



CLIMA ORGANIZACIONAL: DESAFIOS DO RH NOKIA DIANTE DA CRISE ECONÔMICA E SEUS POSSÍVEIS IMPACTOS NOS RESULTADOS NA REGIONAL NORTE.

Marcela Marques
marcela.marques@nokia.com
Faculdade Ideal:FACI

Rossicléa Ferreira do Nascimento
rossinascimento@yahoo.com.br
Faculdade Ideal:FACI

Mário Augustos Botelho
botelhobel@aol.com
Faculdade Ideal:FACI

Resumo:O trabalho tem o propósito de mostrar como o clima organizacional é fator determinante na satisfação dos colaboradores e, se a atual crise político-econômica vem impactando nos resultados da Nokia. No estudo, é exposto o papel do RH e as ferramentas essenciais para controle e redução das perdas no mercado de telecomunicações, diante de um cenário globalizado, competitivo e com a economia brasileira em situação complexa. A metodologia aplicada é tipificada como exploratória, descritiva com abordagem qualitativa. O instrumento de pesquisa foi um questionário estruturado com 14 perguntas, aplicado a uma amostra de 30 colaboradores para um universo de 38. Os resultados demonstram que há várias oportunidades de melhoria nos quesitos liderança, comunicação e motivação para que a empresa tenha no seu quadro de colaboradores, profissionais capazes de entregar com eficiência as metas propostas e se destacar no setor de Telecom e não sentir as oscilações do mercado em turbulência.

Palavras Chave: Clima organizacional - político-econômica - liderança, - comunicação - motivação.

1. INTRODUÇÃO

Diante de um país no qual evolui cada dia mais à erupção de um colapso político-econômico, é uma grande incógnita a forma como as organizações devem remediar situações de cortes, redução de custos e mudanças organizacionais. A realidade das empresas demonstra que as mesmas passam por profundas reestruturações, resultando na necessidade de novas formas de trabalho, mais flexíveis e que valorize as relações humanas.

Neste sentido, é válido observar que a força motriz do arcabouço organizacional reside no capital intelectual disponível a seu serviço, portanto, o desenvolvimento dos indivíduos bem como o reconhecimento de seu desempenho é fator singular em um momento de crise em que o mercado mundial atravessa.

E ainda, neste norte, observa-se que a convivência confortável, respeitosa com harmonia contribui para o florescimento de resultado positivo para a empresa. Assim, o clima organizacional desponta como ator de destaque no âmbito da organização.

O Clima Organizacional por sua vez é consequência da cultura de cada empresa e toda organização, independente do seu porte tem a sua própria, composta pelos seus valores, suas regras, seu *compliance*, ou seja, a cultura forma a identidade e o espírito de uma organização. A cultura organizacional, é caracterizada pelas crenças, valores, ações e formas específicas de realizar negociações, *sui generis* a cada organização (LACOMBE, 2005).

Quanto ao clima organizacional, Luz (2003, p. 13) registra em seus estudos que é "reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa [...] é também a atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários".

O clima nada mais é do que a percepção que o colaborador tem do ambiente de trabalho, o qual pode influenciar o comportamento e atitudes do colaborador para o bem, ou para o mal. E com as permanentes mudanças e transformações do mercado, além da constante necessidade do alcance de metas, ocorre a busca pela produtividade, flexibilidade e criatividade que nada mais são do que um mecanismo/caminho para superar a crise.

Alguns agentes são determinantes para impactar diretamente no Clima Organizacional. Como exemplo, pode-se considerar a falta de comunicação, a ausência de um líder, o stress predominante, ausência de treinamento, esses elementos devem ser tomados em consideração para que se tenha um bom desempenho e um ambiente saudável dentro das organizações.

Assim, analisar o ambiente interno é imprescindível para identificar e solucionar lacunas deixadas por gestão falha, por processos inadequados ou desmotivação.

O estudo em tela tem como base uma pesquisa empírica realizada na empresa Nokia, no ramo de telecomunicações, uma multinacional de grande porte, que possui uma filial situada na cidade de Belém – PA. Os pesquisadores observaram a importância de pesquisar o Clima Organizacional diante da crise econômica com o intuito de aprimorar a motivação e satisfação dos colaboradores, além de propor soluções para o tema.

O trabalho tem a finalidade de apresentar um estudo acerca do Clima Organizacional e seus fatores dentro da organização na área de Telecom e, tem a intenção de identificar como o Clima Organizacional numa época tão tumultuada como o século XXI, poderá influenciar nos resultados da empresa Nokia e os desafios do RH, para minimizar o impacto nesse ambiente tão complexo.

Neste contexto, a problemática do estudo está voltado para o ambiente organizacional (clima), considerado um sinalizador no sentido de identificar necessidades de satisfação do corpo funcional e, utilizado para melhorar o convívio nas organizações. Avaliando assim, o relacionamento em equipe a postura dos integrantes e a relação entre chefia, vislumbrando a saúde financeira bem como a produtividade da empresa no alcance de sua missão e visão.

Na perspectiva do empregador, o clima ruim propicia uma baixa performance, colaboradores insatisfeitos, rotatividade de pessoal, conflitos internos entre outros, o que é

diretamente proporcional a queda de produtividade e ganhos.

Com base no exposto, o estudo propõe-se a responder ao seguinte questionamento: quais os desafios do RH diante da crise econômica e seus impactos nos resultados da Nokia na regional Norte? Para responder à questão problema têm-se o seguinte objetivo geral, investigar os desafios do RH diante da crise econômica e seus impactos nos resultados da Nokia nesta regional. Como objetivos específicos, identificar fatores que influenciam a satisfação e o comprometimento dos colaboradores, entender a transformação da cultura organizacional num período de mudança em função das oscilações político-econômicas do país e, apresentar sugestões de melhoria do clima organizacional da empresa.

O tema em discussão encontra amparo para justificar a pesquisa no fato do indivíduo como profissional, conviver mais de oito horas (8:00hs) diárias de sua existência no ambiente de trabalho (empresa) e portanto essa convivência precisa ser salutar para o bom desempenho e, engajamento do profissional.

Neste sentido autores como Robbins, Judge, Sobral (2011) contribuem com a pesquisa quando argumentam que o clima organizacional são as percepções compartilhadas que os membros/indivíduos da organização possuem sobre a mesma e sobre o ambiente de trabalho, ou seja, a convivência do homem em seu habitat para o exercício de sua labuta diária.

Corroborando com os autores retro, Leal (2001, apud OLIVEIRA E CAMPELLO, 2008, p.4) asseguram que “o clima é o resultado do conjunto das políticas, sistemas, processos, valores e dos estilos gerenciais presentes na empresa. E ainda, o clima interno é o combustível para a melhora ou a piora dos resultados do negócio.” Finalmente, os autores últimos em tela afirmam que a empresa pode definir seu clima ideal se levar em consideração fatores como estratégias, valores e processos internos.

É inquestionável o fato dos indivíduos tornarem-se o diferencial no mundo competitivo das empresas, principalmente no cenário atual, uma vez que são protagonistas em todos os processos demandados pela empresa tais como: produção, agregação de valor, transformação dos insumos em produto final, adquirem, vende, decidem, criam estratégias, e conferem personalidade própria a organização.

O clima organizacional por sua vez, influencia nos resultados de toda e qualquer empresa e, a sua consequência é a ação direta na motivação da equipe. Neste sentido, Lacombe (2005), afirma que se o ambiente é bom, as pessoas tendem a ser proativas, compartilham conhecimentos e criam um círculo virtuoso de ações qualitativas. Assim como o contrário, ou seja, ambiente laboral sem qualidade para uma convivência salutar os resultados são desastrosos.

É necessário mudar, vez por toda a mentalidade das empresas e colocar em plano estratégico as pessoas que compõem a organização. Nenhuma empresa atinge o ápice se não tiver indivíduos motivados trabalhando. É necessário promover mais que remuneração, vai muito, além disso, pois para deixar os colaboradores comprometidos, as pessoas requerem reconhecimento, estímulo, desafios, haja vista, que todos têm obstáculos pessoais que podem afetar suas entregas.

Para que a organização alcance o sucesso, o clima positivo eleva a possibilidade de ganhos para ambos: empregado e empregador, é uma ferramenta poderosa que auxilia na tomada de decisão.

Diante de um ambiente de comercialização muito complexo, qualquer pequeno detalhe pode fazer uma diferença substancial para conduzir o cliente na tomada de decisão para compra dos serviços Nokia.

É importante que o RH faça seu papel estratégico e caminhe em parceria com outras áreas para definição de planos, criar um mapa das pessoas e estimular a inovação, criatividade, alta *performance* e o comprometimento de seus colaboradores.

Portanto, o desenvolvimento do estudo, pode acrescentar valor e estrategicamente ser

agente positivo de transformação fazendo parte do processo de renovação da empresa E2E (ponta a ponta).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MUDANÇAS NO AMBIENTE LABORAL

Nenhuma empresa está em uma situação particularmente estável hoje em dia. Portanto, “Mude ou morra !” É o grito de guerra que corre entre os gestores em todo o mundo (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2011, p.470)

É fato que com a celeridade tecnológica e a constante mudança das informações, transformações no mercado, nas políticas mundo a fora, a organização precisa cercar-se de pessoas no mesmo ritmo, com capacidade para desempenhar atividades mentais, tais como refletir, raciocinar e resolver problemas. Que tragam progressos, criatividade e inovação para a companhia.

A cara do novo modelo de empresa pode ser moderninha, divertida, flexível com os horários de trabalho, mas na hora de cobrar resultados é rígida. “A maioria das empresas que estão brigando para estar na ponta, para estar bem sucedida com produtos competitivos cobra muito dos funcionários” (G1, 2013,p1).

Metas agressivas, clientes com nível de exigência elevado, pressão, ansiedade, insegurança, são fatores que fazem parte do círculo laboral no contexto contemporâneo. Tudo isto pode influenciar na postura do colaborador e suas atitudes que geram consequências desfavoráveis para a empresa.

“Empresas mais moderna exigem funcionários também mais modernos e essa nova forma de gestão reflete diretamente na hora de escolher os talentos. As dinâmicas de RH têm um novo desafio: encontrar profissionais que saibam conviver em um ambiente ao mesmo tempo livre e cheio de cobranças.” (G1, 2013,p2).

E ainda, muitos fatores agregam para que empresas multinacionais estejam em mutação, tais como, forte imigração que ocorre atualmente devido à fuga de civis de seus países em guerra, barateamento da tecnologia ao alcance e à mão de todas as classes sociais, colapso de sistemas financeiros de países da zona do Euro e recentemente a desvalorização da moeda chinesa. São perspectivas do cenário internacional que põe em risco qualquer mercado, em função de várias incertezas.

Neste contexto, Chiavenato (2006) afirma que a nova era do conhecimento na “palma da mão” transformou o mundo dos negócios, e o homem deixou de ser um mero operário, para ser agente de mudança e conversão. Ou seja, a mudança é consequência do conhecimento adquirido pelo homem, que refletem em novo comportamento e exigências, ante seu novo “olhar” crítico e fundamentado.

2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura é um sistema de valores compartilhados pelos colaboradores de uma organização que a diferencia das demais. Tem como papel definir fronteiras, proporcionar identidade aos membros da organização, orienta, controla e dá forma às atitudes e comportamento dos funcionários. (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2011). “Ou seja, a cultura define as “regras do jogo”“. Estas por sua vez, quando não bem definidas oportunizam o aparecimento da contracultura , isto é, de culturas constituídas paralelamente à principal e que a confrontam. (LACOMBE, 2005).

Por sua vez, Robbins, Judge, Sobral (2011,p.389) afirmam que cultura é um conceito descritivo uma vez que apresenta-se como: Cultura dominante (Cultura que expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização). Subculturas (Culturas dentro da organização que expressam valores compartilhados por alguns grupos da organização), Valores essenciais (Valores básicos ou dominantes compartilhados por toda a organização).

Lacombe (2005) assegura que a cultura pode ser perceptível ou tácita, visto que pode estar transcrita nos códigos de conduta, nas políticas e compliance. É ainda “um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.” (SCHEIN apud LUZ, 2003, p. 15)

Para Schein (1985, apud LACOMBE, 2005) a cultura organizacional apresenta três níveis distintos: (1) *Artefatos, comportamentos e produtos* referem-se elemento tangível da cultura, como vestuário, linguagem, rituais, comemorações, piadas, e outros ;(2) *Normas e valores* se referem aos valores organizacionais compartilhados. É a identidade do grupo, são exemplos os códigos de profissionalismo de uma organização, e os comportamentos que demonstram claramente os valores dos indivíduos. (3) *Assunções básicas* são comportamentos e crenças profundamente enraizadas na mente e na programação dos indivíduos, que geralmente são inconscientes.

Com todas as transformações atuais, a cultura precisa acompanhar e caminhar paralelamente, haja vista, o fato de que esta não é imutável. Ao contrário, ela muda e se adapta, de acordo com as mudanças de valores e comportamento do empreendedor e/ou diretriz da matriz. As culturas organizacionais são tão poderosas que frequentemente transcendem as fronteiras nacionais, entretanto, não se pode perder de vista que cada região tem sua peculiaridade e, portanto a cultura também precisa se adequar a realidade da atuação da empresa em função da satisfação de sua clientela.

E por fim, a literatura acerca do assunto possibilita o entendimento de que, a cultura delinea um padrão de comportamento, de características no qual são descritos valores, pensar, agir, criar, comunicar, transformar a realidade em que atuam, sendo peculiar a cada empresa, além de definir a metodologia para as atividades, decisões e ações.

2.3. CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima é a impressão que os colaboradores têm no seu ambiente de trabalho, podendo ser visto de diversas formas, pois as pessoas têm percepções diferentes (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2011). Ou seja, significa o entendimento/percepção que o indivíduo tem do ambiente laboral em que atua profissionalmente e que divergem de acordo com o “olhar, sentir, captar, depreender ” de cada elemento humano. O qual pode impactar positivamente ou negativamente na produtividade das pessoas com reflexo na empresa.

Fleury (2002) em seus estudos estabelece que, o clima nada mais é que juízo ou noção que seus colaboradores têm do seu trabalho que pode ser influenciado por fatores externos e/ou internos retratado em um estado passageiro.

Na contramão Patterson, Warr e West (2004 apud RUEDA, SANTOS, LIMA 2012), asseveram que o clima organizacional é um fenômeno duradouro, compartilhado pelos colaboradores, cuja função é orientar e regular o comportamento do indivíduo no âmbito da organização, em conformidade com as normas e, padrões determinados por ela.

Hernandez e Melo (2003) em seu posicionamento quanto à definição de clima organizacional, ratificam que está relacionado a uma tríade de variáveis tais como variáveis *macros* (fatores externos à empresa e que agem sobre ela e sobre seus membros); *variáveis micros* (diz respeito aos sistemas próprios da empresa); e *variáveis individuais* (experiências de cada funcionário).

Enquanto isso, Chiavenato (2006) ao analisar o clima organizacional assegura que o mesmo está embasado em seis dimensões a saber : *Estrutura organizacional*: a organização estabelece limites de ação ao indivíduo através de regras e regulamentos, autoridade, etc.,isto

é a estrutura que atinge o sentimento das pessoas acerca das restrições no ambiente laboral; *Recompensas*: os resultados alcançados são criticados ou incentivados. Se o estímulo e incentivo forem reforçados, melhor será o clima organizacional, uma vez que as recompensas conduzem reconhecimento e condensação de um trabalho bem feito. *Calor e apoio*: o autor refere-se clima de cooperação ou de negativismo mantido na empresa. Quanto melhor o companheirismo melhor será o clima. *Responsabilidade*: é o compromisso do indivíduo com suas demandas, seu cronograma de entregas. O que segundo o autor, pode reprimir ou incentivar o comportamento das pessoas. *Risco*: o autor afirma que na atividade laboral deve-se estimular as pessoas a assumir novos desafios para evitar riscos. *Conflito*: o refere-se ao fato de evitar choques, a organização pode estabelecer regras e procedimentos, gerenciando os conflitos através da confrontação, empregando a convivência das diferenças no aqui e no agora.

E, finalmente Tagliocolo e Araújo (2007, apud CAGLIARI & RODRIGUES, 2011), afirmam que o clima organizacional explica as características das dimensões encontradas no ambiente de trabalho, a saber: *Resistência à mudança*: está relacionada às alterações das rotinas de trabalho e envolve a participação do colaborador. *Estresse*: relacionado às ações rotineiras, afeta a produtividade, e pode ser causado tanto por fatores pessoais quanto organizacionais, cabe ao gestor desenvolver ações para amenizar os impactos negativos do estresse. *Liderança*, líderes diferenciados influenciam e impulsionam seus colaboradores, sua equipe de trabalho, geram resultados positivos. *Motivação*: tem estreita vinculação aos aspectos internos da empresa. As organizações podem gerar estímulos externos, mas cada funcionário terá uma percepção se motivando ou não.

De uma forma geral, a literatura estabelece que o clima organizacional têm sua definição e impressão calcadas nas percepções dos indivíduos/colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho. Embora exista diferença entre as pessoas e certamente de ambiente, é certo que, também as percepções serão diversas, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, do homem como protagonista do sistema interno de uma empresa, orientado pelos seus valores, costumes, controle, liberdade, repulsa. E ainda, impacta nas decisões, processo de comunicação, solução de dificuldades, manuseio de conflitos, atitude e motivação dos indivíduos.

E neste contexto como o clima organizacional pode influenciar nos resultados das empresas mundo a fora, não é diferente na filial da Nokia/norte em estudo. Conforme assegura a teoria de Maslow (1954 apud RAMOS, 1990) a satisfação das necessidades dos funcionários tanto profissional quanto pessoal, pode influenciar o clima.

Quando este é insatisfatório, percebe-se imediatamente nas relações entre gestor e colaborador, gerando assim prejuízos para a empresa. Fato este que gera proporcionalmente um alto índice de rotatividade dos funcionários.

As empresas que tem um clima favorável seduzem grandes profissionais e futuros talentos, pois estes terão o seu trabalho reconhecido. São vários os fatores que influenciam o Clima Organizacional, entre eles estão à motivação, tipos de liderança e a comunicação entre outros.

2.4 O COLABORADOR ENTUSIASMADO

Diante de um cenário completamente desfavorável à motivação, este é o desafio do momento para as empresas. Quando se fala neste tema, a grande maioria pensa em remuneração elevada, sendo que a motivação não está relacionada somente a salário, muitas vezes um reconhecimento, e-mail de cumprimentos e elogios de uma atividade concluída faz o colaborador sentir-se motivado a fazer cada vez mais.

A melhor maneira/método de valorizar o colaborador consiste em lhe proporcionar, oportunidades para que, através do seu trabalho, o indivíduo possa alcançar as suas metas

personais, suas realizações seus sonhos. Ressalte-se que, por natureza, o trabalho é uma estratégia de realização pessoal (TAMAYO , PASCHOAL,2003)

Corroborando com o exposto menciona-se a experiência Hawthorne no qual Mayo citado por Rossés et al. (2010) demonstra que o fator salário não é decisivo para a satisfação do colaborador, chamando atenção para as recompensas sociais, simbólicas e intangíveis. E dá ênfase, ou melhor, afirma que o desempenho das pessoas depende da integração social do indivíduo com seu grupo de trabalho.

A motivação é um aspecto inerente às pessoas e esta pode ser entendida como fenômeno comportamental único, inato e vem da importância que cada colaborador dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada esforço laboral e que cada um busca o seu próprio referencial de autoestima e identidade (BERGAMINI, 1997, p.54). Comungando desta opinião Robbins, Judge,Sobral(2011.p.206) ratificam a motivação como “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta.” Maximiano (2004) argumenta que motivação é o processo em que o indivíduo é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão”.

Oliveira (2004) assegura que, ninguém motiva ninguém. A motivação é intrínseca a cada pessoa e, as organizações apenas elaboram instrumentos que facilitam o processo de desenvolvimento visível de motivação alcançada pelos gestores e colaboradores.

Estes autores confirmam em seu discurso que a motivação do homem tem raiz no comportamento do mesmo e, está relacionado com o impulso e a persistência em realizar algo que atenda suas necessidades proporcionando-lhe satisfação a quando do alcance de seu objetivo.

As necessidades humanas variam conforme o indivíduo, sendo satisfeitas essas necessidades o colaborador terá produtividade, caso contrário o indivíduo torna-se resistente, estressado e ofensivo em relação às pessoas em sua volta.

As organizações precisam desafiar o desenvolvimento desse profissional, se bem motivado gera lucratividade para a empresa.

2.5. LÍDER COACH

O líder coach é o profissional que não só promove e instiga sua equipe ao desenvolvimento contínuo, ele se autodesenvolve e cria estímulos para inovação, criatividade, atitude e é um exemplo de conduta e eficiência (STEFANO, 2009)

O tópico relacionado pode ser fonte decisiva na vantagem competitiva de uma empresa. No atual cenário mercadológico, liderar por liderar apenas não é o suficiente, ou seja, o líder deve ser muito mais que um guia de pessoas. Ele deve ser um agente de mudanças, transformação, com foco nos resultados e conhecimento dos processos.

O líder coach deve ser capaz de preparar as pessoas para a transformação, fornecendo feedback's , gerenciando conflitos e acompanhando o desempenho de seus liderados / colaboradores. Conhecer as tarefas, estilos de trabalho de cada um é fundamental para o trabalho de desenvolvimento da equipe. Dentre as competências do líder coach são destaque: habilidades básicas de escuta, habilidades básicas de observação e avaliação de desempenho, habilidades básicas para dar *feedback*(CLUTTERBUCK ,2008).

O perfil de um líder eficaz não possui um modelo padrão, mas é fato que a empresa precisa identificar esse profissional dentro de cada equipe, uma vez que será através dele implementado o processo de agente facilitador na disseminação e alcance das metas e objetivos da organização.

Com este perfil de líder, cria-se um clima produtivo, gerando o hábito de pessoas responsáveis por seu próprio desenvolvimento e conseqüentemente aumentam-se os ganhos da empresa.

2.6 COMUNICAÇÃO

Em tempos de desestruturação econômica, a comunicação eficaz de decisões pertinentes ao negócio da empresa é fundamental para manutenção de um bom clima organizacional. Quando há falha ou obstáculos na comunicação, essa ocorrência gera incertezas e desconfiança entre os empregados e reflete nos clientes externos. “A comunicação deficiente é provavelmente a principal fonte de conflitos interpessoais no trabalho (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2011.p.189)”.

Casado (2002) assegura que comunicação implica repartir, compartilhar, ou seja, é ação entendida como um processo de socialização e de evolução humana tanto em forma como em conteúdo. Oportuniza o crescimento e desenvolvimento do homem.

Corroborando com esse pensar Angeloni (2009) afirma que por meio da comunicação é possível aumentar a sinergia entre as pessoas, reduzindo dúvidas e questionamentos. Assim como o aperfeiçoamento das comunicações modifica o comportamento dos indivíduos e possibilita a aceleração do processo de conhecimento.

Assim, são diversas as ferramentas tecnológicas que encurtam o tempo e aumentam a fonte de informações acerca das notícias sobre a empresa e estar com essas notícias em dia é importante para o bom relacionamento entre colaborador e a empresa.

Portanto, pode-se afirmar que a motivação, líder coach e a comunicação, são peças chave para que a organização tenha um bom clima organizacional. Esses fatores, se bem aplicados podem impactar diretamente nos resultados da empresa. Cabe a cada um, definir metas e desafios, respeitando cada um deles e desta forma o colaborador vai sentir-se dentro de uma gestão participativa e quão importante é para o crescimento da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPOS DE PESQUISA

A pesquisa está tipificada em descritiva, exploratória, pesquisa de campo, estudo de caso, bibliográfica com abordagem qualitativa fundamentada em Gil (2002), Vergara (2004) e Lakatos e Marconi (2001).

A pesquisa é exploratória haja vista que “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Ou seja, o foco principal é o aprimoramento de ideias e a descoberta de soluções. (GIL, 2002, p. 41)

A pesquisa é descritiva, com alicerce em Vergara (2004, p.64) a qual explica que “a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial o inventário das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” sem interferir no objeto de estudo. É o que se aplica a empresa objeto de pesquisa.

Quanto aos procedimentos técnicos o estudo está qualificado em pesquisa de campo e bibliográfica com sustentação em Gil (2002), expondo que, a pesquisa de campo fundamenta-se no levantamento de dados “in locus” onde acontece o fenômeno investigado, no caso à aplicação de questionário aos colaboradores da empresa investigada. A pesquisa é ainda bibliográfica, uma vez que, na construção do Referencial Teórico foram utilizados artigos, livros, dicionários, revistas do assunto pesquisado.

O estudo é também tem enquadramento como qualitativo amparado em Lakatos e Marconi (2001) considerando à aplicação do questionário para levantamento de dados seguido da interpretação dos discursos dos respondentes sem alteração das falas, ou seja, respeitadas as opiniões para o esclarecimento das informações.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Os dados foram levantados através de pesquisa de campo a qual foi realizada por meio de um questionário estruturado aplicado para uma amostra composta de trinta funcionários (30) da empresa Nokia/Norte. A amostra é classificada como não-probabilística simples por acessibilidade, haja vista, a seleção dos colaboradores que se disponibilizaram a responder o questionário de pesquisa de Pesquisa de Clima . (APPOLINÁRIO, 2012). O universo é composto por trinta e oito (38) colaboradores da regional norte.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A fim de coletar e avaliar os fatores de satisfação que refletem e, por conseguinte influenciam os resultados da empresa, foi elaborado um questionário estruturado contendo quatorze perguntas (14). A aplicação do questionário aconteceu no período de 25/06 a 28/08/2015.

4. ESTUDO DE CASO

A *Siemens* foi fundada em 1847 e foi responsável por importantes passos na telefonia mundial, como: primeira ligação telefônica automatizada, construção do sistema de televisão *Telefunken*, início de processamento de dados em 1957, e em 2006 foi responsável pela primeira demonstração ao vivo da tecnologia LTE da indústria de telecom.

Paralelamente, em 1967, ocorreu a primeira geração de sistema de rádio telefone manual da NOKIA. Em 1991 houve a primeira ligação GSM (Sistema Global para comunicações Móveis) realizada na rede de rádio fornecida pela NOKIA e em 2001 foi responsável pelo primeiro Centro Mundial de envio de MMS (Serviço de Mensagem Multimídia).

Em uma fusão extraordinária em 2007, as duas potências unem forças para ganhar o mercado de banda larga móvel. A *Nokia Siemens Networks* (NSN) tornou-se especialista mundial em tecnologia fornecendo as mais eficientes redes móveis do mundo, com qualidade e confiabilidade ajudou clientes a atender às demandas de um mundo que busca conectividade universal e conteúdo.

Em Julho de 2013 a Nokia anuncia a transação de aquisição da parte da Siemens na NSN. E a partir de então passou a chamar-se *Nokia Solutions and Networks* e no dia-a-dia, simplesmente NSN. Mais uma vez, com perspectiva de força de mercado, no segundo semestre de 2014 passou a chamar-se apenas Nokia. Sem interrupção na visão de ser especialista mundial em banda larga móvel a Nokia, portanto, está em transformação. Com foco principal de atuação no Brasil, possui amplo portfólio de serviços nas áreas de implementação, manutenção de rede e serviços, e tem como principais clientes todas as grandes operadoras do país.

Especialmente na região Norte do Brasil, atuam três projetos de grande escala. Situado em um escritório sede na capital paraense, esses projetos atendem as operadoras *Claro*, *Oi* e *Tim*, com atuação de nova tecnologia: LTE.

Porém, atividades a partir de 2014 foram reduzindo os serviços que antes eram muitos, agora estão em fase de retração. A regra fazer mais com menos está cada vez mais explícita na cobrança do cliente. Aqui na região não é fácil devido à logística atípica do norte.

Conforme gráfico 1, a ocupação do escritório vem numa progressão decrescente nos últimos meses. Esse é o espelho da baixa demanda, pois a quantidade de pessoas no escritório é diretamente proporcional à quantidade de serviço entregue á empresa.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para compartilhar os resultados do Employee Engagement foi importante a adoção do *feedback* como metodologia com o intuito de aplicar as medidas adequadas com vistas a melhorar os resultados apresentados, ressaltando os pontos fortes e fracos.

Os resultados da pesquisa já foram divulgados internamente na empresa, para servir como insumos nas ações que deveriam implementar o plano estratégico para 2015-2016 na Nokia, especialmente no pilar "Pessoas", com foco em: *Liderança, Desenvolvimento Pessoal, Comunicação e Clima Organizacional*.

Assim como foi apresentado aos gestores e equipes para rever e discutir nas próximas reuniões o que eles poderiam fazer e apresentar sugestões sobre como lidar com as áreas de melhoria.

Foi solicitado ao grupo sempre partilhar as suas boas ideias com seus líderes para que os mesmos possam ser considerados nos esforços de planejamento futuros.

Será implementado o PDP (Plano de Desenvolvimento Pessoal) e, como startup haverá um treinamento através de *Town Halls* para reforçar o conceito, orientar os gestores e colaboradores de como conduzir esse plano, isto é a metodologia mais adequada.

Além do tema acima, será feito também planos de *feedback* e *coaching* que também possuem a finalidade de capacitar todos os níveis à uma mesma sintonia na condução estratégica dos negócios.

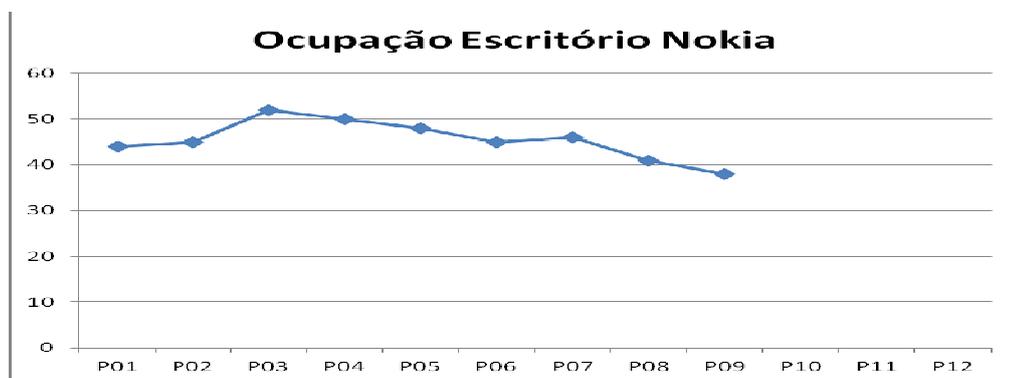
Sabe-se que nos momentos de crise é que as boas ideias são apresentadas, por isto, é importante que o RH faça seu papel estratégico. É um desafio diário em tempos de panorama político econômico cada vez mais desafiador, com desaceleração do mercado de trabalho, alta inflação, alta taxa de desemprego, desvalorização da moeda nacional e tudo mais que contribui para um péssimo clima organizacional.

O quadro abaixo demonstra os resultados coletados na pesquisam de campo.

QUESTIONÁRIO I				
1	Sexo	Feminino	Masculino	
		23%	77%	
2	Idade	Entre 20 à 30 anos	Superior à 30 anos	
		13%	87%	
3	Escolaridade	Ensino Médio	Superior	Técnico
		20%	57%	23%
4	Tempo de Serviço	De 06 meses à 02 anos	De 02 à 05 anos	Superior à 05 anos
		47%	37%	17%
QUESTIONÁRIO II		CONCORDO	DISCORDO	SEM OPINIÃO

5	A estrutura de trabalho e a remuneração, bem como os benefícios são suficientes p/ motivar os funcionários?	53%	40%	7%
6	Face as mudanças político-econômicas a empresa precisou adaptar-se. A mudança da cultura organizacional para você foi complexa assim como a adaptação ?	33%	20%	47%
7	O comitê executivo apoia a diversidade no local de trabalho, respeitando e reconhecendo o valor das diferenças humanas.	57%	20%	23%
8	As relações line Manager interpessoais no ambiente de trabalho são favoráveis à execução dos planos de negócios aprovados pela diretoria.	50%	30%	20%
9	Meu line Manager realiza ações proativas para garantir o alcance dos objetivos da equipe.	43%	27%	30%
10	O estilo de liderança da Nokia incentiva os funcionários a darem o melhor de si.	17%	67%	17%
11	Os recursos da intranet "My Site", Comunidades e "Team Sites", me fornecem informações que preciso para gerar resultados ao negócio.	40%	33%	27%
12	Você como RH precisou mudar as formas de treinamento dos funcionários.	100%	0%	0%
13	Houve necessidade de mudanças nas novas contratações.	100%	0%	0%
14	Os desligamentos resultantes da reestruturação foram desgastantes, porém necessários.	100%	0%	0%

Fonte: Os pesquisadores 2015



Fonte: Os pesquisadores (2015)

Quanto à questão de número 5, os dados apontam que 53% (cinquenta e três por cento) dos respondentes concordam que a estrutura de trabalho e a remuneração, bem como os benefícios da empresa são suficientes para motivar os funcionários, demonstrando com suas respostas sua satisfação quanto aos tópicos comentados no questionamento, isso certamente reflete nos resultados por eles alcançados em suas atividades bem como nos relacionamentos entre seus pares na organização. Entretanto, vale atentar para os 40% (quarenta por cento) que discordam, fato que sinaliza a necessidade de que a gestão deva ter entre suas preocupações quanto a esse percentual para implementar soluções o mais breve possível. Essa é uma ocorrência que necessita de solução em tempo record.

A pergunta seguinte de número 6 reporta-se as mudanças político-econômicas quanto da empresa precisa adaptar-se. A mudança da cultura organizacional para você foi complexa assim como a adaptação? Os resultados demonstram porcentagens muito próximas, podendo afirmar que entre a dúvida e o silêncio, permanece a indiferença. Ocorrência complicada uma vez que os respondentes foram omissos a um assunto significativamente importante na pesquisa. Cabe ao RH uma conversa para melhores entendimento ou quem sabe feedback. O fato é que há necessidade de maiores informações de forma transparente, uma vez que certamente o que está “oculto” precisa ser revelado para que ações sejam implementadas em busca de soluções.

Quando questionado na sétima pergunta acerca da posição do comitê executivo sobre o apoio à diversidade cultural e humana, os respondentes não tiveram dúvida em concordar que os CEO's respeitam as diferenças, crenças e opções de seus colaboradores.

O próximo item refere-se às relações interpessoais, questão de número oito (8) que indica 50% (cinquenta por cento) de concordância quanto às respostas, neste quesito de convívio entre pares e é um “gap” que o RH faz-se necessário trabalhar dentro deste ambiente, uma vez que se não há parceria, conseqüentemente não há execução plena dos objetivos e metas da empresa.

O resultado de quarenta e três por cento (43%) concorda para o item nove (9) demonstra que o Line Manager está em contato com seus colaboradores. Esta troca de ideias é importante para que o colaborador sinta-se motivado a aprender, criar, inovar e sempre dar seu melhor. Porém, ainda necessita melhorias, com os dados emparelhados em 27% (vinte e sete por cento) e 30% (trinta por cento) para discordância e sem opinião, respectivamente.

Na questão de número dez (10), o resultado em discordância de 67% (sessenta e sete por cento) para o estilo de liderança incentivar os funcionários a darem o melhor de si da Nokia é um tópico a ser trabalhado com urgência pelo RH e seus gestores. Incentivar e buscar líderes dentro das equipes é importante, pois promove o desenvolvimento e a melhora da *performance* de seus colaboradores.

Para a questão de número onze (11) sobre comunicação fornecerem informações para gerar resultados ao negócio, o resultado de 40% (quarenta por cento) dos respondentes concordarem aponta que os meios utilizados para a entrega de informações pertinentes ao negócio, são eficazes e essas ferramentas podem ser utilizadas neste tema para gerar resultados ao negócio. Porém, é necessário avaliar que 33% (trinta e três por cento) discordaram sobre o tema, fato relevante avaliar a eficiência dos meios de comunicação da empresa.

E para concluir a investigação, as últimas três questões foram destinadas somente ao setor de RH, o respondente concordou em todas as situações, quando questionado sobre a mudança nas formas de treinamento, das contratações e desligamentos desgastantes com este cenário de transformação e turbulência econômica. Ou seja, o RH precisou adaptar-se as exigências do mercado para conduzir as atividades precípua em relação às estratégias organizacionais para o alcance de resultados da empresa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Finalizado o estudo é possível afirmar que muitos gestores acreditam que o tema exposto nesta pesquisa é trivial, que não é importante para a organização, ou seja, que não contribui em nada para aumento dos ganhos em produtividade e atingimento das metas. Quando é um grande equívoco, visto que, o propósito em pesquisar o clima de uma organização é identificar os *gaps* existentes que possam impactar diretamente nos resultados dos empreendimentos. E assim solucionar os problemas e levar a empresa a um existir com sintonia quanto aos, seus valores, missão visão e, sobretudo valorizar seu capital maior as pessoas.

É público e notório observar que o ambiente do mercado de negócios nacional na atual conjuntura, é de extrema incerteza, haja vista, os últimos acontecimentos no campo político econômico.

No que lhe concerne, é o momento do RH impor seu papel estratégico na organização. Fato que responde ao problema de pesquisa e alcança o objetivo geral do estudo, tendo em vista, os desafios impostos ao RH pela situação identificada na empresa Nokia. É também uma oportunidade única para o setor retro, evidenciar que é mais que um simples setor “social” na estrutura organizacional.

A empresa é composta por pessoas, que possuem comportamentos, atitudes, ações e sentimentos distintos e, estas se mal administradas ou se forem ignoradas podem levar qualquer grande multinacional ao fracasso.

No atual momento, é importante identificar os talentos e retê-los, buscar a inovação, criatividade, alta *performance* e o comprometimento com as metas e engajamento da equipe. Para isto, como foi exposto aqui, considerar os itens como motivação, relação interpessoal, a comunicação e liderança são essenciais para o alcance de resultados além de possibilitar um empreendimento rentável.

Certo, portanto, um clima favorável é imprescindível para a empresa estabelecer uma diretriz vitoriosa e ter nas mãos um instrumento gerencial fantástico: a confiança e força de seus colaboradores.

No que tange aos objetivos específicos, os fatores que influenciam a satisfação e o comprometimento dos colaboradores estão na relação interpessoal positiva, melhora na comunicação e maior atuação do line Manager. Este último deve atentar para o papel de líder, ou seja, de catalisador de talentos e de resultados coletivos. Portanto urge uma atitude do RH em relação à mudança de comportamento deste profissional e que por consequência refletirá nos demais colaboradores;

Quanto à mudança da cultura organizacional considerando as ocorrências no mercado contemporâneo. Os resultados demonstram a necessidade de feedback entre gestor e colaborador para transparência no resultado dos questionamentos e consequentemente adoção de ações corretivas.

Finalmente é possível afirmar que os objetivos traçados foram neste estudo foram alcançados, considerando que foram mostrados pontos que podem influenciar diretamente nos resultados da Nokia. Importantes tópicos para futuros desafios de crescimento e desempenho diferenciado da gestão além de impactar positivamente na performance dos colaboradores.

E finalmente, torna-se primordial a proposição de estratégias pelo RH para a manutenção de um clima organizacional positivo, ocorrência essa que possibilitará melhor e maiores ganhos para a empresa, bem como aos colaboradores. Por conseguinte, promoverá credibilidade satisfação e engajamento do corpo funcional.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, C. W. Motivação nas organizações. São Paulo: Atlas. 1993

CAGLIARI, C. A. Z.; RODRIGUES, J. L. K. Clima e Cultura Organizacionais: sua importância e desenvolvimento nas instituições. Anais do XV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e XI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. 2011. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2011/anais/arquivos/RE_0261_0924_01.pdf>. Acesso em: 22 de junho. 2015.

CASADO, T. O Indivíduo e o Grupo: A Chave do Desenvolvimento. In: FLEURY, M.T. L. *et al.* As Pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHIAVENATO, I. : Introdução à Teoria Geral da Administração. 7ªed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2006.

CLUTTERBUCK, D. : Coaching eficaz: como orientar sua equipe para potencializar resultados. São Paulo: Gente, 2008.

GL.GLOBO.COM. JORNAL-HOJE : Empresas modernas têm mudanças no ambiente e nas rotinas de trabalho. Disponível em : <<http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2013/05/empresas-modernas-tem-mudancas-no-ambiente-e-nas-rotinas-de-trabalho.html>> . Acesso em junho 2015.

GIL, A. CARLOS. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ªed. - São Paulo: Atlas, 2002.

HERNANDEZ, J. A. E., MELO, F. M. O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um Centro Médico Integrado. Revista Eletrônica Psicologia: Organização e Trabalho, v.3, n.1, jan/jun 2003. P 11-26. Disponível em: < <https://journal.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7066/6539>>. Acesso em: 24 junho de 2015.

LAKATOS, E. M. MARCONI, MARINA DE A. Metodologia do Trabalho Científico. 6ªed. São Paulo: Atlas 2001.

LACOMBE, F. J. M. Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUZ, R. Gestão do Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

OLIVEIRA, J. S. G. DE; CAMPELLO, M. L. C. Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas. SEGET 2008. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/345_seget.08-Clima%20e%20cultura%20org%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf>. Acesso em 22 de junho de 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. 6ªed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. DE: Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática. 3ª. Edição. São Paulo, Editora Atlas, 2004.

RAMOS, J. Pérez: Motivação no trabalho: abordagens teóricas. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1678-51771990000200004&script=sci_arttext&tlng=es, Acesso em: 26 de Junho de 2015.

RH PORTAL: Clima Organizacional. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=cjh8hedkz>. Acesso em: 19 de Junho de 2015.

ROBBINS, S. PAUL / JUDGE, T. A. / SOBRAL, F. : Comportamento Organizacional Teoria E Prática no Contexto Brasileiro, 14ª Ed. Pearson Education , 2011.

ROSSÉS G. F. ,GELATTI C. B. ,SILVA A. , PASSOS L. J. , AMARAL L. S.: Teoria das Relações Humanas e Economia Solidária: o caso do Projeto Esperança/Cooesperança. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/289_Artigo%20Seget%20TO.pdf>. Acesso em: 20 de Junho de 2015.

RUEDA, F. J. M.; SANTOS A. A. A. dos; LIMA, R. C. de; Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional: um estudo com trabalhadores. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0006-59432012000200003. Acesso em 22 de junho de 2015.

SEBRAE NACIONAL: A importância do bom clima organizacional na empresa. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/A-import%C3%A2ncia-do-clima-organizacional-na-empresa>> Acesso em: 24 de Junho de 2015.

STEFANO, R. DI. O Líder Coach. Líderes criando líderes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

VERGARA S. : Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração, 2ª edição, Atlas,2004.