

# Análise do Clima Organizacional na Companhia de Energia Elétrica do Ceará

## Analysis of Organizational Climate in the Electricity Company of Ceará

Alyne Oliveira Vale<sup>a</sup>; Elnivan Moreira de Souza<sup>ab\*</sup>; Leandro Marinho Salgueiro Queiroz<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Universidade Estadual do Ceará, CE, Brasil

<sup>b</sup>Universidade de Fortaleza, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, CE, Brasil

\*E-mail: elnivan@hotmail.com

---

### Resumo

As pesquisas sobre clima organizacional vêm se mostrando cada vez mais importantes e relevantes para o andamento das atividades das empresas. Dessa forma, este trabalho teve como objetivo investigar a influência do clima organizacional para o desempenho dos colaboradores de uma empresa de distribuição de energia elétrica. Utilizou-se como base teórica as abordagens motivacionais tradicionais, complementada pelos conceitos de endomarketing e clima organizacional. Aplicaram-se questionários fechados com 85 colaboradores e os dados foram analisados com o uso de estatística descritiva simples. Os resultados indicaram que de forma geral o clima organizacional na empresa é propício, embora os dados tenham revelado níveis de satisfação maiores para funcionários próprios em comparação aos terceirizados. Sugere-se para estudos futuros abordagens qualitativas que busquem descortinar aspectos que não puderam ser discutidos com base no levantamento realizado.

**Palavras-chave:** Motivação. Clima Organizacional. Satisfação.

### Abstract

*The researches about organizational climate have shown themselves increasingly important and relevant to the progress of business activities. Thus, this study aimed to investigate the influence of organizational climate to employee performance of a electricity company. Was used as a theoretical basis the traditional motivational theories, complemented by concepts of endo marketing and organizational climate. Werw applied 85 closed questionnaires for 85 employees and data were analyzed using descriptive statistics. The results indicated that in general the organizational climate is conducive in the company, although the data have revealed higher levels of satisfaction for own employees compared to outsourced. It is suggested for future studies qualitative approaches that seek to uncover aspects that could not be discussed based on the survey.*

**Keywords:** Motivation. Organizational Climate. Satisfaction.

---

## 1 Introdução

Com o passar dos anos, o mercado empresarial vem passando por mudanças e se tornando cada vez mais competitivo. A disputa não mais se limita a quem tem o maior faturamento, ou quem vende em maior quantidade. Existem outros fatores como por exemplo, remunerações, treinamentos e funcionários capacitados que influenciam no desempenho organizacional e que, se forem bem trabalhados pelos seus gestores, podem trazer inúmeros benefícios.

Atualmente, umas das variáveis mais importantes em uma organização são as pessoas que fazem parte dela, em qualquer nível, seja estratégico, tático ou operacional. É sabido que toda organização busca incrementar seus ativos, mas cada vez mais as organizações estão reconhecendo a importância do bem-estar do colaborador como fator de geração de renda. Exigir bons resultados de um empregado desmotivado ou infeliz no ambiente de trabalho gera um efeito negativo para as duas partes.

Pesquisas apontam que a falta de um investimento financeiro voltado para o clima organizacional acarreta em

custos muito maiores futuramente, pois afeta diretamente no desempenho dos empregados, além do risco de macular a imagem da empresa no mercado, havendo a possibilidade de a mesma adquirir fama negativa no mercado como, por exemplo, de ser uma organização que proporciona péssimas condições para o trabalhador.

Segundo Trentin (2009), com o experimento de Hawthorne, realizado em 1933 por Elton Mayo, foi comprovado que empresas com um bom clima organizacional conseguem índices de desempenho muito mais satisfatórios, já que um funcionário motivado e com boas condições de trabalho é capaz de produzir mais e com melhor qualidade. Trata-se de um aspecto psicológico e que, portanto, varia de trabalhador para trabalhador. No entanto, ao observar o comportamento em diversas situações de trabalho, Mayo chegou à conclusão que o clima da empresa está diretamente ligado com o desempenho motivacional do funcionário.

Desta forma, os estudos sobre clima organizacional têm crescido de forma significativa, buscando explicar os fatores causadores de um clima bom ou ruim e as devidas consequências geradas pelo ambiente de trabalho. Além disso,

muitos gestores vêm procurando as melhores maneiras para que as empresas busquem oferecer um bem-estar melhor para seus funcionários, gerando a motivação necessária para que elevem os índices de desempenho, fazendo com que as metas estabelecidas pelos líderes sejam devidamente cumpridas.

Atualmente, os gestores ligados ao departamento de Recursos Humanos das empresas buscam formas para tornar o ambiente de trabalho mais agradável, promovendo eventos, enfatizando a importância de cada colaborador para o desenvolvimento da organização, programas de treinamento, recrutamento interno, capacidade de crescer na empresa, entre outras, causando um comprometimento maior, além do prazer de exercer a função e o orgulho de vestir a camisa da empresa. São ações que levam o empregado a querer construir sua carreira na própria organização, e às vezes acabam recusando propostas financeiramente melhores, por conta do ambiente da outra empresa.

A pesquisa foi realizada em uma empresa do setor de energia elétrica do Ceará (Coelce), nas áreas financeira, de tecnologia da informação (TIC), comercial e de atendimento aos clientes (call center) da organização. Entre as empresas que levam em consideração o clima organizacional, a Coelce figura entre as melhores organizações para se trabalhar do País, significando que a empresa possui um bom clima organizacional.

Ressaltando a importância da compreensão do clima nas organizações, este trabalho busca responder o seguinte questionamento: qual a influência do clima organizacional no desempenho dos colaboradores de uma empresa de distribuição de energia elétrica?

Direcionados por esse questionamento, tem-se como objetivo da pesquisa investigar a influência do clima organizacional para o desempenho dos colaboradores de uma empresa de distribuição de energia elétrica.

Percebe-se que a maioria das empresas têm investido em equipamentos e tecnologia com intuito de enxugar as áreas, demitindo funcionários para que diminuam os custos, porém, o fator humano quando bem qualificado, é mais importante do que qualquer máquina, sendo este o grande diferencial competitivo para as empresas atualmente.

Justifica-se a escolha do tema por se tratar de uma empresa com grande número de funcionários e a identificação da necessidade de estudar e identificar os fatores que alteram diretamente o comportamento e motivação destes funcionários, com o objetivo de propor possíveis soluções para tornar o ambiente mais produtivo.

## 2 Material e Métodos

A pesquisa se deu na sede da Companhia de Energia Elétrica do Ceará – Coelce. A empresa fica localizada na rua Padre Valdevino, nº 150, no bairro do Centro, na cidade de Fortaleza-CE.

A Coelce foi fundada em 1971, através da união das quatro empresas de distribuição de energia elétrica do Ceará, que na

ocasião eram a Companhia de Eletricidade do Cariri (Celca), a Companhia de Eletrificação Centro-Norte do Ceará (Cenort), Companhia Nordeste de Eletrificação de Fortaleza (Conefor) e a Companhia de Eletrificação do Nordeste (Cerne). Em 1998 a empresa passou pelo processo de privatização, passando a pertencer ao grupo espanhol Endesa S.A (COELCE, 2013).

A Coelce atinge 184 municípios do Estado do Ceará, totalizando cerca de 8,4 milhões de habitantes. Além de sua sede, a empresa possui 199 pontos de atendimento presenciais e mais duas unidades móveis em todo o estado (COELCE, 2013).

Este trabalho utiliza a pesquisa de natureza quantitativa, tendo a aplicação de questionários contendo perguntas do tipo múltipla escolha, com o intuito de procurar atingir os objetivos estabelecidos pelos autores. Neste formato o respondente encontrará cinco opções para cada pergunta, sendo possível a escolha de apenas uma (aquela que lhe for mais conveniente).

Quanto aos fins, pesquisa descritiva e quanto aos meios, pesquisa de campo (VERGARA, 2010). Descritiva por expor características do clima organizacional da empresa sob estudo e de campo por ser aplicada *in loco*.

O Universo desta pesquisa serão todos os funcionários dos setores Financeiro, Tecnologia da Informação (ICT), comercial e atendimento ao consumidor (Call center) da Coelce e a amostra será de 85 pessoas, que trabalham nestes departamentos da empresa, 5 pessoas deixaram de responder ao questionário dos 90 que foram aplicados.

A coleta de dados ocorreu através de um questionário elaborado pelo autor a partir da literatura apresentada, com 15 perguntas fechadas.

## 3 Resultados e Discussão

### 3.1 Teorias motivacionais: teoria das relações humanas e teorias comportamentais

As teorias motivacionais tiveram, e ainda têm um papel fundamental na formação do entendimento teórico sobre a motivação humana no ambiente de trabalho. Algumas das teorias possuem mais de um século, porém ainda podem ser aplicadas na prática atualmente.

A teoria das relações humanas é tida como o ponto de partida para o entendimento de clima organizacional. Foi a partir desta teoria, desenvolvida por Elton Mayo, que se formaram as primeiras evidências de que o rendimento de um trabalhador estava diretamente ligado com o ambiente que o cerca.

Segundo Matos e Pires (2006), o surgimento da teoria das relações humanas, de Elton Mayo, teve origem a partir da crítica às teorias da Administração Científica e Clássica. Essas teorias buscam explicar formas para otimizar o trabalho, aumentando o desempenho.

Elton Mayo começou fazendo algumas pesquisas e experiências em algumas fábricas com o intuito de encontrar respostas sobre o que afetava o desempenho no trabalho. O

mais conhecido deles segundo Silva Rodrigues (2011), foi o experimento de Hawthorne, onde Mayo realizou alguns testes envolvendo 4 etapas. A primeira parte foi um estudo de iluminação, fazendo um paralelo com a produtividade. A segunda parte foi um estudo sobre o ritmo de produção de acordo com as condições físicas do ambiente. A terceira fase, foi a das entrevistas com os empregados para colher opiniões sobre as condições de trabalho do local. E na quarta e última etapa aconteceu em uma sala de montagem, onde foi estabelecido que o pagamento de salários seria feito de acordo com o que cada um produzisse.

Matos e Pires (2006) defendem que a Escola das Relações Humanas estava trabalhando com metas para seus funcionários e que se atingidas, geram alguns benefícios que são convertidos em motivação. Esta escola também defende a participação do trabalhador em algumas decisões envolvendo as tarefas.

O comportamento humano é afetado por diferentes variáveis que são absorvidas no ambiente de trabalho e estas variáveis dependem muito do clima organizacional de cada empresa. Existem várias teorias que explicam o comportamento do indivíduo, porém são as teorias de Maslow e Herzberg que melhor definem os fatores que incidem na motivação.

Ferreira (2010) explica que a teoria das necessidades de Maslow foi criada em meados da década de quarenta por Abraham Maslow. A teoria é composta por cinco níveis que são organizados em forma de pirâmide. Nos dois primeiros níveis localizados na base da pirâmide estão as necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) e no topo, ficam as necessidades sociais, de estima e auto realização.

Gouveia (2007) descreve cada nível da pirâmide de Maslow da seguinte forma:

- ✓ Necessidades fisiológicas: localizado na base da pirâmide, é o nível mais baixo, porém, é o que precisa ser suprido mais depressa possível. São as necessidades de fome ou sede, sono, abrigo (frio ou calor), desejo sexual, entre outras.
- ✓ Necessidades de segurança: é o segundo nível da pirâmide e está relacionado com o sentimento de estabilidade no emprego.
- ✓ Necessidades sociais: estão relacionadas com a relação das pessoas que estão em volta daquele indivíduo.
- ✓ Necessidades de estima: estão relacionados com os sentimentos de realização pessoal, respeito, reconhecimento do trabalho.
- ✓ Necessidades de auto realização: estas necessidades estão localizadas no topo da pirâmide e correspondem aos desejos de crescimento e perspectivas para o futuro naquela empresa.

A ordem das necessidades da pirâmide de Maslow deve ser respeitada, ou seja, de acordo com os níveis, os que estão na base precisam ser satisfeitos primeiro, até que se chegue ao topo da pirâmide. Além do mais, uma necessidade satisfeita, não necessariamente é motivadora (GOUVEIA, 2007).

Outra teoria motivacional e que se relaciona com a de Maslow, e muito utilizada até hoje pelas organizações é a teoria de Frederick Herzberg. Esta, divide-se em dois grupos: as necessidades higiênicas e as necessidades motivacionais.

As necessidades motivadoras são também conhecidas como intrínsecas, porque estão relacionadas diretamente com a atividade que o indivíduo desempenha na organização. Este tipo de necessidade possui o controle da pessoa, ou seja, relaciona-se com o atingimento de metas e objetivos pessoais, a chamada auto realização. Suas consequências são profundas, seja ela positiva ou negativa, incidindo diretamente na satisfação e consequentemente na motivação do funcionário.

As necessidades higiênicas são conhecidas como extrínsecas, pois se relacionam com os fatores do ambiente de trabalho que, por sua vez, não depende do funcionário, e sim dos gestores do negócio. As características das necessidades higiênicas estão ligadas ao salário, aos benefícios, às condições de trabalho que a organização oferece, normas e regras que são constituídas pelo clima organizacional da empresa.

Estes aspectos demonstram a importância das teorias, servindo como embasamento teórico, para posteriormente serem aplicados na prática. Estas práticas são observadas por um dos setores mais importantes das empresas, o setor de Recursos Humanos, do qual emerge outra questão relevante para a pesquisa que é a Qualidade de Vida no Trabalho, assuntos da seção a seguir.

### 3.2 Recursos humanos e qualidade de vida no trabalho

O termo recursos humanos ainda está muito presente no cotidiano organizacional, entretanto, outro termo aos poucos vem tomando seu espaço: a gestão de pessoas. Percebe-se um novo comportamento no mercado diante das questões relativas a seres humanos, pois, com a nova era do mercado empresarial, valoriza-se as pessoas e suas inter-relações tanto quanto objetivos, lucro e tecnologia.

A seguir, Chiavenato (2008) descreve o conceito de gestão de pessoas:

A gestão de Pessoas (GP) é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2008).

Uma boa gestão de pessoas procura sempre o melhor para seus colaboradores, devendo oferecer todo o suporte que precisam para se desenvolverem na organização. Além do mais, uma das grandes preocupações desta área ocorre quando um indivíduo deixa a organização, afinal, ele leva consigo todas as informações da empresa, a cultura, os pontos fortes e fracos e a forma de trabalhar.

A satisfação é um dos objetivos que os funcionários

almejam para que se possa conseguir uma qualidade de vida ideal no trabalho. Como o mercado empresarial vem se tornando cada vez mais complexo, surgem diversos estudos sobre os vários aspectos que envolvem o ambiente de trabalho e um deles é a qualidade de vida do trabalho. É percebido que, ao longo da história, aconteceram avanços neste quesito e as principais mudanças e requisitos para tal fenômeno se dividem na parte de segurança do trabalho, conforto, lazer, desenhos de cargos, distribuição de tarefas, melhores remunerações e garantia de treinamentos (CORRÊA, 1993 *apud* SOUSA, 2009).

Carvalho (2007, p.28), explica os efeitos da Qualidade de vida do trabalho (QVT):

Qualidade de Vida no Trabalho é fator determinante da saúde, da felicidade e da longevidade, indispensáveis para o ser humano. Estes conceitos de QVT são utilizados para fazer com que a satisfação das necessidades individuais passe a ser alcançada no próprio ambiente de trabalho.

A qualidade de vida no trabalho apresenta duas vertentes: a reivindicação dos funcionários quanto às boas condições, a satisfação do trabalho, a qualidade e a produtividade que é exigida pelos gestores da organização (BASSO, 2010).

Para Pereira (2006), a qualidade de vida no trabalho começou no início do século passado e veio ganhando força à medida em que a tecnologia vem se aperfeiçoando. Esta qualidade é medida através das atividades exercidas dentro das organizações com o grau de satisfação das pessoas que desempenham as atividades.

Sousa (2009) entende que a qualidade de vida no trabalho gera uma perfeita gestão estratégica de competitividade e é a junção de duas peças fundamentais da organização: os gestores, que exigem metas e resultados e os funcionários, que devem atingir essas metas e resultados. Entretanto, estes resultados aparecerão apenas se a organização fizer sua parte em fornecer toda a estrutura que o funcionário precisa para que gere a qualidade de vida ideal no trabalho.

Após a área de recursos humanos e a qualidade de vida no trabalho, a seguir apresentam-se os estudos sobre o Endomarketing e suas atribuições.

### 3.3 Endomarketing

Na atual geração do mercado empresarial, as organizações buscam novas formas para fidelizar seus clientes e atrair novos. Diante deste aspecto enxergou-se a necessidade de fidelizar seus empregados, para que posteriormente estes, possam estar capacitados para lidar com seus clientes. Este conjunto de ações envolvendo a empresa, os funcionários e o cliente externo tem o nome de endomarketing.

Oliveira, (2011, p.158) explica o significado de endomarketing da seguinte forma:

O sufixo 'endo' provém do grego e quer dizer 'ação interior ou movimento para dentro', endomarketing é, portanto, marketing para dentro. Lembrando os cenários de mudança vividos pelas empresas nas últimas décadas, é possível perceber a verdadeira origem do endomarketing e os motivos pelos quais, hoje,

todos discutem suas técnicas e identificaram espaço para sua implementação.

Para Oliveira (2005), o endomarketing, ou marketing interno, serve para elevar o comprometimento e a autoestima do funcionário naquela empresa. Esta ferramenta é capaz de mudar o comportamento do indivíduo dentro da organização, pois ele faz com que os funcionários se sintam como fatores chave para o crescimento da empresa.

Paiva (2009) complementa que o endomarketing surgiu pela necessidade de as empresas irem mais além, ou seja, investir em tecnologia, em novas máquinas é necessário sim, porém, o capital aplicado em quem está por traz destas máquinas (as pessoas da organização) é que causa o grande diferencial competitivo.

É desta forma que o endomarketing aparece para as organizações, como um complemento do marketing. Da mesma forma que as estratégias são criadas pelas empresas para atrair novos compradores do produto ou serviço, acontece também com os funcionários que devem receber uma atenção especial através de treinamentos, capacitação, compreender a essência da estratégia voltada para os clientes.

Pode-se concluir que apesar do endomarketing atingir uma parcela bem menor de pessoas do que as tradicionais formas de marketing, a credibilidade, a confiança e a transparência tem uma capacidade de captar novos clientes muito superior, ou seja, é uma ferramenta para um número mais restrito de pessoas, porém esses, tornam-se fiéis aos produtos ou serviços, além de o próprio cliente fiel, automaticamente faz a propaganda da empresa para seus amigos ou parentes.

Com isso, o endomarketing, passa a ser considerado um dos pontos chave da formação de clima organizacional, dando sua contribuição através de capacitações, treinamentos, e dá ao funcionário a dimensão da importância de sua participação nos objetivos da empresa. E é justamente sobre o clima e a cultura organizacional, o assunto a ser abordado na seção seguinte.

### 3.4 Clima e cultura organizacional

Em todo e qualquer tipo de empresa, o clima organizacional (CO) está presente, seja ela uma multinacional ou uma microempresa, seja familiar ou não. O clima varia de organização para organização, podendo ser bom ou ruim e é através do clima, que é conceituada a verdadeira identidade da organização.

Costacurta (2010) explica que o clima organizacional remete a uma metáfora de meteorologia, onde são abordados todos os aspectos que envolvem a parte interna das organizações. É uma energia que envolve todo o grupo de pessoas das empresas e que tem impacto direto nas variáveis de motivação e desempenho. O autor ainda ressalta que o clima não se trata de instruções dos gestores e sim, das atitudes e posturas voltadas para sua empresa.

Walming (2010) destaca que não é fácil estudar o clima organizacional, por se tratar de algo que está diretamente

ligado ao desenvolvimento psicológico que o ambiente de trabalho proporciona. O objetivo do clima é se chegar em um equilíbrio, porém, depende de uma complexa rede de expectativas e desejos individuais.

Através de algumas definições dos autores foi possível verificar alguns pontos a serem ressaltados na formação do clima organizacional. O primeiro são as pessoas, em seguida vem a empresa e por último, seus gestores. Sem estes três aspectos, não há clima organizacional.

Walming (2010) afirma que existem três classificações para o clima organizacional: bom, prejudicado ou ruim. O clima bom acontece quando o ambiente possui amizades, companheirismo, por parte dos colaboradores, tornando um ambiente harmonioso, classificando-se como favorável para o trabalho.

O clima prejudicado ou ruim é o contrário do bom e está ligado a aspectos negativos da organização. Segundo Bezerra (2011), as tensões, discórdias, conflitos, ruídos na comunicação, desuniões, rivalidade entre funcionários. Um dos aspectos que existe com bastante frequência em um clima ruim é a alta rotatividade de funcionários.

Um dos fatores que interferem diretamente no clima organizacional e podem acarretar algumas ações de clima bom, ruim ou prejudicado é o tema da cultura organizacional. É difícil falar sobre o clima, sem citar a cultura organizacional que além de ser um tema chave na compreensão estão presentes em todas as organizações e caminham lado a lado.

Segundo Oliveira (2011) a cultura organizacional é constituída por várias áreas de conhecimento, como a Antropologia, a Psicologia Social e a Administração.

Pires e Macêdo (2006, p.83) falam sobre o conceito de cultura organizacional:

O conceito de cultura é necessário e muito utilizado porque atende a várias necessidades e vários interesses da sociedade e dos próprios pesquisadores. A cultura implica estabilidade, enfatiza demonstrações conceituais, serve como fator aglutinador para levar os membros do grupo em direção ao consenso, implica dinâmica e padronização.

Neves (2009) explica que o clima organizacional sofre influências diretas da cultura organizacional, mas que pode ser medido ou estudado de formas separadas através de atribuição de escores individuais em um levantamento de clima e posteriormente, podem ser agregados para o ambiente como um todo. Em outras palavras, a autora afirma que clima organizacional é uma forma mais imediata da cultura se manifestar na organização.

Nota-se que clima e cultura andam lado a lado, e que em alguns momentos, há um choque de semelhanças, mas na verdade um depende do outro para existir. Se em uma organização existe uma cultura, onde os funcionários costumam ser relaxados ou possuem rivalidades entre si, logo o clima dessa empresa não será bom. E do mesmo modo que em uma organização onde possuam funcionários que se ajudam e vivem em harmonia, o clima organizacional será bom.

Cada indivíduo da organização dá sua contribuição para a formação da cultura de determinada empresa, de modo que suas ações, seu jeito de ser e de viver, ou mesmo sua cultura na vida social, reflete em atitudes semelhantes no ambiente de trabalho. Porém, em alguns casos onde as organizações possuem uma cultura bastante marcante e explícita, essas ações dos indivíduos acabam sendo contagiadas ou anuladas pela cultura da empresa.

### 3.5 Análise dos resultados

Esta seção aborda os resultados obtidos com a aplicação do questionário. Apresenta e descreve todos os resultados originados da pesquisa, tendo por objetivo alcançar as respostas do problema proposto. Para demonstração dos resultados, será exposta cada pergunta aplicada com os funcionários da Coelce, explicitando suas respostas em relação ao tema abordado.

Esta pesquisa foi aplicada para 85 pessoas, onde 46 são funcionários próprios da Coelce e 39 são terceirizados. Do total de funcionários, 24 são do setor financeiro, 20 funcionários do setor de tecnologia da informação (ICT), 21 do setor comercial e 20 do setor de atendimento ao cliente (Call Center).

Quanto ao gênero, houve um certo equilíbrio. Entre os funcionários próprios, 24 (52%) pessoas são do sexo masculino e 22 (48%) do sexo feminino. Entre os terceirizados, 18 (46%) são homens e 21 (54%) são mulheres.

Com relação à idade dos funcionários próprios, duas pessoas têm entre 18 e 25 anos (4%), quatro entre 26 e 32 anos (9%), 10 pessoas entre 33 e 40 anos (22%) e 30 (65%) possuem idade superior a 40 anos. Entre os terceirizados, 20 pessoas possuem entre 18 e 25 anos (51%), 12 funcionários têm entre 26 a 32 anos (31%), 5 estão entre 33 a 40 (13%) anos e apenas 2 (5%) empregados possuem mais de 40 anos de idade.

Comparando as idades dos dois tipos de funcionários, podemos perceber uma grande diferença. Enquanto 65% dos funcionários próprios que responderam os questionários possuem mais de 40 anos, apenas 5% dos terceirizados tem mais de 40 anos. Já na faixa dos 18 a 25 anos, prevalece os terceirizados com 51 %, contra apenas 4% dos próprios.

Dos 46 funcionários próprios que responderam o questionário, apenas um (2%) funcionário ainda não completou o primeiro ano de trabalho na empresa. 3 (7%) pessoas possuem entre um a três anos de empresa, quatro (9%) pessoas trabalham entre três e cinco anos, 8 (17%) pessoas de cinco a 10 anos e 30 (65%) pessoas já trabalham na Coelce a mais de 10 anos.

Entre os terceiros, 12 (31%) possuem menos de um ano, também 12 (31%) estão entre um e três anos na empresa, 14 (36%) estão entre três e cinco anos, um (2%) funcionário está entre cinco e 10 anos e não há nenhum terceiro com mais de 10 anos na empresa.

Assim como nas idades, o tempo de trabalho na empresa,

também apresenta uma grande divergência nos dados coletados. 65% dos funcionários próprios que responderam ao questionário já trabalham na Coelce há mais de 10 anos, enquanto que entre os terceiros, ninguém respondeu que trabalha há mais de 10 anos na empresa. Quando invertemos e pegamos os dados de “menos de um ano” 31% dos terceirizados indicaram esta opção contra apenas 2% dos próprios.

Sobre o grau de instrução dos funcionários próprios, não há funcionários com apenas o ensino fundamental ou 2º grau incompleto. Cinco pessoas possuem o 2º grau completo, seis o nível superior incompleto e 35 pessoas nível superior completo.

Quanto aos terceirizados, também não existem funcionários com apenas o ensino fundamental ou 2º grau incompleto. quatro possuem o 2º grau completo, 19 possuem o nível superior incompleto e 16 possuem o nível superior completo.

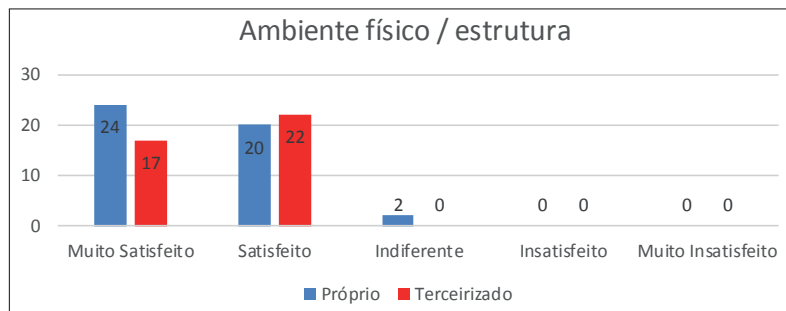
A pesquisa conseguiu trazer bastante equilíbrio no quesito de gênero. Entretanto, este equilíbrio não se repetiu nos

demais quesitos. Através destes dados, podemos concluir que os funcionários próprios em sua maioria são mais velhos e trabalham há mais tempo do que os terceirizados, que por sua vez, são mais jovens e possuem pouco tempo de empresa. Sobre o grau de instrução também houve desequilíbrio, porém em menor escala do que nos quesitos de idade e tempo de empresa. Entre os próprios a grande maioria já possui o ensino superior completo, enquanto que nos terceiros prevalece o nível superior incompleto.

### 3.5.1 Análise dos questionários

Na primeira pergunta, a intenção dos autores foi descobrir se a empresa oferece boas condições de trabalho para seus funcionários. Essas condições incluem um ambiente limpo, bem iluminado, com uma temperatura agradável (nem muito quente, nem muito frio), além da própria estrutura física, com instalações modernas, dando bastante suporte aos empregados, deixando-os mais confortáveis.

**Gráfico 1:** Ambiente físico/estrutura



Fonte: Dados da pesquisa.

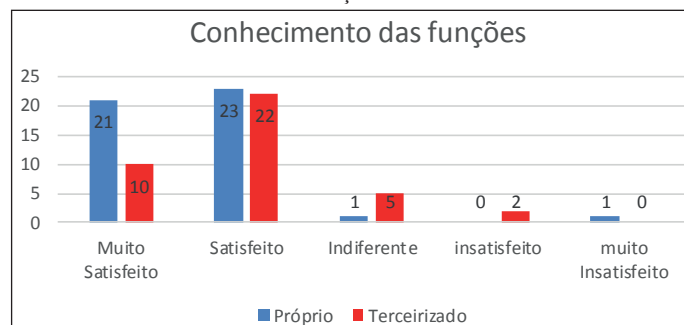
Nota-se que é praticamente unânime que a Coelce oferece ótimas condições de trabalho para seus funcionários. Entre os terceirizados, 17 estão muito satisfeitos e 22 estão satisfeitos. Entre os funcionários próprios, 24 estão muito satisfeitos, 20 estão satisfeitos e dois acham indiferente. Não houve nenhum índice de insatisfação quanto à estrutura da empresa.

A Segunda pergunta refere-se ao nível de conhecimento das funções de cada empregado. A intenção dos autores, foi analisar se a empresa, por parte dos gestores, deixa claro

quais as funções que seus subordinados devem exercer, se as explicações ou treinamentos são claros e precisos ou se deixam a desejar, causando dúvidas e incertezas. Além de existir a possibilidade de determinados empregados exercerem funções para a qual não foram designados.

Analisando os dados, percebe-se que a grande maioria dos empregados de ambos os tipos, apresentam índices elevados de satisfação quanto ao conhecimento de suas funções. Os dados mostram os funcionários realmente sabem o que estão fazendo e conhecem bem sua área de atuação na empresa.

**Gráfico 2:** Conhecimento das Funções



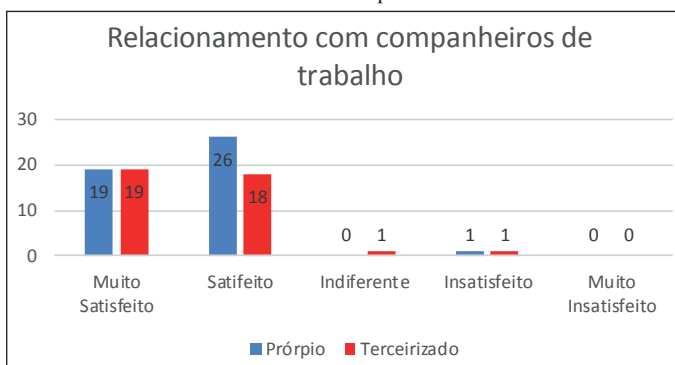
Fonte: Dados da pesquisa.

Na terceira pergunta o autor pretende descobrir se os funcionários se relacionam bem, ou o contrário. Esta pergunta é uma das mais importantes, com relação à construção do clima em uma organização. Na maioria das vezes, é fundamental que os funcionários se relacionem bem para que o trabalho possa fluir adequadamente. O bom desempenho de um funcionário pode oscilar de acordo com

o relacionamento com sua equipe.

Analisando os dados, percebe-se que a maioria está muito satisfeita ou satisfeita em trabalhar ao lado de seus companheiros. Significa que a Coelce tem uma equipe bastante unida, com muitas amizades e que contribui positivamente para a formação de seu clima organizacional, além dos índices de satisfação e desempenho.

**Gráfico 3:** Relacionamento com companheiros de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa.

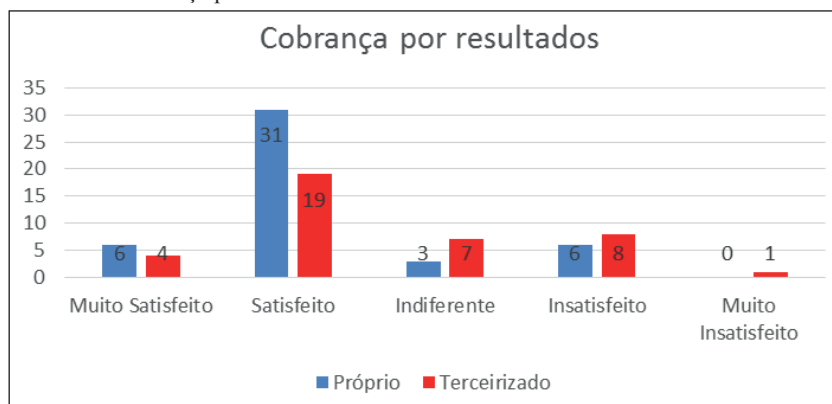
A quarta pergunta refere-se ao nível de satisfação dos funcionários quanto à cobrança feita por seus gestores em busca de resultados. A pergunta tem o objetivo de descobrir se os funcionários estão de acordo ou acham as cobranças injustas ou exageradas.

Os funcionários próprios estão de modo geral mais satisfeitos com as cobranças que recebem por resultados do que os terceirizados. 6 estão muito satisfeitos e 31 estão satisfeitos,

já entre os terceiros são 4 muito satisfeitos e 19 estão satisfeitos. 3 próprios acham a cobrança indiferente contra 7 terceiros. Quanto aos índices de insatisfação, ganham os terceiros (8 estão insatisfeitos, contra 6 dos próprios, que não possui ninguém muito insatisfeito e um terceiro está muito insatisfeito).

Pode-se concluir que a cobrança por resultados na empresa está deixando os terceirizados mais insatisfeitos do que os funcionários próprios.

**Gráfico 4:** Cobrança por resultados



Fonte: Dados da pesquisa.

A pergunta 5, trata-se de um tema considerando por muitas pessoas como o principal ou um dos principais aspectos para se trabalhar em uma empresa e que também incide diretamente no índice de satisfação dos empregados: o salário.

Ambos os funcionários que responderam ao questionário obtiveram índices mais elevados de insatisfação do que satisfação, principalmente entre os terceirizados. Apenas 1

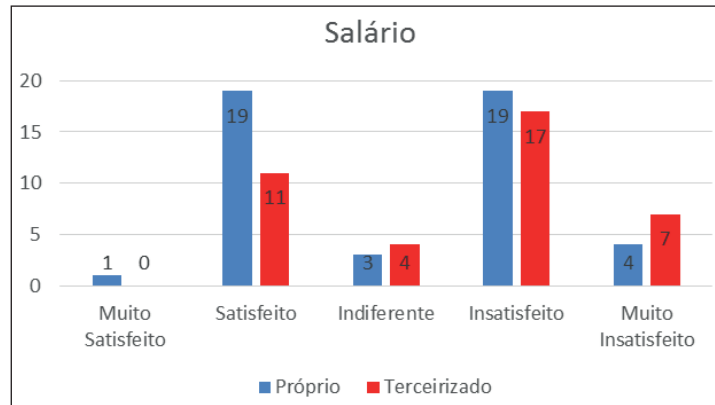
próprio respondeu que está muito satisfeito com seu salário e nenhum terceiro marcou esta opção. Um bom número de funcionários próprios está satisfeito com seu salário, 19 no total, contra 11 terceirizados. 3 próprios acham indiferente e 4 terceiros acham a mesma coisa. 19 próprios estão insatisfeitos com seu salário, seguido de perto pelos terceiros, 17 no total. E no quesito “muito insatisfeito”, os terceiros são maioria, 7

contra 4 dos próprios.

Conclui-se que algumas pessoas estão satisfeitas com seu salário, mas a grande maioria, principalmente entre os

terceirizados estão insatisfeitos com suas remunerações, ou seja, a Coelce não consegue agradar a maioria dos seus empregados em termos salariais.

**Gráfico 5:** Salário

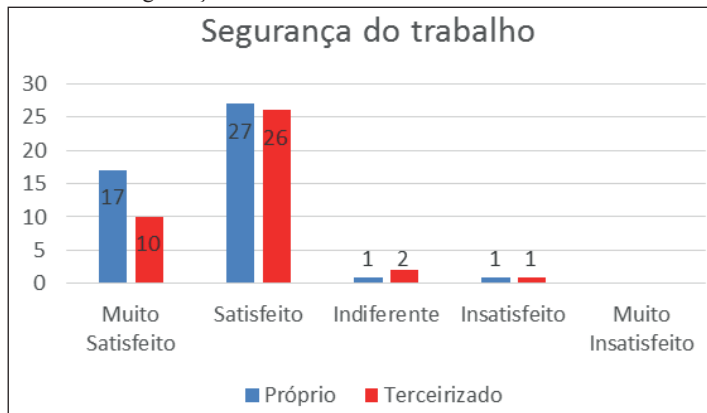


Fonte: Dados da pesquisa.

A segurança no trabalho, é um tema que deve ser levado muito a sério por qualquer organização, principalmente aquelas em que apresentam altos riscos no seu trabalho. A Coelce, por se tratar de uma empresa de distribuição de energia elétrica, possui diversos funcionários que atuam em campo, e estes, possuem um trabalho considerado de risco elevado e que precisam que a empresa respeite e execute todas as normas de segurança para que problemas maiores não venham a ocorrer.

De acordo com os dados coletados, ambos os tipos de funcionários reconhecem que a empresa se preocupa bastante com a integridade física de seus empregados. 17 próprios estão muito satisfeitos e 10 terceiros também. 27 próprios estão satisfeitos e 26 terceiros, estão satisfeitos. Apenas um funcionário próprio acha indiferente contra dois terceiros. No quesito insatisfação houve empate com um voto para cada tipo e ninguém está muito insatisfeito com a segurança do trabalho.

**Gráfico 6:** Segurança do trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa.

A pergunta 7, tem como objetivo descobrir se os funcionários estão satisfeitos ou não com sua rotina na empresa, através dos processos executados. Bons índices de satisfação significa que a empresa consegue entreter seus funcionários, tornando o trabalho mais prazeroso, ou seja, sem entrar na monotonia. Já os índices de insatisfação mostram que os funcionários não possuem uma diversificação nos seus processos, fazendo com que seu trabalho torne-se muito repetitivo e desgastante.

De acordo com a pesquisa, observa-se que a maioria

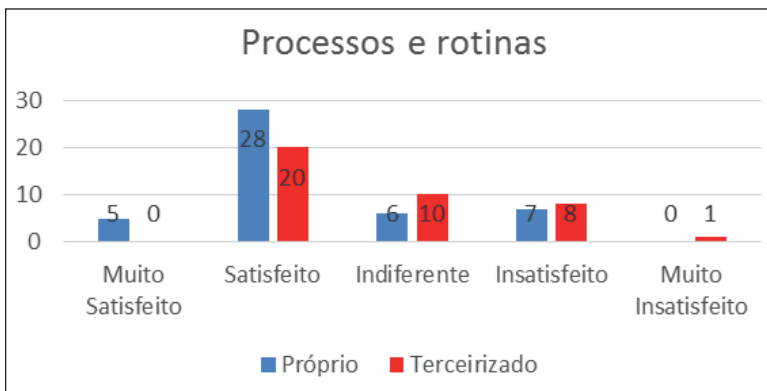
tende a estar satisfeita com relação às rotinas de trabalho. Entre os próprios, cinco estão muito satisfeitos e nenhum terceiro marcou esta opção. Vinte e oito próprios estão satisfeitos e 20 terceiros estão satisfeitos. Seis próprios marcaram indiferente contra 10 terceiros. 7 próprios e 8 terceiros estão insatisfeitos. E muito insatisfeito, apenas um funcionário terceirizado.

Esta pergunta pode haver um índice de variação de setor para setor. De forma geral as rotinas de trabalho são bem aceitas pela maioria dos funcionários, principalmente entre os

próprios e estes que por sua vez, como já visto anteriormente, possuem índices elevados de tempo de empresa (30 pessoas, das 46 que responderam, trabalham a mais de 10 anos), o que

significa que mesmo trabalhando a muito tempo na empresa, boa parte dos empregados estão satisfeitos com os processos e rotinas imposta pela empresa.

**Gráfico 7:** Processos e rotinas



Fonte: Dados da pesquisa.

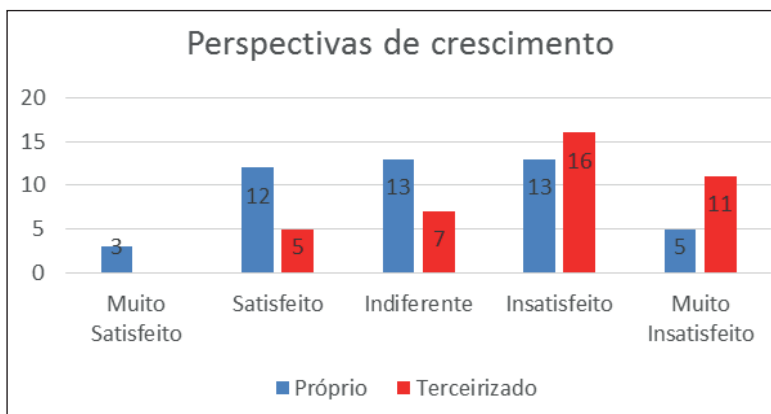
A pergunta 8 indagou sobre as perspectivas que os funcionários têm de fazer uma carreira e crescer profissionalmente naquela empresa.

Analisando o gráfico, pode-se notar uma diferença clara entre as perspectivas de crescimento dos funcionários próprios e os terceirizados. A cor azul, dos próprios, predominam nos índices positivos (três muito satisfeito e 12 satisfeitos). 13 acham indiferente, 13 estão insatisfeitos cinco estão muito insatisfeitos. Já a cor vermelha, dos terceirizados, se faz presente em maior quantidade nos

índices ruins (nenhum está muito satisfeito e apenas 5 estão satisfeitos). Sete acham indiferente, 16 estão insatisfeitos e 11 muito insatisfeitos.

É notório que a maioria dos terceirizados praticamente não tem nenhuma perspectiva de ganhar uma oportunidade de assumir um cargo mais elevado na empresa. Já entre os próprios, a situação ficou mais dividida, a maior parte não tem grandes perspectivas de crescer na empresa, mas também uma boa parte acha muito grande a possibilidade de fazer carreira na Coelce.

**Gráfico 8:** Perspectivas de crescimento



Fonte: Dados da pesquisa

Na pergunta nove, os autores querem saber se a empresa incentiva seus funcionários a se capacitarem, oferecendo treinamentos, cursos, entre outros.

Com relação ao incentivo a educação e desenvolvimento profissional que a Coelce oferece para seus funcionários de acordo com os resultados da pesquisa, também há uma diferença significativa entre os próprios e os terceiros. 5

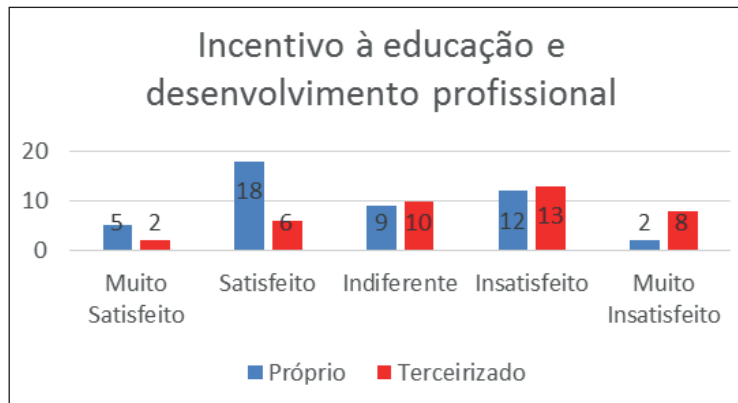
próprios estão muito satisfeitos contra 2 terceiros. 18 próprios estão satisfeitos contra apenas 6 terceirizados (neste quesito os próprios obtiveram o triplo do índice satisfeito comparado com os terceiros). Indiferente, foi mais equilibrado 10 a 9 para os terceirizados. Nos insatisfeitos, os terceiros são maioria, 13 contra 12, assim como no “muito insatisfeito” 8 contra 2 (neste quesito os terceiros atingiram o quádruplo dos

votos dos próprios).

Conclui-se que o incentivo profissional que a Coelce

oferece, não é grande, e mesmo assim, está bem mais restrito para os funcionários próprios.

**Gráfico 9:** Incentivo à educação e desenvolvimento profissional



Fonte: Dados da pesquisa.

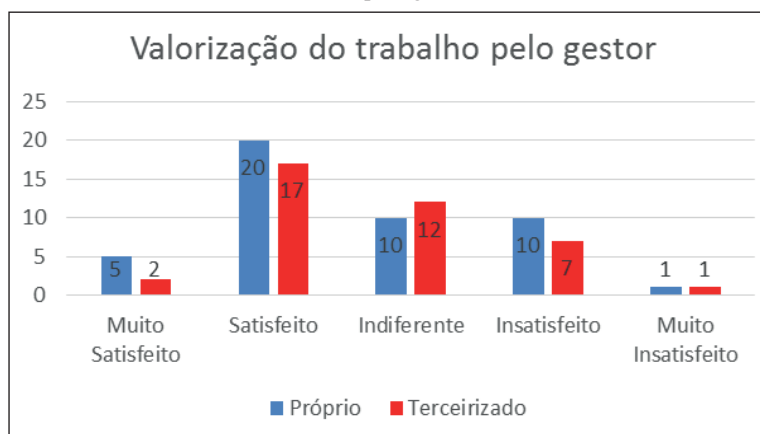
Na pergunta 10, os autores querem saber como os funcionários da Coelce avaliam o reconhecimento dos gestores pelo trabalho que executam.

Na Coelce, 5 funcionários próprios responderam que estão muito satisfeitos, contra 2 dos terceirizados. 20 próprios estão satisfeitos, contra 17 terceirizados. Dos que acham indiferente, 10 são próprios e 12 são terceirizados, 10 próprios estão

insatisfeitos, assim como 7 terceirizados e muito insatisfeito houve empate com 1 para cada tipo de funcionário.

Conclui-se que ambas as partes acham que seus gestores reconhecem seu trabalho, mas existe uma parcela menor que não está satisfeita com este reconhecimento. Esta característica varia de acordo com a área e com o gestor responsável pela mesma.

**Gráfico 10:** Valorização do trabalho pelo gestor



Fonte: Dados da pesquisa.

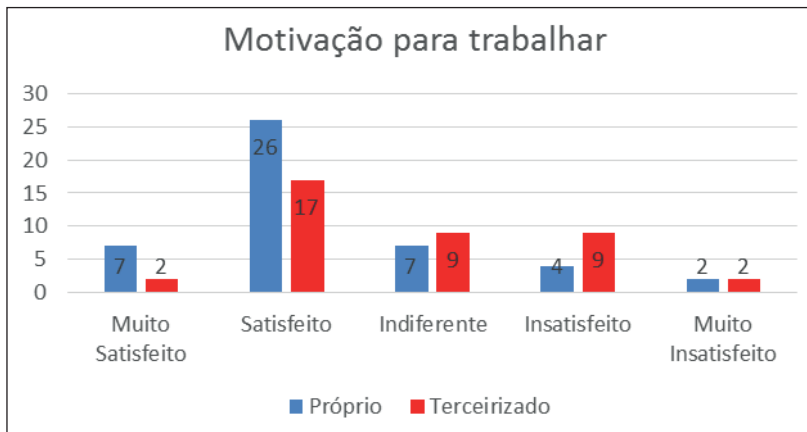
Existem variáveis como o salário, o relacionamento com os companheiros de trabalho, as atividades exercidas, dentre outros temas abordados neste trabalho e que influem diretamente na motivação do funcionário. Esta pergunta busca medir o nível de motivação que os funcionários próprios e terceirizados que trabalham na Coelce têm atualmente.

Os próprios mais uma vez apresentaram índices mais satisfatórios do que os terceirizados. Sete estão muito satisfeitos, 26 estão satisfeitos, sete acham indiferente, quatro estão insatisfeitos e dois muito insatisfeitos. Quanto aos

terceiros, dois estão muito satisfeitos, 17 estão satisfeitos, nove acham indiferente, também nove estão insatisfeitos e dois estão muito insatisfeitos.

Conclui-se que os funcionários próprios em sua maioria, são mais motivados do que os terceirizados, de acordo com a pesquisa feita na Coelce. Perguntas anteriores podem explicar esta divergência na satisfação como o salário (questão 5) e perspectivas de crescimento (questão 8) por exemplo, onde aconteceu o mesmo fato, nas respostas dos funcionários.

**Gráfico 11:** Motivação para o trabalho



Fonte: Dados da pesquisa.

Por último, foi solicitado no questionário, que todos os funcionários (próprios e terceirizados) atribuissem uma nota de zero (0) a dez (10) de acordo com sua satisfação geral no trabalho.

**Gráfico 12:** Satisfação geral no trabalho para funcionários próprios



Fonte: Dados da pesquisa.

**Gráfico 13:** Satisfação geral no trabalho para funcionários terceirizados



Fonte: Dados da pesquisa.

O índice de satisfação na empresa atua como uma espécie de um espelho das 11 perguntas feitas anteriormente. A nota

que o funcionário atribui serve como uma espécie de um resumo de todos os aspectos abordados anteriormente.

Analisando as notas atribuídas pelos funcionários, percebe-se que as maiores notas estão presentes em maior quantidade entre os funcionários próprios e que por sua vez, as notas mais baixas estão presentes em maior quantidade entre os terceirizados. A nota máxima (10) foi exposta por 5 funcionários próprios, enquanto que nenhum terceiro está 100% satisfeito com seu trabalho na Coelce. As 3 notas mais baixas que foram marcadas pelos funcionários (5, 4 e 3) foram marcadas por 8 funcionários terceirizados, três colocaram nota cinco, uma nota 4 e quatro funcionários colocaram nota 3. Já a quantidade de próprios que marcaram essas mesmas notas somou em quatro pessoas (a metade dos terceirizados). Duas pessoas marcaram nota 5, uma pessoa marcou nota 4 e uma nota 3.

A nota que foi mais atribuída entre os terceiros foi a nota oito (8), com 13 pessoas. Entre os próprios houve empate, 12 pessoas atribuíram a nota oito (8) e 12 pessoas atribuíram a nota nove (9).

Estes dados comprovam que o índice de satisfação dos funcionários próprios e terceiros na Coelce, de uma forma geral, é bom, mas que falha em alguns aspectos. Na maior parte dos pontos abordados nesta pesquisa, os maiores índices de satisfação ficaram com os funcionários próprios, e os maiores índices de insatisfação, ficaram com os terceirizados.

#### 4 Conclusão

Este trabalho teve por objetivo investigar a influência do clima organizacional para o desempenho dos colaboradores. Na coleta dos dados, verificou-se que a empresa estudada, a Coelce, divide-se em dois grandes grupos de funcionários: próprios e terceirizados. A partir dessa constatação, decidiu-se analisar os dados a partir desses grupos distintos.

Na análise das características da amostra verificou-se que entre os próprios há uma proporção maior de funcionários com maior tempo de empresa, enquanto que entre os terceirizados, ocorre o inverso. Isso implica inferir que a empresa contrata poucos funcionários efetivos e que há baixa rotatividade, na contra parte, pode haver maior rotatividade entre os terceirizados. Referente à idade, os dados apresentaram uma média de idade maior entre os efetivos do que entre os terceirizados, refletindo também nos dados referentes à escolaridade desses profissionais.

De forma geral, os colaboradores indicaram haver um clima organizacional que propicia um melhor desempenho de suas atividades, cabendo destacar algumas peculiaridades. Por exemplo, os índices de insatisfação com o salário são comuns às duas categorias de colaboradores. De forma coerente, a maior disparidade de opiniões está relacionada às perspectivas de crescimento. Os funcionários próprios têm maiores perspectivas de crescimento do que os terceirizados, embora esse resultado seja coerente, tendo em vista as limitações feitas pela legislação em relação à mão-de-obra terceirizada. De fato, os funcionários próprios apresentam maiores níveis de satisfação do que os terceirizados. O que pode ser visualizado nos gráficos 12 e 13.

Sugere-se para estudos futuros uma abordagem qualitativa que busque entender de forma mais aprofundada as

motivações dos funcionários terceirizados estarem um pouco menos satisfeitos que os próprios, além de se buscar investigar até que ponto essa insatisfação parcial pode ser prejudicial ao clima organizacional e ao andamento normal das atividades na empresa.

#### Referências

- BASSO, L.L. Qualidade de vida no trabalho. Chapecó: 2010.
- BEZERRA, A.S. *Clima organizacional: fatores que influenciam na empresa xyz*. Picos, 2011.
- CARVALHO, M.L.S. *Qualidade de vida no trabalho dos profissionais de secretariado executivo das diretorias da FIAT Automóveis S.A.* Betim, 2007.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- COELCE. Disponível em: <<https://www.coelce.com.br/sobrecoelce/conheca.aspx>>. Acesso em: 28 nov. 2013.
- COSTACURTA, J.R. O processo de implantação de pesquisa de clima organizacional numa Instituição de Ensino Superior: o caso da universidade Católica de Brasília (UCB). Brasília: UCB, 2010.
- FERREIRA, A.A. *Teoria das necessidades de Maslow: a influência do nível educacional sobre a sua percepção no ambiente de trabalho*. 2010.
- GOUVEIA, C. *Teorias sobre motivação*. 2007.
- LOURDES JÚNIOR, J.A.R. *Administração de recursos humanos: visão sistêmica em gestão de pessoas*. 2012.
- MATOS, E.; PIRES, D. *Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem*. Santa Catarina, 2006.
- NEVES, J.B.S. *Gestão de clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente*. Brasília: 2009.
- OLIVEIRA, M.A. Reflexões sobre o 'endomarketing' como instrumento de auxílio nas tomadas de decisões para os coordenadores de cursos das instituições de ensino superior. *Revista de Ciências Gerenciais*, 2011.
- OLIVEIRA, P.R. A comunicação interna como ferramenta do endomarketing: um estudo de caso na policlínica São Lucas. 2005.
- PAIVA, M.M.Na. Endomarketing: o caso da faculdade de ciências humanas e sociais – AGES em Paripiranga – BA. Paripiranga: 2009.
- PEREIRA, V.C. *Qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: 2006.
- PIRES, J.C.S.; MACÊDO, K.B. *Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil*. Rio de Janeiro: 2006.
- RODRIGUES, D.G. Estudo do clima organizacional do setor administrativo da secretaria do sistema social da prefeitura municipal de Criciúma – SC. Criciúma, 2011.
- SOUSA, W.R. Qualidade de vida no trabalho (QVT): o caso dos servidores da universidade de Brasília (UnB). Brasília: UnB, 2009.
- TRENTIN, L.R.A. *Inteligência espiritual corporativa*. São Paulo: Atlante, 2009.
- VERGARA, S.C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2010.
- WALMING, A.C.D. A importância do clima organizacional para a melhoria da produção e da qualidade dos produtos em uma indústria no ramo de confecções. Criciúma: 2010.