

RAPHAEL PERUZZO BRACIAK

DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL E A CLASSIFICAÇÃO
DAS METAS DE PRODUTIVIDADE EM UMA CENTRAL DE
COBRANÇA.

Monografia apresentada ao Departamento de
Ciências Contábeis da Universidade Federal do
Paraná, como requisito necessário à conclusão
do Curso de Especialização em Controladoria.
Orientadora: Professora Mirian Palmeira, Dra.

Curitiba
2005

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que contribuíram diretamente ou indiretamente para que este trabalho se tornasse realidade:

A Deus e a minha família.

A minha mulher Polyana, que sempre me apoiou durante o trabalho.

A minha professora orientadora Mirian Palmeira, Doutora.

Aos meus professores do curso de especialização em Controladoria.

Ao professor Sérgio Bulgacov, Doutor.

Ao meu coordenador Cristiano, do banco X.

Aos meus colegas de trabalho da equipe Y, do banco X.

Aos meus colegas de sala do curso de especialização em Controladoria.

Agradeço a todos que por ventura não foram citados, mas que participaram de alguma forma para a conclusão deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	1
LISTA DE GRÁFICOS	2
LISTA DE QUADROS	3
LISTA DE TABELAS	4
RESUMO	5
1 INTRODUÇÃO	7
1.1 IDENTIFICAÇÃO E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	9
1.2 O PROBLEMA	10
1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO	10
1.3.1 Objetivo final	11
1.3.2 Objetivos Intermediários	11
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	11
1.5 DELIMITAÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEORICO	15
2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL	15
2.2 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	16
2.3 PESQUISAS INTERNAS DE AVALIAÇÃO DE CLIMA	18
2.4 MODELOS DE ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	19
2.4.1 Modelo de Litwin e Stinger	19
2.4.2 Modelo de Kolb	20
2.4.3 Modelo de Sbragia	21
2.4.4 Modelo de Coda	23
2.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE A MOTIVAÇÃO	25
2.6 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO	27
2.6.1 A Hierarquia Das Necessidades Segundo Maslow	27
2.6.2 Teoria Da Hierarquia Da Necessidade De Mcgregor	30

2.6.3 Teoria Dos Dois Fatores De Herzberg	31
2.6.4 A Teoria Erg	32
2.6.5 Teoria Das Necessidades De Mcclelland	33
2.6.6 Teoria Da Fixação Dos Objetivos	34
2.6.7 Teoria Do Reforço	35
2.6.8 Teoria Da Equidade	35
2.6.9 Teoria Da Expectativa	36
2.7 SATISFAÇÃO COM O TRABALHO	37
2.8 PRODUTIVIDADE	40
2.9 OBJETIVOS E METAS	41
2.10 INDICADORES	43
3 A EMPRESA	45
3.1 A EMPRESA ESTUDADA	45
3.2 A CENTRAL DE COBRANÇA	45
3.3 AS METAS DA CENTRAL DE COBRANÇA	46
3.4 AS PROVISÕES DE CRÉDITO	47
3.5 AS METAS DE PRODUTIVIDADE DOS OPERADORES DE COBRANÇA	47
4. METODOLOGIA	49
4.1 UNIVERSO E ELEMENTOS DA PESQUISA	51
4.1.1 Universo	51
4.1.2 Elementos da Pesquisa	51
4.2 COLETA DE DADOS	52
4.3 TRATAMENTO DE DADOS	55
4.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	56
5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	58
5.1 PERFIL DOS OPERADORES	58
5.2 FATORES MOTIVACIONAIS	62

5.2.1 Principais Fatores Motivacionais para os colaboradores	62
5.2.2 Principais Motivos pelo qual os Colaboradores Trabalham na empresa	64
5.2.3 Principais prêmios ou incentivos geradores de motivação	66
5.2.4 Fatores geradores de estresse/ frustração	68
5.3 CLASSIFICAÇÃO DAS METAS DE PRODUTIVIDADE	71
5.3.1 Promessas	72
5.3.2 Tempo não-disponível	73
5.3.3 Tempo de pausa	74
5.3.4 Tempo de conversação	75
5.3.5 Monitoração	76
5.4 DIANÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL	77
5.4.1 Resultados Negativos e Positivos	82
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	84
6.1 CONCLUSÕES	84
6.1.1 Sobre a Classificação das Metas de Produtividade	84
6.1.2 Sobre o Diagnóstico do Clima Organizacional	85
6.2 RECOMENDAÇÕES	88
REFERÊNCIAS	90
ANEXOS	93

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 _ Etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação da necessidade.

Figura 02 _ Ciclo motivacional com frustração ou compensação.

Figura 03 _ Hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.

Figura 04 _ Diagrama do processo da pesquisa.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1_ Sexo.

Gráfico 2_ Faixa etária.

Gráfico 3_ Estado civil.

Gráfico 4_ Filhos.

Gráfico 5_ Escolaridade.

Gráfico 6_ Tempo de serviço.

Gráfico 7_ Principais fatores motivacionais.

Gráfico 8_ Primeiro principal motivo.

Gráfico 9_ Segundo principal motivo.

Gráfico 10_ Comparativo entre os principais motivos pelo qual os operadores trabalham na empresa.

Gráfico 11_ Primeiro principal prêmio ou incentivo gerador de motivação.

Gráfico 12_ Segundo principal prêmio ou incentivo gerador de motivação.

Gráfico 13_ Primeiro principal motivo gerador de estresse/ frustração.

Gráfico 14_ Segundo principal motivo gerador de estresse/ frustração.

Gráfico 15_ Aplicativos usados na cobrança.

Gráfico 16_ Promessas.

Gráfico 17_ Não-disponível.

Gráfico 18_ Tempo de pausa.

Gráfico 19_ Tempo de conversação.

Gráfico 20_ Monitoração.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 _ Comparação dos modelos de estudo de clima organizacional.

Quadro 02 _ Relação de práticas administrativas orientadas para a satisfação

Quadro 03 _ Perguntas do questionário conforme fatores do modelo de Sbragia.

Quadro 04 _ Peso atribuído à escala de Likert.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01_ Diagnóstico do clima organizacional.

Tabela 02_ Diagnóstico do clima por ordem decrescente do índice.

RESUMO

A gestão de pessoas considera a pesquisa de clima organizacional como uma valiosa ferramenta para adequar a relação entre as pessoas e a organização. Através das informações obtidas pelo diagnóstico de clima organizacional e da percepção que os colaboradores possuem referente as suas metas e objetivos organizacionais, as empresas podem melhorar continuamente a relação com seus colaboradores e promover a satisfação e o comprometimento das pessoas.

O presente trabalho tem como principal finalidade diagnosticar o clima organizacional e classificar as metas de produtividade dos operadores de cobrança, na equipe Y, no turno da tarde, da central de cobrança do banco X, além de identificar o perfil dos operadores de cobrança e identificar fatores motivacionais para fornecer ao gestor da área (coordenador da equipe Y), informações para tomada de decisões referente à gestão de pessoas.

Utilizou-se pesquisa bibliográfica, pesquisa telematizada e pesquisa de campo com a aplicação de questionário para atingir os fins esperados.

A pesquisa de campo foi realizada por meio da aplicação de um questionário com perguntas fechadas de forma estruturada, aplicada em um censo a todos operadores de cobrança da equipe Y da central de cobrança do banco X, do turno da tarde durante o período de setembro de 2005.

O questionário conta com (70) setenta questões. Sendo questões de múltipla escolha para identificar fatores motivacionais, questões de campo de resposta única para identificar o perfil dos operadores, questões com a escala de classificação, para identificar como os operadores de cobrança da equipe Y classificam suas metas de produtividade e questões com escala de Likert para diagnosticar o clima organizacional.

Para diagnosticar o clima organizacional utilizou-se a pesquisa de clima organizacional baseado no modelo de Sbragia, considerando os seguintes fatores ambientais:

Adequação da estrutura; Apoio logístico proporcionado; Atitude frente a conflitos; Autonomia presente; Clareza percebida; Condições de progresso; Conformidade

exigida; Consideração humana; Cooperação existente; Ênfase na participação; Estado de tensão; Forma de controle; Justiça predominante; Padrões enfatizados; Proximidade da supervisão; Recompensas proporcionais; Reconhecimento proporcionado; Sentimento de identidade e Tolerância existente.

Os resultados apresentados servem como termômetro para avaliar a equipe Y da central de cobrança, e serve como referencial para tomar algumas decisões sobre o clima organizacional e as metas de produtividade.

Pelo resultado do estudo referente à classificação das metas de produtividade, pode-se concluir que os operadores de cobrança da equipe Y consideram as suas metas como normal a difícil.

Pelo diagnóstico de clima organizacional da equipe Y da central de cobrança do banco X, dentro de um contexto geral, pode-se apontar o tipo de clima como satisfatório ou clima bom.

Convêm salientar que os resultados apontam evidências que podem balizar a tomada de decisões quanto à gestão de pessoas e as metas de produtividade aplicadas para os operadores de cobrança, com o intuito de melhorar a relação entre as pessoas e a organização.

1 INTRODUÇÃO

As empresas precisam desenvolver vantagens competitivas para se sobressair em relação aos seus concorrentes, principalmente em um ambiente globalizado. Atualmente o acesso das empresas a recursos tecnológicos, recursos financeiros, recursos mercadológicos, aos modelos de gestão, de processos e ao desenvolvimento de produtos e serviços que, outrora, eram considerados como diferenciais competitivos, já não asseguram mais tal privilégio. Na era do conhecimento a principal vantagem competitiva das empresas são as pessoas.

Contudo, as pessoas que são o diferencial e a vantagem competitiva para uma empresa também podem ser um grande problema para outras empresas.

As pessoas não são como os demais recursos das empresas. As pessoas são seres vivos que apresentam sentimentos e necessidades que mudam constantemente e que precisam ser identificados, analisados e compreendidos.

Conforme BERGAMINI (1996, p.127) “o homem já não pode ser mais considerado como uma engrenagem que segue os ditames da máquina e busca adaptar-se ao seu ritmo. Ele tem características próprias que devem ser respeitadas, sob pena de fracassar em sua missão produtiva”.

São as pessoas que detém o conhecimento. Quanto mais otimizada for a utilização desse conhecimento na organização, maiores serão as possibilidades de atingir os resultados esperados, criando vantagem competitiva e como consequência, garantir a longevidade da organização.

Para CHIAVENATO (2004, pág.18) “As pessoas não são recursos que a organização consome e utiliza e que produzem custos. Ao contrario, as pessoas constituem um poderoso ativo que impulsiona a competitividade organizacional, da mesma forma que o mercado e a tecnologia”.

Para a Gestão de Pessoas, os recursos humanos são o grande diferencial das organizações de sucesso na era do conhecimento. O presente trabalho para conclusão do curso de especialização em Controladoria aborda um assunto relacionado à Gestão de Pessoas.

A empresa abordada no trabalho é um banco de varejo privado, denominado banco X, e a área estudada é a Central de Cobrança, em específico os operadores de cobrança da equipe Y, do turno da tarde, no nível operacional, os quais são responsáveis pelo atendimento direto ao público alvo dessa central de cobrança.

Reconhecendo a importância que os operadores de cobrança possuem dentro da área estudada, o autor do trabalho percebe a necessidade de verificar como está o clima organizacional da central de cobrança e como os operadores de cobrança classificam suas metas de produtividade, uma vez que esses funcionários precisam alcançar os resultados esperados, mantendo sempre a qualidade no relacionamento com o cliente final.

Segundo MAXIMIANO (2002 p.242):

As percepções e os sentimentos em relação à realidade objetiva da organização podem ser classificados em três grandes categorias: satisfação, insatisfação e indiferença. Todos os componentes da organização afetam as percepções e os sentimentos. Desde a localização física até os objetivos, passando pelos salários, refeitórios, condições de trabalho, limpeza, programas de incentivo, benefícios e interação com os colegas, tudo afeta a forma como as pessoas sentem-se em relação à organização. O produto dos sentimentos chama-se clima organizacional.

O principal objetivo do trabalho é diagnosticar o clima organizacional e classificar as metas de produtividade dos operadores de cobrança da equipe Y, do turno da tarde, da central de cobrança do banco X. Além de identificar qual é o perfil dos operadores de cobrança e quais são seus fatores motivacionais, com o propósito também, de fornecer informações para os gestores da área, subsidiando a tomada de decisões, no que diz respeito à gestão de pessoas.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

É sabido que os bancos trabalham com grandes metas a serem superadas e que seu ambiente externo e interno é dinâmico, em função de diversos fatores:

- Concorrência.
- Qualidade de atendimento.
- Legislativo e governamental.
- Resultados financeiros.
- Relações trabalhistas e sindicatos.
- Economia nacional e mundial.
- Globalização.

Considerando esses fatores entre muitos outros não citados, a busca pelos resultados esperados pelas empresas despende cada vez mais um grande esforço de toda a organização.

Para as empresas se mostrarem competitivas no mercado, o papel das pessoas passa ser fundamental, ainda mais quando se trata de uma organização prestadora de serviços.

A central de Cobrança do banco X é responsável pelo atendimento, com foco na negociação e cobrança dos clientes inadimplentes da organização, em âmbito nacional, através de uma estrutura de Call Center. O trabalho é todo realizado por telefone (tele-atendimento).

Cada operador de cobrança trabalha com metas de produtividade estabelecidas. Além das metas estabelecidas pela central de cobrança, que por si só, podem gerar determinado nível de tensão, os operadores de cobrança estão na linha de frente do negocio efetuando o contato direto com os clientes, sujeito também à tensão gerada pelo próprio contato com o cliente final.

É preciso muito cuidado com os funcionários envolvidos nesse contexto, é preciso avaliar como está a motivação e a satisfação desses funcionários, ou seja, como esta o clima organizacional, pois quanto melhor for o clima organizacional da central de cobrança, maior será a possibilidade de sucesso da área.

Sabe-se também que, um bom clima organizacional por si só não é suficiente para garantir o sucesso de uma organização, porém, um clima ruim dificulta muito mais as chances de sucesso.

1.2 O PROBLEMA

Para VERGARA (1998, p.21) “problema é uma questão não resolvida, é algo para o qual se vai buscar resposta, via pesquisa. Uma questão não resolvida pode estar referida a alguma lacuna epistemológica ou metodológica percebida, a alguma dúvida quanto à sustentação de uma afirmação geralmente aceita, a alguma necessidade de pôr a prova uma suposição, a interesses práticos, à vontade de compreender e explicar uma situação do cotidiano, ou outras situações”.

Considerando que as pessoas são o diferencial competitivo das organizações, que um bom clima organizacional pode favorecer o sucesso do negócio e, além de ser importante saber como os colaboradores percebem suas metas produtivas, dentro desse contexto o autor do presente trabalho levanta a seguinte questão:

Como está o clima organizacional e como os operadores de cobrança classificam suas metas de produtividade, na equipe Y, no turno da tarde, da central de cobrança do banco X?

1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

Conforme VERGARA (1998, p.25) “se o problema é uma questão a investigar, o objetivo é um resultado a alcançar. O objetivo final se alcançado, dá resposta ao problema. Objetivos intermediários são metas de cujo atingimento depende o alcance do objetivo final”.

1.3.1 Objetivo final

Diagnosticar o clima organizacional e classificar as metas de produtividade dos operadores de cobrança, na equipe Y, no turno da tarde, da central de cobrança do banco X.

1.3.2 Objetivos Intermediários

Todos os objetivos intermediários são específicos para os operadores de cobrança do turno da tarde, da equipe Y, na central de cobrança do banco X.

- Identificar o perfil dos operadores de cobrança.
- Identificar fatores motivacionais.
- Fornecer ao gestor da área (coordenador da equipe Y), informações para tomada de decisões referente a gestão de pessoas.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Para VERGARA (1998, p.31) “relevância do estudo é a resposta que o autor do projeto dá a seguinte indagação do leitor: em que o estudo é importante para a área na qual você esta atuando, ou para a área na qual busca formação acadêmica ou para a sociedade em geral? Em outras palavras, nessa seção o autor justifica seu estudo, apontando-lhe contribuições de ordem prática ou ao estado da arte na área”.

As pessoas, ao ingressarem no mercado de trabalho, ficam cientes que estarão disponibilizando grande parte do seu tempo útil em prol dos objetivos estipulados pelas organizações a qual trabalham.

Para conseguir tais objetivos almejados pelas organizações, o ideal é que os objetivos pessoais dos colaboradores estejam alinhados com os objetivos organizacionais. Por isso, é imprescindível a adequação das condições de

trabalho às pessoas como também, das pessoas aos trabalhos realizados. Segundo CHIAVENATO (2004 pág.93) “tanto os indivíduos como as organizações possuem objetivos a alcançar. As organizações recrutam e selecionam seus recursos humanos para, com eles e por meio deles, alcançarem objetivos organizacionais. Todavia, os indivíduos, uma vez recrutados e selecionados, têm objetivos pessoais que lutam para atingir e, muitas vezes, servem-se da organização para consegui-los”.

Atualmente, as pessoas estão mais qualificadas por consequência do dinâmico mercado de trabalho, enquanto que as organizações procuram a maior competitividade possível por consequência da concorrência e globalização. Ambos, pessoas e organizações se relacionam. Essa relação é fortemente influenciada por fatores externos como a tecnologia, a econômica, política, a sociedade, religião, família, entre outros.

Cabe aqui, citar BERGAMINI (1996, p.49) “no mundo todo, a cada dia, mais as empresas tem evidenciado sua preocupação em contar com profissionais altamente qualificados, que sejam capazes de promover o aproveitamento máximo dos recursos humanos de que dispõe, dentro de um clima que facilite o ajustamento e leve ao consequente bem-estar, como clima predominante de trabalho”.

As empresas que possuem determinado nível de estruturação e planejamento estipulam metas e objetivos em conformidade com os resultados esperados. Essas metas e objetivos estão relacionadas com a produtividade, que por sua vez, esta relacionada com as pessoas. Esta relação entre as pessoas e a organização, incluindo a produtividade esperada, resulta no clima organizacional.

É relevante o fato de que a produtividade esperada pela organização por parte de seus colaboradores, deve ser atingível, a fim de evitar frustração e desmotivação da equipe de trabalho.

O presente estudo aborda o clima organizacional como um resultado da relação entre os colaboradores e a empresa. Quanto mais positivo for esse clima organizacional mais facilmente podem ser alcançados os resultados almejados.

Como já foi informado, um bom clima organizacional por si só não é suficiente para garantir o sucesso de uma organização, porém, um clima ruim dificulta muito mais as chances de sucesso.

O clima organizacional da empresa afeta diretamente o comportamento de seus funcionários e vice-versa, principalmente a motivação e o comprometimento que as pessoas apresentam perante seu empregador. Para LUZ em seu livro *Clima Organizacional*, “clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período” (1996 pág.06).

As empresas buscam resultados e os resultados são conquistados por meio das pessoas, desse modo, é importante identificar como estão as pessoas que atuam na organização, ou melhor, como está o clima organizacional e como são percebidos os resultados esperados, para então tomar as decisões, a fim de direcionar os esforços da força de trabalho para a conquista dos objetivos organizacionais.

Percebesse então, como é importante identificar a real situação do clima organizacional da central de cobrança e verificar como os colaboradores classificam suas metas de produtividade.

1.5 DELIMITAÇÃO

Conforme VERGARA (1998, p.30) “delimitação do estudo refere-se à moldura que o autor coloca em seu estudo. É o momento em que se explica para o leitor o que fica dentro do estudo e o que fica fora. Já que a realidade é extremamente complexa, por um lado, e histórica por outro, não se pode analisá-la em seu todo; logo, cuida-se apenas de parte dessa realidade”.

Com o intuito de diagnosticar o clima organizacional e classificar as metas de produtividade dos operadores de cobrança da equipe Y, do turno da tarde, da central de cobrança do banco X, o presente trabalho será desenvolvido dentro da própria central de cobrança do banco X.

O projeto é fundamentado em literatura científica, principalmente em autores que tratam da Gestão de Pessoas, mais precisamente sobre o clima organizacional, motivação e considerações sobre produtividade.

Ressaltando que o objetivo do estudo não é questionar ou comparar autores ou as teorias existentes sobre o assunto abordado. Não se pretende “reinventar a roda”, mas sim usar a fundamentação teórica obtida para sustentar o trabalho que segue. O estudo possui caráter administrativo descartando abordagens antropológicas e sociológicas, políticas e econômicas. Também não faz parte do estudo avaliar ou criticar o modelo atual de gestão adotado pela Central de Cobrança do Banco X.

Realizou-se pesquisa de campo para fornecer subsídios para resolução da problemática do trabalho, e conseqüentemente, expor opinião.

A pesquisa de campo foi aplicada em nível operacional na Central de Cobrança, exclusivamente para os operadores de cobrança da equipe Y, no turno da tarde.

O estudo teve como referencial temporal o período de março a setembro de 2005, pesquisado e desenvolvido na cidade de Curitiba.

O estudo se apresenta unilateral, sob a ótica que os operadores de cobrança possuem em relação ao clima organizacional e as metas de produtividade.

2 REFERENCIAL TEORICO

VERGARA (1998, p.34) afirma que “o referencial teórico é o capítulo do projeto que tem por objetivo apresentar estudos sobre o tema, ou especificamente sobre o problema, já realizados por outros autores. Faz, portanto, uma revisão da literatura existente, no que concerne não só ao acervo de teorias e suas críticas, como também a trabalhos realizados que as tomam como referência”.

Esse capítulo apresenta referencial teórico com o propósito de embasar o projeto. Para desenvolver o presente estudo foram pesquisados autores que conceituam o clima organizacional, também foram utilizadas teorias sobre a motivação e sobre satisfação no trabalho, produtividade e objetivos e metas.

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo CHIAVENATO, (2004 pág.75), o clima organizacional:

Refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e esta intimamente relacionada com o grau da motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, isto é, aos aspectos da organização que levam a provocação de diferentes espécies de motivação nos participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Para Coda (*apud* SCHULTZE, 2004), “Clima Organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a empresa”.

Segundo SOUZA (1978, pág.37), Clima Organizacional é “um fenômeno resultante da interação dos elementos da Cultura Organizacional, é uma consequência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os

outros dois. Uma excessiva importância dada à tecnologia, leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afeitos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva ao clima de tranquilidade e confiança”.

Conforme MAXIMIANO (2002, p.242), “em essência, o clima é a medida de como as pessoas sentem-se em relação à organização e a seus administradores”.

Para Ricardo LUZ em seu livro Clima Organizacional, “clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do animo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período”.

O clima organizacional pode ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de “ambiente de trabalho”. Em sua obra Clima Organizacional (1996, pág.06 -13), Luz afirma que:

O clima organizacional afeta o comportamento organizacional da empresa que por sua vez afeta o próprio desempenho dos negócios.

O desempenho empresarial é o resultado da combinação dos recursos disponíveis (humanos, materiais, financeiros etc.), com a gestão desses mesmos recursos. Para que uma organização alcance bons resultados não basta dispor dos recursos necessários, é preciso que as pessoas que nela trabalham saibam geri-los (tenham know-how, competência), queiram fazê-lo (estejam satisfeitas ou motivadas) e possam fazê-lo (tenham os meios necessários).

O “querer fazer” manifesta o clima organizacional. Quando um funcionário “pode fazer”, “sabe fazer” e “quer saber”, o que sentem como resultado é um trabalho satisfatório. Mas quando não quer, ou ele não faz o trabalho, ou o faz malfeito; ou ainda, o faz bem feito, porém, com má vontade, contrariado. É nessa simples explicação que reside toda a importância do clima organizacional, uma vez que o “querer fazer” pode revelar o grau de satisfação dos recursos humanos e boa parte do sucesso ou fracasso das organizações.

O clima não se manifesta apenas na realização ou na omissão de um trabalho. Ele é sentido no ar. Tanto quanto os atos, as expressões dos funcionários revelam, às vezes de forma inequívoca, o clima da empresa, especialmente quando ele está muito bom ou quando está muito ruim.

2.2 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

“O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante, em outro extremo” (INSTITUTO CHIAVENATO, 2005).

Quanto aos tipos de clima organizacional, LUZ (1996, pág.37) descreve que:

O clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma Tónica favorável. Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação na maior parte da mão-de-obra.

O clima é prejudicado ou ruim, quando algumas variáveis organizacionais e /ou ambientais afetam negativamente o ânimo da maioria dos funcionários gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, desinteresses pelo cumprimento das funções, resistência (manifesta ou passiva) a ordens, ruído nas comunicações, etc. A intensidade com que estes sintomas se manifestam é que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim. Porém, ambos são desfavoráveis às organizações.

Para MAXIMIANO (2002, p.242) as percepções e os sentimentos em relação à realidade objetiva da organização podem ser classificados em três grandes categorias:

Satisfação, insatisfação e indiferença. Todos os componentes da organização afetam as percepções e os sentimentos. Desde a localização física até os objetivos, passando pelos salários, refeitórios, condições de trabalho, limpeza, programas de incentivo, benefícios e interação com os colegas, tudo afeta a forma como as pessoas sentem-se em relação à organização. O produto dos sentimentos chama-se clima organizacional.

Conforme o sítio da Associação dos Administradores de Pessoal (AAPSA, 2005) é possível também verificar quais são as conseqüências do clima organizacional, podendo ser classificadas em favoráveis e desfavoráveis:

- Favoráveis: as principais conseqüências de um clima organizacional favorável geram maior comprometimento, eficácia, motivação, interesse, alto desempenho, qualidade de produtos e serviços, entusiasmo.
- Desfavoráveis: as principais conseqüências de um clima organizacional desfavorável resultam em aumento da rotatividade, absentéismo, queda de produtividade, desperdícios, desinteresse, desmotivação, greves e sabotagem.

2.3 PESQUISAS INTERNAS DE AVALIAÇÃO DE CLIMA

A pesquisa interna constitui um excelente instrumento para avaliação e permite coletar dados e informações, opiniões e atitudes de todas as pessoas envolvidas através de técnicas de questionário para obtenção de informações e tabulação de resultados através de critérios estatísticos.

“As pesquisas de clima organizacional procuram coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e qual a sua sensação pessoal nesse contexto. O clima organizacional reflete como as pessoas interagem uma com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca”. (INSTITUTO CHIAVENATO, 2005).

Quais são as variáveis que afetam o clima organizacional?

Para LUZ (1996, pág.17-19), o clima organizacional é afetado por:

- Conflitos intra-organizacionais;
- Fatores positivos e negativos da organização;
- Fatores externos à organização.
- Os conflitos intra-organizacionais são aqueles entre:
 - Pessoas;
 - Grupos;
 - Pessoas e organização.

Os conflitos decorrem do choque de interesses. Eles são indicadores do comportamento das pessoas e, em última análise, do comportamento da própria organização. Conflitos evidenciam as disputas, tensões, discórdias, animosidades, ruídos nos sistemas de comunicação etc.

O conflito entre indivíduos é normal. Quando entre grupos (setores para setores, departamentos contra departamentos), passa a ser preocupante. E, quando a conflito entre as pessoas e a organização, então, passa a ser prejudicial ao clima organizacional, especialmente quando envolve um grande número de funcionários. Nestes casos, o que se percebe, na prática, é um reforço de atitudes negativas contra o empregador, levado pelo sentimento comum da mão-de-obra.

Resumindo, podemos afirmar que o clima é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como pelos fatores externos que ocorrem no contexto socioeconômico e político, como, também, na vida particular dos funcionários.

2.4 MODELOS DE ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Os instrumentos usados para avaliar o clima organizacional são conhecidos como pesquisa de clima, ou seja, é uma pesquisa de opinião dos colaboradores que aponta a percepção da realidade organizacional.

As pesquisas de clima são embasadas por modelos de estudos de clima organizacional os quais adotam um conjunto específico de fatores ou categorias já conhecidos na literatura. A seguir são apresentados alguns modelos desenvolvidos por autores e os fatores determinantes.

2.4.1 Modelo de Litwin e Stinger

Litwin & Stinger (*apud* SCHULTZE, 2004) propuseram em seu modelo para medir o clima organizacional nove (9) fatores:

- Estrutura - sentimento apresentado pelos membros da organização acerca da quantidade e limitações das regras, regulamentos, normas existentes e outros procedimentos burocráticos;

- Responsabilidade - sentimento dos integrantes sobre sua autonomia na tomada de decisões;

- Recompensas - sentimento sobre a adequação da recompensa recebida pelo trabalho bem feito;

- Desafio - sentimento sobre os desafios impostos pelo trabalho e pela aceitação por parte da organização dos riscos decorrentes;

- Relacionamento - sentimento sobre camaradagem e as boas relações sociais existentes no grupo;

- Cooperação - sentimento sobre a existência de um espírito de ajuda e apoio vindo de parte dos superiores e dos outros empregados do grupo;

- Padrões - sentimento sobre a ênfase e grau de importância dado pelas organizações a suas normas e padrões de desempenho;

- Conflito - sentimento sobre como os integrantes da organização, em todos os níveis, tratam as opiniões discrepantes, e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas;

- Identidade - sentimento de pertencer a organização como elemento importante dentro do grupo.

2.4.2 Modelo de Kolb

O modelo de Kolb (apud RIZZATTI, 2002) utiliza uma escala de sete (7) fatores do clima:

- Conformismo - o sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais deve-se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo;

- Responsabilidade - responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização; o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os superiores cada etapa;

- Padrões - a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos;

- Recompensas - o grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado;

- Clareza organizacional - o sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;

- Calor e apoio – o sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;

- Liderança – a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados. Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assimilar e são recompensados por uma liderança bem sucedida. A liderança é baseada na perícia. A organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

2.4.3 Modelo de Sbragia

Sbragia (apud RIZZATTI, 2002), utiliza um modelo contendo vinte (20) fatores sobre aspectos que foram tidos como relevantes neste trabalho:

- Estado de tensão – descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções;

- Conformidade exigida – apresenta o quanto as pessoas têm flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional; descreve o quanto a organização conscientiza a necessidade de obediência a normas e regulamentos formais;

- Ênfase na participação – narra o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas idéias e sugestões são aceitas;

- Proximidade da supervisão – descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercitar a iniciativa;

- Consideração humana – enfatiza o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos;

- Adequação da estrutura – explica o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas e o quanto existe de prática, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho;

- Autonomia presente – descreve o quanto às pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisa ter suas decisões verificadas;
- Recompensas proporcionais – descrevem quão bem as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem; a quantidade de ênfase é dada em recompensas positiva antes do que em punições; as quão justas são as políticas de pagamento e promoções;
- Prestígio obtido – descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização; o quanto a organização projeta seus membros no ambiente;
- Cooperação existente – descreve o quanto à amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização; o grau de confiança de uns nos outros; o grau com que a interação entre as pessoas é sadia;
- Padrões enfatizados – descrevem o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho; a ênfase dada à realização de um bom trabalho;
- Atitude frente a conflitos – descreve o quanto às pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões; a ênfase relativa dada pelas pessoas em “levantar o problema” antes do que em ignorá-lo;
- Sentimento de identidade – descreve o quanto às pessoas manifestam um sentimento de pertencer à organização; o quanto às pessoas dão valor à organização da qual fazem parte;
- Tolerância existente – descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva;
- Clareza percebida – descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto à organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso;
- Justiça predominante – descreve o grau com que predominam nos critérios de decisão as habilidades e desempenhos antes do que os aspectos políticos, pessoais ou credenciais;

- Condições de progresso – descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso;
- Apoio logístico proporcionado – descreve o quanto à organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais;
- Reconhecimento proporcionado – descreve o quanto à organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto o esforço individual diferenciado é reconhecido;
- Forma de controle – descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do que para policiamento e castigo.

2.4.4 Modelo de Coda

Este modelo foi aplicado por Coda (apud PEREIRA, 2003) em diversas pesquisas de clima organizacional realizadas em empresas públicas e privadas no Brasil. Foi utilizado um instrumento de coleta que possui dez (10) fatores, conforme descrito a seguir:

- Liderança - descreve o grau de feedback e orientação fornecida ao subordinado sobre seu desempenho e assuntos de seu interesse.
- Compensação – descreve o equilíbrio do pacote de remuneração, ou seja, amplitude dos benefícios, relatividade com o mercado; concessão de promoções por desempenho.
- Maturidade empresarial – compreensão dos membros da organização, sobre o mercado, concorrentes e expectativas dos clientes; valorização de altos padrões de desempenho.
- Colaboração entre áreas funcionais – descreve o grau de respeito e colaboração entre as diversas áreas para atingir os objetivos da organização.

- Valorização profissional – estímulo ao crescimento e desenvolvimento profissional; disponibilização de oportunidades de crescimento e promoção.

- Identificação com a empresa – sentimento de pertencer a uma grande equipe em busca de objetivos mútuos.

- Processo de comunicação – rapidez na comunicação de decisões, informações necessárias ao bom desempenho das pessoas são disponibilizadas de forma clara.

- Sentido de trabalho – importância dos trabalhos realizados para o objetivo da organização.

- Política global de recursos humanos – RH - apoio fornecido pelas políticas de RH e importância dessa área.

- Acesso – grau de acesso a outros tipos de trabalho ao longo da carreira.

A seguir, o quadro 01 apresenta uma comparação dos fatores dos modelos de estudo de clima organizacional, os quais contribuíram para o embasamento do presente trabalho.

Quadro 01 _ Comparação dos modelos de estudo de clima organizacional.

FATORES	Modelo de Litwin e Stinger	Modelo de Kolb.	Modelo de Sbragia	Modelo de Coda
Estrutura / regras	Sim	Sim	Sim	-
Responsabilidade / autonomia	Sim	Sim	Sim	-
Desafio	Sim	Sim	Sim	Sim
Recompensa	Sim	Sim	Sim	Sim
Relações interpessoais	Sim	Sim	Sim	Sim
Cooperação	Sim	Sim	Sim	Sim
Conflito	Sim	-	Sim	-
Liderança / suporte	-	Sim	Sim	Sim
Clareza	-	Sim	Sim	Sim
Participação	-	-	Sim	-
Reconhecimento	-	-	Sim	Sim
Identidade / orgulho	-	-	Sim	Sim
Justiça	-	-	Sim	-
Oportunidade de crescimento	-	-	Sim	Sim
Consideração humana	-	-	Sim	-
Comunicação	-	-	-	Sim

Fonte: PEREIRA, Luiz Alberto. Poder e Clima Organizacional: Um Estudo de Caso uma Empresa Petroquímica. 2003, P.27.

2.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE A MOTIVAÇÃO

A seguir, são apresentadas algumas definições sobre a motivação para embasar o projeto. O autor começa citando BERGAMINI (1996, p. 108) “a motivação sempre foi e continuara sendo sintoma de vida psíquica que se move em busca de algo, e jamais se poderia descrever um ser humano em toda a abrangência do seu significado se tal aspecto fosse legado ao esquecimento”.

Ainda para BERGAMINI (1996 p.109):

Considerando o comportamento humano em circunstâncias motivacionais, o termo motivação é geralmente empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção, etc. Todos esses termos têm, em conjunto, a conotação de movimento ou ação. De fato, ao estudar o comportamento humano, descobre-se que uma certa força impele as pessoas a agir, seja no sentido de buscar ou de fugir de determinadas situações.

Na obra Psicologia para Administradores de HERSEY e BLANCHARD (1986 p.18), os motivos podem ser entendidos como a razão do comportamento das pessoas:

As pessoas diferem não só pela sua capacidade, mas também pela sua vontade de fazer as coisas, isto é, pela motivação. A motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos. Os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos, que podem ser conscientes ou subconscientes.

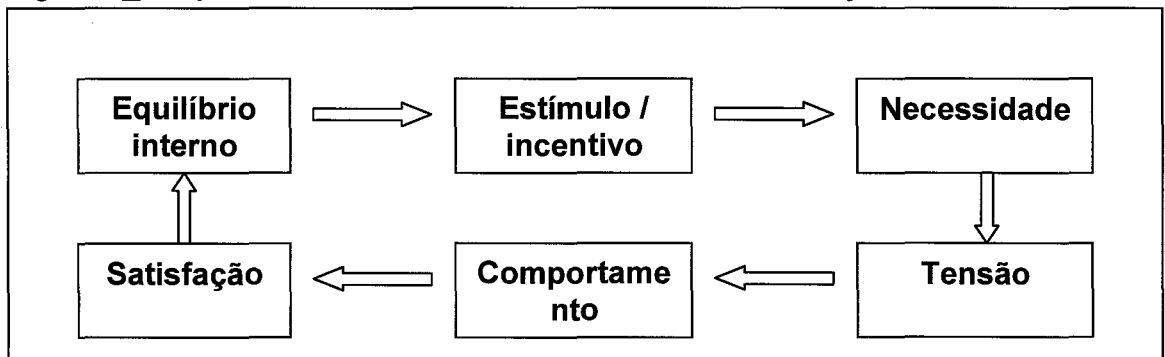
Os motivos são os porquês do comportamento. Provocam e mantêm as atividades e determinam a orientação geral do comportamento das pessoas. Em suma, os motivos ou necessidades são as molas propulsoras da ação.

Segundo CHIAVENATO (2004 pág.63), para se compreender o comportamento das pessoas:

Torna-se necessário um mínimo conhecimento da motivação humana. É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De um modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso á ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Ainda para CHIAVENATO (2004, pág.65) “o ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento... Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade... uma vez satisfeita, a necessidade deixa de ser motivadora de comportamento, já que não causa tensão ou desconforto”.

Figura 1_ Etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação da necessidade



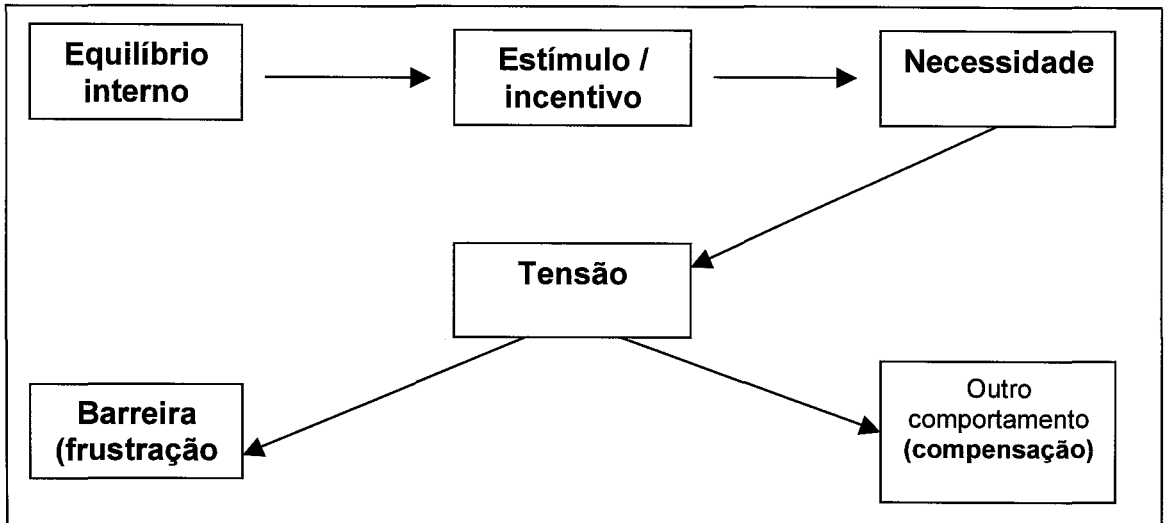
Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**, 2004, p.65.

Com relação ao ciclo motivacional, CHIAVENATO (2004 pág.66) afirma:

No ciclo motivacional, contudo, a necessidade nem sempre pode ser satisfeita. Ela pode ser frustrada, ou ainda pode ser compensada (ou seja, transferida para outro objeto, pessoa ou situação). No caso de frustração da necessidade, no ciclo motivacional, a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra uma barreira ou obstáculo para sua liberação. Não encontrando saída normal, a tensão represada no organismo procura um meio indireto de saída, seja por via psicológica (agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, indiferença etc.), seja por via fisiológica (tensão nervosa, insônia, repercussões cardíacas ou digestivas etc.). Outras vezes, a necessidade não é satisfeita nem frustrada, mas transferida ou compensada. Isso se dá quando a satisfação de uma outra necessidade reduz ou aplaca a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita.

Para BERGAMINI (1996, p.144) “no contexto motivacional a frustração surge como um elemento estranho, que se interpõe entre o próprio sujeito e seus objetivos anteriormente pretendidos”.

Figura 2 _ Ciclo motivacional com frustração ou compensação.



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**, 2004, p.66.

2.6 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO

2.6.1 A Hierarquia Das Necessidades Segundo Maslow

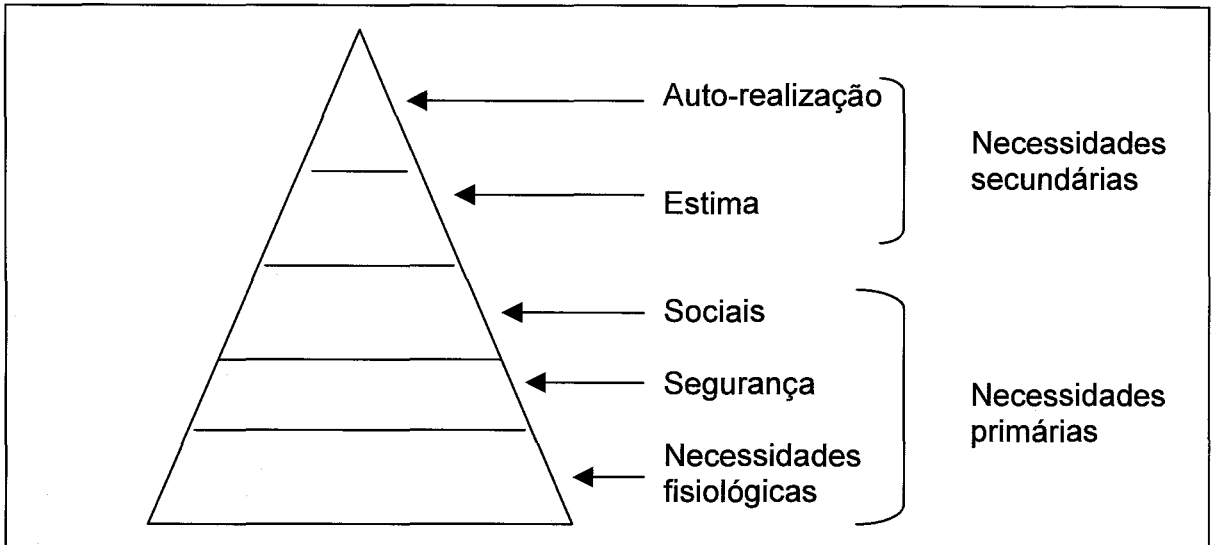
Na obra de BERGAMINI, (1996, p.116) Maslow propôs em 1948, um tipo de classificação ou hierarquia dos motivos humanos: “em primeira instância, coloca as necessidades corporais ou fisiológicas seguidas dos incentivos sociais que, uma vez satisfeitos, precedem a uma última classe de incentivos, que denomina de incentivos de ego, caracterizados pelo domínio do conhecimento, isto é, abrangem necessidades verdadeiramente psicológicas, ou, mais explicitamente, de auto-realização”.

Referente a teoria das necessidades de Maslow, CHIAVENATO, (2004 pág.66-67) afirma que:

A teoria das necessidades parte do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo: a motivação para agir e se comportar deriva de forças que existem dentro dele. Algumas necessidades são conscientes, enquanto outras não. A teoria mais conhecida é a de Maslow e se baseia na hierarquia de necessidades humanas.

Segundo Maslow as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância no comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes: as chamadas necessidades primárias; enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas: as necessidades secundárias.

Figura 03 _ Hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**, 2004, p.66.

- Necessidades fisiológicas_ constituem o nível mais baixo das necessidades humanas. São as necessidades inatas, como necessidades de alimentação, sono e repouso, abrigo ou desejo sexual. São denominadas necessidades básicas ou biológicas e garantem a sobrevivência do indivíduo.
- Necessidades de segurança_ Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato.
- Necessidades sociais_ são as necessidades de associação, participação, aceitação por parte dos colegas, troca de amizade, afeto e de amor.
- Necessidades de estima_ são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e auto-estima.
- Necessidades de auto-realização_ estão relacionadas com autonomia, independência, autocontrole, competência e plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais. Enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas por recompensas externas (extrínsecas) à pessoa, as necessidades de auto-realização somente podem ser satisfeitas por recompensas que são dadas intrinsecamente pelas pessoas a si próprias.

No livro *Psicologia para Administradores*, HERSEY e BLANCHARD (1986, p.38-48) descreve o que dizem alguns pesquisadores sobre motivos e incentivos que tendem a satisfazer a hierarquia das necessidades:

- **Necessidades fisiológicas_** a satisfação das necessidades fisiológicas (moradia, alimento, roupa) em nossa sociedade não raro está associada ao dinheiro. É obvio que a maioria das pessoas não está interessada no dinheiro como tal, mas apenas como meio para satisfazer a outras necessidades. Assim, o que satisfaz as necessidades fisiológicas das pessoas é o que o dinheiro pode comprar, e não o dinheiro em si.
- **Necessidades de segurança_** segundo Saul W. Gellerman, as necessidades conscientes de segurança são bem evidentes e muito comuns entre maioria das pessoas. Todos desejamos estar livre de perigos de vida, ou seja, acidentes, guerras, doenças e instabilidades econômicas. Por isso indivíduos e organizações preocupam-se em obter alguma certeza de que tais catástrofes sejam evitadas enquanto possível. Gellerman diz que muitas organizações tendem a superenfatizar o motivo segurança, desenvolvendo sofisticados programas de benefícios marginais, como planos de saúde, seguros contra acidentes e de vida e planos de aposentadoria.
- **Necessidades de associação ou de filiação_** atendidas as necessidades fisiológicas e de segurança, as necessidades sociais podem tornar-se predominantes. Como o homem um animal social, a maioria dos indivíduos gosta de interagir com os outros em situações em que se sentem participantes e bem-aceitos. Essa é uma necessidade comum. Mas é mais intensa para algumas pessoas que para outras e mais forte em certas situações que em outras. Procurando entender melhor nossa necessidade de participação social, Stanley Schachter, da Universidade de Minnesota concluiu que nem sempre era o desejo de boa companhia que motivava a participação social. Em muitos casos as pessoas procuravam a participação social porque desejam ter uma confirmação das suas idéias. As pessoas que tem idéias semelhantes tendem procurar umas as outras.
- **Necessidades de auto-estima_** as necessidades de estima ou reconhecimento manifesta-se de varias formas. Nesta seção descrevem-se dois motivos relacionados com a estima: prestígio e poder.
Gellerman descreve prestígio como uma “espécie de definição não-escrita de formas de comportamento esperadas das outras pessoas em nossa presença: o grau de respeito ou desrespeito, formalidade ou informalidade, reserva ou fraqueza”. O prestígio parece ter influência sobre o grau de conforto e bem estar que a pessoa esperta ter na vida. O prestígio é algo intangível conferido a uma pessoa pela sociedade. As pessoas procuram prestígio de varias maneiras. Muitas buscam apenas os símbolos materiais do status, enquanto outras lutam pelo sucesso ou realização pessoal, que resulta em prestígio. Poder é a capacidade que permite a uma pessoa conseguir a submissão de outros ou de exercer influência sobre eles. É o potencial de influência de uma pessoa. De maneira geral, podemos dizer que há dois tipos de poder: poder de posição e poder pessoal. Os indivíduos quem podem obter a submissão de outros em virtude de seu cargo numa organização tem poder de posição. Os

que derivam sua influência de sua própria personalidade e comportamento têm poder pessoal.

- Necessidades de auto-realização_ de todas as necessidades discutidas por Maslow, a menos conhecida pelos cientistas sociais e comportamentais é a da auto-realização. Embora o conceito de auto-realização tenha sido pouco estudado, fizeram-se ampla pesquisa sobre dois motivos que julgamos relacionados com ela: competência e realização.

Segundo Robert W. White, uma das molas propulsoras da ação humana é o desejo de competência. A competência implica um controle sobre os fatores do meio, tanto físico como sociais. As pessoas impelidas por esse motivo não querem esperar passivamente que as coisas aconteçam, mas desejam fazê-las acontecer, manipular o seu meio.

Uma das características das pessoas motivadas pela realização é de que parecem mais preocupadas com a realização pessoal que com a recompensa do sucesso. Não rejeitam a recompensa, mas esta não é tão importante quanto a realização em si.

2.6.2 Teoria Da Hierarquia Da Necessidade De Mcgregor

Conforme a obra de BERGAMINI, (1996, p.118 – 120) referente à Teoria da Hierarquia da Necessidade de Mcgregor:

Douglas McGregor acredita, como Maslow, que o homem em si mesmo é portador de necessidades, sendo que, assim que uma delas seja satisfeita, logo surge outra em seu lugar. Para ele o processo não tem fim, estendendo-se desde o nascimento até a morte. As necessidades estariam assim catalogadas em escalas seriadas numa espécie de hierarquia de importância.

Ao criticar o ponto de vista convencional da tarefa administrativa, McGregor propõe alguns postulados que parecem estar subjacentes a ele e os denomina teoria "X", que são, a título de exemplo:

- O homem comum é por natureza indolente – trabalha menos possível.
 - É desprovido de ambição, detesta a responsabilidade, prefere ser conduzido.
 - É essencialmente autocêntrico, indiferente às necessidades organizacionais.
 - É naturalmente avesso a mudanças.
 - É crédulo, pouco inteligente, presa fácil do charlatão e do demagogo.
- Baseando-se então em sua teoria motivacional, McGregor propõe outros postulados, que ele mesmo chama de teoria "Y" e que são assim caracterizados:
- O esforço físico e mental para o trabalhador é tão natural quanto a diversão e o repouso; a pessoa comum não tem aversão ao trabalho, pelo contrário, este pode ser uma fonte de satisfação se as condições forem favoráveis.
 - O pessoal não é por natureza passivo ou resistente às necessidades organizacionais. Tornou-se assim como resultado de experiências feitas em organizações.

- A motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades, a presteza em conduzir o comportamento no sentido dos objetivos da organização são qualidades presentes no pessoal.
- A tarefa essencial da administração é providenciar condições organizacionais e métodos de operação, de maneira tal que o pessoal possa atingir seus próprios objetivos e melhor conduzir seus esforços no sentido dos objetivos organizacionais.

2.6.3 Teoria Dos Dois Fatores De Herzberg

Segundo o livro de BERGAMINI, (1996 p.121):

Na atualidade, uma das teorias motivacionais que mais têm sido exploradas nasceu da preocupação de Frederick Herzberg em pesquisar diretamente no contexto de trabalho quais os fatores que se acham relacionados com aquelas atitudes que influam na produção e situações que determinavam satisfação no trabalho. Esse ponto de vista trouxe, sem duvida, novas luzes ao problema do melhor entendimento daquilo que significa um objetivo a ser perseguido, da satisfação que ele causa ao ser colimado e das condições organizacionais realmente satisfatórias para aquele que trabalha.

Na obra de MAXIMIANO (2002, p.289) a teoria dos dois fatores, de Frederick Herzberg, explica como o ambiente trabalho e o próprio trabalho interagem para produzir motivação.

Segundo Herzberg, a motivação resulta de fatores que podem ser divididos em duas categorias principais:

- Fatores relacionados ao próprio trabalho, chamados fatores motivacionais ou intrínsecos.
- Fatores relacionados com as condições de trabalho, chamados fatores extrínsecos ou higiênicos.

No livro de CHIAVENATO (2004 p.69), enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo:

Para Herzberg, a motivação para trabalhar depende de dois fatores:

a) Fatores higiênicos. São as condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando condições físicas e ambientais do trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, as relações entre empregados e superiores, os

regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. Alguns exemplos de fatores higiênicos: condições de trabalho e conforto; políticas da organização e administração; relações com supervisor; competências técnicas do supervisor; salário e remuneração; segurança no cargo; relações com colegas. Os fatores higiênicos constituem o contexto do cargo.

b) Fatores motivacionais. Referem-se ao conteúdo do cargo, as tarefas e aos deveres relacionados ao cargo em si. Constituem o próprio conteúdo cargo e incluem: delegação de responsabilidade; liberdade de decidir como executar o trabalho; oportunidades de promoção; uso pleno das habilidades pessoais; estabelecimento de objetivos e avaliação relacionados a eles; simplificação do cargo; enriquecimento do cargo.

Na obra de MAXIMIANO (2002 p.294):

Os fatores higiênicos criam o clima psicológico e material saudável e influenciam a satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado. Quanto melhores, por exemplo, as relações entre colegas e o tratamento recebido do supervisor, melhor será esse clima, mais higiênico o ambiente. Quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa. Conseqüentemente, maior a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho.

No caso dos fatores motivacionais, as condições ambientais, no entanto, não são suficientes para induzir o estado de motivação para o trabalho. Para que haja motivação, de acordo com Herzberg, é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões.

2.6.4 A Teoria Erg

Clayton Alderfer, da universidade de Yale, trabalhou em cima da hierarquia das necessidades, de Maslow, para alinhá-la melhor com a pesquisa empírica. Conforme a obra Comportamento Organizacional de ROBBINS (2002 pág.156):

Esta teoria revisada foi chamada de teoria ERG a qual sugere que há três grupos de necessidades essenciais: existência, relacionamento e crescimento.

O grupo existência refere-se aos nossos requisitos materiais básicos. Isto inclui aqueles itens que Maslow chamou de necessidades fisiológicas e de segurança. O segundo grupo se refere as nossas necessidades de relacionamento, o desejo de manter importantes relações interpessoais. Este desejo de status e sociabilidade precisa da interação com outras pessoas para ser atendido, e comparam-se as necessidades sociais de Maslow e aos componentes externos de sua classificação de estima. Finalmente, Alderfer identifica as necessidades de crescimento, um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Isto inclui os componentes

intrínsecos da categoria de estima de Maslow, bem como as características incluídas sob a auto-realização.

Além de substituir cinco necessidades por apenas três, no que a teoria desenvolvida por Alderfer difere daquela de Maslow? Se compararmos as duas, veremos que a teoria ERG demonstra que (1) mais de uma necessidade podem estar ativas ao mesmo tempo e (2) se uma necessidade de nível alto for reprimida o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo aumentará.

Na obra de MAXIMIANO (2002, p.289), Alderfer entende que há três grupos principais de necessidades (cujas iniciais formam a sigla ERG):

- Existence, existência. Compreende as necessidades básicas, fisiológicas e de segurança, de Maslow.
- Relatedness, relacionamento. Compreende as necessidades de relações pessoais significativas e as necessidades de estima, de Maslow.
- Growth, crescimento. É a necessidade ou desejo intrínseco de crescimento pessoal e auto-realização.

Alderfer difere de Maslow porque acredita que a satisfação das necessidades não é seqüencial, mas simultânea. Dois princípios formam a base da teoria de Alderfer:

(1) mais de uma necessidade pode funcionar ao mesmo tempo;

(2) se uma necessidade de ordem elevada permanece insatisfeita, aumenta o desejo de satisfazer a uma ordem inferior.

A teoria de Alderfer não revoga a de Maslow, mas acrescenta um aprimoramento à idéia das hierarquias das necessidades ao considerar esses dois princípios.

2.6.5 Teoria Das Necessidades De McClelland

Para MAXIMIANO (2002, p.290), outra teoria que se baseia na idéia das necessidades foi proposta por David McClelland.

Ele identificou e estudou três necessidades específicas, que se encaixam nas propostas por Maslow, ou a elas acrescentam-se. Essas necessidades específicas são as seguintes:

- Necessidades de realização, necessidade de sucesso, avaliado segundo algum padrão internalizado de excelência.
- Necessidade de poder, necessidade de controlar ou influenciar direta ou indiretamente outras pessoas.
- Necessidade de associação ou filiação, necessidade de relacionamento e amizade.

Na obra Comportamento Organizacional de ROBBINS (2002, p.158) a teoria das necessidades de McClelland enfoca três necessidades:

Realização, poder e associação. São três necessidades importantes que ajudam a explicar a motivação e são definidas da seguinte maneira:

- Necessidades de realização: busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso.
- Necessidade de poder: necessidade de fazer as outras pessoas se comportarem de maneira que não o fariam naturalmente.
- Necessidade de associação: desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

2.6.6 Teoria Da Fixação Dos Objetivos

Esta teoria sustenta que objetivos específicos e difíceis, mas com feedback, conduzem a melhores desempenhos. Conforme a obra de Stephen P. ROBBINS, Comportamento Organizacional, (2002, pág.163):

No final de década de 60, Edwin Locke propôs que a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho. Ou seja, um objetivo diz ao funcionário o que é que precisa ser feito e quanto esforço terá de ser despendido em seu alcance. As evidências confirmam positivamente a importância dos objetivos. Mais ainda, podemos afirmar que os objetivos específicos melhoram o desempenho; que objetivos difíceis, quando aceitos, melhoram o desempenho mais do que aqueles mais fáceis; e que o feedback também conduz a melhores desempenhos.

Se fatores como capacitação e aceitação do objetivo forem mantidos constantes, também podemos afirmar que, quanto mais difícil o objetivo, mais alto o nível do desempenho. Entretanto é lógico assumir que objetivos mais fáceis tem maior probabilidade de ser atingido. Mas uma vez que um funcionário se compromete com um objetivo difícil, ele despense um alto nível de esforços até que este seja atingido, perdido ou abandonado.

As pessoas trabalham melhor quando tem um feedback em relação ao seu progresso, pois isso as ajuda a perceber as discrepâncias entre o que tem feito e aquilo que precisa ser realizado para o alcance do objetivo. Ou seja, o feedback funciona como um guia para o comportamento. Mas nem todo o feedback tem a mesma potência. O feedback autogerenciado, quando o funcionário é capaz de monitorar o próprio progresso, tem se mostrado um motivador mais poderoso que o feedback externo.

Como conclusão geral da teoria da fixação de objetivos é que as intenções, quando articuladas em termos de objetivos específicos e difíceis, são uma motivacional poderosa. Sob condições adequadas, elas podem conduzir à melhoria do desempenho. Entretanto, não existe evidência de que esses objetivos estejam associados ao aumento da satisfação do trabalho.

2.6.7 Teoria Do Reforço

Na obra Comportamento Organizacional de ROBBINS, (2002, pág.164), a teoria do reforço é uma abordagem comportamentalista, que argumenta que:

O reforço condiciona o comportamento. Os teóricos do reforço vêem o comportamento como causa do ambiente. A teoria do reforço ignora as condições internas do indivíduo, concentrando-se apenas no que acontece a ele quando realiza uma ação qualquer. O reforço é sem dúvida, uma influência importante no comportamento, mas poucos especialistas, estão preparados para sustentar que seja a única influência. Os comportamentos que você assume no trabalho e a quantidade de esforço que despende em cada tarefa são afetados pelas conseqüências de seus comportamentos. Por exemplo, se você é constantemente censurado por produzir mais que seus colegas, provavelmente vai reduzir sua produtividade. Mas a sua baixa produtividade também poderia ser explicada em termos de metas, injustiças ou expectativas.

2.6.8 Teoria Da Equidade

No livro de MAXIMIANO (2002, p.283), o ponto central da teoria da equidade (ou teoria do equilíbrio) e a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos.

“Se duas pessoas realizam o mesmo esforço, a recompensa de uma deve ser igual a da outra. Idealmente, deve haver equidade ou equilíbrio. As premissas da teoria da equidade estabelecem que as pessoas sempre fazem comparações entre seus esforços e recompensas com os esforços e recompensas dos outros, especialmente quando há algum tipo de proximidade”.

Já na obra de ROBBINS, Comportamento Organizacional (2002, pág.166) na Teoria da Equidade:

Os indivíduos comparam as entradas e os resultados de seu trabalho com aqueles de outros funcionários, e respondem de maneira a eliminar quaisquer injustiças. O ponto de vista escolhido pelos funcionários aumenta a complexidade da teoria da equidade. As evidências indicam que o referencial é uma variável importante nesta teoria. Existem quatro pontos de referencia que o funcionário pode usar na comparação:

a) Próprio-interno: as experiências do funcionário em outra posição dentro da mesma empresa.

b) Próprio-externo: as experiências do funcionário em outra situação ou posição fora de sua atual empresa.

c) Outro-interno: outra pessoa ou grupo da mesma empresa.

d) Outro-externo: outra pessoa ou grupo de fora da empresa.

Os funcionários podem se comparar com amigos, vizinhos, colegas da mesma empresa e de outras, ou com antigos empregos que já tiveram. O ponto de referencia escolhido depende das informações que o funcionário possui sobre este referencial, bem como da atração que este possa exercer. Isso leva ao enfoque de quatro variáveis moderadoras: sexo, tempo de emprego, nível na organização e histórico educacional ou profissionalismo.

De acordo com a teoria da equidade, quando o funcionário percebe uma injustiça, espera-se que ele faça uma destas seis escolhas:

a) Modificar suas entradas (por exemplo, fazer menos esforço).

b) Modificar seus resultados (por exemplo, funcionários que recebem por peça produzida podem aumentar seus rendimentos produzindo mais peças com menos qualidade).

c) Distorcer sua auto-imagem (por exemplo, “eu achava que trabalhava em um ritmo moderado, mas agora percebo que trabalho muito mais que os outros”).

d) Distorcer a imagem dos outros (por exemplo, “o trabalho de Mike não é tão interessante quanto pensei que fosse”).

e) Buscar outro ponto de referencia (por exemplo, “posso não estar ganhando tão bem quanto meu cunhado, mas certamente mais do que meu pai ganhava quando tinha minha idade”).

f) Abandonar o terreno (por exemplo, deixar o emprego).

Concluindo, a teoria da equidade demonstra que, para a maioria dos trabalhadores, a motivação é influenciada significativamente pelas recompensas relativas, bem como pelas recompensas absolutas, mas algumas questões essenciais continuam não esclarecidas. Por exemplo, como os trabalhadores lidam com sinais conflitantes de equidade, como os funcionários definem as entradas e os resultados? Como combinam e ponderam estes elementos para chegar às comparações? Como e quando os fatores envolvidos se modificam no decorrer do tempo? De qualquer forma, a teoria da equidade continua proporcionando importantes entendimentos sobre a motivação dos trabalhadores.

2.6.9 Teoria Da Expectativa

Na obra de MAXIMIANO (2002, p.277) a teoria da expectativa propõe que “as pessoas esforçam-se pra alcançar resultados ou recompensas, que para elas são importantes, ao mesmo tempo em que evitam os resultados indesejáveis. Trata-se de uma teoria hedonista, segundo a qual as pessoas escolhem os comportamentos em função da perspectiva de satisfação ou insatisfação que os resultados desses comportamentos proporcionam”.

Segundo ROBBINS em sua obra *Comportamento Organizacional* (2002, pág.167), atualmente, uma das explicações mais amplamente aceitas sobre motivação é a teoria da expectativa, de Victor Vroom. Apesar de ter alguns críticos, boa parte das pesquisas dá embasamento a esta teoria.

A teoria da expectativa sustenta que a força que da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que a ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo. Em termos mais práticos, esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a despende um alto grau de esforço quando acredita que isto vai resultar em recompensas organizacionais, tais como bonificação, aumento de salário ou promoção; e que estas recompensas vão atender suas metas pessoais. A teoria, portanto, enfoca três relações:

1. Relação esforço-desempenho: a probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço vai levar ao desempenho.
2. Relação desempenho-recompensa: o grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho vai levar a obtenção de um resultado que se deseja.
3. Relação recompensa-metas pessoais: o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo, e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele.

A teoria da expectativa ajuda a explicar por que tantos trabalhadores não se sentem motivados em seu trabalho, e fazem o mínimo necessário para continuarem empregados.

Muitos executivos assumem erroneamente que todos os funcionários querem as mesmas coisas, deixando de perceber os efeitos motivacionais da diferenciação de recompensas. Em todos esses casos, a motivação do funcionário é submaximizada.

Em resumo, a essência da teoria da expectativa é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo, e a ligação esforço e desempenho, desempenho e recompensa e, finalmente, entre recompensa e alcance das metas pessoais. Como um modelo contingente, a teoria da expectativa reconhece que não existe um princípio universal que explique a motivação de todas as pessoas. Além disso, o fato de compreendermos quais as necessidades uma pessoa quer satisfazer não assegura que ela perceba o alto desempenho como meio necessário para satisfazê-las.

2.7 SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

ROBBINS no seu livro *Comportamento Organizacional* (2002, pág. 67) define satisfação com o trabalho como uma atitude geral em relação ao próprio trabalho:

É a diferença entre as recompensas recebidas de fato pelo funcionário e aquilo que ele acredita merecer.

A satisfação com o trabalho é mais uma atitude do que um comportamento, ela demonstra relação com fatores de desempenho e preferências de valores. A premissa de que os funcionários satisfeitos são mais produtivos do que os insatisfeitos foi uma doutrina básica entre os executivos durante anos. Embora haja bastante evidência dessa relação causal, pode-se discutir que as sociedades mais avançadas devem se preocupar não apenas com a quantidade, ou seja, a alta produtividade e bens materiais, mas também com a qualidade de vida.

O trabalho de uma pessoa é muito mais que as atividades óbvias, como organizar papeis, atender clientes ou dirigir um caminhão. O trabalho requer convivência com colegas e superiores, a obediência a regras e políticas organizacionais de trabalho geralmente abaixo do ideal, entre outras coisas. Isso significa que a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de um complexo somatório de diferentes elementos.

Para MAXIMIANO (2002, p.298), no que diz respeito à satisfação com o trabalho:

Quanto mais alta é a satisfação dos funcionários, mais alta é a qualidade de vida no trabalho. Os funcionários podem estar mais ou menos satisfeitos, não apenas com os fatores motivacionais ou higiênicos, mas também com outros fatores, como sua própria educação formal, vida familiar e oportunidades para desfrutar de atividades culturais ou sociais. Estes dois últimos estão claramente fora do ambiente de trabalho. No entanto, é inegável seu papel na saúde psicológica e na produtividade dos funcionários de todos os níveis.

Pelo lado da empresa, a qualidade de vida no trabalho pode ser avaliada pelas práticas que visam assegurar o bem estar de seus empregados, considerados como seres humanos integrais, não apenas como executantes de tarefas. Cada tipo de prática da empresa corresponde a uma possibilidade de qualidade de vida no trabalho de seus funcionários.

A satisfação dos funcionários e as práticas das empresas são classificadas em quatro categorias principais: organizacional, social, psicológica e biológica. Cada categoria divide-se em diferentes indicadores específicos. O quadro 02, a seguir, apresenta uma relação dos principais indicadores que correspondem a práticas das empresas em cada uma dessas categorias.

Quadro 02_ Relação de práticas administrativas orientadas para a satisfação.

CATEGORIA DE INDICADORES	INDICADORES ESPECÍFICOS
Organizacional	Tratamento ético dos funcionários. Planos de carreiras igualitários. Clareza das políticas e procedimentos.
Social	Investimento formal na educação dos funcionários. Benefícios familiares. Atividades culturais e esportivas.
Psicológica	Valorização do funcionário. Apoio psicológico. Desafio e outros fatores motivacionais.
Biológica	Ginástica laboral. Controle dos acidentes de trabalho. Conforto físico e eliminação da insalubridade. Alimentação. Controle de doenças.

Fonte: MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana À Revolução Digital**, 2002, p. 299.

Para BERGAMINI (1996, p.130), “uma das formas mais eficazes de se proceder ao diagnóstico do quanto e do como uma organização esteja, no momento, conseguindo atender as necessidades normais dos seus empregados é por meio dos estudos do levantamento de moral ou satisfação para com a empresa”.

A satisfação pode ser medida por pesquisa, conforme JUNQUEIRA e BARRETO (2005):

A pesquisa de Satisfação mensura o grau de contentamento dos colaboradores em relação a diversos aspectos da organização e não o comprometimento das pessoas para com a empresa. Destacam-se como alguns aspectos levantados: liderança, segurança, relacionamento com as pessoas, remuneração, benefícios, perspectivas de carreira e fatores relacionados às suas vivências / experiências no ambiente organizacional.

O colaborador é geralmente perguntado sobre as seguintes questões para a aferição do seu grau de satisfação:

- Se está satisfeito com a situação atual em sua área/ departamento/ divisão;
- Se o superior realiza freqüentemente reuniões com o colaborador e com a equipe de trabalho;
- Se os colaboradores em geral e, especialmente, os pares são cordiais;
- Se há integração entre as áreas/ departamentos/ divisão;
- Se o superior é cordial e de fácil acesso;

- Se o trabalho é interessante e não tende a frustrar;
- Se há condições adequadas de segurança no local de trabalho;
- Se há condições adequadas de iluminação, ventilação, móveis, equipamentos e limpeza no local de trabalho;
- Se o sistema de benefícios satisfaz às expectativas;
- Etc.

2.8 PRODUTIVIDADE

Para BLEINROTH (2005), em seu artigo Produtividade e Produção, “a produtividade está intimamente ligada à melhor ou pior utilização dos recursos produtivos disponíveis em uma empresa, dentre eles: espaço físico, ferramentas, mão-de-obra, insumos, técnicas de gerenciamento, meio de transporte interno e externo, informatização, horário de trabalho, etc”.

“O aumento da produtividade é consequência da utilização otimizada e integrada dos diversos fatores que contribuem na formação, movimentação e comercialização de um produto”. (apud BLEINROTH, 2005).

Para ROBBINS em sua obra Comportamento Organizacional (2002, pág.19), a produtividade é uma medida de desempenho que inclui a eficiência e a eficácia.

“Uma organização é produtiva quando consegue atingir seus objetivos, transformando entrada em resultados ao mais baixo custo possível. Assim sendo, a produtividade implica preocupação tanto com a eficiência (a proporção entre o resultado efetivo alcançado e os recursos necessários para alcançá-lo) como com a eficácia (alcance dos objetivos)”.

Já na obra Administração Mudanças e Perspectivas (2002, pág.199), ROBBINS expressa a produtividade na seguinte relação:

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{Produção}}{\text{Trabalho} + \text{Capital} + \text{Matérias-primas}}$$

“A formula pode ser aplicada em sua forma total ou dividida em categorias. A produção homem/hora, por exemplo, talvez seja a medida parcial mais comum de produtividade. A produtividade também pode ser aplicada em três níveis diferentes: o individuo, o grupo e a organização como um todo”.

Para CHIAVENATO, em sua obra Recursos Humanos na Empresa (1991, pág.24) a produtividade pode ser considerada como:

Como efeito (e não como causa) da administração de vários recursos, integralmente. A produtividade é uma relação mensurável entre o produto obtido (resultado ou saída) e os recursos empregados na produção. No que tange aos recursos humanos, a produtividade do trabalho humano é igual ao quociente da relação de uma produção pelo tempo nela empregado. A produtividade humana depende não só do esforço realizado e do método racional, mas sobre tudo do interesse e motivação das pessoas. O desconhecimento desses últimos aspectos é a razão dos resultados pouco relevantes das tentativas de mudanças baseadas quase que exclusivamente nas técnicas de produtividade da mão-de-obra direta.

Para BERGAMINI (1996, p.130), “eficácia é a palavra usada para indicar se a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz”.

Dessa forma, para o autor, a produtividade pode ser considerada como uma medida da eficácia individual ou organizacional. No que diz respeito ao presente trabalho, a produtividade é entendida como medida da eficácia operacional dos operadores de cobrança e essa medida afere o grau em que as metas e objetivos estabelecidos para o nível operacional foram alcançados, ou não.

2.9 OBJETIVOS E METAS

MAXIMIANO (2002, p.108) afirma que os objetivos são “os resultados desejados, que orientam o intelecto e a ação. São os fins ou estados futuros que as pessoas e as organizações pretendem alcançar, por meio da aplicação de esforços à realização de atividades. Embora nem sempre estejam explícitos, os objetivos são a parte mais importante dos planos. Há quem afirme que, sem objetivos, não há administração”.

Os objetivos podem ser associados a indicadores específicos e mensuráveis de desempenho, como quantidade, data, nível de qualidade ou ordem de grandeza dos recursos empregados. Quando são enunciados dessa forma, os objetivos são também chamados de metas.

Para BLEINROTH (2005), em seu artigo Produtividade e Produção, a utilização de metas no setor produtivo pode proporcionar bons resultados para a produtividade de uma empresa, como por exemplo:

- **Manutenção do ritmo ideal de produção:** A empresa sempre vai estar preparada para produzir na sua capacidade total de produção;
- **Maior Motivação:** Quando existe uma meta a atingir, os colaboradores tendem a manter o “pé no acelerador” até atingi-la;
- **Maior Controle:** Havendo meta e monitoramento da produtividade, a empresa colherá dados importantes para o seu processo de tomada de decisões;
- **Maior Lucratividade:** A empresa que consegue produzir mais, com os mesmos recursos produtivos, diminui os seus custos fixos por unidade produzida, aumentando assim sua margem de lucro por produto e geral.

É importante destacar que as empresas podem controlar a sua produtividade e utilizar metas nos seus setores produtivos. Quando se estabelecem metas, dentro de uma capacidade produtiva real, e estas não são atingidas, devem ser identificados os problemas que não permitiram que as metas fossem alcançadas. Mas, não basta identificar os problemas, faz-se necessário atuar sobre eles para que os índices de produtividade aumentem e as metas sejam atingidas.

No livro Teoria Geral da Administração: gerenciando organizações de BERNARDES e MARCONDES, (2003, p.47) “meta é o meio qualificável e às vezes também quantificado para, dentro de determinado período de tempo, alcançar objetivo pré-escolhido”.

Outro ponto de vista relevante está na obra Comportamento Organizacional de WAGNER III e HOLLENBECK (2002 p. 102):

O estabelecimento de metas específicas melhora o desempenho em uma ampla variedade de trabalhos. A fixação de metas é ainda mais eficaz quando acompanhada por feedback para que o progresso possa ser monitorado. Finalmente, metas específicas e difíceis são particularmente eficazes quando inseridas em ciclo de melhoria contínua, no qual as metas futuras são incrementos razoáveis sobre metas passadas.

Metas específicas e difíceis parecem promover maior esforço e aumentar a persistência. Também é provável que encorajem as pessoas a desenvolver

estratégias eficazes para as tarefas. Sua virtude principal, porém, é que dirigem a atenção para resultados específicos desejados, esclarecendo tanto o que é importante como também o nível de desempenho necessário. De fato, as vezes as metas dirigem tão bem a atenção das pessoas que elas se esquecem de executar outras atividades importantes que não estejam envolvidas na própria meta.

Outro fator que afeta o desempenho é até que ponto uma pessoa se sente comprometida com uma meta. Metas específicas e difíceis apenas resultam em melhoria de desempenho quando existe um alto comprometimento com a meta. A exigência de que as pessoas estejam comprometidas com as metas significa que as metas devem ser cuidadosamente fixadas, porque quando são muito difíceis normalmente obtêm menos envolvimento. Uma meta que é fixada num patamar muito alto pode ser encarada pelas pessoas como impossível e ser totalmente rejeitada.

2.10 INDICADORES

Dentro do contexto do trabalho, o autor cita literatura referente a dois tipos de indicadores. Os indicadores de clima organizacional e os indicadores de produtividade.

Com relação ao clima organizacional, LUZ (1996, p.17) afirma que “são vários os indicadores do clima organizacional: o envolvimento das pessoas com seus trabalhos; o absenteísmo, a qualidade e a eficiência dos trabalhos realizados; os rumores, a participação nos eventos promovidos pela empresa; as greves; a apatia; a integração; o turn-over; os conflitos; o entusiasmo; a cooperação entre indivíduos ou grupos, entre outros”.

Dentre os diversos indicadores citados por LUZ, o autor achou conveniente mencionar o absenteísmo, pois o mesmo, além de indicador de clima organizacional, também é utilizado como indicador de produtividade na central de cobrança do banco X.

“Absenteísmo é o não comparecimento do funcionário ao trabalho. É obviamente difícil para uma organização operar tranquilamente e atingir seus objetivos se seus funcionários não comparecem para trabalhar. O fluxo de trabalho é interrompido e decisões freqüentemente importantes precisam ser postergadas”. (LUZ, Clima Organizacional, 1996, p.17).

Em nível operacional o absenteísmo pode causar perda de qualidade dos produtos ou serviços prestados.

Referente a produtividade, os indicadores de produtividade na central de cobrança são específicos e particulares da área estudada, não sendo comum a outras empresas. Com base na experiência profissional do autor, os principais indicadores de produtividade da central do banco X estão assim relacionados:

- a) Tempo Disponível ou logado_ é o tempo ideal de trabalho efetivo que cada operador deve atingir por dia.
- b) Tempo Não-disponível_ é o tempo disponibilizado que cada operador tem para uso pessoal, por dia.
- c) Tempo de Pausa_ é o tempo que cada operador leva para sair de um contato telefônico e começar outro contato.
- d) Contatos efetivos_ são as ligações, as quais ocorre o contato com o cliente inadimplente, ou seja, o público-alvo da central de cobrança.
- e) Tempo de conversação_ pode ser entendido como o tempo que leva cada contato efetivo com o cliente.
- f) Promessas_ é o principal objetivo de cada operador, ou seja, conseguir uma posição ou compromisso de pagamento com o cliente contatado dentro de um determinado horizonte de tempo.
- g) Monitoração_ é formato que cada contato efetivo (ligação) com cliente precisa ter e determina o nível de qualidade do atendimento oferecido pelo operador de cobrança.
- h) Absenteísmo_ é o não comparecimento ao trabalho, salvo apenas por faltas justificadas.

3 A EMPRESA

3.1 A EMPRESA ESTUDADA

Por motivos éticos, o presente trabalho mantém em anonimato o nome ou razão social da empresa estudada, a qual é denominada como Banco X.

Podemos afirmar que o banco X faz parte de um holding e é uma das maiores organizações de serviços financeiros e bancários do mundo.

A rede internacional é composta por aproximadamente dez mil escritórios e agências em 77 países e territórios na Europa, Ásia, Américas, Oceania, Oriente Médio e África.

O Grupo emprega mais de 253 mil funcionários e atende mais de 110 milhões de clientes.

O Banco X apresentou em 31 de dezembro de 2004 um Ativo Total de US\$ 1,276 trilhão e um Lucro Bruto de 17,608 bilhões de Dólares no ano de 2004.

No Brasil, o banco X está presente em cerca de 550 municípios, atendendo a todos os Estados do país. Possui uma das maiores redes bancárias privadas do Brasil, com mais de 1.700 agências e redes de atendimento.

A carteira atual é de mais de 4,55 milhões de clientes Pessoa Física e 285 mil clientes Pessoa Jurídica.

3.2 A CENTRAL DE COBRANÇA

A central de cobrança do Banco X é sediada em Curitiba e possui ao todo, aproximadamente 800 funcionários distribuídos em diversos departamentos e níveis hierárquicos.

A central de Cobrança é responsável pelo atendimento, com foco na cobrança e negociação dos clientes inadimplentes do Banco X em âmbito nacional, através de uma estrutura de Call Center. O trabalho é todo realizado por telefone por meio de tele-atendimento.

A central de cobrança é dividida em dois turnos, manhã e tarde. Cada turno é subdividido em equipes de operadores de cobrança com um superior imediato e um analista em cada equipe.

Através de entrevista com um superior imediato (coordenador), foi conhecido o número dos operadores de cobrança que atuam na central de cobrança em setembro de 2005.

Há um total aproximado de 320 operadores de cobrança divididos em dois turnos:

- Sendo 160 operadores no turno da manhã divididos em 8 equipes de 20 operadores de cobrança com um superior imediato (coordenador) e um analista em cada equipe;
- E 160 operadores no turno da tarde, também divididos em 8 equipes de 20 operadores de cobrança com um superior imediato (coordenador) e um analista em cada equipe (informação verbal).

3.3 AS METAS DA CENTRAL DE COBRANÇA

A principal meta da central de cobrança é minimizar os resultados referentes à provisão de devedores duvidosos (PDD). A meta é repassada pela alta direção do banco.

Mas como minimizar os resultado de PDD? Através de ações de cobrança atuando diretamente sobre os clientes devedores do Banco X, de acordo com a faixa de atraso (tempo), produtos inadimplentes e o perfil desses clientes. Pois quanto maior for o atraso dos clientes (em dias) maior será a quantidade de ativos do banco X, que será destinada para a Provisão de Devedores Duvidosos.

Dessa forma fica claro entender a principal meta da central de cobrança do Banco X: a central deve atuar como uma barreira para evitar que devedores duvidosos aumentem sua faixa de atraso, reduzindo assim o provisionamento além de recuperar ativos para o banco.

O objetivo da central de cobrança do banco é evitar que o resultado da PDD se confirme com valor igual ou superior ao provisionado, buscando sempre a maior recuperação de ativos e conseqüentemente um menor resultado de PDD.

3.4 AS PROVISÕES DE CRÉDITO

Os processos e controles do Banco e suas controladas diretas e indiretas seguem os critérios estabelecidos pelo Banco Central do Brasil, por meio da Resolução nº 2.682/99, quanto à classificação das operações de crédito e constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa.

3.5 AS METAS DE PRODUTIVIDADE DOS OPERADORES DE COBRANÇA

Os operadores de cobrança do banco X recebem ligações telefônicas dos clientes (ligações receptivas) e também há um sistema informatizado que realiza ligações (ligações ativas) para os clientes alvos da central de cobrança.

Cada operador de cobrança trabalha com metas de produtividades a serem atingidas. As metas de produtividade são controladas por indicadores, sendo que cada indicador de produtividade possui uma meta estipulada pela supervisão da central de cobrança do banco X. Os principais indicadores e conseqüentemente suas metas de produtividade são:

- a) Tempo Disponível ou logado_ é o tempo ideal de trabalho efetivo que cada operador deve atingir por dia. O objetivo é de cinco horas e quarenta minutos.
- b) Tempo Não-disponível_ é o tempo disponibilizado que cada operador tem para uso pessoal por dia, a meta é de 25 minutos. Está distribuído em 15 minutos para intervalo e mais 10 minutos para ir ao banheiro, tomar água ou para os fumantes, ou para alguma outra necessidade.
- c) Tempo de Pausa_ é o tempo que cada operador leva para sair de um contato telefônico com cliente e começar outro contato. O ideal é o mais próximo de zero,

porém como é um objetivo difícil de ser atingido, há uma tolerância. A meta atual considera no máximo 10 minutos por dia, em pausa.

d) Contatos efetivos_ são as ligações, as quais ocorre o contato com o cliente inadimplente, ou seja, o público-alvo da central de cobrança. Atualmente a meta para os contatos efetivos é expressas em percentual, ou seja, 51% das ligações trabalhadas pelos operadores precisam ser de contatos efetivos com os clientes.

e) Tempo de conversação_ pode ser entendido como o tempo que leva cada contato efetivo com o cliente. O ideal é o menor tempo possível, pois quanto menor for o tempo de conversação, mais contatos efetivos o operador de cobrança tem condições de realizar. A média solicitada esta em torno de três (3) a quatro (4) minutos por cliente /contato.

f) Promessas_ é o principal objetivo de cada operador, ou seja, conseguir uma posição ou compromisso de pagamento com o cliente dentro de determinado horizonte de tempo. A meta está em aproximadamente trinta (30) promessas por dia.

g) Monitoração_ é formato que cada contato efetivo (ligação) com cliente precisa ter e determina o nível de qualidade do atendimento oferecido pelo operador de cobrança. O objetivo é conseguir as maiores notas na monitoração.

h) Absenteísmo_ é o não comparecimento ao trabalho, salvo apenas por faltas justificadas. A meta é cobrada para cada equipe como um todo com tolerância de até três por cento de faltas não justificadas por equipe.

4. METODOLOGIA

VERGARA (1998 p. 45-46), classifica as pesquisas quanto aos fins e quanto aos meios:

Quanto aos fins:

- Descritiva: expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.
- Explicativa: tem como principal objetivo tornar algo inteligível justificando os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. Por exemplo: as razões do sucesso de determinado empreendimento. Pressupõe pesquisa descritiva como base para suas explicações.

Quanto aos Meios de Investigação:

- 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. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.
- Telematizada: busca informações em meios que combinam o uso de computador e de telecomunicações. Pesquisas na Internet são um exemplo.
- Pesquisa de campo: é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

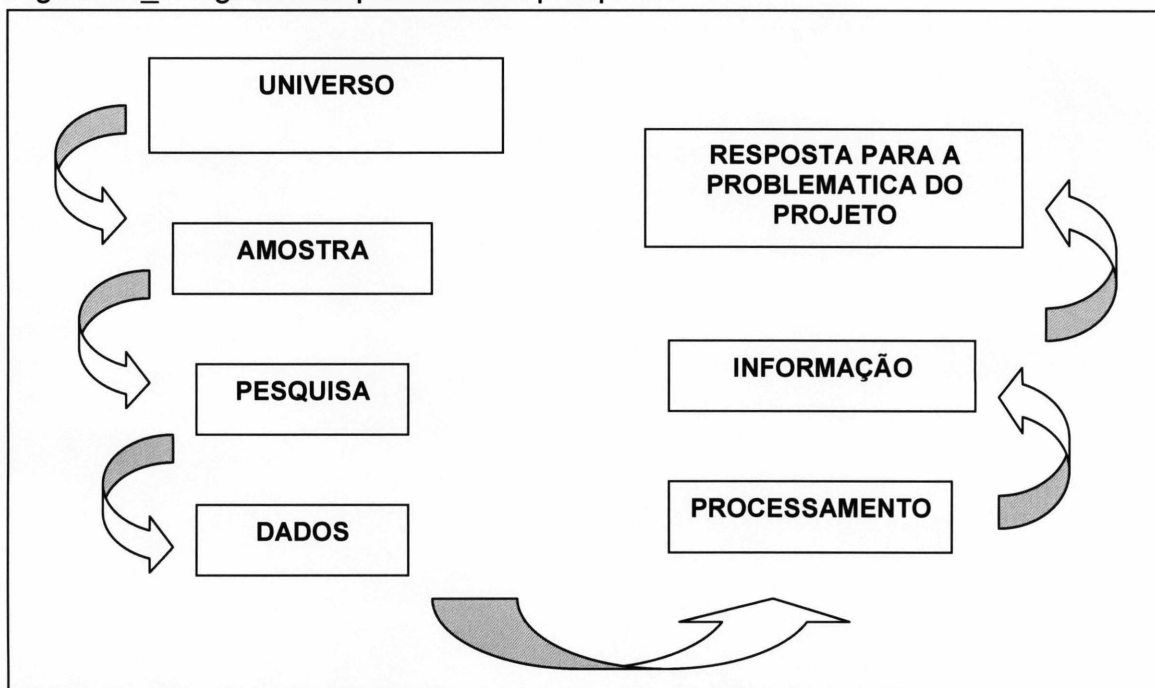
Conforme a tipologia de VERGARA, o autor classifica seu estudo quanto aos fins, como descritivo explicativo, pois seu objetivo é identificar o perfil dos operadores de cobrança, seus fatores motivacionais, além de diagnosticar o clima organizacional da central de cobrança do banco X, e como os operadores de cobrança da equipe Y classificam suas metas de produtividade.

Quanto aos meios, o autor usou pesquisa bibliográfica, para a fundamentação teórica pesquisada em meio científico, acadêmico e profissional, publicações, livros, revistas, estudos, artigos, teorias, teses e dissertações. Pesquisa telematizada na qual a Internet serviu como poderosa fonte de informações, principalmente sobre artigos e teses referentes aos assuntos

abordados. E pesquisa de campo para atingir o objetivo final e os objetivos intermediários do trabalho, com a aplicação de questionário.

É muito importante ressaltar, que o autor do projeto, é colaborador há aproximadamente três anos no departamento da empresa que é objeto de estudo.

Figura 04_ Diagrama do processo da pesquisa.



Fonte: Adaptado pelo autor com base no Diagrama da essência do processo de pesquisa de Mattar, **Pesquisa de Marketing. Metodologia, Planejamento, Execução e Análise**. 1993, pág.67.

Conforme MATTAR (1993, pág.87) “grande parte das experiências e dos conhecimentos adquiridos não está escrita. Muitas pessoas, em função da posição privilegiada que ocupam quotidianamente, acumulam experiências e conhecimentos sobre um dado tema ou problema em estudo”.

Para fundamentar quais são as metas de produtividade dos operadores aplicadas na central de cobrança do banco X, o autor do trabalho baseou-se no levantamento de sua experiência profissional para descrevê-las, uma vez que essas metas de produtividade dizem respeito ao universo estudado e não é comum a qualquer organização.

4.1 UNIVERSO E ELEMENTOS DA PESQUISA

Trata-se de definir toda a população e a população amostral. “Entenda-se aqui por população não o numero de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características, que serão objeto de estudo. População amostral ou amostra é uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério de representatividade”, afirma VERGARA (1998 p.48).

Para MATTAR (1993, p.276), “quando se pretende conhecer alguns aspectos de uma população, há dois caminhos a seguir, ou se pesquisam todos os seus elementos, e neste caso o estudo é chamado de censo, ou apenas uma amostra deles, a partir da qual se estimam os dados a respeito de toda a população”.

4.1.1 Universo

O universo é constituído somente pelos operadores de cobrança do turno da tarde, da equipe Y, da Central de Cobrança do Banco X, situado em uma das unidades administrativas sediada na cidade de Curitiba.

4.1.2 Elementos da Pesquisa

O presente trabalho é um censo e os elementos da pesquisa são todos os operadores de cobrança da equipe Y, da central de cobrança do banco X, do turno da tarde durante o período de setembro de 2005.

Dois operadores de cobrança foram desligados da empresa poucos dias antes do período da aplicação do questionário e uma operadora recém contratada estava em período de treinamento e foi desconsiderada do censo. Dessa forma, a

equipe Y estava constituída por dezessete (17) operadores de cobrança, no período da aplicação do questionário.

4.2 COLETA DE DADOS

Conforme VERGARA (1998 p.52), “na coleta de dados, o leitor deve ser informado como você pretende obter os dados de que precisa para responder ao problema. Não se esqueça, portanto, de correlacionar os objetivos aos meios para alcançá-los, bem como de justificar a adequação de um ao outro”.

A pesquisa de campo foi realizada por meio da aplicação de um questionário com perguntas fechadas de forma estruturada, a todos operadores de cobrança da equipe Y.

Os questionários foram impressos e distribuídos aos operadores de cobrança durante o horário de trabalho, para que ocorresse o preenchimento em casa e a entrega para o dia seguinte. Foi adotado esse prazo, pois o operador de cobrança não dispõe de tempo hábil, em seu expediente diário, para o preenchimento do questionário, que dura em média, entre 20 a 25 minutos.

O questionário foi previamente aplicado e testado em nível operacional, com propósito de evitar dubiedade no seu entendimento e para verificar o correto preenchimento.

O questionário conta com (70) setenta questões para fornecer insumos para a conclusão da problemática principal levantada pelo autor (objetivo final) como também para resolver as questões relacionadas aos objetivos intermediários.

O questionário é apresentado no anexo do trabalho.

A metodologia aplicada para a construção do questionário utiliza como campo de resposta:

- Questões de múltipla escolha para identificar fatores motivacionais;
- Campo de resposta única para identificar o perfil dos operadores;
- Escala de Likert, Para diagnosticar o clima organizacional, com grau de concordância de 1 a 5, sendo:

- 1,0_ discordo muito;
- 2,0_ discordo;
- 3,0_ não tenho opinião formada;
- 4,0_ concordo;
- 5,0_ concordo muito;

- Escala de classificação, para identificar como os operadores de cobrança da equipe Y do turno da tarde classificam suas metas de produtividade, com grau de 1 a 5, sendo:
 - 1,0_ Muito difícil;
 - 2,0_ Difícil;
 - 3,0_ Normal;
 - 4,0_ Fácil;
 - 5,0_ Muito fácil;

Para diagnosticar o clima organizacional, o autor utilizou a pesquisa de clima organizacional e houve preocupação referente as variáveis ambientais pesquisadas ou fatores ambientais.

Os fatores utilizados para pesquisa de clima organizacional foram embasados no modelo de Sbragia e adaptados pelo autor, conforme as necessidades percebidas em função dos objetivos da pesquisa.

No quadro 03 são apresentados os números das perguntas do questionário para diagnosticar o clima organizacional conforme fatores do modelo de Sbragia:

Apenas o fator prestígio obtido não foi aferido no estudo.

Quadro 03 _ Perguntas do questionário conforme fatores do modelo de Sbragia.

Nº	FATORES DO MODELO DE SBRAGIA PARA ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL	PERGUNTAS REALIZADAS NO QUESTIONARIO PARA AFERIR O CLIMA ORGANIZACIONAL
1	Adequação da estrutura	01, 02, 03
2	Apoio logístico proporcionado	04, 05, 06, 07
3	Atitude frente a conflitos	8
4	Autonomia presente	9
5	Clareza percebida	10, 11, 12, 13, 14
6	Condições de progresso	15, 16, 17, 18
7	Conformidade exigida	19, 20
8	Consideração humana	21, 22, 23, 24, 25
9	Cooperação existente	26, 27, 28, 29
10	Ênfase na participação	30, 31
11	Estado de tensão	32, 33
12	Forma de controle	34
13	Justiça predominante	35, 36, 37, 38
14	Padrões enfatizados	39, 40 ,41 ,42
15	Prestígio obtido	Não aferido
16	Proximidade da supervisão	43, 44 ,45 ,46, 47
17	Recompensas proporcionais	48, 49, 50
18	Reconhecimento proporcionado	51, 52
19	Sentimento de identidade	53
20	Tolerância existente	54

Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo de Sbragia para estudo de clima organizacional.

Para identificar como os operadores classificam suas metas de produtividade exigida pelo banco X, o autor desenvolveu questões com base em seu conhecimento profissional referente às metas de produtividade utilizadas como indicadores pelo banco X. São as questões de número 55 a 59 do questionário.

O autor desenvolveu algumas questões para identificar o perfil dos operadores. São as perguntas de número 60, 61, 62, 63, 64 e 65 do questionário.

Para identificar fatores motivacionais o autor desenvolveu as perguntas de número 66, 67, 68, 69 e 70 do questionário.

4.3 TRATAMENTO DE DADOS

Para VERGARA (1998 p. 56-57), “tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual se explica para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto. Objetivos são alcançados com a coleta, o tratamento e, posteriormente, com a interpretação dos dados; portanto, não se deve esquecer de fazer a correlação entre objetivos e forma de atingi-los”.

A tabulação dos resultados foi calculada utilizando média aritmética simples em MS Excel, sendo que essa média foi considerada o ponto de fixação da variável de análise e foi expressa em forma de índice para diagnosticar o clima organizacional. Esse índice pode variar de um (1,0) a cinco (5,0) e serve para aferir o grau de satisfação ou concordância do fator ou variável pesquisada.

Para conseguir a média aritmética simples de cada variável, foi atribuído peso para as respostas, que utilizaram a escala de Likert, conforme descreve o quadro a seguir:

Quadro 04_ Peso atribuído à escala de Likert.

Escala de Likert	Peso atribuído
1_ discordo muito;	1,0
2_ discordo;	2,0
3_ não tenho opinião formada;	3,0
4_ concordo;	4,0
5_ concordo muito;	5,0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para aferir o grau de conformidade, o autor emprega uma linha escalar progressiva e os resultados são expressos em forma de índice.

Para fins de análise, o índice corresponde ao grau de conformidade que cada fator ou variável de clima pesquisado pode obter e está entre 1,0 a 5,0. Sendo que: quanto mais próximo de um (1,0) mais discordante ou insatisfatório é

a variável ou fator analisado e quanto mais próximo de cinco (5,0) for o índice, mais satisfatório ou concordante é a variável ou fator aferido.

Para identificar o perfil e fatores motivacionais dos operadores como também a classificação das metas de produtividade, os resultados obtidos através de média aritmética simples dessas variáveis pesquisadas foram expressas em percentual.

Para os fatores motivacionais, foram realizadas perguntas com campo de resposta de múltipla escolha para que os operadores respondessem conforme sua opinião pessoal. Para fins de análise foi tabulado e expresso o resultado em forma de percentual, representado por gráficos, para identificar quais são os fatores motivacionais mais relevantes.

Para identificar o perfil dos operadores de cobrança, o autor utilizou perguntas fechadas de resposta única, as respostas foram tabuladas e expressas em forma de percentual, representado por gráficos, para identificar o perfil dos operadores.

Para identificar como os operadores de cobrança classificam suas metas de produtividade, as perguntas desenvolvidas pelo autor para tal fim, utilizaram como campo de resposta a escala de classificação sendo: (1) para muito difícil; (2) para difícil; (3) para normal; (4) para fácil e (5) para muito fácil. As respostas foram tabuladas e expressas em forma de percentual, representadas por gráficos.

Para fornecer ao gestor da área (coordenador da equipe Y), informações para tomada de decisões referente à gestão de pessoas basta verificar todo o capítulo cinco (Apresentação dos Resultados), e o capítulo seis (Considerações, Conclusões e Recomendações Futuras).

4.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Existem algumas restrições, referente ao método que será desenvolvido:

- Por se tratar de um estudo enfocando a gestão de pessoas, realizado na Central de Cobrança do Banco X em questão, os resultados não são comuns a qualquer empresa, nem mesmo as outras equipes de cobrança da empresa estudada.
- A aplicação dos questionários apresenta algumas preocupações, como o correto preenchimento pelos entrevistados ou mesmo, a possibilidade de dubiedade em seu entendimento. Para minimizar esses riscos, o questionário foi elaborado de forma simples, clara e objetiva e testado previamente, antes da sua aplicação.
- A central de cobrança do banco X é uma área altamente dinâmica, a qual passa constantemente por mudanças, o fator tempo é muito importante para o trabalho, pois o diagnóstico do clima e a percepção da classificação das metas de produtividade pelos operadores refletem um determinado período e podem se alterar com o passar do tempo.

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo é dividido em quatro seções conforme os objetivos específicos e o objetivo final do trabalho.

Conforme os objetivos específicos, primeiramente é apresentado o perfil dos operadores de cobrança, em seguida são apresentados os fatores motivacionais desses operadores.

De acordo com o objetivo final do trabalho são apresentados os resultados referentes à classificação das metas de produtividade percebidas pelos operadores e por fim é apresentado o diagnóstico do clima organizacional.

É importante ressaltar que, os resultados apresentados nesta pesquisa, são referentes à equipe Y dos operadores de cobrança da central de cobrança do banco X, e seus resultados não se aplicam as demais equipes de operadores de cobrança da empresa objeto de estudo.

5.1 PERFIL DOS OPERADORES

Para identificar o perfil dos operadores de cobrança o autor utilizou alguns fatores demográficos como sexo, idade, estado civil, se possuem filhos, escolaridade e tempo de trabalho na empresa.

As mulheres são a maioria absoluta, representando 65% dos operadores na equipe Y, enquanto que os homens representam 35% dos operadores de cobrança.

Referente a faixa etária, 65% dos operadores de cobrança da equipe Y possuem idade entre dezenove 19 anos á 25 anos e 24% dos operadores de cobrança têm idade entre 26 á 30 anos.

Com relação ao estado civil, 53% dos operadores são solteiros (as) e 35% dos operadores são casados (as), sendo que a grande maioria, 76% dos operadores não tem filhos e 24% dos operadores de cobrança possuem filhos.

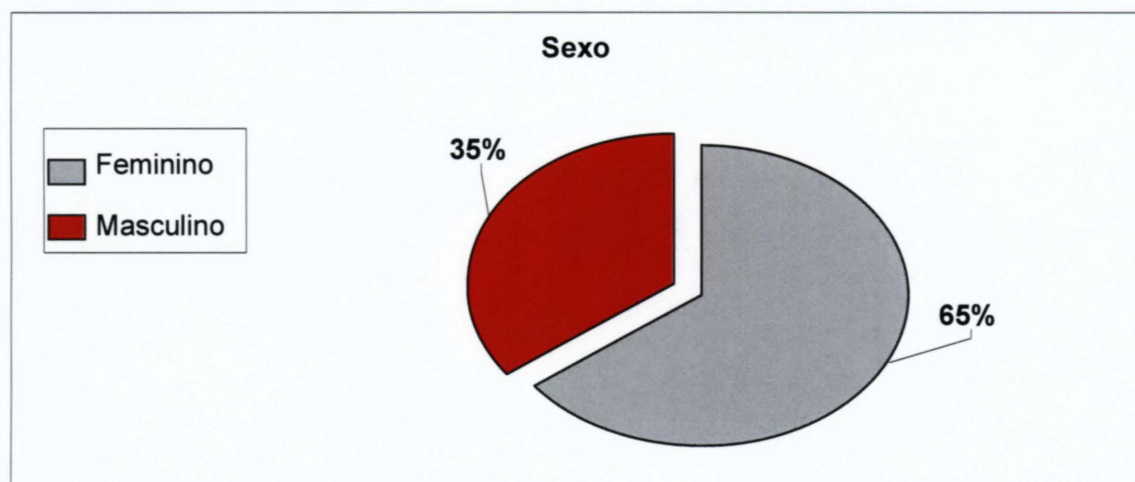
Referente a escolaridade, mais da metade da equipe Y são formados em nível superior, sendo que 35% com a graduação concluída e 18% com pós-graduação em curso ou concluída. E 35% estão com nível superior em andamento ou incompleto.

Por fim, 60% dos operadores de cobrança, possuem mais de um ano na empresa.

Dessa forma, verifica-se que a equipe Y é uma equipe jovem, em sua maioria é solteira e sem filhos, e pode ser considerada uma equipe com bom nível educacional e com determinada experiência na função de operador de cobrança.

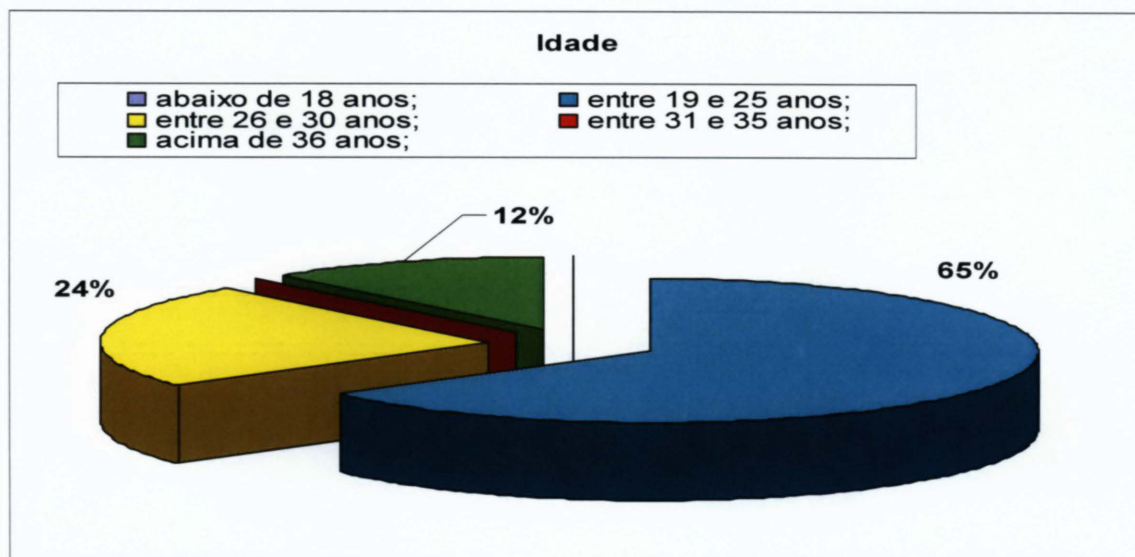
A seguir, seguem os gráficos que apresentam os resultados da pesquisa quanto ao perfil dos operadores de cobrança da equipe Y, do turno da tarde no banco X.

Gráfico 1_ Sexo.



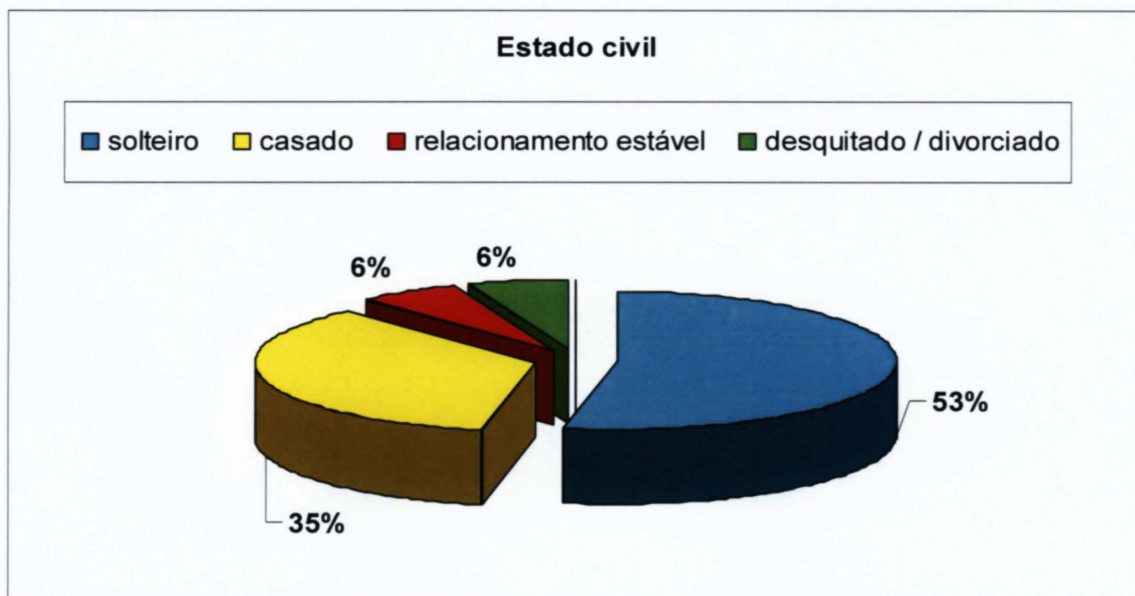
Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos operadores de cobrança da equipe Y, do banco X, em setembro de 2005.

Gráfico 2_ Faixa etária.



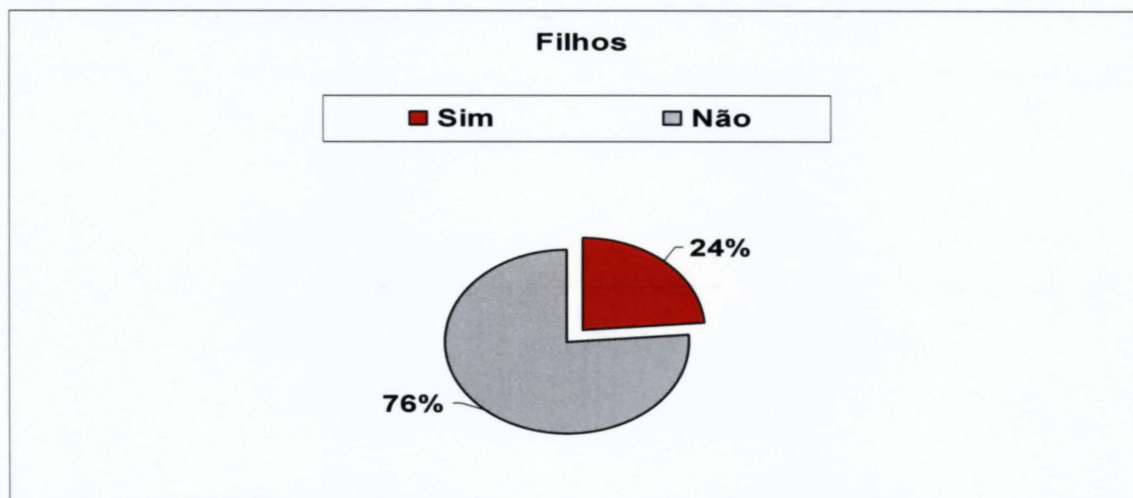
Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos operadores de cobrança da equipe Y, do banco X, em setembro de 2005.

Gráfico 3_ Estado civil.



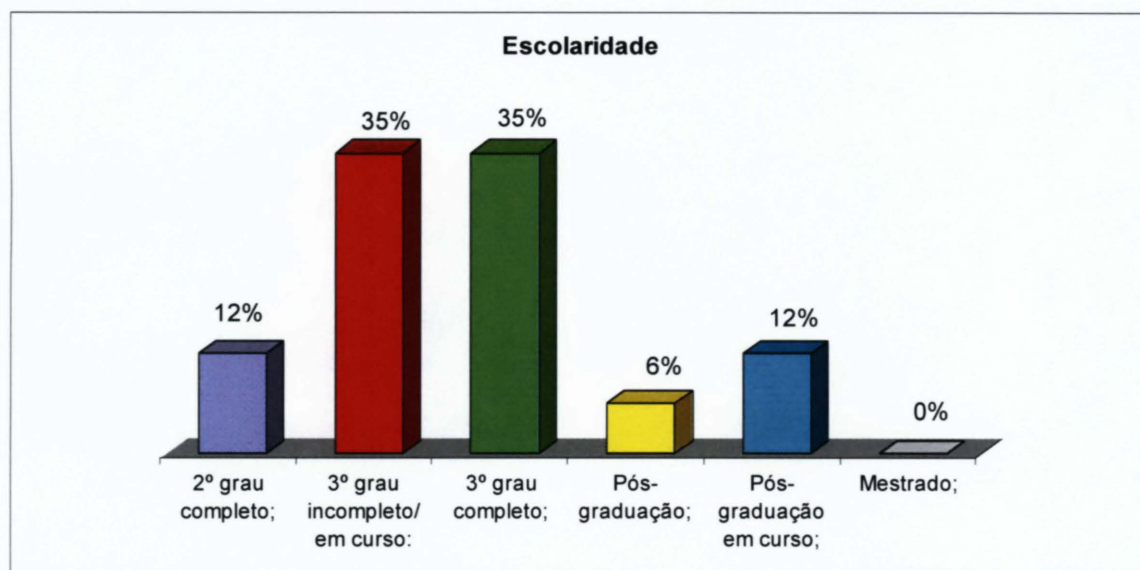
Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos operadores de cobrança da equipe Y, do banco X, em setembro de 2005.

Gráfico 4_ Filhos.



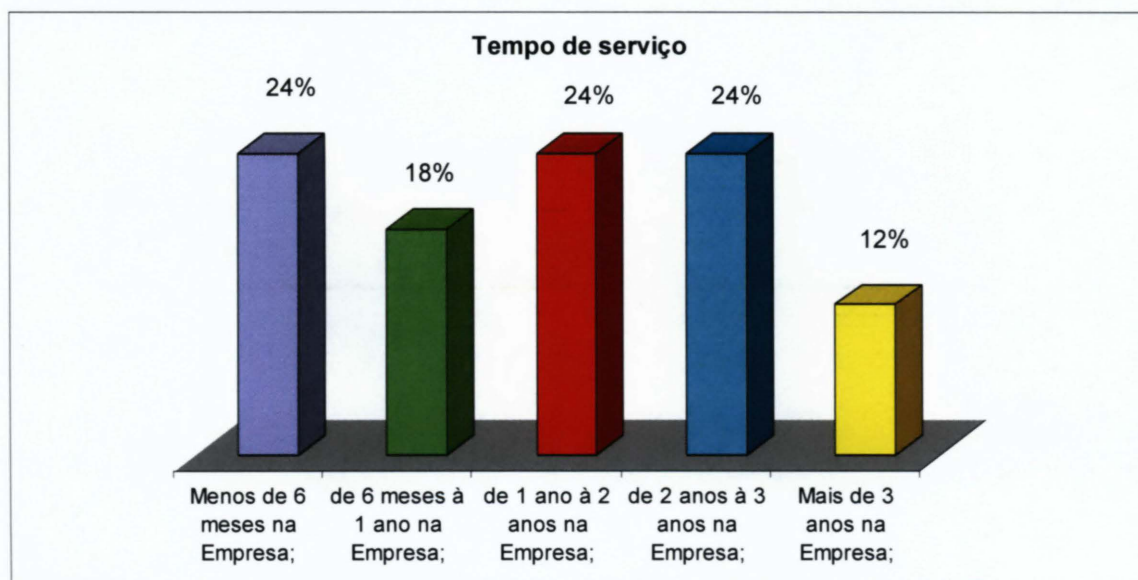
Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos operadores de cobrança da equipe Y, do banco X, em setembro de 2005.

Gráfico 5_ Escolaridade.



Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos operadores de cobrança da equipe Y, do banco X, em setembro de 2005.

Gráfico 6_ Tempo de serviço.



Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos operadores de cobrança da equipe Y, do banco X, em setembro de 2005.

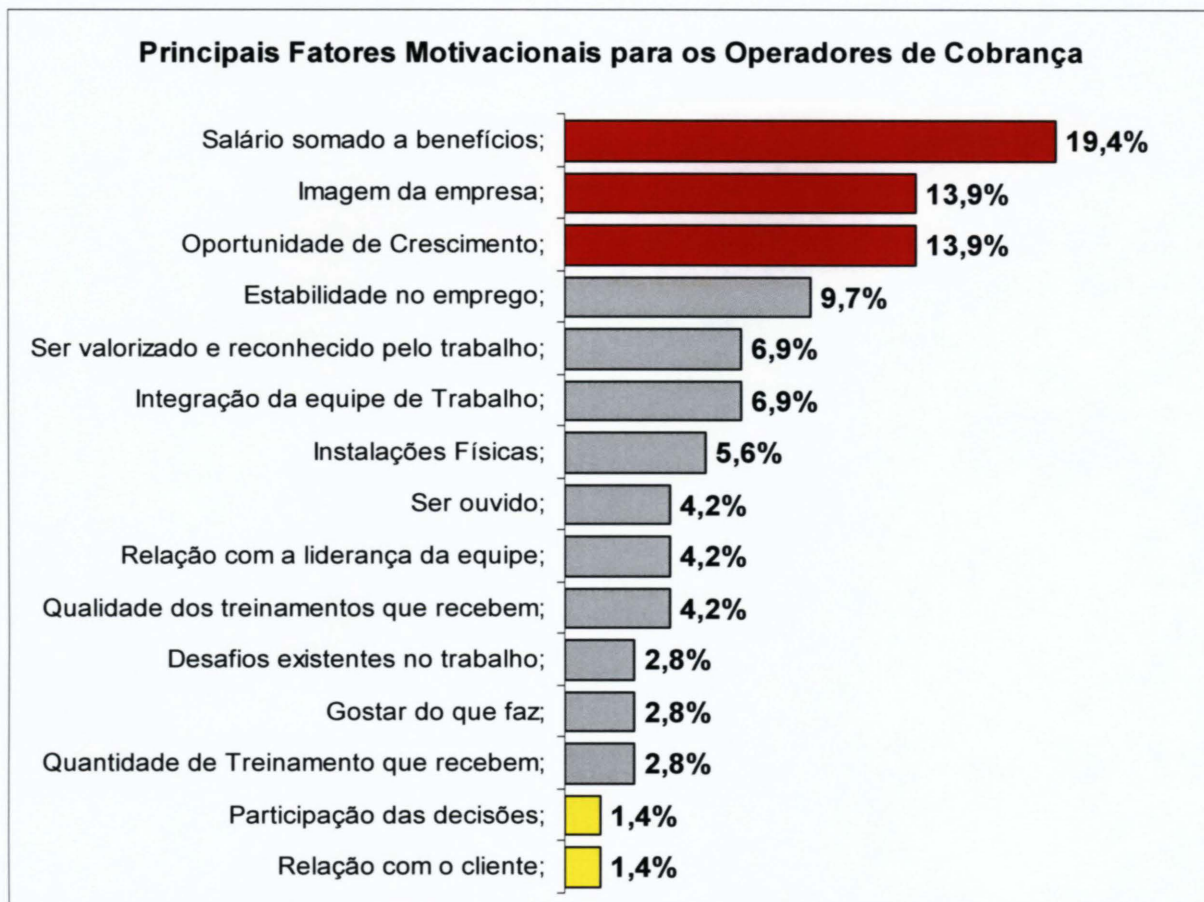
5.2 FATORES MOTIVACIONAIS

5.2.1 Principais Fatores Motivacionais para os colaboradores

Perguntado aos operadores de cobrança quais eram seus principais fatores motivacionais com relação ao trabalho, o resultado da pesquisa, demonstra que o principal fator motivacional dos operadores de cobrança é o salário somado aos benefícios com 19,4%, ou seja, é a remuneração tangível pelo trabalho realizado.

Em segundo lugar esta o fator imagem da empresa e oportunidade de crescimento, ambos com 13,9%. Fatores compreendidos pelo autor por se tratar de uma empresa de grande porte, com nome relevante e possibilidade de crescimento profissional.

Gráfico 7_ Principais fatores motivacionais.



Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos operadores de cobrança da equipe Y, do banco X, em setembro de 2005.

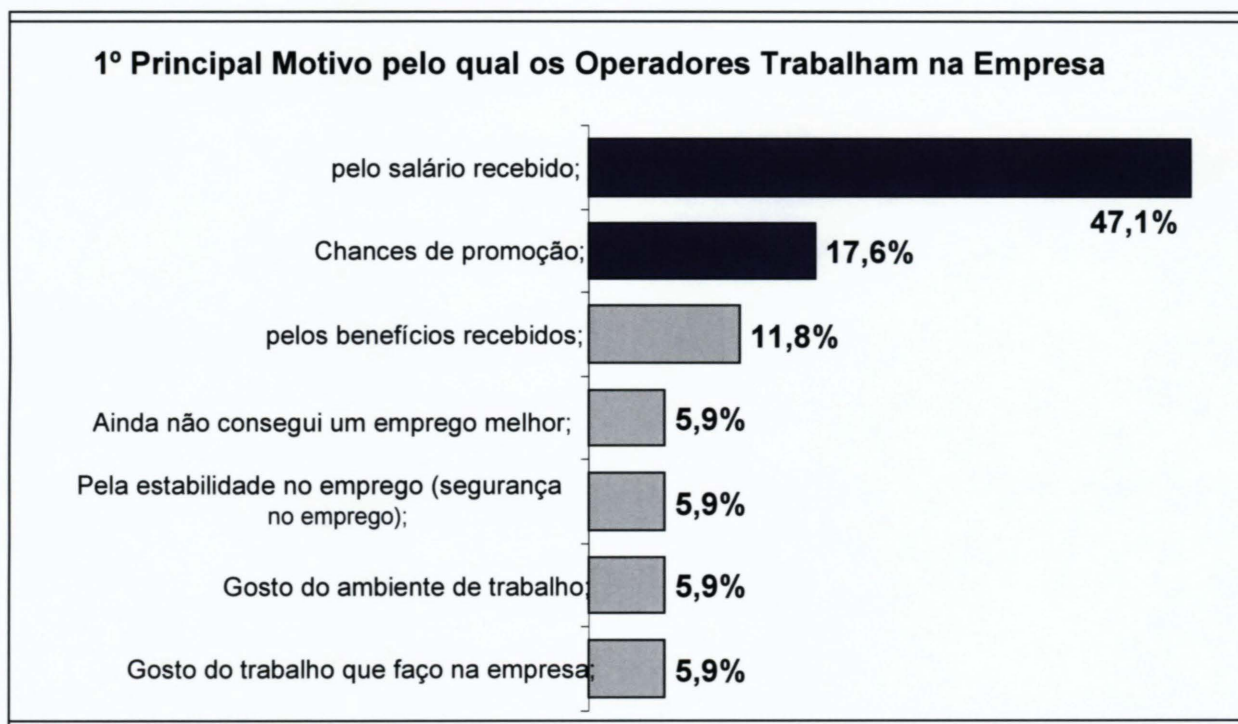
Os fatores que apresentaram menos relevância motivacional para os operadores de cobrança da equipe Y são a participação nas decisões cujo resultado é explicável em função do próprio cargo de operador de cobrança que é unicamente operacional e a relação com o cliente que gerou certa surpresa por parte do autor, uma vez que a relação com o cliente é direta e é a principal característica do trabalho dos operadores de cobrança.

5.2.2 Principais Motivos pelo qual os Colaboradores Trabalham na empresa

Verifica-se que o principal motivo pelo qual a maioria absoluta dos operadores de cobrança trabalha na empresa estudada é pela recompensa tangível, ou seja, 47,1% tem o salário recebido como principal motivo para o trabalho.

A possibilidade de crescimento profissional através de promoções internas, ficou em segundo lugar, com 17,6% o que demonstra que, um número relevante de operadores de cobrança almeja uma carreira dentro do banco X, ou considera importante a possibilidade de crescimento profissional.

Gráfico 8_ Primeiro principal motivo.

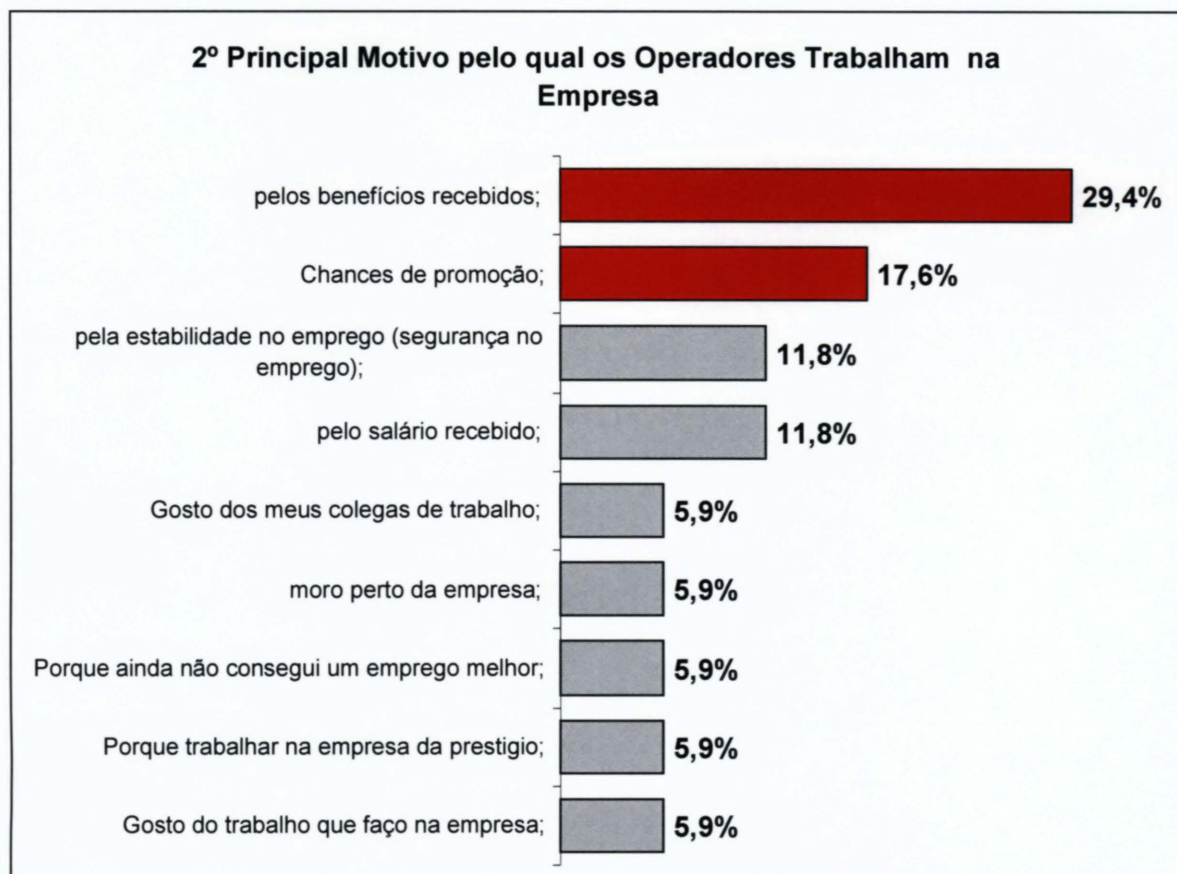


Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos operadores de cobrança da equipe Y, do banco X, em setembro de 2005.

O segundo principal motivo pelo qual os operadores trabalham na empresa também diz respeito às recompensas tangíveis recebidas pelo trabalho executado,

ou seja, são os benefícios recebidos com 29,4%. O segundo motivo mais respondido pelos operadores foi a chance de promoção interna, com 17,6% .

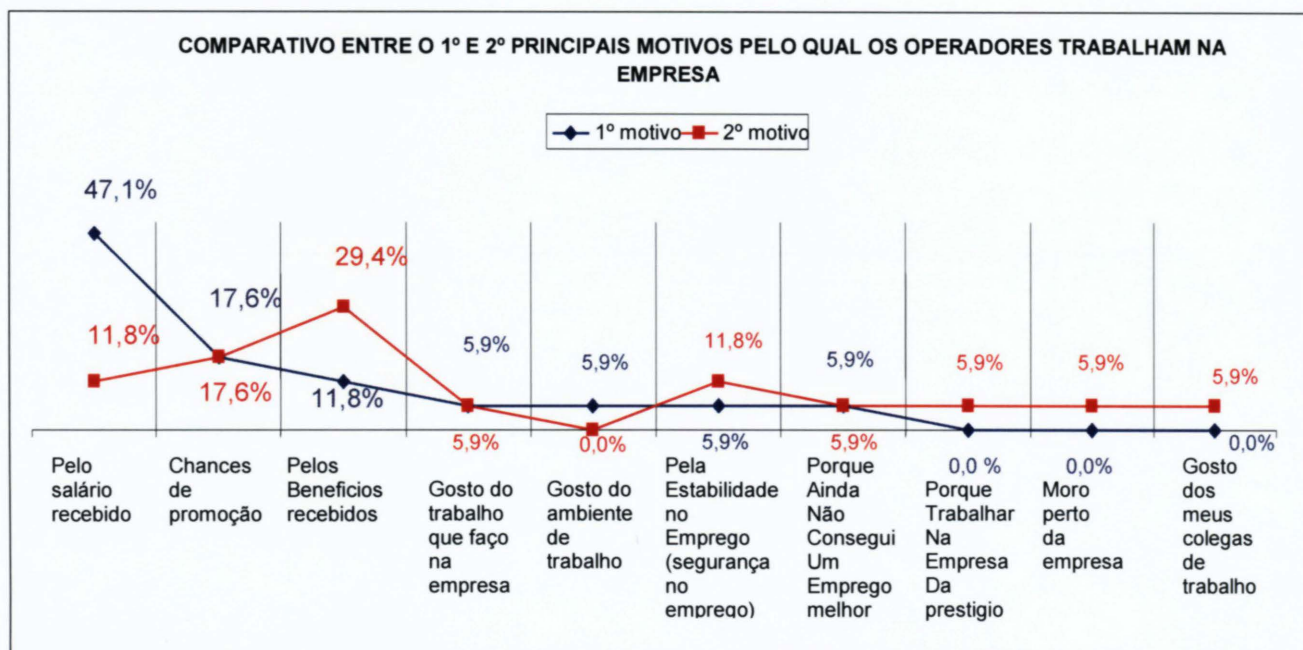
Gráfico 9_Segundo principal motivo.



Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos operadores de cobrança da equipe Y, do banco X, em setembro de 2005.

Comparando os resultados obtidos entre os principais motivos pelos quais os operadores de cobrança da equipe Y, trabalham na empresa, fica evidente que o salário recebido, os benefícios recebidos e as chances de promoção interna são os principais motivos escolhidos, conforme demonstra o gráfico 10. Dessa forma, é preciso valorizar o plano de carreira da empresa para os operadores de cobrança e enfatizar a remuneração e os benefícios recebidos.

Gráfico 10_ Comparativo entre os principais motivos pelo qual os operadores trabalham na empresa.

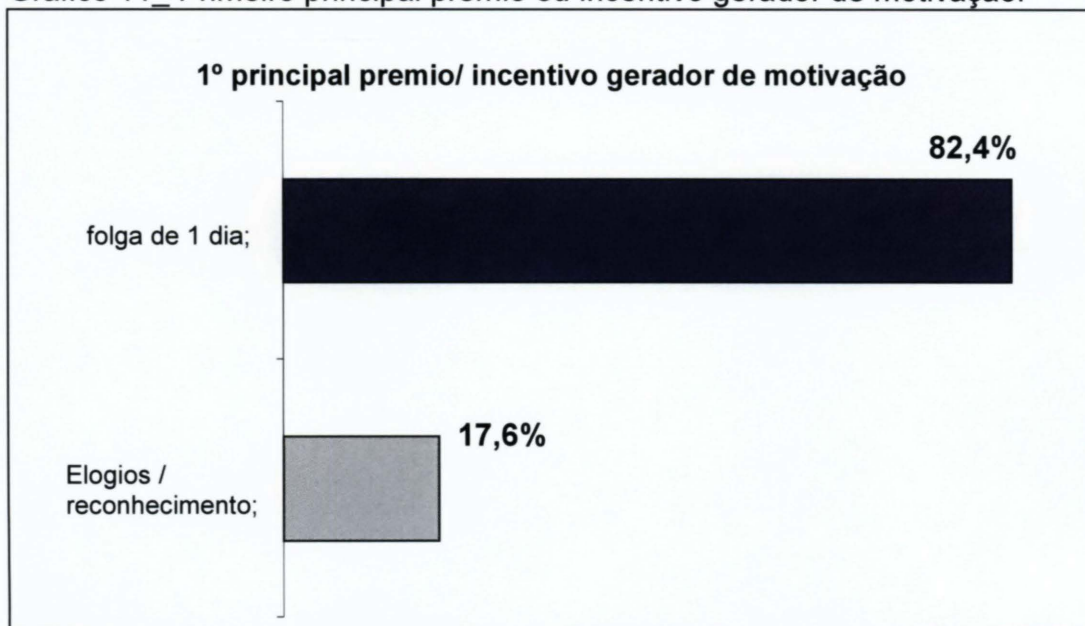


Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos operadores de cobrança da equipe Y, do banco X, em setembro de 2005.

5.2.3 Principais prêmios ou incentivos geradores de motivação

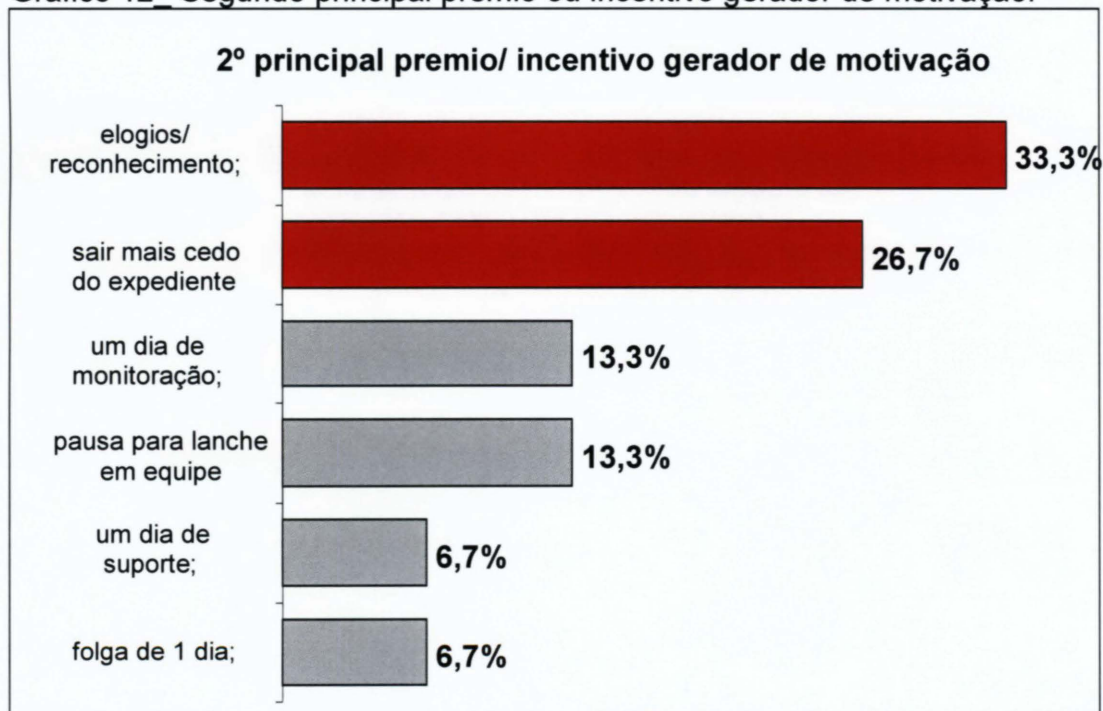
Na central de cobrança do banco X é comum a utilização de campanhas de curtíssimo período, para alavancar a motivação dos operadores de cobrança para atingir os resultados esperados em produtividade, o autor têm como objetivo identificar qual é o primeiro e o segundo principal motivo gerador de motivação nas campanhas realizadas pelos coordenadores das equipes. O gráfico 11 demonstra que, folgar um dia de trabalho, foi considerado pela grande maioria dos operadores de cobrança (85%) como o principal prêmio ou incentivo gerador de motivação, seguido pelo reconhecimento pelo trabalho realizado com 17,6% da opinião dos operadores.

Gráfico 11_ Primeiro principal prêmio ou incentivo gerador de motivação.



Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos operadores de cobrança da equipe Y, do banco X, em setembro de 2005.

Gráfico 12_ Segundo principal prêmio ou incentivo gerador de motivação.



Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos operadores de cobrança da equipe Y, do banco X, em setembro de 2005.

O Gráfico 12 apresentou o segundo principal prêmio ou incentivo gerador de motivação para as campanhas realizadas pelos coordenadores das equipes, e em primeiro lugar com 33,3% da opinião dos colaboradores da equipe Y, esta o reconhecimento pelo trabalho, seguido de 26,7% para poder sair mais cedo do expediente.

Através do resultado obtido, verifica-se que os operadores consideram o reconhecimento e o elogio pelo trabalho executado como um fator motivador relevante para alavancar à motivação nas campanhas de produtividade.

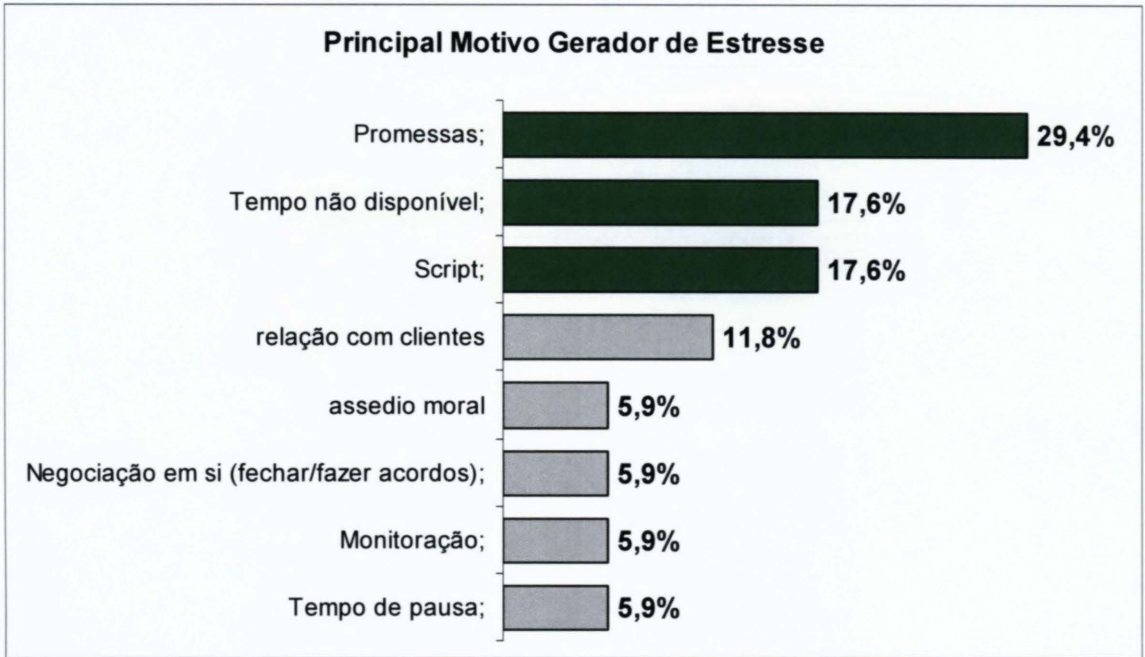
E o principal prêmio ou incentivo identificado pelos operadores de cobrança para as campanhas realizadas pelo coordenador é a folga de um dia.

5.2.4 Fatores geradores de estresse/ frustração

No presente trabalho, o autor aborda estresse como o resultado de uma frustração da motivação, ou seja, uma barreira que de certo modo, impede ou dificulta o alcance dos resultados esperados em produtividade, ou seja, algo que dificulta o alcance das metas exigidas. Conforme Maximiano (2002 p.292), “a incapacidade de satisfazer a uma necessidade produz o sentimento de frustração”.

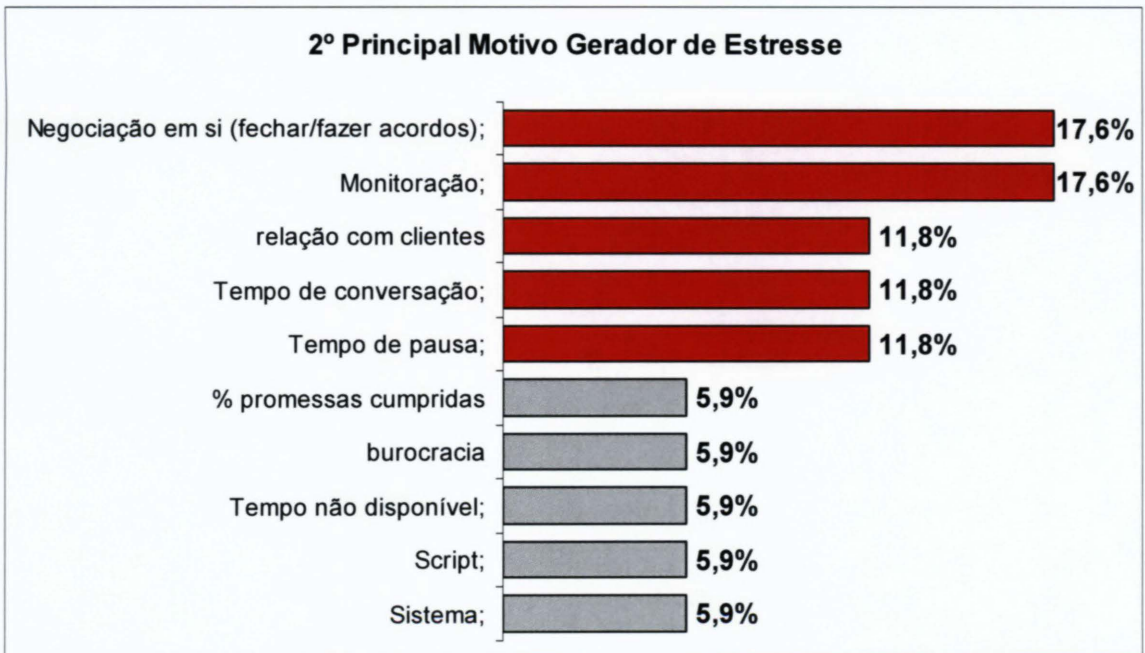
Questionados aos operadores de cobrança, para apontar qual seria o primeiro principal fator gerador de estresse/ frustração usando as metas de produtividade como variáveis a serem analisadas, a meta diária das promessas ficou em primeiro lugar com 29,4% da opinião dos operadores, conforme demonstra o gráfico 13, a seguir:

Gráfico 13_ Primeiro principal motivo gerador de estresse/ frustração.



Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos operadores de cobrança da equipe Y, do banco X, em setembro de 2005.

Gráfico 14_ Segundo principal motivo gerador de estresse/ frustração.



Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos operadores de cobrança da equipe Y, do banco X, em setembro de 2005.

O gráfico 14 apresentou os resultados obtidos para identificar qual é o segundo principal motivo gerador de estresse no trabalho que dificulta o alcance das metas de produtividade. Com 17,6% ficaram empatados em primeiro lugar como sendo o segundo principal motivo gerador de estresse: a negociação em si e a monitoração.

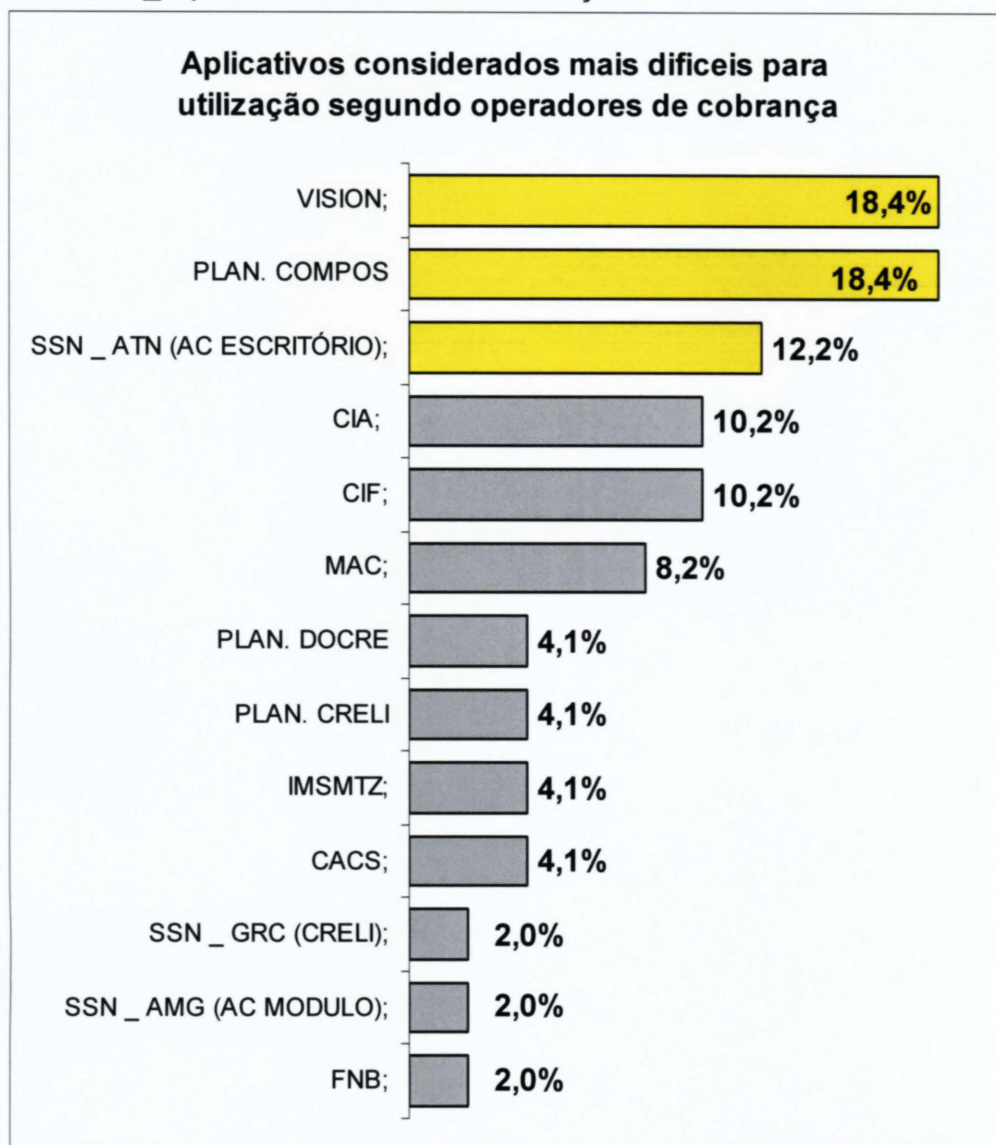
O fato da negociação em si gerar estresse leva a crer que existe a necessidade de um levantamento com os operadores de cobrança, para identificar os motivos que podem estar dificultando a negociação em si, e verificar se isso pode estar relacionado ao treinamento recebido ou algum outro fator.

Para o autor, o fato de que a monitoração gera algum estresse é compreensível, pois a monitoração é uma forma de controle de qualidade do serviço prestado pelos operadores de cobrança.

A seguir, é apresentado o gráfico 15 que demonstra a opinião dos operadores de cobrança referente aos aplicativos usados na central de cobrança para desenvolvimento da tarefa de cobrança que pode gerar alguma dificuldade. O autor teve como objetivo aferir essa questão, pois a tarefa de cobrança executada pelos operadores de cobrança depende diretamente da utilização de aplicativos usados na central de cobrança e se houver algum aplicativo considerado difícil, isso pode influenciar diretamente a produtividade dos operadores.

Verifica-se com o resultado que os aplicativos considerados mais difíceis ou que geram dúvidas quanto a sua utilização são os seguintes: o aplicativo Vision e a planilha Compos.

Gráfico 15_ Aplicativos usados na cobrança



Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos operadores de cobrança da equipe Y, do banco X, em setembro de 2005.

5.3 CLASSIFICAÇÃO DAS METAS DE PRODUTIVIDADE

Conforme o objetivo principal do trabalho que é identificar como os operadores da equipe Y classificam suas metas de produtividade, os resultados são apresentados graficamente para facilitar o entendimento das informações.

Cada operador de cobrança trabalha com metas de produtividades a serem atingidas. As metas de produtividade são controladas por indicadores, ou seja, cada indicador esta associada a uma meta de produtividade estipulada pela direção/ supervisão da central de cobrança do banco X. Os principais indicadores de produtividade utilizados na central de cobrança do banco X são:

- Promessas;
- Tempo não-disponível;
- Tempo de pausa;
- Tempo de conversação;
- Monitoração.

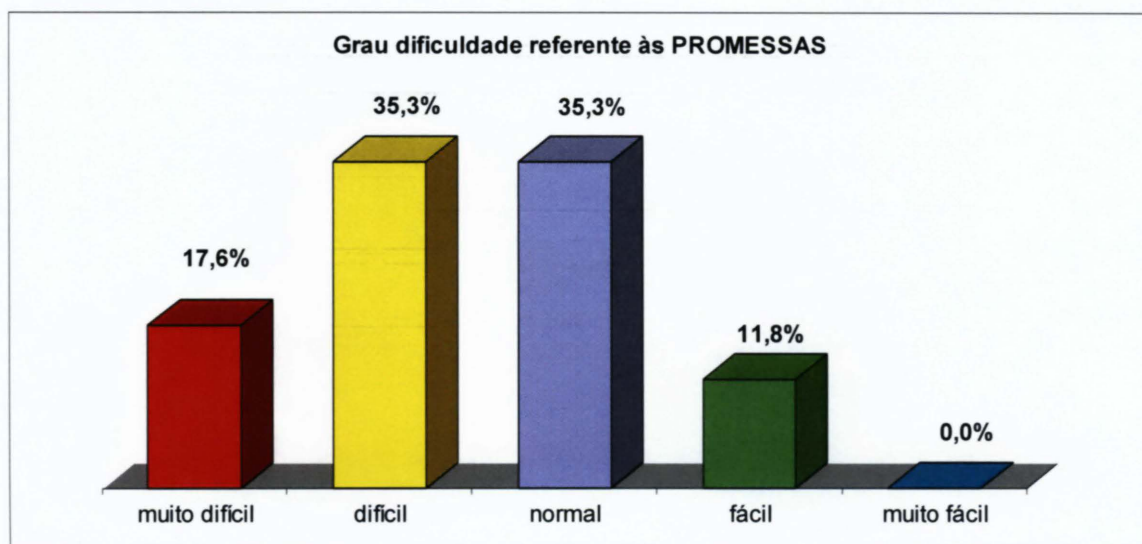
Esses indicadores foram escolhidos pelo autor, pois são comuns a todos os operadores da equipe Y, como também a todos operadores de cobrança da central do banco X.

5.3.1 Promessas

É a principal meta ou objetivo de cada operador. Conseguir uma posição ou compromisso de pagamento com o cliente dentro de determinado horizonte de tempo. A meta está em aproximadamente trinta (30) promessas por dia.

Conforme o gráfico 16 a seguir, 52,9% dos operadores de cobrança da equipe Y, consideram a meta relacionada às promessas como difícil ou muito difícil. Outros 35,3% dos operadores consideram normal, ou seja, nem fácil e nem difícil e a minoria, 11,8% considera as metas relacionadas às promessas como fácil.

Gráfico 16_ Promessas.



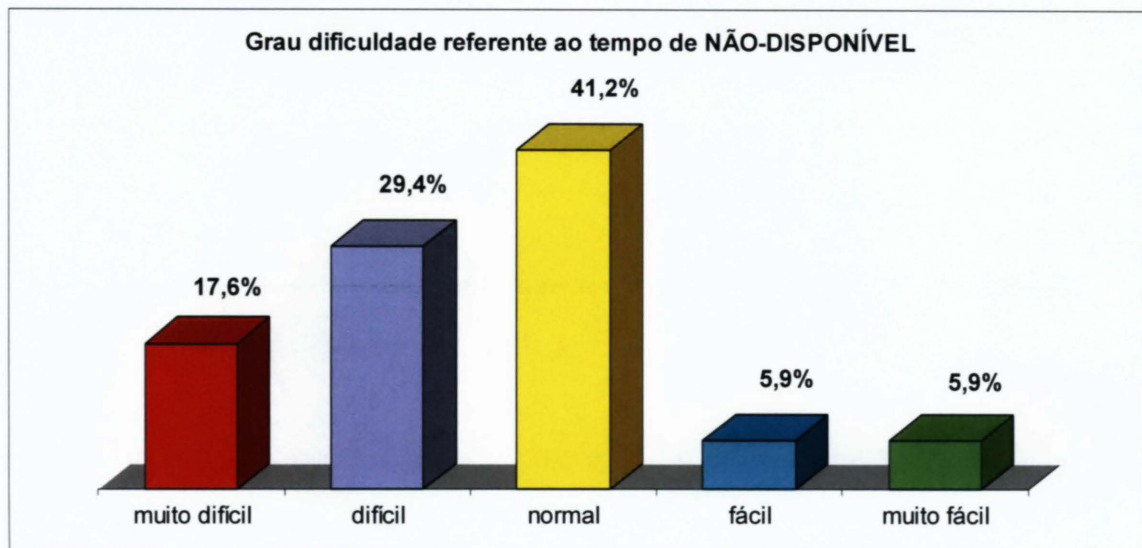
Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos operadores de cobrança da equipe Y, do banco X, em setembro de 2005.

5.3.2 Tempo não-disponível

Tempo Não-disponível é o tempo disponibilizado que cada operador tem para uso pessoal. Está dividido em 15 minutos para intervalo diário, e mais 10 minutos, normalmente utilizados para ir ao banheiro, tomar água ou também usado pelos fumantes para eventual necessidade. A meta de tempo estipulado para o tempo não-disponível é de 25 minutos diário.

Pelo gráfico 17 a seguir, 47% dos operadores de cobrança classificam o tempo não-disponível como difícil ou muito difícil; 41,2% acha normal, ou seja, não considera fácil e tão pouco difícil a meta de 25 minutos diários e 11,8% dos operadores considera fácil atingir a meta de tempo não-disponível.

Gráfico 17_ Não-disponível.



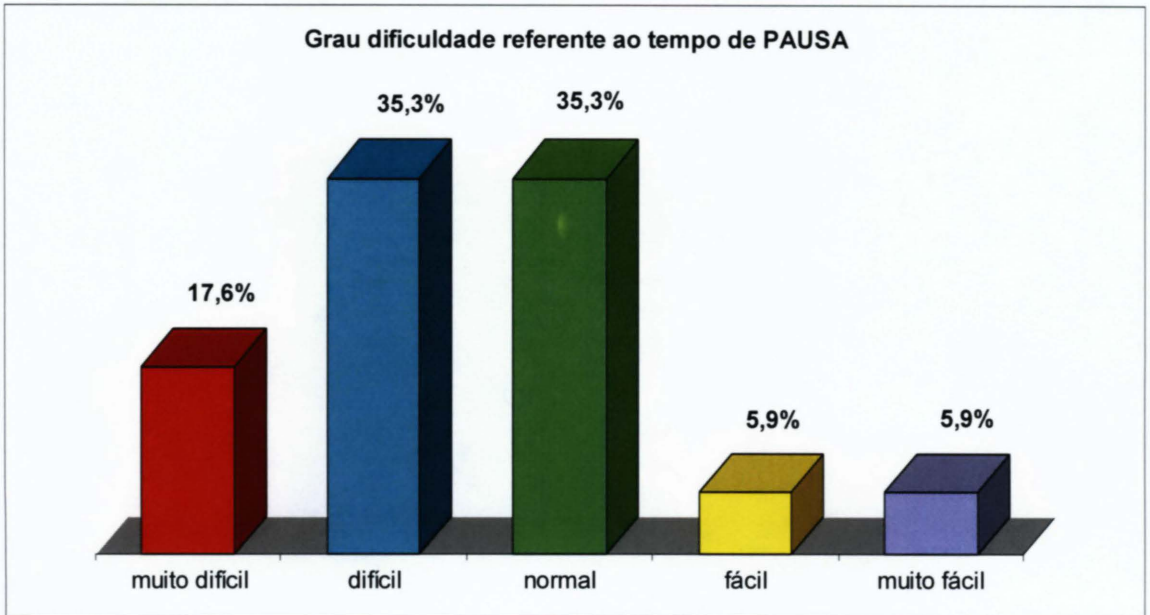
Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos operadores de cobrança da equipe Y, do banco X, em setembro de 2005.

5.3.3 Tempo de pausa

Tempo de Pausa é o tempo que cada operador leva para sair de um contato telefônico com um cliente para começar outro contato telefônico. O ideal é o mais próximo de zero, porém como é um objetivo difícil de ser atingido, há uma tolerância. A meta atual considera no máximo dez (10) minutos por dia.

Conforme o gráfico 18 a seguir, a meta do tempo de pausa é considerada difícil ou muito difícil por 52,9% dos operadores, ou seja, mais da metade da equipe Y considera essa meta com relevante grau de dificuldade. Outros 35% da equipe consideram nem difícil e nem fácil, ou seja, uma meta normal e a minoria de 11,8% consideram fácil a meta do tempo de pausa.

Gráfico 18_ Tempo de pausa.



Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos operadores de cobrança da equipe Y, do banco X, em setembro de 2005.

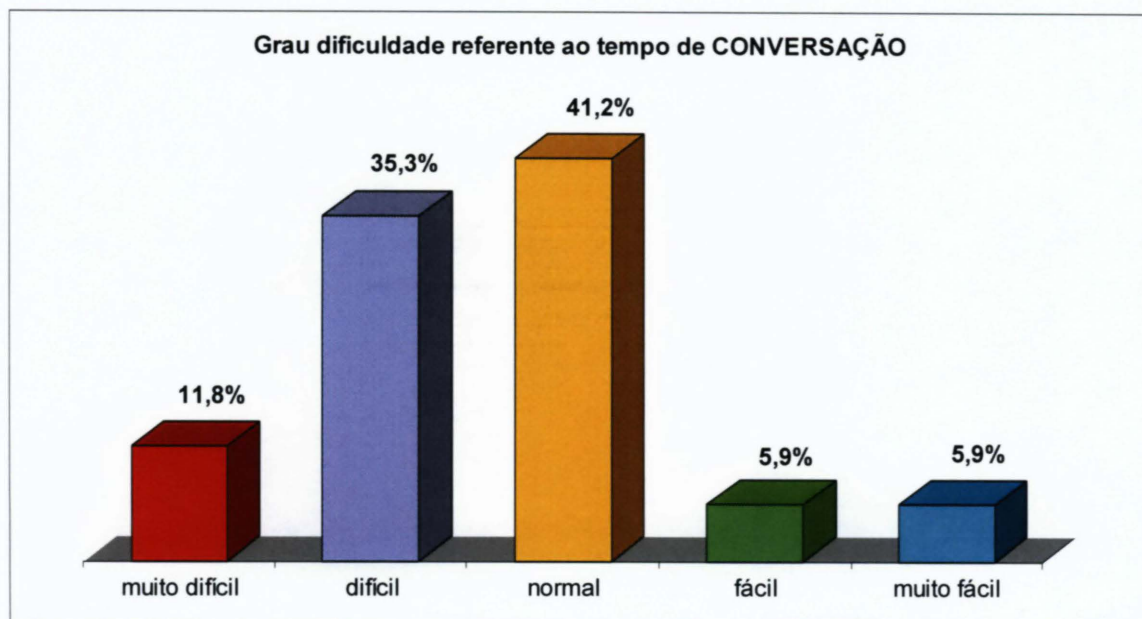
5.3.4 Tempo de conversação

Tempo de conversação pode ser entendido como o tempo em minutos, que cada contato efetivo com o cliente possui, ou seja, é o tempo de cada ligação telefônica que ocorre o contato com o cliente.

O ideal é o menor tempo possível, pois quanto menor for o tempo de conversação com cada cliente, maior é a possibilidade de realizar outros contatos efetivos por dia. A média solicitada está em torno de três (3) a quatro (4) minutos por contato efetivo com cliente.

Através do gráfico 19, verifica-se que 47,1% dos operadores de cobrança consideram difícil ou muito difícil a meta referente a esse indicador e 41,2% considera a meta normal, nem difícil e nem fácil e por fim uma minoria de 11,8% considera a meta do tempo de conversação fácil.

Gráfico 19_ Tempo de conversação.



Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos operadores de cobrança da equipe Y, do banco X, em setembro de 2005.

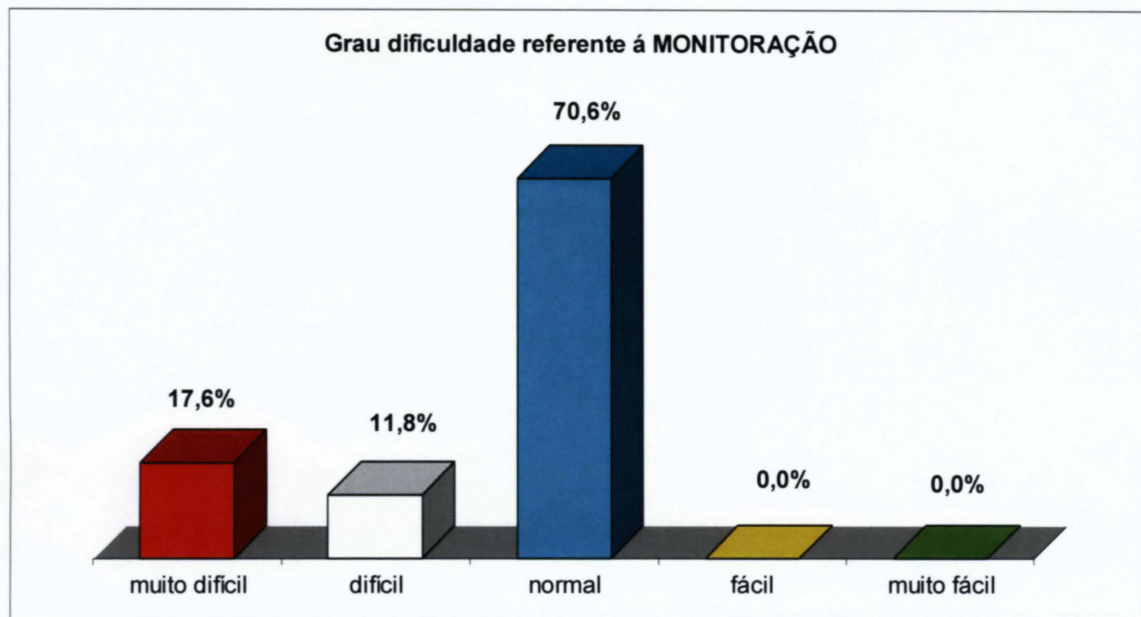
5.3.5 Monitoração

Monitoração é formato que cada contato efetivo (ligação) com cliente precisa ter e determina o nível de qualidade do atendimento oferecido pelo operador de cobrança. A monitoração esta relacionada ao script ou texto pré-definidos para padronizar e formalizar o atendimento ao cliente. A monitoração avalia pontos como o conhecimento que o operador possui sobre os produtos trabalhados, a forma de abordagem ao cliente e a cobrança ou negociação em si. É medida por uma pontuação sendo que quanto maior a pontuação atingida pelo operador de cobrança, melhor é o desempenho alcançado nesse indicador.

No gráfico 20 a seguir, pode-se verificar que 29,4% dos operadores de cobrança classificaram a monitoração como difícil ou muito difícil. Nenhum operador de cobrança considerou fácil a monitoração, mas, a maioria absoluta de

70,6% dos operadores considera a monitoração como uma meta normal para se atingir, ou seja, nem fácil, nem difícil.

Gráfico 20_ Monitoração.



Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos operadores de cobrança da equipe Y, do banco X, em setembro de 2005.

5.4 DIANÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

A tabela 01, a seguir, apresenta o diagnóstico do clima organizacional da equipe Y da central de cobrança, com a divisão do diagnóstico conforme os fatores ou variáveis avaliadas pelo modelo de Sbragia.

Para interpretar os resultados basta utilizar o princípio de um termômetro, ou seja, quanto maior for o índice atribuído para cada fator ou variável pesquisada maior é o grau de concordância ou satisfação com esse fator ou variável. E quanto menor for o índice, maior é o grau de insatisfação ou discordância. O índice vai de 1 á 5.

O resultado do diagnóstico reflete a opinião de todos os operadores de cobrança da equipe Y.

Tabela 01_ Diagnóstico do clima organizacional.

Nº	QUESTÕES BASEADAS NOS FATORES DO MODELO DE SBRAGIA PARA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	ÍNDICE	FREQÜÊNCIA
1	Adequação da estrutura		
	Minha área (central de cobrança) comunica aos colaboradores o que é importante para a empresa;	3,88	17
	Para atingir meus resultados esperados sinto que não ha burocracia nos procedimentos do meu trabalho, tudo é claro e bem informado;	2,88	17
	Considero padronizada a cobrança executada ou seja, todos os operadores fazem da mesma forma;	2,24	17
2	Apoio logístico proporcionado		
	No que diz respeito à tarefa de cobrança (fundamentação, argumentação e cobrança) me considero preparado para a atividade;	3,69	16
	Minha equipe tem bom equipamento e instalações físicas e isso favorece meu trabalho e minha produtividade;	3,65	17
	Conheço todos os sistemas (aplicativos) usados na cobrança	3,29	17
	Considero satisfatória a quantidade de treinamento que recebo	2,71	17
3	Atitude frente a conflitos		
	Aqui, as pessoas não correm risco de perderem seus empregos, quando falam a verdade para seus chefes;	2,56	16
4	Autonomia presente		
	Mesmo que meu coordenador não esteja presente, sinto que isso não afeta minha produtividade, pois tenho autonomia para executar meu trabalho;	3,59	17
5	Clareza percebida		
	Eu conheço a MISSÃO da central de cobrança	3,88	17
	Eu acredito que a MISSÃO da central de cobrança é um bom negócio	3,69	16
	Recebo todas as informações necessárias para executar meu trabalho da forma mais produtiva;	3,00	17
	As informações gerais sobre nossa empresa são muito bem divulgado a seus funcionários.	2,94	17
	Meu coordenador informa como estou indo no trabalho	2,94	16
6	Condições de progresso		
	Ter a possibilidade de ser promovido na empresa me motiva a melhorar meu desempenho;	3,59	17
	Acredito ter chances de ser promovido na empresa	3,24	17
	Na central de cobrança, os critérios para promoção são claros e objetivos.	2,35	17
	Estou satisfeito com relação aos critérios utilizados para Promoções internas;	2,24	17
7	Conformidade exigida		
	Considero flexíveis as normas disciplinares da empresa	3,06	17
	As políticas de cobrança da central são flexíveis no meu trabalho e isso aumenta minha produtividade;	2,94	17
8	Consideração humana		
	Acredito que meu trabalho influencia a minha qualidade de vida	4,31	16
	Estou satisfeito com meu plano de beneficios	3,71	17
	Estou satisfeito com meu horário de trabalho	3,65	17
	Considero justa a quantidade / volume de trabalho que faço	3,18	17
	Em termos de estabilidade no emprego, me sinto seguro/ estável;	2,94	17
9	Cooperação existente		
	Mantenho um bom relacionamento com seu Coordenador	4,12	17

	Considero saudável o relacionamento com meus colegas de trabalho	4,12	17
	Acredito que existe um bom ambiente de trabalho entre as pessoas na central e isso favorece meu trabalho e aumenta minha produtividade;	3,47	17
	Há um nível bom de confiança e respeito em meu departamento (central de cobrança);	3,24	17
10	Ênfase na participação		
	Sinto que minhas idéias e sugestões são ouvidas pela empresa	2,94	17
	Acredito que os operadores são consultados antes de tomar uma decisão referente ao trabalho executado;	2,18	17
11	Estado de tensão		
	Considero fácil o uso dos sistemas/aplicativos relacionado à cobrança	3,71	17
	Meu trabalho não sofre interferência por parte de questões emocionais (por ex. problemas familiares, ou pessoais ou ainda do próprio trabalho);	2,59	17
12	Forma de controle		
	Sou sempre informado pela minha coordenação referente aos meus resultados obtidos em produtividade;	3,00	17
13	Justiça predominante		
	Meu coordenador trata todos seus funcionários de igual para igual.	3,76	17
	Considero justos os critérios para as premiações das campanhas realizadas pelo meu coordenador;	2,82	17
	A empresa sempre cumpre as promessas que faz aos funcionários	2,47	17
	Acredito que ha imparcialidade na escolha de pessoas para promoções, sem favorecimentos, e isso me motiva a melhorar meus resultados;	2,24	17
14	Padrões enfatizados		
	Conheço minhas metas de trabalho, as quais devo cumprir;	4,18	17
	Sei qual é a razão (o porque) de cada meta de produtividade estipulada	3,35	17
	As campanhas de premiações realizadas pelo meu coordenador estimulam minha produtividade	3,24	17
	Acho minhas metas de produtividade importantes e isso me motiva a alcançá-las;	2,94	17
16	Proximidade da supervisão		
	Meu coordenador é bom tecnicamente (conhece o trabalho que faz)	4,12	17
	Meu coordenador acredita verdadeiramente nos objetivos da organização	3,88	17
	Meu coordenador é acessível à minha equipe de trabalho	3,82	17
	Meu coordenador atende minhas solicitações	3,59	17
	Acredito que o estilo de liderança exercida na minha equipe contribui para aumentar a minha produtividade;	3,47	17
17	Recompensas proporcionais		
	Estou satisfeito com meu salário pelo trabalho que faço;	3,25	16
	Acho justa as recompensas que recebo (salário, reconhecimento, etc) pelo meu trabalho e isso me motiva a aumentar minha produtividade;	3,18	17
	Em termos de realização profissional com o trabalho que realizo, me sinto satisfeito;	2,35	17
18	Reconhecimento proporcionado		
	Meu coordenador reconhece quando faço um serviço muito bom	3,82	17
	Sou reconhecido quando executo um bom trabalho e isso me motiva a melhorar cada vez mais;	3,59	17
19	Sentimento de identidade		
	Sinto orgulho de trabalhar na empresa e isso me motiva a melhorar meu trabalho;	3,63	16
20	Tolerância existente		
	Quando faço um erro no trabalho, sou orientado e não punido;	3,71	17

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos operadores de cobrança da equipe Y, do banco X, em setembro de 2005.

A tabela 02 apresenta os resultados do diagnóstico em ordem decrescente dos índices.

Tabela 02_ diagnóstico do clima por ordem decrescente do índice.

QUESTÕES BASEADAS NOS FATORES DO MODELO DE SBRAGIA PARA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	ÍNDICE
Acredito que meu trabalho influencia a minha qualidade de vida	4,31
Conheço minhas metas de trabalho, as quais devo cumprir.	4,18
Mantenho um bom relacionamento com seu Coordenador	4,12
Considero saudável o relacionamento com meus colegas de trabalho	4,12
Meu coordenador é bom tecnicamente (conhece o trabalho que faz)	4,12
Minha área (central de cobrança) comunica aos colaboradores o que é importante para a empresa;	3,88
Eu conheço a MISSÃO da central de cobrança	3,88
Meu coordenador acredita verdadeiramente nos objetivos da organização	3,88
Meu coordenador é acessível à minha equipe de trabalho	3,82
Meu coordenador reconhece quando faço um serviço muito bom	3,82
Meu coordenador trata todos seus funcionários de igual para igual.	3,76
Estou satisfeito com meu plano de benefícios	3,71
Considero fácil o uso dos sistemas/ aplicativos relacionados à cobrança	3,71
Quando faço um erro no trabalho, sou orientado e não punido;	3,71
No que diz respeito à tarefa de cobrança (fundamentação, argumentação e cobrança) me considero preparado para a atividade;	3,69
Eu acredito que a MISSÃO da central de cobrança é um bom negócio	3,69
Minha equipe tem bom equipamento e instalações físicas e isso favorece meu trabalho e minha produtividade;	3,65
Estou satisfeito com meu horário de trabalho	3,65
Sinto orgulho de trabalhar na empresa e isso me motiva a melhorar meu trabalho;	3,63
Mesmo que meu coordenador não esteja presente, sinto que isso não afeta minha produtividade, pois tenho autonomia para executar meu trabalho;	3,59
Ter a possibilidade de ser promovido na empresa me motiva a melhorar meu desempenho;	3,59
Meu coordenador atende minhas solicitações	3,59
Sou reconhecido quando executo um bom trabalho e isso me motiva a melhorar cada vez mais;	3,59
Acredito que existe um bom ambiente de trabalho entre as pessoas na central e isso favorece meu trabalho e aumenta minha produtividade;	3,47
Acredito que o estilo de liderança exercida na minha equipe contribui para aumentar a minha produtividade;	3,47
Sei qual é a razão (o porque) de cada meta de produtividade estipulada	3,35
Conheço todos os sistemas (aplicativos) usados na cobrança	3,29
Estou satisfeito com meu salário pelo trabalho que faço;	3,25

Acredito ter chances de ser promovido na empresa	3,24
Há um nível bom de confiança e respeito em meu departamento (central de cobrança);	3,24
As campanhas de premiações realizadas pelo meu coordenador estimulam minha produtividade	3,24
Considero justa a quantidade / volume de trabalho que faço	3,18
Acho justa as recompensas que recebo (salário, reconhecimento, etc) pelo meu trabalho e isso me motiva a aumentar minha produtividade;	3,18
Considero flexíveis as normas disciplinares da empresa	3,06
Recebo todas as informações necessárias para executar meu trabalho da forma mais produtiva;	3,00
Sou sempre informado pela minha coordenação referente aos meus resultados obtidos em produtividade;	3,00
As informações gerais sobre nossa empresa são muito bem divulgado a seus funcionários.	2,94
As políticas de cobrança da central são flexíveis no meu trabalho e isso aumenta minha produtividade;	2,94
Em termos de estabilidade no emprego, me sinto seguro/ estável;	2,94
Sinto que minhas idéias e sugestões são ouvidas pela empresa	2,94
Acho minhas metas de produtividade importantes e isso me motiva a alcançá-las;	2,94
Meu coordenador informa como estou indo no trabalho	2,94
Para atingir meus resultados esperados sinto que não ha burocracia nos procedimentos do meu trabalho, tudo é claro e bem informado;	2,88
Considero justos os critérios para as premiações das campanhas realizadas pelo meu coordenador;	2,82
Considero satisfatória a quantidade de treinamento que recebo	2,71
Meu trabalho não sofre interferência por parte de questões emocionais (por ex. problemas familiares, ou pessoais ou ainda do próprio trabalho);	2,59
Aqui, as pessoas não correm risco de perderem seus empregos, quando falam a verdade para seus chefes;	2,56
A empresa sempre cumpre as promessas que faz aos funcionários	2,47
Na central de cobrança, os critérios para promoção são claros e objetivos.	2,35
Em termos de realização profissional com o trabalho que realizo, me sinto satisfeito;	2,35
Considero padronizada a cobrança executada, ou seja, todos os operadores fazem da mesma forma;	2,24
Estou satisfeito com relação aos critérios utilizados para Promoções internas;	2,24
Acredito que ha imparcialidade na escolha de pessoas para promoções, sem favorecimentos, e isso me motiva a melhorar meus resultados;	2,24
Acredito que os operadores são consultados antes de tomar uma decisão referente ao trabalho executado;	2,18

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado aos operadores de cobrança da equipe Y, do banco X, em setembro de 2005.

5.4.1 Resultados Negativos e Positivos

Aplicando a Lei de Pareto, foram selecionados 20% dos resultados, que costumam estatisticamente representar 80% dos problemas existentes.

a) Resultados Negativos

Os resultados negativos são entendidos como os resultados que indicam os menores índices e aferem os maiores graus de discordância ou insatisfação percebida pelos operadores de cobrança da equipe Y da central de cobrança do banco X, e são considerados as variáveis ou fatores críticos do clima organizacional. Dessa forma o primeiro lugar representa o fator ou variável aferida que apresentou menor índice e conseqüentemente a maior discordância ou insatisfação, e assim por diante:

1º lugar_ Acredito que os operadores são consultados antes de tomar uma decisão referente ao trabalho executado;

2º lugar_ Acredito que ha imparcialidade na escolha de pessoas para promoções, sem favorecimentos, e isso me motiva a melhorar meus resultados;

2º lugar _ Considero padronizada a cobrança executada, ou seja, todos os operadores fazem da mesma forma;

2º lugar _ Estou satisfeito com relação aos critérios utilizados para promoções internas;

4º lugar _ Em termos de realização profissional com o trabalho que realizo, sinto – me satisfeito;

4º lugar_ Na central de cobrança, os critérios para promoção são claros e objetivos;

5º lugar_ A empresa sempre cumpre as promessas que faz aos funcionários.

6º lugar_ Aqui, as pessoas não correm risco de perderem seus empregos, quando falam a verdade para seus chefes;

7º_ Meu trabalho não sofre interferência por parte de questões emocionais (por ex. problemas familiares, ou pessoais ou ainda do próprio trabalho);

8º_ Considero satisfatória a quantidade de treinamento que recebo.

b) Resultados Positivos

Resultados positivos são os que apresentaram os maiores índices e como consequência indicam os maiores graus de concordância ou satisfação percebida pelos operadores de cobrança da equipe Y da central de cobrança do banco X.

Dessa forma, o primeiro lugar representa o fator ou variável que apresentou melhor grau de concordância ou satisfação.

1º lugar_ Acredito que meu trabalho influencia a minha qualidade de vida;

2º lugar_ Conheço minhas metas de trabalho, as quais devo cumprir;

3º lugar_ Mantenho um bom relacionamento com meu Coordenador;

3º lugar_ Considero saudável o relacionamento com meus colegas de trabalho;

3º lugar_ Meu coordenador é bom tecnicamente (conhece o trabalho que faz);

4º lugar_ Minha área (central de cobrança) comunica aos colaboradores o que é importante para a empresa;

4º lugar_ Eu conheço a MISSÃO da central de cobrança;

4º lugar_ Meu coordenador acredita verdadeiramente nos objetivos da organização;

5º lugar_ Meu coordenador é acessível à minha equipe de trabalho;

5º lugar_ Meu coordenador reconhece quando faço um serviço muito bom.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo está dividido em duas partes. A primeira parte é referente às conclusões sobre o resultado do estudo e estão divididas em duas seções. A primeira seção aborda a classificação das metas de produtividade pelos operadores e a segunda seção expõe as considerações sobre o diagnóstico do clima organizacional.

As conclusões desenvolvidas pelo autor estão conforme a problemática do estudo.

A segunda parte diz respeito a algumas recomendações elaboradas pelo autor, embasadas nos resultados apresentados pelo estudo.

6.1 CONCLUSÕES

6.1.1 Sobre a Classificação das Metas de Produtividade

Através dos resultados obtidos pela pesquisa para classificar as metas de produtividade dos operadores da equipe Y, o estudo revela que:

A meta de, aproximadamente 30 promessas diárias foi considerada por mais da metade dos operadores como difícil.

A meta de 25 minutos para o tempo não-disponível dos operadores foi classificada entre difícil e normal pela maioria absoluta dos operadores.

A meta de aproximadamente 10 minutos para o tempo de pausa foi considerada por mais da metade dos operadores como difícil.

A meta do tempo de conversação solicitada, esta entre três a quatro minutos por contato com cliente e foi classificada pela maioria dos operadores como difícil a normal.

A meta da monitoração, a qual esta relacionada com a qualidade do serviço prestado pelos operadores foi considerada pela maioria absoluta como normal.

Pelo resultado do estudo referente à classificação das metas de produtividade, pode-se concluir que os operadores de cobrança da equipe Y consideram entre difícil a normal as suas metas ou objetivos.

6.1.2 Sobre o Diagnóstico do Clima Organizacional

Referente ao diagnóstico do clima organizacional da equipe Y do banco X e conforme o resultado apresentado, o autor analisou os dez melhores resultados (positivos) e os dez piores resultados (negativos).

Entre os resultados positivos, ou seja, as variáveis que apresentam maior índice, para aferir o grau de concordância ou satisfação, verificou-se que os operadores de cobrança da equipe Y consideram que:

a) O trabalho tem relevante influência na qualidade de vida dos operadores, dessa forma é importante manter a satisfação e a motivação dessas pessoas, pois a qualidade de vida é fundamental no desempenho do funcionário para com seu trabalho.

b) Há uma comunicação eficiente entre a central de cobrança e os operadores, principalmente na comunicação das metas de trabalho esclarecendo qual é a produtividade esperada pela empresa. Grande parte dos operadores conhece a missão da central de cobrança.

c) Os operadores consideram saudável o relacionamento entre os colegas de trabalho e isso é importante porque facilita a integração entre as pessoas e fortalece o sentimento de trabalho em equipe.

d) Outro ponto positivo aferido pelo diagnóstico de clima da equipe Y está na liderança da equipe Y. Os operadores afirmam ter um bom relacionamento com o coordenador da equipe, além disso, concordam que o seu coordenador é bom tecnicamente no desempenho de suas funções. Concordam também no fato de que o coordenador acredita realmente nos objetivos da organização, de certa forma isso acaba por contaminar a equipe de trabalho e por fim, os operadores

consideram que o coordenador da equipe é acessível e reconhece o trabalho realizado pelos seus funcionários.

Entre resultados negativos, ou seja, as variáveis que apresentam os menores índices para aferir o grau de concordância ou satisfação, verificaram-se que os operadores de cobrança da equipe Y consideram:

a) Os operadores apresentaram insatisfação por não serem consultados antes que a coordenação apresente alguma nova decisão sobre o trabalho operacional.

b) Os operadores estão insatisfeitos com a padronização da cobrança efetuada por todos os operadores da central, ou seja, acreditam que os operadores fazem a mesma tarefa de forma diferente.

c) As condições de progresso oferecidas pela central de cobrança principalmente referente a promoções internas foram consideradas as variáveis com menores índices, ou seja, maior insatisfação ou discordância. Os operadores de cobrança da equipe Y acreditam que não existe imparcialidade para a escolha das pessoas que serão promovidas, consideram-se insatisfeitos com relação aos critérios adotados e acreditam que não há clareza nas informações sobre os critérios para promoções internas.

d) Os operadores de cobrança da equipe Y apresentam insatisfação referente à realização profissional pelo trabalho executado. O autor acredita que esse resultado pode ser explicado pelo fato da equipe Y possuir em sua maioria relevante nível educacional uma vez que a tarefa realizada não absorve, ou absorve muito pouco a formação acadêmica dos operadores.

e) Os operadores de cobrança acreditam que a empresa não cumpre com as promessas feitas a seus funcionários, essa informação apresenta importante relevância, pois pode gerar descomprometimento da mão-de-obra.

f) Para os operadores, não é possível falar abertamente com os superiores, sob o risco de punição. Os colaboradores acreditam que existe risco caso falem o que pensam aos superiores. Para o autor esse fator é decorrente da estrutura hierárquica e é comum a qualquer organização que possua determinado nível de estrutura hierárquica.

g) Segundo os operadores de cobrança, o trabalho executado sofre interferência por questões emocionais. O autor acredita que a influência pode realmente existir, pois o trabalho do operador de cobrança utiliza pouco esforço físico, mas consome grande esforço mental e psíquico, dessa forma caso exista algum problema emocional, a tarefa do operador pode ser afetada.

h) Os operadores consideram insatisfatória a quantidade de treinamento que recebem.

O objetivo final do trabalho é diagnosticar o clima organizacional e classificar as metas de produtividade dos operadores de cobrança, na equipe Y, no turno da tarde, da central de cobrança do banco X. Pode-se afirmar que os objetivos da pesquisa foram todos alcançados.

Os resultados apresentados servem como termômetro para avaliar a equipe Y da central de cobrança, e serve como referencial para tomar algumas decisões sobre o clima organizacional e as metas de produtividade.

Com relação à classificação das metas de produtividade é importante salientar que objetivos/ metas fáceis podem ser atingidos pelos operadores com facilidade e assim, deixam de ser desafiadores e correm o risco de não estimular a motivação dos colaboradores.

Como também, se os objetivos/ metas forem muito difíceis, o sentimento de frustração pode dominar os operadores e os objetivos deixarão de ser motivadores.

É preciso que o nível gerencial e estratégico tenha cuidado ao estipular as metas dos operadores de cobrança para firmarem metas realistas e desafiadoras.

Pelo diagnóstico de clima organizacional da equipe Y da central de cobrança do banco X, dentro de um contexto geral, pode-se apontar o tipo de clima como satisfatório ou clima bom.

Entre os operadores de cobrança, o fator ou a variável mais crítica do clima refere-se às condições de progresso relacionadas à imparcialidade, aos critérios e clareza das promoções internas.

Outro fator crítico do clima foi à ênfase na participação, que até certo ponto é compreensível, pois o cargo de operador de cobrança é de nível operacional. Porém, se houver alguma maneira de incluir os operadores de cobrança nas tomadas de decisões, isso poderia gerar maior comprometimento dessas pessoas com os resultados esperados e maior satisfação com o trabalho.

Mais um fator crítico foi à justiça predominante na central de cobrança, porém, também está relacionado com a promoção interna na área.

Os fatores positivos com melhor avaliação estão relacionados à clareza percebida, cooperação existente e a proximidade da supervisão. Pode-se afirmar então que a comunicação interna, o trabalho em equipe, a integração entre as pessoas e a liderança exercida na equipe Y, são pontos fortes.

O presente trabalho teve o objetivo de revelar a realidade do clima organizacional da equipe Y, caracterizando o estudo como uma fonte primária de informações para a tomada de decisões para a melhoria do clima organizacional da área estudada.

As conclusões aqui apresentadas seguem padrões metodológicos conforme modelos e fundamentação existentes na literatura. Mesmo assim, é possível a presença de limitações, como por exemplo, o dinamismo da área estudada que atualiza constantemente a estratégia e procedimentos operacionais.

Mesmo considerando fatores limitativos, as informações obtidas pela pesquisa apontam para resultados embasados, com o intuito de colaborar com a instituição objeto de estudo.

6.2 RECOMENDAÇÕES

A principal recomendação elaborada pelo autor com relação às metas de produtividade, baseada nos resultados do estudo, é que as metas devem ser realistas e desafiadoras, para manter a motivação dos colaboradores. O ideal também seria aumentar a participação dos operadores de cobrança na elaboração das metas de produtividade, ou pelo menos em algumas metas, para então

conseguir além da motivação, o comprometimento dos operadores envolvidos no processo.

Com relação ao diagnóstico do clima organizacional, para os resultados positivos, o autor sugere enfatizar os fatores ou variáveis positivas, como por exemplo, a comunicação interna, o relacionamento entre os funcionários e a relação com a liderança da equipe.

Referente aos resultados negativos, o autor sugere:

- a) Aumentar, se possível, a participação dos operadores quanto à tomada de decisão sobre alguns procedimentos operacionais.
- b) Aferir a necessidade de treinamento dos operadores, para então desenvolver os pontos fracos identificados pelos operadores com relação à tarefa de cobrança.
- c) Padronizar o trabalho realizado na central de cobrança, ou seja, todos os operadores devem adotar o mesmo padrão, as mesmas condições e políticas de cobrança.
- d) Reavaliar a comunicação para os funcionários no que diz respeito à promoção interna e aos critérios utilizados. É importante deixar bem claro aos operadores quais são os critérios e as condições para promoções internas do banco.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada á Administração de empresas. Psicologia do Comportamento Organizacional**, 3ª edição, São Paulo: Atlas, 1996.

BERNARDES, Cyro. MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Teoria Geral da Administração: gerenciando organizações**, 3ª edição, São Paulo: Saraiva, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**, 8ª Edição, São Paulo: Ed. Atlas S.A., 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**, Volume 4, São Paulo: Ed. Atlas S.A., 1991.

FERNANDES, Almir. **Administração Inteligente: Novos Caminhos para as Organizações do Século XXI**, 2ª Edição, Rio de Janeiro: Ed. Futura, 2001.

FIEDLER, F.E. **A Theory of Leadership effectiveness**. New York, MacGraw-Hill, 1967.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do Conhecimento: Estratégias Competitivas para a Criação e Mobilização do Conhecimento na Empresa**, Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2005.

HERSEY, Paul. BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional**, 7ª Reedição, São Paulo: Ed. EPU, 1986.

HOLLENBECK, John R.. WAGNER III John A. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**, São Paulo: Ed. Saraiva, 2002.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional**, Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1996.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing. Metodologia, Planejamento, Execução e Análise.** Volume 1, São Paulo: Editora Atlas S.A., 1993.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana À Revolução Digital.** 3ª Edição, São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

PEREIRA, Luiz Alberto. **Poder e Clima Organizacional: Um Estudo de Caso uma Empresa Petroquímica.** Salvador, 2003. 102 f. Dissertação Apresentada ao curso de Mestrado Profissional da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias De Análise De Clima Organizacional Em Universidades Federais Brasileiras.** Florianópolis, 2002. 305 f. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção.

ROBBINS Stephen P. **Comportamento Organizacional,** 9ª Edição, São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2002.

ROBBINS Stephen P. **Administração: Mudanças E Perspectivas,** São Paulo: Ed. Saraiva, 2002.

SCHULTZE, José Paulo S. **A importância do clima organizacional e suas dimensões para a Gestão dos recursos humanos.** REVISTA DO CCEI; ISSN 1415-2061; P.07. Volume 8, n.14, agosto de 2004.

SOUZA E, **Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam.** SP: Edgard Blucher, 1978.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração,** 2ª Edição, São Paulo: Editora Atlas S.A., 1998.

ASSOCIAÇÃO DOS ADMINISTRADORES DE PESSOAL (AAPSA). **Pesquisa de Clima Organizacional.** Disponível em <http://www.aapsa.com.br/download/gap140705.ppt>, acessado em 29 de agosto de 2005.

BANCO HSBC. **Sobre o HSBC;** disponível em <http://www.hsbc.com.br/sobre-hsbc/grupo-hsbc/index.shtml>, acessado em 05 de agosto de 2005.

BLEINROTH, Carlos Eduardo. **Artigo I – Produtividade e Produção.** Disponível em <http://www.bestresult.com.br/texto9.htm>, acessado em 30/08/2005.

BLEINROTH, Carlos Eduardo. **Artigo IV - Uso de Metas no aumento da Produtividade.** Disponível em http://www.bestresult.com.br/download/artigo_04_produtividade_%20producao.pdf, acessado em 30/08/2005.

INSTITUTO CHIAVENATO. **Capítulo 17: Gestão de Pessoas.** Disponível em http://www.chiavenato.com/mapoio/material_complementar.asp, acessado em 04 agosto de 2005.

JUNQUEIRA, Cecília. BARRETO, Simone. **Teste: Pesquisa de engajamento/ comprometimento ou de clima organizacional ou de satisfação dos colaboradores.** Disponível em <http://www.institutomvc.com.br/insight72.htm#teste>, acessado em 06 de agosto de 2005.

ANEXOS

ANEXO 01_ QUESTIONÁRIO APLICADO

BOM DIA/ BOA TARDE/ BOA NOITE

Meu nome é Raphael, e sou operador de cobrança da central de cobrança (tarde), venho pedir a colaboração para o preenchimento do questionário a seguir, com fins acadêmicos, para a conclusão de monografia.

O questionário a seguir aborda temas relacionados com a sua motivação e a satisfação com seu emprego (operador de cobrança) e com a empresa. É fundamental que ao responder cada questão você retrate sua realidade; não pense no que seria a resposta ideal.

Se tiver dúvida, pense numa situação em que você esteve envolvido ou num acontecimento ocorrido recentemente na sua organização. Procure responder com a máxima sinceridade possível. Basta apenas marcar um X na(s) resposta(s) escolhida.

Obs.: O QUESTIONÁRIO É ANÔNIMO.

nº	Questões	Discordo muito	Discordo	Não tenho opinião formada	Concordo	Concordo muito
01	Considero padronizada a cobrança executada, ou seja, todos os operadores fazem da mesma forma					
02	Minha área (central de cobrança) comunica aos colaboradores o que é importante para a empresa					
03	Para atingir meus resultados esperados sinto que não ha burocracia nos procedimentos do meu trabalho, tudo é claro e bem informado;					
04	Minha equipe tem bom equipamento e instalações físicas e isso favorece meu trabalho e minha produtividade					
05	Conheço todos os sistemas (aplicativos) usados na cobrança					
06	No que diz respeito à tarefa de cobrança (fundamentação, argumentação e cobrança) me considero preparado para a atividade					
07	Considero satisfatória a quantidade de treinamento que recebo					
08	Aqui, as pessoas não correm risco de perderem seus empregos, quando falam a verdade para seus chefes.					
09	Mesmo que meu coordenador não esteja presente, sinto que isso não afeta minha produtividade pois tenho autonomia para executar meu trabalho					
10	Eu conheço a MISSÃO da central de cobrança					
11	Eu acredito que a MISSÃO da central de cobrança é um bom negócio					
12	As informações gerais sobre nossa empresa são muito bem divulgadas a seus funcionários.					
13	Meu coordenador informa como estou indo no trabalho					
14	Recebo todas as informações necessárias para executar meu trabalho da forma mais produtiva					

15	Estou satisfeito com relação aos critérios utilizados para Promoções internas					
16	Acredito ter chances de ser promovido na empresa					
17	Na central de cobrança, os critérios para promoção são claros e objetivos.					
18	Ter a possibilidade de ser promovido na empresa me motiva a melhorar meu desempenho					
19	Considero flexíveis as normas disciplinares da empresa					
20	As políticas de cobrança da central são flexíveis no meu trabalho e isso aumenta minha produtividade					
21	Acredito que meu trabalho influencia a minha qualidade de vida					
22	Em termos de estabilidade no emprego, me sinto seguro/estável					
23	Considero justa a quantidade / volume de trabalho que faço					
24	Estou satisfeito com meu plano de benefícios					
25	Estou satisfeito com meu horário de trabalho					
26	Há um nível bom de confiança e respeito em meu departamento (central de cobrança)					
27	Mantenho um bom relacionamento com seu Coordenador					
nº	Questões	Discordo muito	Discordo	Não tenho opinião formada	Concordo	Concordo muito
28	Considero saudável o relacionamento com meus colegas de trabalho					
29	Acredito que existe um bom ambiente de trabalho entre as pessoas na central e isso favorece meu trabalho e aumenta minha produtividade					
30	Sinto que minhas idéias e sugestões são ouvidas pela empresa					
31	Acredito que os operadores são consultados antes de tomar uma decisão referente ao trabalho executado					
32	Considero fácil o uso dos sistemas/aplicativos relacionada à cobrança					
33	Meu trabalho não sofre interferência por parte de questões emocionais (por ex. problemas familiares, ou pessoais ou ainda do próprio trabalho)					
34	Sou sempre informado pela minha coordenação referente aos meus resultados obtidos em produtividade					
35	A empresa sempre cumpre as promessas que faz aos funcionários					

36	Meu coordenador trata todos seus funcionários de igual para igual.				
37	Considero justo os critérios para as premiações das campanhas realizadas pelo meu coordenador				
38	Acredito que ha imparcialidade na escolha de pessoas para promoções, sem favorecimentos, e isso me motiva a melhorar meus resultados				
39	Conheço minhas metas de trabalho, as quais devo cumprir				
40	Sei qual é a razão(o porque) de cada meta de produtividade estipulada				
41	As campanhas de premiações realizadas pelo meu coordenador estimulam minha produtividade				
42	Acho minhas metas de produtividade importantes e isso me motiva a alcançá-las				
43	Meu coordenador acredita verdadeiramente nos objetivos da organização				
44	Meu coordenador é acessível à minha equipe de trabalho				
45	Meu coordenador atende minhas solicitações				
46	Meu coordenador é bom tecnicamente (conhece o trabalho que faz)				
47	Acredito que o estilo de liderança exercida na minha equipe contribui para aumentar a minha produtividade				
48	Em termos de realização profissional com o trabalho que realizo, me sinto satisfeito				
49	Estou satisfeito com meu salário pelo trabalho que faço.				
50	Acho justa as recompensas que recebo (salário, reconhecimento, etc) pelo meu trabalho e isso me motiva a aumentar minha produtividade				
51	Meu coordenador reconhece quando faço um serviço muito bom				
52	Sou reconhecido quando executo um bom trabalho e isso me motiva a melhorar cada vez mais				
53	Sinto orgulho de trabalhar na empresa e isso me motiva a melhorar meu trabalho				
54	Quando faço um erro no trabalho, sou orientado e não punido;				

Questões

muito
difícil

difícil

normal

fácil

muito
fácil

55	Como você classifica sua meta de produtividade referente às Promessas?				
56	Como você classifica sua meta de produtividade referente ao tempo de Não Disponível?				
57	Como você classifica sua meta de produtividade referente ao tempo de Pausa?				
58	Como você classifica sua meta de produtividade referente ao tempo de conversação?				
59	Como você classifica sua meta de produtividade referente à monitoração?				

MARQUE UM X NA ALTERNATIVA ESCOLHIDA :

60- Sexo:

- Feminino
 Masculino

61- Idade:

- abaixo de 18 anos;
 entre 19 e 25 anos;
 entre 26 e 30 anos;
 entre 31 e 35 anos;
 acima de 36 anos;

62- Estado civil:

- solteiro
 casado
 relacionamento estável
 desquitado / divorciado
 viúvo

63- Possui filhos:

- Sim
 Não

64- Escolaridade:

- 2º grau completo;
 3º grau incompleto/ em curso;
 3º grau completo;
 Pós-graduação;
 Pós-graduação em curso;
 Mestrado;

65- Tempo de Serviço na empresa:

- Menos de 6 meses na Empresa;
 de 6 meses à 1 ano na Empresa;
 de 1 ano à 2 anos na Empresa;
 de 2 anos à 3 anos na Empresa;
 Mais de 3 anos na Empresa;

MULTIPLA ESCOLHA:

66- Dos itens abaixo relacionados, marque até 5 opções que você considera, hoje, como os principais Fatores de Motivação para os funcionários da sua empresa:

marque somente as opções que retratam o real sentimento de hoje, não aquilo que você gostaria que acontecesse.

- Instalações Físicas;
 Quantidade de Treinamento que recebem;
 Qualidade dos treinamentos que recebem;
 Integração da equipe de Trabalho;
 Oportunidade de Crescimento;
 Autonomia;
 Estabilidade no emprego;
 Gostar do que faz;
 Salário somado a benefícios;
 Imagem da empresa;

68- Coloque o nº 1 ao lado do principal motivo gerador de pressão/stress no seu dia-a-dia.

Coloque o nº 2 ao lado do segundo motivo, ou descreva os motivos caso eles não tenham sido relacionados:

- Sistema;
 Script;
 Promessas;
 Tempo logado;
 Tempo não disponível;
 Tempo de pausa;
 Tempo de conversação;
 Monitoração;
 Negociação em si (fechar/fazer acordos);
 Outro motivo _____
 Outro motivo _____

- Desafios existentes no trabalho;
- Relação com o cliente;
- Participação das decisões;
- Relação com a liderança da equipe;
- Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho;
- Ser ouvido;
- Outros _____

67- Coloque o nº 1 ao lado do principal motivo pelo qual você trabalha na empresa. Coloque o nº 2 ao lado do segundo motivo, ou descreva os motivos caso não tenham sido relacionados:

- gosto do trabalho que faço na empresa;
- pelo salário recebido;
- pelos benefícios recebidos;
- gosto do ambiente de trabalho;
- chances de promoção;
- pela estabilidade no emprego (segurança no emprego);
- porque trabalhar na empresa dá prestígio;
- porque ainda não consegui um emprego melhor;
- moro perto da empresa;
- estudo perto da empresa;
- gosto do(s) meu(s) chefe(s);
- gosto dos meus colegas de trabalho;

outro motivo _____

outro motivo _____

69- Marque com um X, até (5) cinco aplicativos que você considera os mais difíceis / complexos p/ uso relacionado à cobrança, no seu dia-a-dia:

- CACS;
- CCI;
- CIF;
- CIA;
- FNB;
- IMSMTZ;
- MAC;
- PLAN. COMPOS
- PLAN. CRELI
- PLAN. DOCRE
- SSN _ AMG (AC MODULO);
- SSN _ GRC (CRELI);
- SSN _ ATN (AC ESCRITÓRIO);
- VISION;
- OUTRO APLICATIVO _____
- OUTRO APLICATIVO _____

70- Coloque o nº 1 ao lado do principal prêmio incentivo gerador de motivação nas campanhas de premiação realizadas pelo seu coordenador; Coloque o nº 2 ao lado do segundo prêmio incentivo ou descreva os prêmios/incentivos caso eles não tenham sido relacionados:

- folga de 1 dia;
- pausa para lanche em equipe
- sair mais cedo do expediente;
- bolsa/pasta ;
- camisa/camisetas;
- canetas;
- um dia de suporte;
- um dia de monitoração;
- elogios/reconhecimento;
- Outro prêmio/incentivo _____
- Outro prêmio/incentivo _____