

Avaliação do clima organizacional: institucionalizando esta prática na DISBECOL - Distribuidora de Bebidas Caicó Ltda¹

Patrícia Ramos de Carvalho Simas²

Uraneide Márcia Góis Costa³

Resumo: A proposta desse estudo é implantar a avaliação do clima organizacional numa empresa distribuidora de bebidas, identificar o grau de satisfação dos funcionários e propor, a partir da análise das diversas teorias de motivação, uma direção a seguir para atender às expectativas da empresa e dos funcionários, possibilitando entender o que faz com que eles se mantenham na empresa e o que os leva a pedir o desligamento. A pesquisa se caracteriza como estudo de caso quantitativo com aplicação de questionário, sendo utilizadas as variáveis do modelo de Luz (2006). As principais causas de satisfação apontadas pelo estudo foram: Orgulho, Respeito e Relacionamento e as causas que indicaram a insatisfação foram: Remuneração, Crescimento e Reconhecimento.

Palavras-chave: Satisfação, Clima organizacional, Avaliação do clima organizacional.

Abstract: The proposal of this study is to implant the evaluation of the organizational situation in a delivering drink company, to identify the level of satisfaction of the employees and to consider, from the analysis of the several theories of motivation, an way which correspond the expectations of the company and the employees, belongs possible to understand what it makes with that they remain themselves in the company and What happen when they give up to work. The research if characterizes as study of quantitative case with application of questionnaire, being used the 0 variable of the model of Luz (2006). The main causes of satisfaction pointed by the study had been: pride, respect and relationship and the causes that had indicated the unsatisfaction had been: remuneration, growth and recognition.

Key-Word: Satisfaction, Organizational situation, Analyses of this organizational situation.

1. Introdução

Grande parte dos trabalhadores desenvolve suas atividades em organizações onde existem conflitos que interferem no desempenho da equipe. Ao passar grande parte do seu dia nas empresas, os trabalhadores desenvolvem relações com os colegas vivenciando e se envolvendo emocionalmente de acordo com o ambiente.

¹ Artigo científico apresentado como trabalho de conclusão como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios pela Faculdade de Natal - FAL. Orientado pela professora Patrícia Whebber, Dra.

² Engenheira; Pós-Graduanda em Gestão Estratégica de Negócios pela Faculdade de Natal - FAL.

³ Contadora; Pós-Graduanda em Gestão Estratégica de Negócios pela Faculdade de Natal - FAL.

Se existem tensão e insatisfação, é provável que as relações não sejam satisfatórias, interferindo na produtividade. Por outro lado, se existe um ambiente satisfatório, onde as pessoas sentem-se bem, é provável que os índices de produtividade sejam altos.

O ideal é que as relações desenvolvidas na empresa sejam significativas, proporcionando a satisfação e a motivação de todos.

A escolha do tema surgiu da necessidade de estudar o clima organizacional em uma empresa distribuidora de bebidas que tem perdido alguns de seus profissionais para empresas concorrentes, gerando diminuição de produtividade, custos com recrutamento, seleção e treinamento, entre outros.

Não foi encontrada na literatura nenhuma abordagem em uma empresa desse ramo e sabe-se que outras empresas distribuidoras vêm passando pelo mesmo problema, por isso tomou-se a decisão de desenvolver esse estudo para identificar as possíveis causas do problema.

2. Caracterização da Empresa

A empresa pesquisada, a Disbecol, foi fundada em 07 de Agosto de 1981 na cidade de Caicó-RN, tendo como objetivo social atuar no segmento de Comércio Atacadista de Bebidas, Refrigerantes e Águas Minerais.

Em 09/09/81 celebrou com a Companhia Brahma o contrato de Revendas e Distribuição dos produtos da marca Brahma.

Hoje, a empresa é revendedora dos produtos comercializados pela Ambev e tem uma equipe composta por 58 funcionários que atuam nos setores de administração, vendas, distribuição, puxada e armazenagem.

A empresa passa atualmente por uma reestruturação do seu modelo de gestão, com o objetivo de tornar-se mais eficiente e rentável, e um dos seus maiores desafios no setor de pessoal é implantar a prática de avaliação do clima organizacional, monitorar continuamente o nível de satisfação e conseqüentemente a produtividade, motivação e o comprometimento de todos com os resultados.

Necessita, portanto, identificar os pontos da empresa que podem ser vistos como elementos facilitadores ou bloqueadores para o processo de melhoria da qualidade do trabalho desenvolvido; avaliar o grau de cooperação e relacionamento existente entre as equipes e identificar os problemas atuais que se refletem nas relações de trabalho.

Através da análise das entrevistas de desligamento realizadas pela empresa, constatou-se que os funcionários que solicitam o desligamento, falam bem da empresa, comentam que voltariam a trabalhar nela e que indicariam um amigo para fazer parte dos quadros.

A Disbecol detém a liderança no mercado de cervejas e necessita ter em seus quadros funcionais pessoas motivadas, para garantir que seus objetivos e metas sejam alcançados e acredita que isso está intimamente relacionado à satisfação dos seus funcionários, por isso é fundamental que nesse momento seja focado o grau de satisfação dos funcionários, pois a partir desse conhecimento pode-se buscar a melhoria das condições de trabalho e de vida, alinhando assim, os objetivos organizacionais e individuais, uma vez que a satisfação no trabalho está intimamente relacionada com a produtividade.

Certamente, os resultados da análise do clima organizacional fornecerão indispensáveis subsídios para monitorar as percepções das pessoas e tomar decisões para melhorar o ambiente, a motivação e a qualidade de vida, satisfazendo os funcionários e canalizando esse comportamento motivado na direção dos objetivos da empresa.

2.1 Modelo de Gestão da empresa

O modelo de gestão de pessoas utilizado atualmente prevê a prática de recrutamento e seleção, com levantamento do perfil da vaga, divulgação do processo interna e externamente, análise dos currículos, provas e entrevista. Existe a possibilidade de ascensão e o aproveitamento do pessoal interno é significativo. Também estão definidos o perfil e a descrição de todos os cargos, incluindo capacitação técnica, habilidades e aptidões, competências específicas e existe o acompanhamento e avaliação do período de experiência.

O treinamento de integração na empresa garante a adaptação à cultura e à rotina de trabalho e o treinamento de integração na função passa o conhecimento dos processos, rotinas padrões e sistemas necessários para execução de suas atividades.

A empresa tem ainda em sua rotina, treinamentos periódicos para desenvolver as pessoas que são realizados com os funcionários já integrados e treinados na função e visa aprimorar e preparar os funcionários para exercerem cada vez melhor suas funções e os prepara para possam assumir novos desafios. É feito através da reciclagem de conhecimentos e eliminação das lacunas técnicas e comportamentais.

Quanto à segurança no trabalho, a empresa atua de acordo com as normas em vigor, conscientiza os funcionários em relação à utilização dos equipamentos de proteção e treina os condutores de veículos periodicamente. Analisa os acidentes, estratificando as causas e atua utilizando ferramentas para suas correções.

Todos os funcionários recebem remuneração variável, de acordo com o volume de vendas e itens de performance previamente definidos (vendas e distribuição) e resultado financeiro e itens de performance relativos às áreas (demais áreas). Os gerentes recebem participação nos resultados.

A empresa considera que precisa atuar / melhorar na comunicação interna, pois ela não existe como um instrumento que deveria mobilizar e informar, por não conseguir alinhar idéias, esforços e motivar os funcionários no sentido de potencializar os resultados. O gestor acredita que se a comunicação tornar-se mais clara, as pessoas sentir-se-ão mais à vontade para interferir, participar, propor, discordar, criar e tomar decisões. Atualmente, por motivo da comunicação não existir de forma satisfatória; existem “vácuos” de informação que são preenchidos por boatos ao invés de preservar a cultura da empresa.

A avaliação de desempenho não é realizada. Está sendo encaminhada através de treinamentos para os líderes dos setores por uma consultoria externa.

Quanto à rotatividade, existe análise dos desligamentos realizada através das respostas coletadas na entrevista de desligamento, onde são detectadas as fortalezas e as fragilidades da empresa, mas as melhorias são implementadas parcialmente, pois não existe um retrato do clima organizacional como um todo que propicie uma melhor percepção.

Existem incentivos, mas são direcionados às áreas de vendas, distribuição e armazenagem. A área administrativa não é contemplada.

As ações realizadas para reconhecimento, também não contemplam a área administrativa. Existem nas demais áreas.

3. Referencial teórico

Para desenvolver este estudo, foram pesquisados assuntos relativos aos conceitos de Clima Organizacional, relação entre Clima e Cultura Organizacional, Satisfação e Motivação.

Segundo Robbins (2005), “comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o

comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”.

O campo do comportamento organizacional foi se firmando através da divulgação nos meios científicos e acadêmicos e na sua utilização como referencial em proposições teóricas e pesquisas. Ele teve as primeiras tentativas para delimitá-lo na década de 60. Até a década de 80, o currículo das escolas de administração enfatizava apenas os aspectos técnicos de gestão e deixava de contemplar os aspectos relativos a comportamento e habilidades interpessoais.

Nas últimas décadas os aspectos interpessoais começaram a ser valorizados, quando se percebeu que o comportamento organizacional depende dos grupos e indivíduos que compõem a organização e por isso todos são afetados pela rapidez das mudanças que ocorrem no mundo, fazendo com que mudem as pessoas que vivem e trabalham nas organizações, as expectativas dos clientes e consumidores, as próprias organizações e os seus gestores. Diante disso deu-se importância ao conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente, pois trata do comportamento individual, como por exemplo, atitudes, percepção, personalidade e motivação, mas também está relacionado com o comportamento grupal incluindo tópicos como normas, papéis, construção de equipes e conflitos.

Como nas empresas as pessoas agem tanto como indivíduos quanto como membros de grupos, é necessário estudar o comportamento sob os dois ângulos. O comportamento organizacional tem aspectos visíveis e superficiais que são facilmente percebidos nas organizações como, por exemplo, as estratégias adotadas pela empresa, as políticas adotadas, a tecnologia utilizada e tem também aspectos invisíveis e profundos, como percepções, normas grupais, conflitos interpessoais e intergrupais que são difíceis de serem percebidos, mas influenciam no comportamento.

O comportamento organizacional utiliza a abordagem situacional, pois as organizações e as pessoas são diferentes e é preciso avaliar sob os aspectos detectados nas circunstâncias apresentadas. O seu objetivo é ajudar às pessoas e às organizações para que possam conviver em harmonia.

A compreensão do comportamento organizacional ajuda todos os envolvidos na organização a lidar com os problemas e oportunidades organizacionais, pois ele influencia e é influenciado pelo clima organizacional que, segundo Luz (1996), vem a

ser o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento. O clima organizacional também interfere no desempenho das pessoas, na motivação e satisfação no trabalho, ou seja, o clima reflete o comportamento organizacional.

A satisfação no trabalho é uma variável dependente do comportamento organizacional, pois tem muito a ver com a qualidade de vida no trabalho que por sua vez está relacionada ao grau de satisfação com o trabalho, ou seja, como o funcionário se sente na empresa.

Como o comportamento das organizações depende das pessoas e dos grupos que nela trabalham, o comportamento das empresas diante das mudanças rápidas e constantes é o que determina o comportamento organizacional, e para que a empresa influencie positivamente os resultados organizacionais é fundamental que atue na satisfação e motivação para agregar valor a ela própria e aos clientes.

É importante considerar que a força de trabalho está desenvolvendo novas habilidades e competências e as organizações precisam estar preparadas para lidar com essas mudanças. Conforme já foi comentado acima, as expectativas dos clientes e consumidores também estão mudando e somente as organizações capazes de oferecer melhores serviços e produtos de qualidade somados a baixos custos terão prosperidade. Assim sendo, as organizações precisam do compromisso de todos os seus componentes para promover a melhoria contínua, pois as necessidades e expectativas dos clientes estão sempre mudando e acompanhar as mudanças é fundamental.

Nesse cenário é importante estar preparado para lidar com pessoas de diferentes valores sociais, idades, perspectivas e valores pessoais e ainda reconhecer a importância dos recursos humanos e conhecer o que os funcionários pensam sobre a empresa e isso se faz através da gestão do clima organizacional. Segundo Luz (2006) “Só é excelente a empresa que estende excelência à qualidade de vida de seus funcionários”. Apesar do clima ser afetado por fatores externos à organização, a cultura organizacional é uma das suas principais causas, pois influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Conforme Luz (2006) “Cultura organizacional é o conjunto de crenças, valores, costumes, rituais, slogans, mitos, tabus, tradições, sentimentos e comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização”.

Luz (2006) diz que “sente” existir uma relação entre cultura e clima. Ele comenta que os conceitos se complementam.

Segundo Moura (apud LUZ, 2006), “a cultura é um sistema de crenças (como as coisas funcionam) e valores (o que é importante) compartilhados (vivenciado por todos) e que interagem com (penetração nos sistemas e subsistemas) as pessoas, as estruturas e mecanismos de controle para produzir (efeitos) as normas de comportamento características daquela organização (como fazemos as coisas por aqui)”. Através dos conceitos de clima, na visão de alguns autores, pode-se concluir que clima e cultura são complementares.

De acordo com Coda (apud LUZ, p.11) “O clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de Recursos Humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa”.

Para Bowditch e Buono (1997, p.189), “o clima organizacional é uma percepção resumida da atmosfera e do ambiente da organização, e tem implicações na satisfação com o trabalho e a organização, no desempenho, nos padrões de interação em grupos, e nos comportamentos de afastamento (Absentéismo, rotatividade)”.

Luz (1996), ressalta a importância de observar o fator tempo, pois o clima organizacional é instável, conforme a influência que sofre de algumas variáveis.

O clima organizacional interfere positivamente ou negativamente sobre a satisfação e a motivação, por isso é fundamental que além do foco nos resultados exista a preocupação do foco nas pessoas já que são elas que colocam os planos em prática. É preciso levar em conta aspectos como conhecimento, comportamento, relacionamento, atitude e expectativa, para que se possa conquistar a satisfação e promover a motivação. Assim sendo, pode-se melhorar muito o desempenho de uma empresa intervindo no clima organizacional e para isso é necessário mapear o ambiente interno da empresa e identificar os pontos positivos e os pontos que precisam ser mudados ou melhorados e trabalhar os principais focos de problemas para melhorar o ambiente de trabalho.

Para mapear o ambiente interno da empresa, pode-se utilizar questionários, entrevistas e painéis de debates. A técnica mais utilizada é o questionário, pois permite aplicar na empresa inteira com um custo relativamente baixo. Sua aceitação

deve-se ao fato de manter sigilo nas respostas já que não há identificação de quem respondeu. O questionário permite usar questões abertas ou fechadas, possui uma técnica de inclusão de perguntas cruzadas para checar a consistência das respostas e não exige local apropriado para preenchimento. Na utilização da entrevista existe uma grande desvantagem que é a falta de sigilo, é um método mais demorado, tem custo maior e precisa de pessoas capacitadas para conduzir o trabalho. O painel de debates é um tipo de entrevista feito em grupos que tem como vantagem ter o depoimento pessoal dos participantes, obtendo as diversas visões das questões abordadas. A desvantagem é identificação dos participantes e o espaço físico apropriado para a realização das entrevistas com os grupos.

A pesquisa deve ser realizada anualmente ou a cada dois anos.

Nessas técnicas utilizadas, existe mais de um tipo de abordagem. Segundo Robbins (2005), para medir a satisfação com o trabalho, existem duas abordagens que são mais comumente utilizadas que são a classificação única global e a soma de pontuação. Na classificação única global a abordagem é realizada através da pergunta tipo: “levando tudo em consideração, o quanto você está satisfeito com o seu trabalho?” Os funcionários respondem marcando as alternativas propostas, de um a cinco, que correspondem a avaliações que vão de “extremamente satisfeito a extremamente insatisfeito”.

A abordagem da soma de pontuação é mais detalhada, pois identifica elementos-chave no trabalho e pergunta ao funcionário sua opinião sobre cada um deles. Nessa abordagem incluem-se perguntas sobre natureza do trabalho, supervisão, remuneração atual, oportunidades de promoção e relacionamento com os colegas. Através de técnica apropriada, as respostas são somadas para se obter uma pontuação geral da satisfação no trabalho.

Pesquisas apontam que não existe uma abordagem superior à outra, pois as comparações entre os dois métodos mostram que ambos funcionam bem.

Através da pesquisa de clima organizacional, as empresas têm subsídios para elaborar projetos a partir das opiniões dos funcionários, fazendo com que eles percebam que são parte do negócio, melhorando assim o relacionamento entre eles.

Como se vê, a gestão do clima organizacional é de suma importância, pois fornece os elementos capazes de melhorar continuamente o ambiente de trabalho, o comprometimento dos funcionários com os resultados da empresa e a motivação. Todos esses elementos são indicadores do sucesso organizacional. Motivar as

peças a terem um elevado nível de desempenho é fundamental para as empresas num mundo cada vez mais competitivo. Um bom desempenho nas organizações depende do talento das pessoas, pois sem elas nada pode ser feito.

Segundo Chiavenato (2005), para poder proporcionar resultados, as pessoas precisam estar envolvidas em um ambiente de trabalho baseado em um desenho organizacional favorável e em uma cultura organizacional participativa e democrática, e isso requer motivação. O autor (2005), comenta que a motivação constitui a mola mestra do comportamento das pessoas e o seu conhecimento é indispensável para que o administrador possa contar com a colaboração irrestrita de todos.

Entre os vários conceitos, o autor cita que “a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta”. Sobre a direção ele comenta que significa onde focar o comportamento, ou seja, o esforço deve ser direcionado para o alcance de um objetivo. Diz ainda que a intensidade representa o esforço que a pessoa aplica na direção definida e a persistência significa quanto tempo a pessoa consegue manter seu esforço. Segundo o autor, uma pessoa motivada persiste no comportamento até alcançar seu objetivo.

As teorias de motivação partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo, daí a importância da gestão do clima organizacional, que interfere diretamente sobre a motivação. Descobrir por que as pessoas agem e se comportam de determinada maneira é uma tarefa difícil, pois as pessoas nem sempre fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões e o estudo da motivação busca explicações do motivo pelo qual as pessoas agem e se comportam de determinada maneira.

As teorias de motivação formuladas na década de 1950, até hoje são as explicações mais conhecidas e se relacionam e se complementam com as teorias contemporâneas.

Todas essas teorias, antigas e contemporâneas, tratam de diferentes variáveis de resultados. Algumas são voltadas à explicação da rotatividade e outras enfatizam a produtividade.

Os conceitos sobre motivação foram mais intensamente desenvolvidos na década de 1950. Nesse período, foram formuladas três teorias sobre a motivação: a hierarquia das necessidades, as teorias X e Y e a teoria dos dois fatores. Essas

teorias serviram de base para o desenvolvimento das teorias modernas e ainda hoje alguns executivos as utilizam para explicar a motivação de seus funcionários.

A Teoria da hierarquia das necessidades (Teoria de Maslow) é a teoria mais conhecida sobre motivação. Segundo Maslow (apud CHIAVENATO, 2005) existem cinco níveis para atender às necessidades humanas e seus meios de satisfação, que são: Necessidades Fisiológicas (conforto físico, alimentação); Necessidades de Segurança (segurança e proteção contra danos físicos e emocionais); Necessidades Social (amizade, filiação a grupos, amor e afeto); Necessidades de Estima (respeito próprio, autonomia, auto-estima, autoconfiança); e Necessidades de auto-realização (crescimento, autodesenvolvimento).

Apesar de essa teoria ter recebido amplo conhecimento, as pesquisas disponíveis não a validam, pois não existem experimentos que a comprovem. Contudo, ela representa um modelo importante da compreensão do comportamento individual devido à facilidade de compreensão e simplicidade.

A segunda teoria, proposta por Douglas McGregor (apud ROBBINS, 2005) supõe duas visões distintas do ser humano: uma negativa (teoria X) e outra positiva (teoria Y).

A teoria X parte da premissa de que as necessidades de nível mais baixo dominam os indivíduos e a teoria Y, pressupõe que as necessidades de nível mais alto são dominantes. Não existem evidências de que as premissas de ambas as teorias sejam válidas.

A terceira teoria, Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, proposta por Frederick Herzberg (apud ROBBINS, 2005), acreditava que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica e que essa atitude pode determinar o seu sucesso ou seu fracasso.

Segundo ele, a motivação depende de dois fatores que estão relacionados: os fatores higiênicos, que são referentes às condições físicas e ambientais do trabalho, salário, benefícios, e tudo o mais que está inserido no contexto do trabalho, e os fatores motivacionais, que são referentes às tarefas e às atividades relacionadas com o cargo.

De acordo com o autor da teoria, os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes e separados daqueles que levam à insatisfação.

Essa teoria também recebe contestações, pois se acredita que o procedimento utilizado é limitado por sua metodologia. A confiabilidade da metodologia é

contestável, não foi usada uma medida geral para a satisfação, é inconsistente com pesquisas anteriores e pressupõe uma relação entre satisfação e produtividade, mas enfoca apenas a satisfação. É diferente da abordagem de Maslow, mas elas têm alguns pontos de concordância.

Quanto às teorias contemporâneas, são o que existe de mais avançado atualmente para estudar a motivação dos trabalhadores. Apesar de não serem totalmente corretas, cada uma tem um razoável grau de fundamentação válida, sendo, portanto, complementares.

A Teoria ERG é uma revisão da hierarquia das necessidades de Maslow, trabalhada por Clayton Alderfer, da Universidade de Yale, que condensou as necessidades em três: existir, relacionar-se e crescer. Alderfer demonstrou que se uma necessidade mais elevada não for satisfeita, o desejo de satisfazer uma necessidade inferior é aumentada, e demonstrou ainda que mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo (apud ROBBINS, 2005).

A Teoria ERG representa uma versão mais válida da hierarquia das necessidades, pois considera que pessoas em culturas diferentes classificam as necessidades de maneiras diversas.

Essa teoria tem embasamento comprovado em diversos estudos, mas existem evidências de que ela não funcione em determinadas organizações. Considera-se que essa teoria tem valor limitado a conclusões sobre a satisfação com o trabalho.

A Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland foi desenvolvida por David McClelland e sua equipe (apud ROBBINS, 2005), e enfoca as necessidades de realização, poder e associação.

McClelland supõe essas três necessidades são aprendidas e adquiridas através da experiência de cada pessoa.

Sobre a necessidade de realização, McClelland supõe que os grandes realizadores se destacam das outras pessoas pelo seu desejo de fazer melhor as coisas. Buscam trabalhos com muita responsabilidade, feedback e grau médio de riscos. As evidências mostram que esses indivíduos são bem sucedidos em atividades empreendedoras, porém uma grande necessidade de realização não quer dizer um grande desempenho como executivo, pois o foco dessas pessoas é o seu desempenho pessoal, e não o desempenho dos outros.

Sobre a necessidade de poder, a conclusão de seu estudo destaca que as pessoas que têm esta necessidade em alta gostam de controlar e influenciar os

outros e preferem estar em situações competitivas e de status e buscam situações que possam encontrar soluções, tendem a se preocupar mais com o prestígio e a influência do que propriamente com o desempenho eficaz.

A terceira necessidade, a de associação, representa o desejo de ser amado e aceito pelos outros. As pessoas que têm essa necessidade preferem a cooperação à competição.

As necessidades de poder e de associação geralmente estão relacionadas ao sucesso gerencial.

A Teoria da Avaliação Cognitiva foi muito pesquisada e propõe que a introdução de recompensas externas, como pagamento para trabalhos que eram anteriormente gratificantes, tende a reduzir a motivação, ou seja, quando são usadas recompensas externas para premiar desempenhos superiores, o indivíduo diminui seu interesse pela tarefa em si porque a pessoa experimenta uma perda de controle pelo seu próprio comportamento, diminuindo a motivação que existia (apud ROBBINS, 2005).

A Teoria da Fixação de Objetivos, explica o fato de que objetivos claros e difíceis conduzem a níveis mais altos de produtividade.

A fixação de objetivos, segundo a teoria, se for participativa proporciona um desempenho superior apenas em alguns casos, pois também existem evidências de que o desempenho é melhor quando as metas são estabelecidas pelos superiores, mas quando ela participa da definição de seus próprios objetivos, o compromisso é aumentado. Para essa teoria, existem quatro métodos básicos para motivar: dinheiro (utilizado com os outros métodos), definição de objetivos, participação na tomada de decisões e na definição de objetivos e redesenho de cargos e tarefas (EDWIN LOCKE, apud ROBBINS, 2005).

A Teoria do Reforço é discordante da teoria de fixação de objetivos. Ela não considera as condições internas do indivíduo e defende que o reforço é que condiciona o comportamento.

Apesar de não oferecer muita explicação sobre a satisfação dos funcionários, nem sobre sua decisão de deixar a empresa, tem um histórico importante de previsões relativas à qualidade e volume de trabalho, persistência de esforço, absenteísmo, impontualidade e índices de acidentes (ROBBINS, 2005).

A Teoria do Planejamento do Trabalho, diz que pesquisas recentes em planejamento do trabalho indica que a maneira como os elementos do trabalho é organizada pode aumentar ou reduzir a motivação.

Foi demonstrado que a motivação e a satisfação de um funcionário podem ser manipuladas por comentários de colegas ou chefes, sendo necessário dar mais atenção às percepções dos funcionários e dedicar mais tempo para ressaltar a importância do trabalho de cada um.

A Teoria da Equidade baseia-se nas comparações que as pessoas fazem entre seus trabalhos e resultados. Uma situação justa configura-se quando os funcionários percebem o que recebem do trabalho em relação ao que dão a ele e compara com os outros, percebendo igualdade. Quando se percebe que a relação é igual, experimenta-se uma tensão de equidade.

Quando o funcionário sente-se injustiçado, ele experimenta uma tensão negativa, cria o sentimento de raiva e quando se vê com excesso de recompensa, a tensão cria o sentimento de culpa. Segundo J. Stacy Adams (apud ROBBINS, 2005), esse estado de tensão negativa oferece motivação para uma ação corretora para eliminar as injustiças.

De acordo com a teoria da equidade, percebendo uma injustiça o trabalhador pode fazer as seguintes escolhas: modificar suas contribuições, modificar seus resultados, distorcer sua auto-imagem, distorcer a imagem dos outros, buscar outro ponto de referência ou deixar o emprego.

Esta teoria procura mostrar que as recompensas, relativas ou absolutas, afetam profundamente a motivação das pessoas.

A Teoria da Expectativa explica como as pessoas escolhem entre um conjunto de comportamentos e é uma das mais amplamente aceitas sobre motivação. Ela ajuda a explicar por que tantos trabalhadores não se sentem motivados em seu trabalho e fazem o mínimo necessário para se manterem no emprego. Sugere que para a motivação ser maximizada os funcionários devem responder de forma afirmativa às relações da teoria: a) Se eu me esforçar ao máximo, isso será reconhecido em minha avaliação de desempenho?; b) Se eu obtiver uma boa avaliação de desempenho, isto resultará em alguma recompensa organizacional? e c) Se eu receber alguma recompensa, ela será atraente para mim?

Esta teoria não funciona bem para explicar os comportamentos mais comuns no trabalho, especialmente em cargos que apresentam limitações impostas por métodos de trabalho, supervisores e políticas da organização. Ela é mais indicada para explicar a produtividade em cargos mais altos, onde a autonomia decisória é maior.

A essência da teoria é a compreensão dos objetivos de cada um e a relação entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e recompensa e alcance das metas pessoais.

Considera-se que a teoria é idealista porque poucas pessoas percebem uma clara relação entre desempenho e recompensa.

A utilização das teorias de motivação dá oportunidade para as organizações melhorarem o clima de trabalho, aplicando os meios apropriados para cada situação. De acordo com Chiavenato (2005), quando as pessoas se sentem fortalecidas, envolvidas em decisões em equipes e consultadas a respeito de assuntos e resultados, a motivação está por trás disso tudo.

4. Metodologia

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo foi baseada no modelo de Luz (2006), para avaliar o clima de uma empresa é necessário utilizar um método adequado à consecução dos resultados.

O método mais apropriado é o que melhor descreva e explique os fenômenos que se deseja estudar e para isso é necessário considerar a natureza e o nível de aprofundamento do problema. Os métodos são classificados em quantitativos e qualitativos e o que os diferencia é a sistemática utilizada e o tipo de abordagem do problema.

Segundo Luz (2006), para realizar um estudo quantitativo o trabalho é feito através de utilização de ferramenta estatística a partir de um planejamento prévio com questões já definidas para que se possa obter uma medição objetiva e quantificação dos resultados. A objetividade e a clareza são necessárias para que se obtenha precisão nos dados colhidos evitando qualquer distorção na análise e interpretação dos dados.

O estudo do tipo qualitativo não enumera nem mede as questões estudadas, não sendo preciso analisar estatisticamente os dados. Nesse método o foco é mais amplo à medida que vão se tornando mais específicos durante o desenvolvimento do estudo. Procura obter dados descritivos em relação ao contato do pesquisador com a situação estudada.

Baseado nessas considerações caracteriza-se o presente estudo como de natureza aplicada, pois é de aplicação prática para solução de problemas específicos da empresa pesquisada e quantitativa, pois se utiliza a estatística para

obter os dados necessários provenientes de respostas do questionário elaborado para mensuração do clima organizacional.

Segundo Luz (2006) a pesquisa de clima é um método formal de se avaliar o clima de uma empresa e de acordo com ele, a técnica de coleta de dados através de questionário é a mais utilizada.

No estudo da Disbecol, utilizou-se o questionário, tendo como universo 100% dos funcionários. A técnica utilizada tem como vantagem garantir o anonimato, conferindo maior credibilidade.

Baseado na metodologia de Luz foi elaborado um questionário com 54 questões, com as variáveis sugeridas pelo autor (2006) e deixou-se claro a todos os participantes o objetivo da pesquisa.

Também foi inserida a questão “De modo geral, você está satisfeito em trabalhar na Disbecol?”, para entender se existiria discrepância e assegurar a adequação do questionário.

Segundo Luz (2006), toda pesquisa deve incluir essa pergunta para verificar a abrangência dos assuntos pesquisados, pois pode ocorrer a falta de alguns temas considerados críticos. O autor comenta que quanto menor for a discrepância entre essa pergunta e o índice de satisfação geral, maior será a certeza de que o instrumento utilizado foi bom para medir o grau de satisfação.

Os assuntos pesquisados foram divididos em blocos contemplando as seguintes variáveis: remuneração e benefícios, relacionamento, orgulho, respeito, crescimento e reconhecimento.

Após aprovação e apoio da direção da empresa, realizou-se a aplicação da pesquisa com funcionários das diversas áreas para assegurar a compreensão de todos.

Após a aplicação, divulgou-se para todos os detalhes da pesquisa, garantindo que a compreensão estava satisfatória, fazendo a entrega dos questionários.

Foi assegurado que ninguém seria identificado para não mascarar as respostas.

Por tratar-se da primeira pesquisa realizada na empresa, foi realizada uma reunião com os líderes das áreas para antecipar que poderiam receber algumas críticas e alinhar que o objetivo era a identificação de possíveis insatisfações e o encaminhamento das possíveis soluções.

Os questionários foram depositados, por cada um, em uma urna que ficou localizada numa área em que todos freqüentam dentro da empresa.

Para fazer a análise dos dados, foi utilizado o Excel, e considerando-se as alternativas sempre e quase sempre como “satisfeito”, e raramente e nunca como “insatisfeito”. Quanto à alternativa “não tenho opinião” foi tabulado só o percentual.

A tabulação foi realizada por pergunta, por variável e ainda foi feita uma tabulação geral em que foram consideradas todas as variáveis.

Inicialmente foi feita uma análise a partir de cada pergunta, para que fosse conhecido o grau de satisfação ou insatisfação em cada aspecto pesquisado. Também se realizou a análise do grau de satisfação dos funcionários em relação a cada variável pesquisada.

As variáveis pesquisadas foram: Remuneração, Relacionamento, Orgulho, Respeito, Crescimento e Reconhecimento.

5. Análise e interpretação dos resultados

Ao analisar a variável remuneração, detectou-se que 68,4% estão satisfeitos, 21,53% estão insatisfeitos e 10,07 não expressaram sua opinião. As questões que mais contribuíram para a insatisfação foram as relacionadas a benefícios oferecidos pela empresa e as que mais contribuíram para a satisfação foram as relacionadas à compatibilidade da remuneração com a função exercida e com o mercado.

A variável Relacionamento teve como resultado 87,84% de satisfação e 10,65% de insatisfação. 1,62 não opinaram. As contribuições maiores para a satisfação estão relacionadas à admiração e respeito pelo chefe imediato e para a insatisfação contribuiu mais a questão da falta de cooperação e integração entre as áreas, o chefe imediato não agir de acordo com o que fala e a falta de entendimento sobre as metas e assuntos estratégicos da empresa.

Quanto à variável Orgulho, 97% dos funcionários sentem-se orgulhosos de trabalhar na empresa.

Em relação à variável Respeito, 89,58% mostram-se satisfeitos, 9,38% mostram-se insatisfeitos e 1,04 não expressou opinião. Os motivos que levam à insatisfação estão relacionados à carga horária de trabalho excessiva.

Quanto a variável Crescimento, a satisfação (84,12%) é indicada pela possibilidade de ascensão, realização em exercer a função e visão do chefe imediato. A insatisfação (13,8%) aparece na questão da falta de conhecimento dos critérios utilizados para crescimento profissional.

E, finalmente, a variável Reconhecimento aparece com 86,57% de satisfação e 12,04% de insatisfação. O que leva à satisfação está relacionado à questão de comemoração de eventos especiais (dia do vendedor, dia das crianças, aniversários, etc) e a satisfação em trabalhar na empresa. A insatisfação caracteriza-se pela ausência de reconhecimento pela realização de trabalhos excepcionais.

TABELA 1: VARIÁVEIS

VARIÁVEL	% SATISFEITOS	% INSATISFEITOS	% SEM OPINIÃO
REMUNERAÇÃO	68,4	21,53	10,07
RELACIONAMENTO	87,84	10,65	1,62
ORGULHO	97,14	1,82	1,04
RESPEITO	89,58	9,38	1,04
CRESCIMENTO	84,12	13,8	2,08
RECONHECIMENTO	86,57	12,04	1,39

Quanto à tabulação geral da pesquisa, considerando todas as variáveis a satisfação corresponde a 79,17%, a insatisfação corresponde a 16,66% e 4,17% não opinaram.

TABELA 2: TABULAÇÃO GERAL

GERAL	% SATISFEITOS	% INSATISFEITOS	% SEM OPINIÃO
	79,17	16,66	4,17

Para validar o instrumento utilizado, foi incluída a pergunta: “De modo geral, você está satisfeito em trabalhar na Disbecol?”.

Na pesquisa realizada, foi solicitado que os funcionários marcassem os dois maiores fatores de insatisfação no trabalho entre os itens relacionados na tabela 3.

Os maiores fatores de insatisfação indicados foram: Sobrecarga de trabalho Falta de reconhecimento, Falta de autonomia e Salário.

TABELA 3: MAIORES FATORES DE INSATISFAÇÃO

Maiores fatores de INSATISFAÇÃO	% insatisfação	Classificação
Falta de reconhecimento	15,66	2
Salário	10,84	4
Ambiente de trabalho ruim	1,2	7
O trabalho que realizo	0	
Falta de treinamento	9,64	5
Instalações inadequadas	1,2	7
Falta de segurança no emprego	2,4	6
Falta de autonomia	14,46	3
Falta de recursos	0	
Relacionamento com a chefia	1,2	7
Sobrecarga de trabalho	31,33	1
Impossibilidade de crescimento profissional	1,2	7
Falta de valorização dos funcionários	10,84	4

Foi solicitado ainda que indicassem os dois maiores fatores de satisfação entre os itens da tabela 4. Os maiores fatores de satisfação são: Chances de progresso profissional, Salário, O trabalho realizado e o Prestígio da empresa.

TABELA 4: MAIORES FATORES DE SATISFAÇÃO

Maiores fatores de SATISFAÇÃO	% satisfação	Classificação
Salário	19,54	2
Estabilidade no emprego	8,04	5
Ambiente de trabalho	5,75	7
O trabalho que realizo	12,64	3
Autonomia no trabalho	0	
Reconhecimento	4,60	8
Benefícios oferecidos pela empresa	5,75	7
Relacionamento com a chefia	6,70	6

Falta de opção de um outro emprego	2,3	9
Prestígio da empresa	12,05	4
Possibilidade de treinamento	0	
As chances de progresso profissional	24,10	1

De acordo com o estudo realizado, conclui-se que o nível de satisfação na empresa estudada se aproxima de 80%. As variáveis que colaboram para o índice são: Orgulho, Respeito e Relacionamento. Quanto ao que leva à insatisfação, a maior contribuição vem da Remuneração, seguida do Crescimento e do Reconhecimento.

Analisando a pergunta geral sobre a satisfação em trabalhar na empresa e a variável Orgulho encontramos índices bem próximos: Satisfação geral 93,75% e Orgulho 97,14%, o que denota que as pessoas sentem-se bem em trabalhar na empresa.

6. Conclusões e Recomendações

Com base em estudos capazes de identificar o grau de satisfação ou insatisfação, foi realizada a primeira pesquisa de avaliação do clima organizacional na empresa pesquisada.

Durante a realização do estudo, levantaram-se opiniões e percepções que se julga de grande valor para que os gestores da empresa possam conhecer e entender melhor o comportamento dos funcionários, possibilitando a definição de estratégias que potencializem os fatores de satisfação e minimizem as causas de insatisfação.

Segundo Chiavenato (2005), cada pessoa é atraída por um conjunto de metas e se a empresa pretende prever o comportamento de cada um é preciso que se conheça o conjunto de metas e o que cada um fará para alcançá-lo à sua maneira.

Maslow (apud CHIAVENATO, 2005) acreditava que as pessoas possuem uma necessidade de auto-realizar-se buscando primeiro a satisfação das necessidades de nível inferior para depois passar para as de nível superior. Sendo assim, é preciso uma necessidade de nível inferior estar satisfeita, mesmo que parcialmente para que aconteça a busca da outra de nível mais alto.

Além de satisfazer as necessidades básicas (alimento, roupa, moradia, etc), segundo Maslow, o homem precisa da garantia de que elas serão sempre satisfeitas (necessidade de segurança). Quando as necessidades básicas e de segurança estão atendidas, surgem as necessidades sociais que é o estágio em que o indivíduo está preocupado em ser aceito e amado pelos que o cercam. Após o atendimento dessas necessidades, surge o desejo de auto-estima e reconhecimento. A última necessidade é a de auto-realização, quando ele passa a buscar a auto-satisfação, o conhecimento e o crescimento pessoal.

Maslow observou ainda que em cada fase da vida o ciclo pode ser reiniciado.

Uma outra teoria a considerar para o estudo, é a teoria dos fatores de motivação e higiene de Herzberg (apud CHIAVENATO, 2005). O autor realizou uma pesquisa nos Estados Unidos, onde identificou que as pessoas relacionam situações em que se sentem satisfeitas a fatores intrínsecos, como: realização, reconhecimento, o próprio trabalho em si, a responsabilidade e a possibilidade de crescimento. Já as situações em que as pessoas se sentem insatisfeitas estão relacionadas a fatores extrínsecos, como: política da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salário.

Herzberg concluiu que a insatisfação está relacionada com o ambiente de trabalho e a satisfação com aspectos relacionados ao próprio trabalho. Com essa conclusão, o autor propõe que além de garantir o bem-estar físico é preciso enfatizar a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e o crescimento para que as pessoas se sintam motivadas.

Com o diagnóstico do clima organizacional tem-se a possibilidade de obter e fornecer o retorno necessário à identificação das necessidades do funcionário e torna-o parte do negócio ao fazer com que ele participe do processo de gestão.

A teoria estudada possibilitou identificar alguns pontos relevantes sobre a motivação e o clima organizacional e permitiu verificar que não existe um modelo de diagnóstico nem solução que possam ser aplicados em todas as organizações. Os modelos precisam ser desenvolvidos e ajustados à realidade de cada empresa, baseados nas teorias, para possibilitar a abordagem dos aspectos relacionados a cada uma, e a realização anual da pesquisa permite que sejam conhecidas efetivamente as causas que mais contribuem para o clima e a indicação de promover a motivação.

A empresa estudada tem um bom nível de prestação de serviços, pautada nas premissas sugeridas pela AmBev, o que faz com que ela se destaque da maioria das empresas da região.

A administração é feita de forma extremamente transparente e para atingir o nível exigido de competitividade, existe uma cultura de cobrança que é considerada excessiva quando a empresa é comparada a outras do mesmo ramo. Percebe-se um trabalho motivacional insuficiente na área de vendas, exatamente onde a cobrança é mais intensa.

Suas crenças e valores não estão declarados, o que faz com que as pessoas não tenham claras as prioridades da empresa.

Percebe-se em todos os níveis, uma grande disposição em trabalhar para melhoria dos ambientes de trabalho e dos resultados da empresa, mas falta um direcionamento de “como fazer”. Para viabilizar essas necessidades está em andamento um trabalho realizado por uma consultoria externa contratada pelo gestor, que estará durante todo o ano de 2007 tratando do desenvolvimento da equipe, avaliação de desempenho e elaboração do planejamento estratégico.

O estabelecimento de canais de comunicação com os funcionários (existe, mas não é eficaz) e intensificação do programa de sugestões existente também pode ajudar a detectar algumas insatisfações nos intervalos entre as pesquisas e também possibilitar a verificação do grau de comprometimento dos funcionários que se mostra tanto maior quanto o número de sugestões apresentadas.

A implantação da avaliação de desempenho semestralmente também seria pertinente, uma vez que ela funciona como outro indicador do clima.

É de extrema importância, além de ouvir os funcionários, identificar suas expectativas profissionais e pessoais, suas insatisfações com relação às causas de insatisfação como remuneração, reconhecimento, valorização, falta de autonomia e sobrecarga de trabalho e agir baseados nas indicações dos autores citados.

Quanto à variável salário, seria pertinente fazer comparações sistemáticas com o salário das empresas do mesmo ramo para acompanhar a realidade do mercado no sentido de se tornar atrativa para novos talentos e manter a equipe.

A sobrecarga de trabalho foi apontada como grande causa de insatisfação e a empresa sabe que ela existe em alguns momentos críticos, como foi o caso do período de realização da pesquisa. Um projeto de produtividade pode ser realizado

na empresa e considerar os períodos críticos criando alternativas como, por exemplo, terceirizar pessoas para os períodos críticos.

É de extrema importância que todos os funcionários percebam que ao responder a pesquisa, estarão caminhando para um processo de melhoria do ambiente de trabalho e para que isso ocorra é importante ter foco na divulgação da pesquisa e na implementação de ações que busquem as melhorias contínuas no ambiente de trabalho. A ampla divulgação dos resultados e o anúncio de decisões da direção da empresa para melhorar algum ponto crítico detectado também geram credibilidade para a empresa e favorece a participação dos funcionários nas futuras pesquisas.

É importante que os líderes sejam os responsáveis pela administração do clima em seus setores, pois esse desafio gerencial é papel de quem exerce cargos de liderança.

“É preciso que os administradores tenham ouvidos interessados e olhos abertos para o comportamento das pessoas no trabalho. Isso só será possível quando estiverem convencidos e sensibilizados da importância dos recursos humanos e do clima de suas organizações, e de que só é excelente a empresa que estende excelência à qualidade de vida de seus funcionários” (RICARDO LUZ).

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOWDITCH, James L: BUONO, Anthony. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1977.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro, 2006.

CONFENAR- Confederação Nacional das Revendas AmBev e das Empresas de Logística e Distribuição: **Processo de Gente e Gestão**. Recife, 2006.

SILVA, Neli Terezinha. **CLIMA ORGANIZACIONAL: uma Proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior**. Dissertação de mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.