

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – MODALIDADE PROFISSIONAL

IMPACTOS DA MUDANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO DE CASO NA TELET/CLARO DIGITAL

EDUARDO LUBISCO SOUZA

Porto Alegre, 2003

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – MODALIDADE PROFISSIONAL

IMPACTOS DA MUDANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO DE CASO NA TELET/CLARO DIGITAL

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

EDUARDO LUBISCO SOUZA

Orientadora: Prof^a Dr^a Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre, 2003.

AGRADECIMENTO

À minha família, pela paciência, compreensão e ajuda em todo o trajeto.

Um muito obrigado especial aos meus incansáveis ajudantes e incentivadores: Cintia, Julia e Gabriel, esposa e filhos queridos.

AGRADECIMENTOS

À Professora Elaine Di Diego Antunes, pela orientação segura com que me guiou no desenvolvimento deste trabalho.

Ao Professor Roberto Ruas, pelo incentivo ao longo de todo o curso.

À Professora Cladis Junqueira, por ter me incentivado e motivado a iniciar a atividade de pesquisador.

À Consultoria Hay Group, nas pessoas do Sr. Luiz Carlos Zanolli e Sra. Rita Cassia De Marco, pela valiosa ajuda prestada ao pesquisador para sua melhor compreensão prática das variáveis estudadas.

Aos colegas da área de Recursos Humanos da Telet/Claro Digital, pela valiosa ajuda na coleta das informações.

E, finalmente, a todos os colegas do mestrado e amigos pelo apoio e incentivo constantes.

SUMÁRIO

RESUMO	08
ABSTRACT	09
INTRODUÇÃO	10
1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA DE PESQUISA	13
1.1 CARACTERIZAÇÃO HISTÓRICA DA TELET/CLARO DIGITAL NO RIO GRANDE DO SUL.....	13
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos.....	18
1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	19
2 REVISÃO DA LITERATURA	21
2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	21
2.1.1 Conceitos de Mudança Organizacional.....	22
2.1.2 Aspectos Gerais da Mudança Humana e Cultural	26
2.1.3 O Papel dos Grupos nos Processos de Tomada de Decisão e de Tomada de Decisão sobre Mudança.....	29
2.1.4 O Papel dos Gestores no Processo de Mudança	33
2.1.5 O Papel de Recursos Humanos no Processo de Mudança.....	35
2.1.6 Considerações Parciais sobre a Mudança Organizacional.....	37
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL	39
2.2.1 Definições de Clima Organizacional e Variáveis que o Influenciam	40
2.2.2 A Pesquisa de Clima Organizacional.....	43
2.2.3 A Relação entre Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho.....	45
2.2.4 Considerações Parciais sobre o Clima Organizacional	46
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	49
3.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS	49

3.2 DELINEAMENTO DO ESTUDO DE CASO	51
3.3 PLANEJAMENTO DO ESTUDO.....	52
3.3.1 Pesquisa Longitudinal: clima organizacional na Telet/Claro Digital.....	53
3.3.2 Pesquisa Transeccional: plano de ação para gerenciar o clima na área financeira	57
4 O ESTUDO DE CASO: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS....	
.....	59
4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	59
4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS MOMENTOS HISTÓRICOS DA EMPRESA.....	60
4.3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	66
4.3.1 Resultados das Pesquisas de Clima Geral da Empresa	66
4.3.2 Resultados das Pesquisas de Clima da Área Financeira da Empresa	72
4.3.3 Planos de Ação para Gerenciar o Clima Organizacional da Área Financeira	76
CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
ANEXO.....	94

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Posição acionária até final de 2000	14
Tabela 2: Posição acionária a partir de 2001	17
Tabela 3: Indicadores operacionais 1999.....	62
Tabela 4: Indicadores operacionais 1999 e 2000	64
Tabela 5: Indicadores operacionais 2000 e 2001	66
Tabela 6: Indicadores de recursos humanos 2000 e 2001	66
Tabela 7: Resultados das pesquisas de clima organizacional geral da empresa de 2000 e de 2001.....	67
Tabela 8: Resultados da pesquisa de clima organizacional por local de trabalho em Porto Alegre de 2001	70
Tabela 9: Resultados da pesquisa de clima organizacional por tempo de casa de 2001.....	71
Tabela 10: Resultados das pesquisas de clima organizacional por cargo de 2000 e de 2001	71
Tabela 11: Resultados das pesquisas de clima organizacional geral da área financeira de 2000 e de 2001.....	73

Tabela 12: Resultados das pesquisas de clima organizacional geral da área financeira de 2000 e de 2001.....77

Tabela 13: Índice de favorabilidade de cada fator objeto de plano de ação para gerenciamento do clima.....79

RESUMO

Esse trabalho traz a análise dos impactos das mudanças organizacionais na Telet/Claro Digital advindas do processo de consolidação operacional com outras empresas de telecomunicações e os consequentes impactos sobre o clima da organização. Para a realização dessa análise foram usados dados secundários das pesquisas de clima dos anos 2000 e 2001 da empresa e da área financeira, bem como foi analisada a eficácia dos planos de ação definidos pelos colaboradores da área e adotados para gerenciamento do clima da área financeira a partir das pesquisas de clima realizadas. O resultado desse trabalho mostra que o clima organizacional da empresa e da área financeira foram negativamente afetados pelas mudanças organizacionais, mas, no caso da área financeira, esses impactos negativos foram minimizados pela implementação dos planos de ação que visaram o gerenciamento do clima na área, ficando, dessa forma respondida a questão básica de pesquisa sobre “Como as mudanças da Telet/Claro Digital vêm afetando o clima organizacional?”, bem como atingidos os objetivos geral e específicos, conforme apresentado nas considerações finais.

ABSTRACT

That work brings the analysis of the impacts of the changes in organizations in Telet/Claro Digital coming of the process of operational consolidation with other companies of telecommunications and the consequent impacts on the climate of the organization. For the accomplishment of that analysis secondary data of the researches of climate of the years were used 2000 and 2001 of the company and of the financial area, as well as the effectiveness of the defined action plans was analyzed by the collaborators of the area and adopted for management of the climate of the financial area starting from the accomplished climate researches. The result of that work show that the climate of organization of the company and of the financial area were negatively affected for the changes of organizations, but, in the case of the financial area, were those negative impacts minimized by the implementation of the action plans that sought the management of the climate in the area, being, in that answered way the basic subject of research on " How the changes of Digital Telet/Claro come affecting the climate of organization "? as well as reached the general and specific objectives, as presented in the final considerations.

INTRODUÇÃO

O mundo vem, desde o início da década de 90 do século XX, se defrontando com a existência de, basicamente, um único sistema político-econômico, o capitalismo. A esse movimento somaram-se as profundas transformações que já vinham afetando as principais economias capitalistas desde a segunda metade do século XX, resultando na chamada *nova ordem mundial*, a qual teve origem no período imediatamente posterior à Segunda Guerra Mundial.

Dentre os principais fatores de influência do cenário mundial da *nova ordem* pode-se destacar a globalização. Com o aumento da competitividade entre empresas e mercados, a lucratividade passa a ter de ser obtida mediante vantagens sobre a concorrência, para o que é necessário oferecer ao mercado produtos e serviços mais baratos, preferentemente de melhor qualidade. Para tanto, urge reduzir custos de produção e de operação.

Os avanços tecnológicos, particularmente nos transportes e comunicações, incluindo a internet, permitiram que as grandes corporações adotassem um novo procedimento - a estratégia global de fabricação - que consiste em decompor o processo produtivo e dispersar suas etapas em escala mundial, cada qual em busca de menores custos operacionais. A produção deixa de ser local para ser mundial, o que também ocorre com o consumo, uma vez que os mesmos produtos são oferecidos à venda nos mais diversos recantos do planeta. Os fluxos econômicos se intensificam extraordinariamente, promovidos sobretudo pelas grandes empresas

transnacionais. A divisão internacional do trabalho fica subvertida, pois torna-se difícil identificar o lugar em que determinado artigo industrial foi produzido.

No âmbito dos negócios internacionais, há o movimento de formação de blocos econômicos, cada qual reunindo um conjunto de países, em geral, vizinhos ou próximos territorialmente. Os blocos ou alianças, constituídos por acordos ou tratados, representam assim uma regionalização do espaço mundial, meio conciliatório de atender aos interesses tanto dos países quanto da economia globalizada.

Movimentos similares à formação dos blocos econômicos têm sido feitos por algumas corporações, principalmente as transnacionais, na busca de vantagens competitivas, principalmente pelo aumento de abrangência geográfica de mercado, ganhos de escala e redução de custos, despesas e investimentos. Tais movimentos têm sido consubstanciados através de processos de aquisições, fusões e “joint ventures”.

Adicionalmente aos movimentos de aquisições, fusões e “joint ventures”, e ainda dentro da busca incessante de vantagens competitivas sobre os concorrentes, há também os movimentos desencadeados pelas corporações que visam melhorias do desempenho organizacional a partir de ações internas às organizações, tais como alterações e atualizações tecnológicas, revisões das estruturas organizacionais, processos, fluxos e sistemas.

Dentro desse contexto de constantes alterações que o mundo corporativo está sujeito, a aptidão para mudança das pessoas que compõem as organizações passa a ser um dos fatores chave de sucesso, considerando que é inegável que as mudanças relacionadas anteriormente acabam por impactar pessoas e, por consequência, o clima organizacional.

Assim sendo, pela relevância e atualidade do assunto, o objeto dessa pesquisa é justamente a análise dos impactos das mudanças organizacionais no

clima organizacional da organização-alvo da pesquisa: a Telet/Claro Digital. A proposta deste trabalho surgiu com a experiência do pesquisador na participação do processo evolutivo histórico da Telet. Tal processo permeou toda a organização e teve origem no período pré-operacional da companhia, passando pelo de estabelecimento operacional e finalizando com processo de fusão com outras operadoras de telefonia celular do Brasil. Será feita a contextualização desses diversos momentos históricos da companhia e os respectivos impactos no clima organizacional.

Esta dissertação está organizada em cinco partes, além desta introdução. No primeiro capítulo são apresentados: definição da problemática de pesquisa, contendo a caracterização histórica da Telet/Claro Digital no Rio Grande do Sul, situação problemática através da caracterização dos momentos históricos em suas diversas fases, objetivos, geral e específicos, do trabalho e relevância do estudo. No segundo capítulo é feita a revisão bibliográfica com o propósito de fornecer o referencial para embasar as análises e discussões decorrentes do estudo de caso. A fundamentação teórica trata basicamente da mudança e do clima organizacional. No terceiro capítulo são os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa, definindo os modelos empregados, as técnicas de coleta de dados e posterior tratamento e análise, além de outras informações pertinentes. Os resultados obtidos com as pesquisas de campo são apresentados no quarto capítulo. As considerações finais, bem como as sugestões para aprofundamento em pesquisas futuras de aspectos relevantes no presente estudo, estão no quinto e último capítulo. Também são apresentados os referenciais bibliográficos e os anexos de interesse para essa pesquisa, entre os quais, o questionário utilizado nas pesquisas.

1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA DE PESQUISA

Conforme mencionado na introdução do trabalho, o foco deste capítulo será a descrição da evolução histórica da Telet/Claro Digital no Estado do Rio Grande do Sul, abrangendo os diversos momentos históricos dos anos de 1998 a 2002, e a análise dos prováveis impactos desses momentos históricos no clima organizacional da companhia.

1.1 CARACTERIZAÇÃO HISTÓRICA DA TELET/CLARO DIGITAL NO RIO GRANDE DO SUL

A história e o vínculo da empresa Claro Digital com o Rio Grande do Sul começaram em Julho de 1997 com o leilão para concessão da licença de uso da Banda B da telefonia celular para região 6 da Anatel – Agência Nacional de Telecomunicações, mais precisamente correspondente à área do Estado do Rio Grande do Sul. A concessão foi obtida pelo período de 15 anos, ao valor de R\$ 445 milhões, correspondente ao preço mínimo pela ausência de outros concorrentes.

Os leilões de concessões das Bandas B estão dentro do escopo maior que foi o processo de privatizações iniciado e conduzido pelo presidente Fernando Henrique Cardoso. As privatizações estavam colocadas dentro de um caminho de liberação e internacionalização do mercado nacional. A política neoliberal do governo desregulamentou setores considerados estratégicos pelos grupos nacionalistas brasileiros. Os setores mais atingidos neste processo foram energia elétrica e telecomunicações e, mais recentemente, a exploração do petróleo.

O leilão de privatização da Banda B foi em Julho de 1997; no entanto, a liberação ocorreu aproximadamente 1 (um) ano depois, isto por questões jurídicas, onde os já mencionados setores nacionalistas brasileiros tentaram impedir o andamento deste processo de privatizações, e em uma esfera maior os caminhos da globalização.

Por força de lei, a estrutura acionária dos consórcios vencedores destes processos de privatização não poderia ser majoritária com sócios estrangeiros, devendo ser mantido o controle, naquele momento, por sócios de capital brasileiro.

A estrutura acionária dos acionistas ordinários, no início das operações, estava desenhada da seguinte maneira:

Tabela 1
Posição acionária até final de 2000

SÓCIOS	NOME DO ACIONISTA	%
Sócios Nacionais – Brasil	Previ, Petros, Sistel, Funcef, Valia, Aerus, Fapes, Telos, Operate, BB-BI, Forpat e Fachesf	51%
Sócios Internacionais	Bell Canada, TIW e CVC Opportunity	49%

Fonte: Área Financeira

Os desafios para instalação da empresa foram muitos desde o projeto inicial, onde destacam-se a carência de mão-de-obra especializada, a necessidade de instalação da tecnologia com transferência de conhecimento e a presença já esperada de uma forte concorrência.

Para suprir a carência de mão-de-obra especializada com colaboradores brasileiros, a Claro Digital foi ao mercado para contratar profissionais necessários à implantação da rede celular, para áreas de suporte e segundo escalão. Tendo em vista que as privatizações ocorreram em um período de tempo relativamente curto, basicamente em um ano, o mercado de telecomunicações neste momento tinha uma quantidade limitada de recursos humanos para demanda necessária, pois diversas

empresas que participaram de processos de licitação para outras áreas de concessão estavam preparando ou iniciando a operação de suas redes celulares. Desta forma, os profissionais que neste momento trabalhavam em tecnologia celular eram número inferior a demanda e por isso valorizados, sendo buscados em todos os cantos do Brasil.

Muitos conhecimentos foram adquiridos com os chamados “expatriados” (canadenses em sua maior representatividade), que haviam sido contratados temporariamente para ocupar posições de primeiro e segundo escalões da empresa.

Os canadenses contratados vinham com experiência anterior em implantação de empresas de telecomunicações em outros países, e vieram para realizar esta tarefa na Telet (hoje, por questões de marketing, apresentada ao mercado como Claro Digital), além da responsabilidade de contratação e treinamento dos profissionais brasileiros que os iriam substituir. O trabalho proposto para estes profissionais era a montagem das condições iniciais para o início das operações da empresa de celular com ênfase nas áreas de tecnologia, comercial e marketing. O tempo de permanência desses estrangeiros foi o suficiente para o início das operações da empresa e a preparação dos profissionais brasileiros.

Naquela época havia somente uma empresa de telefonia celular que estava explorando estes serviços, a empresa Telefônica Celular. Essa empresa teve suas origens na estatal CRT – Companhia Riograndense de Telecomunicações. Esse concorrente também representa um grande desafio, pois já está instalado no mercado gaúcho há aproximadamente 7 (sete) anos à época do início das operações da Claro Digital, e com forte apelo regional.

Para fazer frente a esta concorrência foram então criadas as seguintes estratégias:

- Campanha de esclarecimento: A primeira campanha desenvolvida pela Claro Digital foi à criação do grupo de Clarificadores. O trabalho dos Clarificadores ocorreu em dezembro de 1998, previamente ao lançamento comercial, com o foco na apresentação da empresa ao mercado gaúcho e esclarecimento de dúvidas da população sobre a empresa e o serviço. A forma de trabalho desse grupo foi sair às ruas e locais públicos, abordando as pessoas e passando as informações.
- Criação de um símbolo: A empresa precisava de um símbolo para representar suas principais qualidades, vinculando-se às ligações com clareza de sinal e às cores da companhia, o verde e o laranja. Desta maneira, foi eleito o animal Papagaio, pois fala bastante e tem suas cores vinculadas ao espírito de brasilidade.
- Lançamento de produtos inovadores: Em abril de 1999 foi lançado o serviço de telefonia pré-paga, através do produto Claro Expresso. É a opção do cliente comprar antecipadamente créditos para utilizar em seu serviço de telefonia, abrindo mão do serviço pós-pago, com conta mensal.

Em 2001 a BCI - Bell Canadá International, numa movimentação de mercado acionário, compra a maioria das ações da Telet dos controladores iniciais e compõe com outras empresas de telecomunicações um novo grupo, ainda separadas em decorrência da LGT – Lei Geral das Telecomunicações, mas com uma fusão futura já prevista. Este grupo tem inclusive nome de batismo, Telecom Américas, o qual é composto, além da Bell Canadá International citada anteriormente, pela América Movil, empresa de telefonia celular de origem mexicana é a maior acionista, e a SBC – Southwestern Bell Corporation, e possui controle acionário, além Da Telet, nas empresas de telefonia celular ATL - Rio de Janeiro e Espírito Santo, TESS - interior de São Paulo, AMERICEL - região centro-oeste. Atualmente, a composição acionária pode ser demonstrada desta maneira:

Tabela 2
Posição acionária a partir de 2001

Acionista	Participação sobre total
Partelet	37,57% (*)
Bndespar	18,34% (*)
Telesystem – TIW	16,33%
Bell Canadá	14,55%
Telecom Americas BVI	7,35%
Sub-Total	94,14%
Outros < 5%	5,86%
Total	100%

(*) Sócios Nacionais
Fonte: Área Financeira

Em 2002, a America Movil comprou a participação acionária dos demais sócios na Telecom Americas, tornando-se seu único acionista.

Essas alterações societárias trouxeram, por um lado, o fortalecimento das operações da Claro Digital e demais empresas que compõem o Grupo Telecom Americas, através da consolidação das operações, ganhos de escala e fortalecimento da posição financeira, mas por outro lado trouxe mudanças significativas na forma de trabalho, estrutura organizacional e de pessoal e mudança na cultura organizacional, tudo isto com impacto no clima organizacional¹ da companhia.

Portanto, o foco desta proposta desse trabalho é justamente apresentar, a partir do embasamento pela pesquisa bibliográfica e da análise do histórico e mudanças organizacionais, os impactos no clima organizacional vivenciados pela Telet/Claro Digital até então e a projeção dos prováveis impactos no clima organizacional que as mudanças vindouras poderão trazer, sobretudo na área financeira. Considerando-se a sensibilidade do clima organizacional à mudança, procurar-se-á minimizar os impactos das novas mudanças no clima organizacional da companhia através da apresentação de plano de ação que vise tal objetivo na área financeira da companhia.

¹ Segundo McClelland (1985), clima organizacional é a percepção coletiva que os funcionários têm da empresa, através da experimentação prática prolongada de suas políticas, estruturas, processos, sistemas e valores. Clima é simultaneamente essa percepção e a reação deles a essa percepção.

Nesse sentido, apresenta-se a questão básica de pesquisa no caso:

- Como as mudanças na Telet/Claro Digital vêm afetando o clima organizacional?

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.2.1 Objetivo Geral

- Analisar o clima organizacional frente ao processo de mudança, inclusive acerca do processo de consolidação operacional entre a Telet/Claro Digital e as outras três empresas de telefonia celular que compõem o grupo Telecom Americas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever a evolução dos resultados das pesquisas de clima organizacional realizadas para os anos de 2000 e de 2001, em seus diversos atributos pesquisados, comparativamente e contextualizados em relação aos diversos momentos históricos vivenciados pela Telet/Claro Digital e a influência desses momentos históricos no clima organizacional.
- Propor a implementação de planos de ação sobre os pontos passíveis de melhoria identificados nas pesquisas de clima organizacional dos anos de 2000 e de 2001 referente à área financeira, visando minimizar os impactos negativos no clima organizacional da área financeira, bem como analisar a eficácia dos planos de ação propostos.

1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A realização deste trabalho tem aspectos implicados em realização pessoal, critérios de análise de impactos organizacional e também motivacionais (dirigidos aos gestores e colaboradores).

O pesquisador considera o assunto de grande relevância, pois, tanto em âmbito pessoal como no âmbito organizacional, a mudança, bem como a aptidão a ela, é algo inerente ao mundo atual, sendo, ainda, a aptidão à mudança uma das competências mais valorizadas nos gestores modernos.

No aspecto organizacional, a mudança é um dos componentes com grande influência no clima organizacional, que por sua vez afeta o grau de motivação. Nesse aspecto, a relevância da pesquisa decorre do fato que a gestão do clima organizacional traz impacto direto na lucratividade sustentável do negócio.

O pesquisador tem como objetivo desenvolver e mostrar com o estudo que as mudanças organizacionais trazem impacto no clima organizacional das companhias, porém, através de planos de ação estruturados, os impactos dessas mudanças no clima organizacional podem ser minimizados, trazendo, como consequência, provável impacto na lucratividade sustentável das companhias.

Nesse sentido, o estudo de caso da Telet/Claro Digital é um excelente laboratório de pesquisa, conforme já comentado anteriormente, pelo elevado grau de mudanças organizacionais vivenciados pela companhia dentro de momentos históricos bem definidos e com o instrumento de mensuração dos impactos dessas mudanças em cada um desses momentos históricos – as pesquisas de clima organizacionais anuais -, bem como pela possibilidade do pesquisador em implantar planos de ações que visem minimizar os impactos no clima organizacional pelas mudanças futuras e mensuração da eficácia desses planos de ação.

As contribuições que a pesquisa sobre os impactos das mudanças organizacionais nos climas organizacionais têm propiciado para a administração são incontestáveis. Em que pese à literatura abrangente sobre mudanças organizacionais, principalmente o gerenciamento e minimização dos impactos nas empresas, e climas organizacionais, o interesse deste trabalho é contribuir para o estudo e a influência das mudanças organizacionais em uma ação concreta de gestão do clima organizacional, através de um estudo de caso, justamente em uma empresa jovem – 4 anos há época de finalização da pesquisa - que num curto espaço de tempo tem passado por significativas mudanças com impacto no clima da organização, do ramo de telecomunicações, ramo esse que também está

vivenciando significativas mudanças com fusões, concordatas e fechamento de acordos operacionais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Considerando que a essência deste trabalho são os impactos que as mudanças organizacionais trazem no clima organizacional das empresas, apresentar-se-á a fundamentação teórica aos dois temas centrais.

2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A abordagem dos conceitos de organização e mudança será examinada para a compreensão da dinâmica dos grupos em seus aspectos humanos e culturais. Além do enfoque na aprendizagem e reeducação, precedido dos aspectos humanos e culturais, os quais facilitam, de fato, que as organizações, em constante mutação possam se adaptar e gerar novos contornos organizacionais e na velocidade requerida.

O exame do papel dos grupos nos processos de tomada de decisão e de mudança organizacional vem corroborar o favorecimento das decisões em grupo, com destaque também da importância do papel dos gestores, como líderes dos processos, e dos profissionais de recursos humanos, como parceiros estratégicos das áreas operacionais a também como agentes impulsionadores da mudança.

A análise das tendências do processo de mudança sobre as perspectivas estratégicas, estruturais, tecnológicas, humanas, culturais e políticas fornece elementos importantes para que as ações tenham maior abrangência e sejam

observadas de maneira mais ampla e sistêmica, principalmente nos processos de mudança organizacional.

2.1.1 Conceitos de Mudança Organizacional

Wood (1995) examina a visão de uma série de autores, fornecendo elementos conceituais sobre o processo de mudança organizacional. A concepção do Quadro 1, baseada nas citações do autor, não esgota as abordagens sobre o tema, mas pretende oferecer um apoio à visualização dos diversos enfoques de forma cronológica das três últimas décadas, desde de Basil e Cook (1974) até Herzog e Huey (1991). Observa-se, nesse período, uma diversidade de considerações sobre mudança organizacional, o que enriquece a análise e formas de compreender o presente trabalho de pesquisa.

AUTORES	CONSIDERAÇÕES – MUDANÇA ORGANIZACIONAL
Basil e Cook (1974)	Referem elementos de mudança: tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas.
Land e Jarman (1981)	Adotam a tipologia de ciclos: três fases de crescimento e mudanças: (1) formação – o sistema descobre a si próprio e a seu mundo, organiza-se e cria um padrão e negação das diferenças; (2) regulamentação – dá-se o crescimento por repetição do padrão e negação das diferenças; (3) integração – o sistema ultrapassa a eficiência de seu padrão repetitivo para continuar a crescer, reduz a rigidez do padrão e a força de seus vínculos internos, passando por uma fase de inovação, abertura e ruptura.
Marsh (1981)	Destaca que as organizações estão em contínua mudança, mas essas mudanças não podem ser arbitrariamente controladas.
Kanter (1984)	Afirma que os conceitos e visões que dirigem as mudanças devem basear-se nas tradições e pontos fortes da organização. Há de se considerar no processo os aspectos conceituais, culturais e intelectuais envolvidos.
Prigogine e Stender (1984)	Acrescentam conceitos para adequar a uma imagem mais abrangente da realidade, que englobe as características atuais de mudança acelerada, desordem, instabilidade e não-equilíbrio.
Kiel (1984)	Refere que muitas organizações têm caráter não-linear e encaram a estabilidade como prejudicial à evolução.
Want (1990)	Categoriza cinco tipos de mudança: (1) por opção – quando a organização não está sujeita a nenhuma pressão; (2) operacional – para fazer frente a deficiências específicas; (3) direcional – quando uma alteração estratégica é necessária; (4) fundamental – quando a própria missão é alterada; e (5) total – casos mais críticos como uma falência iminente.
Ginsberg e Buchholz (1990)	Demonstram que a prática de uma abordagem integradora, que incorpore as várias correntes de pensamentos, os teóricos da adaptação racional que vêem as organizações como prontas para mudar e os teóricos da seleção natural que visualizam complexas redes de comportamentos das instituições que comprometem a capacidade de mudança.

AUTORES	CONSIDERAÇÕES – MUDANÇA ORGANIZACIONAL
Kelly e Amburgey (1991)	Estabelecem o princípio da inércia organizacional; a habilidade das organizações formais de agregar confiabilidade e racionalidade a suas ações requer a existência de estruturas estáveis, reprodutibilidade e padrões, implicando resistência à mudança. Os autores indicam a necessidade de se considerar uma perspectiva histórica de análise, introdução do conceito de momentum ao princípio da inércia.
Brown (1991)	Explora o impacto das inovações tecnológicas.
Harari (1991)	Critica a adoção de planos que se apóiam em modas passageiras; a mudança organizacional deve ser encarada como processo e caracterizada pelo princípio de melhoria contínua.
Herzog (1991)	Afirma que a mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, dos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. Considera que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos. O grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva.
Huey (1991)	Apropria-se do conceito desenvolvido por Thomas Kuhn sobre paradigmas na ciência para mostrar como as mudanças são necessariamente acompanhadas por quebras de paradigmas e a necessidade de que isto ocorra para que a inércia organizacional seja vencida e dê lugar a novos padrões.

Quadro 1 – Considerações sobre mudança organizacional

Fonte: “Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas”, (WOOD Jr, T., 1995).

A análise do Quadro 1 permite afirmar que as considerações sobre o processo de mudança organizacional identificam elementos variados que, do ponto de vista dos autores, podem ser, por exemplo, de natureza tecnológica, comportamental, etc., baseados na tradição e nos pontos fortes. As mudanças podem pertencer a categorias diferentes como por opção, operacional, direcional, fundamental ou total. Alguns autores reforçam os elementos culturais, humanos, condicionando o sucesso da mudança ao gerenciamento das pessoas, ou desenvolvendo o conceito de quebra de paradigma e a necessidade de que isso ocorra para que a inércia organizacional seja quebrada.

Todos os autores referendados por Wood (1995), no entanto, evidenciam o caráter da mudança como dependente de alguma variável que necessita ser mudada.

Além dos autores citados no Quadro 1, ao examinar Motta (1997), tem-se uma visão mais completa da mudança, quando relacionada com alguma variável (estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política).

Contudo, a perspectiva humana e cultural parece ser a que mais se identifica com os objetivos da pesquisa, pois priorizam a análise da movimentação, comportamentos individuais e, principalmente, a comunicação e relacionamento grupal. Assim, para se proceder à mudança organizacional, acredita-se que é necessário alterar atitudes, internalizar valores e alterar a forma de participação dos indivíduos, principalmente no processo de tomada de decisão em grupo.

Motta (1997) procede à análise dos principais modelos conceituais de organização e das respectivas formas e instrumentos de mudança que são associados, identificando seis perspectivas: estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política, sintetizadas a seguir:

- Para perspectiva estratégica, o tema prioritário de análise é as interfaces da organização com o meio ambiente e, como recurso para mudar a organização, é necessário redefinir sua missão, seus objetivos e suas formas de identificar e selecionar alternativas de ação;
- Para perspectiva estrutural, o tema prioritário é a distribuição de autoridade e responsabilidade; com relação à mudança, conclui-se que, para mudar uma organização, é necessário se alterar a forma pela qual se distribuem formalmente a autoridade e a responsabilidade. As unidades básicas são os papéis e status;
- Para a perspectiva tecnológica, os temas prioritários são os sistemas de produção, recursos materiais e intelectuais para o desempenho das tarefas, e as unidades básicas de análise são os processos, funções e tarefas. Nesse modelo, o agente de mudança e de tecnologias alternativas, os trabalhos de reformas consistem em rever processos, estudando uma a

uma cada tarefa que os compõe, reavaliá-los e propor novas formas de executá-los. O objetivo imediato é eliminar desperdícios, reduzir fadiga humana em redistribuir tarefas e controlar todos os fatores que concorram para o aumento da eficiência e qualidade;

- Para a perspectiva humana, prioriza a análise da motivação, atitudes e habilidades e comportamentos individuais, comunicação e relacionamento grupal, sendo as unidades básicas de análise os indivíduos e grupos de referência. Para se mudar a organização, acredita-se que é necessário alterarem-se atitudes, comportamentos e a forma de participação de indivíduos. Isto envolve, por exemplo, desde a intervenção sócio-psicológica de pequenos grupos, para incentivar a colaboração, passando pela revisão de práticas de motivação, liderança, distribuição de poder, reconstrução do sistema de recompensas, de carreira e de aperfeiçoamento de pessoal. O objetivo é trazer satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho, sendo, esses fatores de realização e progresso pessoais, bem como causadores de eficiência;
- A perspectiva cultural tem como tema prioritário de análise, características de singularidade que definem a identidade ou programação coletiva de uma organização e unidades básicas de análise os valores e hábitos compartilhados coletivamente. Na visão cultural, para mudar uma organização é necessário substituir a programação coletiva, na busca de um novo sentido de unidade. Vê-se a mudança com o empreendimento coletivo através da mobilização das pessoas, para se alterar seus valores, crenças, hábitos, ritos, mitos, símbolos, linguagem e interesses comuns. O objetivo da mudança é internalizar novos valores. Considera-se o treinamento como um instrumento importante desse processo de socialização;

- Na perspectiva política, vê-se a organização como um sistema de poder, onde as pessoas ou grupos procuram maior influência no processo decisório. Os temas prioritários de análise são, a forma pela qual os interesses individuais e coletivos, são articulados e agregados, e as mudanças básicas de análise são os interesses individuais e coletivos. O padrão de interferência com relação à mudança pode ser visto de maneira que, para mudar uma organização, é necessário provocar uma redistribuição de poder, de forma a satisfazer novas prioridades de análise. Nesse modelo, o agente de mudança é, preferencialmente, uma pessoa externa à empresa e não envolvida diretamente na estrutura de poder. Por não se beneficiar das alterações no sistema de ganhos e perdas, presume-se uma pessoa com melhor influência sobre a redistribuição de prioridades.

Dada a natureza deste trabalho ser voltada à análise dos impactos das mudanças no clima organizacional, ou seja, as mudanças organizacionais como uma fonte de influência para comportamentos e percepções coletivas dos membros sobre sua organização, pretende-se utilizar os conceitos e perspectivas humanas para análise dos impactos.

2.1.2 Aspectos Gerais da Mudança Humana e Cultural

Das perspectivas referidas por Motta (1997), a humana é a primeira que se relaciona diretamente com o objeto do presente estudo, porém, para estudar e explicar os impactos das mudanças organizacionais no clima das organizações, faz-se necessário abordar a cultura organizacional, muito embora há diferenças importantes entre os dois conceitos. Conforme Bowditch e Buono (1992), os termos cultura organizacional e clima organizacional são, às vezes, usados como sinônimo.

Bowditch e Buono (1992) mostram que a cultura organizacional se ocupa da natureza das crenças e expectativas sobre a vida organizacional, ao passo que o clima indica se essas crenças e expectativas estão sendo concretizadas. É uma percepção resumida da atmosfera e do ambiente da organização, e tem implicações

na satisfação com o trabalho e a organização, no desempenho, nos padrões de interação em grupos, e nos comportamentos de afastamento como, por exemplo, absenteísmo e rotatividade.

A cultura organizacional, conforme Sousa (1978), é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema. Compõe-se de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter. Ainda conforme Sousa (1978, p. 37), relacionando cultura e clima organizacional,

...é uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. A excessiva importância dada à tecnologia, leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a climas de tranquilidade e confiança, etc. E como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade.

Luz (1996), seguindo uma mesma linha de pensamento, relaciona cultura e clima organizacional afirmando que o clima é resultante da cultura da organização, tanto de seus aspectos positivos quanto negativos (conflitos).

Para Kurt Lewin (1948), a mudança cultural precisa penetrar mais ou menos em todos os aspectos da vida ao mesmo tempo que ela deve se manifestar como sendo mudança de atmosfera cultural, não sendo apenas uma mudança de itens isolados. Lewin identifica o problema geral de mudar a atmosfera social de uma fábrica pode ser formulado, com um pouco mais de precisão, da seguinte maneira: como é possível provocar uma situação que mude permanentemente o nível em forças antagônicas encontrem o seu equilíbrio virtualmente estacionário?

Um aspecto da mudança cultural é mudando a constelação de forças. Para efetuar qualquer mudança, cumpre perturbar o equilíbrio entre as forças que mantêm em determinado nível a auto-regulação social.

Outro aspecto, segundo Lewin (1948), é o estabelecimento de um novo padrão cultural – é preciso estabelecer forças para o novo equilíbrio, enquanto se destroem as forças mantenedoras do antigo equilíbrio. Não só é essencial criar a fluidez necessária para a mudança realizar como é também imprescindível que sejam tomadas medidas para possibilitar a permanência da nova situação, através da auto-regulação no novo nível.

Lewin (1948) argumenta que, se o processo que leva a preconceitos e ilusões e os que levam a percepção correta e a conceitos sociais realistas são essencialmente os mesmos, então a reeducação deve ser um processo funcionalmente semelhante a uma mudança de cultura. Trata-se de um processo em que as mudanças de conhecimento e crenças, as de valores e padrões, as de ligações e necessidades emocionais e mudanças de conduta cotidiana não ocorrem aos poucos e independentemente uma das outras, mas dentro do quadro de vida total do indivíduo no grupo.

Para elucidar uma proposta, o autor cita o exemplo da reeducação de um carpinteiro que vai tornar-se relojoeiro, que não se limita à questão de ensinar-lhe um grupo de novas técnicas de relojoaria, antes de poder tornar-se relojoeiro, ele, além da aprendizagem de um conjunto de novas habilidades, terá de adquirir um novo sistema de hábitos, padrões e valores – os padrões e valores que caracterizam o pensamento e o comportamento dos relojoeiros. Pelo menos, é o que precisará fazer para conseguir atuar com êxito na atividade.

Nesse sentido, continua o autor, a reeducação equivale ao processo pelo qual o indivíduo, ao desenvolver-se na cultura em que se encontra, adquira o sistema de valores e o conjunto de fatos que, mais tarde, irão governar-lhe o pensamento e a conduta. Portanto, parece que o “processo re-educativo tem de realizar uma tarefa que equivale essencialmente a uma mudança de cultura” (LEWIN, 1948, p.74-75). Em resumo,

(...) encarar a reeducação como tarefa de aculturação constitui, a nosso ver, um vislumbre básico e valioso. Todavia, não passa de um esquema. Para proporcionar uma reeducação eficiente, precisamos de uma nova compreensão da dinâmica do processo, da constelação específica de forças com que é preciso lidar sob diferentes condições. (...) o processo reeducativo afeta o indivíduo de três maneiras: muda-lhe a estrutura cognitiva, - a maneira de ver o mundo físico e o social abrangendo-lhe todos os fatos, conceitos, crenças e expectativas. Modifica suas valências e valores, e estes compreendem tanto suas atrações e aversões a grupos e a padrões grupais como seus sentimentos em relação a diferenças de status e suas reações às fontes de aprovação e desaprovação. E afeta a ação motora, que inclui o grau de controle do indivíduo sobre seus movimentos físicos e sociais. (LEWIN, 1948, p.75).

Se essas três influências (e os processos que as provocam) fossem regidas pelas mesmas leis, a tarefa prática da reeducação seria muito mais simples. Infelizmente, não o são, levando o educador a enfrentar certas contradições.

Um dos problemas fundamentais da reeducação, conforme sustenta, Lewin (1948), é ver como se podem evitar tais contradições interiores. Provavelmente, são essenciais: uma seqüência correta de etapas, uma divisão correta de tempo e uma combinação correta de tratamento individual e de grupo. Todavia, é da maior importância que o re-educador tenha inteira compreensão da maneira pelo qual esses componentes psicológicos – a estrutura cognitiva, as valências e valores, e ação motora – são afetados por qualquer etapa específica na reeducação.

2.1.3 O Papel dos Grupos nos Processos de Tomada de Decisão e de Tomada de Decisão sobre Mudança

Neste item examinar-se-á o que é grupo, os estágios de desenvolvimento, a interação, as características internas que os diferenciam e o processo de tomada de decisão em grupo, inclusive quanto à tomada de decisão em grupo sobre mudanças.

Para Robbins (1998, p. 153), "(...) um grupo é definido como dois ou mais indivíduos, interagindo e interdependentes, que se juntaram para atingir objetivos particulares, podendo ser formais e informais". Um grupo é mais que uma porção de

indivíduos. Segundo Lapassade (1989), um grupo é constituído por um conjunto de pessoas em relação umas com as outras e que se uniram por diversas razões: a vida familiar, uma atividade cultural ou profissional, política ou esportiva, a amizade ou a religião. Sousa (1978, p. 28) define grupo como “(...) qualquer agregado social que tem uma fronteira externa (distinguindo membros de não-membros) e, no mínimo, uma fronteira interna (distinguindo os líderes dos liderados)”.

Para Robbins (1998), a preocupação central de qualquer grupo sadio é sobreviver o mais possível ou, pelo menos, até que sua tarefa seja cumprida. Há dois tipos de influências que podem ameaçar a existência de um grupo: forças destruidoras de fora e forças desorganizadoras de dentro. Lidar com essas ameaças deve preceder a qualquer outra coisa, a fim de garantir a sobrevivência. A essência de um grupo, a existência que precisa ser preservada é a sua estrutura grupal.

Ainda segundo Robbins (1998), para a tomada de decisão existem pontos fortes e fracos em relação à tomada de decisão de grupos versus a tomada de decisão individual.

Os pontos fortes da tomada de decisão em grupo são: grupos geram informação e conhecimento mais completo por agregar os recursos de vários indivíduos, além do que, os grupos trazem mais insumo para o processo de tomada de decisão. Além de mais insumo, os grupos podem trazer heterogeneidade para o processo de tomada de decisão, oferecendo diversidade de visões aumentadas, a isso abre a oportunidade para mais abordagens e alternativas a serem consideradas. A evidência indica que o grupo quase sempre se desempenhará melhor, até mesmo que o melhor indivíduo; assim, gera decisões de maior qualidade. Os membros do grupo, que participam da tomada de decisão, provavelmente apoiarão entusiasticamente a decisão e encorajarão os outros a aceitá-la.

Os pontos fracos da tomada de decisão em grupo: eles consomem muito tempo, geralmente despendem mais tempo para chegar a uma solução do que se o

indivíduo estivesse tomando-a sozinho. Em suma, grupos parecem oferecer um excelente veículo para desempenhar muitos dos passos do processo de tomada de decisão, inclusive decisões quanto à mudanças organizacionais, pois quando a solução final é acordada, há mais pessoas numa decisão em grupo para apoiá-la e implementá-la, gerando também maior comprometimento de todos com a solução e com o atingimento do resultado final.

Ao examinar o pensamento de grupo e a mudança em grupo, pode-se afirmar que, dos dois sub-produtos de tomada de decisão de grupo. O primeiro fenômeno, chamado de pensamento de grupo, é relacionado às normas. Descreve situações nas quais pressões do grupo em relação à conformidade, impedem-no de avaliar criticamente visões incomuns, de minorias ou não-populares. Pensamento de grupo é visto como uma doença que ataca muitos e pode atrapalhar drasticamente o desempenho. O segundo fenômeno é chamado de mudança em grupo, o qual indica que, discutindo um dado conjunto de alternativas e chegando a uma solução, a prudência domina e há uma mudança conservadora. Mais freqüentemente, entretanto, a evidência indica que os grupos tendem em direção a uma mudança considerada arriscada.

De uma forma geral, ainda segundo Robbins (1998), os sintomas do fenômeno do pensamento em grupo são de que se membros racionalizam qualquer resistência às pressuposições que eles têm. Não importa quão fortemente a evidência possa contradizer suas pressuposições básicas, os membros comportam-se como para reforçá-las continuamente. Os membros do grupo aplicam pressões diretas naqueles que, momentaneamente, expressam dúvidas sobre quaisquer das visões partilhadas pelo grupo ou que questionam a validade dos argumentos, apoiando a alternativa favorecida pela maioria. Aqueles membros do grupo que têm dúvidas ou diferentes pontos de vista evitam desviar-se do que parece ser consenso do grupo, mantendo silêncio sobre apreensões e mesmo minimizando, para si próprios, a importância de suas dúvidas. Parece haver uma unanimidade se alguém não fala, presume-se que ele está de total acordo. Em outras palavras, a abstenção é vista como um voto sim, uma adesão.

Assim, pode-se concluir que todos os grupos são igualmente vulneráveis ao pensamento de grupo? As evidências sugerem que não. Pesquisas apresentadas na bibliografia enfocaram três variáveis de moderação – a coesão do grupo, o comportamento de seu líder e seu isolamento em relação aos de fora – mas as descobertas não foram consistentes. Neste ponto, as conclusões mais válidas que se pode tirar são: grupos altamente coesos têm mais discussão e trazem mais informação, mas não é claro se desestimulam discordâncias; grupos com líderes imparciais, que incentivam insumo dos membros, geram e discutem mais soluções alternativas; líderes devem evitar expressar cedo uma solução preferida na discussão do grupo, porque isso tende a limitar a análise crítica e aumenta, significativamente, a probabilidade de que o grupo adotará essa solução como escolha final; e o isolamento do grupo leva a menos alternativas geradas e avaliadas.

Quanto à mudança em grupo, ao se comparar decisões em grupo com decisões dos membros individuais dentro do grupo, evidências sugerem que existem diferenças. Em alguns casos, as decisões em grupo são mais conservadoras do que às decisões dos indivíduos, além disto, a mudança é em direção a um risco maior.

O que parece acontecer em grupos é que a discussão leva a uma mudança significativa nas posições dos membros, rumo a uma posição mais extrema na direção que eles já estavam se apoiando antes da discussão. Assim, tipos conservadores tornam-se mais cautelosos; e os mais agressivos assumem mais riscos. A discussão do grupo tende a exagerar a posição tomada inicialmente.

A mudança em grupo pode ser vista como, na verdade, um caso especial de pensamento de grupo. A decisão do grupo reflete a norma dominante de tomada de decisão, que se desenvolve durante a discussão. Se a mudança na decisão é em direção à cautela maior ou mais risco, depende da norma dominante previamente a discussão.

Como a ação é dirigida pela percepção, uma mudança de conduta pressupõe a percepção de novos fatos e valores. Estes devem ser aceitos, não só verbalmente como uma ideologia oficial; mas como uma ideologia de ação, que compreende o sistema específico, freqüentemente inconsciente, de valores que dirigem a conduta.

Em outras palavras: uma mudança da ideologia de ação; uma aceitação real de um conjunto modificado, de fatos e valores; uma mudança do mundo social percebido – os três não passam de expressões diferentes do mesmo processo.

É importante observar que a reeducação só terá êxito, isto é, só levará a uma mudança permanente se tal mudança for suficientemente completa. Se a reeducação conseguir unicamente que o indivíduo torne-se marginalizada, situado entre o sistema antigo de valores e o novo, não terá realizado nada de valor. Nesse processo de reeducação é fundamental o papel dos líderes, bem como, quando se tratarem de mudanças organizacionais, o papel da área de recursos humanos, ambos a serem abordadas a seguir.

2.1.4 O Papel dos Gestores no Processo de Mudança

O gestor tem um papel cada vez mais importante nas organizações, considerando que as mudanças, como já apresentado anteriormente, são inerentes ao mundo moderno e a ele, como líder de grupo, cabe capitanear os processos de mudança e enfrentar, no dia a dia de suas atividades, uma diversidade de situações, umas previsíveis e outras não. Conforme Fiorelli (2001, p. 176), “líderes são pessoas significativas para os liderados.”

A velocidade com que as mudanças acontecem atualmente não dá aos gestores e ao grupo tempo necessário à preparação e à exploração do risco envolvido com as mesmas. Não existem mapas, regras, conceitos ou caminhos definidos que possam mostrar o cenário completo e que sirvam como guia às mudanças. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 122) “mapa é um rótulo atualmente popular, talvez devido ao valor metafórico. Ele significa a navegação através de terreno confuso com algum tipo de modelo representativo.” Portanto, estes gestores necessitam reagir rapidamente às mudanças. Há necessidade da definição de relacionamentos mais intensos com seus subordinados, e uma relação profissional e pessoal mais aberta, onde a transparência das regras do “jogo”

estabelecem o relacionamento de confiança e comprometimento, tão necessários à boa administração do processo de mudança.

Nos contextos atuais de mudança o universo das pessoas afetadas pelas mudanças é cada vez maior, permeando, em muitos casos, por toda a organização. Para Peter Senge (2000, p.22),

...mudanças significativas, só ocorrem quando acionadas pela alta administração. Não há sentido em prosseguir a não ser que o presidente esteja a bordo. Nada acontecerá sem que a alta administração 'compre' a idéia.

Também complementando o acima exposto, para Duck, Jeanie Daniel (2002, p. 49),

...durante a implementação, cabe aos líderes ajudar as pessoas a compreender o plano geral, persuadí-las de que vai funcionar, motivá-las a participar da sua implementação e, em seguida, ajudá-las a garantir que seja adequadamente executado. Infelizmente, muitos executivos e gerentes acreditam que ter um plano é o objetivo final. Eles assumem que as mudanças operacionais vão ocorrer e depois gerar a transformação inteira. Eles saem de cena assim que o plano é entregue e ficam surpresos, meses depois, quando as coisas não estão funcionando conforme esperado.

No estabelecimento dos planos de ação, visando a minimização dos impactos das mudanças previstas para os anos de 2001 e 2002 no clima organizacional, ficará clara não só a participação dos gestores na condução dessas ações como também a participação de recursos humanos na condução desse processo.

2.1.5 O Papel de Recursos Humanos no Processo de Mudança

As últimas três décadas testemunharam mudanças profundas no papel de recursos humanos (RH). Tradicionalmente, os gerentes viam a função de recursos humanos como basicamente administrativa e profissional. Os profissionais de RH se concentravam no gerenciamento de benefícios e de atividades rotineiras, como folha

de pagamento e outras funções operacionais, e não se consideravam participante da estratégia geral da empresa.

Vivemos numa época em que um novo paradigma econômico – caracterizado pela velocidade, pela inovação, pela curta duração do tempo dos ciclos, pela qualidade e pela satisfação dos clientes – acentua a importância de ativos intangíveis, tais como identificação da marca, conhecimento, inovação e, sobretudo, capital humano. Esse novo paradigma talvez seja o marco de uma nova era de ouro para recursos humanos. Todavia, mesmo quando os profissionais de recursos humanos e os gerentes de linha seniores apreendem este potencial, muitos deles não sabem como dar o primeiro passo para a sua realização.

Aprenderem a atuar como parceiros estratégicos das demais áreas da empresa não é apenas um meio para que os profissionais de recursos humanos justifiquem sua existência ou defendam suas funções, segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001). Também tem implicações para sua própria sobrevivência e para sobrevivência da empresa como um todo. Se a função de recursos humanos for incapaz de demonstrar que agrega valor, ela corre o risco de ser terceirizada. Só por si, isso não é necessariamente ruim; a terceirização de funções ineficientes é capaz de efetivamente melhorar o resultado final da empresa. Contudo, também pode significar o desperdício de potenciais imprescindíveis. Com a preocupação correta e boas ferramentas de mensuração, a arquitetura de recursos humanos pode significar a diferença entre uma empresa que apenas acompanha uma concorrência e outra que dispara na dianteira.

Essa tarefa exige competências dos profissionais de recursos humanos. Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 183),

...a competência refere-se às características de um indivíduo, em termos de conhecimento, habilidades, capacidade e personalidade, que afetam diretamente o respectivo desempenho no trabalho.

Estudo realizado pela Universidade de Michigan entre os anos de 1988 e 1998 sobre as competências em recursos humanos envolvendo mais de 20.000 profissionais de recursos humanos identificou as seguintes competências como sendo necessárias aos profissionais da área:

- Conhecimento do negócio;
- Fornecimento de práticas de recursos humanos;
- Gestão da mudança;
- Gestão da cultura; e
- Credibilidade pessoal.

Relativamente à gestão da mudança, competência essa que interessa mais de perto por ser o foco do presente trabalho, é outro exemplo do papel cada vez mais importante de recursos humanos como parceiro de negócios. Talvez o desafio mais premente com que se depara a maioria dos administradores seja a necessidade de se deslocar o foco da organização, em resposta às novas trajetórias estratégicas. Os profissionais de recursos humanos estão bem posicionados para impulsionar essa mudança, se estiverem bem preparados. Os profissionais de recursos humanos capazes de orquestrarem os processos de mudança apresentam, segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 188), as seguintes capacidades:

(...) diagnosticar problemas, cultivar relacionamentos com os clientes, articular a visão da empresa, definir a agenda de liderança, resolver problemas, implementar metas. Essa competência envolve conhecimento do processo da mudança, habilidades como agente de mudança e capacidades essenciais para promover a mudança para promover o lado humano da organização.

Os profissionais de recursos humanos com competência em gerenciamento do desempenho estratégico estão bem posicionados para facilitar o ritmo e o escopo da mudança nas respectivas organizações.

Como pilotos tarimbados, a maioria dos gerentes com base na experiência e em pesquisas, sabe como fazer a mudança acontecer. O desafio consiste em descobrir de que maneira converter o que sabem no que fazem. Os problemas na implementação da mudança decorrem não da má compreensão sobre o que fazer, mas da falta de disciplina sobre como fazer, conforme Becker, Huselid e Ulrich (2001).

2.1.6 Considerações Parciais sobre a Mudança Organizacional

Evidenciou-se, acima, a importância da organização, como sistemas complexos, reveladores de atitudes, comportamentos e anseios dos seres humanos, suportados por pequenos grupos, cujas relações são complexas e multifuncionais. Nesse contexto é que a mudança organizacional ocorre. Analisando sobre diversos prismas, permite uma compreensão do que é essencial alterar para que o ambiente possa, permanentemente, ser redimensionado nas perspectivas de mudança organizacional.

A compreensão do processo de aprendizagem organizacional em cenário competitivo permite uma visão mais adequada do processo de mudança, com maior produtividade, interatividade, redução de conflitos, onde os membros da organização podem, efetivamente, construir a mudança, de maneira consciente, desde que preparados para esse novo modelo, que requer a sinergia e resultados em equipe.

Como resultado desse processo não é individual, a função do grupo torna-se relevante, inclusive, valendo-se de métodos de decisão em grupo, que apresentam um elenco de pontos fortes e algumas limitações, prevalecendo os pontos fortes para o resultado eficaz que as organizações contemporâneas tanto almejam. Relevante também se faz a função dos gestores, como líderes de grupo e capitaneando os grupos nos processos de mudança em ambientes de grande diversidade de situações, bem como a função dos profissionais de recursos humanos, no papel de parceiros estratégicos das demais áreas operacionais da

organização, atuarem como agentes impulsionadores da mudança na direção da estratégia organizacional.

Assim, pode-se concluir que a percepção social e a liberdade de escolha estão correlacionadas. Obedecer à consciência é o mesmo que obedecer às exigências intrínsecas percebidas da situação quando o novo conjunto de valores é livremente aceito. Aquelas mudanças de percepção social que, como visto, constituem-se em condição prévia para uma mudança de conduta e, portanto, para um efeito duradouro da reeducação.

Os métodos e processo que procuram mudar ponto por ponto, as convicções, são de pouca utilidade na efetivação da desejada mudança profunda. Verificou-se ser esta uma das experiências mais importantes para os que estão empenhados no campo da reeducação. Não é possível estabelecer qualquer mudança de convicção a respeito de qualquer questão específica, a não ser de maneira efêmera, enquanto o indivíduo não renunciar à sua hostilidade para com o novo conjunto de valores como um todo, passando, pelo menos, da hostilidade para o espírito aberto.

As oportunidades de reeducação parecem aumentar sempre que se cria um forte sentimento grupal. O estabelecimento desse sentimento, de que estamos todos no mesmo barco, passamos as mesmas dificuldades e falamos a mesma língua, é ressaltado como umas das principais condições para facilitar a reeducação.

A reeducação só influencia a conduta quando o novo sistema de valores e crenças domina a percepção do indivíduo. A aceitação do novo sistema liga-se à aceitação de um grupo específico, como novos pontos de referência.

Para reeducação é fundamental que seja muito íntimo o liame entre a aceitação dos novos fatos e valores e a aceitação de alguns grupos ou papéis, e que esta seja uma condição prévia daquela. Isto explica a grande dificuldade de mudar-se crenças e valores, constituindo-se em importante fator oculto na resistência à reeducação, mas pode, também, tornar-se um poderoso meio para seu êxito.

O clima organizacional num ambiente de mudança, como não poderia deixar de ser, será mais ou menos afetado diretamente na proporção da resistência à aceitação das pessoas ou dos grupos do novo sistema, fatos e valores.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

As preocupações acerca do clima organizacional começaram a surgir na década de sessenta nos Estados Unidos e a partir da década de setenta no Brasil. Oliveira e Moraes (1999) afirmam que, nesse período, as publicações e pesquisas procuraram seguir e apoiar-se em preocupações com as técnicas de desenvolvimento organizacional, gerando um período rico de trabalho na área.

Segundo Souza (1978), foram os especialistas na área de relações humanas que primeiro se conscientizaram acerca do fenômeno de clima organizacional, embora não tivessem, nesse período, tratado do assunto explicitamente.

No entanto, no momento atual em que as empresas vêm buscando incessantemente a qualidade de seus produtos e seus serviços, não estão mais somente dando ênfase às atividades ligadas à produção, e sim, estão procurando dar maior atenção às inquietações referentes à satisfação de clientes internos e externos.

Oliveira e Moraes (1999) ainda ressaltam que os estudos e publicações estão aparecendo novamente com mais intensidade na busca da qualidade total que incluem a verificação de satisfação de clientes internos, ou seja, os colaboradores. Seguindo essa mesma linha, Reichheld (1999) argumenta que o clima organizacional favorável, com colaboradores motivados e treinados, tem impacto direto na lucratividade sustentável do negócio, conforme pode-se visualizar na Figura 1 seguinte



Figura 1: Ciclo do desenvolvimento sustentável a partir dos colaboradores
Fonte: "The Loyalty Effect", Frederick F. Reichheld, 1999

2.2.1 Definições de Clima Organizacional e Variáveis que o Influenciam

Moran e Volkwein (1992) apresentam uma definição abrangente sobre clima organizacional, segundo as quais o clima organizacional (vide conceito de cultura organizacional no item 2.2 acima) é produzido pela interação dos membros e reflete as atitudes, normas e os valores prevaletentes da cultura organizacional. Atua como uma fonte de influência para comportamentos apresentados, incluindo as percepções coletivas dos membros sobre sua organização com relação a dimensões como autonomia, confiança, coesão, apoio, reconhecimento, inovação, honestidade, etc.

Segundo McClelland (1985), clima organizacional é a percepção coletiva que os funcionários têm da empresa, através da experimentação prática prolongada de suas políticas, estruturas, sistemas, processos e valores. Clima é, simultaneamente, a percepção que os funcionários têm da organização e sua reação a essa percepção. O clima organizacional é construído ao longo de um período significativo de tempo e, portanto, suas alterações são também de longa duração.

Como o clima é resultado da percepção coletiva, grupos populacionais diversos têm climas diferentes, sendo importante identificar diferenças para a sua gestão. Além dos grupos, das normas e da cultura, a organização informal compreende percepções subjetivas e sentimentos em relação à realidade objetiva da organização formal. Os sentimentos em relação à realidade objetiva podem ser classificados em três categorias: satisfação, insatisfação e indiferença.

Praticamente, todos os componentes da organização formal, desde sua localização física até seus objetivos, passando por pessoas, os salários, refeitórios,

condições de trabalho, limpeza, programas de incentivo, benefícios e integração com os colegas, bem inúmeros outros componentes, são variáveis que influenciam o clima organizacional e que produzem estes sentimentos.

Luz (1996) destaca como variáveis que influenciam o clima organizacional a supervisão, salário, desenvolvimento profissional, “*feedback*”, o trabalho em si, estabilidade no emprego e benefícios. Além das variáveis citadas por Luz (1996) como sendo de grande impacto no clima organizacional, Vianna (1999) acrescenta outras cinco que podem vir a influenciar o clima nas empresas: desafio, realização e satisfação, valorização e reconhecimento, participação e, por último a integração.

Ao produto dos sentimentos individuais e grupais em relação à realidade objetiva dá-se a denominação de *clima organizacional*. O clima é representado pelos sentimentos e percepções que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam a maneira positiva ou negativa sua satisfação e sua motivação para o trabalho. Sentimentos e percepções negativos exercem impactos negativos sob o desempenho da organização: hostilidade, agressividade, greves, e sabotagens têm origem em sentimentos de insatisfação.

O clima de uma organização pode ser mensurado, como será mostrado mais adiante, e existem várias empresas de consultoria especializadas nessa mensuração através de pesquisas de clima organizacional.

Quando a alta administração das empresas entende como importante para a estratégia a gestão do clima, elas se utilizam, geralmente, dessas consultorias para avaliar o clima organizacional encontrado e proceder à gestão da mudança de clima, se necessário².

O primeiro passo para a gestão do clima organizacional é o planejamento. Para tanto, torna-se necessário o entendimento da cultura organizacional, assim

² O estudo de caso, objeto deste trabalho, parte de pesquisas, realizadas nos anos 2000 e 2001 na organização-alvo.

como, das expectativas da alta direção da empresa, para então se dar prosseguimento às definições dos indicadores, aplicação das pesquisas e, posteriormente, ao plano de ações.

Segundo a consultoria de recursos humanos Hay do Brasil, alguns exemplos de indicadores comumente utilizados para a medição do clima são:

- Clareza dos objetivos;
- Adequação da estrutura;
- Qualidade do processo decisório;
- Integração e comunicação;
- Estilo gerencial;
- Desenvolvimento dos recursos humanos;
- Remuneração
- Orientação para o desempenho;
- Vitalidade organizacional;
- Imagem da empresa;
- Qualidade;
- Cooperação e adesão;
- Segurança no trabalho;
- Condições de trabalho; e
- Igualdade de tratamento.

Os fatores a considerar na gestão do clima estarão sempre interligados e relacionados com os sistemas da empresa, a saber: com as estratégias, políticas, sistemas, processos ou cultura organizacional, ou seja, não é possível ser bem sucedido em gestão de clima sem um cuidadoso entendimento do ambiente e da cultura da organização.

2.2.2 A Pesquisa de Clima Organizacional

A mensuração de suas ações mediante procedimentos técnicos que possam respaldar ao máximo a avaliação de sua eficácia nas organizações vem sendo uma das atribuições mais necessárias à área de recursos humanos. A tentativa de prover a área de recursos humanos resultados sobre aspectos do comportamento humano nas organizações, de acordo com Bergamini e Coda (1997), surge na administração de empresas como um dos grandes fatores capazes de alavancar uma gestão efetivamente estratégica de pessoas no ambiente organizacional.

Davis e Newstrom (1998) afirmam que a administração de recursos humanos necessita de informações a respeito da satisfação dos colaboradores no trabalho, de modo a tomar decisões pertinentes, tanto no sentido de prevenir como de resolver problemas como esses colaboradores. Essa afirmação é complementada no argumento de Milkovich e Boudreau (2000), que salienta que o foco de recursos humanos mudou, passando para a agregação de valor por meio da melhoria do desempenho financeiro e da satisfação dos clientes internos e externos à organização, contrariamente ao foco em objetivos primários vinculados com o moral dos colaboradores e sua satisfação no trabalho existentes na década de oitenta.

Nesse sentido, Bergamini e Coda (1997) mencionam a pesquisa de clima organizacional como um canal de comunicação entre a direção e os colaboradores da organização, capaz de promover uma evolução das relações de trabalho, chamando a força de trabalho para auxiliar na missão de melhorar o ambiente organizacional, alterando e transformando os mais diferentes aspectos que efetivamente podem alavancar o sucesso organizacional. Os referidos autores afirmam que

...o papel de pesquisas dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho. Configura, portanto, um diagnóstico sobre a situação atual da empresa, tomando por base as opiniões de seus integrantes, quase em caráter clínico, ou seja, visando levantar disfunções ou problemas que mereçam correções. (p. 99).

Luz (1996), na mesma linha de Bergamini e Coda acima, afirma que a pesquisa de clima organizacional é um trabalho cuidadoso que busca detectar as imperfeições existentes na relação empresa/colaborador, com o objetivo de corrigi-las, e ao mesmo tempo revelando o retrato da empresa, mostrando a percepção e as atitudes das pessoas que nela trabalham, com relação a vários aspectos ligados ao trabalho. O autor ainda coloca que as pesquisas demonstram o estado de ânimo dos colaboradores, as tendências de comportamento desses colaboradores, identifica a existência de problemas reais no campo das relações trabalhistas e, acima de tudo, oferece a oportunidade aos colaboradores de expressarem seus pensamentos, sentimentos e atitudes em relação aos seus empregadores. Luz (1996) alega ainda que quando bem sucedidas, as pesquisas proporcionam um meio efetivo para melhorar os ambientes de trabalho, possibilitando que os colaboradores se sintam melhor no cumprimento de suas obrigações e mais envolvidos com suas empresas.

2.2.3 A Relação entre Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho

As empresas vêm buscando constantemente melhorias em seus processos produtivos com o objetivo de poderem manter-se competitivas num mercado altamente competitivo. Bergamini e Coda (1997) afirmam que se as organizações quiserem centrar-se na satisfação de seus clientes devem começar o processo internamente preocupando-se com a satisfação de seus colaboradores.

As diversas teorias acerca da satisfação no trabalho ainda são abordadas com muita simplicidade. Na prática, comumente, dá-se atenção ao nível de satisfação dos colaboradores apenas quando identifica-se que os mesmos encontram-se insatisfeitos e/ou desmotivados com seu trabalho, ou seja, a satisfação no trabalho não é, comumente, trabalhada de modo preventivo.

Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que a satisfação no trabalho é uma reação emocional prazerosa ou positiva que uma pessoa tem em relação a suas experiências profissionais. Complementam ainda alegando que uma série de estudos oferece pouca evidência de que manter os empregados satisfeitos necessariamente melhora seus desempenhos, mas a satisfação afeta seu comportamento individual como cidadãos em questões relacionadas à cooperação, auxílio, freqüência, rotatividade e aceitação de regras.

Bergamini e Coda (1997) sustentam que a motivação é uma energia direta ou intrínseca relacionada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas e outras variáveis, que a partir da ótica do colaborador, devem ser atendidas no ambiente de trabalho.

Os autores declaram que esses aspectos extrínsecos são os elementos básicos formadores do clima organizacional, que nada mais é, como já comentado na definição de clima organizacional acima, do que o indicador do nível de satisfação ou de insatisfação experimentados pelos colaboradores no trabalho. Além disso, alegam que o clima organizacional reflete até que ponto as necessidades da

organização e das pessoas que nela trabalham estão sendo atendidas em suas expectativas, sendo esse um dos indicadores de eficácia organizacional.

Bergamini e Coda (1997) declaram que, geralmente, os níveis de satisfação no trabalho encontram-se tão baixos que se torna difícil afirmar que os fatores relativos ao clima organizacional têm apenas um papel indireto em relação à motivação. Muitas vezes, esses fatores são confundidos com a própria motivação direta, havendo uma convicção de que os funcionários somente dão valor aos fatores externos e não ao trabalho em si.

Kanaane (1999) afirma que quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades e expectativas de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente, terá-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma.

No entanto, através das definições de alguns autores, pode-se perceber que todos possuem um ponto em comum, apesar das maneiras diferenciadas de manifestações, acreditam que o clima organizacional afeta diretamente na satisfação dos colaboradores, e que quanto maior a satisfação, maior será a produtividade da empresa e eficácia na realização dos trabalhos. Esse ponto de vista corrobora os argumentos de Reichheld (1999) consubstanciados na Figura 1 acima.

2.2.4 Considerações Parciais sobre o Clima Organizacional

Finalmente, os princípios fundamentais de um projeto de clima organizacional eficaz podem ser apresentados sob a forma de metáfora através dessa parábola chinesa extraída de uma publicação da Harvard Business Review (s.d.³):

No século III d.C., o rei T'sao mandou seu filho, o príncipe T'ai, ir estudar no templo com o grande mestre Pan Ku. O objetivo era preparar o príncipe, que iria suceder ao pai no trono, para ser um grande administrador.

³ Está parábola foi extraída de proposta de prestação de serviço gerada pela HAY à TELET em 1999.

Quando o príncipe chegou ao templo, o mestre Pan Ku logo o mandou, sozinho, à floresta de Ming-Li. Ele deveria voltar um ano depois, com a tarefa de descrever os sons da floresta. Passado o prazo, T'ai retornou e Pan Ku lhe pediu para descrever os sons de tudo aquilo que tinha conseguido ouvir. "Mestre", disse o príncipe, "pude ouvir o canto dos cucos, o roçar das folhas, o alvoroço dos beija-flores, a brisa batendo suavemente na grama, o zumbido das abelhas e o barulho do vento cortando os céus". Quando T'ai terminou, o mestre mandou-o de volta à floresta para ouvir tudo o mais que fosse possível. T'ai ficou intrigado com a ordem do mestre. Ele já não tinha distinguido cada som da floresta?

Por longos dias e noites o príncipe se sentou sozinho na floresta, ouvindo, ouvindo. Mas não conseguiu distinguir nada de novo além daqueles sons já mencionados ao mestre Pan Ku. Então, certa manhã, sentado entre as árvores da floresta, começou a discernir sons vagos, diferentes de tudo o que ouvira antes. Quanto mais atenção prestava, mais claros os sons se tornavam. Uma sensação de encantamento tomou conta do rapaz. Esses devem ser os sons que o mestre queria que eu ouvisse, pensou. Sem pressa, o príncipe passou horas ali, ouvindo e ouvindo, pacientemente. Queria ter a certeza de que estava no caminho certo.

Quando tal retornou ao templo, o mestre lhe perguntou o que mais ele tinha conseguido ouvir. "Mestre", respondeu reverentemente o príncipe, "quando prestei mais atenção, pude ouvir o inaudível - o som das flores se abrindo, do sol aquecendo a terra e da grama bebendo o orvalho da manhã". O mestre acenou com a cabeça em sinal de aprovação. "Ouvir o inaudível é ter a disciplina necessária para se tornar um grande administrador", observou Pan Ku.

Apenas quando se aprende a ouvir o coração das pessoas, seus sentimentos mudos, os medos não confessados e as queixas silenciosas, um administrador pode inspirar confiança a seu povo ou ao seu grupo, entender o que está errado e atender às reais necessidades dos cidadãos ou colaboradores. A morte de um país ou de uma empresa começa quando os líderes ouvem apenas as palavras pronunciadas pela boca, sem mergulhar a fundo na lama das pessoas para ouvir seus sentimentos, desejos e opiniões reais.

Portanto, pode-se perceber a importância de se estar sempre atento ao que está acontecendo dentro dos locais de trabalho. Possuir esta sensibilidade de diagnosticar o que está errado e tentar mensurar através de pesquisas de clima organizacional é um trabalho árduo, mas necessário para os administradores com visão que o capital humano e sua satisfação podem constituir-se num diferencial competitivo num mercado globalizado altamente competitivo como é o atual, bem como para os administradores voltados à área de recursos humanos.

Esse diferencial competitivo pode ser simbolizado através do ciclo do desenvolvimento sustentável a partir dos colaboradores, no qual colaboradores motivados, satisfeitos no trabalho e treinados transformam-se num diferencial competitivo, principalmente numa empresa prestadora de serviços, como é o caso

da Telet/Claro Digital, pois esses colaboradores darão um atendimento diferenciado aos clientes, constituindo-se isso num dos fatores de fidelização dos clientes, o que, em última análise contribui para a lucratividade sustentável da empresa.

Nesse sentido, o clima organizacional, como acreditam muitos autores citados anteriormente, afeta diretamente na satisfação dos colaboradores. Quanto maior a satisfação, maior será a produtividade da empresa e eficácia na realização dos trabalhos, o que corrobora o ciclo do desenvolvimento sustentável a partir dos colaboradores já referido, ou seja, as organizações que quiserem centrar-se na satisfação de seus clientes devem começar o processo internamente preocupando-se com a satisfação de seus colaboradores.

É sempre difícil lidar com as opiniões das pessoas, sem que elas influenciem em nossas próprias crenças e percepções. No entanto, possuir esse diagnóstico e poder auxiliar na solução dos problemas, torna-se algo tão desafiador, que com certeza eleva a motivação e a satisfação de cada pessoa envolvida no trabalho.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Gil (*apud* SILVEIRA, 2001, p. 26), ao introduzir uma das seções do livro intitulado *Método Científico*, faz as seguintes afirmações:

A ciência tem como objetivo fundamental chegar à veracidade dos fatos. Neste sentido não se distingue de outras formas de conhecimento. O que torna, porém, o conhecimento científico distinto dos demais é que tem como característica fundamental a sua verificabilidade.

Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Ou, em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento

Neste capítulo, portanto, é apresentada o método desenvolvido para alcançar os objetivos traçados nesta pesquisa. Após uma breve introdução, apresenta-se a estratégia, o delineamento do estudo e os procedimentos planejados para a execução da pesquisa.

3.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Pesquisa é definida por Gil (1999) como o “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”, sendo seu objetivo fundamental descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. O autor declara que o estudo de caso é

...caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos possíveis (p. 72).

Em outra publicação, Gil (1996) apresenta a seguinte relação de vantagens e limitações do estudo de caso, de onde destaca trechos de interesse para este trabalho:

O estudo de caso apresenta uma série de vantagens, o que faz com que se torne o delineamento mais adequado em várias situações. As principais vantagens são:

- O estímulo a novas descobertas. Em virtude da flexibilidade do planejamento do estudo de caso, o pesquisador, ao longo do seu processo, mantém-se atento a novas descobertas.... Daí porque é altamente recomendado para a realização de estudos exploratórios;
- A ênfase na totalidade... É claro que o estudo de caso também apresenta limitações. A mais grave refere-se à dificuldade de generalização dos resultados obtidos...

Segundo o Gil (1999), a classificação mais adotada atualmente para as pesquisas sociais, tem como base Selltiz et al. (1967) e identifica três grupos, a saber: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos que verificam hipóteses principalmente causais. Na presente dissertação desenvolveu-se um estudo que permeia os dois primeiros enfoques. Selltiz (*apud* SILVEIRA, 2001, p. 62) afirma que,

(...) Muitos estudos exploratórios têm como objetivo a formulação de um problema para investigação mais exata ou para a criação de hipóteses. No entanto, um estudo exploratório pode ter outras funções: aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior; (...); o estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas.

As “outras funções” retratam os motivos da adoção desta perspectiva de pesquisa.

Quanto à caracterização como descritivo, essa pode ser observada em função da natureza das variáveis a serem analisadas com base nas pesquisas de Clima Organizacional (maiores informações são apresentadas a

seguir). Já a natureza causal exploratória pode ser contempladas através da discussão em grupo efetuada com os empregados da área financeira para tentar explicar as razões dos pontos críticos detectados na pesquisa de clima e explorar os caminhos a serem seguidos pela área.

3.2 DELINEAMENTO DO ESTUDO DE CASO

O planejamento da pesquisa visa definir um plano de ação para dar uma coerência lógica ao estudo. Segundo Yin (1996), para se planejar um estudo de caso, cinco componentes de um projeto são especialmente importantes:

- *a questão em estudo;*
- *as proposições que podem ser formuladas para direcionar o estudo; no entanto, as pesquisas do tipo exploratório normalmente não apresentam proposições;*
- *a unidade de análise, para se definir o que é o caso em estudo;*
- *os dados a serem coletados; e*
- *a conexão entre os dados e proposições.*

Esses elementos são definidos de forma resumida no quadro 2 abaixo:

Unidade de análise	Toda a empresa Telet/Claro Digital, localizada no estado do Rio Grande do Sul. Portanto, realizar-se-á uma análise organizacional, com foco sobre a área financeira.
Questão em estudo	Como minimizar o impacto da mudança através de um plano de gestão do clima organizacional?
Proposição inicial	Confirmação que o clima organizacional da Telet/Claro Digital é suscetível à mudança.
Dados	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção sobre: clareza dos objetivos, adequação da estrutura, qualidade do processo decisório, comunicação, estilo de gestão, orientação para desempenho, remuneração, desenvolvimento de pessoas/carreira, imagem da empresa, qualidade e produtividade, comprometimento/integração, condições de segurança no trabalho e qualidade de vida. • Diretoria e gerência na qual o respondente está lotado. • Nível hierárquico do respondente. • Tempo de empresa do respondente. • Localização da sede de trabalho do respondente.

Quadro 2: Delineamento do estudo de caso

3.3 PLANEJAMENTO DO ESTUDO

Este tópico explica as etapas da pesquisa a ser realizada. Primeiramente, pretende-se explorar de forma comparativa a pesquisa de clima durante os anos de 2000 e de 2001. Nesta etapa realizou-se um estudo não experimental longitudinal de Tendência (*Trend*). Segundo Sampieri et al. (1994),

En ciertas ocasiones el interés del investigador es analizar cambios a través del tiempo en determinadas variables o en las relaciones entre éstas. Entonces se dispone de los diseños longitudinales, los cuales recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos especificados, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes u consecuencias (SAMPIERI, 1994, p. 196-197).

Los diseños de tendencia o trend son aquellos que analizan cambios a través del tiempo (en variables o sus relaciones) dentro de alguna población em general (SAMPIERI, 1994, 197).

Depois se efetuou um estudo não experimental transeccional causal, com base em dados secundários a serem coletados em entrevista em grupo com os empregados da área financeira realizadas em março de 2001, relativamente à

pesquisa de clima do ano 2000, e março de 2002, relativamente à pesquisa do ano 2001. Vale dizer que:

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede (...) A su vez, los diseños transeccionales pueden dividirse en dos: descriptivos y correlacionales/causales (SAMPIERI, 1994, p. 192).

Los diseños de investigación transeccionales correlacionales/causales tienen como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlaciones o relaciones causales (SAMPIERI, 1994, p. 194)

Nesse momento foi usada técnica de discussão em grupo para coletar informações, visando definir planos de ação que visou atacar os pontos críticos apontados nas pesquisas de clima organizacional da área financeira dos anos de 2000 e de 2001, bem como explorar o porquê dos pontos críticos observados na pesquisa de clima organizacional realizadas nesses dois anos e sobretudo discutir meios de gerenciá-los. Desta forma, pretende atingir o objetivo de propor ações alternativas para minimizar os impactos negativos no clima organizacional da área financeira, bem como avaliar a eficácia das ações propostas.

3.3.1 Pesquisa Longitudinal: clima organizacional na Telet/Claro Digital

Em razão do que foi comentado na problematização e em particular na seção de Relevância do Estudo, a Telet/Claro Digital contratou empresa multinacional especializada em avaliação de clima organizacional (Hay Group do Brasil). Na presente dissertação usou-se como dados secundários os resultados desse trabalho. A pesquisa conduzida pela empresa especializada foi elaborada mediante aplicação a todo o quadro funcional da Telet/Caro Digital ao final de 2000 e de 2001, com participação espontânea pelos participantes, de questionário com 84 (oitenta e quatro) perguntas (Anexo 1), com respostas em forma de escala de sete níveis e levantou uma série de dados sobre aspectos referentes ao clima organizacional.

A adesão foi de 80% dos colaboradores na pesquisa de clima de 2001, correspondente a 598 respondentes, e 90% dos colaboradores na pesquisa de clima de 2000, correspondente a 793 respondentes, sendo garantido o anonimato aos respondentes.

A pesquisa proposta foi baseada na análise comparativa da evolução dos 14 (catorze) fatores elencados e definidos da seguinte forma:

- **Clareza dos Objetivos:** o grau em que a organização estabelece linhas explícitas de ação expressas por objetivos e planos bem definidos.
- **Adequação da Estrutura:** o grau em que a estrutura hierárquica é conhecida, facilita e estimula a consecução dos objetivos da organização.
- **Qualidade do Processo Decisório:** a formulação, implantação e revisão sistemática de decisões baseadas em informações adequadas.
- **Comunicação:** o grau em que a organização assegura comunicação efetiva e confiável para a organização.
- **Estilo de Gestão:** o grau de abertura e encorajamento à iniciativa individual direcionada a uma maior eficácia organizacional.
- **Orientação para Desempenho Profissional:** o grau de ênfase à responsabilidade individual para resultados claramente definidos e altos níveis de desempenho.
- **Remuneração:** o grau em que a remuneração é vista como sendo equitativa, competitiva e relacionada ao desempenho individual. Engloba também percepções sobre benefícios.

- **Desenvolvimento Profissional/Carreira:** o grau em que a organização fornece oportunidade de progresso profissional e as experiências necessárias à preparação de indivíduos para cargos de níveis mais altos.
- **Imagem da Empresa:** a classificação global da organização em termos de imagem transmitida aos funcionários
- **Qualidade e Produtividade:** grau em que os preceitos da qualidade são praticados e que os colaboradores estão envolvidos na satisfação dos clientes.
- **Comprometimento e integração:** o grau em que a empresa promove o comprometimento dos funcionários e interações cooperativas entre suas unidades e departamentos.
- **Condições e segurança no trabalho:** o grau em que a empresa provê condições e promove atos seguros no trabalho e assegura condições materiais favoráveis ao bom desempenho das funções.
- **Qualidade de vida:** o grau em que a organização se preocupa e assegura qualidade de vida aos seus colaboradores.
- **Valores:** grau em que a organização demonstra conduta de acordo com os seus valores nos diversos relacionamentos (fornecedores, empregados e clientes, etc).

O agrupamento das perguntas do questionário que cobriram cada um dos 14 fatores pesquisados pode ser visto no Quadro 3 abaixo:

Fator pesquisado	Pergunta do questionário associada
Clareza dos objetivos	21, 50, 62
Adequação da estrutura	18,27,56

Qualidade do processo decisório	5, 38, 47, 54
Comunicação	11, 14, 20, 25, 43, 52
Estilo de gestão	3, 15, 19, 24, 39, 41, 42, 51, 61
Orientação para o desempenho profissional	2, 8, 12, 34, 40, 57, 77
Remuneração	10, 32, 33, 46
Desenvolvimento de pessoas/carreira	7, 23, 26, 44, 55, 78
Imagem da empresa	1, 4, 9, 17, 30, 37, 45, 48, 70, 72, 83, 84
Qualidade e produtividade	28, 58, 64, 66, 67, 68, 69, 80
Comprometimento e integração	6, 13, 29, 36, 49, 53, 71, 73, 79, 81, 82
Condições de segurança no trabalho	31, 35, 63
Qualidade de vida	22, 75, 76
Valores Claro Digital	16, 59, 60, 65, 74

Quadro 3: Associação dos fatores pesquisados e perguntas do questionário de avaliação do clima organizacional

A pesquisa foi feita para cada um dos anos pesquisados, 2000 e 2001, utilizando-se como base questionário-padrão da Hay (Anexo 1). Esse questionário foi desenvolvido originalmente pela “*Research for Management*”, uma divisão do Grupo Hay nos Estados Unidos, especializada em estudos de clima, sendo depois adaptado e utilizado com sucesso no Brasil. Os questionários, contendo 84 (oitenta e quatro) perguntas, foram aplicados no último trimestre de cada ano pesquisado, sendo que em 2000 foi de via impressa e em 2001, através de via eletrônica (internet). Em ambas ocasiões foi assegurada a confidencialidade total às respostas.

Quanto às respostas a cada pergunta, foram adotadas escalas numéricas de respostas de 1 a 7, sendo a escala numérica 1 considerada como sendo resposta “em muito baixo grau” à pergunta formulada e a escala numérica 7 considerada como sendo de “em muito alto grau” à pergunta formulada. Para fins de tabulação dos índices de favorabilidade⁴ de cada fator pesquisado, as escalas numéricas 5, 6 e 7 foram consideradas favoráveis. Dessa forma, os percentuais de favorabilidade a cada pergunta foram obtidos pela equação do número de respondentes com respostas nas escalas 5, 6 e 7 em relação ao total de respondentes e os percentuais de favorabilidade a cada fator foi obtido dessa mesma forma, porém considerando o conjunto das perguntas que compõem cada fator em relação ao total de respondentes.

As respostas foram recebidas diretamente pela Hay, de forma a assegurar a total confidencialidade das mesmas, que ficou também com a responsabilidade de processamento e tabulação mediante a utilização de tecnologia própria que assegura não só a acuracidade das informações processadas como também possibilita grande customização dos relatórios.

Na presente dissertação foi efetuado o cruzamento de informações para fins de comparação dos resultados das pesquisas (2000 e 2001). Como os fatores pesquisados e as perguntas são as mesmas nas diferentes edições da pesquisa, não sendo necessário qualquer fator de conversão entre elas, foi possível verificar a tendência das variáveis e interpretá-las analiticamente com base no histórico da empresa. Como técnica de

⁴ Índice de favorabilidade corresponde ao índice de percepção positiva do respondente em relação ao fator pesquisado.

análise usou-se recursos estatísticos (médias simples e cruzadas, testes de Qui-quadrado para avaliar a significância das variações e outros) e tabelas.

3.3.2 Pesquisa Transeccional: plano de ação para gerenciar o clima na área financeira

Nesta fase do estudo, os dados foram coletados através de discussão em grupo em reunião com os colaboradores da área financeira orientada à discussão dos resultados das pesquisas de clima dos anos de 2000 e de 2001 da área, notadamente os pontos críticos passíveis de melhoria identificados e que resultou na elaboração conjunta pelo grupo dos planos de ação voltados ao ataque desses pontos críticos cuja ação era de alçada do grupo e dos gestores da área.

Esses dados foram coletados em reunião formal com comparecimento espontâneo por parte dos colaboradores, sendo, porém, a frequência superior a 90%; mesma prática foi adotada para as reuniões dos anos 2001 e 2002 para estabelecimento dos planos de ação relativos às pesquisas dos anos 2000 e 2001 respectivamente.

Essas reuniões contaram com a presença do diretor e dos gestores da área financeira, além dos colaboradores da área e representante da área de recursos humanos que atuou como facilitador e relator das decisões tomadas.

O representante da área de recursos humanos apresentou os fatores com menor índice de favorabilidade e cuja alçada de implementação do plano de ação estivesse aos alcances dos participantes e, a partir desses fatores apresentados, o grupo, coordenado pelo diretor da área, definiu o plano de ação a ser implementado.

O representante de recursos humanos redigiu a ata da reunião e colocou o plano de ação em documento formal distribuído aos participantes com data definida para implementação de cada ação, bem como o responsável pela implementação.

Coube ainda à área de recursos humanos fazer o *follow up* da implementação das ações junto a cada responsável e dar ciência ao diretor da área sobre a evolução de tal implementação.

4 O ESTUDO DE CASO: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo contém a apresentação e a discussão dos resultados da pesquisa de clima organizacional realizada na empresa, bem como a apresentação e discussão dos planos de ação propostos pelos colaboradores e gestores da área para minimizar os impactos das mudanças no clima organizacional da área financeira da empresa-alvo face aos resultados das pesquisas de clima dos anos de 2000 e de 2001. Porém, visando facilitar o entendimento pelo leitor do caso relatado e da lógica empregada pelo pesquisador, este capítulo também contém um breve resumo da história em cada fase da época da realização das pesquisas de clima da organização estudada.

4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O principal foco desta análise está em verificar como a mudança organizacional vem afetando o clima organizacional da empresa-alvo. Conforme revisão da literatura, vários pesquisadores constataram que, principalmente em processos de mudanças organizacionais abrangentes, o clima organizacional deve ser avaliado, entendido e considerado como componente importante do processo de mudança. O oposto, ou seja, ao considerar os impactos no clima organizacional, acaba gerando conflitos e resistências à mudança, reduzindo a velocidade e a eficácia do processo, bem como afeta a satisfação no trabalho e motivação das pessoas o que, em última análise, afeta o ciclo do desenvolvimento sustentável apresentado anteriormente.

Embora a organização-alvo tenha contratado a pesquisa de clima organizacional como parte do processo de avaliação sistemática do clima organizacional, e não como parte do processo de gestão do clima organizacional frente ao processo de mudança organizacional, e como entre os fatores escolhidos não consta explicitamente a influência da mudança organizacional, este estudo de caso visa a contribuir com o melhor entendimento do processo, ao buscar relacionar alguns dos indicadores e de fatores apurados na pesquisa e, com base na revisão da literatura, aprofundar o entendimento dessas variáveis.

A seguir, apresentar-se-á a contextualização dos diversos momentos históricos da empresa, contemplando o período compreendido entre os anos de 1998 e 2001, a apresentação e discussão dos resultados das pesquisas de clima organizacional dos anos 2000 e 2001 da empresa e da área financeira e a apresentação dos planos de ação estabelecidos para os anos 2001 e 2002 para gerenciamento do clima organizacional da área financeira e a análise da eficácia desses planos de ação no gerenciamento do clima organizacional da área analisada.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS MOMENTOS HISTÓRICOS DA EMPRESA

Descreve-se a seguir as características principais de cada fase na história da Telet/Claro Digital de forma facilitar a traçar um paralelo das mudanças ocorridas nas transições entre esses momentos históricos e como as mudanças afetaram o clima organizacional da companhia.

Fase 1: 1998 e 1999

Com a confirmação do ganho do leilão da concessão para prestação dos serviços em abril de 1998, começou o planejamento da implantação da companhia, a contratação dos “expatriados” que iriam dar a arrancada da companhia e a contratação dos profissionais brasileiros, inclusive o presidente brasileiro que iria presidir a companhia, para montagem do quadro funcional e treinamento desses profissionais .

Essa fase foi marcada pelo hercúleo esforço de criar uma empresa e uma marca a partir do zero, escolher a tecnologia e os fornecedores que dariam suporte à implantação da rede celular com abrangência geográfica bastante extensa, criar todos os procedimentos e processos internos, implantar sistemas computadorizados, criar uma rede de distribuição de aparelhos necessária à prestação do serviço de telefonia,

contratar e treinar o quadro funcional responsável pela missão de por em operação um negócio da proporção da Telet/Claro Digital, etc.

O sucesso dessa fase pode ser atribuído a diversos fatores, mas pode-se ressaltar, dentre eles, a disponibilização de fartos recursos financeiros, a agilidade na contratação e treinamento das equipes, um bom planejamento e planos de ação e acompanhamento para realização do planejamento e a experiência dos responsáveis por capitanear o processo de implantação da companhia, tanto nos aspectos técnicos e de gestão do processo como também nos aspectos de motivação e direcionamento da equipe.

Como resultado da sinergia desses esforços, a Telet/Claro Digital iniciou comercialmente suas atividades em meados de fevereiro de 1999 com o lançamento dos serviços de pós-pago e, em março desse mesmo ano, lançou o serviço de pré-pago.

A caracterização mais marcante dessa fase foi o esforço de implantação da companhia e o lançamento dos serviços englobando todos os aspectos e ações necessários ao atingimento desses objetivos. No que tange ao clima organizacional, embora esse período não faça parte deste trabalho de pesquisa, o nível de favorabilidade foi elevado, principalmente, pelo alto grau de motivação apresentado pelos colaboradores face aos desafios a serem enfrentados, fartura de recursos, ambiente de crescimento organizacional e também pelo fato de todos serem novos na companhia e a geralmente comum motivação que se tem em ingressar num novo emprego e desafio.

Como indicadores que caracterizam essa fase de implantação, início das operações comerciais, enfim de crescimento, pode-se citar:

Tabela 3
Indicadores operacionais 1999

Indicadores	Fevereiro / 1999	Dezembro / 1999
Número de sedes operacionais	2	5
Lojas Corporativas	2	4
ERBs Instaladas (antenas)	110	279
Quantidade de Funcionários	300	700
Centrais de Comutação	1	4
% coberto sobre população total do Estado	39%	72%
Pontos-de-Venda	54	350
Clientes	0	183 mil

Fonte: relatórios operacionais da área financeira do ano de 1999

Fase 2: 2000 até o fim do primeiro semestre de 2001

O ano 2000 iniciou com o clima organizacional favorável apresentado ao final de 1999 e foi marcado por movimentos que buscaram a consolidação e sedimentação do serviço e da marca Claro Digital no mercado, tais como campanhas publicitárias, expansão dos serviços a novas cidades, lançamento de novos serviços, etc., sendo que todos esses fatores somados asseguraram a manutenção da continuidade do crescimento do negócio.

Nesse mesmo ano, foi fortemente trabalhada a construção de relacionamentos com a comunidade através de patrocínio de eventos culturais e esportivos, apoio a entidades assistências, participação em entidades de classes e eventos comunitários, ações essas julgadas importantes pela sociedade gaúcha, conforme pesquisa realizada para identificação dos fatores valorizados pela mesma. Foi a partir dessa construção de relacionamentos que a Telet/Claro Digital passou a parceira dos dois principais times gaúchos de futebol, fez também a parceria com o MTG – Movimento Tradicionalista Gaúcho, passou a apoiar entidades assistências via Parceiros Voluntários e formação de programa interno de voluntariado, a patrocinou diversos shows e peças de teatro apresentados em várias cidades do estado.

O final do ano 2000 trouxe uma das grandes realizações da Empresa: o BIT – Base de Inteligência e Tecnologia Claro Digital. Do alto do Morro Santa Teresa, em Porto Alegre, um prédio e uma torre que podem ser vistas de todos os pontos da cidade. A torre de 86 metros de altura, que tem um moderno sistema de iluminação comandado por computadores, abriga antenas e um observatório de onde é possível visualizar toda a área urbana de Porto Alegre e arredores. O BIT compreende toda a estrutura técnica de funcionamento o sistema para complementar e ampliar a capacidade operacional da Empresa. Nele, estão localizadas a Central de Comutação e Controle (CCC), a sala de transmissão e o Núcleo de Operações e Controle Central (NOCC). Eles fornecem uma visão geral da rede, centralizando todas as informações relativas ao controle operacional. O complexo compreende, ainda as áreas administrativas e de engenharia, com salas para treinamento e

supervisão das atividades. Salas de reuniões, refeitório e cozinha também integram o prédio de 5.500 metros quadrados de área construída. Mais do que uma marca na paisagem gaúcha, o Centro passou a ser um referencial. Neste Centro está instalado o Claro Campus (um centro de treinamento, estudos e aperfeiçoamento) e as mais avançadas tecnologias em telefonia móvel digital. É uma obra que posiciona a Claro Digital como uma empresa de ponta em um setor de alta tecnologia.

Como indicadores que caracterizam essa fase de consolidação e também crescimento, comparativamente à posição apresentada ao final de 2000, pode-se citar:

Tabela 4
Indicadores operacionais 1999 e 2000

Indicadores	Dez/1999	Dez/ 2000	Variação %
Número de sedes operacionais	5	6	+20%
Lojas Corporativas	4	4	-
ERBs Instaladas (antenas)	279	359	+28%
Quantidade de Funcionários	700	869	+24%
Centrais de Comutação	4	5	+25%
% coberto sobre população total do Estado	72%	80%	+11%
Pontos-de-Venda	350	473	+35%
Clientes	183 mil	525 mil	+187%

Fonte: relatórios operacionais da área financeira dos anos de 1999 e de 2000

No decorrer do primeiro semestre de 2001, iniciaram os primeiros movimentos de mudança societários e mudança cultural da Telet/Claro Digital que tiveram impacto no clima organizacional da companhia, principalmente no segundo semestre de 2001. Os principais fatos ocorridos no primeiro semestre de 2001 que exemplificam esses movimentos de mudança são: (i) aquisição da quase totalidade do controle acionário da companhia pela Bell Canada International BCI; (ii) criação, através da “joint venture entre BCI, America Movil e Southwestern Bell Corporation – SBC, da Telecom Americas, a qual passa a deter o controle não só da Telet/Claro Digital como de mais três operadoras de telefonia celular no Brasil; (iii) troca do presidente da Telet/Claro Digital, entrando um presidente alinhado com a filosofia de trabalho da Telecom Americas, principalmente no que tange ao foco em resultado; (iv) início dos estudos da consolidação operacional das quatro operadoras celulares controladas pela Telecom Américas; e (v) início dos processos de consolidação operacional de duas operadoras, que não a Telet/Claro Digital, com a operadora do grupo sediada no Rio de Janeiro, chamada ATL – Algar Telecom Leste S.A.

Fase 3: a partir do segundo semestre de 2001

Os fatos acima descritos e que caracterizaram o início do forte processo de mudança que a Telet/Claro Digital está inserida foram consubstanciados por diversas situações, ações e percepções pelos colaboradores da companhia. Dentre as principais pode-se citar:

- Redução do quadro de pessoal: o número de colaboradores reduziu em 131 colaboradores, embora a base de clientes tenha crescido 49% no período coberto pela fase 3 citado acima.
- Redução do volume de investimentos em 17%.
- Mudança do foco da companhia, passando o foco no resultado a não só permear todas as ações, mas também definir as estratégias a serem adotadas.
- Mudança de sede social com devolução da sede anterior. Essa mudança, além do significado simbólico e de redução de custo, trouxe, também, como consequência, impacto sobre acomodação do pessoal, como espaço físico das salas, qualidade dos móveis e das instalações de trabalho, e a qualidade do local de trabalho, passando, em alguns casos, o local de trabalho a ser numa zona menos nobre e com menos recursos de restaurantes, bancos, lojas, etc, do que a anterior.
- Acompanhamento pelos colaboradores da Telet/Claro Digital, mesmo que à distância, dos impactos que a fusão operacional traz nas outras empresas do grupo e que estão com o processo mais adiantado, principalmente os impactos nas estruturas funcionais pela redução de pessoal.

Os reflexos dessas mudanças nos indicadores operacionais, comparativamente ao ano anterior, podem ser vistos nas duas tabela a seguir:

Tabela 5
Indicadores operacionais 2000 e 2001

Indicadores	Dez/2000	Dez/ 2001	Variação %
Número de sedes operacionais	6	5	-17%
Lojas Corporativas	4	5	+25%
Centrais de Comutação	5	5	+0%
Clientes	525 mil	783 mil	+49%

Fonte: relatórios operacionais da área financeira dos anos de 2000 e de 2001

Tabela 6
Indicadores de recursos humanos 2000 e 2001

Indicadores	Dez/2000	Dez/ 2001	Variação %
Número de colaboradores	869	738	-15%
Número de admissões	408	142	-65%
Número de demissões	187	275	+47%
Número de clientes por colaborador	604	1.061	+76%
Salário médio mensal – R\$	1.747	1.768	+1%
% horas-extras sobre horas normais	9,4%	5,3%	+44%
% de benefícios sobre salários	18%	18,5%	+3%
Verba anual de treinamento – R\$000	1.517	1.001	-34%
Horas de treinamento total	97.491	75.968	-22%
Horas de treinamento p/ colaborador	121,8	92,9	-24%

Fonte: relatórios operacionais de recursos humanos de 2000 e de 2001

A conjugação dessas diversas situações, ações que - resultaram em redução de pessoal, aumento de produtividade e redução de investimentos no pessoal - e percepções geraram um ambiente de dúvidas, indefinições e de um certo descontentamento.

4.3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.3.1 Resultados das Pesquisas de Clima Geral da Empresa

Para possibilitar a identificação prática dessas constatações, o pesquisador procurou identificar, por ter acesso aos dados da pesquisa de clima anteriormente citada, entre os diversos fatores pesquisados nos anos de 2000 e de 2001, aqueles com maior variação positiva ou negativa nos índices de favorabilidade, buscando a associação dessas variações com os impactos que as mudanças organizacionais pudessem estar trazendo aos índices.

Conforme apresentado na Tabela 7 – Resultados das pesquisas de clima organizacional geral da empresa de 2000 e de 2001, pode-se ver que o índice global de favorabilidade da pesquisa de clima organizacional do ano 2001 (66%) foi 9,6% abaixo do índice de favorabilidade da pesquisa do ano 2000.

Tabela 7
Resultados das pesquisas de clima organizacional geral da empresa de 2000 e de 2001

Fatores	% favorável		Variação - %
	2000	2001	
Clareza dos objetivos	82	75	-7
Adequação da estrutura	69	64	-5
Qualidade do processo decisório	60	56	-4
Comunicação	74	66	-8
Estilo de gestão	68	62	-6
Orientação para o desempenho profissional	74	68	-6
Remuneração	63	61	-2
Desenvolvimento de pessoas e carreira	73	60	-13
Imagem da empresa	81	74	-7
Qualidade e produtividade	78	77	-1
Comprometimento e integração	68	54	-14
Condições e segurança no trabalho	83	73	-10
Qualidade de vida	73	65	-8
Média geral da empresa	73	66	-7

Outros resultados gerais importantes da pesquisa de clima de 2001 comparativamente a de 2000 foram:

- dos 14 fatores pesquisados, todos envolveram entre 1 e 14 pontos percentuais;
- as maiores involuções foram comprometimento e integração – 14 pontos, desenvolvimento de pessoas e carreira – 13 pontos, comunicação – 8 pontos, condições e segurança no trabalho – 10 pontos e qualidade de vida – 8 pontos; e
- das 84 questões pesquisadas no questionário de clima organizacional 8 evoluíram em relação a 2000, 5 mantiveram o mesmo índice de favorabilidade e 71 involuíram.

Numa primeira análise, pode-se ver que, de uma forma geral, houve piora em todos os indicadores de 2001 comparativamente aos do ano 2000.

Passar-se-á, a seguir, para uma análise mais detalhada dos resultados daqueles fatores com maior variação em relação à pesquisa do ano anterior apontados acima, bem como buscar-se-á a associação com os fatos ocorridos no momento histórico da empresa-caso. Assim sendo, os fatores que serão objeto dessas análises mais detalhadas são:

- **Comprometimento e integração:** a redução do índice de favorabilidade em relação a pesquisa de 2000 foi de 14 pontos percentuais. O objetivo de se pesquisar esse fator foi de entender em que grau a empresa promove o comprometimento dos funcionários e interações cooperativas entre suas unidades e departamentos. Analisando as perguntas que compõem esse fator com menor índice de favorabilidade tem-se nas perguntas 13 (até que ponto minha função é valorizada pela Telet/Claro Digital), 49 (até que ponto você se sente valorizado pela Telet/Claro Digital) e 79 (como você classifica o nível geral de motivação dos colaboradores na Telet/Claro Digital) aquelas com menor índice de favorabilidade, puxando para baixo a média desse índice no fator pesquisado. A constatação é que o grupo começa a por em dúvida a importância de sua função dentro da estrutura funcional da companhia, outrora tão valorizadas, já que um dos pontos fortes do processo de mudança que a empresa está passando é a eliminação de determinadas funções pelo processo de consolidação operacional das quatro operadoras numa só, com o conseqüente impacto no nível de motivação do grupo, capturado no baixo índice de favorabilidade obtidos nas respostas à pergunta 79.
- **Desenvolvimento de pessoas e carreira:** a redução do índice de favorabilidade em relação à pesquisa de 2000 foi de 13 pontos percentuais. Essa redução pode ser facilmente relacionada às mudanças na estrutura

de pessoal com enxugamento do quadro de funcionários, também houve redução dos investimentos em treinamento. A redução do índice de favorabilidade desse fator pode ser atribuída também ao foco que estava sendo dado à reestruturação da companhia naquele momento, o que descontinuou uma série de programas de recursos humanos como, por exemplo, o sistema de avaliação de desempenho.

- Comunicação: a redução do índice de favorabilidade em relação à pesquisa de 2000 foi 8 pontos percentuais. A fase inicial do processo de mudança foi marcada por uma série de indefinições sobre como seria conduzido o processo, sobre o grau de mudanças que a companhia estaria sofrendo e também sobre como as mudanças previstas estariam afetando cada área e cada função na companhia. Como consequência dessas indefinições, o processo de comunicação nesse período foi prejudicado, ficando no ar uma mistura de desinformação por parte de todos com uma preocupação de que não estivesse sendo repassado pela direção o cenário completo de todas as mudanças que iriam acontecer e como essas mudanças estariam afetando cada um dos colaboradores.
- Condições e segurança no trabalho e qualidade de vida: a redução do índice de favorabilidade em relação a pesquisa de 2000 foi de 10 e 8 pontos percentuais respectivamente. Podemos atribuir a redução dos índices de favorabilidade desses dois fatores a descontinuidade de alguns programas de recursos humanos que focavam a qualidade de vida como, por exemplo, ginástica laboral e a divulgação periódica de material informativo sobre programas de saúde e qualidade de vida e a concentração de todo o grupo de trabalho numa só sede, no Morro Santa Teresa – BIT (Base de Inteligência e Tecnologia), local de mais difícil acesso que a sede anterior, bem como ocasionando uma certa perda de qualidade das instalações de trabalho comparativamente à situação anterior. Isto pode ser claramente observado pela Tabela 8, onde podemos ver que os dois fatores analisados têm no BIT e no Centro Integrado

(depósito de aparelhos e equipamentos de engenharia) os piores índices de favorabilidade.

Tabela 8
Resultados da pesquisa de clima organizacional por local de trabalho em Porto Alegre de 2001

Fatores	% Favorável por local				Média Porto Alegre
	BIT	Centro integrado	Loja Alberto Bins	Demais lojas	
Clareza dos objetivos	65	58	77	79	74
Adequação da estrutura	62	63	65	66	64
Qualidade do processo decisório	52	29	57	59	55
Comunicação	64	55	67	65	66
Estilo de gestão	61	61	64	58	63
Orient. Para o desemp. profissional	63	47	69	68	68
Remuneração	47	61	64	69	60
Desenv. de pessoas e carreira	58	41	61	58	60
Imagem da empresa	66	76	75	80	73
Qualidade e produtividade	73	73	76	75	75
Comprometimento e integração	49	46	55	55	53
Condições e segurança no trabalho	64	52	78	67	72
Qualidade de vida	57	61	68	62	65
Média geral	61	57	67	66	65

Pode-se também observar na Tabela 9 que o índice de favorabilidade foi diferentemente apresentado pelos colaboradores em função dos diferentes tempos de empresa. Para um índice médio de favorabilidade da companhia de 66%, esse índice começa com 86% para os colaboradores com até 6 meses de empresa, caindo para 71% para os que tinham entre 6 meses e 1 ano, 66% para os que tinham entre 1 e 2 anos e 62% para os que tinham mais de 2 anos de empresa. A explicação para tal variação está no fato dos colaboradores com mais de 1 ano terem participado do momento da empresa anterior às mudanças, fazendo com que o choque das mudanças afetem eles com maior impacto negativo.

Tabela 9**Resultados da pesquisa de clima organizacional por tempo de casa de 2001**

Fatores	% Favorável por tempo de casa			
	Até 6 meses	De 6 meses a 1 ano	De 1 a 2 anos	Mais de 2 anos
Clareza dos objetivos	94	80	76	71
Adequação da estrutura	83	69	64	60
Qualidade do processo decisório	85	66	56	50
Comunicação	82	71	67	62
Estilo de gestão	83	68	62	59
Orient. Para o desemp. profissional	88	73	69	63
Remuneração	81	54	64	59
Desenv. de pessoas e carreira	76	65	59	59
Imagem da empresa	93	79	74	71
Qualidade e produtividade	87	80	76	73
Comprometimento e integração	83	58	55	50
Condições e segurança no trabalho	94	80	75	68
Qualidade de vida	91	74	66	59
Média geral	86	71	66	62

Por último, pode-se também observar pela Tabela 10 abaixo que outro aspecto que corrobora a conclusão do impacto no clima organizacional causado pelas mudanças organizacionais é em função do cargo que o colaborador ocupa.

Tabela 10**Resultados das pesquisas de clima organizacional por cargo de 2000 e de 2001**

Cargo	Ano 2001	Ano 2000	Variação%
Diretores e gerentes	66%	80%	-14%
Supervisores	70%	82%	-12%
Executivos de contas – vendas	73%	76%	-3%
Analistas	62%	62%	0%
Técnicos – operações de rede	63%	66%	-3%
Vendedores	65%	71%	-6%
Atendentes de call center	67%	87%	-20%

Exceto no caso dos atendentes de call center, cuja redução do índice de favorabilidade deveu-se a fatores internos da área, pode-se observar que as maiores quedas nos índices de favorabilidade deu-se em cargos de gestão, pois esses cargos são os que tinham maiores informações sobre o processo de mudança já em

andamento em outras operadoras do grupo, bem como foram as posições mais fortemente impactadas pelas mudanças.

Como já comentado anteriormente, o índice de favorabilidade apurado na pesquisa de clima organizacional do ano 2001 reduziu 9,6% na empresa. Através das análises causais comentadas acima, pode-se concluir que as mudanças organizacionais na empresa trouxeram impactos no clima da organização, porém esses impactos foram percebidos diferentemente na organização quando segmentada por local de trabalho e por tempo de casa, mesmo que todos os funcionários da organização estivessem sujeitos ao mesmo contexto organizacional no mesmo período de tempo.

4.3.2 Resultados das Pesquisas de Clima da Área Financeira da Empresa

Como feito também para a pesquisa geral do clima organizacional da empresa-caso, o pesquisador procurou identificar, por ter acesso aos dados da pesquisa de clima anteriormente citada da área financeira da empresa-caso, entre os diversos fatores pesquisados nos anos de 2000 e de 2001, aqueles com maior variação positiva ou negativa nos índices de favorabilidade, buscando a associação dessas variações com os impactos que as mudanças organizacionais e da própria área financeira pudessem estar trazendo aos índices.

Na Tabela 11 está apresentada posição comparativa, para cada fator pesquisado e para o índice global de favorabilidade, do resultado apresentado nas pesquisas dos anos de 2000 e de 2001 do clima organizacional na área financeira. Por essa tabela pode-se ver que o índice global de favorabilidade da pesquisa de clima organizacional da área do ano 2001 (59%) foi 6,3% abaixo do índice de favorabilidade da pesquisa do ano 2000 (63%), resultado melhor do que o realizado pela empresa como um todo.

Tabela 11
Resultados das pesquisas de clima organizacional geral da área financeira de 2000 e de 2001

Fatores	% favorável		Variação - %
	2000	2001	
Clareza dos objetivos	73	66	-7
Adequação da estrutura	60	57	-3
Qualidade do processo decisório	48	45	-3
Comunicação	64	58	-6
Estilo de gestão	56	61	+5
Orientação para o desempenho profissional	56	57	+1
Remuneração	46	54	+8
Desenvolvimento de pessoas e carreira	56	52	-4
Imagem da empresa	76	68	-8
Qualidade e produtividade	75	73	-2
Comprometimento e integração	56	50	-6
Condições e segurança no trabalho	79	62	-17
Qualidade de vida	67	58	-9
Média geral da empresa	63	59	-4

Outros resultados gerais importantes da pesquisa de clima de 2001 comparativamente a de 2000 na área financeira foram:

- dos 14 fatores pesquisados, três fatores evoluíram em média 4% - e onze involuíram entre 2 e 17 pontos percentuais;
- as maiores involuções foram condições e segurança no trabalho – 17 pontos, qualidade de vida – 9 pontos, imagem da empresa – 8 pontos, clareza dos objetivos – 7 pontos; e
- das 84 questões pesquisadas no questionário de clima organizacional 26 evoluíram em relação a 2000, 7 mantiveram o mesmo índice de favorabilidade e 51 involuíram.

Numa primeira análise, pode-se ver que, de uma forma geral, houve piora na maior parte dos indicadores de 2001 da área financeira comparativamente aos do ano 2000, embora essa piora tenha sido mais amena do que na empresa como um todo.

Passar-se-á, a seguir, para uma análise mais detalhada dos resultados daqueles fatores com variância negativa superiores a 7% em relação à pesquisa do ano anterior apontados acima, bem como buscar-se-á a associação com os fatos ocorridos no momento histórico da empresa-caso e da própria área financeira. Assim sendo, os fatores que são objeto dessas análises mais detalhadas são:

- Condições e segurança no trabalho e qualidade de vida: a redução do índice de favorabilidade em relação à pesquisa de 2000 foi de 17 e 9 pontos percentuais (geral da empresa foram 13 e 8 pontos) respectivamente. Primeiramente, pode-se observar que o comportamento da redução dos índices desses fatores para a área financeira acompanharam o comportamento deles para a empresa como um todo. Assim como para a empresa como um todo, pode-se atribuir a redução dos índices de favorabilidade desses dois fatores para a área financeira a descontinuidade de alguns programas de recursos humanos que focavam a qualidade de vida como, por exemplo, ginástica laboral e a divulgação periódica de material informativo sobre programas de saúde e qualidade de vida. Além disto, como a desativação do edifício sede, parte da área financeira foi realocada na nova sede no Morro Santa Teresa – BIT e parte foi realocada no Centro Integrado (depósito de aparelhos e material de engenharia), ambos em área geográfica menos nobre e de mais difícil acesso, sendo ainda a área do depósito perto do aeroporto, numa área composta de indústrias e depósito e de acesso a transportes coletivos mais difícil, ou seja, a perda de qualidade nas instalações foi mais sensível, bem como a unidade do grupo da financeiro foi dividida e parte do grupo passou a trabalhar fora da sede principal. Isto pode ser claramente observado pela Tabela 8, onde vê-se que os dois fatores analisados têm no BIT e no Centro Integrado (depósito de aparelhos e equipamentos de engenharia) os piores índices de favorabilidade.

- Imagem da empresa: a redução do índice de favorabilidade em relação à pesquisa de 2000 foi de 8 pontos percentuais. O objetivo de se pesquisar esse fator foi de entender a classificação global da organização em termos de imagem transmitida aos funcionários. Analisando as perguntas que compõem esse fator com menor índice de favorabilidade tem-se nas perguntas 17 (até que ponto a alta administração transmite uma visão transparente e confiável para o futuro da Telet/Claro Digital), 30 (você sente orgulho de trabalhar na Telet/Claro Digital), 37 (como a Telet/Claro Digital administra as relações com o sindicato dos trabalhadores) e 48 (como você vê o futuro da Telet/Claro Digital) aquelas com menor índice de favorabilidade, puxando para baixo a média desse índice no fator pesquisado. A constatação é que o grupo começa a ter sua percepção da imagem que tinha da empresa e do futuro alterados pelo processo de mudança no qual, pelo processo de centralização operacional e pelo aumento do foco em resultado, há perda de autonomia local, demissão de pessoas, bem como uma série de programas de recursos humanos junto aos colaboradores são descontinuados. Há um aumento do ceticismo do grupo em relação ao futuro e, com isto, é colocada em dúvida a transparência e também a credibilidade da dita transparência da alta administração, outrora tão valorizadas. Dúvidas do tipo “será que não estão escondendo nada de mim em relação ao processo de mudança?” são freqüentes. A área financeira, pelo fato de ser uma das mais afetadas da empresa e pelo fato de ter uma visão do futuro mais crítica em razão de saber do andamento do processo de consolidação operacional nas outras operadoras do grupo e também ter informações do mercado sobre o desfecho usual desses processo em outras empresas que passaram por processo de mudança desse gênero, apresentou o impacto negativo nesse fator antecipadamente em relação a outras áreas da empresa.
- Clareza dos objetivos: a redução do índice de favorabilidade em relação à pesquisa de 2000 foi de 7 pontos percentuais. O objetivo de pesquisar esse fator foi de entender em que grau a organização estabelece linhas explícitas de ação expressas por objetivos e planos bem definidos.

Analisando as perguntas que compõem esse fator com menor índice de favorabilidade tem-se nas perguntas 21 (até que ponto a Telet/Claro Digital tem objetivos claros e bem definidos) e 50 (a Telet/Claro Digital tem planos definidos para atingir seus objetivos). A constatação é que o grupo sentiu o impacto das mudanças nos âmbitos operacionais e estratégicos e perdeu a clareza do direcionamento quanto aos reais objetivos a serem perseguidos e atingidos.

Como já comentado anteriormente, o índice de favorabilidade apurado na pesquisa de clima organizacional da área financeira do ano 2001 reduziu 6,3%, pouco menos que a redução do índice da empresa, que foi de 9,6%. Através das análises causais comentadas acima, pode-se concluir que as mudanças organizacionais na empresa trouxeram impactos no clima da organização da área financeira também, porém esses impactos foram percebidos diferentemente na área financeira em relação à percepção na organização, muito embora, pelo fato da área financeira estar inserida no contexto da organização, estivesse também sujeita ao mesmo contexto de mudança da organização e no mesmo período de tempo. Houve ainda alguns impactos das mudanças sofridas na organização que foram atenuados na área financeira em razão de ações implementadas no início do ano 2001 como parte dos planos de ação para gerenciamento do clima organizacional da área, detalhado a seguir.

4.3.3 Planos de Ação para Gerenciar o Clima Organizacional da Área Financeira

Para possibilitar a identificação prática de que o clima organizacional pode ser influenciado por ações que visem melhorá-lo, o pesquisador participou, por ter acesso aos dados da pesquisa de clima anteriormente citada e por ser o gestor maior do grupo de colaboradores que construiu os planos de ação da área financeira da empresa-caso, da construção dos planos de ação que visavam melhorar o clima organizacional da área financeira a partir dos tópicos com menor índice de favorabilidade identificados nas pesquisas e cuja alçada para melhoria estivesse ao alcance dos gestores e colaboradores da área.

Na Tabela 12 está apresentada posição comparativa, para cada fator pesquisado e para o índice global de favorabilidade, do resultado apresentado nas pesquisas dos anos de 2000 e de 2001 da área financeira da empresa. Nessa tabela pode-se ver que o índice global de favorabilidade da pesquisa de clima

organizacional da área financeira do ano 2001 (59%) foi 6,3% abaixo do índice de favorabilidade da pesquisa do ano 2000 (63%), representando uma queda inferior à presenciada na empresa como um todo, que foi de 9,6%, tal qual como demonstrado.

Passar-se-á, a seguir, para apresentação mais detalhada dos resultados de cada um dos fatores pesquisados para os anos de 2000 e de 2001, conforme visto na tabela abaixo, que, para facilitar a visualização do leitor está sendo apresentada novamente:

Tabela 12
Resultados das pesquisas de clima organizacional geral da área financeira de 2000 e de 2001

Fatores	% favorável		Variação - %
	2000	2001	
Clareza dos objetivos	73	66	-7
Adequação da estrutura	60	57	-3
Qualidade do processo decisório	48	45	-3
Comunicação	64	58	-6
Estilo de gestão	56	61	+5
Orientação para o desempenho profissional	56	57	+1
Remuneração	46	54	+8
Desenvolvimento de pessoas e carreira	56	52	-4
Imagem da empresa	76	68	-8
Qualidade e produtividade	75	73	-2
Comprometimento e integração	56	50	-6
Condições e segurança no trabalho	79	62	-17
Qualidade de vida	67	58	-9
Média geral da empresa	63	59	-4

Na pesquisa de clima organizacional da área financeira do ano 2000, o grupo de colaboradores e gestores da área financeira decidiu pela elaboração de plano de ação que visasse atacar os fatores qualidade do processo decisório (índice de favorabilidade 48), estilo de gestão (favorabilidade 56), orientação para o desenvolvimento profissional (favorabilidade 56) e remuneração (favorabilidade 46) por serem os prioritários devido ao menor índice de favorabilidade dentre os diversos fatores pesquisados, bem como em função dos planos de ação traçados estarem dentro da alçada de solução do grupo.

Os planos de ação traçados foram:

- **Ação:** Implementar reuniões periódicas individuais para *feed back* aos colaboradores.

Responsáveis: os 6 gestores da diretoria financeira.

Quando: a partir de abril de 2001.

Fatores cobertos: estilo de gestão e orientação para o desenvolvimento profissional.

- **Ação:** Dar conhecimento do plano de administração salarial e benefícios flexíveis da Telet/Claro Digital.

Responsáveis: os 6 gestores da diretoria financeira + área de Recursos Humanos.

Quando: de 02/04/01 a 31/05/01.

Fator coberto: remuneração.

- **Ação:** Implantar a prática de reuniões periódicas entre os gestores e os colaboradores em todas as gerências da diretoria financeira.

Responsáveis: os 6 gestores da diretoria financeira.

Quando: a partir de abril de 2001.

Fatores cobertos: qualidade do processo decisório e estilo de gestão.

Resumidamente, as três ações definidas acima buscaram melhorar os índices de favorabilidade dos fatores qualidade do processo decisório, estilo de gestão, orientação para o desenvolvimento profissional e remuneração.

Analisando o comportamento desses fatores na pesquisa do ano de 2001, posterior à implementação dos planos de ação, e também comparativamente à empresa como um todo tem-se:

Tabela 13
Índice de favorabilidade de cada fator objeto de plano de ação para gerenciamento do clima

Fatores	Índice de favorabilidade			
	Área financeira		Telet	
	2000	2001	2000	2001
Qualidade do processo decisório	48	45	60	56
Estilo de gestão	56	61	68	62
Orientação para o desenvolvimento profissional	56	57	74	58
Remuneração	46	54	63	61

Pelo tabela acima observa-se que dos quadro fatores impactados pelos planos de ação na área financeira, três tiveram o índice de favorabilidade aumentado e somente um diminuiu, porém a redução foi inferior ao índice da empresa nesse fator e quando compara-se os comportamentos desses mesmos fatores na empresa como um todo, pode-se observar que houve redução de todos esses fatores, lembrando sempre que o contexto organizacional no qual a área financeira estava inserida é o mesmo da empresa, ou seja, a área financeira estava sujeita às mesmas mudanças organizacionais da Telet/Claro Digital como um todo.

Na pesquisa de clima organizacional da área financeira do ano 2001, cujo plano de ação foi implementado ao longo do ano de 2002, o grupo de colaboradores e gestores da área financeira decidiu pela elaboração de plano de ação que visasse atacar os fatores com maior queda do índice de favorabilidade em relação ao ano anterior e cuja alçada de solução estava ao alcance do grupo. Com esse escopo, o grupo definiu os atributos condições e segurança no trabalho, com queda de 17% no índice de favorabilidade, qualidade de vida, com queda de 9% no índice, imagem da empresa, com queda de 8% no índice, e clareza dos objetivos, com queda de 7% no índice, como os fatores a serem tratados nos planos de ação de melhoria do clima organizacional da área financeira.

Dessa forma, foram definidos quatro ações que visam a melhoria do clima da área, a saber:

- **Ação:** Constituir uma comissão de colaboradores sediados no depósito central com o objetivos de listar sugestões de melhoria das instalações físicas e condições de segurança e trabalho desse local de trabalho.

Responsáveis: gestores com pessoal lotado no depósito.

Quando: a partir de abril de 2002.

Fatores cobertos: Condições e segurança no trabalho e qualidade de vida.

- **Ação:** Implantar a prática de reuniões periódicas e visitas periódicas pelos gestores da área financeira e pelo diretor financeiro – pelo menos duas vezes por semana – no depósito, bem como assegurar que todos os mecanismos de comunicação e ações de pessoal corporativas ocorram também no depósito, tais como mural, intranet, ações de recursos humanos, etc.

Responsáveis: todos os gestores da área financeira + diretor financeiro + área de Recursos Humanos.

Quando: a partir de abril de 2002.

Fator coberto: condições e segurança no trabalho.

- **Ação:** Implantar a prática de reuniões periódicas entre os gestores e os colaboradores em todas as gerências da diretoria, incluindo a presença do diretor financeiro, visando discussão de todos os assuntos pertinentes à área, principalmente sobre as mudanças organizacionais em curso.

Responsáveis: todos os gestores da diretoria financeira.

Quando: a partir de abril de 2002.

Fatores cobertos: imagem da empresa e clareza dos objetivos.

- **Ação:** Implementar reuniões mensais coletivas para avaliação de cumprimento de metas e objetivos da área.

Responsáveis: todos os gestores da diretoria financeira + diretor financeiro.

Quando: a partir de abril de 2002.

Fatores cobertos: clareza dos objetivos.

A adoção do plano de ação especificado visou atacar os principais aspectos levantados na pesquisa de clima organizacional da área financeira, apresentados no item 4.3.2 acima. Basicamente se procurou minimizar os impactos negativos provocados pela troca de sede da área, pela divisão do grupo de trabalho em duas sedes distantes entre si, pela desinformação e boatos causados pelo processo de mudança e, por último, perda de direcionamento do grupo em relação aos objetivos e metas a serem perseguidos e alcançados. Infelizmente, em razão de decisão estratégica tomada pela alta administração, no ano de 2002 não foi realizada pesquisa de clima organizacional, impossibilitando a comprovação da eficácia das ações propostas no plano acima detalhado, muito embora o plano tenha sido integralmente cumprido e nos contatos individuais e coletivos os gestores e diretor da área financeira tenham a percepção do impacto positivo causado pelas ações propostas e implementadas.

Como já comentado anteriormente, o índice de favorabilidade apurado na pesquisa de clima organizacional da área financeira do ano 2001 reduziu 6,3%, pouco menos que a redução do índice da empresa, que foi de 9,6%. Através das análises causais comentadas acima, pode-se concluir que as mudanças organizacionais na empresa trouxeram impactos no clima da organização da área financeira também, porém esses impactos foram percebidos diferentemente na área financeira em relação à percepção na organização, muito embora, pelo fato da área financeira estar inserida no contexto da organização, estivesse também sujeita ao mesmo contexto de mudança da organização e no mesmo período de tempo. Houve ainda alguns impactos das mudanças sofridas na organização que foram atenuados na área financeira em razão de ações implementadas no início do ano 2001 como parte dos planos de ação para gerenciamento do clima organizacional da área, detalhado a seguir. A atenuação dos impactos das mudanças no clima da área pode ser verificado na Tabela 12 onde constata-se que, dos quatro fatores atacados no plano de ação de 2001, três evoluíram e somente um involuiu, enquanto que na empresa esses quatro fatores sofreram involução e, no caso, do fator que involuiu na área e na empresa, a involução na área foi de três pontos e na empresa foi de quatro pontos. Para o plano de ação de 2002, relativo à pesquisa de 2001, espera-se resultado semelhante, face ao cumprimento integral do plano, a boa experiência obtida no resultado da adoção do plano de ação do ano anterior e também baseado em contatos individuais e coletivos entre os gestores e diretor da área financeira onde ficou a percepção do impacto positivo causado pelas ações propostas e implementadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como base a literatura pesquisada, esse trabalho investigou o impacto das mudanças organizacionais no clima organizacional da Telet/Claro Digital durante o período de 2000 e de 2001. Além disso, como minimizar os aspectos negativos no clima organizacional, inclusive os decorrentes das mudanças organizacionais, através de implementação de planos de ação.

Adicionalmente, a pesquisa abordou conceitos importantes, como os diversos papéis – dos grupos, dos gestores e da área de recursos humanos – nos processos de mudanças organizacionais e os diversos aspectos que envolvem o clima organizacional.

No processo em andamento de mudança organizacional, iniciado pela organização, vê-se uma organização que sofreu nos últimos anos várias transformações organizacionais, transformações essas, porém, que ainda estão em curso e causando impactos diretos no clima organizacional da Telet/Claro Digital, conforme análise apresentada no capítulo anterior, sem, contudo, que houvesse, por parte da organização, a estruturação e a implementação de plano de ação planejado que visasse a administração dos impactos negativos dessas transformações no clima organizacional, permanecendo somente ações isoladas de alguns grupos e gestores e os planos de ações estruturados anteriormente ao processo de mudança organizacional, os quais não eram apropriados aos níveis de transformações enfrentados pela organização.

Essas mudanças sofridas pela empresa estão ligadas, num cenário macroeconômico, ao contexto internacional da chamada *nova ordem econômica* na qual pode-se destacar a globalização como o seu principal fator de influência e escala mundial um ponto importante para aumentar a competitividade sobre os concorrentes num ambiente competitivo globalizado. Nesse contexto, o setor de telecomunicações foi um dos grandes afetados por esse movimento de consolidação de operações como forma de ganhar escala e reduzir custos, despesas e investimentos através da criação de grupos operacionais de empresas. A Telet/Claro Digital, como parte do mercado de telecomunicações do Brasil, influenciou nesse processo de consolidação e foi influenciada por ele e não ficou ileso à esse processo, resultando, como consequência, todo o processo de mudança organizacional mencionado ao longo desse trabalho, que trouxe, também como consequência, os impactos negativos no clima da organização objeto do presente estudo de caso.

A questão básica de pesquisa: “Como as mudanças da Telet/Claro Digital vêm afetando o clima organizacional?” foi integralmente respondida no Capítulo 4 onde, de forma contextualizada com cada momento histórico de mudança, foi feita análise do resultado da pesquisa de clima organizacional correspondente e feitas as associações com os resultados das pesquisas e as mudanças em curso naqueles momentos. De forma resumida, os resultados encontrados mostraram que as mudanças organizacionais trouxeram impactos negativos no clima da organização não só pela essência das mudanças em si, mas também em relação à forma de sua implementação.

Como parte da resposta à questão básica de pesquisa, o objetivo geral de analisar o clima organizacional da Telet/Claro Digital frente ao processo de mudança foi também atingido, pois, como já dito anteriormente, de forma contextualizada com os momentos históricos da empresa nos anos 2000 e 2001, foram feitas análises dos climas organizacionais nesses dois anos de forma associada com as mudanças que estavam em curso naqueles momentos.

O objetivo específico de descrever a evolução dos resultados das pesquisas de clima organizacional para os anos de 2000 e de 2001, em seus diversos atributos pesquisados, comparativamente e contextualizados em relação aos diversos momentos históricos vivenciados pela Telet/Claro Digital e a influência desses momentos históricos no clima organizacional, e o objetivo específico de propor a implementação de planos de ação sobre os pontos passíveis de melhoria identificados nas pesquisas de clima organizacional dos anos 2000 e 2001 referentes à área financeira, visando minimizar os impactos negativos no clima organizacional da área, foram ambos também atingidos. Em relação ao primeiro objetivo específico, como já comentado anteriormente, foram descritas as evoluções dos resultados das pesquisas de clima para cada atributo pesquisado, sempre de forma comparada e associada a cada momento histórico de mudança organizacional da empresa, bem como foi constatada e mensurada a influência negativa que esses momentos históricos de mudança trouxeram em cada atributo pesquisado na pesquisa de clima organizacional. Em relação ao segundo objetivo específico, foram propostos e implementados no início dos anos 2001 e 2002 planos de ação que visaram minimizar os impactos negativos no clima organizacional da área financeira, foram propostos e implementados os planos decorrentes dos pontos passíveis de melhoria identificados, respectivamente, nas pesquisas dos anos 2000 e 2001, bem como, para o caso da pesquisa do ano 2000, pode-se constatar, na pesquisa do ano 2001, a real eficácia desse plano de ação nos atributos objeto do plano de ação proposto, ou seja, pode-se concluir que os resultados obtidos sugerem que o clima organizacional é passível de gerenciamento. Para o plano de ação relativo à pesquisa de clima de 2001, cujo plano de ação foi implementado no início de 2002, houve a implementação do mesmo, porém, pela não realização da pesquisa de clima de 2002, não pode-se constatar, através de pesquisa de clima, a eficácia do plano implementado, ficando essa constatação da eficácia baseada somente em contatos pessoais individuais com os colaboradores da área.

Muito embora não tenha sido objeto de estudo deste trabalho, o fato do clima organizacional ter sido tão fortemente afetado pelo processo de mudança organizacional, permite inferir sobre a influência também das mudanças organizacionais sobre a motivação e comprometimento dos colaboradores e, por

conseqüência, sobre a produtividade e eficácia na realização dos trabalhos, conforme Kanaane (1999) e Reichheld (1999).

O estudo de caso, nesse sentido, proporciona uma reflexão e um alerta à organização-alvo sobre a indicação clara de que as transformações organizacionais estão causando impactos significativos no clima organizacional, sem uma administração planejada desses impactos, e seus reflexos prováveis sobre a produtividade dos colaboradores, impactos nos resultados do negócio, baseado no ciclo do desenvolvimento sustentável, apresentado na Figura 1, e a criação de prováveis barreiras que tornam as transformações mais difíceis, lentas e dolorosas. Quanto mais atenta uma empresa for sobre as transformações organizacionais a serem enfrentadas, mais capaz ela será de administrar corretamente suas mudanças e crises, podendo, inclusive, utilizar-se das mesmas para realizar as mudanças desejadas, difíceis de serem implementadas em circunstâncias normais.

Este estudo sofreu, em relação à proposta inicial à época da apresentação do projeto de pesquisa, algumas limitações decorrentes de circunstâncias que não estavam sob o controle do pesquisador, a saber:

- Face à notória especialização e reconhecimento internacional da Hay Group em pesquisas de clima organizacional, o questionário aplicado na pesquisa foi considerado pronto e, portanto, não foi pré-validado;
- a pesquisa de clima organizacional prevista para o final do ano de 2002, a qual daria um histórico de análise da evolução do clima da organização de três anos, ao invés de dois anos, e também traria informações mais atualizadas sobre o clima organizacional para este trabalho, não foi realizada por decisão da alta administração face às profundas mudanças enfrentadas pela organização, o que prejudicaria qualquer avaliação do clima no entender da administração, e também em razão de ser a Telet/Claro Digital a única empresa do grupo que tinha essa prática de realizar pesquisas de clima anualmente, sendo a decisão por implementar tal prática em todas as empresas do grupo no futuro. A não realização

dessa pesquisa em 2002 também prejudicou a análise da eficácia do planos de ação para gerenciamento do clima organizacional da área financeira em 2002 através de informações numéricas da pesquisa, muito embora, através de contatos com os colaboradores da área pode-se perceber uma melhora no clima em relação aos aspectos trabalhos no plano de ação;

- por decisão da alta administração, em 2003, também não será realizada pesquisa de clima organizacional na empresa, pois as mudanças no grupo, em função da aquisição de novas empresas e a abertura de empresas para atuar em novas áreas geográficas de concessão ainda mantêm, no seu entender, um ambiente desfavorável para mensuração do clima organizacional da empresa, além do fato de cada empresa do grupo estar em estágios diferentes de maturação dos processos de mudança organizacional, o que prejudicaria a comparabilidade interna no grupo; e
- em relação às limitações mencionadas nos dois primeiros tópicos acima, o pesquisador não usou dados primários como forma de minimizar os impactos dessas limitações no presente trabalho em razão do pesquisador ter sido transferido para trabalhar em outra empresa do grupo sediada em Brasília – DF e também pelo fato de que, dos seis gestores que haviam na Telet/Claro Digital à época das pesquisas, somente um permanece trabalhando na empresa, além do fato de que a decisão da alta administração sobre a não realização da pesquisa de clima organizacional no ano de 2002 ter sido tomada ao final do ano, não havendo tempo hábil ao pesquisador para a estruturação de coleta de dados primários em tempo compatível com a entrega da dissertação.

Apesar dessas limitações, o pesquisador procurou manter o que foi acordado com a Banca de Projeto, tanto que a questão básica de pesquisa foi respondida e os objetivos geral e específicos foram atingidos.

Este trabalho foi, ainda, válido como exercício de sistematizar as informações das duas pesquisas de clima organizacional realizadas, como exercício de associação das mudanças organizacionais com os impactos que elas trazem no clima da organização, como exercício para constatar que o clima organizacional pode ser gerenciado e também como exercício para entender a realidade de forma contextualizada com embasamento teórico através da análise de estudo de caso, dentro do estabelecido como escopo de dissertação do Regulamento do Mestrado Executivo.

O presente trabalho não teve a pretensão de esgotar um tema rico como este, mas, tão somente, contribuir para a sua discussão e aprofundamento. Assim sendo, e, como uma última contribuição, sugere-se alguns temas para outros trabalhos, os quais poderão minimizar as limitações já citadas enfrentadas por circunstâncias que fugiram ao controle do pesquisador e aprofundar importantes questões aqui levantadas, a saber:

- Aprofundar estudos sobre a influência das mudanças organizacionais no clima organizacional em seus diversos fatores e não somente aos fatores pesquisados na pesquisa de clima da empresa;
- aprofundar estudos sobre a eficácia dos planos de ação que visem à melhoria do clima organizacional sobre os resultados dos climas organizacionais avaliados;
- promover pesquisas subseqüentes de clima organizacional na empresa para estender o acompanhamento dos impactos dos planos de ação propostos no clima organizacional da empresa e, principalmente, da área financeira;
- promover pesquisas subseqüentes de clima organizacional na empresa para estender o acompanhamento do comportamento do clima

organizacional durante o processo de profundas mudanças organizacionais e após a finalização desse processo; e

- promover estudos análogos em outras organizações, principalmente em organizações passando por profundos processos de mudança organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGYRIS, C. **Integrando indivíduo-organização**. São Paulo: Atlas, 1995.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1998.

DUCK, J. D. **O Monstro da mudança nas empresas**. 2002.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/Edusp, 1979.

LAPASSADE, G. **Grupos, organizações e instituições**. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves, 1989.

LEWIN, K. **Problemas de dinâmica de grupo**. São Paulo: Cultrix, 1948.

LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MARIOTTI, H. 1941, **Organizações de aprendizagem**: educação continuada e a empresa do futuro. São Paulo: Atlas, 1995.

MACCLELLAD, D. C. **Human motivation**. Glenview (Illinois), Scott: Foresman. 1985.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND B.; LAMPEL J. **Safári de estratégia**. São Paulo: Bookman, 2000.

MORAN, E. T.; VOLKWEIN, J. F. The cultural approach to the formation of organizational climate. **Human relations**. v. 45, n. 1, 1992.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**: teoria e prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, N.; MORAES, L. F. R. **Clima organizacional**: discussões metodológicas sobre a implantação de uma pesquisa no Banco do Brasil. In: Foz do Iguaçu, ANAIS do XXIII ENAPAD, 1999.

REICHHELD, F. F. **The loyalty effect**. (s.c.): (s.e.)1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1998.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C; LUCIO, P. **Metodología de la Investigación**. Colombia: Panamericana Formas e Impresos, 1994.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Helder, 1967.

SENGE, P. **A dança das mudanças**. São Paulo: Campus, 2001.

SILVEIRA, M. A. **Diretrizes para elaboração de pesquisas**. Publicação Interna – Laboratório de Tecnologia e Gestão. São Paulo: Instituto Nacional de Tecnologia da Informação, 2001.

SOUSA, E. L de P. **Clima e cultura organizacionais; como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1985.

VIANNA, M. A. F. **Motivação, liderança e lucro**. São Paulo: Gente, 1999.

WOOD Jr. T. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO

Anexo 1: Questionário de avaliação das pesquisas de clima organizacional dos anos 2000 e 2001

FAÇA O CLIMA CLARO

Prezado Colaborador

Hoje é mais um dia importante para a Telet.

Todos os colaboradores foram convidados para esse momento de reflexão sobre nossa realidade e ambiente, estabelecendo oportunidades de melhoria.

Certamente você tem muitas idéias de como fazer da Telet um lugar melhor para se trabalhar.

Esta pesquisa é uma oportunidade para que você possa contribuir com suas idéias.

Com informações tão significativas, novamente todos estarão envolvidos nos próximos meses na identificação de caminhos e ações que nos levem a viver uma empresa cada vez mais interessante para todos nós.

Leia com atenção e responda francamente cada pergunta com a opção que melhor represente sua opinião sobre determinado assunto.

Todo trabalho de coleta, tabulação e análise será realizado pela Hay do Brasil e suas respostas serão totalmente confidenciais.

Esperamos sinceridade em suas respostas.

Bom trabalho,

Presidente

INSTRUÇÕES

As perguntas a seguir devem ser respondidas numa escala numérica de 1 a 7. Favor indicar sua resposta colocando um círculo na que melhor represente seu sentimento sobre a questão em particular.

Exemplo: **ATÉ QUE PONTO AS NOTÍCIAS DO JORNAL SÃO EXATAS?**

Se você acha que os jornais em geral (mas nem sempre) são exatos ao reportar as notícias, a sua resposta seria da seguinte maneira:

EM MUITO BAIXO GRAU 1 2 3 4 5 6 7 EM MUITO ALTO GRAU

Se você acha que os jornais nunca são exatos, a resposta seria:

EM MUITO BAIXO GRAU 1 2 3 4 5 6 7 EM MUITO ALTO GRAU

Se você acha que os jornais às vezes são exatos e às vezes inexatos (mais ou menos 50- 50), você responderia:

EM MUITO BAIXO GRAU 1 2 3 4 5 6 7 EM MUITO ALTO GRAU

POR FAVOR, RESPONDA FRANCA E REFLETIDAMENTE.

CADA QUESTÃO DEVERÁ TER APENAS UMA RESPOSTA.

CASO NÃO SAIBA A RESPOSTA PARA ALGUMA QUESTÃO FAVOR DEIXÁ-LA EM BRANCO

SUAS RESPOSTAS SERÃO TOTALMENTE CONFIDENCIAIS!

FAVOR NÃO ESQUECER DE TRANSCREVER AS RESPOSTAS PARA A FOLHA DE RESPOSTAS

1) A Telet está atenta às mudanças no ambiente externo?

EM ALTO GRAU 7 6 5 4 3 2 1 EM BAIXO GRAU

2) Até que ponto seu trabalho fornece desafios profissionais ?

EM BAIXO GRAU 1 2 3 4 5 6 7 EM ALTO GRAU

3) As pessoas têm autonomia para tomar decisões necessárias para o cumprimento de suas responsabilidades?

SEMPRE 7 6 5 4 3 2 1 NUNCA

4) Os objetivos da Telet tendem a ser:

ARROJADOS 7 6 5 4 3 2 1 CAUTELOSOS

5) As decisões, em geral, são tomadas nos níveis hierárquicos adequados.

CONCORDO TOTALMENTE 7 6 5 4 3 2 1 DISCORDO PLENAMENTE

6) Até que ponto as pessoas de sua área realmente cooperam umas com as outras?

EM ALTO GRAU 7 6 5 4 3 2 1 EM BAIXO GRAU

7) Em geral, quando existe uma vaga, a Telet procura preenchê-la oferecendo primeiro aos colaboradores.

CONCORDO TOTALMENTE 7 6 5 4 3 2 1 DISCORDO PLENAMENTE

8) Considero minha carga de trabalho adequada

CONCORDO TOTALMENTE 7 6 5 4 3 2 1 DISCORDO PLENAMENTE

9) Comparando com outras, a Telet é uma boa empresa para se trabalhar.

CONCORDO TOTALMENTE 7 6 5 4 3 2 1 DISCORDO PLENAMENTE

10) Até que ponto os benefícios oferecidos pela Telet, no seu nível, são competitivos em relação a outras Empresas?

EM ALTO GRAU 7 6 5 4 3 2 1 EM BAIXO GRAU

11) Como você classifica as informações que recebe oficialmente da Telet?

CONFIÁVEIS 7 6 5 4 3 2 1 NÃO CONFIÁVEIS

12) Minha atual carga de trabalho está impactando meu desempenho?

POSITIVAMENTE 7 6 5 4 3 2 1 NEGATIVAMENTE

13) Até que ponto minha função é valorizada pela Telet?

EM ALTO GRAU 7 6 5 4 3 2 1 EM BAIXO GRAU

14) Até que ponto você conhece os Valores da Telet?

EM ALTO GRAU 7 6 5 4 3 2 1 EM BAIXO GRAU

15) Até que ponto você percebe coerência entre o discurso do seu gestor imediato e a prática do dia -a-dia?

EM ALTO GRAU 7 6 5 4 3 2 1 EM BAIXO GRAU

16) A busca de lucratividade através da orientação para os resultados, otimização de recursos e processos faz parte da cultura da Telet/Claro Digital.

CONCORDO TOTALMENTE 7 6 5 4 3 2 1 DISCORDO PLENAMENTE

17) Até que ponto a alta administração transmite uma visão transparente e confiável para o futuro da Telet/Claro Digital?

EM ALTO GRAU 7 6 5 4 3 2 1 EM BAIXO GRAU

18) Até que ponto a estrutura organizacional da Telet/Claro Digital facilita ou dificulta a realização dos objetivos gerais da Empresa?

DIFICULTA 1 2 3 4 5 6 7 FACILITA

19) O grau de centralização do processo de definição dos objetivos e planos da Telet/Claro Digital:

FACILITA O ALCANCE 7 6 5 4 3 2 1 DIFICULTA O ALCANCE DOS RESULTADOS DOS RESULTADOS

20) Até que ponto você está satisfeito com as informações que chegam ao seu conhecimento através dos canais de comunicação interna da Telet/Claro Digital?

EM ALTO GRAU 7 6 5 4 3 2 1 EM BAIXO GRAU

21) Até que ponto a Telet/Claro Digital tem objetivos claros e bem definidos?

EM ALTO GRAU 7 6 5 4 3 2 1 EM BAIXO GRAU

22) Até que ponto a Telet/Claro Digital encoraja (através de atividades, eventos, programas, etc) a qualidade e o estilo de vida saudáveis?

EM ALTO GRAU 7 6 5 4 3 2 1 EM BAIXO GRAU

23) A Telet/Claro Digital fornece oportunidades e estímulo ao desenvolvimento profissional de seus colaboradores?

EM BAIXO GRAU 1 2 3 4 5 6 7 EM ALTO GRAU

24) Com que freqüência é possível discutir com o seu gestor imediato uma decisão dele?

NUNCA 1 2 3 4 5 6 7 SEMPRE

25) A comunicação entre colaboradores de diferentes áreas é:

PÉSSIMA 1 2 3 4 5 6 7 ÓTIMA

26) Como você avalia seu treinamento para desempenhar corretamente suas funções?

INADEQUADO 1 2 3 4 5 6 7 ADEQUADO

27) Até que ponto é clara para você a inter-relação da sua função com outras da Telet/Claro Digital?

EM ALTO GRAU 7 6 5 4 3 2 1 EM BAIXO GRAU

28) Até que ponto você procura atender as necessidades de seus clientes internos?

NUNCA 1 2 3 4 5 6 7 SEMPRE

29) Até que ponto as operações da Telet/Claro Digital estão coordenadas e integradas entre as áreas?

EM ALTO GRAU 7 6 5 4 3 2 1 EM BAIXO GRAU

30) Você sente orgulho de trabalhar na Telet/Claro Digital?

EM ALTO GRAU 7 6 5 4 3 2 1 EM BAIXO GRAU

31) Até que ponto a Telet/Claro Digital fornece as condições necessárias para que você possa trabalhar com qualidade?

EM BAIXO GRAU 1 2 3 4 5 6 7 EM ALTO GRAU

32) Considerando suas atribuições como você classifica sua remuneração?

INADEQUADA 1 2 3 4 5 6 7 ADEQUADA

33) Considerando o cargo que ocupa, como você classifica sua remuneração total (salário + benefícios + PPR + comissões) comparando-a com o mercado?

INADEQUADO 1 2 3 4 5 6 7 ADEQUADO

34) A Telet/Claro Digital estimula e espera um alto nível de desempenho dos colaboradores?

NUNCA 1 2 3 4 5 6 7 SEMPRE

35) As normas de segurança no trabalho são observadas e aplicadas na Telet/Claro Digital?

EM BAIXO GRAU 1 2 3 4 5 6 7 EM ALTO GRAU

36) Até que ponto as diversas áreas da Telet/Claro Digital compreendem as metas e objetivos de outras com as quais se relacionam?

EM ALTO GRAU 7 6 5 4 3 2 1 EM BAIXO GRAU

37) Como a Telet/Claro Digital administra as relações com o sindicato dos trabalhadores?

INADEQUADAMENTE 1 2 3 4 5 6 7 ADEQUADAMENTE

38) O processo decisório na Telet/Claro Digital tende a ser:

ÁGIL 7 6 5 4 3 2 1 LENTO

39) Até que ponto seu gestor imediato é hábil em gerenciar as pessoas que lhes são subordinadas?

EM BAIXO GRAU 1 2 3 4 5 6 7 EM ALTO GRAU

40) Os pontos fortes e fracos de seu desempenho são discutidos, visando seu aprimoramento?

SEMPRE 7 6 5 4 3 2 1 NUNCA

41) Até que ponto a alta administração está atenta aos eventuais problemas existentes na Telet/Claro Digital?

EM BAIXO GRAU 1 2 3 4 5 6 7 EM ALTO GRAU

42) A crítica construtiva é estimulada na Telet/Claro Digital?

NUNCA 1 2 3 4 5 6 7 SEMPRE

43) Até que ponto você recebe de seu gestor imediato as informações necessárias ao desempenho geral de seu trabalho?

EM BAIXO GRAU 1 2 3 4 5 6 7 EM ALTO GRAU

44) Até que ponto as suas aspirações profissionais estão sendo consideradas pelo seu gestor imediato?

EM BAIXO GRAU 1 2 3 4 5 6 7 EM ALTO GRAU

45) Como você classifica os serviços e produtos da Telet/Claro Digital?

DE ALTA QUALIDADE 7 6 5 4 3 2 1 DE BAIXA QUALIDADE

46) Até que ponto você conhece o processo de administração salarial da Telet/Claro Digital?

EM ALTO GRAU 7 6 5 4 3 2 1 EM BAIXO GRAU

47) Até que ponto os sistemas de informações gerenciais da Telet/Claro Digital fornecem as informações necessárias para a tomada de decisões?

EM ALTO GRAU 7 6 5 4 3 2 1 EM BAIXO GRAU

48) Como você vê o futuro da Telet/Claro Digital?

COM PESSIMISMO 1 2 3 4 5 6 7 COM OTIMISMO

49) Até que ponto você se sente valorizado pela Telet/Claro Digital?

EM BAIXO GRAU 1 2 3 4 5 6 7 EM ALTO GRAU

50) A Telet/Claro Digital tem planos definidos para atingir seus objetivos?

EM BAIXO GRAU 1 2 3 4 5 6 7 EM ALTO GRAU

51) Meu gestor imediato trata seus subordinados sem favoritismo.

CONCORDO TOTALMENTE 7 6 5 4 3 2 1 DISCORDO PLENAMENTE

52) As reuniões de trabalho das quais você participa são:

PRODUTIVAS 7 6 5 4 3 2 1 IMPRODUTIVAS

53) A sua dedicação (“Vestir a Camisa”) para com a Telet/Claro Digital:

TEM AUMENTADO 7 6 5 4 3 2 1 TEM DIMINUÍDO

54) Até que ponto é avaliado adequadamente o impacto das decisões tomadas?

EM BAIXO GRAU 1 2 3 4 5 6 7 EM ALTO GRAU

55) Até que ponto, você faz uso, no trabalho, de suas principais habilidades e conhecimentos?

EM ALTO GRAU 7 6 5 4 3 2 1 EM BAIXO GRAU

56) A estrutura organizacional da área na qual você trabalha facilita ou dificulta a realização dos trabalhos?

DIFICULTA 1 2 3 4 5 6 7 FACILITA

57) Seu desempenho profissional é avaliado de forma justa e objetiva.

CONCORDO TOTALMENTE 7 6 5 4 3 2 1 DISCORDO PLENAMENTE

58) Comparando com outras, até que ponto a Telet/Claro Digital está orientada para a satisfação do cliente?

EM BAIXO GRAU 1 2 3 4 5 6 7 EM ALTO GRAU

59) A Telet/Claro Digital é uma empresa que busca estar à frente de seus concorrentes na disponibilização das melhores soluções em tecnologia e serviços.

DISCORDO TOTALMENTE 1 2 3 4 5 6 7 CONCORDO TOTALMENTE

60) A sinergia, o alinhamento das ações e o reconhecimento dos esforços individuais e coletivos são comportamentos estimulados na Telet/Claro Digital.

CONCORDO TOTALMENTE 7 6 5 4 3 2 1 DISCORDO PLENAMENTE

61) A que ponto você tem de seu gestor imediato o apoio necessário para resolver seus problemas profissionais?

EM ALTO GRAU 7 6 5 4 3 2 1 EM BAIXO GRAU

62) Você sabe quais são os objetivos e as razões para a maioria dos trabalhos solicitados por seu gestor imediato?

NUNCA 1 2 3 4 5 6 7 SEMPRE

63) A Telet/Claro Digital trata as questões de segurança no trabalho.

INADEQUADAMENTE 1 2 3 4 5 6 7 ADEQUADAMENTE

64) As sugestões/idéias apresentadas pelos colaboradores para melhorar o trabalho são consideradas pela Telet/Claro Digital.

DISCORDO TOTALMENTE 1 2 3 4 5 6 7 CONCORDO PLENAMENTE

65) A Telet/Claro Digital é uma empresa ética, atuando com responsabilidade, integridade, moral e transparência.

CONCORDO TOTALMENTE 7 6 5 4 3 2 1 DISCORDO PLENAMENTE

66) Até que ponto seus fornecedores internos procuram atender suas necessidades?

EM BAIXO GRAU 1 2 3 4 5 6 7 EM ALTO GRAU

67) 67. A Telet/Claro Digital é:

MUITO BUROCRATIZADA 1 2 3 4 5 6 7 POUCO BUROCRATIZADA

68) Você tem trabalhado em equipe nas soluções dos problemas?

NUNCA 1 2 3 4 5 6 7 SEMPRE

69) A Telet/Claro Digital busca permanentemente melhorar a qualidade de seus produtos/serviços?

NUNCA 1 2 3 4 5 6 7 SEMPRE

70) Até que ponto a Telet/Claro Digital demonstra estar integrada socialmente às comunidades onde atua?

EM BAIXO GRAU 1 2 3 4 5 6 7 EM ALTO GRAU

71) Até que ponto você se sente recompensado em relação à dedicação que você tem para com a Telet/Claro Digital?

EM BAIXO GRAU 1 2 3 4 5 6 7 EM ALTO GRAU

72) Até que ponto a Telet/Claro Digital vem mantendo uma imagem de confiabilidade e credibilidade junto a seus clientes?

EM BAIXO GRAU 1 2 3 4 5 6 7 EM ALTO GRAU

73) Como você classifica o seu atual nível de motivação para o trabalho:

EM ALTO GRAU 7 6 5 4 3 2 1 EM BAIXO GRAU

74) A Telet/Claro Digital atua considerando o foco do cliente, antecipando-se as suas necessidades e desejos.

CONCORDO TOTALMENTE 7 6 5 4 3 2 1 DISCORDO PLENAMENTE

75) Até que ponto você equilibra sua vida pessoal com vida profissional?

EM ALTO GRAU 7 6 5 4 3 2 1 EM BAIXO GRAU

76) A Telet/Claro Digital é um lugar emocionalmente agradável para se trabalhar.

CONCORDO TOTALMENTE 7 6 5 4 3 2 1 DISCORDO PLENAMENTE

77) Os colaboradores da Telet/Claro Digital conhecem seu papel e responsabilidades no trabalho?

EM ALTO GRAU 7 6 5 4 3 2 1 EM BAIXO GRAU

78) Seu gestor imediato se preocupa com o treinamento aos seus subordinados:

INADEQUADAMENTE 1 2 3 4 5 6 7 ADEQUADAMENTE

79) Como você classifica o nível geral de motivação dos colaboradores na Telet/Claro Digital?

ALTO 7 6 5 4 3 2 1 BAIXO

80) A Telet/Claro Digital busca permanentemente melhoria de produtividade dos seus processos?

NUNCA 1 2 3 4 5 6 7 SEMPRE

81) Os colaboradores estão comprometidos com o sucesso da Telet/Claro Digital?

EM ALTO GRAU 7 6 5 4 3 2 1 EM BAIXO GRAU

82) Os valores da Telet/Claro Digital são praticados no dia-a-dia de trabalho?

EM ALTO GRAU 7 6 5 4 3 2 1 EM BAIXO GRAU

83) Você percebeu melhorias a partir da última pesquisa?

EM ALTO GRAUS 7 6 5 4 3 2 1 EM BAIXO GRAU

84) Até que ponto você acredita que os resultados desta pesquisa serão utilizados de maneira positiva pela Direção da Telet/Claro Digital?

EM BAIXO GRAU 1 2 3 4 5 6 7 EM ALTO GRAU