

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE  
CURSO DE MBA EM GESTÃO DE PESSOAS XXVIII**

**LARISSA MOURA MARINHO TAVARES**

**CLIMA ORGANIZACIONAL x MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO DE ORGANIZAÇÃO EM  
PROCESSO DE VENDA: UM ESTUDO DE CASO DE UMA DISTRIBUIDORA DE  
COMBUSTÍVEL**

**NATAL/RN  
2018**

**LARISSA MOURA MARINHO TAVARES**

**CLIMA ORGANIZACIONAL x MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO DE ORGANIZAÇÃO EM  
PROCESSO DE VENDA: UM ESTUDO DE CASO DE UMA DISTRIBUIDORA DE  
COMBUSTÍVEL**

Projeto de Pesquisa apresentado  
ao Centro Universitário do Rio  
Grande do Norte como requisito  
para obtenção de nota na disciplina  
de TCC.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Msc. Ana Rosa  
Gouveia Sobral da Camara

**NATAL/RN  
2018**

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo atual, as organizações vivenciam, a todo momento, situações de incerteza e mudanças. São resultantes das mudanças tanto do ambiente externo (concorrentes, governo, consumidores) como no ambiente interno (natureza do trabalho, ambiente multicultural).

O questionamento desse estudo refere-se à influência da incerteza oriunda de um contexto onde as organizações vivenciam processos de vendas, sobre a perspectiva dos indivíduos que a compõem. Esta questão surgiu a partir de vivência da pesquisadora que, em seu atual desafio profissional, participou de um processo de alienação de informações sobre o processo de venda da referida empresa.

De acordo com Barros (2001, p. 67): *“a intensificação do movimento de fusões e aquisições no Brasil durante a década de 90 e as perspectivas de sua continuidade nos próximos anos estão intimamente associadas às mudanças da orientação estratégica da economia nacional”*.

Diante do contexto apresentado o trabalho tem como problema de pesquisa: como melhorar a motivação na área comercial da empresa ALESAT COMBUSTIVEIS S/A, após anunciada sua venda para uma empresa multinacional.

A ALESAT é uma empresa brasileira do ramo de combustíveis que foi criada em 5 de abril de 2006 a partir da fusão da distribuidora mineira ALE Combustíveis e da potiguar Satélite Distribuidora de Petróleo, ambas com dez anos de atuação à época. Possui atualmente uma rede com mais de 1500 postos, geradora de mais de 12mil empregos, diretos e indiretos. Está hoje como a 4<sup>a</sup> maior distribuidora do país.

O trabalho apresenta ainda a seguinte estrutura, uma revisão da literatura, uma definição dos procedimentos metodológicos, cronograma de execução e referências.

## **2- OBJETIVOS**

### **2.1 – Objetivo Geral**

O objetivo geral dessa pesquisa é analisar, em uma situação atípica de instabilidade e incertezas, a motivação dos colaboradores após anunciada a venda da empresa.

### **2.2 – Objetivos Específicos**

- Descrever os problemas que ocorrem em um processo de mudança administrativa da empresa;
- Conhecer as percepções dos colaboradores e o clima organizacional neste contexto;
- Sugerir ações de melhoria no clima buscando motivação dos funcionários, juntamente com o RH.

## **3 - JUSTIFICATIVA**

Nas empresas modernas, talvez se possa dizer, que a única certeza quanto a seu destino é de que estará sujeito a mudanças constantes. Neste trabalho, pretende-se buscar respostas para questões como se há elementos no contexto de venda que influenciem a satisfação de seus colaboradores, se alguma ação oriunda dos gestores podem melhorar a condição de trabalho dos mesmos nesta situação e ainda se Qualidade de Vida no Trabalho é um valor de gestão em períodos onde as organizações vivenciam processos de venda.

Robbins (2002, p. 526) analisa as principais forças propulsoras da mudança como: a natureza do trabalho que agora tem que se ajustar a um ambiente multicultural; a tecnologia que está mudando o trabalho e as organizações; os choques econômicos que têm imposto contínuas mudanças às organizações; a competição agora no âmbito global o que exige flexibilidade em sua ação, bem como da sua força de trabalho, além de rápida resposta aos concorrentes; as tendências sociais e mudanças nos hábitos dos consumidores e a política internacional que se modifica rapidamente a cada ano. As mudanças podem ser ocorrências accidentais ou atividades planejadas, intencionais e orientadas para resultados (ROBBINS, 2002, p. 528).

Os objetivos das mudanças planejadas são: buscar melhorar a capacidade da organização em se adaptar às mudanças em seu ambiente e visar a mudar o comportamento dos funcionários. Essas mudanças podem ser classificadas em termos de magnitude como: de primeira ordem, linear e contínua e de segunda ordem, que, em contraste, é uma mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, envolvendo a redefinição das convicções sobre a organização e o mundo no qual ela se insere (ROBBINS, 2002).

O mesmo autor segue afirmando que os responsáveis pela administração das atividades de mudança dentro da organização são os agentes. São pessoas que atuam como catalisadores e assumem a responsabilidade pela administração das atividades da mudança e podem mudar a estrutura da organização, a tecnologia, as instalações físicas e as pessoas (ROBBINS, 2002).

A limitação deste estudo se relaciona com a evidência empírica dos dados levantados, uma vez que a principal fonte serão relatos verbalizados pelas pessoas que trabalham na organização estudada, o que envolve a questão da intencionalidade.

Robbins (2002) associa desempenho como função de interação entre capacidade, motivação e oportunidade, sendo essa última a ausência de obstáculos que limitem a atuação do trabalhador. A motivação também pode ser definida como impulso à ação e por tratar-se de impulso ou necessidade é originada basicamente no interior dos indivíduos (CASADO, p. 248, in Fleury, 2002). A autora propõe o aprofundamento sobre os aspectos internos do ser humano, com forte apoio da teoria freudiana sobre os deslocamentos da libido que alimentam a motivação humana.

Volpato e Cimbalista (2002), ao tratarem do processo de motivação dos indivíduos nas organizações e suas consequências no ambiente de trabalho, apontam para a construção desse clima de confiança, ao afirmarem que:

O projeto motivacional de uma organização deve prever uma administração que demonstre credibilidade ao trabalhador, isto é, transparência forte e suficientemente ampla para dar sustentabilidade ao processo, assim como sintonia com as necessidades sentidas em todos os níveis com os valores a serem compartilhados e respeito, como um dos componentes principais para a disseminação de um discurso e prática motivacional (VOLPATO; CIMBALISTA, 2002, in Bastos (Org.) , 2002, p. 79).

## 4- REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – QTV

A QVT faz parte das mudanças pelas quais passam as relações de trabalho na sociedade moderna, em rápida transformação. As primeiras discussões sobre o assunto datam de 1950 e nasceu na área de saúde, para depois englobar psicologia, sociologia e administração.

Para esse trabalho, enfatizou-se a conceituação de QVT com base na escola condição humana no trabalho. Essa escola se baseia no conceito do ser humano como complexo biopsicossocial, isto é, com potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondam simultaneamente às condições de vida.

Segundo Fernandes e Gutierrez (1998, p. 29-31-32) apud Limongi-França (2003,p.185), a melhoria da saúde por meio de novas formas de organizar o trabalho tem sido objeto de inúmeros artigos e obras publicadas sob a denominação Qualidade de Vida no Trabalho e no Brasil; o tema tem recebido especial atenção dos empresários pela contribuição que pode oferecer para a satisfação do empregado e da produtividade empresarial.

As oito categoriais conceituais de QVT, segundo Walton (1975), são: compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, oportunidades imediatas para desenvolver e usar capacidades humanas, oportunidades futuras para crescimento contínuo e garantia de emprego, integração social na

organização, constitucionalismo na organização, trabalho e espaço total na vida do indivíduo e relevância do trabalho.

Fernandes e Rodrigues apud Limongi-França (2003, p. 32) adicionam, ainda, questões comportamentais que dizem respeito às necessidades humanas e aos tipos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho, de alta importância, como entre outros, variedade, identidade de tarefa e informação.

Nesse contexto, cabe ao administrador determinar quais as condições que devem existir para atingimento dos melhores índices de produtividade. Produtividade essa que deve estar relacionada com qualidade e melhoria do trabalho, o que significa motivação, dignidade, participação no desenho e desempenho do processo de trabalho na organização – significa desenvolver os indivíduos, cujas vidas podem ser produtivas.

#### **4.2) MOTIVAÇÃO X SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Para abordar o assunto satisfação e motivação, faz-se necessária conceituação a fim de evitar interpretações errôneas. Motivação, para Archer (1997, p. 4) é definida como:

[...] uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo (necessidade). Um motivador nada mais é do que um motivo – uma necessidade, por definição. Por outro lado, um fator de satisfação é alguma coisa que satisfaz uma necessidade. Satisfação é o atendimento de uma necessidade ou sua eliminação. Dentro do contexto destas definições, um motivador e um fator de satisfação, em lugar de serem a mesma coisa, são a antítese do outro.

Isto significa que, apesar de frequentemente se confundir aquilo que satisfaz uma necessidade humana com a própria necessidade, motivação e satisfação são distintas. A água, por exemplo, é um fator de satisfação de uma necessidade denominada sede. É a sede que atuará sobre o intelecto da pessoa, fazendo-a mover ou agir. O motivador é a sede e não a água. Caso se colocasse vários litros de água diante de uma pessoa que não está com sede, isso não a motivaria a beber, porque simplesmente sua sede já foi saciada.

Um outro exemplo de motivador é a necessidade de afeto do indivíduo que pode requerer reconhecimento para sua satisfação. Isso pode ocasionar uma tensão que corrói internamente o indivíduo, da mesma forma que faz a sede.

A necessidade fornece energia para o comportamento e sua fonte é o processo somático interno do corpo no qual resulta um estímulo representado na vida real como uma necessidade e quanto mais repetitiva, maior será a probabilidade da programação de manutenção da satisfação.

Portanto, um indivíduo não estará motivado para se comportar, a menos que tenha uma necessidade energizando o seu comportamento. Embora seja verdade que a forma pela qual o indivíduo se comporta possa ser influenciada por um estímulo externo, esse estímulo externo não é nada mais do que um fator de satisfação ou de contra-satisfação (ARCHER, 1997, p.8).

#### **4.3) CLIMA ORGANIZACIONAL**

O clima organizacional é um elemento vital em um processo de gestão de mudanças pois pode ser visto como ferramenta de ajuste contínuo e fundamental na relação indivíduo-organização (SANTOS, 1999, p.15).

Um ponto importante a ser ressaltado é que essa atribuição ao indivíduo, ao caráter, leva a evidência de que o clima organizacional pode ser percebido de forma diferente pelos indivíduos que a compõem. Assim, para uns ele pode estar adequado enquanto para outros não, ou seja, as disfunções nem sempre devem ser vistas pelo lado organizacional e sim do indivíduo.

As mudanças enfrentam, ainda, resistências organizacionais e individuais. As primeiras abrangem: a inércia estrutural e do grupo, a ameaça à alocação de recursos estabelecida, às relações de poder estabelecidas e a especialização. Já as resistências individuais abrangem: hábito, segurança, fatores econômicos, processamento seletivo de informações e o medo do desconhecido (ROBBINS, 2002, p. 531-534).

Para outros estudiosos, as resistências individuais afirmam que as pessoas que estão nas organizações acabam vivenciando as mudanças na organização como se fossem mudanças em seus próprios esquemas, pois, em maior ou menor grau, existe

um mecanismo de identificação entre eles e a empresa. Os indivíduos têm percepções diferentes sobre a mudança e, de uma forma geral, precisam aprender a lidar com o medo e a angústia decorrente dessa.

O conceito de clima organizacional, conforme descreve Santos (1999, p. 27), envolve o dilema do esforço em descrever e compreender o comportamento humano. O problema é operacionalizar o conceito para, então, medi-lo de forma confiável e válida.

Forehan e Gilmer (1964 apud Santos, 1999, p. 28) definem clima organizacional como:

[...] o conjunto de características que descrevem uma organização e que:

- a) distingue uma organização da outra;
- b) mantém-se de certa forma permanente;
- c) influencia o comportamento dos indivíduos na organização

Para esses autores essas propriedades definidoras de clima foram escolhidas no esforço de levantar discussões sobre as características das variáveis organizacionais que são passíveis de medição na pesquisa científica. As dimensões trabalhadas são: tamanho e configuração da estrutura organizacional, padrões de liderança, redes de comunicação, objetivos organizacionais e processos de tomada de decisão.

Existem estudos que analisam a relação dessa satisfação no trabalho e o desempenho dos funcionários. Os principais, segundo Robbins (2002, p. 75) são: satisfação e produtividade, satisfação e absenteísmo e satisfação e rotatividade.

Sobre a relação entre *satisfação e produtividade*, Robbins (2002, p. 75) afirma que, apesar de não se poder dizer que um funcionário feliz é mais produtivo, é possível dizer que “organizações felizes são mais produtivas”, visto que os dados sobre produtividade industrial não levam em consideração todas as interações e complexidades do processo de trabalho.

Já sobre *satisfação e absenteísmo*, Robbins (2002, p. 76) afirma que, apesar de existir uma relação negativa entre eles, é moderada, até porque existem outros fatores de impacto que influenciam, como as organizações que facilitam as faltas por motivo de doença e que, dessa forma, acabam por incentivar os funcionários, mesmo os satisfeitos, a “esticarem o final de semana”.

A relação entre *satisfação e rotatividade* será negativa e mais alta que a por absenteísmo, mas também será influenciada por outros fatores como as condições de

mercado, as expectativas quanto às oportunidades no emprego e o tempo de casa que são limitadores importantes na decisão de deixar o emprego (ROBBINS, 2002, p. 76).

Muitos estudos tentam encontrar as causas da motivação das pessoas no ambiente de trabalho, explorando suas diferentes reações aos problemas e as causas que as direcionam ao desempenho diferenciado no trabalho, sob mesmas condições.

O debate principal relaciona-se ao entendimento sobre o incentivo à motivação. Isto é, é possível motivar alguém para algo (extrínseca), ou ela é quem se auto-motiva para os objetivos/tarefas (intrínseca)? As pessoas se motivam diferentemente ante as mesmas situações, ocasionada por fatores externos ou internos a elas? Há elementos presentes em uma organização específica que vivencia um momento atípico e de incerteza - decorrente da sua venda - que influenciam a satisfação de seus colaboradores? Como ações oriundas dos gestores da organização podem melhorar a condição de trabalho dos colaboradores no contexto de venda? Qualidade vida no trabalho – QVT é um valor de gestão em períodos onde a organização vivencia um processo de venda?

O que motiva um processo de venda:

[...] a organização adquirente objetiva maximizar suas operações, com economia de estoques tanto no volume quanto no espaço e no financiamento do giro, maior produtividade resultante não só do aumento de vendas, mas também da redução de pessoal, maximização do trabalho de seu corpo gerencial e sinergia financeira com vantagens fiscais, por exemplo. Pode-se concluir que existe grande possibilidade das fusões propiciarem sinergia, onde a soma da empresa fundida ou incorporada resulta em resultados melhores do que o das empresas antes deste processo (FEIJÓ, 1995, p. 39).

No entanto, essas operações, apesar de representarem uma oportunidade, envolvem riscos e definem um contexto de incerteza e mudança para as organizações e também para os indivíduos que compõem essa organização. Conforme descrito por Feijó (1995, p. 40), é preciso compreender que o processo em questão, tem como armadilhas possíveis a resistência das pessoas a grandes mudanças e o surgimento de sentimentos como insegurança, confusão e insatisfação. A operação deve ser realizada com cautela e eficácia.

## 5- METODOLOGIA

O presente trabalho visa a identificação de impactos ocorridos no clima e na cultura de duas organizações, na percepção dos seus colaboradores e do gestor, após passarem por mudanças organizacionais, com a implantação de uma estratégia de crescimento. Para isso foi realizado pesquisa de caráter descritiva, além de um estudo de caso das organizações, baseado em métodos quantitativos e qualitativos, através de um questionário aplicado aos colaboradores e entrevista realizada com o gestor.

O estudo de caso, envolverá a empresa no processo de venda, onde será aplicada o sistema de motivação para os colaboradores da empresa. A tabulação da pesquisa será feita por meio de gráficos e pontuará sugestões de melhoria para a empresa. O estudo de caso é usado nas diversas áreas do conhecimento, a sua coleta de dados é feita geralmente por mais de um procedimento, neste caso será usado a observação e a análise de um questionário aplicado ao setor comercial da empresa.

## 6- CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO 2019

ETAPAS/ MESES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV
<b>Escolha do tema</b>	X										
<b>Elaboração da problemática</b>	X										
<b>Confecção dos objetivos</b>	X										
<b>Elaboração da justificativa</b>	X										
<b>Pesquisa Bibliográfica</b>	X										
<b>Formulação da metodologia e cronograma</b>	X										
<b>Redação do projeto de pesquisa</b>	X	X									
<b>Revisão Bibliográfica</b>			X	X	X						
<b>Revisão e redação final</b>						X	X	X			
<b>Adequação as normas ABNT</b>									X	X	X
<b>Entrega do Projeto de pesquisa</b>									X	X	X

## REFERÊNCIAS

BARROS, B. T. **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

Robbins, STEPHEN. **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**. Pearson Editora, 2002.

VOLPATO, Maricilia; CIMBALISTA, Silmara. O processo de desmotivação e incentivo à inovação para empresa. In BASTOS, João Augusto S. L. (Org). **Capacidade tecnológica e competitividade: o desafio para a empresa brasileira**. Curitiba: IEL, 2002.

FOREHAN; GILMER, 1694 apud SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 1999, 171 p.

CASADO, Tânia. **A motivação e o trabalho**. In FLEURY, M<sup>a</sup>. Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FEIJO, Paulo Anfono; CASTOR, Belmiro Valverde Jobim; BLAESING, Dirk. **O que eles pensam sobre fusões e aquisições**. RAE LIGHT, São Paulo, v.2, n.5, p.39-44, ser/out. 1995.

WALTON, 1975 apud LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina, **Qualidade de vida no trabalho – QTV: Conceitos e práticas nas empresas**. São Paulo Atlas, 2013.

FERNANDES; GUTIERREZ, 1998 apud LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; **Qualidade de vida no trabalho – QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ARCHER, Ernest R. O mito da motivação. In BERGAMINI, Cecília Whitaker, CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997. p.3-24.