta empresa, torna-se factível a identificação do grau de satisfação dos funcionários e qual o sentimento destes na execução de suas atividades laborais, assim como a percepção de valor dos funcionários em relação ao vínculo que mantém junto à organização.

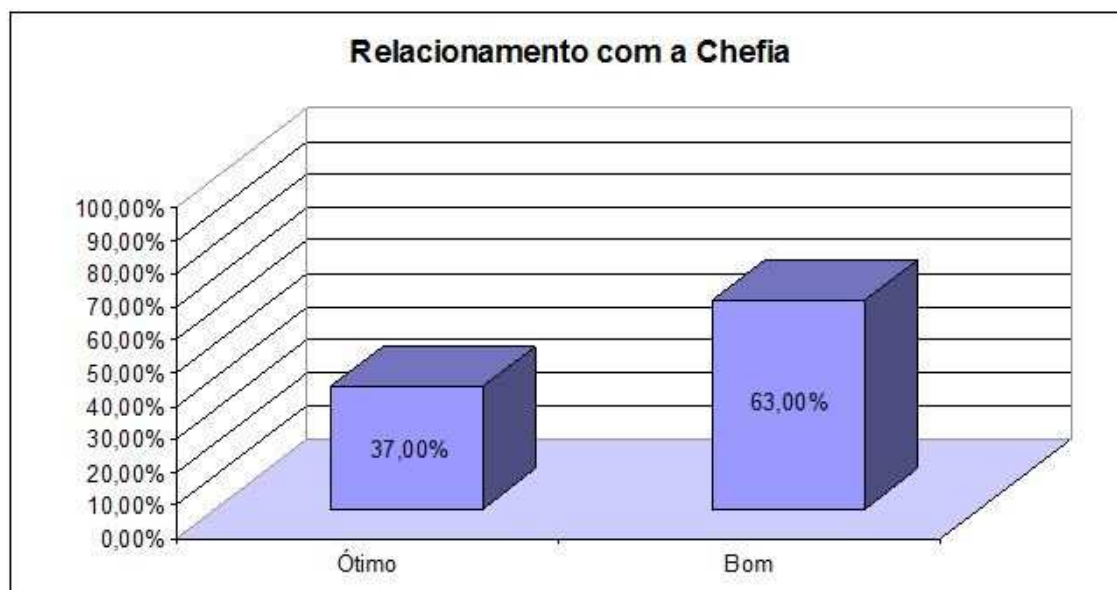


Gráfico 1 – Relacionamento com a Chefia

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Este gráfico representa como é o relacionamento entre os administradores e executivos com os demais colaboradores da empresa. Para esta conclusão, foi questionado se o relacionamento dos empregados com a alta cúpula era ótimo, bom, regular ou ruim.

Através das respostas, nota-se que não há relacionamento regular ou ruim, que 63% do seu quadro de funcionários apresentam-se com bom relacionamento e 37% alegou possuir um ótimo relacionamento com seus gestores.

Neste diapasão, a empresa possui um aspecto positivo que está diretamente ligado à satisfação e produtividade no trabalho. Quando, em uma organização, existe o relacionamento regular ou ruim entre encarregados e seus líderes, há relação direta com o nível de produtividade no trabalho de cada colaborador.

De modo geral, a empresa apresenta um bom nível de satisfação e de gestão ao que tange relacionamento entre seus colaboradores, contudo, há uma ressalva: é necessário melhorar neste aspecto, uma vez que para atingir o desempenho desejado de cada funcionário é importante que o relacionamento seja ótimo. É possível observar que quando existe ótimo relacionamento os funcionários se demonstram mais confiantes em expor suas ideias e sentimentos, engajando-se cada vez mais com a visão e missão das organizações.

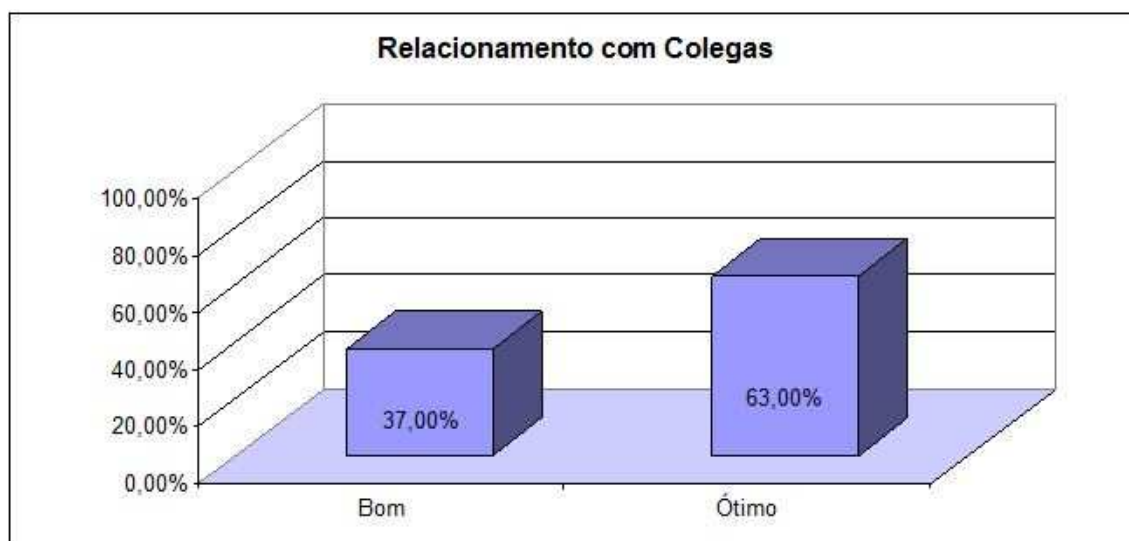


Gráfico 2 – Relacionamento com os colegas

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Neste ponto, foi questionado como era o relacionamento entre funcionários de mesmo nível hierárquico dentro da organização. Verificando este gráfico, nota-se uma inversão ao que foi apresentado no gráfico acima. Cerca de 63% dos funcionários afirmaram que o relacionamento com seu colega de trabalho é ótimo e apenas 37% alegou que o relacionamento é bom.

Observa-se que existe um grau elevado de amizade dentre os colaboradores, fato que contribui ao atingimento dos objetivos estratégicos da empresa, uma vez que há cumplicidade e reciprocidade. Tal amizade é favorável para a empresa, pois evita conflitos, e há bastante troca de experiência e conhecimento.

O fato de existir um ótimo relacionamento com os colegas de trabalho é de suma importância, tanto para os objetivos da empresa, quanto à qualidade de vida no trabalho e à gestão empresarial. Isto é muito saudável às pessoas, tendo em vista que a permanência no local de trabalho, em muitas vezes, é superior ao tempo de permanência em sua residência, junto aos seus familiares.

A empresa estudada realiza diversas atividades para integração de seus colaboradores, desde confraternizações em datas importantes e épocas festivas até cursos e especializações em grupo, e isso contribui ainda mais para relação afetiva entre seus funcionários.

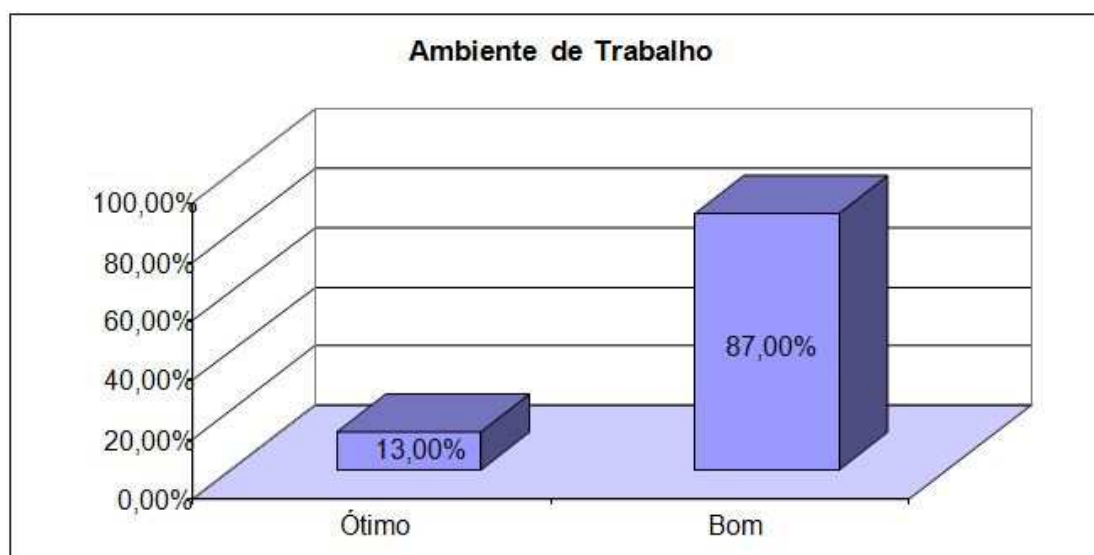


Gráfico 3 – Ambiente de Trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Ao serem questionados sobre como é o ambiente de trabalho, grande parte dos colaboradores afirmou que o ambiente é bom e, somente, 13% afirmaram que a empresa dispõe de um ótimo ambiente de trabalho.

É importante salientar que a empresa possui um bom nível de ambiente de trabalho ao que tange o relacionamento, contudo, ao verificar o ambiente de trabalho como um todo, nota-se que existem algumas alterações a serem feitas. O ideal é que a empresa possua a maioria de seus funcionários satisfeitos com este quesito, alterando do sentimento de bom para o mais alto nível.

Para melhorar o ambiente de trabalho a empresa pode realizar estudo do ambiente, verificando quais os pontos cruciais de melhoria. São vários os tipos de análises a serem realizados. Ela pode verificar se: o *layout* agrada aos colaboradores, a iluminação é aderente às necessidades, os móveis, como cadeiras e mesas são adequados para a execução do trabalho, o horário previsto de cada trabalhador pode

ser alterado de acordo com o seu desejo, atendendo concomitantemente às necessidades da empresa.

O método mais adequado para a obtenção das informações é a escuta. Escutar os funcionários, seja através de comunicação verbal, ou escrita, é primordial para que os anseios e necessidades sejam atendidos.

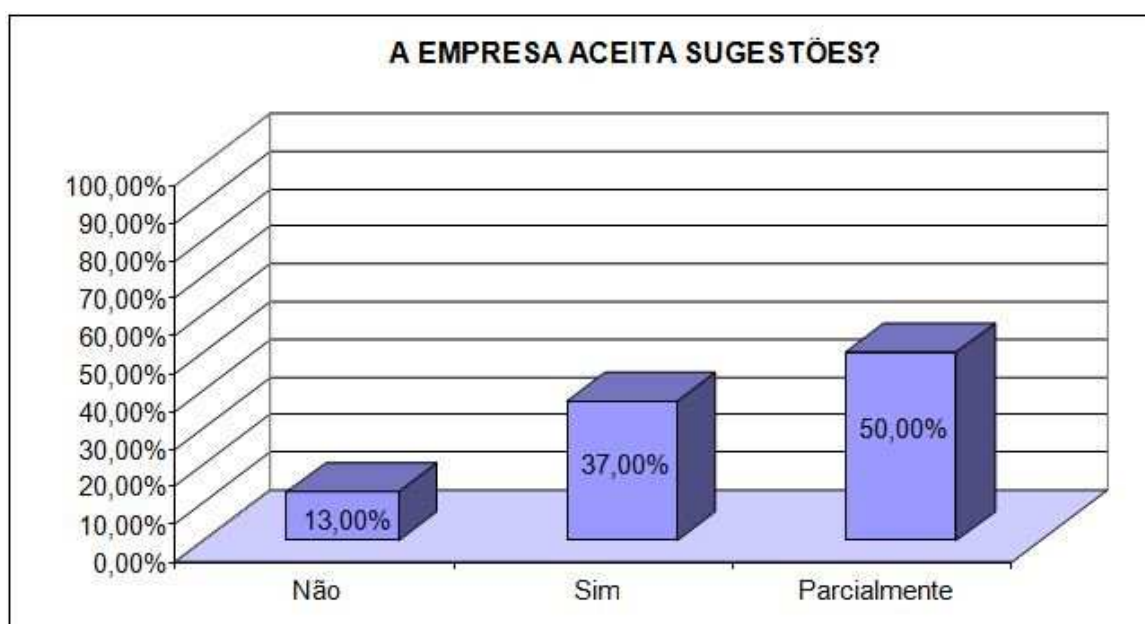


Gráfico 4 – A empresa aceita sugestões?

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Ao serem questionados se a empresa aceita integralmente, parcialmente, ou não aceita, as sugestões concebidas, as respostas ficaram divididas.

Observa-se que 13% alegou que a empresa não aceita as sugestões, 37% afirmou que a empresa aceita as sugestões e 50% do seu quadro de colaboradores informou que a empresa aceita parcialmente as sugestões. Desta forma, conclui-se que a empresa aceita algumas sugestões e outras não.

Ao questionar o administrador da empresa sobre as sugestões dadas pelos funcionários, o mesmo alegou que ao recebe-las, a empresa faz uma análise prévia de cada uma. Caso a sugestão seja julgada procedente pela administração, ela é acatada e colocada em prática imediatamente. Em caso contrário, ela é arquivada em banco de dados, podendo ser avaliada em outra oportunidade.

Faz-se necessário dizer que toda organização deve escutar aos seus funcionários, haja vista que esta é a principal fonte de informação para que os dirigentes possam adotar medidas de melhorias de clima e qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Todas as sugestões merecem uma tratativa e uma resposta, pois em caso contrário, a equipe tende a ser desestimulada.

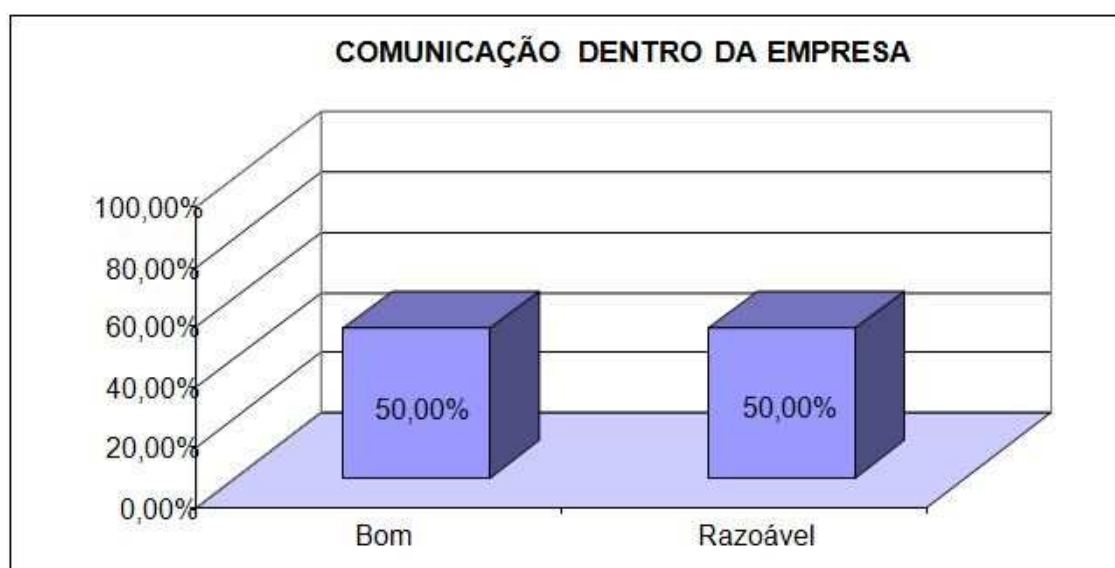


Gráfico 5 – Comunicação dentro da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Foi questionado aos funcionários como é a comunicação interna na empresa. Os níveis avaliados foram: ótimo, bom, razoável e ruim.

Observa-se, neste quesito, que a empresa Corporate necessita de uma melhora imediata. É altamente prejudicial para a empresa quando a mesma possui um nível razoável de comunicação interna, visto que as informações não são completas e claras, trazendo incertezas e dúvidas, o que pode gerar impactos negativos na execução das atividades e, por consequência, aos seus resultados.

Chiavenato (1999, p. 32) leciona:

A comunicação é uma atividade administrativa que tem dois propósitos principais: proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir em suas tarefas e proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos. Toda informação implica certa comunicação, pelo menos unilateralmente. A relação entre informação e comunicação é tão estreita que estas costumam ser confundidas. Nas empresas, a direção costuma aceitar

a necessidade da informação sem preocupar-se muito em saber se é percebida e interpretada corretamente de acordo com a intenção do emissor, na crença de que a mensagem produz um efeito mecânico sobre os comportamentos.

A comunicação interna não significa apenas informar algo para outras pessoas, mas sim, passar uma mensagem clara, fazendo com que o receptor entenda o que foi dito, sem que deixe lacunas para má ou dúbia interpretação.

Uma informação expressada de forma errônea e mal-entendida pode causar impacto negativo em todo ambiente de trabalho.

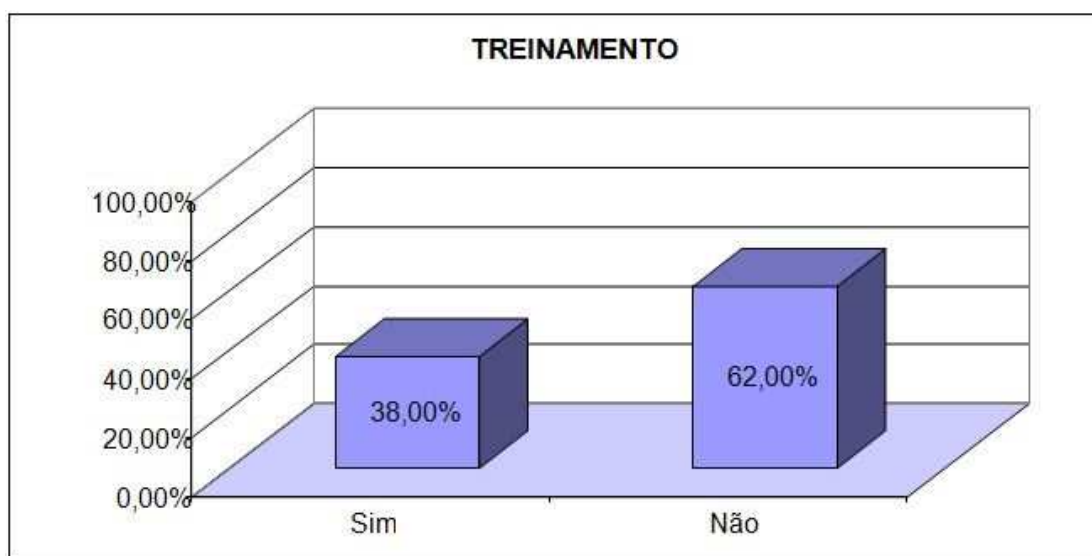


Gráfico 6 – Treinamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Ao perguntar se a empresa realizava investimento em treinamentos, apenas 38% informaram que há este investimento e, a grande parte, 62%, para ser mais exato, informa que não. Considerando que os treinamentos tendem a sensibilizar positivamente a produtividade dos colaboradores, é muito importante que as organizações realizem/disponibilizem as fontes de qualificação profissional.

Através do aprimoramento aos colaboradores, via cursos/treinamentos, a empresa aumenta não só seu grau de produtividade, como o nível de satisfação de seus funcionários, uma vez que o colaborador terá a percepção de que a empresa está acreditando no seu potencial, preparando-o para novas funções, motivando-o e engajando-o de forma contínua.

O fato é que profissionais sem a devida preparação não conseguem potencializar suas qualidades, podendo, inclusive, comprometer a imagem da empresa.

Outros dois fatores positivos que se pode citar com o investimento em treinamento são: redução de custos, tendo em vista que os profissionais treinados conseguem utilizar melhor seus recursos, otimizando tempo e verba, evitando com isso os gastos desnecessários oriundos de falhas, e, redução de rotatividade, já que estes profissionais estarão envolvidos com os projetos e processos da empresa, atingindo melhores resultados.

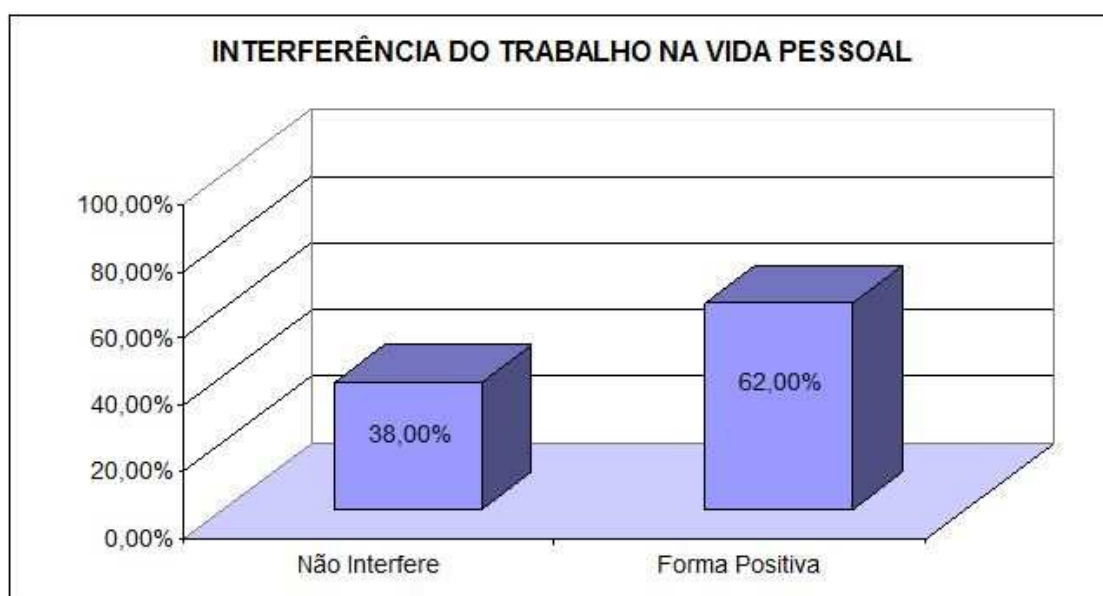


Gráfico 7 – Interferência do trabalho na vida pessoal

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

O gráfico acima apresenta qual é a forma com que a empresa é percebida pelos seus funcionários, ao que tange sua vida pessoal. O fato mais interessante é que a empresa não possui nenhum funcionário que alega interferência negativa em sua vida pessoal. Esta pergunta é extremamente importante para verificar o grau de gestão da empresa.

Observa-se que 38% de seus funcionários alegaram que o trabalho não possui qualquer tipo de interferência em sua vida pessoal e, ainda que, 62% dos funcionários afirmaram que exercer suas atividades laborais na empresa possui interferência positiva em sua vida pessoal.

A interferência do trabalho na vida pessoal pode ser observada por diversos fatores, como: o tempo que a empresa concede ao seu colaborador para que este se dedique à família, salário adequado para função exercida, possibilidade de ascensão dentro da organização e afins.

É importante salientar que tal interferência deverá ser recíproca. Da mesma forma em que o funcionário almeja uma organização que conceda oportunidades, a organização deseja que os seus colaboradores estejam engajados, que tragam boas influências de sua vida pessoal para o trabalho.



Gráfico 8 – Como você está com relação ao salário?

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Ao questionar como os funcionários desta empresa estão em relação ao seu salário, a resposta foi que 50% de seus colaboradores estão pouco satisfeitos com a renda mensal auferida, 38% diz estar satisfeito e, apenas, 12% alega que está muito satisfeito.

Para melhorar neste quesito, a empresa, de posse deste questionário, poderá verificar o que os colaboradores esperam com relação à remuneração, e, principalmente, analisar a contribuição de cada indivíduo para o resultado final da empresa. Uma alternativa que a empresa pode adotar, de imediato, visando a motivação de seus funcionários, seria trabalhar com fontes variáveis de renda, como bonificação por rendimento e gratificação por tempo de serviço.

Para mensuração, pode ser criada uma planilha de metas, contendo premiações diferenciadas para cada nível de atingimento e afins.

É importante salientar que, na maioria das vezes, a qualidade de vida, a satisfação do funcionário e uma boa gestão estão diretamente relacionados à remuneração dos funcionários. Contudo ao analisar a pirâmide da teoria das necessidades, criada por Maslow, este cenário pode apresentar-se diferente. Muito embora a empresa em questão detenha metade do seu quadro de funcionários insatisfeitos com o salário, serão dispostos nos dois gráficos a seguir, conforme pesquisa, que os funcionários têm a vontade de continuar trabalhando nesta organização.



Gráfico 9 – Pretende continuar nesta empresa? Por qual motivo?

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

É interessante analisar que nenhum funcionário apresentou óbice quanto a sua continuidade de trabalho na empresa, mesmo após serem informados do sigilo das informações obtidas nos questionários.

De todo o quadro de funcionários, 75% diz que pretende continuar porque gosta de exercer suas funções laborais na empresa.

Em análise conjunta à pirâmide de Maslow, o resultado obtido no gráfico acima apresenta a importância em satisfazer as primeiras necessidades básicas do ser

humano, visto o paradoxo existente entre a satisfação com o trabalho e a remuneração, com impacto na intenção em continuar trabalhando na empresa.

Com isto, conclui-se que a remuneração, quando avaliada separadamente, não é fator determinante na escolha do colaborador quanto à continuidade do vínculo junto à determinada organização. Os colaboradores tendem avaliar, conjuntamente, fatores como respeito, bom clima organizacional, proximidade com os superiores, além de sua percepção de valor em relação à organização.



Gráfico 10 – Como você se sente trabalhando na empresa?

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Por fim, porém não menos importante, surge a pergunta de como o funcionário se sente trabalhando nesta empresa. Observa-se que 25% está muito satisfeito em trabalhar na organização e 75% está no mínimo satisfeito com a organização.

É muito positivo para uma organização possuir 100% de seu quadro de colaboradores muito satisfeito, já que é com os funcionários engajados e motivados que uma empresa consegue extrair seu máximo. Contudo, sabe-se da dificuldade em conquistar tal grau de excelência.

Para que a empresa Corporate Serviços de Cobrança aumente o grau de satisfação de seus clientes internos, pode-se citar, por exemplo, a conversa com seus

funcionários, com a finalidade de identificar quais as necessidades e anseios do grupo e buscar alternativas para atendê-las.

5. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

A empresa Corporate Serviços de Cobrança, de maneira geral, apresenta-se muito bem com relação à gestão do clima organizacional, bem como na contribuição para a obtenção de qualidade de vida no trabalho aos seus funcionários.

Devido à administração familiar, os proprietários e administradores têm contato direto com todos os funcionários, fato este que valoriza o relacionamento e facilita em todas as questões do dia a dia.

Mesmo mostrando-se uma organização bem quista pelos colaboradores, a busca por melhorias deve ser constante.

Destarte, as recomendações e sugestões para a empresa é que ela faça uma pesquisa mais aprofundada sobre o que os funcionários esperam da organização, o que eles pensam sobre o *layout* do ambiente de trabalho, se é funcional ou não, oferecer maiores benefícios aos funcionários como plano de saúde, bonificações, gratificações, incentivos para especializações e afins.

O estudo e a aplicabilidade da teoria são de suma importância, contudo o diálogo entre administradores e funcionários se apresenta de igual importância, pois unindo a ciência, através de suas convicções decorrentes de inúmeras amostras, à conversa e observância da necessidade de cada colaborador, a empresa tende a ser produtiva e sustentável.

6. CONCLUSÕES

Este trabalho abordou de forma breve e lúcida as definições de clima organizacional e qualidade de vida no trabalho, podendo ser fonte de pesquisa para a empresa em questão, bem como para outras organizações ou pessoas que tenham interesse em informar-se um pouco mais sobre o assunto, com o intuito de conhecer,

entender e aplicar a análise de clima organizacional e promover maior qualidade de vida no trabalho.

Tratando-se especificamente da empresa Corporate Serviços de Cobrança, o presente estudo pode ser utilizado como diagnóstico da percepção de valor do seu quadro de colaboradores em relação à empresa, aprimorar formas de gestão de pessoas e apresentar melhorias, visando a maximização da qualidade de vida no trabalho e do clima organizacional

De maneira ampla, a organização se demonstra bem com relação ao seu clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho percebida por seus colaboradores, visto os resultados obtidos através da pesquisa.

O desejo de permanecer realizando as atividades laborais neste ambiente de trabalho deve-se a vários quesitos.

Conforme analisado na pesquisa, nota-se o bom clima que há no ambiente de trabalho. Quando se analisa o gráfico 1, por exemplo, observa-se que grande parte dos colaboradores possuem no mínimo um bom relacionamento com a alta cúpula da organização e o restante possui ótimo relacionamento, ou seja, não existe funcionário que não possua bom relacionamento com os seus líderes.

Com um grau elevado de relacionamento, surge o vínculo e o elo de amizade, trazendo facilidade e harmonia para ambas as partes. Outro fator importante é o grau de amizade existente entre a equipe, apresentada no gráfico 2.

Um aspecto de suma importância, que merece relevância, é o que está disposto no gráfico 7, que apresenta a influência positiva do trabalho na vida pessoal de cada funcionário. Este quesito é importante, pois demonstra a percepção de valor da organização para a vida pessoal do funcionário, uma vez que a permanência no local de trabalho, somada aos deslocamentos entre casa e trabalho, é, na maioria das vezes, superior ao tempo de convívio com os familiares.

Por fim, conclui-se que a empresa está se comportando bem, haja vista que a maioria de seus colaboradores possui, em média, mais de 01 (um) ano de vínculo empregatício e não pretende deixá-la no curto prazo. Sendo assim, conclui-se que a organização tem adotado estratégia de fidelização de seus clientes internos,

preocupando-se e ocupando-se com um bom clima organização e com a qualidade de vida no trabalho.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPELLO, M.L.C.; OLIVEIRA, J.S.G. **Clima Organizacional no Desempenho das Empresas**. Bauru, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

ERVILHA, A. J. L. **Liderando Equipes Para Otimizar Resultados**. São Paulo: Nobel, 2008.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: Atlas, 2004).

FRANÇA, A. C. L.: **Stress e trabalho**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise do nível gerencial**. 2. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

VERGARA, Sylvia Constan. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.**

8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WHITE, B. J. **A Natureza da Liderança.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.