

**FACULDADE DE ENSINO SUPERIOR DA PARAÍBA-FESP
COORDENAÇÃO GERAL DE ESTÁGIOS CURRICULARES-CGEC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

RODRIGO SANTOS VELOSO

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA
EMPRESA DO COMÉRCIO VAREJISTA**

**JOÃO PESSOA
2006**



**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA
EMPRESA DO COMÉRCIO VAREJISTA**

RODRIGO SANTOS VELOSO

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA
EMPRESA DO COMÉRCIO VAREJISTA**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade de Ensino Superior da Paraíba - FESP como um requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Administração de Recursos Humanos

Orientador: Prof^a Ms. Cleneide Clemente de Sousa

**JOÃO PESSOA
2006**

V443e Veloso, Rodrigo Santos

Estudo do clima organizacional de uma empresa do comércio varejista / Rodrigo Santos Veloso - João Pessoa, 2006.

65f. il.:

Orientador: Profª. Ms. Cleneide Clemente de Sousa

Monografia (Curso de Graduação em Administração)
FESP - Faculdades.

1. Empresa 2. Clima organizacional 3. Funcionários
.Título.

CDU 658.3(043)

RODRIGO SANTOS VELOSO

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA
EMPRESA DO COMÉRCIO VAREJISTA**

Esta monografia foi julgada adequada para obtenção do grau de Bacharel em Administração, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela coordenação do Curso de Administração da Faculdade de Ensino Superior da Paraíba - FESP .

Prof^a Ms. CLENEIDE CLEMENTE DE SOUSA
Coordenadora do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Ms. CLENEIDE CLEMENTE DE SOUSA (Orientadora)
Instituição: UFPB

Prof^a Ms. ROSANA ANDRÉA COÊLHO MERGULHÃO (Membro)
Instituição: UFPB

Prof^a Ms. MARIA DO SOCORRO DA SILVA MENEZES (Membro)
Instituição: UFPB

João Pessoa, 08 de julho de 2006

À minha família, companheira e confidente, meu maior estímulo diante de cada adversidade no caminho rumo ao conhecimento, dedico este trabalho como prova do nosso esforço em construir um futuro melhor para todos nós.

AGRADECIMENTOS

Ao nosso bom Deus, que nos dá a força para superar os obstáculos e obter a nossa conquista.

Aos meus pais Neuma e João e meus irmãos Rafael e Renan que juntos me apoiaram e incentivaram ao longo da minha formação como pessoa e profissional, a vocês o meu amor e minha gratidão.

Aos meus tios e primos pelo apoio nos momentos difíceis. Ao tio Eduardo pela paciência e empréstimo da sua casa no processo de elaboração do projeto e Tia Mônica pelas conversas que me ajudaram a abrir horizontes para conclusão da monografia.

À minha mestra, orientadora e amiga Cleneide Clemente de Sousa pelo apoio e dedicação na construção deste trabalho científico.

Aos diretores da FESP, Sr. Luis Henrique Barbosa da Silva, Sr. Fábio Santiago Chaves e Professora Dra. Maria Gorete de Assis Laier pela oportunidade que me deram através da bolsa total de estudos.

À Coordenadora pedagógica Professora Mestre Maria Suely Arnoud Fernandes pela amizade.

Aos professores do curso de administração da FESP, os quais não posso deixar de citar seus nomes: Ana Paula Cavalcanti, Cláudia Lúcia Ribeiro Cruz, Claudia Márcia Lessa Vieira Costa, Cleneide Clemente de Sousa, Eduardo Marques de Lucena, Fátima Maria Santana Lins Braga, Gerson Cruz Santana, Jacqueline Echeverria Barrancos, João Agnaldo, José Ramos do Amaral, Lucídio dos Anjos Cabral, Luiz "Luizito" Rodrigues Dias, Magno Alexon Seabra, Maria do Socorro Menezes, Pedro Sabino Farias Neto, Roberto Quirino, Rosana Andréa Mergulhão, Sônia Maria Cândido, Thiago Alexandre das Neves Almeida e Valdineide dos Santos Araújo pelos ensinamentos que me fizeram perceber a paixão que hoje tenho pela administração, finanças e economia.

Às secretárias do curso de administração: Marluce Gomes e Constance Madruga pelo apoio à minha mãe, jamais esquecerei o carinho para com a nossa família.

Às bibliotecárias Neuma Veloso e Rosângela Gonçalves, pelo apoio, paciência e ajuda fundamental na normatização deste trabalho, muito obrigado.

Aos funcionários da FESP pela atenção e gentileza gratuitas.

Aos diretores e funcionários da empresa na qual estagiei, por permitirem a realização da pesquisa sem a qual não seria possível concretizar este trabalho.

À minha amiga e confidente Maria Gorete Cezar de Medeiros pela oportunidade e apoio, e a todos os meus colegas de sala pela vasta troca de experiências, a vocês, muito obrigado.

Vivemos em uma cultura predominante adversa a conflito. O conflito é ruim. Não “tocaríamos naquilo, nem com uma vara de dez metros” porque não queremos acabar em uma grande controvérsia.

Ellinor e Gerard (1998, p. 247).

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar o clima organizacional de uma empresa do comércio varejista da grande João Pessoa. A literatura pesquisada fala sobre gerenciamento do clima organizacional e comportamento organizacional que identificam variáveis auxiliando no diagnóstico do clima organizacional, o grau de satisfação dos funcionários como também a percepção que os mesmos têm da empresa. Assim, para atingir os objetivos, partiu-se para uma pesquisa descritiva e bibliográfica, onde foi selecionada uma amostra de 25 (vinte e cinco) funcionários que trabalham na loja em questão. Para a coleta de dados foi aplicado um questionário fechado com 15 (quinze) perguntas. Os resultados apóiam-se nos conceitos sobre clima organizacional, satisfação, motivação e relações humanas. As pessoas têm uma percepção clara do ambiente e podem reagir positiva ou negativamente de acordo com a superação de suas expectativas, reconhecer e agir para satisfazer partes dessas expectativas foi um dos objetivos deste trabalho. Na conclusão fica evidenciado que os níveis de satisfação estão relacionados aos salários, embora recomendado que essa variável não estivesse na lista de prioridades dos funcionários.

Palavras-chave: Empresa. Clima organizacional. Funcionários.

ABSTRACT

This work had as objective to analyze the organizational climate of a company of the retailing of the great João Pessoa. Searched literature says on management of the organizational climate and organizational behavior that identify variable assisting in the diagnosis of the organizational climate, the degree of satisfaction of the employees as also the perception that the same ones have of the company. Thus, to reach the objectives, it was broken for a descriptive and bibliographical research, where a sample of 25 (twenty five) employees was selected that they work in the store in question. For the collection closed questionnaire with 15 (fifteen) questions was applied. The results had a base in the concepts on organizational climate, satisfaction, motivation and relations human beings. The people have a clear perception of the environment and can react positive or negative in accordance with the overcoming of its expectations, to recognize and to act to satisfy parts of these expectations was one of the objectives of this work. In the conclusion he is evidenced that the satisfaction levels are related to the wages, even so recommended that this variable was not in the list of priorities of the employees.

Key Word: Company. Organizational climate. Employees.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O modelo básico de comportamento.....	52
Figura 2 – As etapas do ciclo motivacional, com frustração ou compensação, quanto a impossibilidade de satisfação da necessidade.	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quanto ao relacionamento de cooperação entre setores	38
Gráfico 2 - Quanto ao clima de trabalho.....	39
Gráfico 3 - Quanto ao interesse dos gestores no bem estar dos funcionários	41
Gráfico 4 - Quanto à avaliação do trabalho pelos gestores.....	42
Gráfico 5 - Quanto à possibilidade de mudança de setor ou filiais da empresa	43
Gráfico 6 – Quanto à comparação entre o salário recebido e aos funcionários de outra empresa	44
Gráfico 7 – Quanto à indicação de um amigo	45
Gráfico 8 - Quanto à boa imagem da empresa entre os funcionários	46
Gráfico 9 - Quanto ao tratamento dado aos funcionários	47
Gráfico 10 - Quanto à satisfação com o salário.....	48
Gráfico 11 - Quanto ao crescimento de carreira.....	49
Gráfico 12 - Quanto à melhoria da empresa	50
Gráfico 13 - Quanto à insatisfação na empresa	51
Gráfico 14 - Quanto à classificação da empresa pelos funcionários	53
Gráfico 15 - Quanto à satisfação no trabalho	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Elementos superficiais da cultura organizacional	20
Quadro 2 - Características da cultura de uma empresa	21
Quadro 3 - Hierarquia de necessidades	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivos Específicos	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 CONCEITOS BÁSICOS	16
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL	17
2.2.1 Pesquisa de Clima Organizacional.....	19
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	20
2.4 RELAÇÕES HUMANAS E EMPRESARIAS.....	22
2.5 CONFLITOS ORGANIZACIONAIS	23
2.5.1 Condições que Estimulam o Conflito.....	24
2.5.2 Efeitos do Conflito	25
2.6 SATISFAÇÃO E STRESS NO LOCAL DE TRABALHO.....	25
2.6.1 Satisfação.....	26
2.6.2 <i>Stress</i>	27
2.7 MOTIVAÇÃO	28
2.7.1 Primeiras Teorias de Motivação	29
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3.1 TIPO DA PESQUISA.....	33
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	34
3.3 CENÁRIO DA PESQUISA.....	35
3.4 INSTRUMENTOS DA PESQUISA	36
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	38
4.1 RELACIONAMENTO DE COOPERAÇÃO ENTRE SETORES	38
4.2 AMBIENTE DE TRABALHO.....	39
4.3 O INTERESSE DOS GESTORES NO BEM ESTAR DOS FUNCIONÁRIOS.....	40
4.4 A AVALIAÇÃO DO TRABALHO PELOS GESTORES	42

4.5 MUDANÇA DE SETOR OU FILIAIS.....	42
4.6 COMPARAÇÃO ENTRE OS SALÁRIOS DE OUTRA EMPRESA	43
4.7 INDICAÇÃO DE UM AMIGO	45
4.8 A IMAGEM DA EMPRESA PERANTE SEUS FUNCIONÁRIOS.....	46
4.9 TRATAMENTO DADO AOS FUNCIONÁRIOS PELOS GESTORES.....	47
4.10 SATISFAÇÃO COM OS SALÁRIOS	47
4.11 POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL	48
4.12 POSSÍVEIS MELHORIAS NA EMPRESA.....	49
4.13 POSSÍVEIS MOTIVOS DE INSATISFAÇÃO.....	50
4.14 CLASSIFICAÇÃO DA EMPRESA PELOS FUNCIONÁRIOS	52
4.15 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	53
5 SUGESTÕES PARA MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL	55
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS.....	60
APÊNDICE.....	63

1 INTRODUÇÃO

1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

O Brasil é um dos países cuja população está entre as mais empreendedoras do mundo. Segundo Dornelas (2001, p. 26) “o Brasil aparece como o país que possui a melhor relação entre número de habitantes adultos que começam um novo negócio e o total dessa população: 1 em cada 8 adultos”.

A maioria dessas pessoas faz parte de um contingente que trabalha em organizações onde existem conflitos disfuncionais que afetam o desempenho do grupo. Esses conflitos terminam por gerar tensão e prejudicar o clima organizacional das empresas. Essa constatação foi o ponto de partida para estabelecer como objeto de estudo desse estágio o clima organizacional.

A empresa escolhida tem como objetivo a venda de materiais de construção no varejo, atendendo principalmente a grande João Pessoa, possuindo três lojas, mas servindo como campo de estudo a sua matriz no bairro da Torre.

Em matéria publicada na web, Sorio (2005) define clima organizacional como sendo uma visão perceptiva que as pessoas têm de uma organização e sua reação a esta percepção. Em entrevista ao mesmo portal, Coda (2005) diz que clima organizacional é a relação com níveis de satisfação do empregado e a possibilidade de avaliação dos fatores presentes em seu ambiente.

O problema-chave a ser resolvido através deste estudo tem como ponto principal o clima organizacional da empresa, levando em consideração os conflitos disfuncionais gerados pela insatisfação no trabalho causada pelas diferenças salariais entre a empresa estudada e outros estabelecimentos.

Uma política de benefícios como adoção do vale-alimentação (refeição), planos de saúde ou odontológicos ou aumento no percentual das comissões sobre vendas, por exemplo, podem ser considerados como medida estimuladora para que os conflitos gerados sejam amenizados.

O que se pode observar é que nas micro e pequenas empresas não existe uma figura de recursos humanos que gerencie os talentos da empresa. Geralmente cabe ao empresário exercer a figura de diretor administrativo-financeiro, recursos

humanos e patrimoniais e que na maioria das vezes não estão capacitados a exercer essas funções.

Sabe-se que a administração prima pela organização, controle, direção e principalmente planejamento. Cada pessoa nasce com um talento, sem dúvida nenhuma, mas, devem ser mais trabalhadas e treinadas essas tais habilidades, para que cada individuo possa utilizar na empresa onde trabalha e na vida cotidiana.

1.2 JUSTIFICATIVA

A opção por estudar o clima organizacional de uma empresa surgiu após algumas conversas informais com proprietários de uma empresa do comércio varejista nas quais foi abordada a falta de cooperação de seus funcionários, o desinteresse, a falta de preservação dos bens da loja e principalmente a desmotivação.

Estudando a teoria de Maslow (*apud*, CHIAVENATO, 1999) observou-se que existem cinco níveis para atender às necessidades humanas e seus meios de satisfação. São eles: fisiológicas (conforto físico, alimentação); segurança (remuneração e benefícios); sociais (interação com os clientes); estima (responsabilidade por resultados, orgulho e reconhecimento) e auto-realização (trabalho criativo e desafiante). Assim:

Qualquer frustração ou possibilidade de frustração da satisfação de certas necessidades passa a ser considerada ameaça psicológica. Essas ameaças é que produzem as reações gerais de emergência no comportamento humano (CHIAVENATO, 1999, p. 170).

Para entender o que acontece com o clima organizacional é necessário ter conhecimento sobre o grau de satisfação do indivíduo na empresa, ou seja, saber se a maioria dos níveis da hierarquia das necessidades foi atendida ou, pelo menos, as básicas.

No caso da organização estudada, houve falha na tentativa de satisfazer seus empregados e é o objetivo deste trabalho de pesquisa científica detectar as tais falhas e encontrar soluções para os conflitos disfuncionais que amenizem o clima organizacional.

Amenizar conflitos não significa extinguí-los, pois não é de todo interessante para as organizações. Wagner Terceiro e Hollenbeck (2000) dão como positivo quando há discussão e extinção dos desacordos, pois, o conflito pode servir como saída para pressões no ambiente de trabalho e também fornece *feedback* quando se refere à distribuição do poder na estrutura de uma organização.

Em linhas gerais, utiliza-se o pensamento dos autores citados para explicar que, dentro do clima organizacional, temos alguns fatores relevantes que foram estudados e verificados se os mesmos são prejudiciais ou não para o bom andamento da empresa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Estudar o clima organizacional e os fatores geradores de conflitos na empresa.

1.3.2 Objetivos específicos

- Descrever o clima organizacional.
- Identificar os fatores geradores dos conflitos.
- Apresentar sugestões de melhoria do clima organizacional da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITOS BÁSICOS

Para o andamento do quadro teórico deste trabalho monográfico foi utilizada a pesquisa bibliográfica a qual possibilitou pronunciar conceitos necessários à análise do objeto de estudo. Para abordagem da realidade tomada como objetivo foi utilizado o método que mostra uma melhor compreensão do processo de administração.

Foi tomado com objeto de estudo uma empresa do comércio varejista da Grande João Pessoa. Sendo assim, um conceito dado para Clima Organizacional estaria relacionado com os níveis de satisfação do empregado no que se refere ao seu trabalho. Trata-se da tentativa de avaliar as percepções que uma pessoa tem a respeito de elementos ou fatores presentes em seu ambiente de trabalho que permitem o atendimento de suas necessidades. É uma tendência de percepção favorável ou desfavorável em relação ao trabalho em geral, ou então, em relação a diferentes aspectos ou variáveis que formam o clima na empresa.

Para Luz (2003) o clima organizacional retrata o grau de satisfação das pessoas no ambiente de trabalho. Neste novo século, em que há uma acirrada competição, a insegurança, a apreensão, a insatisfação e a perda da lealdade são alguns sintomas do estado de ânimo das pessoas que trabalham sob a luz de mudanças do tipo: fusões, privatizações, aquisições ou programa de demissão voluntária, por exemplo. Depara-se com a velocidade das mudanças no dia-a-dia das organizações e com modelos de gestão que muito contribuem para a redução do nível da qualidade de vida no trabalho.

A remuneração, o tipo de trabalho que exercem o estilo e a capacidade de seus gestores, a falta de perspectiva de crescimento profissional, a falta de reconhecimento e valorização, a pressão que recebem para realizar seus trabalhos, a falta de clareza da empresa na comunicação de seus objetivos, a falta de aproveitamento do potencial dos empregados são alguns dos muitos motivos que podem levar a conflitos e conseqüentemente a instabilidade do clima organizacional.

Segundo Ferreira (2004, p 381) *stress* significa “conjunto de reações do organismo a agressões de origens diversas, capazes de perturbar o equilíbrio

interno de um indivíduo”. Para Ribeiro (2005), é possível obter resultados sem *stress*, como, por exemplo, aprender a lidar com as adversidades de maneira efetiva, que é base para quem quer manter o sucesso. Essas agressões podem ser percebidas através de um clima organizacional que propicie o descontrole emocional e a tensão, causando dores de cabeça, musculares, irritação ou desmotivação. Portanto:

[...] torna-se extremamente difícil, atualmente, manter o equilíbrio e o controle emocional aliados à perspectiva profissional, num país onde é visível a dificuldade para ocupação de um lugar no mercado de trabalho e onde as pessoas acabam candidatando-se a vagas, sobretudo por necessidades financeiras e não pessoais (BARROS, 2004, p. 1).

Nos dias atuais, está cada vez mais difícil aliar o onde você está ao que você quer, com o sentimento de prazer naquilo que se faz.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Na administração de empresas tanto quanto na gestão de pessoas é de suma importância conhecer o Clima Organizacional, pois isso possibilita que a empresa conheça seus pontos fortes e fracos no que se refere à satisfação dos seus funcionários.

Segundo Coda (2005), Clima Organizacional está relacionado aos níveis de satisfação no trabalho experimentado por um empregado. Seguindo essa linha de raciocínio podemos conceituar Clima Organizacional como sendo as sensações emanadas no ambiente de trabalho provindos dos sentimentos dos funcionários quanto às suas necessidades que podem ser expressas ou não, surgindo como resposta aos estímulos recebidos desse ambiente.

Podemos observar vários conceitos sobre o tema estudado e apareceram pelo menos três palavras-chave, que são: satisfação (do funcionário), percepção (do funcionário) e cultura (da empresa).

Observa-se que direta ou indiretamente, os conceitos remetem à relação do clima com o grau de satisfação que os funcionários têm sobre os diferentes aspectos da organização que possa influenciá-los positiva ou negativamente.

Portanto se os funcionários percebem a empresa de modo positivo, o clima da empresa tende a ser bom, ao contrário, se eles percebem mal a empresa, o clima tende a ser ruim. Já a cultura influencia, em excesso, o clima de uma empresa, pois, são questões complementares, as duas faces da mesma moeda.

Para Souza (*apud* LUZ, 2003) o clima organizacional é o resultado da interação dos diversos aspectos e elementos da cultura, sendo o clima, mais perceptível que suas fontes causadoras comparando-se a um “perfume”, pois se percebe o seu efeito sem conhecer seus ingredientes. A autora explica que se pode sentir o clima de uma empresa, e que, raramente consegue-se enxergar suas fontes causais, podendo estar incorporado à cultura da empresa.

Conforme Reis Neto (*apud* LUZ, 2003) os trabalhos que envolvem clima organizacional destinam-se a identificar quais são os fatores que afetam negativa ou positivamente a motivação das pessoas que integram a empresa. Com isso, é observado que a aplicação de uma pesquisa é necessária para que seja medido o clima da empresa, da mesma forma, descobrir qual o combustível motivador de seus componentes.

Observa-se que, embora o clima organizacional seja algo abstrato, ele se materializa nas organizações através de alguns indicadores que dão sinais sobre a sua qualidade, podendo ser encontrada no dia-a-dia das organizações apontando o clima organizacional como bom ou ruim. Esses indicadores não nos fornecem elementos capazes de descobrirmos as causas que mais estão afetando o clima de uma empresa. Entretanto, alertam quando algo não está bem, ou ao contrário, quando o clima está muito bom. São esses os indicadores:

- Rotatividade: a rotatividade de pessoal pode representar um forte indicador de que algo vai mal. Quando elevado, pode significar que as pessoas não têm comprometimento com a empresa, faltando algo que os satisfaça.
- Absteísmo: pode ter o mesmo significado de rotatividade, com o diferencial de que o número de faltas é bastante alto, desconfiando-se da insatisfação e falta de comprometimento junto à empresa.
- Conflitos interpessoais e interdepartamentais: Essa é a forma mais aparente do clima de uma empresa. A intensidade dos conflitos interpessoais e entre os diferentes departamentos é que vai, muitas das vezes, determinar um clima tenso ou agradável.

- Desperdícios de material: muitas vezes, a forma do trabalhador reagir contra a empresa é estragando os materiais, consumindo mais que o necessário, danificando equipamentos de trabalho. É uma forma velada de o trabalhador se rebelar contra as condições de trabalho a que está sujeito.

2.2.1 Pesquisa de clima organizacional

Uma pesquisa para diagnosticar o clima organizacional deve ser bastante estruturada e seguir algumas premissas básicas. Deverá ser ampla e voluntária e sua periodicidade poderá ser anual para que todos possam perceber as mudanças feitas para melhorar o clima. Fazendo esse estudo demonstra-se que os empregados são efetivamente importantes para a organização.

Desde o advento da chamada Administração Científica de Taylor, as organizações têm compartilhado uma crença: toda ação tem de ser baseada em “fatos e dados”. Uma das características da moderna gestão consiste em considerar a realidade apenas através de métodos quantitativos, em acreditar que só se pode dominar um problema quando esse é científico. Colocar-se a “objetividade” em oposição à subjetividade do filósofo ou do poeta. Técnicas quantitativas são utilizadas para se medir qualquer coisa. Porcentagens, gráficos e números atribuem validade às ações (AMARO, 2003, p. 1).

Sabemos que as pesquisas sobre o assunto não devem ser simplificadas em demasia, pois isolam os dados uns dos outros para conduzir a interpretações em termos de “necessidades” a serem satisfeitas (salários, relação com a chefia etc.), assim eliminam-se hipóteses entre esses fenômenos.

Pesquisar, tomar opiniões dos funcionários é bastante difícil, por isso, devemos assumir alguns compromissos para obtermos a colaboração de todos, como o compromisso com o anonimato que é fundamental, pois o funcionário deverá ter a segurança de que as respostas obtidas serão mantidas em sigilo, apenas àquele que respondeu e o pesquisador terão acesso ao questionário respondido. Os dados serão meramente estatísticos jamais evidenciando alguém nem grupos onde seria possível, por eliminação, saber quem respondeu o quê.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Ao observar a cultura de uma empresa detectamos a maneira como ela afeta e reflete questões de poder, estrutura e desenho da organização, seus elementos superficiais e elementos culturais como informação social.

A cultura de uma organização, portanto, é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho (WAGNER TERCEIRO; HOLLENBECK, 2000, p. 367).

No que se refere à cultura, toda organização possui um conjunto de normas e valores fundamentais que moldam os comportamentos dos membros e os ajudam a entender a organização. O cotidiano de cada empresa é interpretado pelos funcionários através desses elementos. No quadro 1, esses elementos serão expostos para melhor compreensão.

ELEMENTO	DESCRIÇÃO
Cerimônias	Eventos especiais nos quais os membros da organização celebram os mitos, heróis e símbolos da empresa.
Ritos	Atividades cerimoniais destinadas a comunicar idéias específicas ou a realizar determinados propósitos.
Rituais	Ações regularmente repetidas para reforçar normas e valores culturais
Histórias	Relatos de eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundos.
Mitos	Histórias imaginárias que ajudam a explicar atividades ou eventos que de outro modo poderiam ser confusos.
Heróis	As pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização e de sua cultura.
Símbolos	Objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais que permitem aos membros da organização trocarem idéias complexas e mensagens emocionais.
Linguagem	Um conjunto de símbolos verbais que geralmente reflete a cultura particular da organização.

Quadro 1 - Elementos superficiais da cultura organizacional
Fonte: Wagner Terceiro e Hollenbeck (2000, p. 368).

Segundo Robbins (1999) existem sete características básicas que agregadas, apreendem a essência da cultura de uma empresa, conforme pode ser observado no quadro 2.

CARACTERÍSTICAS	FUNÇÃO
Inovação e tomada de riscos	Estimular os empregados a serem mais criativos e inovadores e também aumento da capacidade de assumir riscos.
Atenção a detalhes	Espera-se do empregado à capacidade de atenção, precisão e análise dos detalhes.
Orientação para resultados	Concentra-se em resultados ou produção mais do que em técnicas e processos usados para atingir os mesmos.
Orientação para pessoas	Leva-se em consideração o efeito dos resultados nas pessoas dentro da organização.
Orientação para equipes	O grau em que as atividades estão organizadas mais em torno de equipes do que em torno de indivíduos.
Agressividade	O grau em que as pessoas são agressivas e competitivas mais do que sociáveis.
Estabilidade	Os graus em as atividades organizacionais dão ênfase à manutenção do <i>status quo</i> em comparação com o crescimento.

Quadro 2 - Características da cultura de uma empresa

Fonte: Adaptado de Robbins (1999)

Ao observar através destas características, tomamos por base os sentimentos de entendimento partilhado que os membros têm sobre a organização, como as coisas são feitas e a maneira de seus membros se comportarem, desta forma, podemos ter uma imagem da cultura de uma organização.

Analisando as relações interpessoais em algum momento na organização, podemos identificar a cultura existente, uma vez que tais interações retratam o grau de formalidade e informalidade existente no ambiente de trabalho denotando a maior ou menor flexibilidade das relações entre seus membros.

Considerando que poder e autoridade formam conjuntos delimitados pelo sistema de papéis e *status*, com as normas e valores e as informações que reforçam as posições socialmente mantidas, como colaboração, cooperação e participação, até as relações que impedem seus funcionamentos, ou seja, conflitos não administrados e competições exageradas, rivalidade e disputa pelo poder.

O estilo de gestão junto com outros fatores reflete as possibilidades de sucesso das organizações e quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para realização dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma,

buscando o melhoramento do clima e adotando estruturas horizontalizadas, enxutas, onde as pessoas tendem a participar do negócio da empresa.

2.4 RELAÇÕES HUMANAS E EMPRESARIAS

As pessoas possuem um poder que muitas vezes são utilizados de maneira equivocada e errônea. Poder esse que se usado de maneira correta, só agrega valor a todos. Esse trunfo se chama poder dos relacionamentos, algo que todos possuem, mas poucos utilizam a seu favor.

É importante que se compreenda que ninguém vive isolado. O ser humano precisa estar em contato com seu semelhante. Por conta dessa necessidade de estabelecer relacionamentos é que se tem de interagir uns com os outros, isto se dá na família, na escola, no bairro e no local de trabalho. Cada indivíduo com suas atribuições, responsabilidades e tarefas, participando e colaborando uns com outros para o bem comum.

Para Aristóteles (*apud* ROCHA, 2006, p. 1) "Qualquer um pode zangar-se. Isso é fácil. Mas zangar-se com a pessoa certa, na medida certa, na hora certa, pelo motivo certo, e da maneira certa - Não é fácil". Ninguém nasce com habilidades naturais para o relacionamento humano. E, no entanto, age-se com tanta segurança de que se sabe como fazê-lo de forma correta que arrogantemente, quase nunca se consideram que existe a opção de aprender, aperfeiçoar essas tais habilidades. Quase nunca é considerado que se pode estar errado quanto à discussão, quanto à tentativa de convencer alguém de uma idéia, ou que simplesmente a tentativa de fazê-lo é a forma inapropriada.

Para evoluir as pessoas devem perceber que os bons relacionamentos são decisivos, sendo um grande diferencial nos dias atuais e podendo ser a diferença entre o sucesso e o fracasso. Melhorar os relacionamentos torna a vida bem mais leve e agradável. Mas para que esses relacionamentos sejam satisfatórios um fator determinante é o comportamento, ou seja, o modo de agir diante de uma determinada situação. É importante salientar que comportamento gera comportamento e que cada indivíduo pode escolher o comportamento, utilizando-o para facilitar ou dificultar os relacionamentos diários.

Ter a consciência que uma das formas mais efetivas para se conseguir um espaço nesse mercado de trabalho tão competitivo é através da rede de relacionamento e na maioria das vezes as oportunidades estão muito próximas, mas não são valorizadas.

Guimarães (2005) compara a relação empregatícia ao casamento, pois para uma relação (empregador e empregado) ter chances de êxito, é necessário passar por algumas fases como o namoro e noivado, por exemplo. Não é de todo necessário se conhecer de tudo antes, portanto, para se construir uma relação transparente (empregador e empregado), com chances de vir a ser duradoura faz-se obrigatório que cada parte se mostre na opção que lhe é mais importante, naquilo que realmente faz a diferença.

2.5 CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Conflitos podem ser detectados nas organizações e para alguns autores poderão ser bons ou ruins e é o que se estuda nesse tópico, tomando como base os pensamentos de estudiosos da área comportamental nas empresas.

Ocorre conflito – um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações – quando as partes exercem poder na busca de metas ou objetivos valorizados e obstruem o progresso de uma ou mais das outras metas (FAYOL; TAYLOR *apud* WAGNER TERCEIRO; HOLLENBECK, 2000, p. 283).

Conforme as definições de Wagner Terceiro e Hollenbeck (2000, p. 284) “[...]conflito envolve o uso do poder no confronto, ou seja, nas disputas em torno de interesses em choque.” Sendo, portanto, um processo que leva algum tempo para se desenrolar e é um problema que os gerentes precisam saber controlar.

Em algumas organizações os conflitos são indesejáveis sendo considerados como uma pane em máquinas. Fayol e Taylor (*apud* WAGNER TERCEIRO; HOLLENBECK, 2000, p. 285) tentaram descobrir maneiras para evitar ou minimizar os conflitos com rapidez e eficácia, mas, os teóricos modernos sugerem que os mesmos não são necessariamente ruins, existindo dois tipos: o conflito funcional e o conflito disfuncional ou anômalo.

O disfuncional ou anômalo é aquele que impede o progresso e o cumprimento das metas, ou seja, as equipes só funcionam bem quando têm um objetivo claro, uma causa comum a todos e um oponente visível. O conflito anômalo faz com que o foco nos objetivos seja distorcido, onde cada membro da equipe tenta impor suas opiniões, causando desagrado em alguns membros.

O “bom-conflito” ou funcional é aquele que tem como objetivos amenizar tensões sociais, ajudando a estabilizar e integrar as relações, sendo resolvido de uma forma que permita a discussão e dissipação de desacordos. Permite também ajudar a manter o nível de estímulo, podendo servir como motivação para a busca a adaptação às mudanças. Fornece *feedback* sobre o estado da distribuição de poder nas organizações, podendo servir como alarme sinalizando a necessidade de mudança. Acreditando que ele possa ter efeitos positivos, os gerentes contemporâneos tentam antes administrar ou resolver o conflito que evitá-lo ou suprimi-lo.

2.5.1 Condições que estimulam o conflito

Conforme os autores Wagner Terceiro e Hollenbeck (2000) para que o conflito ocorra, devem existir algumas condições principais: a interdependência, o indeterminismo político e a divergência.

Existe interdependência quando os indivíduos dependem uns dos outros para ajuda, informações, *feedback*, ou outras relações de coordenação. Na ausência de interdependência, a parte não tem por que brigar e, de fato, pode nem mesmo saber de sua existência como partes.

O indeterminismo político é um estado no qual a hierarquia política entre os indivíduos ou grupos é vaga e sujeita a questionamentos, ou seja, se uma parte cujo poder é incerto, se arriscará a recorrer ao conflito ao invés do poder e à autoridade. Por esse motivo, indivíduos e grupos de uma companhia recém-organizada tendem a envolver-se mais em conflito do que as partes que se encontram em uma organização de uma hierarquia estável de autoridade.

No caso da divergência, as diferenças quanto às funções que desempenham, podem fazer com que os indivíduos ou grupos tenham metas variantes.

2.5.2 Efeitos do Conflito

Os conflitos intergrupais apresentam diversos efeitos importantes observados em cada grupo conflitante. As ameaças externas como os conflitos entre grupos ocasionam o aumento de sua união, tendo como consequência os indivíduos envolvidos tornarem-se mais atraentes e importantes a seus próprios membros, estimulando uma ênfase no desempenho das tarefas.

Segundo Wagner Terceiro e Hollenbeck (2000) os esforços são dirigidos para o enfrentamento do desafio colocado pelos rivais, e as preocupações em torno da satisfação dos membros perdem importância, visto que, a urgência no desenvolvimento das tarefas e a derrota do inimigo são objetivos mais importantes ocasionando o melhor aproveitamento do tempo.

Alguns membros da equipe poderiam resistir a uma liderança autocrática, mas terminam submetendo-se para contornar a crise, participando do processo de decisão de forma lenta e frágil. Líderes fortes e autoritários surgem ao longo dessa mudança, e um grupo nessas circunstâncias tende a obedecer a procedimentos padrão e o controle é centralizado, causando a rigidez estrutural.

Geralmente ocorrem mudanças relacionadas entre grupos conflitantes, um exemplo a ser descrito é que cada equipe considera-se a melhor, e as outras como inimigas, tendo, algumas vezes, reações de ódio intenso. À medida que as atitudes no interior de cada grupo tornam-se menos negativas os membros desenvolvem percepções distorcidas acerca dos outros grupos.

O que se quer dizer com esta afirmação é que com a formação de grupos chamados popularmente como “panelinhas”, o indivíduo não inserido, sente-se discriminado podendo inclusive juntar-se a outra equipe e daí seguir uma disputa pelo poder ou simplesmente para mostrar que é superior ao outro. As ferramentas e a intensidade dessa disputa é que precisa ser avaliada pelo gestor de recursos humanos, para que os conflitos causados não sejam prejudiciais a empresa.

2.6 SATISFAÇÃO E STRESS NO LOCAL DE TRABALHO

Para Robbins (1999) é importante conhecer os valores de um indivíduo, mesmo que não influenciem no comportamento de uma pessoa.

Os colaboradores têm mais probabilidade de estarem satisfeitos se perceberem que estão inseridos nos propósitos da empresa. A insatisfação e o *stress*, produzem na empresa importantes efeitos que não podem ser negligenciados, entre os quais a elevação dos custos de assistência médica, a alta rotatividade, faltas, entre outros.

2.6.1 Satisfação

Segundo Wagner Terceiro e Hollenbeck (2000, p. 142), “Satisfação no trabalho é um estado emocional agradável que resulta da percepção de que o trabalho ajuda a pessoa a atingir resultados valorizados”. Mas o trabalho de uma pessoa é mais do que apenas as atividades óbvias de mudar papéis de lugar ou servir clientes. As ocupações precisam da interação com colegas e chefes, conviver com condições de trabalho que estão freqüentemente abaixo das expectativas.

Segundo os autores acima citados, os fatores mais importantes que conduzem à satisfação no trabalho são mentalmente desafiadoras, recompensas justas, condições que apóiem o trabalho e colegas que dêem apoio, incluindo também nessa lista o ajuste e a disposição genética.

- Trabalho mentalmente desafiador: O prazer e satisfação são experimentados pelos empregados quando as condições de desafio são moderadas. Trabalhos que gerem pouco desafio criam tédio e aqueles muito desafiadores podem gerar frustração.

- Recompensas justas: Neste caso há satisfação no trabalho quando o pagamento é justo com base nas exigências do trabalho em comparação ao nível de habilidade do indivíduo e nos padrões de pagamento do mercado. Mas afirmar que as pessoas visam recompensas apenas em dinheiro é falso. Muitas delas estão dispostas a ganhar menos para trabalhar em um local preferido ou menos exigente, por exemplo.

- Condições de trabalho apoiadoras: A maioria dos empregados prefere trabalhar relativamente perto de casa, em instalações limpas e relativamente modernas e com ferramentas e equipamentos adequados.

- Colegas que dão apoio: Para a maioria dos empregados, o trabalho também preenche a necessidade de interação social. Ter colegas amigáveis e que dão apoio leva ao aumento de satisfação no trabalho.
- Ajuste personalidade-cargo: a elevada concordância entre a personalidade e a ocupação do empregado resulta num indivíduo mais satisfeito.
- Está nos genes: Algumas pesquisas sugerem que uma porção significativa da satisfação de algumas pessoas é determinada geneticamente, isto é, a disposição de um indivíduo para com a vida é estabelecida por sua constituição genética, mantém-se através do tempo e leva à sua disposição em relação ao trabalho.

A satisfação está baseada em nossa percepção da situação atual em relação aos nossos valores. É bom lembrar que as percepções podem não refletir com precisão total a realidade objetiva. Quando não a reflete, para que possamos entender as relações pessoais, precisamos atentar para a percepção que o indivíduo tem da situação e não para a própria situação concreta.

2.6.2 Stress

Segundo Wagner Terceiro e Hollenbeck (2000), o *stress* ocupacional é um estado desagradável decorrente da incerteza percebida quanto à capacidade de atender as demandas de um trabalho. Podem existir muitas e diferentes reações ao *stress* entre elas as fisiológicas, as comportamentais e as cognitivas, e suas causas que o origina podem vir do ambiente físico e social, a pessoa, a tarefa organizacional e o papel da organização.

Muitas empresas estão dedicando uma atenção especial à questão da qualidade de vida de seus colaboradores, este é um segmento bastante importante e que vem se fortalecendo cada vez mais. Dentro deste contexto, encontramos a questão do *stress* ocupacional: amplamente divulgado, tem mobilizado muitos esforços no sentido de minimizar seus efeitos. Muitas estratégias vêm sendo aplicadas, dentre elas, destaca-se o uso de programas de voluntariado empresarial que tem contribuído favoravelmente, fortalecendo-se como um novo conceito de ocupação anti-*stress*.

Conforme Almeida (2005) o ritmo de vida nos empurra, e nos coloca cada vez mais em atividade e para algumas pessoas, até mesmo o fato de tirar férias torna-se um pesadelo. São tantas atividades, num ritmo tão acelerado, durante tanto tempo, que parar por alguns dias pode causar mais *stress* do que qualquer situação de tensão.

Existem casos em que as pessoas estão trabalhando em atividades que não lhe gratificam totalmente: ou porque aceitaram uma proposta de trabalho por questão de oportunidade ou por uma remuneração mais atraente. O trabalho, nem sempre traz realização pessoal.

Segundo Almeida (2005) é muito importante que o indivíduo tenha oportunidades de desempenhar atividades que o gratifiquem, que o façam sentir-se útil e realizado, sem tanta pressão, sem prazos tão apertados, metas inatingíveis, rivalidades, competição etc.

A realidade é que, cada vez mais, pessoas estão buscando a competência e prosperidade, aliando o sentimento de realização profissional à solidariedade: é uma necessidade de sentir-se parte de algo maior, de envolver-se em uma atividade onde exista a possibilidade de troca e doação, de participar efetivamente da solução de problemas e de, realmente fazer a diferença.

O *stress* é um mecanismo primitivo, encaixado no sistema nervoso, que surgiu em preparação do organismo para as situações de perigo, portanto, sendo uma reação do mesmo à tensão seja ela física ou mental.

2.7 MOTIVAÇÃO

Analisar motivação como um traço pessoal, isto é, só alguns a possuem é uma afirmação incorreta. Motivar é saber interagir o indivíduo com a situação. Rotular empregados que parecem não ter motivação como preguiçosos é um erro que várias empresas cometem. O problema não está necessariamente nele, e sim na situação. A análise será feita levando em consideração que o nível de motivação pode variar entre pessoas.

Segundo Robbins (1999) motivação é a vontade de empregar altos níveis de esforço, condicionado por esse esforço na capacidade de satisfação de uma ou mais necessidades. Esforçar-se para atingir metas, realizar um trabalho dentro de

um prazo razoável e receber um prêmio pela tarefa bem realizada que pode vir desde um simples elogio até aumento de salário, seriam exemplos de motivação.

O esforço é uma medida de intensidade. Levando em consideração esta afirmação concluímos que no momento em que um empregado se esforça mais, faz além de suas tarefas, é sinal de que está motivado. Mas, devemos enxergar um porém: Será que esse alto nível de esforço é benéfico para a organização? Depende. Só serão considerados aqueles esforços que estejam canalizados em prol do crescimento da empresa.

Segundo Ferreira (2004) o significado da palavra necessário é aquilo que é essencial, que não pode faltar. Caso haja a falta daquilo desejado, a insatisfação criará uma tensão, estimulando impulsos dentro do indivíduo, gerando assim os conflitos e então, afetando o clima organizacional.

Por fim, podemos dizer que empregados motivados estão em um estado de tensão e para aliviá-la, o esforço é utilizado como escape. Quanto maior a tensão, maior é o nível de esforço. Se o mesmo levar à satisfação da necessidade com sucesso, a tensão será reduzida.

2.7.1 Primeiras Teorias de Motivação

Os conceitos sobre motivação começaram a desenvolver-se a partir da década de 50. Nesse período, três teorias foram formuladas, e mesmo sofrendo contestações, continuam ainda como as melhores explicações para a motivação de um empregado. São a teoria da hierarquia das necessidades, a teoria X e Y e a teoria motivação-higiene.

Maslow (*apud*, ROBBINS, 1999) formulou a mais conhecida teoria da motivação: a hierarquia de necessidades. Segundo ele, cada indivíduo tem dentro de si uma hierarquia de cinco necessidades, separadas em dois grupos: necessidades de baixa ordem e necessidades de alta ordem.

À medida que se satisfaçam, a seguinte torna-se dominante. Da perspectiva da motivação, a teoria diria que embora nenhuma necessidade seja algum dia totalmente satisfeita, uma necessidade substancialmente satisfeita não motivará mais. Então, se é preciso que se motive alguém, precisa-se entender em

que nível de hierarquia a pessoa está e procurar satisfazer as necessidades daquele nível acima dele. Isto está exposto no quadro 3.

Nível	Necessidades	Característica	Alta Ordem	Baixa Ordem
1	Fisiológicas	Fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.		X
2	Segurança	Segurança contra mal físico e / ou emocional		X
3	Sociais	Afeto, aceitação e amizade	X	
4	Estima	Amor-próprio, autonomia e realização	X	
5	Auto-realização	Crescimento, alcance do potencial e auto-realização	X	

Quadro 3 - Hierarquia de necessidades

Fonte: Adaptado de Robbins (1999)

McGregor (*apud*, ROBBINS, 1999) propôs duas visões distintas de seres humanos: uma negativa (teoria X) e outra positiva (teoria Y). Concluiu-se através de um minucioso estudo que a visão de um gerente sobre a natureza dos seres humanos está baseada em hipóteses e que ele tende a moldar seu comportamento em relação aos subordinados de acordo com elas. Na teoria X, as quatro hipóteses dos gerentes são:

1. Empregados não gostam de trabalhar e de uma forma ou outra irão evitá-lo.
2. A coação, controle ou ameaça são usados como punições para se atingirem as metas.
3. Empregados evitarão responsabilidades e buscarão orientação formal sempre que possível.
4. Para a maioria dos trabalhadores a segurança está acima de todos os outros fatores associados ao trabalho e existe pouca ambição.

Seguindo contra estas visões negativas sobre a natureza dos seres humanos, enumeraram-se as quatro hipóteses positivas, denominadas de teoria Y:

1. O trabalho pode ser visto de forma natural como descanso ou lazer.
2. O comprometimento com os objetivos fará com que as pessoas exerçam a auto-orientação e autocontrole.
3. A pessoa comum pode aprender a aceitar, e até procurar responsabilidade.

4. Não é de domínio exclusivo daqueles que ocupam posições privilegiadas a habilidade de tomar decisões inovadoras.

A teoria X supõe que necessidades de baixa ordem dominam os indivíduos. A teoria Y supõe que necessidades de alta ordem dominam os indivíduos. Mas não há nenhuma evidência que confirme tais afirmações, tanto as hipóteses da teoria X como as da teoria Y podem ser apropriadas numa situação especial.

Herzberg (*apud*, ROBBINS, 1999) propôs a teoria da motivação-higiene. Ele investigou a questão “O que as pessoas querem de seus trabalhos?”. Ele pediu que as pessoas descrevessem em detalhes, situações em que se sentiram bem ou mal em relação aos seus trabalhos. Das respostas categorizadas, Herzberg concluiu que as respostas que as pessoas davam quando se sentiam bem sobre seus trabalhos eram significativamente diferentes das respostas dadas quando elas se sentiam mal.

Fatores internos como realização e reconhecimento entre outros parecem estar relacionados com satisfação no trabalho. Os dados sugerem que o oposto de satisfação não é insatisfação como se acreditava. Retirar características insatisfatórias de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório.

Os fatores que levam à satisfação no trabalho são separados e diferentes dos que levam à insatisfação no trabalho. Como resultado as características como políticas e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, foram classificados pelo psicólogo como fatores de higiene.

Quando esses fatores são adequados, as pessoas não estarão insatisfeitas; entretanto, também não estarão satisfeitas. Para motivar pessoas em seus trabalhos é necessário dar ênfase à realização, ao reconhecimento, ao próprio trabalho, à responsabilidade e ao próprio crescimento. São essas características que as pessoas acham internamente recompensadoras. Entretanto, surgiram algumas críticas à teoria motivação-higiene:

1. A teoria usada é limitada. As pessoas tendem a dar crédito a si mesmo quando tudo está bem e ao contrário, culpam o ambiente externo pelo seu fracasso.

2. A credibilidade da metodologia é questionada. Os pesquisadores podem mudar as respostas através de suas próprias interpretações das respostas.

3. A teoria explica sobre a satisfação no trabalho, não podendo ser considerada como teoria de motivação.

4. Não foi utilizada uma média geral para medir a satisfação, ou seja, uma pessoa pode não gostar de parte de seu trabalho, mas acha que o mesmo é aceitável.

5. A teoria é incoerente e ignora variáveis situacionais.

6. Supõe-se que existe co-relação entre satisfação e produtividade, mas a metodologia da pesquisa focalizou apenas a satisfação e não a produtividade.

As teorias citadas nesta pesquisa continuam sendo questionadas, mas ainda assim, são de grande valia para se estudar motivação.

O estudo do clima organizacional está interligado pelos conflitos ocorridos dentro da empresa, os fatores condicionantes desses conflitos. Os funcionários têm necessidades insatisfeitas e o que fazer para motivá-los são as perguntas iniciais para a elaboração de medidas corretivas para o melhoramento do clima organizacional da empresa estudada.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Descreve-se nessa parte do trabalho, a forma como se deu o delineamento da pesquisa, envolvendo a sua caracterização, a definição do cenário onde ocorreu à coleta de dados, os instrumentos utilizados para esta finalidade e o processo de análise de dados.

Segundo Goldemberg (*apud* SOBREIRA, 2005) “metodologia significa etimologicamente, os estudos dos caminhos a serem seguidos, dos instrumentos usados para se fazer ciência”.

3.1 TIPO DA PESQUISA

A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais.

Para Gil (2002, p.17) “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Existem muitas razões para a realização de uma pesquisa dentre elas relacionamos: razões de ordem intelectual e razões de ordem prática. As razões de ordem intelectual nascem do desejo de conhecer pela própria satisfação de conhecer. As razões de ordem prática nascem do desejo de conhecer com intuito de fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz.

Toda pesquisa implica no levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas. Para este estudo utilizou-se a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias que especificamente atendem às necessidades da natureza do trabalho, como também a descritiva.

O levantamento bibliográfico fundamentou-se numa consulta em livros e publicações na *web*. A finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com o objetivo de permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações.

Assim sendo:

A pesquisa bibliográfica, como qualquer outra modalidade de pesquisa, desenvolve-se ao longo de uma série de etapas. Seu número, assim como seu encadeamento, depende de muitos fatores, tais como a natureza do problema, o nível de conhecimentos que o pesquisador dispõe sobre o assunto, o grau de precisão que se pretende conferir à pesquisa etc (GIL, 2002, p. 59).

A bibliografia fornece subsídios para definir ou resolver problemas já conhecidos, como também explora novas áreas, onde os problemas não estão claros.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada em uma empresa de venda de matérias de construção no varejo. Assim sendo, a referida pesquisa se caracteriza como estudo de caso, pois segundo Gil (1999), esse tipo de pesquisa engloba os resultados empíricos que investigam um fenômeno dentro do seu contexto de realidade. Então, esse estudo pode receber essa denominação, como também pode ser caracterizado como estudo descritivo por identificar a simples existência de relações entre variáveis e a pretensão ao determinar a natureza dessa relação.

Os elementos teóricos abordados mostram que a pesquisa do clima organizacional deve ser feita anualmente, para que seja possível medir o nível de satisfação e motivação dos funcionários de uma empresa. Tal constatação é feita com base na pesquisa aplicada através de um questionário, no qual os funcionários responderam questões que se referem ao nível de satisfação no trabalho, eventuais conflitos, relação com os colegas e o empregador. O propósito não era o de encontrar culpados ou demitir e sim a melhoria do ambiente de trabalho.

Conforme Luz (2003), existem onze etapas que devem ser seguidas para a montagem e aplicação de uma pesquisa de clima organizacional. São elas:

1. Obtenção da aprovação e do apoio da direção da empresa
2. Planejamento da pesquisa
3. Definição das variáveis

4. Montagem e validação do instrumento de pesquisa
5. Parametrização
6. Divulgação da pesquisa (Antes de sua aplicação)
7. Aplicação e coleta da pesquisa
8. Tabulação
9. Emissão de relatórios
10. Divulgação dos resultados da pesquisa
11. Definição dos planos de ação

3.3 CENÁRIO DA PESQUISA

O cenário da pesquisa foi constituído por uma empresa do comércio varejista, sendo sua matriz localizada no bairro da Torre, servindo como objeto de estudo. Tendo no seu quadro nove vendedores, dois estagiários, três auxiliares administrativos, três caixas, um *motoboy*, três auxiliares de serviços gerais, um estoquista e três auxiliares para suporte, totalizando vinte e cinco funcionários divididos nos seguintes setores:

- Diretoria: Composta pelo proprietário do estabelecimento.
- Financeiro: Subdivide-se em caixas, contas a pagar e contas a receber.
- Estoque: Apenas um funcionário que dá entrada e saída nas mercadorias. Subdivide-se em Recebimento de mercadorias e Almoxarifado.
- Vendas: Composto por oito vendedores e um gerente de vendas.
- Suporte: Funcionário especializado em informática que cuida da manutenção dos computadores e repositores que descem as mercadorias para as gôndolas.
- Serviços gerais: São responsáveis pela limpeza das três lojas, trabalham em sistema de rodízio.

Observou-se a empresa como um todo, o grau de satisfação dos funcionários em geral e não um setor específico, seguindo a orientação teórico-metodológica apresentado por Luz (2003), sintetizada anteriormente.

3.4 INSTRUMENTOS DA PESQUISA

Segundo Gil (2002) a estrutura de um projeto de pesquisa é determinada pelo tipo de problema a ser pesquisado e também pelo estilo de seus autores. A metodologia utilizada neste trabalho científico esclarece como se processou a pesquisa, quais etapas foram desenvolvidas e quais os recursos utilizados para que se atingissem os objetivos.

Antes da aplicação do questionário, foi apresentado aos proprietários o modelo da pesquisa, o qual foi avaliado e aprovado, dando início ao estudo que diagnosticaria o clima organizacional, o qual, é uma estratégia para identificar oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho. Através desta pesquisa, passou-se a conhecer os aspectos críticos que devem ser melhorados através da observação dos seguintes objetivos: análise do clima organizacional, investigação das possíveis causas geradoras de conflitos existentes e apresentação de melhorias para o ambiente de trabalho.

Grande parcela de sucesso de uma pesquisa está na correta definição das variáveis organizacionais, tais como: ambiente de trabalho, cooperação entre setores, satisfação ou insatisfação em relação ao trabalho, por exemplo, já que sua abrangência permitirá uma maior ou menor cobertura aos aspectos a serem pesquisados, conforme será aprofundado no capítulo 4. A validação ocorreu junto a um grupo piloto de funcionários para que se tivesse a certeza de que as perguntas seriam compreendidas, quando da aplicação da pesquisa. Também se seguiu uma linha de parametrização pré-estabelecida, sendo os dados comparados com as informações coletadas através da pesquisa, de forma que a resposta seria interpretada como manifestação de satisfação ou insatisfação do respondente. Exemplo:

O ambiente de trabalho no seu setor é bom?

- () Sempre _____ Satisfeito
- () Quase sempre _____ Satisfeito
- () Raramente _____ Insatisfeito
- () Nunca _____ Insatisfeito
- () Não tenho opinião _____ Só o percentual

O público-alvo foram os funcionários e estagiários da loja, ficando estes, responsáveis por responder a pesquisa no próprio local de trabalho para que não houvesse interferência dos familiares ou amigos e entregar ao pesquisador. A adesão dos funcionários foi de cem por cento no que se refere à disposição para responder a pesquisa, dando inclusive a sugestão para que se repita o estudo mais vezes.

As técnicas utilizadas foram as de questionário e conversas informais (entrevistas). Segundo Ferreira (2001) entrevista é um encontro combinado entre duas ou mais pessoas a fim de divulgar ou elucidar atos, idéias, planos etc de um dos participantes.

O questionário está composto de 15 questões, todas fechadas. O momento escolhido para aplicação da pesquisa foi entre os meses de janeiro e fevereiro, sendo o primeiro, duas semanas após as festividades de fim de ano e o segundo duas semanas antecedentes ao carnaval, respeitando o período de neutralidade. As perguntas elaboradas surgiram da observação das possíveis razões de insatisfação e, conseqüentemente causadora de conflitos. A pesquisa foi aplicada e respondida no próprio local de trabalho e coletada pelo próprio pesquisador.

A tabulação por pergunta foi feita com o propósito de calcular o percentual das respostas que os funcionários deram, seguindo a parametrização estabelecida anteriormente. Os resultados apresentados foram detalhados, observando os resultados de cada variável. Os resultados deste estudo são apresentados no capítulo 4.

No que diz respeito à divulgação dos resultados foi feita para todos os funcionários, através de informativos, o qual apresentava os principais pontos de insatisfação e aqueles que apresentaram pontos positivos. Essa providência gera credibilidade para a empresa e favorece a participação dos funcionários em pesquisas futuras. A definição dos planos de ação é a etapa mais importante, pois será abordado após a análise dos dados colhidos na empresa.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apresenta-se neste capítulo a análise dos dados obtidos através da pesquisa de forma quantitativa e qualitativa adequada ao tema proposto. A análise foi baseada nas respostas dos questionários, onde se podem identificar os possíveis motivos de insatisfação dos funcionários e possíveis conflitos gerados pelo igual motivo.

Por fim, as informações obtidas serviram para, juntamente com a fundamentação teórica chegar à conclusão sobre o clima organizacional e o nível de satisfação dos funcionários da empresa estudada.

4.1 RELACIONAMENTO DE COOPERAÇÃO ENTRE SETORES

Quanto ao relacionamento de cooperação entre setores, foram apresentadas variáveis, pois de acordo com o Gráfico 1, constata-se que 72% dos funcionários entrevistados estão satisfeitos com o relacionamento entre os indivíduos de departamentos diferentes.

Para Luz (2003) é necessário observar a integração entre os setores, pois, poderão ser avaliados o grau de relacionamento, a existência de cooperação e os possíveis conflitos existentes.

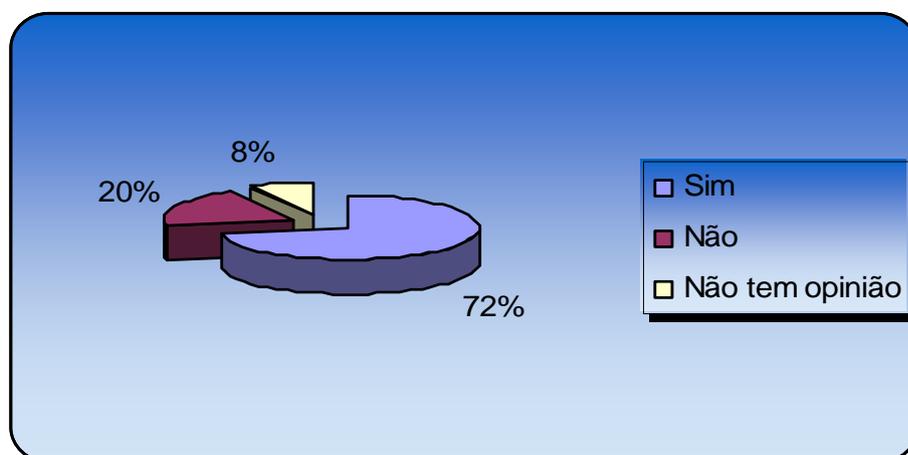


Gráfico 1 - Quanto ao relacionamento de cooperação entre setores
Fonte: Pesquisa direta (2006)

Para Chiavenato (1999) uma organização, para alcançar seus objetivos da maneira mais eficaz, concentra-se com maior ênfase naqueles recursos que lhe são mais problemáticos, difíceis e escassos, em detrimento da preocupação e atenção dada aos recursos fáceis e abundantes, como os recursos humanos, por exemplo.

A maioria dos funcionários mostrou-se disposta a realizar suas tarefas em harmonia com os demais setores. Em alguns momentos de conflito o trabalho é prejudicado no que se refere à comunicação, os dados são passados de forma incorreta e incompleta. Com a pesquisa conclui-se que os diferentes setores estão bem interligados e que o trabalho flui de forma positiva na maior parte do tempo, conseqüentemente amenizando os eventuais conflitos existentes.

4.2 AMBIENTE DE TRABALHO

Quanto ao clima de trabalho, 92% dos entrevistados estão satisfeitos, sendo que 24% dos funcionários acham que o ambiente de trabalho é bom. Segundo Luz (2003) os fatores motivacionais procuram identificar quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para motivação deles.

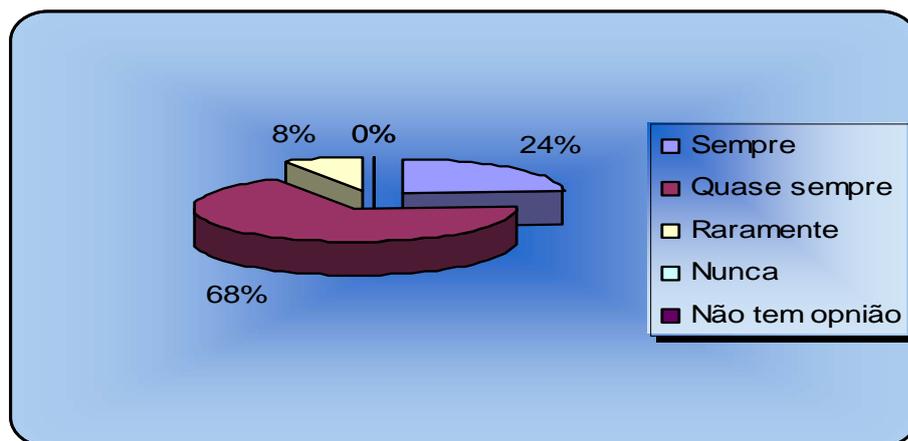


Gráfico 2 - Quanto ao clima de trabalho

Fonte: Pesquisa direta (2006)

Segundo Simon (*apud* CHIAVENATO, 1999) existe algumas teorias a respeito da natureza humana e das organizações, uma delas é o homem administrativo. Esta teoria baseia-se na premissa de que todo individuo têm suas

limitações para responder a vários estímulos e incentivos que recebem de um ambiente organizacional, assim as pessoas não conseguem perceber, analisar e tomar decisões pessoais ótimas e com a maior frequência possível.

A rotina para grande maioria não interfere no andamento de trabalho, existindo uma convivência pacífica. Em relação aos vendedores, existem muitos conflitos no que se refere ao atendimento de clientes, pois a grande maioria já criou um vínculo com alguns profissionais, mas também esperam um atendimento rápido, e é aí onde está a falha.

Em dias de grande movimento como fim de ano, por exemplo, os vendedores têm que atender mais de um cliente, prejudicando a qualidade no atendimento. Os consumidores fiéis tendem a procurar outros vendedores causando um pequeno conflito entre dois profissionais, pois a comissão será repassada a um colega que não costuma atender àquele cliente.

Atualmente, o clima de trabalho vem ficando tenso pelo motivo conversas inadequadas: a “fofoca”. Um funcionário não treinado, mas de confiança dos diretores tem servido de “espião” no que diz respeito à conduta dos demais colaboradores. Havendo um desvio, não há uma conversa preliminar com este funcionário avaliado e as repreensões são feitas em local não adequado. As ameaças de demissão são constantes e abertas, o que faz com que o ambiente de trabalho esteja propício a falhas e insatisfações.

4.3 O INTERESSE DOS GESTORES NO BEM-ESTAR DOS FUNCIONÁRIOS

Em relação ao bem estar dos funcionários, o gráfico 3 mostra que 44% dos colaboradores acharam que os gestores tinham a preocupação com o bem estar de todos na loja. Para Luz (2003) a qualidade das relações pessoais entre os funcionários, entre eles e suas chefias, entre os funcionários e a empresa e a existência e a intensidade de conflitos.

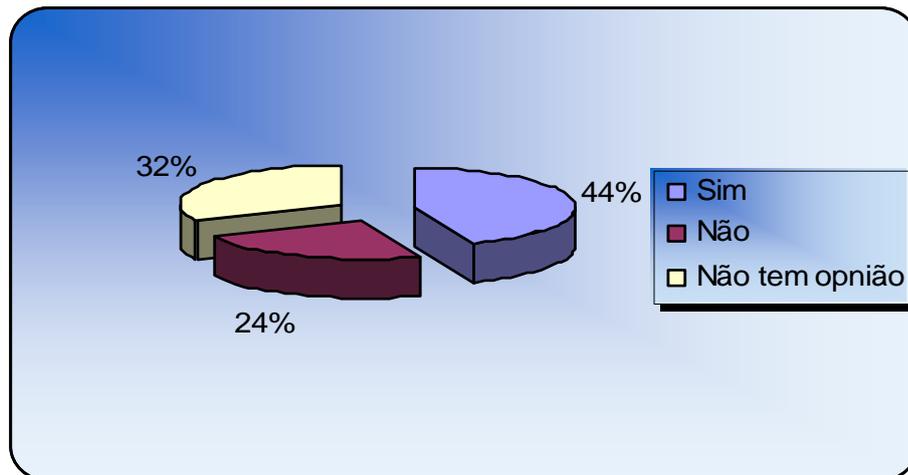


Gráfico 3 - Quanto ao interesse dos gestores no bem estar dos funcionários
Fonte: Pesquisa direta (2006).

A preocupação dos empresários em relação ao bem estar dos funcionários mostra que eles têm valor e são importantes para a empresa, mas 32% estão insatisfeitos e 24% não deram opinião, isso deve ser levado em consideração e investigado de maneira mais profunda, de que forma essa informação afeta na motivação e no relacionamento entre patrão e empregado.

O bem estar dos funcionários é um dos principais fatores no índice de faltas na empresa. Local de trabalho quente e abafado é o principal motivo de ausência nos setores. Manter o funcionário em seu setor e produzindo é um ponto principal cobrado pelos gestores, mas a reclamação de alguns setores não foi atendida o que faz com que a produção caia, provocando assim o efeito cascata (a não produção de um setor prejudica os demais causando falhas e constrangendo os clientes)

Segundo Barros e Prates (1996, p. 40) “no Brasil pode-se dizer que só, excepcionalmente, tivemos um sistema administrativo e um corpo de funcionários puramente dedicados a interesses objetivos e fundados nesses interesses”. Isso quer dizer que carregamos o valor de que o “pai patrão” ou patriarca, tudo pode e aos membros do clã só cabe pedir e obedecer, pois caso contrário a rebeldia pode ser premiada com a exclusão do âmbito das relações. O que se retrata neste trecho, foi detectado em alguns momentos durante o período de estudo na empresa estudada no que se refere a relação entre patrão e empregado.

4.4 A AVALIAÇÃO DO TRABALHO PELOS GESTORES

O gráfico 4 mostra que 56% dos entrevistados estão satisfeitos com a avaliação de seu trabalho realizado pelos gestores e gerentes, no entanto 36% responderam que “quase sempre” seu trabalho é avaliado de forma justa.

Para Luz (2003) a disciplina avalia o grau de rigidez praticada na empresa, o grau de justiça na avaliação dos trabalhos, na aplicação de punições. Conforme entrevistas informais alguns funcionários acham que o sistema de metas deveria sofrer algumas modificações, pois também serve como sistema de avaliação de produtividade.

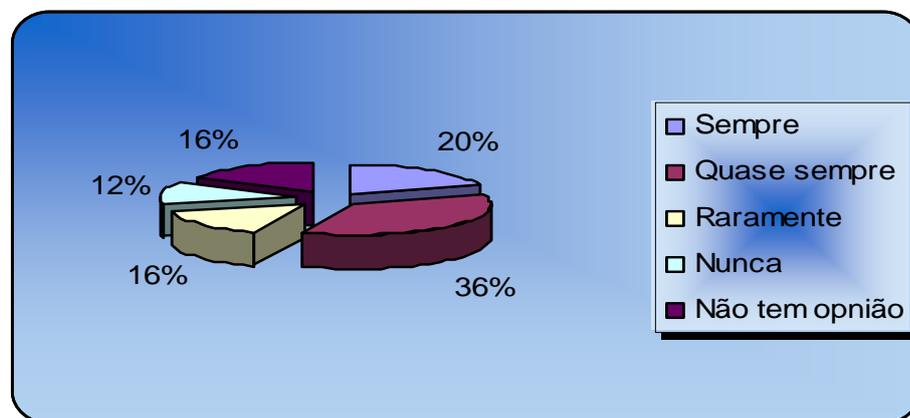


Gráfico 4 - Quanto à avaliação do trabalho pelos gestores

Fonte: Pesquisa direta (2006).

A avaliação do trabalho dos gestores é uma parte onde se pode observar a falta de hierarquia. Quando um funcionário pede algo que não pode conseguir com o gerente, ou o encarregado do setor, vai diretamente ao diretor da loja, o que seria uma prática normal se não estivesse virado hábito.

Para Barros e Prates (1996) a cultura das empresas brasileiras são do mesmo padrão das empresas do Japão e Índia, com forte coletivismo mas alta concentração de poder. A centralização de poder é algo bastante visto durante o período de estudo.

4.5 MUDANÇA DE SETOR OU FILIAIS

O gráfico 5 mostra que 72% dos funcionários estão satisfeitos com seu local de trabalho. Para Luz (2003) a vitalidade organizacional pode avaliar o ritmo de

atividades desenvolvidas na empresa, se ela tem vitalidade ou se é uma empresa onde as coisas andam muito devagar, onde as mudanças se processam muito lentamente.

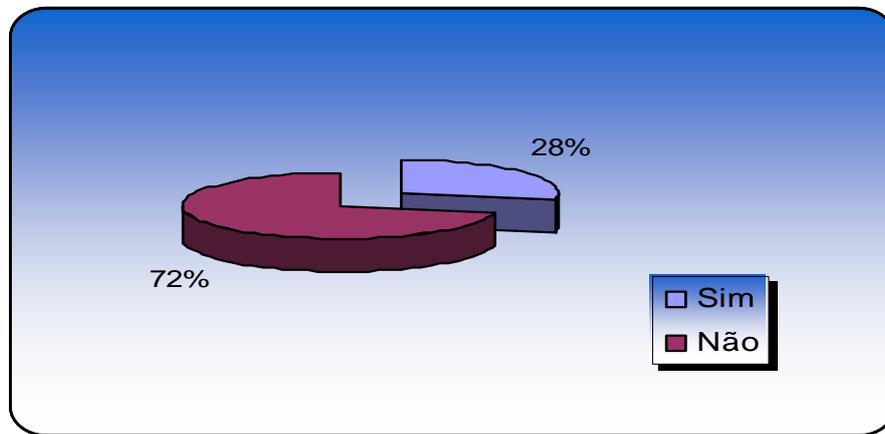


Gráfico 5 - Quanto à possibilidade de mudança de setor ou filiais da empresa
Fonte: Pesquisa direta (2006).

Todavia, em entrevistas informais foi percebido que a negativa quanto à mudança de setor e filiais tem ligação com os salários e o volume de vendas de cada loja. Os recebimentos do setor de vendas são um dos maiores, pois os salários são acrescidos de um percentual de comissão sobre as vendas e os fornecedores oferecem prêmios apenas aos vendedores como: viagens para conhecer fábricas e treinamentos fora do estado, bônus nas vendas, prêmios em dinheiro, eletroeletrônicos etc.

A matriz que serve de objeto de estudo, é a maior em volume de vendas, portanto é o local no qual os vendedores têm maior rendimento. Questões como a distância de casa e ambiente de trabalho quanto à relação com os colegas também influem como permanência na loja principal.

4.6 COMPARAÇÃO ENTRE OS SALÁRIOS DE OUTRA EMPRESA

Conforme o gráfico 6, constata-se que 60% dos funcionários entrevistados acham que seus salários não estão compatíveis com a remuneração paga aos seus colegas de outras empresas. Para Luz (2003) salário é a variável mais pesquisada, pois, é em função da sua importância que sabemos o grau de

satisfação dos empregados. Analisa a percepção deles quanto a compatibilização dos salários da empresa com os praticados no mercado.

O equilíbrio existente na empresa entre os salários dos cargos da mesma importância, a possibilidade de aumentos salariais, a possibilidade de viver dignamente com os salários, o impacto na atração de talentos e na satisfação e fixação dos seus funcionários, a justiça na prática de aumentos salariais concedidos, a clareza quanto aos critérios do plano de cargos e salários da empresa etc. são alguns dos fatores de insatisfação com o salário.

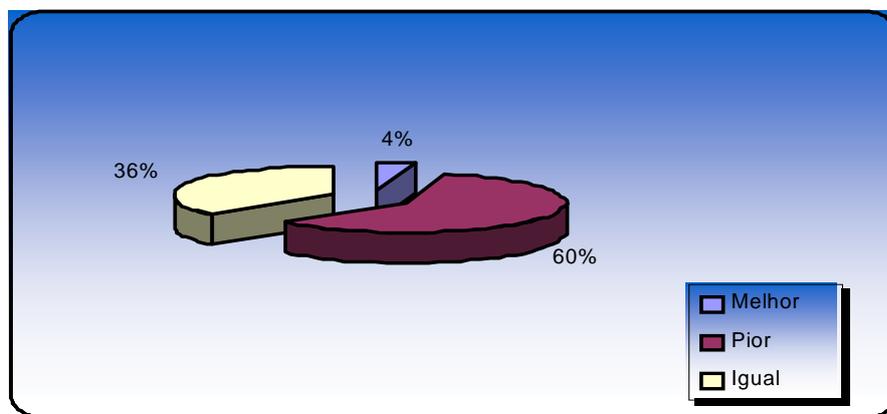


Gráfico 6 – Quanto à comparação entre o salário de outra empresa
Fonte: Pesquisa direta (2006)

Em entrevistas informais, foi constatado que o setor de vendas está bastante insatisfeito com a remuneração mensal paga. Faz-se um comparativo com uma loja vizinha e do mesmo ramo a da empresa estudada. A loja em questão remunera seus colaboradores da seguinte forma: um salário comercial, mais vale-transporte e vale almoço e os vendedores ainda recebem um percentual sobre as comissões de até 0,6% caso ultrapassem a meta mensal de R\$ 45.000,00 (quarenta e cinco mil reais) em vendas.

Já a remuneração paga pela concorrente é da seguinte forma: Salário comercial com vale-transporte e vale almoço e comissão sob vendas de 1,8% com metas superiores a R\$ 10.000,00 (dez mil reais) semanais. Caso o vendedor tenha alcançado uma meta superior a R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais) no final do mês, a empresa oferece um bônus a seus funcionários como prêmio pelo esforço nas vendas.

Segundo Chiavenato (1999) existe evidências de que o dinheiro pode motivar não apenas o desempenho como também outros tipos de comportamento,

como o companheirismo e a dedicação à organização. A conclusão que é tirada é de que as pessoas desejam o dinheiro para poder realizar as suas necessidades fisiológicas e de segurança como também de ter plenas condições de satisfação das necessidades sociais, de estima e auto-realização. O dinheiro pode comprar muitas coisas que satisfazem as necessidades pessoais.

4.7 INDICAÇÃO DE UM AMIGO

Como mostrado no gráfico 7, verificou-se que 84% dos entrevistados indicariam um amigo para trabalhar na empresa. Conclui-se que o ambiente é favorável para construir amizades, pois os trabalhadores passam a maior parte do dia no trabalho em convívio com os colegas de profissão.

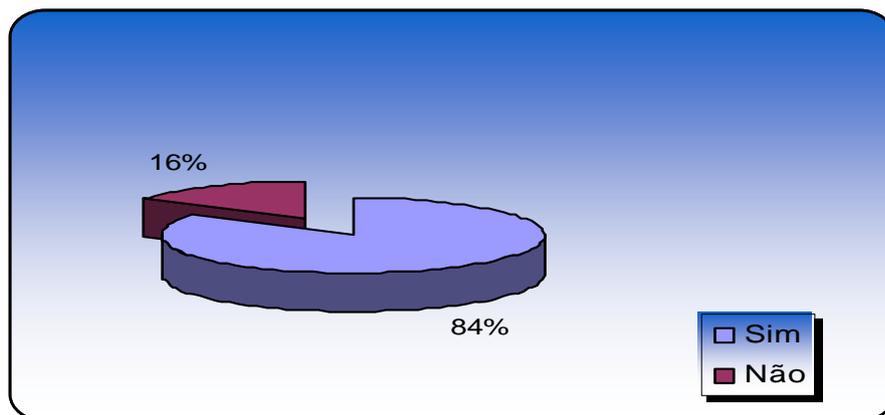


Gráfico 7 – Quanto à indicação de um amigo
Fonte: Pesquisa direta (2006)

Para Luz (2003) o trabalho em equipe faz bem aos funcionários, pois há uma ajuda mútua disposta a solucionar problemas, buscar oportunidades, aprimorar processos, inovação entre outras. A empresa apresenta alguns problemas de clima, mas a maioria ainda considera um bom local de trabalho e ainda assim indicariam um amigo ou parente para trabalhar na empresa.

Segundo Chiavenato (1999) a experiência do indivíduo com seu ambiente é um processo ativo porque seleciona os dados dos diferentes aspectos do ambiente, avalia-os em termos de suas próprias experiências passadas, e avalia aquilo que está experimentando em termos de suas próprias necessidades e

valores. A indicação de um amigo, para o grupo pesquisado, té baseada nas experiências que cada um tiveram ou têm na empresa em questão.

4.8 A IMAGEM DA EMPRESA PERANTE SEUS FUNCIONÁRIOS

A boa imagem que a empresa tem perante seus funcionários ficou demonstrada no gráfico 8, no qual 44% acham que a empresa tem uma imagem positiva, mas, o que assusta é que 40% têm a opinião de que nem sempre essa imagem é boa. Para Luz (2003) a imagem da empresa avalia a opinião dos funcionários sobre como a empresa é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade.

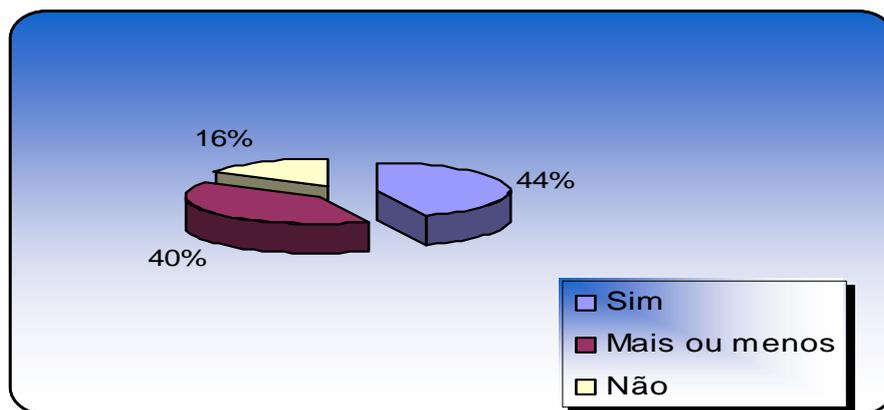


Gráfico 8 - Quanto à boa imagem da empresa entre os funcionários

Fonte: Pesquisa direta (2006).

O principal fator refere-se à pontualidade no pagamento de salários, na política de adiantamento do mesmo conforme entrevistas informais realizadas em abril de 2006. Em contrapartida, a imagem da empresa sai arranhada em relação a políticas de benefícios ou até mesmo de um bônus pelo bom desempenho nas vendas. Outras pessoas de setores que funcionam interligados com vendas têm a motivação em baixa ao perceber que não receberão comissões de vendas, nem incentivos como: viagens, treinamentos, prêmios, bônus ou extras etc.

Para Chiavenato (1999, p. 134) “cada um avalia o que está oferecendo e o que está recebendo em troca. Nesse intercâmbio de recursos, se desaparecer ou diminuir o sentimento de reciprocidade, ocorre uma modificação dentro do sistema”.

Além das políticas de pagamento de salários existe também uma boa imagem no que diz respeito aos dias de descanso. Feriados são comuns os funcionários receberem folgas se não um dia completo, mas pelo menos metade do dia, o que ajuda no descanso dos colaboradores.

4.9 TRATAMENTO DADO AOS FUNCIONÁRIOS PELOS GESTORES

Conforme mostrado no gráfico 9, verificou-se que 84% dizem ser tratados da mesma maneira, indistintamente do cargo que ocupam. Essa variável fica clara na demonstração de um bom trabalho em equipe, isto pode ser visto nos balanços feitos no final de ano, onde há uma participação e colaboração entre todos os funcionários. Os gestores tratam todos de maneira respeitosa e indistinta.

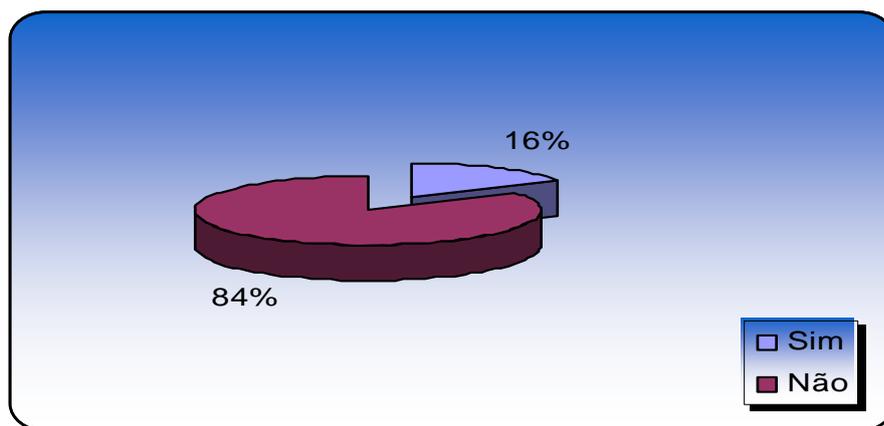


Gráfico 9 - Quanto ao tratamento dado aos funcionários

Fonte: Pesquisa direta (2006).

O Tratamento dado os funcionários pelos gestores é de suma importância para que a convivência seja harmoniosa e agradável. O tratamento indifere da classe social, posição ou cargo que ocupa na empresa, sexo, raça ou religião. Os gestores tratam seus subordinados de maneira extremamente gentil.

4.10 SATISFAÇÃO COM OS SALÁRIOS

Como mostrado no item 4.6, a comparação com os salários de profissionais de outras empresas, ficou evidenciada a insatisfação dos empregados

com relação aos salários como visto no gráfico 10, no qual foi perguntado se o salário supria as necessidades básicas do dia-a-dia, 46% responderam que o salário não satisfaz às necessidades, enquanto 36% acham que o salário satisfaz em parte e 20% acham que o salário lhe satisfaz perfeitamente.

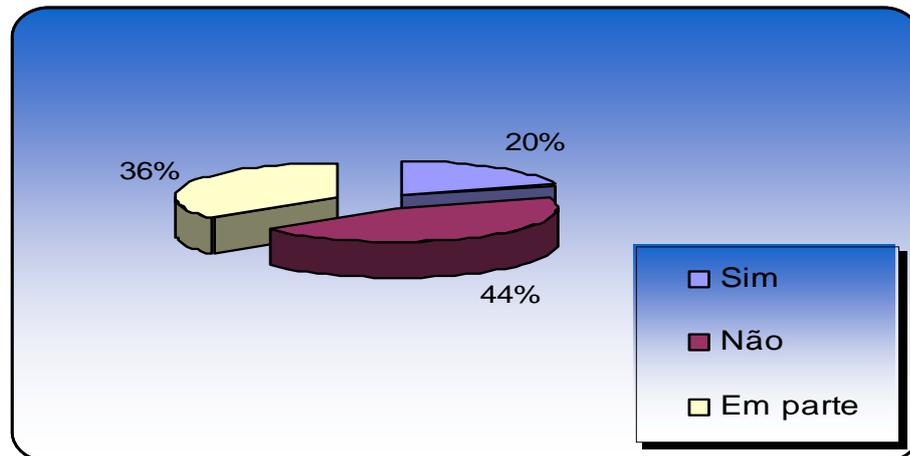


Gráfico 10 - Quanto à satisfação com o salário
 Fonte: Pesquisa direta (2006)

Para Chiavenato (1999) existe um preconceito em relação ao dinheiro, que é transformado em algo vil e sórdido, quando, na realidade, é uma das principais razões que levam as pessoas a trabalhar em uma organização. Funcionários tendem a questionar o valor do salário, quando este é comparado com os de outras empresas do mesmo segmento. Para os empregados, a comissão sobre as vendas paga pela empresa em questão está muito abaixo do principal concorrente.

4.11 POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL

Como evidenciado no gráfico 11, verificou-se que 44% dos entrevistados acharam que as possibilidades de crescimento profissional dentro da empresa são mínimas. Para Luz (2003) essa variável aponta a satisfação dos funcionários quanto às possibilidades de promoção e crescimento na carreira, as possibilidades de realização de trabalhos desafiadores e importantes, avalia as possibilidades de os funcionários participarem de projetos que representem experiências geradoras de aumento de empregabilidade e realização profissional e também avalia o uso e o aproveitamento das potencialidades dos funcionários.

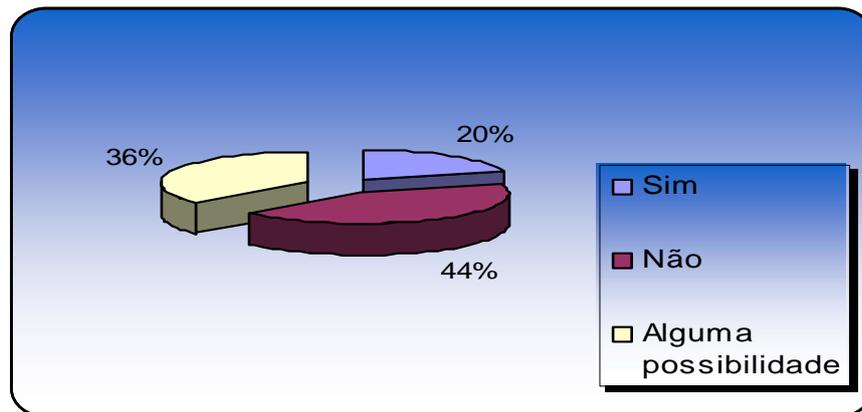


Gráfico 11 - Quanto ao crescimento de carreira
Fonte: Pesquisa direta (2006).

Para Chiavenato (1999) cada indivíduo tem uma habilidade de desempenhar tarefas e atividades e que toda organização precisa de alguns membros que executem as atividades necessárias para atingir seus objetivos. A empresa em questão não tem planos de cargos, mas possui outras filiais as quais podem gerar cargos de chefia e confiança dos gestores. Cabe a cada profissional especializar-se, investindo assim no capital intelectual.

4.12 POSSÍVEIS MELHORIAS NA EMPRESA

Esta variável mostra algumas alternativas motivacionais que podem melhorar o desempenho no trabalho, tais como: melhores salários, oportunidades de crescimento (plano de cargos) ou medidas que visem à valorização do esforço de todos os funcionários que podem ser avaliados através do número de faltas ou até mesmo no horário de chegada e total de horas extras, ficando a cargo da empresa, oferecer no final do mês um bônus ou até mesmo mostrar em lugar visível o funcionário do mês.

O gráfico 12 mostra que 32% dos funcionários sentem falta de algum benefício como vale alimentação, planos odontológicos ou até mesmo uma simples bonificação como prêmio pelo bom desempenho de seus trabalhos. Como já visto anteriormente, o salário ocupa a segunda posição nas lista de melhorias com 28%. A oportunidade de crescimento aparece com o terceiro lugar na lista com 16% e

empatados em quarto lugar vem à estabilidade no emprego, tratamento para com os funcionários e treinamentos com 8% cada.

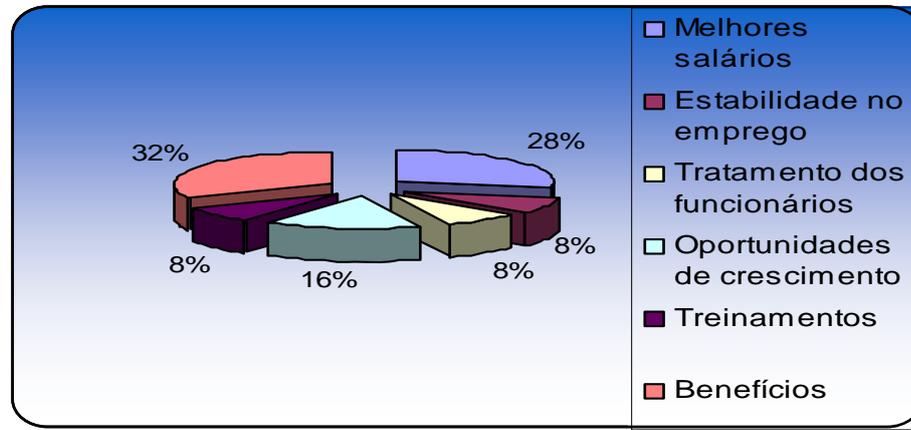


Gráfico 12 - Quanto à melhoria da empresa

Fonte: Pesquisa direta (2006).

Fica evidenciado que as necessidades dos funcionários estão basicamente voltadas para o lado financeiro. Para Luz (2003) as estratégias avaliam a satisfação dos funcionários quanto à qualidade das estratégias adotadas e quanto à qualidade de condução dos negócios.

O objetivo desta pesquisa não é de ensinar como dirigir o negócio, mas apenas avaliar o nível de satisfação do funcionário visando propiciar um ambiente de trabalho agradável, produzindo assim uma interação entre funcionários e gestores, no qual haja um “ganho” para ambos os lados. Poder-se-ia chamar de ganho a lealdade do colaborador aliada com a confiança conquistada através de bom relacionamento patrão-empregado.

Para Barros e Prates (1996) a promoção de festas, comemorações e congraçamentos são uma forma de integração da empresa com os funcionários, é uma boa maneira de dar aderência à empresa, pois as pessoas tendem a se unir mais.

4.13 POSSÍVEIS MOTIVOS DE INSATISFAÇÃO

Sabe-se que não é unânime a satisfação em relação ao trabalho, pois o ser humano não é uma máquina programada para produzir ao máximo. Devem-se levar em consideração fatores como saúde, *stress*, motivação etc. Na empresa em

questão, o gráfico 13 mostra que 40% dos entrevistados estão sobrecarregados de trabalho. Para 24% o ambiente no que se refere às condições de trabalho (local de trabalho) não é satisfatório; banheiros e lugares abafados são os locais mais criticados pelos funcionários. O trabalho que realizam é um fator mais motivacional, pois foi alegado que não existe resposta financeira ao esforço despendido nem condições de crescimento profissional.

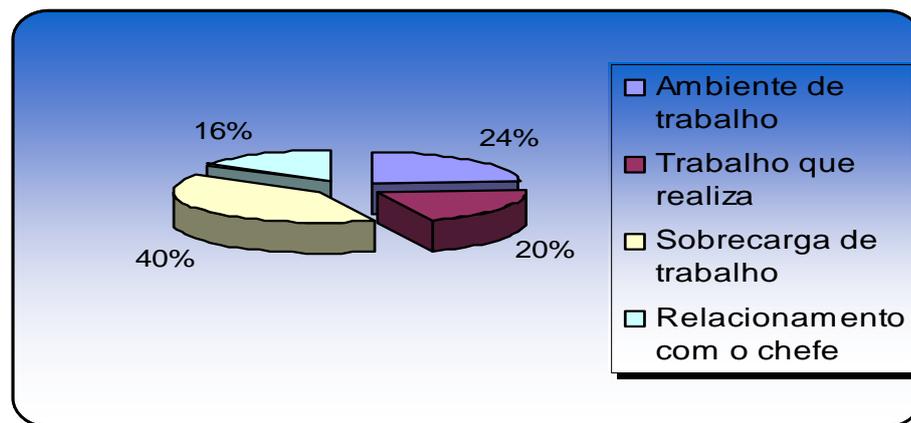


Gráfico 13 - Quanto à insatisfação na empresa
Fonte: Pesquisa direta (2006)

Para Luz (2003) verificar a qualidade das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados à disposição dos funcionários para a realização dos seus trabalhos, como posto de trabalho entre outros fatores é importantíssimo na hora de avaliar a qualidade da produção e comprometimento dos funcionários no seu horário de trabalho. Desta forma pode-se evitar a dispersão e a chamada “greve branca” na qual, os funcionários comparecem a empresa, mas não realizam suas tarefas diárias com eficácia e eficiência.

Para Chiavenato (1999) existe um modelo básico de comportamento seguido pela maioria das pessoas e seu resultado pode variar, pois depende da percepção do estímulo, das necessidades, dos desejos e da cognição de cada pessoa, conforme ilustrado na figura 1.

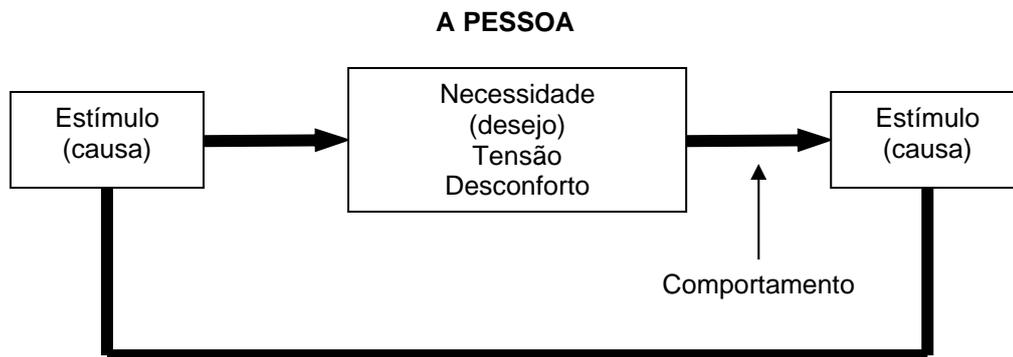


Figura 1 – O modelo básico de comportamento
Fonte: Chiavenato (1999, p. 90)

Ainda segundo este autor, uma satisfação pode ser frustrada ou impedida. No ciclo motivacional, muitas vezes a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra uma barreira ou um obstáculo para sua liberação, conforme a figura 2.

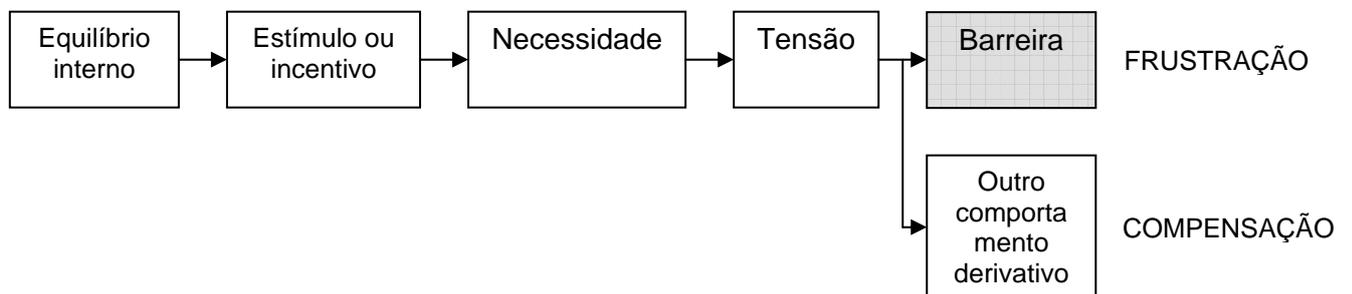


Figura 2 – As etapas do ciclo motivacional, com frustração ou compensação, quanto a impossibilidade de satisfação da necessidade.
Fonte: Chiavenato (1999, p. 91)

Pode-se perceber que existem outras possibilidades de satisfazer os empregados conforme é apresentado no capítulo 5.

4.14 CLASSIFICAÇÃO DA EMPRESA PELOS FUNCIONÁRIOS

Foi solicitado aos funcionários que classificassem a empresa em relação a sua chegada e o momento atual. O gráfico 14 mostra que 56% dos funcionários acham que não houve nenhuma mudança positiva ou negativa desde a sua chegada

até os dias atuais. Já 36% sentem uma significativa melhora nos dias atuais e 8% acham que a empresa está pior do que antes.

Para Luz (2003) a estabilidade no emprego é uma variável de grande importância na avaliação do clima organizacional, pois, procura conhecer o grau de segurança que os funcionários nos seus empregos, assim como o *feedback* que recebem sobre como eles estão indo no trabalho

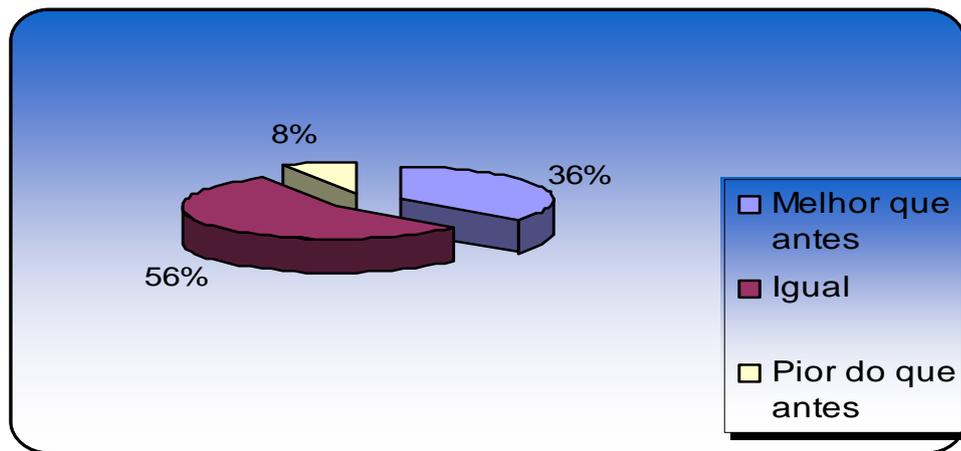


Gráfico 14 - Quanto à classificação da empresa pelos funcionários
Fonte: Pesquisa direta (2006).

Observa-se que a classificação tem a ver com a segurança que o emprego oferece. Em contrapartida a insatisfação acentua no que se refere aos salários e comissões sobre vendas.

4.15 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Pode-se avaliar a satisfação no trabalho através de muitas variáveis, mas foram levadas em consideração algumas como: salários, condições físicas de trabalho, valorização dos funcionários por exemplo. Observa-se que:

As diferentes necessidades que coexistem no interior de cada um são comparadas àquilo que também se denomina de desejos ou expectativas e têm como origem carências dos mais diferentes tipos, tanto no tocante ao componente físico, como ao psíquico da personalidade. (BERGAMINI, 1997, p.31)

Um indivíduo com alto grau de motivação, conseqüentemente trabalha mais satisfeito. E quais os fatores que mais satisfazem ou aqueles que desmotivam e deixam insatisfeitos os funcionários ?

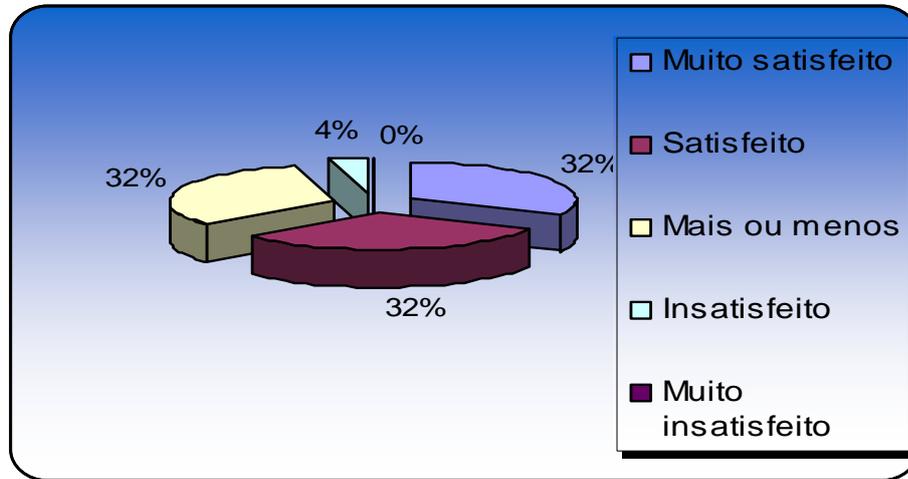


Gráfico 15 - Quanto ao grau de satisfação no trabalho
Fonte: Pesquisa direta (2006).

Conforme o gráfico 15, verificou-se que 64% dos funcionários estão satisfeitos em trabalhar na empresa e 36% se dizem insatisfeitos. Pode-se concluir com isso que a maioria dos funcionários sente que a empresa é um bom local para se trabalhar, que o relacionamento com os colegas de diversos setores é bom, que existe a preocupação dos gestores no bem-estar dos funcionários, mas a questão salário está bem definida através dos números desta pesquisa como causa de insatisfação.

5 SUGESTÕES PARA MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Através deste estudo, percebeu-se que existem maneiras diversas de se oferecer uma melhor qualidade de vida no trabalho e conseqüentemente a melhoria no clima organizacional. Oferecer uma melhoria para pessoas que às vezes passam dez horas por dia no seu trabalho é fazer com que as perspectivas de vendas cresçam e os funcionários ofereçam o máximo de si e que sejam cada vez mais leais à empresa. Enumeramos algumas medidas que podem ser adotadas pelos gestores para que seus funcionários trabalhem mais motivados:

- Bônus extras nas férias: funcionaria como medida para evitar faltas excessivas. Estabelecer-se-ia um piso, o qual seria igual para todos os funcionários e que seria subtraída à medida que as faltas fossem contabilizadas durante o ano, ficando no final um valor líquido acrescido nas férias.
- Horários flexíveis de trabalho: facilitaria o equilíbrio entre trabalho e família evitando excesso de faltas e atrasos.
- Ausência ao trabalho um dia a cada dois meses: Resolver assuntos pessoais, visitas ao médico ou apenas um dia de folga durante a semana.
- Ajuda de custo para aquisição de material para crianças em idade escolar: um valor disponibilizado a cada funcionário com filhos comprovadamente matriculados na escola. Pode-se exigir acompanhamento escolar.
- Ensino supletivo para os funcionários: elevar a auto-estima dos colaboradores e torná-los mais bem preparados para uma possível ascensão profissional.
- Café da manhã com os funcionários e gestores: num momento de descontração surgem idéias, e sugestões para a melhoria na empresa. Os funcionários sentem-se parte importante da empresa estando junto com os gestores.
- Pesquisa anual do clima organizacional: saber como os funcionários estão sentindo o seu ambiente de trabalho, acompanhar e manter o crescimento de cooperação dentro da empresa.
- Prêmio destaque do mês: como usado nas redes de *fast food* McDonald's no qual o melhor atendente (vendedor) com desempenho acima da média recebe bônus de 25% do salário e tem sua foto exposta em um painel.

- Bolsa de estudos: investe-se no aperfeiçoamento do profissional, matriculando-se um funcionário que deseje ingressar em curso técnico, curso pré-vestibular ou ainda oferecer 50% da mensalidade de graduação ou especialização.

- Demissão: estudada após 3 avaliações com notas abaixo de 5 seguidas numa escala entre 0 a 10.

A empresa poderá adotar apenas alguns grupos de medidas, ficando a cargo de cada gestor avaliar a forma que se encaixe no ramo de negócios e tamanho da empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como principais objetivos: analisar o clima organizacional de uma empresa do comércio varejista, identificar os possíveis conflitos existentes e apresentar melhorias para o ambiente de trabalho e qualidade de vida.

Gerenciar o clima pressupõe duas preocupações, uma de natureza social e outra econômica. A primeira remete aos cuidados com a qualidade de vida no trabalho. A segunda visa melhorar a produtividade das organizações com aumento do engajamento, do comprometimento e da motivação de seus empregados.

Como dizem os especialistas em qualidade, o que não se mede não se gerencia. Portanto, é necessário trabalhar com fatos e dados. Avaliar o clima organizacional permite às empresas identificar as percepções de seus empregados sobre os diferentes aspectos que influenciam o seu bem-estar no trabalho, e conseqüentemente, a qualidade de vida no trabalho. Permite, ainda, identificar oportunidades de melhoria da qualidade, da produtividade, do comprometimento dos empregados com os resultados da empresa e, por conseguinte aumentar a própria rentabilidade.

Algumas destas cenas são muito conhecidas: rotatividade alta e perda de talentos, produtividade abaixo da média da empresa, baixo índice de assiduidade, pouco compromisso com as metas da empresa, falta de clareza quanto ao futuro da empresa, alto índice de reclamações trabalhistas, desperdício e perdas acima da média, baixo grau de inovação, conseqüentemente os treinamentos não geram resultados esperados. São aspectos que devem ser observados e que devem ser levados em consideração. É nesta hora que se deve perceber como anda o clima.

Sentir que está sendo ouvido pela organização representa hoje o principal fator de motivação citado pelos funcionários, por isso é tão importante a pesquisa de clima organizacional se bem trabalhado pode trazer alguns benefícios para organização, como: retenção de talentos, diminuição do índice de doenças psicossomáticas, treinamentos sintonizados com os objetivos da empresa, gerando resultado, alta produtividade, melhoria na comunicação Interna da empresa, aumento no comprometimento dos funcionários com a empresa (sentem-se

responsáveis por ela), credibilidade, integração e união e adequação do processo de seleção / premiação.

Será que os empresários estão preparados para ouvir os resultados da pesquisa? Todas as verdades de uma organização são sabidas por todos que dentro dela vivem? O ser humano mudou, e a mudança tem que ocorrer de forma a gerenciá-los para que se consiga atingir resultados diferentes. De que adianta pesquisar o clima da empresa se a mesma sabe que a causa de toda a desmotivação dos funcionários é a baixa remuneração? Enquanto acredita-se que só o salário é o grande causador dos problemas, não será feito nada e não ocorrerão mudanças.

Impactos positivos da pesquisa de clima na construção de programa de desenvolvimento de lideranças: diminui os "achismos", evidencia aspectos da "área cega" das percepções organizacionais, aumenta o grau de comprometimento das pessoas, aumenta o sentimento de valorização profissional (eu sou útil para a organização) e aumenta o foco nas competências críticas. Se ninguém motiva ninguém, por que as lideranças fazem parte da solução? As lideranças têm um impacto muito grande sobre o clima organizacional. A pesquisa é a voz do cliente interno, que nos permite customizar o programa de lideranças nas reais necessidades e na cultura daquela organização.

Algumas sugestões do que precisa ser mudado seria, por exemplo, o sentimento de que os sucessos do passado garantem o sucesso do futuro. Nem todos os projetos que deram certo no passado funcionarão nos dias atuais, pois os profissionais dentro das organizações mudam. Política de pagamento de salários, carga horária, sobrecarga de trabalho foram uns dos fatores que mais levam a desmotivação dos trabalhadores da empresa estudada levando ao desequilíbrio na valorização das competências técnicas em detrimento das competências emocionais e de gestão.

A falta de foco nos resultados da empresa, gestão focada nos interesses setoriais ou pessoais, falta de visão sistêmica e falta de transparência nas comunicações são fatores que causam insatisfação e conseqüentemente alteram o clima organizacional.

Sabe-se que não existe unanimidade em satisfazer as expectativas de todos, tanto patrões como empregados, mas o que se deve perceber é uma maneira adequada de amenizar os conflitos existentes e fazer com que todos consigam

perceber que estão inseridos nos planos da empresa para que todos dêem o máximo e junto com a organização cresçam e tome o caminho rumo ao sucesso.

Ao estudar o clima organizacional desta empresa, foi observado que 90% dos seus funcionários estão desmotivados e que a maior força motivadora seria um aumento salarial.

A relação entre as variáveis estudadas como, por exemplo, quanto à comparação entre os salários pagos por outras empresas, ficou evidenciado que a grande maioria está insatisfeita, pois acha que está ganhando menos que os funcionários da principal concorrente.

O ambiente de trabalho quase sempre é bom. Isso se reflete na iminente ameaça a estabilidade dos empregados, como a não adequação aos horários, às faltas e o baixo rendimento, sendo estes motivos atrelados aos salários, uma vez que os empregados do comércio, têm seus maiores ganhos relacionados às comissões sobre as vendas.

De modo geral, a empresa em questão têm seus pontos fracos bastante evidenciados como por exemplo na questão salarial (comissão de vendas muito abaixo da concorrente) e a opção pela alta rotatividade de funcionários, o que torna um péssimo negócio para a empresa, haja visto que os clientes fiéis, na maioria das vezes criam vínculos com estes vendedores.

A questão salarial é motivo de insatisfação para grande parte da população brasileiro, mas o que deve ser levado em consideração são as sugestões apresentadas que minimizem esta insatisfação, ou até mesmo que possam substituir de forma a satisfazer de outra forma às necessidades dos funcionários.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fátima Mondejar de. **Voluntariado empresarial minimiza efeitos do stress ocupacional**. Disponível em: <http://www.rhcentral.com.br/artigos/abre_artigo.asp?cod_tema=1471> Acesso em: 27 jun. 2005.

ALVARÃES, Alberto. **Pesquisa de clima organizacional**: medindo a temperatura da empresa. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3263&org=3>>. Acesso em: 18 abr. 2005.

AMARO, Rubens de Araújo. **Cuidado com a pesquisa de clima**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3703&org=3>>. Acesso em: 18 abr. 2005.

BARROS, Alessandra. **Pesquisa e diagnóstico de clima organizacional**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/imprima.php?cod=4236>>. Acesso em 13 out. 2005.

BARROS, Betânia Tanure de; PRATES, Marco Aurélio Spyrer. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BENUCCI, Mauro. **O cérebro do clima organizacional**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=.105&org=3>>. Acesso em: 18 abr. 2005.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CODA, Roberto. **O valor do diagnóstico de clima**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod40042&org=3>>. Acesso em: 18 abr. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 16. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

_____. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1999. v. 2.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

ELLINOR, Linda; GERARD, Glenna. **Diálogo**: redescobrimo o poder transformador da conversa. São Paulo: Futura, 1998.

ELY, Eliseu Eduardo. **Clima organizacional**: o diferencial competitivo. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3443&org=3>>. Acesso em: 18 abr. 2005.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo aurélio século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, Paulo César Martin. **Relações empresas e colaboradores**: base para o desenvolvimento humano e empresarial. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4298&org=3>>. Acesso em: 22 mar. 2006.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROCHA, Anderson. **O poder dos relacionamentos**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4318&org=2>>. Acesso em: 22 mar. 2006.

SAMPAIO, Henrique César. **Stress ocupacional e qualidade de vida**. Disponível em: <http://www.feanquil.com.br/copg/Resumos%20LAtu_Sensu/Resumos_engqualidade/EQ090.htm>. Acesso em: 27 jun. 2005.

SOBREIRA, Ana Maria Monteiro Bichara. **Estratégias de marketing no departamento comercial**: NASA: uma ação de competitividade. João Pessoa, 2005. Monografia (bacharelado em administração) Faculdade de Ensino Superior da Paraíba – FESP.

SORIO, Washington. **Clima organizacional**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4070&org=3>>. Acesso em: 18 abr. 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WAGNER TERCEIRO, John; HOLLENBEK, John. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2000.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Este questionário tem como objetivo obter informações sobre a o clima organizacional deste estabelecimento. Por meio da análise de dados coletados, pretende-se oferecer subsídios para o aprimoramento dessas questões acima descritas. A finalidade das respostas é de grande importância para qualidade e consistência do trabalho de pesquisa. Por isso, aconteça: necessita-se de seu apoio.

1. Existe um relacionamento de cooperação entre diversos setores da empresa?
 Sim Não Não tenho opinião

2. O ambiente de trabalho na empresa é bom?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca
 Não tenho opinião

3. Os gestores da empresa têm interesse no bem estar dos funcionários?
 Sim Não Não tenho opinião

4. Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos gestores?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

5. Você gostaria de trabalhar em outro setor ou em algumas das filiais da empresa?
 Sim Não

6. Como você compara o seu salário ao de outras pessoas que executam tarefas semelhantes as suas em outras empresas?
 Melhor Igual Pio

7. Você indicaria um amigo para trabalhar na empresa?
 Sim Não

8. A empresa desfruta de boa imagem entre os funcionários?
 Sim Mais ou menos Não

9. O tratamento recebido pelos funcionários da empresa depende do cargo que ocupam?
() Sim () Não
10. O seu salário satisfaz às suas necessidades básicas de vida?
() Sim () Não () Em parte
11. Você vê possibilidade de crescimento de carreira, a curto ou médio prazo na empresa?
() Sim () Não () Alguma possibilidade
12. A empresa poderia melhorar se:
() Pagasse melhores salário
() Proporcionasse maior estabilidade no emprego
() Tratasse melhor os funcionários
() Apresentasse mais oportunidades de crescimento
() Concedesse mais treinamentos
() Oferecesse mais benefícios
13. O fator que gera mais insatisfação na empresa é: (responda APENAS uma alternativa)
() Ambiente de trabalho ruim
() O trabalho que realizo
() Sobrecarga de trabalho
() Relacionamento com a chefia
14. De modo geral, como você classifica a empresa em relação ao que ela era quando você veio trabalhar aqui?
() Melhor do que antes () Igual () Pior do que antes
15. Você está satisfeito de trabalhar na empresa?
() Muito satisfeito () Insatisfeito
() Satisfeito () Muito insatisfeito
() Mais ou menos