

Clima organizacional e sua aplicabilidade para a fidelização de clientes internos e externos de um supermercado

Carlos Júlio Mendes Ferreira - carlosjuliorv@hotmail.com

MBA em Marketing

Instituto de Pós-Graduação e Graduação – IPOG

Goiânia, Goiás, 21 de outubro de 2013

Resumo

O artigo tem como objetivo geral apresentar o mapeamento do Clima Organizacional de uma empresa do segmento supermercadista, na forma de varejo, do município de Goiânia-GO. Especificamente, discute a aplicabilidade de seus conceitos na gestão empresarial, como fator de fidelização dos clientes internos e externos e, ainda, identifica os fatores que interferem no Clima Organizacional da empresa. Empregou-se a metodologia do estudo de caso para verificar a percepção dos clientes internos sobre os fatores críticos que impactam o ambiente de trabalho na empresa e comprometem o Clima Organizacional. Os conceitos e as teorias resultam da pesquisa bibliográfica. No campo da pesquisa aplicou-se um questionário a uma amostra de 75 (setenta e cinco) clientes internos. Os resultados foram apresentados por meio da pesquisa descritiva quantitativa com análise qualitativa. O estudo de caso confirma que a melhoria do clima organizacional da empresa depende de condições devidamente atendidas, quais sejam: a redefinição das práticas gerenciais e a busca da satisfação integral das pessoas, tendo como pano de fundo, a oferta de incentivos buscando a cooperação e o comprometimento das pessoas. Esses fatores, em princípio, são fundamentais para a fidelização dos clientes internos e, por consequência, dos clientes externos.

Palavras-chave: *Clima Organizacional. Práticas gerenciais. Satisfação. Fidelização.*

1. Introdução

O artigo apresenta os resultados de um estudo sobre temas derivados da Gestão de Pessoas, que estão relacionados diretamente com as expectativas e atitudes das pessoas em relação ao trabalho, considerando a integração e as relações interpessoais do trabalhador como desafios difíceis para manter o ambiente de trabalho em perfeita harmonia.

Nesse sentido, torna-se necessário que os gestores valorizem um assunto muito importante para as empresas, principalmente para a Gestão de Pessoas: o Clima Organizacional, que retrata o grau de satisfação ou de insatisfação das pessoas no ambiente de trabalho.

O enfoque na gestão de pessoas coloca o conhecimento do clima organizacional como importante termômetro para a proposição e condução de ações de mudanças (LUZ, 2003), uma vez que, de posse de tais informações, a organização poderá reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas e pró-ativas de seus colaboradores. Este fato é de grande valor para a busca dos objetivos organizacionais.

Por meio da gestão do clima organizacional as empresas monitoram as percepções das pessoas no ambiente de trabalho, conhecem o que funciona e o que não funciona na organização e promovem ações para melhorar o ambiente, a motivação e a qualidade de vida dos seus empregados, responsáveis diretos pelo seu sucesso.

O Clima Organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros da empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização é resultante das

percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia a dia de trabalho (LUZ, 2003).

No cotidiano organizacional, podem-se encontrar indicadores de que o clima vai bem ou mal. Esses indicadores fornecem informações para descobrir as causas que estão afetando positiva ou negativamente o clima de uma empresa, sendo necessário fazer uma análise do ambiente para identificar os fatores que estão ocasionando os problemas dentro da organização. Os sinais quando negativos podem se apresentar por meio da baixa produtividade, altos desperdícios e rotatividade, conflitos, desmotivação e falta de comprometimento, prejudicando o Clima Organizacional.

Diante desta problemática, levanta-se a questão: A aplicabilidade dos conceitos de Clima Organizacional pode auxiliar uma empresa a identificar oportunidades de fidelização de seus clientes internos (colaboradores) e externos?

Para este questionamento, considera-se a importância do estudo de clima organizacional como instrumento que permite conhecer a percepção dos colaboradores a respeito da organização, em relação aos seus valores, políticas, sistemas e ações. É natural, portanto, que o clima guarde estreita relação com os resultados da mesma. Com base nesta percepção, os colaboradores se motivam, se comportam e tomam decisões no seu cotidiano e, como consequência, possibilita a melhoria dos relacionamentos da empresa com seus clientes.

Nesse sentido, objetivou-se, em primeiro plano, mapear o Clima Organizacional de uma empresa que atua no segmento supermercadista, na forma de varejo, incluindo todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não-comercial.

Com os objetivos específicos, pretendeu-se levantar, a partir de um estudo de caso e emprego das pesquisas do tipo exploratória descritiva e bibliográfica, os conceitos de clima organizacional, destacando a importância de sua aplicabilidade na prática gerencial, como fator de fidelização dos clientes internos e externos. E, ainda, identificar os fatores que interferem no Clima Organizacional da empresa.

Eleger o clima organizacional como eixo principal deste artigo, implica discutir as tendências que norteiam o comportamento das pessoas no ambiente organizacional, que tem relevância central para os resultados de qualquer empresa, e consequente melhoria do ambiente de trabalho, além de consolidar a identidade da empresa junto aos seus públicos.

Este direcionamento é justificado pelo fato de as pessoas serem o fator essencial para o sucesso organizacional, haja vista que assimila os valores, práticas e objetivos da mesma. O estudo torna-se, então, relevante para compreender como a empresa socialmente responsável atua em relação aos seus diversos públicos e busca caminhar nesta direção, tendo como enfoque o público interno, ou seja, os colaboradores.

2. Clima organizacional

Para acompanhar os avanços do mundo moderno, as empresas procuram adaptar sua estrutura em busca da excelência do serviço. Portanto, é importante que todas as pessoas estejam abertas para aprender coisas novas de modo a tornar o ambiente interno mais interativo e participativo. “As funções dessas forças internas só terão êxito se a empresa estiver apta para disseminar essa ideia para todos os seus níveis hierárquicos” (VERGARA, 2006:31).

Compreende-se que no ambiente organizacional a influência do comportamento reflete direto ou indiretamente na satisfação dos trabalhadores. Trata-se, pois da qualidade ou liberdade que o trabalhador tem no desenvolver de suas atividades na empresa. Segundo Chiavenato (2006:392), “[...] clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma empresa que está intimamente relacionada com o grau de motivação de seus participantes”.

Pode-se deduzir que as atitudes das pessoas nas organizações estão relacionadas às variáveis

internas. O perfeito desenvolvimento de uma atividade depende de um ambiente harmônico, que faça com que todas as pessoas se sintam importantes para a organização. Dessa forma, quando o ambiente organizacional é agradável é normal que seus participantes se sintam satisfeitos e tenham mais disponibilidade para o trabalho, mas, quando ocorre o contrário, a insatisfação pode comprometer a produtividade.

Segundo Luz (2003), o clima organizacional serve como um termômetro para medir o grau de satisfação das pessoas com as organizações. Quanto maior for a integração entre as pessoas, melhor será o clima. Para tanto, é necessário haver integração entre organização e pessoas, pois a cultura se reflete dentro do sistema formal e o informal nas pessoas, internas e externas, à organização.

Dessa forma, uma empresa deve estar atenta às necessidades de seus colaboradores. Suas atitudes devem ser analisadas criteriosamente para que se descubram quais são os motivos de se comportarem dessa ou daquela forma.

Uma pessoa pode ter milhares de atitudes, mas o comportamento organizacional concentra sua atenção num número muito limitado de atitudes relacionadas ao trabalho. Estas atitudes relacionadas ao trabalho extraem avaliações positivas ou negativas que os empregados têm sobre aspectos de seus ambientes de trabalho (ROBBINS, 2005:93).

Na percepção de Robbins (2005), é fundamental que os colaboradores se atenham para os métodos da empresa, no sentido de formar sinergia entre os grupos e não, investir suas energias para a maximização dos negócios. É importante destacar que:

O clima organizacional 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 RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa (LUZ, 2003:4).

É direito de todo trabalhador desenvolver suas atividades em condições favoráveis que lhe permita considerar-se valorizado profissionalmente. Portanto, torna-se de suma importância a sensibilização da organização em estudo para o mapeamento dos aspectos críticos que configuram o momento motivacional de seus colaboradores, por meio da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

Sabe-se que em muitas organizações os serviços são prestados de forma deficiente e são frequentes as reclamações dos clientes externos quanto à qualidade dos atendimentos prestados. O clima organizacional de uma empresa, ou seja, o grau de satisfação dos funcionários está diretamente relacionado à qualidade dos seus serviços. Na visão de Luz (2003:12), “[...] a questão é que os administradores tenham ouvidos interessados e olhos atentos para o comportamento das pessoas no trabalho.”

Reafirmando, ainda, só é excelente a empresa que estende excelência à qualidade de vida a seus funcionários. Um funcionário que não se sente valorizado ou sente falta de perspectiva de desenvolvimento ou de crescimento profissional não se compromete com a realização dos objetivos da empresa.

O pensamento de Luz (2003:12) é que se “[...] investir na gestão do clima organizacional é uma estratégia que contribui para identificar oportunidades de melhorias contínuas no ambiente de trabalho”. Daí a importância das empresas em realizar pesquisa de clima organizacional, pois ela ajuda a organização encontrar respostas que justifiquem a qualidade dos serviços por ela prestados à sociedade.

3. Comportamento organizacional

As atividades ligadas à gestão empresarial vão muito além das funções básicas da administração (planejamento, organização, direção e controle). Segundo Robbins (2005), existem ameaças de todas as espécies vindas de clientes, da concorrência e como resposta das mudanças de mercado, seja decorrente da globalização ou de mudanças socioeconômicas, que requerem alto grau de flexibilidade e inovação por parte das empresas e comprometimento e habilidades das pessoas envolvidas nas suas atividades.

Nesse sentido, qualquer ação empresarial para sobreviver às interferências do ambiente externo depende de seu comportamento organizacional, cuja teoria “[...] percebe a organização como um sistema de decisões em que cada membro participa racional e conscientemente, escolhendo e tomando decisões individuais a respeito de alternativas racionais de comportamento Chiavenato (2006:143).

O comportamento organizacional estabelece uma área de atuação, por meio de suas teorias e técnicas, levando-se em conta que as pessoas são diferentes e que a abordagem do estudo do comportamento organizacional leva em consideração as variáveis situacionais que visa entender as relações de causa e efeito.

O significado de comportamento organizacional pode ser entendido como “[...] o estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e pessoas se comportam dentro delas. É uma ciência interdisciplinar, como a organização é um sistema cooperativo racional” (CHIAVENATO 2006:304). Para este autor, o comportamento organizacional somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõe coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiriam

O comportamento organizacional resulta da compreensão e junção do pensamento e das atitudes individuais das pessoas e do comportamento grupal no ambiente de trabalho. Maximiano (2004:243) afirma que “[...] o objetivo implícito do enfoque comportamental é fornecer instrumentos para a administração das organizações, tendo por base o conhecimento sobre o comportamento das pessoas, como indivíduos e membros de grupos.” Tem-se, então, que o estudo do comportamento organizacional visa o estudo que ajuda a prever, planejar, explicar e compreender os comportamentos de diversas pessoas e grupos nas organizações, de modo a proporcionar ênfase a estrutura e ao processo de grupos em perspectiva de subsistemas, organização e ambiente, contribuindo para a compreensão e solução dos problemas organizacionais.

4. Cultura organizacional

A cultura organizacional, na visão de Chiavenato (2009), pode ser entendida como um conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização.

A cultura exprime a identidade da organização. Ela é construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir (CHIAVENATO, 2009:139).

Entende-se a cultura organizacional da empresa como o modo de pensar e agir que ali existe. A essência da sua cultura vem expressa pela maneira como ela desenvolve suas atividades, a forma pela qual trata seus colaboradores, fornecedores e clientes, o grau de autonomia e liberdade que existe nas relações com essas pessoas e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com os aspectos culturais da empresa.

A cultura de uma empresa compreende, além das normas formais, também o conjunto de

regras não escritas, que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da empresa. Para Hampton (2006), as normas são padrões ou regras de conduta nos quais os membros da organização se enquadram. Esse autor explica que:

A norma é um padrão que as pessoas obedecem sem levar em conta o lado bom ou mau. As normas podem ser explícitas e as pessoas a elas se adequam conscientemente, como por exemplo: manuais, estatutos, regulamentos, etc. Podem as normas ser implícitas (subentendidas), como aquelas regras de conduta às quais as pessoas se conformam, mas não tem consciência. Quanto mais conformidade existir entre os dois tipos de normas, mais desenvolvida e eficaz será uma organização (HAMPTON, 2006:364).

Já os valores correspondem ao conjunto daquilo que a força de trabalho julga positivo ou negativo numa organização. As normas e valores inter-relacionam, existindo, conseqüentemente, uma interdependência entre eles; os valores podem estar refletidos nas normas, mas pressupõem se a norma é boa ou ruim, uma vez que há avaliação.

5. Motivação

Inserida nos temas derivados da Gestão de Pessoas, a motivação está relacionada com as expectativas e atitudes das pessoas em relação ao trabalho. Assim, no contexto da organização, a integração e a produtividade dos colaboradores apresentam-se como desafios difíceis. A motivação no trabalho deve ser alcançada e mantida visando:

[...] o bom funcionamento da organização e a satisfação dos colaboradores, fazendo com que todos realizem suas funções propiciando melhor rendimento das tarefas exigidas. No ambiente organizacional é de fundamental importância que todos se respeitem, no sentido literal da palavra, fazendo com que o trabalho flua de uma maneira agradável e que todos possam sentir-se motivados e desempenhar cada vez melhor suas tarefas em seus trabalhos (CHIAVENATO, 2006:172).

Uma organização é resultado das interações entre as pessoas e seu ambiente interno, sendo as pessoas o contexto mais importante para este ambiente e que interferem diretamente no comportamento organizacional. Por tal motivo é de fundamental importância que as empresas criem o hábito e a necessidade de cultivarem um ambiente de trabalho saudável visando o bem estar de seus colaboradores e o sucesso das atividades organizacionais. O resultado disto é um bom relacionamento interpessoal, o que conseqüentemente propicia um ambiente agradável gerando motivação no desempenho das tarefas a serem realizadas.

A relação entre os termos motivação e satisfação pode ser explicitada como:

Motivação é uma energia direta ou intrínseca, ligada ao significado à natureza do próprio trabalho realizado. Satisfação é uma energia indireta ou extrínseca, ligada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas e várias outras condições que precisam estar atendidas no ambiente de trabalho (BERGAMINI, 2002:98).

Por isso mesmo é que se pode concordar com os autores acima citados de que a motivação do funcionário está diretamente ligada a fatores internos da organização onde trabalha. Estes fatores podem influenciar positivamente ou negativamente na realização de suas atividades, o que em segundo momento se torna satisfação, onde esses fatores, ao atenderem as necessidades dos funcionários, promovem sua satisfação no trabalho.

A motivação refere-se às forças internas de um indivíduo que se são responsáveis pela direção, persistência e nível do esforço entregue ao trabalho. Esse nível refere-se ao esforço da pessoa na realização de seu trabalho, enquanto que a direção diz respeito ao caminho

tomado para realizar as tarefas determinadas dentro de várias alternativas, e por fim a persistência refere-se ao tempo que a pessoa se empenha na atividade a ser realizada.

Na visão de Bekin (2004), o objetivo final da motivação consiste na compreensão do comportamento do funcionário, de modo a conhecer suas expectativas em relação às finalidades da empresa. Ao assinalar a importância das empresas em esforçar-se para integrar cada um de seus funcionários à cultura organizacional, o autor esclarece que:

Os funcionários devem associar seus objetivos aos da empresa, fazer da mesma parte da sua vida, de modo que o comprometimento do colaborador implique o aprimoramento do desempenho fundamentado na valorização do funcionário e na satisfação dele em trabalhar na empresa (BEKIN, 2004:98).

Entender o grau de motivação dos colaboradores da organização é importante para entender como a mesma se comporta e como esta seu clima organizacional, sendo a motivação que leva os mesmos a agir de certa forma, que é expressa através do comportamento dos colaboradores ou do grupo em um contexto geral.

Para Chiavenato (2006), o modo com que as pessoas se sentem motivadas é influenciado por vários fatores, dentre eles é de suma importância citar os mais importantes e básicos da existência do trabalhador na organização: salário, política organizacional, ambiente de trabalho, relacionamento interpessoal, condições de trabalho, processos administrativos e gerenciais, benefícios, segurança no trabalho, liberdade de expressão, inovação, criatividade e responsabilidade.

6. Fatores que interferem no clima organizacional

Para se determinar a qualidade do Clima Organizacional, em geral, as avaliações ou pesquisas utilizam a determinação de fatores que se acredita influenciar direta ou indiretamente na percepção do colaborador acerca do ambiente. Deste modo, consideram-se tais elementos como componentes do Clima Organizacional, podendo os mesmos, ter origem interna ou externa a empresa. Destaca-se neste estudo a comunicação, a liderança, recompensas e punições, a remuneração e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

6.1 Comunicação

A realidade do mundo moderno permite levar à reflexão sobre a incapacidade de comunicação por grande parte das pessoas, seja qual for a situação. Inicialmente os indivíduos só estão dispostos a falar, este tipo de atitude dentro da empresa provoca uma série de conflitos desnecessários. Segundo Gil (2010), quando há uma boa comunicação na empresa entre os diferentes níveis, o ambiente interno torna-se estimulante e ativo, aproximando as equipes de trabalho e, conseqüentemente, melhorando o desempenho coletivo da organização.

Gil (2010:32) esclarece que “[...] comunicar implica tornar algo comum, fazer-se entender, provocar reação no interlocutor. Saber comunicar significa fazer-se entender, o comunicador precisa estar capacitado não apenas para falar, mas também para ouvir”. A reestruturação e a qualificação da comunicação interna, nos diversos níveis, é o caminho para a satisfação do cliente interno, observando sempre o esforço e a competência de todos os membros da empresa. O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, habilidade, criatividade e motivação de sua força de trabalho.

A comunicação humana depende da experiência em comum do transmissor e do receptor; da significação dos símbolos entre transmissor e receptor e da atenção à mensagem (HAMPTON, 2006). É necessário que todos os colaboradores envolvidos no processo de comunicação tenham em mente, mesmo que inconscientemente, algumas perguntas essenciais

para promover uma comunicação eficiente, como por exemplo: Quem diz o quê a quem? Através de que meio? Com quê finalidade?

Segundo Megginson *et al* (2002:319), “[...] as organizações não podem existir sem a comunicação”. Acredita-se que, quando a comunicação é eficaz, tende a estimular melhor desempenho e mais satisfação no trabalho. Ou seja, a comunicação eficaz não pode ser deixada ao acaso, pois é um problema que afeta a todas as organizações e administradores.

Robbins (2005) considera que nenhum grupo pode existir sem comunicação. Fazer com que os funcionários percebam a extensão e a velocidade das transformações no ambiente organizacional, para que a comunicação flua de forma adequada, é um desafio para as organizações. E, também, uma oportunidade preciosa para a melhoria desse processo de comunicação no mundo dos negócios.

6.2 Liderança

Do ponto de vista científico, a liderança foi estudada usando quatro abordagens principais: o estudo dos traços característicos, de comportamentos de liderança que é a abordagem de estilo, o estudo das contingências ou situações em que os líderes agem e a abordagem da nova liderança (BERGAMINI, 2002).

Conforme Stoner e Freeman (2009), a teoria dos traços relacionava as qualidades pessoais dos grandes homens da história. Os traços considerados eram físicos (ligados à aparência e a energia), intelectuais (ligados ao entusiasmo e a ponderação), sociais (ligados à cooperação e ao trabalho em equipe), e relacionados à tarefa (a persistência e a iniciativa).

Notou-se inclusive que “(...) alguns comportamentos se tornavam mais observáveis nos indivíduos depois de ocuparem uma posição de liderança, de forma tal que os traços podem ser resultados e não causas da capacidade de liderar” (STONER; FREEMAN, 2009: 345).

A abordagem comportamental, surgida no pós-guerra, concentrou-se nas funções e nos estilos de liderança. Os pesquisadores descobriram que tanto as funções relativas às tarefas quanto às funções de manutenção do grupo devem ser realizadas por um ou vários membros do grupo, para que este funcione bem (STONER; FREEMAN, 2009).

As teorias situacionais de liderança procuram incluir a liderança no contexto ambiental em que ela ocorre, levando em conta o líder, os liderados, a tarefa, a situação, os objetivos etc. “Constituem um avanço em relação às teorias baseadas exclusivamente no estilo de liderança” (CHIAVENATO, 2009:574).

Para Hampton (2006:386), “liderança é definida em administração como processo interpessoal, pelo qual os gerentes tentam influenciar os empregados a realizar objetivos de trabalhos estabelecidos”. Para que esta relação favoreça uma melhoria contínua das atividades empresariais, se faz necessário inicialmente a convicção do líder, quanto o seu comprometimento para poder ser um líder com sucesso. Neste momento então, acaba o segredo de como obter melhores desempenhos dos seus recursos humanos.

A liderança é necessária em todos os tipos de organizações humanas principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções de administração: planejamento organização, direção e controle. Porém a liderança é mais relevante na função de direção, aquela que toca mais perto as pessoas. (CHIAVENATO, 2009: 392)

A liderança influencia as pessoas em situações dirigidas, por meio de objetivos do processo de comunicação, sendo a liderança encarada como um fenômeno social, ocorrendo em grupos sociais, sendo, portanto a capacidade de influenciar subordinados a fazerem aquilo que se deve ser feito, da maneira que deve ser feito. O líder exerce influencia sobre as pessoas, conduzindo suas percepções dos objetivos a serem alcançados.

Os principais estilos de liderança são:

Autocrática: O líder é duro e impositivo. O comportamento do grupo mostrou forte tensão, frustração e, sobretudo, agressividade de um lado, de outro nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade. O trabalho só se desenvolve na presença do líder.

Democrática: O líder é atuante, consultivo e orientador. Há formação de grupos de amizade e relacionamentos cordiais. O trabalho mostra um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo sem a presença do líder. Há sentimento de responsabilidade e comprometimento do pessoal, além de integração grupal e um clima de satisfação.

Liberal: O líder deixa todos à vontade. Embora a atividade dos grupos é intensa, a produção é baixa. As tarefas se desenvolvem ao acaso, com muitas oscilações, perde-se muito tempo com discussões voltadas para os motivos pessoais. Nota-se forte individualismo e pouco respeito para com o líder (CHIAVENATO, 2009:316).

Na prática, o líder utiliza os três estilos de liderança de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada daí surge o grande problema da liderança: saber quando aplicar, qual estilo, com quem e dentro de que circunstância e atividade a serem desenvolvidas.

O trabalho de um líder é fazer, no mínimo, uma contribuição significativa e duradoura para sua organização, durante o tempo que permanecer em cada posição. É importante que um verdadeiro líder seja capaz de olhar para trás na sua carreira, com a confiança de ter feito o que acreditara ser necessário, mais do que apenas se lembrar de como estava ocupado nas suas diversas posições.

O que se pode observar é que, assim como a administração é um processo relativo para o qual não existem princípios universais e imutáveis, o mesmo acontece com a liderança. Dessa forma, distinguem dois tipos básicos de liderança: a liderança centrada na tarefa e liderança centrada na pessoa.

Liderança centrada na tarefa é a liderança estreita e preocupada com a execução da tarefa e com seus resultados. É descrito de diversas formas: autocrático, restritivo, orientado para a tarefa, socialmente distante, diretivo e estruturalista (CHIAVENATO, 2009:319).

Este tipo de liderança é típico de empresa que tendem a concentrar as pessoas em ocupações restritas do ciclo de trabalho, de modo padronizado, em ritmos, baseado em padrões de produção preestabelecidos. É a liderança preocupada com o trabalho e não com as pessoas, mas em conseguir que as coisas sejam feitas conforme os métodos preestabelecidos e com os recursos disponíveis.

Liderança centrada nas pessoas é aquela “[...] preocupada com os aspectos humanos dos problemas de seus subordinados e que procura manter a equipe de trabalho atuante, dentro da maior participação nas decisões” (CHIAVENATO, 2009:319). Nesse caso, o líder orientado para as pessoas é descrito de várias formas: democrático, permissivo, orientado para seus seguidores, participativo e atencioso. A essência do estilo desse líder é a sensibilidade aos subordinados como pessoas.

6.3 Recompensas e punições

Segundo Gil (2010), as organizações para funcionarem dentro de certos padrões de operação dispõem de um sistema de recompensas (incentivos para estimular certos tipos de comportamento) e de punições (castigos ou penalidades – reais ou potenciais – para coibir certos tipos de comportamento) para delimitar o comportamento das pessoas.

Chiavenato (2006:74) explica que “[...] o sistema de recompensas (salários, benefícios, promoções etc.) e o de punições (ações disciplinares etc.) constituem os fatores básicos que

induzem o indivíduo a trabalhar em benefício da organização”. Na visão do autor, não basta remunerar as pessoas pelo tempo dedicado à organização. Isto é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-lo continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas e resultados desafiantes formulados para o futuro.

O sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios, que a organização coloca à disposição de seus membros, e os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos. Não apenas salários, férias, promoções para posições mais elevadas (com maiores salários e benefícios) são considerados, mas também recompensas como garantia de segurança no cargo, transferências para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento e a várias formas de reconhecimento por serviços notáveis.

O sistema de punições inclui uma série de medidas disciplinares que visam orientar o comportamento das pessoas que se desvie dos rumos esperados, bem como prevenir sua repetição (advertências verbais ou escritas), ou ainda, em casos extremos, castigar sua reincidência (suspensões do trabalho) ou afastar o autor do convívio dos demais (desligamento da organização) (CHIAVENATO, 2006:76).

Entende-se que os sistemas de recompensas e o de punições constituem os fatores básicos que induzem o indivíduo a trabalhar em benefício da organização. Assim, as recompensas são aplicadas no sentido de reforçar as atividades humanas que possam aumentar a consciência e a responsabilidade do indivíduo e do grupo. Normalmente, as organizações adotam um complexo sistema de recompensas e punições para manterem seus participantes dentro de comportamentos esperados: recompensam os comportamentos considerados adequados e punem os comportamentos indesejáveis (GIL, 2010).

Segundo Hampton (2006), existem as recompensas intrínsecas, que são aquelas inerentes à execução do próprio trabalho, ou seja, as recompensas psicológicas, tais como: sentimento de segurança, participação, competência, autoestima, poder. As recompensas extrínsecas estão fora do desempenho real do cargo, mas podem estar ligada a ele, como por exemplo: o pagamento, promoção, elogio e o reconhecimento.

6.4 Remuneração

Segundo Chiavenato (2006:219), “[...] o salário representa umas das mais complicadas transações, pois, “é a fonte de renda que define o padrão de vida de cada pessoa em função de seu poder aquisitivo”. Assim, quando uma pessoa aceita um cargo, ela está se comprometendo a uma rotina diária, a um padrão de atividades e a uma ampla faixa de relações interpessoais dentro de uma organização e, para tanto, recebe salários.

Milkovich (2000:381) faz a distinção entre salário e remuneração esclarecendo que a “remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho”. Considera-se, portanto, que o salário constitui a remuneração do trabalho. Remuneração é o ato pelo qual o empregado recebe pelo seu trabalho; e, salário é a forma pela qual a remuneração se faz.

Quando o cargo é medido e avaliado e uma estrutura comparativa é elaborada, os fatores de avaliação se transformam em moeda corrente ou salário-base. Portanto, deve-se considerar que a avaliação de cargos e o plano de salários são coisas diferentes. A primeira possibilita o segundo, porque após a avaliação pode-se aplicar o princípio da igualdade salarial.

Os sistemas pagamento podem ser projetados para atingir um grande número de objetivos, entre eles: melhorar a produtividade e a satisfação do cliente; controlar os custos; tratar os empregados com justiça; atender às exigências legais; e aperfeiçoar o desempenho individual ou de equipe (MILKOVICH, 2000:382).

Outro componente que interfere no clima organizacional refere-se aos incentivos salariais destinados a recompensar os empregados pelo seu desempenho e o terceiro componente refere-se aos benefícios concedidos indiretamente com a finalidade de obter maior rendimento e melhoria da produtividade da empresa.

7. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e a satisfação dos colaboradores

A satisfação do colaborador com e no ambiente de trabalho está relacionada com a qualidade deste ambiente e de como ele é tratado por seus superiores e colegas, bem como com o padrão desta qualidade fornecido pela empresa.

Qualidade é uma palavra de diferentes significados e, atualmente, de uso muito frequente por todos. Entretanto, “é no contexto da globalização voltada para os interesses do capital, que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) se faz urgente no intuito de voltar os olhares também para os interesses do homem/trabalhador” (MACEDO *et al*, 2004:17).

Para Chiavenato (2006:348), “Qualidade de Vida implica criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho seja em suas condições físicas – higiene e segurança -, ou em suas condições psicológicas e sociais”. Tudo isso implica um ambiente de trabalho agradável e amigável e melhora a qualidade de vida das pessoas na organização e fora dela. Higiene e segurança do trabalho, por exemplo, são duas atividades relacionadas no sentido de garantir condições pessoais e materiais de trabalho capazes de manter certo nível de saúde dos empregados.

A QV pode ser definida como:

(...) melhoria nas condições de trabalho - com extensão a todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham, juntamente com políticas de Recursos Humanos condizentes, humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para os empregados como para a organização. Isto significa atenuar o conflito existente entre o capital e o trabalho (MACEDO *et al.*, 2004:21).

Considerando o pensamento do autor supracitado, entende-se que vários são os modelos que procuram medir a satisfação e a motivação no trabalho. Quando esses modelos apresentam fatores que proporcionam ao funcionário, de modo benéfico, a segurança no trabalho e conseqüente qualidade de vida no trabalho, eles têm a capacidade de elevar a autoestima do grupo, mas se ocorre o contrário, esses fatores acabam exercendo pressões, transformando o clima organizacional do ambiente de trabalho.

No conceito de Maximiano (2004, p. 498), “a QVT baseia-se em uma visão integral das pessoas, o chamado enfoque biopsicossocial que se origina da medicina psicossomática, que propõe a visão integrada, ou holística do ser humano”. Para este autor, além do enfoque biopsicossocial, o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho baseia-se em uma visão ética da condição humana.

Sobre essa visão ética, Limongi-França (2004:118) considera que “a ética, como base, procura identificar, eliminar ou, pelo menos, minimizar todos os tipos de riscos ocupacionais”. Isso envolve desde a segurança do ambiente físico, até o controle do esforço físico e mental requerido para a cada atividade, bem como a forma de gerenciar situações de crise, que comprometam a capacidade de manter salários e empregos.

A QVT pode ser avaliada sob o ângulo da satisfação dos colaboradores e das práticas da empresa. [...] Práticas da empresa: pelo lado da empresa, a qualidade de vida no trabalho pode ser avaliada pelas práticas que visam assegurar o bem-estar de seus empregados, considerados como seres humanos integrais, não apenas como executantes de tarefas (MAXIMIANO 2004:498).

Para Limongi-França (2004), a análise da QVT começa pelo diagnóstico do clima interno, através do estudo das expectativas dos empregados e da sua percepção sobre a empresa, de modo a conhecer os fatores de satisfação e insatisfação. Na sua concepção viver com qualidade resulta tanto da busca individual, quanto dos esforços coletivo. Na visão da autora, os líderes são responsáveis pelo incentivo e pela manutenção de medidas que assegurem clima positivo, uma vez que as relações interpessoais constituem um forte componente da satisfação com o trabalho e, devido a esta importância, requerem um guardião, empenhado em reforços diários para a prevenção de conflitos.

Limongi-França (2004:178) afirma ainda que “a competência da Qualidade de Vida no Trabalho está associada a questões de saúde, lazer e nutrição”. Trata-se de uma competência gerencial para o administrador e uma competência estratégica para a organização e que pode ser percebida também como atividade permanente, como forte efeito incentivador organizacional.

8. Influência do Clima Organizacional na fidelização de clientes internos e externos

É evidente a importância dos talentos humanos, dentro das empresas, sendo marcantes suas contribuições no atingimento de metas e objetivos propostos pela organização; ou seja, de forma geral, há um reconhecimento que as pessoas são ativos que devem ser valorizados e desenvolvidos, e não recursos a serem consumidos. Ao mesmo tempo as pessoas representam investimentos dos quais as empresas devem esperar retorno.

A fidelização do cliente interno está relacionada com os fatores de atração e retenção de talentos no ambiente de trabalho e que começam a ser vistos como alguns dos fatores essenciais para o sucesso do negócio. Na visão de Chiavenato (2008), muitas organizações estão ampliando sua visão e atuação estratégica, ao perceberem, o papel decisivo das pessoas, no cumprimento dos objetivos e metas estabelecidas, por contribuírem com seus conhecimentos, capacidades, atitudes e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. Se forem considerados parceiros da organização, são capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso.

Segundo Nakashima (2003), a retenção de talentos exige um pensamento em duas grandes dimensões, que envolvem o trabalho: o ser humano e a organização. Reter talentos entende-se por políticas e estratégias que favoreçam a permanência do profissional na empresa.

Neste caso, os resultados da pesquisa de Clima organizacional irão contribuir para que a empresa desenvolva ações que valorizem as dimensões do ser humano, que o tornem responsável pelos seus desejos e realizações. Em poucas palavras, o que pode ser atrativo (salário, benefícios, plano de carreira, desafios, transparência na comunicação, participação nos acontecimentos) para um profissional, pode não ter o mesmo significado para o outro. A retenção, ou fidelização do cliente interno para com a empresa, é influenciada por meio dos referidos atrativos que a empresa oferece e da conciliação dos mesmos, com os objetivos pessoais de cada um.

Para dar valor às pessoas, as empresas devem ir além da noção de recursos humanos e em direção à noção de capital humano, uma noção que vê as pessoas não como recursos perecíveis a serem consumidos, mas como um bem de valor a ser desenvolvido.

Segundo Benvegnu (2006), não existe algo sistemático, moldado ou estruturado, que uma vez aplicado faça as empresas atingirem esses objetivos, porém, pode-se verificar algumas melhorias, que implementadas facilitarão a obtenção de êxito, na fidelização do cliente interno.

Pode-se citar algumas políticas de Recursos Humanos adequadas para a Retenção de Talentos:

- a) Cultura e imagem da empresa (Ex.: posicionamento de mercado e atitudes, políticas/processos, clima interno etc.);
- b) Oferecer ambiente saudável (Ex.: jornadas de trabalho/horário flexível, equilíbrio e qualidade de vida/ família, instalações/equipamentos etc.);
- c) Processos de motivação constante (Ex.: integrações, atividades externas etc.);
- d) Propiciar constante desenvolvimento (Ex.: competências; oportunidade de carreira, treinamentos específicos etc.);
- e) Transparência e comunicação compartilhadas (Ex.: conhecimentos do negócio e da obtenção de resultados, clareza de objetivos e comunicação; visão; missão; valores, etc.);
- f) Pacotes de benefícios/remuneração competitiva (Ex.: remuneração atrativa e variável – participação nos lucros, benefícios flexíveis, premiações/bônus);
- g) Valorização do potencial dos colaboradores (Ex.: *empowerment*, novos projetos e desafios etc.).

Essas não são ações fáceis de serem aplicadas simultaneamente no dia adia pelas empresas, mas fazem parte de um processo de constante evolução, que com certeza, propiciarão a retenção de talentos e por consequência, estarão sempre em uma posição de destaque no cenário empresarial cada vez mais competitivo.

Assim, muitas empresas têm conseguido sucesso, na proposta de fidelização de seus principais talentos, notadamente naqueles que exercem cargos de liderança, tal qual supervisores, gerentes e diretores.

Esta relação Clima Organizacional e fidelização de clientes internos, quando bem conduzida, certamente irá contribuir para a criação de um estado de satisfação superior, capaz de comprometê-los com os objetivos da organização. Colaboradores que superam as expectativas dos clientes agregam um valor adicional às vendas e à imagem da empresa, influenciando decisivamente nos estímulos futuros que decidirão novos contratos.

No processo de fidelização há uma preocupação com o cliente interno, qualificando-o para um bom atendimento e um pós-venda, será um ponto forte para conquistar a confiança do consumidor. Há um grande desafio em atingir e manter o padrão de qualidade que os clientes desejam e esperam das empresas (KOTLER, 2009:59).

A estratégia de fazer do cliente interno um aliado no processo conquista e fidelização do cliente externo é muito importante, pois os colaboradores serão responsáveis na obtenção de resultados positivos para organização. Isto depende dos esforços da empresa o sucesso do programa e com possíveis treinamentos no âmbito de sua área de trabalho.

9. Metodologia

Os objetivos propostos no artigo foram desenvolvidos mediante um estudo de caso, assim definido: “(...) é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” (YIN, 2001:32). Para este autor, o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados.

O estudo de caso delineou-se por meio das pesquisas do tipo exploratória e descritiva quantitativa, com análise qualitativa, utilizando-se como meio de investigação a pesquisa bibliográfica e de campo.

Segundo Gil (2010), o estudo de caso é geralmente organizado em torno de um pequeno número de questões que se referem ao como e ao porquê da investigação. Assim, pode-se

analisar o caso para identificar seus componentes mais importantes, ou atribuir-lhes graus de importância relativa em função do caso específico.

A revisão bibliográfica é sempre útil para fazer comparações com outros casos semelhantes, buscar fundamentação teórica e também para reforçar a argumentação de quem está descrevendo o caso. Já a discussão permite avaliar os caminhos seguidos (como se desenvolve o caso), desde a elaboração dos objetivos (por que estudar o caso) até as conclusões (o que se aprendeu com o estudo do caso).

Para Gil (2010), o estudo de caso não aceita um roteiro rígido, mas é possível definir quatro fases que mostram o seu delineamento: a) delimitação da unidade-caso; b) coleta de dados; c) seleção, análise e interpretação dos dados; d) elaboração do relatório.

Seguindo as fases propostas pelo autor supracitado, a delimitação da unidade-caso, definida no campo da pesquisa, foi uma unidade empresarial de serviços e que integra a uma rede do segmento supermercadista, na forma de varejo, da cidade de Goiânia-GO.

A coleta de dados ocorreu com a aplicação de um questionário estruturado em duas partes, contendo dados do perfil e percepção dos colaboradores sobre a aplicabilidade do Clima Organizacional. A amostra foi significativa, haja vista que os participantes referem-se a 75% do total de 100 colaboradores que compõem o quadro de pessoal da empresa.

Na elaboração do questionário, seguindo modelo proposto por Luz (2003), levou-se em consideração as dimensões psicossocial e organizacional, como critério para a investigação do objeto da pesquisa. Nessas dimensões, as sentenças colocadas para avaliação dos colaboradores foram agrupadas por seis categorias: estilo de gerência, trabalho em equipe, reconhecimento, carga de trabalho, condições de trabalho e satisfação quanto aos fatores que interferem no clima organizacional.

Para classificar as sentenças do questionário, utilizou-se uma escala do tipo *Likert* de 3 categorias, sendo: 1 – “discordo”; 2 – “não concordo e nem discordo”; e 3 – “concordo”.

Os procedimentos para a elaboração do artigo ocorreram levando em conta as seguintes etapas: Pesquisa teórica e de campo, aplicação do questionário no próprio local e horário de trabalho, tabulação dos dados da pesquisa com a elaboração da tabela de percepção, por meio de planilha do *software Excel*. A estatística descritiva foi utilizada para apresentação e análise dos dados coletados.

Os procedimentos da fase de seleção, análise e interpretação dos dados referem-se à caracterização da empresa, apresentação dos dados coletados sob forma de Figuras e estatísticos e análise dos resultados. E por fim tem-se a fase do relatório que é a discussão dos resultados.

Vencidas estas etapas, foi desenvolvida a análise e interpretação das respostas dadas no questionário, abrindo caminho para as discussões e recomendações decorrentes do estudo.

10. Resultados e discussão

10.1 Apresentação do caso estudado

A empresa deste estudo de caso faz parte de uma grande rede supermercadista de abrangência nacional. Com mais de 50 anos de mercado, a rede se consolidou como uma das principais do Brasil e uma das mais competitivas da América Latina. A rede conta atualmente com mais de 80 lojas e 12 postos de combustíveis nas principais cidades de Minas Gerais e Goiás, seus mais de 11 mil colaboradores trabalham para oferecer aos clientes altos padrões de qualidade, variedade e preços baixos.

O termo supermercado, segundo Ferreira (2003:1.630), em seu novo dicionário do Aurélio da Língua Portuguesa, significa “loja de autosserviço onde em ampla área se expõe à venda

grande variedade de mercadorias, particularmente, gêneros alimentícios, bebidas, artigos de limpeza doméstica e perfumaria popular”.

O setor de atuação da empresa tem sido um dos mais promissores setores da economia brasileira, com crescente concentração de grandes redes de supermercados e hipermercados e que mais se modernizaram nas últimas décadas (SENHORAS, 2003). Sua importância é destacada no 42º Relatório Anual de Supermercado Moderno (2013), ao publicar que o faturamento do setor em 2012 alcançou R\$263 bilhões, descontada a inflação, representando uma alta de 7,6% em relação a 2011. Houve crescimentos significativos em praticamente todos os segmentos do setor: supermercados, lojas independentes, redes pequenas e grandes (CHIARA, 2013).

Os supermercadistas estão utilizando algumas ações positivas, como: lançamento de marca própria; novos formatos de lojas; introdução de novos processos organizacionais; enfoque logístico; adoção de novas tecnologias; comércio eletrônico; Resposta Eficiente ao Consumidor (ECR); Gerenciamento de Relacionamento com o Consumidor (CRM); e segmentação de mercado (REDE BAHIA DE TELEVISÃO, 2007).

10.2 O Clima Organizacional percebido na empresa

Com a finalidade de pesquisar como os colaboradores percebem a interferência do Clima Organizacional no cotidiano empresarial, foi apresentado um questionário com 28 questões indicando situações para que eles marcassem a frequência de ocorrência dessas situações na empresa.

Os dados coletados foram agrupados em categorias e são apresentadas graficamente seguindo a sequência: 1 (Reconhecimento), 2 (estilo de gerência), 3 (trabalho em equipe), 4 (Condições de trabalho), 5 (Carga de trabalho) e 6 (Satisfação no trabalho).

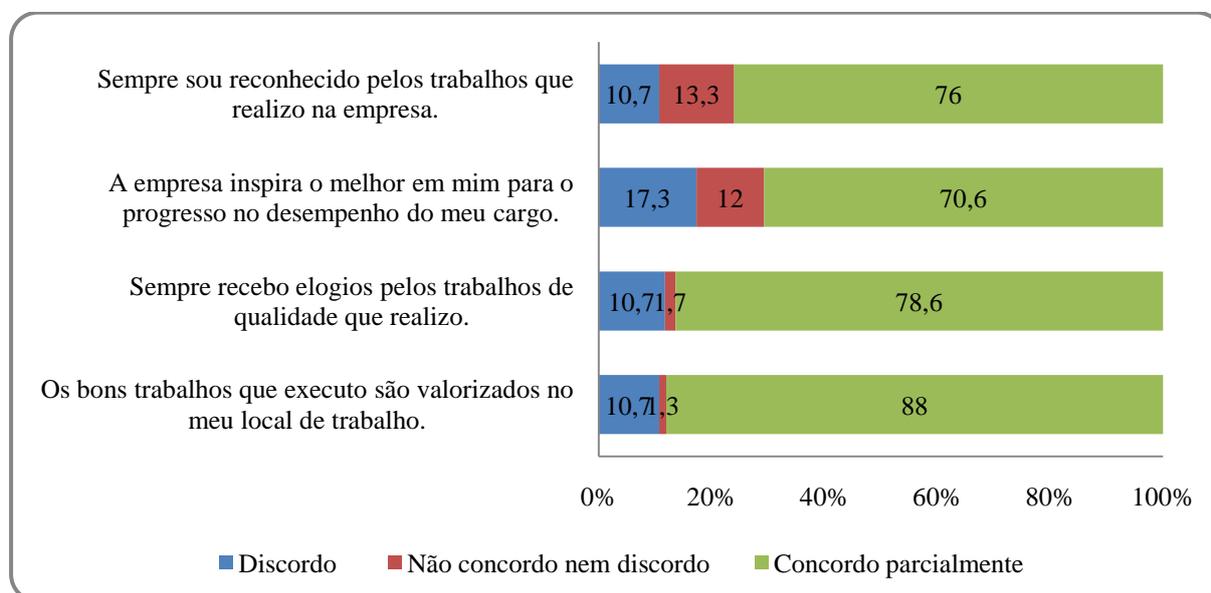


Figura 1 – Percepção dos colaboradores quanto ao fator reconhecimento

Fonte: Dados primários, outubro de 2013.

Pelos resultados demonstrados na Figura 1, pode-se observar que o reconhecimento é um fator positivo representado pela média 78,3% dos que concordam com todos os itens colocados para avaliação. O melhor nível de concordância (88%) mostra a valorização da empresa com os bons trabalhos executados e o pior escore (17,3%), em termos de

discordância, revela a percepção dos colaboradores para os quais a empresa não é fonte de inspiração para o progresso no desempenho do cargo. A avaliação dos itens relativos aos elogios pelos trabalhos de qualidade realizados, bem como o reconhecimento na execução de dos trabalhos, embora sejam percebidos satisfatoriamente, com índices acima de 70%, revelam indícios de descontentamento de uma frequência acumulada de 15% da amostra pesquisada que se mostrou alheia e de 21,4% que discordam desses assuntos, como fator de reconhecimento na empresa.

Na avaliação do fator estilo de gerência, como demonstra Figura 2, os resultados são satisfatórios na medida em que a maior parcela dos colaboradores, representados pela média de 75,1%, concordam com o estilo de gestão adotado pelo líder.

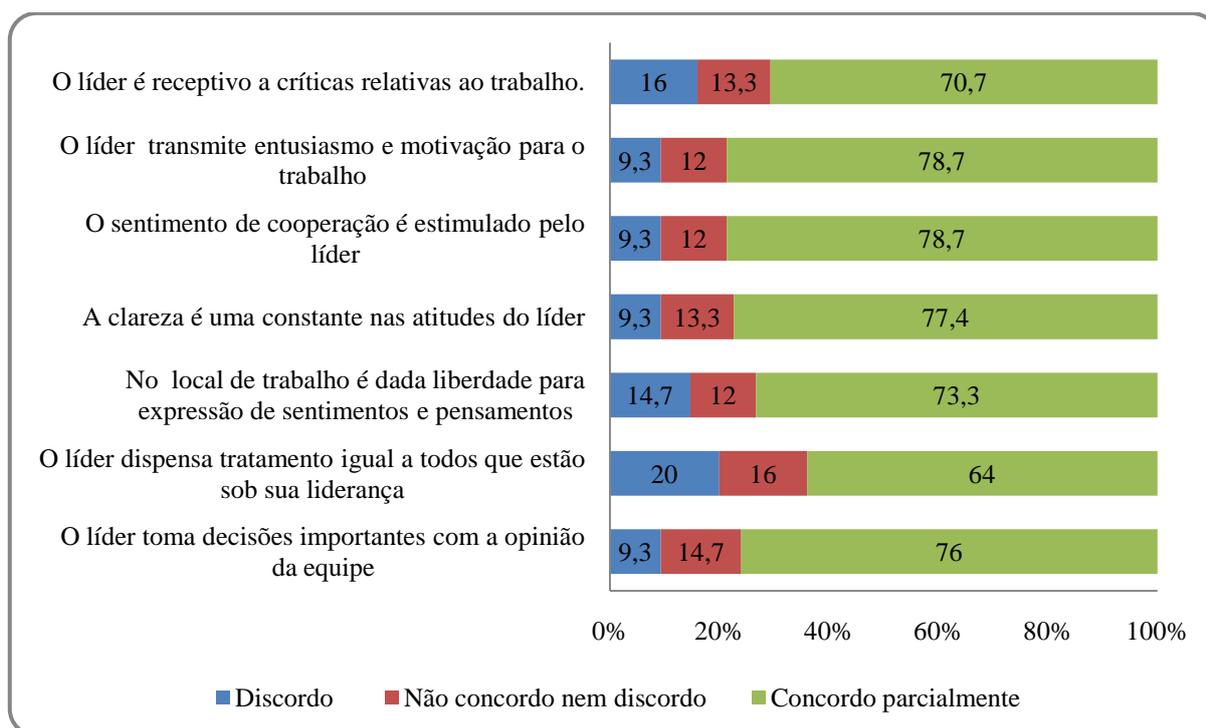


Figura 2 – Percepção dos colaboradores quanto ao estilo gerencial
Fonte: Dados primários, outubro de 2013.

Ainda em relação a Figura 2, há de se considerar que 20% da amostra discordam do tratamento igual dispensado pelo chefe a todos os que estão sob sua liderança, como também de 16% que não concordam que o chefe seja receptivo a críticas relativas ao trabalho. Nestes dois itens, os que deixam de concordar ou discordar são representados pela frequência acumulada de 19,3%.

Verifica-se que os colaboradores do supermercado em estudo, entendem o líder como facilitador de suas atividades, uma vez que 78,7% concordam igualmente que ele tem sensibilidade e compreensão suficientes para os fatos que ocorrem com as pessoas, enfatiza mais a solução dos problemas do que punir culpados, transmite entusiasmo e motivação para o trabalho aos liderados, estimulando o sentimento de cooperação entre eles.

Também, há de se considerar como um ponto forte da gestão do líder a liberdade que é dada aos liderados para expressão de sentimentos e pensamentos, opinião expressada por 73,3% dos colaboradores que concordam com este item de avaliação.

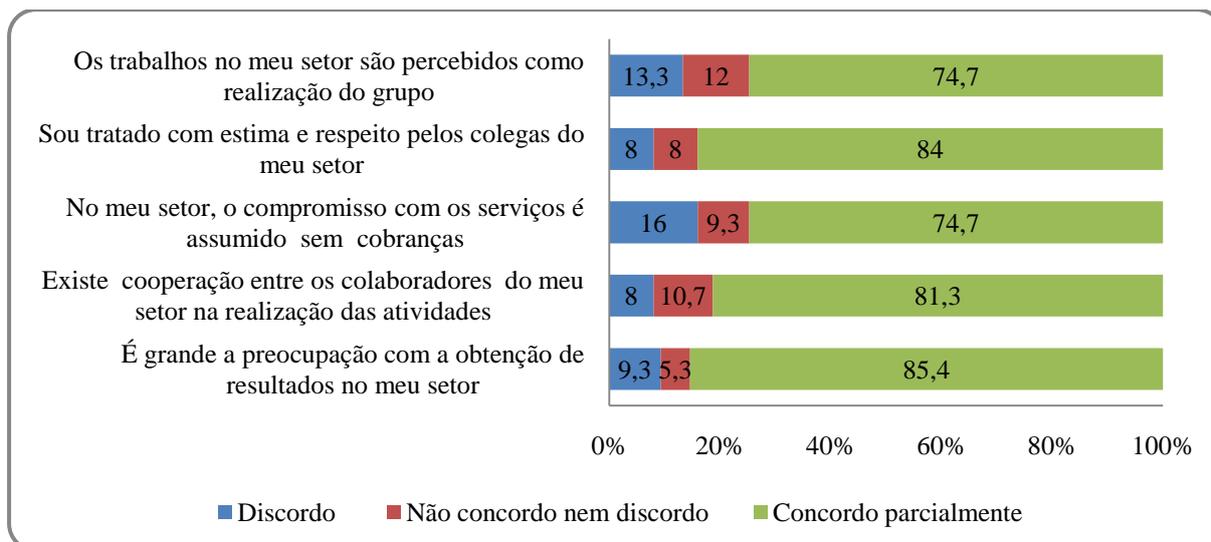


Figura 3 - Percepção dos colaboradores quanto ao trabalho em equipe
Fonte: Dados primários, outubro de 2013.

A Figura 3 acima demonstra a percepção dos participantes da pesquisa em relação ao fator trabalho em equipe, considerando os aspectos referentes à cooperação, à soma de esforços, amizade e compreensão entre os colaboradores da empresa para que esta atinja os seus objetivos. Pode-se observar que este é um fator positivo, representado pela média 78,7% dos que concordam com todos os itens colocados para avaliação. O melhor escore (85,4%) concentra-se na percepção dos que concordam que é grande a preocupação com a obtenção de resultados no setor em que trabalham. O pior (16%), em termos de discordância, representa os colaboradores para os quais o compromisso com os serviços não é assumido com disposição, sem precisar de cobrança da chefia.

A cooperação entre os colaboradores para a realização das atividades é percebida satisfatoriamente na proporção de 81,3% da amostra, enquanto que 16% se ressentem quanto a serem tratados com estima e respeito pelos colegas. A discordância ou o não posicionamento em relação aos trabalhos desenvolvidos serem percebidos como realização do grupo, sendo representada pela frequência acumulada de 25,3%.

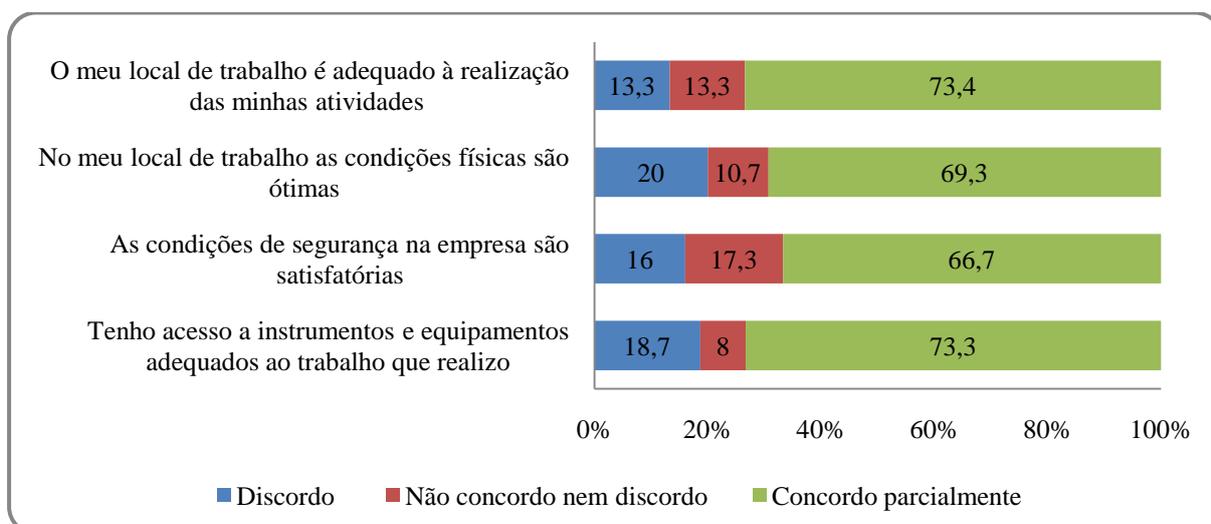


Figura 4 - Percepção dos colaboradores quanto às condições de trabalho
Fonte: Dados primários, outubro de 2013.

A Figura 4 representa as percepções dos colaboradores do supermercado em pesquisa, em relação às condições físicas, aos instrumentos e equipamentos e a todo o suporte necessário para a realização dos trabalhos. Observa-se que, enquanto 73,4% concordam que a empresa oferece condições adequadas à realização de suas atividades, a frequência acumulada de 26,6% representa igualmente a opinião dos discordam ou que não tem opinião sobre este fator. Também é satisfatória a avaliação de 73,3% dos colaboradores que concordam que têm acesso a instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho que realizam, havendo uma discordância de 18,7%. O maior escore de discordância é observado na infraestrutura física, em que 20% discordam de que ela esteja em ótimas condições. Observa-se, também, o índice de 16% de discordância quanto ao aspecto satisfatório das condições de segurança, mesmo que estes quesitos tenham sido avaliados positivamente por uma maior parcela da amostra pesquisada, como mostram os índices 69,3% e 66,7%, respectivamente.

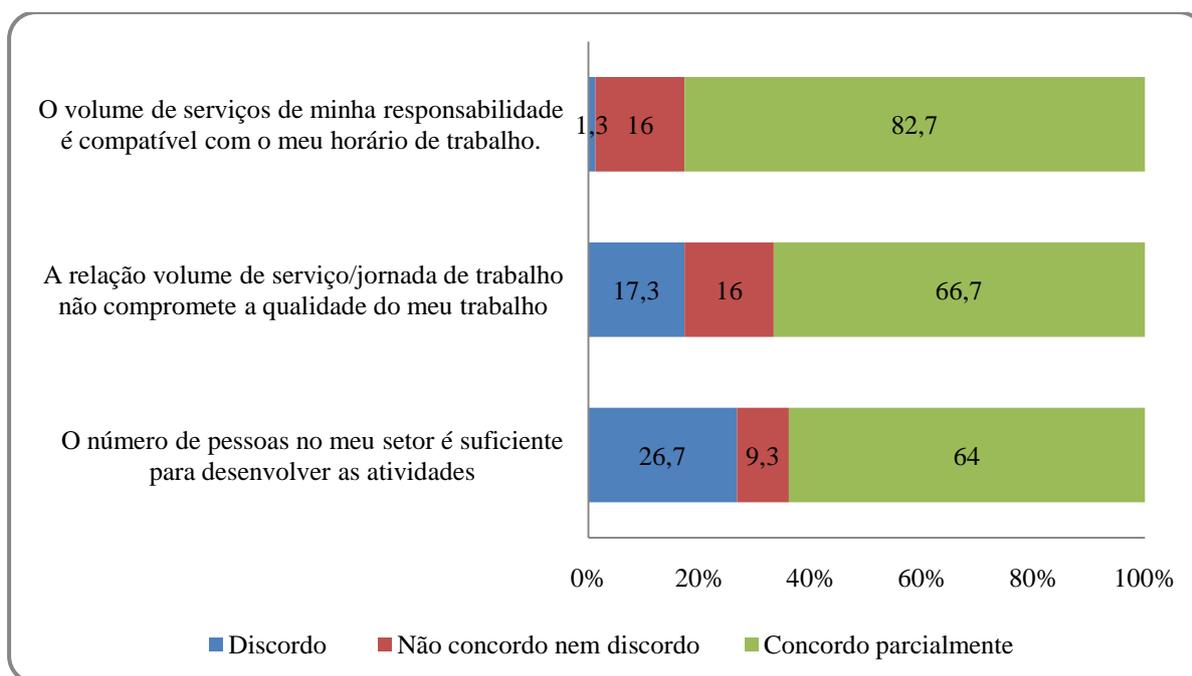


Figura 5 – Percepção dos colaboradores quanto à carga de trabalho
Fonte: Dados primários, outubro de 2013.

Considerando os resultados da avaliação dos colaboradores da empresa sobre o fator carga de trabalho, como demonstrados na Figura 5, verifica-se que 26,7% dos pesquisados discordam de que o número de funcionários seja suficiente para o desenvolvimento das atividades no setor de trabalho. Este não é o caso de 64% que concordam com esta afirmação, embora 9,3% se posicionam de forma omissa.

Já em relação ao volume de serviço/jornada de trabalho, o índice de concordância é de 66,7% de que este não compromete a qualidade dos trabalhos realizados. A opinião contrária é representada pela frequência acumulada de 33,3% que discordam ou não concordam e nem discordam. Quanto ao volume de serviços sob sua responsabilidade ser compatível com o horário de trabalho tem-se um nível de concordância de 82,7% e de discordância relativo a 1,3%, enquanto que 16% representam os colaboradores que não se posicionaram em relação ao item analisado.

A Figura 6 indica os resultados da satisfação dos clientes em relação os principais fatores que influenciam o estado do Clima Organizacional nas empresas.

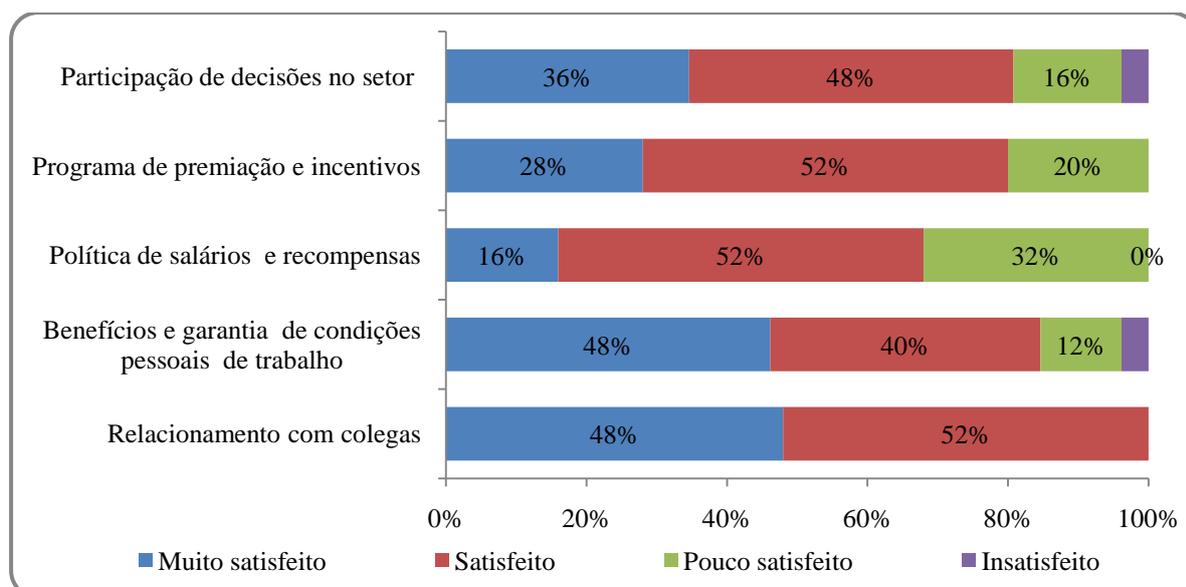


Figura 6 – Satisfação dos colaboradores quanto aos fatores de interferência no Clima Organizacional
Fonte: Dados primários, outubro de 2013

De acordo com os resultados demonstrados na Figura 6, constata-se que a percepção dos colaboradores do supermercado é visivelmente satisfatória, se considerada a frequência relativa dos resultados “muito satisfeito” e “satisfeito”, nos aspectos: relacionamento com os colegas (48% e 52%); benefícios e garantia de condições pessoais de trabalho (48% e 40%) e participação de decisões da empresa (36% e 48%).

Nesse mesmo raciocínio, considerando a frequência acumulada dos índices “satisfeito” e “pouco satisfeito”, percebe-se a pouca satisfação mais frequente nos fatores: política de salários (84%) e programas de premiação e incentivos (72%).

Com os resultados desta pesquisa de Clima Organizacional, pode-se constatar que, nas principais percepções tidas como indesejáveis em relação aos diferentes itens analisados, verificou-se a insatisfação de uma proporção de até 32% dos colaboradores nas categorias relacionadas aos fatores: estilo de gerência do líder, falta de receptividade a críticas relativas ao trabalho e do tratamento desigual dispensado aos que estão sob sua liderança, falta condições de trabalho adequadas à realização das atividades, ao número insuficiente de colaboradores no setor de trabalho e falta de conhecimento sobre o que está sendo feito em outros setores/áreas da empresa.

Na prática da empresa, objeto de estudo, percebeu-se que há um compromisso da na valorização de seus colaboradores. Algumas situações ainda precisam de mais atenção, a exemplo da premiação e recompensa do esforço pessoal de cada um. Isto, para que este fator passe a ser relevante na permanência nos serviços da empresa.

5. Conclusão

O estudo do tema “Clima Organizacional” passa principalmente pelo estudo dos comportamentos, condutas e dos aspectos psicológicos do trabalhador frente às situações do trabalho e de sua vida como um todo. O cliente interno deve ser analisado como um todo, pois sua vida pessoal, sua educação, crenças e traumas afetam também sua vida profissional.

Definir se um colaborador de uma determinada empresa está satisfeito é tarefa bastante complexa, pois as necessidades e anseios variam de pessoa para pessoa. Esta análise passa por processos bastante subjetivos. Infelizmente, o que se percebe na maioria dos estudos é um enfoque dado à produtividade e aumento dos lucros e não ao trabalhador

Ao analisar os resultados da pesquisa realizada na empresa, no que se refere ao Clima Organizacional, pôde-se enxergar no mapeamento dos dados levantados que, de modo geral, o clima na empresa só não é de todo harmônico, em razão das insatisfações de uma parcela de até 32% dos colaboradores.

Neste aspecto, a resposta ao problema da pesquisa pode ser confirmada pela hipótese de que resultados de uma pesquisa de Clima Organizacional permitem conhecer a percepção dos clientes internos acerca da organização, pela experimentação prática de seus valores, políticas, sistemas e ações. Estes resultados servem de suporte para as tomadas de decisões quanto à melhoria do ambiente de trabalho.

Objetivos propostos foram alcançados na medida em que o estudo de caso confirmou que a melhoria do clima organizacional da empresa depende de condições devidamente atendidas, quais sejam: a redefinição das práticas gerenciais e a busca da satisfação integral das pessoas, tendo como pano de fundo, a oferta de incentivos buscando a cooperação e o comprometimento das pessoas. Esses fatores, em princípio, são fundamentais para a fidelização dos clientes internos e, por consequência, dos clientes externos.

Vive-se atualmente um período de mudanças, onde as empresas devem se voltar mais para os seus colaboradores, pois estando estes motivados é sinal de melhores resultados para a empresa. A fidelização do cliente interno é resultado de programas de ações que valorizem suas habilidades e competências.

Saber identificar as competências essenciais nos clientes internos, entender sua importância reconhecendo e recompensando o seu valor, tornando-os comprometidos e fiéis à empresa, são maneiras indiretas de buscar a fidelidade dos clientes externos. A fidelização de clientes no futuro irá passar muito pelos canais/rede de distribuição e pela satisfação das necessidades, hábitos e atitudes do cliente interno.

A lição que fica deste estudo é a compreensão de que a aplicabilidade do Clima Organizacional adquire importância ao desvelar situações de valorização do fator humano na organização e se apoia no princípio de que o indivíduo quando satisfeito, esforça-se para estabelecer um estado de consonância com a empresa. Na realidade, este estado é uma forma de se tornar fiel à empresa em que trabalha.

Referências

- BEKIN, S. F. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BENVEGNO, A. **Atração e retenção de talentos**, 2006. Disponível em <http://www.benvegnu.com.br/merc_2.htm>. Acesso em 17 out. 2013.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIARA, M. Atacarejo cresce mais que o dobro do varejo. In: **42º Relatório Anual Supermercado Moderno**, Abril, 2013, p. 24-41. Disponível em: <http://www.sm.com.br/publique/media/SM_0904_lowres.pdf>. Acesso em: 07 out. 2013.
- CHIAVENATO, I. **Princípios de administração**: o essencial em teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- _____. **Recursos Humanos** – O capital humano das organizações; São Paulo, editora Campus, 2009.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 3. ed. Curitiba:Positivo, 2003.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Makron Books Brasil LTDA, 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing e a edição do novo milênio**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística, revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo; 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B.. Qualidade de vida no trabalho. In: Limongi - França, A. C. *et al.* **As pessoas na organização**. 9. ed. São Paulo: Gente, 2004.

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

MACÊDO, K. B. *et al.* O prêmio SESI de qualidade no trabalho em Goiás: A percepção dos trabalhadores. In: **Qualidade de vida no trabalho: o olhar da psicologia e da administração**. MACÊDO, K. B. (Org.). Goiânia: Ed. da UCG, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6 ed.rev. amp. São Paulo:Atlas, 2004.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR.: H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: HARBRA, 2002.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

NAKASHIMA, C. **Reter talentos, o maior desafio**, 2003. Disponível em:<<http://www2.uol.com.br/JC/sites/deloitte/artigos/a3.htm>>. Acesso em 17 out. 2013.

REDE BAHIA DE TELEVISÃO. Supermercados: Setor de destaque na economia. In: **Estudo de Mercado – Marketing Rede Bahia de Televisão**. 2007. Disponível em: <<http://ibahia.globo.com>>. Acesso em: 03 out. 2013.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SENHORAS, E. M.. **O varejo supermercadista sob perspectiva**. REAd – edição 33, vol. 9, n. 3, mai-jun, 2003. Disponível em <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_49.pdf>. Acesso em: 03 out. 2013.

STONER; J. A. F.; FREEMAN; R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.