

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS 15

STÉFFANO ANTOGNONI ROSSO NELSON FRANCISCO ANTUNES

Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, M. Sc.

**GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL COMO DIFERENCIAL
ESTRATÉGICO NO VAREJO**

Stéffano Antognoni R. N. F. Antunes

Psicólogo pela UFRN, Natal/RN, Brasil
MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela FARN
Natal/RN, Brasil

RESUMO

Este presente estudo visa fazer uma revisão bibliográfica sobre a Gestão do Clima Organizacional como diferencial estratégico no varejo. Iniciando com uma revisão de aspectos relativos ao monitoramento do clima como cultura, relação do ser - humano com o trabalho, o trabalho dá continuidade aprofundando melhor o conhecimento sobre o substrato Clima Organizacional, abordando pontos como os tipos de clima, as formas de avaliação do mesmo e as variáveis que interferem no seu grau de favorabilidade. Por fim, o trabalho pontua a relação da Gestão do clima organizacional com o segmento varejista, apontando as favorabilidade do primeiro como mecanismo de sucesso no segundo.

Palavras-Chaves: Varejo, Clima Organizacional, Cultura, Trabalho

ABSTRACT

This present article aims do a bibliographic review about Organizational Claim management as strategic differential in retail. Starting with a review about retails aspects as culture, human relationship with work, the article continues deepening the Organizational Claim knowledge, checking many points as kinds of claim, ways of evaluation and the variables that interfere in favorability measure. In the end, the job brings the relation about organizational claim management and retail segment, pointing the favorability in first as success aspect in second.

KEYWORDS: Retail, Organizational Claim, Culture, Work

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Vivemos atualmente uma era de extrema e acirrada competição empresarial. Organizações buscam incessantemente diferenciais competitivos que venham agregar valor aos seus serviços e/ou produtos. Companhias de

diversos segmentos e tamanhos brigam por maiores parcelas de participação no mercado.

Este atual cenário nos remete a um processo de profissionalização da gestão das corporações, visto que quem sai atrás perde tempo e erros podem significar desastrosos mal resultados para as companhias. Aliados ao contexto de competitividade organizacional, novos paradigmas surgem a cada dia e a necessidade de inovação além da obrigação de perceber a real demanda do cliente fazem com que empresas travem uma verdadeira batalha em busca do sucesso de seus lançamentos.

Na constituição de uma organização, recursos de diversas naturezas são imprescindíveis para o bom funcionamento da mesma, dentre os quais os mercadológicos, financeiros, materiais e humanos podem ser destacados. A gestão destes recursos de forma eficiente e alinhada com a estratégia organizacional gera bons resultados para as companhias.

Apesar de todos os recursos formadores de uma organização se mostrarem bastante importantes para o funcionamento da mesma, as pessoas estão em evidência na era atual. Chiavenato (2004) aponta que o fenômeno da valorização dos colaboradores como diferencial estratégico dentro de um contexto organizacional passou a se fortificar após a década de 1990, com a necessidade das companhias de serem cada vez mais pensantes e inovadoras, atributos que só podem ser atingidos através de um capital humano bem trabalhado.

Diante de um contexto de competitividade, inovação e tecnologia, como já fora exposto em parágrafos anteriores, a gestão assertiva do capital humano aparece como o diferencial que as corporações buscam para sobressaírem no mercado vigente. Segundo Araújo (2010), a explosão de informações da atualidade terminou por sucumbir processos organizacionais clássicos e a gestão de pessoas, neste panorama, surge como solução para as demandas de excelência organizacional. Ainda segundo Araújo (2010) “o capital humano serve de combustível e faz a máquina (organização) andar e chegar ao seu destino”.

A RELAÇÃO ENTRE O SER HUMANO E O TRABALHO

Até a chegada da Era da informação, como propõe Chiavenato (2004), muitas concepções de trabalho se desenvolveram através da história da humanidade. Aliás, desde que o homem se constitui como ser civilizado, o trabalho permeia a sua vida. A origem etimológica do termo trabalho procede do latim *trabacula*, *tripalium*, termos associados a tortura, segundo Borges (2004). O Dicionário eletrônico Aurélio traz como significado para a palavra trabalho “atividade física ou intelectual que visa algum objetivo; labor, ocupação”. Tais significações corroboram a idéia do trabalho como um dos centros norteadores da existência humana, uma vez que desde o princípio de nossa vida até o final dela realizamos atividades com fins de atingirmos algum objetivo específico, seja remunerado ou não, seja prazeroso ou não.

Borges (2004) traz a idéia de que a tarefa de entender o trabalho se torna múltipla e ambígua, uma vez que existem inúmeros significados e sentidos para tal. Borges (2004) ainda nos leva a refletir que a multiplicidade de percepções sobre o trabalho pode ser vista nos discursos mais variados ouvidos em nossas relações sociais: vemos pessoas constantemente se queixando dos seus empregos enquanto outros que se aposentam e reinventam um novo trabalho para si mesmo.

Poderíamos construir diversos parágrafos sobre a relação histórica entre homem e trabalho, já que os primórdios do trabalho humano remontam de 8.000 a.C., com as primeiras comunidades de caçadores e coletores, segundo Borges (2004). Todavia, como o foco deste presente trabalho refere-se às relações vigentes de trabalho na contemporaneidade, faremos uma breve viagem pela história moderna do labor. Antes de tudo, devemos conceituar a configuração atual de trabalho que é usada no mundo empresarial atualmente: o emprego. Jahoda (1987) compreende emprego como uma forma específica de trabalho econômico (que pressupõe remuneração) regulado por um acordo contratual. Já Blanch (1996) acentua que o emprego implica a redução do trabalho a um valor de troca, portanto em mercadoria.

Com o advento do capitalismo no século XVI, a concepção de trabalho que temos hoje passou a se configurar de forma mais clara. Segundo Borges (2004), com o surgimento da manufatura e o conseqüente processo de acumulação de capital passou a dar uma roupagem diferente ao trabalho. A diferenciação entre o proprietário dos meios de produção e o trabalhador que

vendia sua força de trabalho começou reforçar a noção de contrato de trabalho, surgindo a forma de emprego assalariado, segundo Borges (2004). Com o intuito de aumentar sua mais valia, o empregador passa a cobrar maior produtividade do seu trabalhador. As obras de Adam Smith postulam sobre a especificidade do trabalhador na manufatura que gera um quadro de alienação no trabalho e conseqüente desgasto excessivo por parte do trabalhador.

A partir do século XIV, corroborada por uma ordem econômica diferente, os trabalhadores começaram a criar organizações que pudessem defendê-los enquanto profissionais, segundo Borges (2004). Marcos como o Iluminismo e a Revolução Industrial terminaram por reforçar a necessidade de que o trabalho amplamente desumano fosse repensado, surgindo a partir daí as primeiras organizações sindicais. O advento da Administração científica com os ideais de Taylor e Fayol também mexeu com a relação do homem com o trabalho. Neste contexto, o homem era visto com mero recurso mecanicista e as concepções fordistas corroboraram ainda mais tal perspectiva, segundo Leite (1994) e Neffa (1990). No Brasil, impulsionados por ideais anarquistas e socialistas (Anthony, 1977), os primeiros núcleos operários e movimentos sindicais eclodiram no Rio de Janeiro e em São Paulo.

Com a recessão econômica de 1929 e a eclosão de guerras de caráter mundial, a perspectiva sobre a relação do homem com o trabalho passou a mudar. Aliado a isso, no Brasil, a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) regulamentou a legislação laboral no país, diminuindo a possibilidade de abusos desumanos dos empregadores perante os trabalhadores. Entramos assim em um era onde, apesar de o funcionário ainda ser visto como recursos meramente mecanicistas, o mesmo passou a ser amparado legalmente por determinações jurídicas, além do mundo do trabalho viver retração causada pela conjuntura bélica e sócio-política internacional. Contudo, as pessoas nas organizações ainda eram vistas como fatores de produção inerentes e estáticos, sujeitas a regras e regulamentações rígidas, ou seja, consideradas como fornecedoras de mão-de-obra, segundo Chiavenato (2004).

Já a partir da segunda metade do século XX, a dinâmica de funcionamento das organizações passou a afetar os trabalhadores, havendo os mesmos vistos de forma distinta em relação a primeira metade do século. Percebeu-se a nível mundial um aumento na competitividade organizacional e

a reinvenção de matrizes e funções institucionais. Segundo Chiavento (2004), as pessoas passaram a serem vistas em contexto organizacional como recursos que deveriam ser administrados com assertividade, desconfigurando o caráter estanque adotado em outrora. No início da década de 1990 e até os dias atuais, como já fora exposto em parágrafos anteriores, as organizações tornaram-se instituições cada vez mais fluídas e flexíveis para que pudessem se adaptar a um cenário de intensa competição e um fluxo acelerado de informações. Assim, segundo Chiavenato (2004), com um ambiente organizacional mutável, imprevisível e turbulento, as o ser humano passa a ser considerado em contexto organizacional como diferencial competitivo dotado de inteligência, competência e conhecimento, abandonando de vez o caráter mecanicista da produção, sendo as pessoas consideradas como fornecedoras de conteúdos e habilidades que fazem a diferença no contexto atual.

Pudemos explicitar em outros momentos a indissociável relação do homem com o trabalho e a construção antropológica e histórica da concepção laboral até os dias atuais. Por fim, teorias motivacionais também nos mostram a relação intrínseca do trabalho com o ser humano. Antes de tudo, conceituar o substrato motivação se faz amplamente necessário para que possamos traçar elos entre este processo psicossociológico e a inerência do trabalho à existência humana. Salanova, Hontangas e Peiró (1996) dão uma conceituação bastante abrangente sobre o substrato “Motivação”. Eles conceituam motivação como sendo

Uma ação dirigida a objetivos, sendo auto-regulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores metas e expectativas. (Salanova, Hontangas e Peiró, 1996, p. 16)

Dentre as teorias de motivação consideradas importantes para a concepção do trabalho e a relação deste com o indivíduo, a Teoria das Hierarquias de Maslow figura dentre as mais respeitadas e será usada como componente exemplificador neste trabalho. Maslow pressupõe uma hierarquia de necessidades que implica ao ser humano um processo de crescimento e autodesenvolvimento pessoal (Borges, 2004). Para que a finalidade da auto-realização seja atingida, necessidades taxadas de inferiores devem ser supridas (Ver Pirâmide de Maslow – Figura 1). O suprimento de tais

necessidades está estritamente ligado a realização do trabalho por parte do indivíduo, uma vez que necessidades fisiológicas (alimentação, sede), de segurança, sociais e de estima somente são atingidas com a detenção de uma contrapartida financeira na atualidade.



Figura - Pirâmide das Necessidades de Maslow

<http://novo-mundo.org/opiniaowth-e-piramide-de-maslow.html> (Acessado em 13/02/2012)

CONCEITUANDO CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima Organizacional é um conceito muito importante para a compreensão do modo como o contexto de trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho organizacional (Siqueira e Tamayo, et. al. 2008). A afirmação acima nos reflete sobre a grande importância da avaliação e gerenciamento do clima organizacional dentro de uma empresa. Segundo Siqueira e Tamayo, et. al. (2008), falamos em clima organizacional para nos referirmos às influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano. Mais uma vez retomando a idéia da Era da Informação, como propõe Chiavenato (2004), é de verdadeira importância identificarmos como os trabalhadores atribuem significados semelhantes a aspectos da vida organizacional.

Siqueira e Tamayo, et. al. (2008) aponta que a idéia de que grupos e organizações possuem clima remonta de pesquisadores como Lewin, Lippitt e White (1939). Com o passar dos tempos, principalmente a partir da década de 1990, vários estudiosos se debruçaram sobre tal temática, dando fôlego a esse substrato organizacional Siqueira e Tamayo, et. al. (2008).

Antes de tecermos qualquer conceituação acerca do Clima Organizacional, se faz necessária a desconstrução de algumas confusões

sobre este substrato. É importante frisarmos a diferenciação entre Clima Organizacional e Clima Psicológico. Siqueira e Tamayo, et. al. (2008) propõem que a maior diferença entre ambos se consolida no fato do segundo ser constituído por variáveis afetivas, enquanto o primeiro se baseia em elementos cognitivos. Outra confusão segundo Siqueira e Tamayo, et. al. (2008) refere-se a superposição do conceito de clima com Satisfação no Trabalho. Satisfação refere-se a uma atitude do indivíduo para com o seu trabalho, classificada por Siqueira e Gomide Júnior (2004) como um vínculo do trabalhador com seu trabalho, constituída por componentes cognitivos e afetivos (Weiss, 2002; Martins, 1984; Tamayo, 1999). Desta forma, segundo Siqueira e Tamayo, et. al. (2008), Satisfação no Trabalho pode ser definida como sendo “julgamento avaliativo, positivo ou negativo, que o trabalhador faz sobre seu trabalho ou situação de trabalho” (Brief e Weiss, 2002, p. 6.).

Em contrapartida, Clima Organizacional é formado por percepções partilhadas e enquanto Satisfação no Trabalho verifica o “gostar ou não”, o Clima Organizacional vai mais além, verificando a percepção, a descrição da ausência ou presença destes elementos Siqueira e Tamayo, et. al. (2008). Desta forma, Siqueira e Tamayo, et. al. (2008) define Clima Organizacional como sendo:

Percepções compartilhadas que os membros desenvolvem através das suas relações com as políticas, as práticas e os procedimentos organizacionais, tanto formais quanto informais (Toro, 2001, p.33).

Já Chiavenato (2004) conceitua brevemente Clima Organizacional como sendo: “o ambiente interno existente entre os membros de uma organização”. (Chiavenato, 2004, p.74). Chiavenato (2004) ainda afirma que o clima organizacional está intimamente ligado com o grau de motivação dos participantes de um grupo. Ainda corroborando a concepção de Clima Organizacional, Sirota, Mischkind e Meltzeri (2005) entendem que há três fatores que quando bem trabalhados, geram clima favorável na organização: equidade, realização e companheirismo. Ainda podemos trazer outras definições de Clima Organizacional como a de Coda (2005) que conceitua clima como um conceito relacionado aos níveis de satisfação no trabalho experimentado por um empregado. Souza (1978) ainda nos define Clima Organizacional como sendo um fenômeno resultante da interação dos

elementos da cultura como preceitos, caráter e tecnologia e Luz (2001) assinala que Clima Organizacional retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho.

É claramente perceptível que todas as definições de Clima Organizacional, apesar de cada uma assumir uma roupagem diferente, convergem para os mesmos elementos como satisfação, percepção partilhada e motivação e que o monitoramento deste substrato se faz de grande valia para a manutenção de uma boa produtividade em contexto laboral.

TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

No contexto da valorização das pessoas como diferencial competitivo e estratégico de uma organização, se faz de grande valia termos um clima organizacional que inspire bons desempenhos das equipes. Retomando a conceituação de clima adotada por Chiavenato (2004) que o define como sendo “o ambiente interno existente entre os membros de uma organização”. (Chiavenato, 2004, p.74), pode-se inferir que a característica de um clima organizacional está estritamente ligada a positividade ou negatividade da percepção dos processos organizacionais do setor de pessoas de uma corporação.

Em geral, quando avaliamos o Clima Organizacional de um grupo específico, podemos dividir a classificação dos mesmos em dois grandes pólos: o primeiro refere-se a um clima positivo, ameno, amistoso, onde consequentemente existem boas relações de trabalho, satisfação laboral e demais aspectos compositores do substrato “Clima” que assumem avaliação positiva; em contrapartida, o pólo inverso do clima positivo refere-se a um clima negativo: neste, encontramos má avaliação do ambiente interno por parte dos colaboradores, insatisfação com o trabalho, relações interpessoais por vezes desgastadas, más condições de trabalho, etc.

Alguns autores adotam outras classificações do Clima Organizacional de uma corporação. Edela (1978), por exemplo, nos traz algumas conceituações bastante pertinentes e que fogem da classificação satisfatório/insatisfatório. Edela (1978) classificou o clima organizacional como Desumano (onde é dada muita importância à tecnologia); tenso (onde existe forte pressão para o cumprimento de normas e tarefas); e tranquilo ou confiante (onde se percebe

plena aceitação de afetos sem que haja descumprimento das rotinas de trabalho).

Nos referindo a outros autores, podemos verificar a existência de algumas outras conceituações e tipologias referentes a Clima Organizacional. Segundo Mello (2004), assim como Bispo (2006) propõe três tipos básicos de climas. Conforme o primeiro autor citado, os climas podem ser classificados em **favoráveis, desfavoráveis e neutros**. Já Bispo (2006), descreve os climas como mais ou menos favorável, desfavorável e favorável. Outros teóricos ainda enriquecem a nossa compreensão sobre a tipologia do Clima Organizacional. Ricardo Luz (2003) descreve o **clima organizacional** como bom, razoável ou até mesmo ruim; contudo, o autor reduz os tipos de clima em dois tipos, quando utiliza em sua tabulação apenas dois parâmetros de avaliação, sendo um satisfatório e o outro insatisfatório. A título de ilustração sobre os tipos e categorizações de Clima Organizacional, segue abaixo tabela formulada por Bispo (2006):

CLIMA ORGANIZACIONAL		
desfavorável	mais ou menos	favorável
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/funcionários,	⇒ baixa integração empresa/funcionários,	⇒ alta integração empresa/funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios.	⇒ estagnação nos negócios.	⇒ sucesso nos negócios.

Figura - Bispo (2006), p. 259

De uma forma geral, entendemos a conceituação de clima inserida em duas e opostas variantes que seriam a satisfação e a insatisfação. Deste modo, qualquer tipologia que se enquadre neste panorama torna-se válida para a

tipificação do substrato em estudo. Percebemos também que a tipologia dos climas está estritamente ligada ao compartilhamento de conceitos inerentes ao substrato como afeto, produtividade, integração, etc.

RELAÇÃO ENTRE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

O termo “Cultura” é uma expressão usada nos mais diferentes contextos. O senso comum costuma referir-se a cultura como manifestações artísticas ou intelectuais de um povo, que agregam valor (ou não) à formação do indivíduo. Culinária, artesanato e literatura são exemplos de manifestações que representam a cultura de uma determinada sociedade.

Em contexto corporativo, o termo “cultura” recebe outras denominações. Em geral, conceitua-se cultura como sendo o somatório de crenças e comportamentos compartilhados por indivíduos que compõem aquela mesma organização. Schein (1984, p. 4) nomeia cultura como sendo:

O modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e interna, tendo funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, esses pressupostos são ensinados aos demais membros, como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas. (Schein, 1984, p. 4)

Chiavenato (2004) traz outra conceituação interessante para conseguirmos pensar mais a frente a relação entre cultura e clima organizacional. O autor refere-se a Cultura Organizacional como sendo:

Um conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais (Chiavenato, 2004, p. 75)

Com base nas conceituações de Schein (1984) e de Chiavenato (2004), podemos nos debruçar na relação existente entre cultura e clima organizacional. Retomando a conceituação de clima trazida por Chiavenato (2004, p. 74), onde o autor define este substrato como sendo o somatório dos ambientes internos existente entre os membros de uma organização, verificamos que a relação entre clima e cultura tem caráter indissociável, uma vez que o mútuo compartilhamento de hábitos e crenças propostos por

Chiavenato (2004) interfere totalmente no ambiente interno da organização e nos sujeitos que estão imersos dentro de seu contexto.

Quando apontamos na secção anterior sobre a tipologia do Clima Organizacional, o que em geral encontramos foi a matriz satisfação/insatisfação, onde o clima de uma companhia varia dentro deste espectro. Se retomarmos a conceituação de cultura proposta por Schein (1984), onde o mesmo cita termos como sentimento e pensamento com relação a problemas externamente apresentados à organização, a forma como um grupo de indivíduos que compõem uma organização reage a uma determinada situação, dando fim a uma problemática qualquer, podemos afirmar que haverá sensações de satisfação ou insatisfação por parte dos membros do grupo. Ademais, sabendo que organizações bem estruturadas possuem culturas alinhadas com a estratégia empresarial, fazendo com que o processo decisório seja altamente formalizado no que é de melhor para a corporação, o impacto de decisões que interfiram no desempenho do colaborador irá, por consequência, refletir no clima desta organização.

Clima e Cultura Organizacional são dois elementos que caminham (e caminharão) sempre lado a lado, visto que um conjunto de valores e crenças que se reinventa a cada dia, sendo assim de carácter totalmente mutável, como a natureza humana culmina por refletir de forma direta no grau de satisfação daqueles que compõem o grupo, alterando assim o ambiente interno da instituição.

VARIÁVEIS QUE INFLUENCIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL

Já foi pontuada anteriormente a relação entre cultura e clima organizacional e os diversos conceitos destes. Para entendermos como o clima organizacional de uma corporação se afeta e se modifica, precisamos fazer um mergulho sobre as variáveis que compõem e influenciam o clima de uma instituição.

Vimos em outrora que o Clima Organizacional de uma instituição varia entre favorável, desfavorável ou ainda neutro, segundo concepção exposta por Mello (2004). O grau de variabilidade do Clima é diretamente influenciado pela avaliação que os indivíduos constroem durante o seu cotidiano de trabalho, segundo Brief e Weiss (2002); para que possamos entender melhor a dinâmica

de variação do clima organizacional dentro de um grupo laboral, voltemos aos conceitos trazidos em secções anteriores.

Toro (2001) afirma que o clima de uma instituição se caracteriza pela percepção partilhada de relações políticas, procedimentos organizacionais e práticas formais ou informais que se consolidam no cotidiano. Desta forma, podemos verificar que aspectos processuais dentro de uma organização influenciam diretamente o clima organizacional, uma vez que mexe na atmosfera de satisfação do ambiente laboral. A citação das relações políticas e da consolidação de práticas organizacionais corroboram tal idéia, nos mostrando que normatizações, hierarquizações e mudanças nas diretrizes de uma corporação possuem total correlação com a mudança e variabilidade do clima. Outro ponto que deve ser ressaltado na definição de Toro (2001) e que nos faz refletir sobre as variáveis influenciáveis no clima organizacional diz respeito a natureza dos procedimentos organizacionais (processos) adotados, que podem ser formal ou informal. Tal reflexão nos remete a pensar que não necessariamente mudanças formais afetam o clima de uma instituição, mas também o advento de mudanças de carácter informal é diretamente correlato com variações do clima de determinada companhia.

Se pararmos para avaliar a conceituação de clima trazida por Chiavenato (2004, p. 74), onde o autor define este substrato como sendo o “somatório dos ambientes internos existente entre os membros de uma organização”, conseguimos abrir mais o leque de reflexões que nos faz pensar sobre as variáveis que influenciam o Clima Organizacional. Quando pensamos em ambiente interno à organização, partimos para a idéia de que há uma gama de variáveis que vêm a influenciar o clima organizacional. Um ambiente de uma organização pode ser formado por diversos compostos, sejam eles físicos ou psicossociais, tais quais: recursos materiais, relações interpessoais, processos organizacionais, relações sindicais, remuneração, condições de trabalho, etc. Estes, em conjunto ou individualmente, possuem poder de variar a atmosfera interna de um grupo de trabalho ou de uma corporação inteira, fazendo com que as percepções partilhadas entre os integrantes variem em maior ou menor escala. A chegada de mobiliário ergonomicamente correto para um determinado departamento traz a sensação de bem-estar e, por conseqüência, culmina aumentando a favorabilidade do clima organizacional. Uma

implantação de um novo sistema de remuneração variável que não existia anteriormente, idem! Já um desentendimento entre colegas de um determinado setor traz uma atmosfera pesada para a equipe, variando negativamente o clima desta e o uso de recursos materiais inadequados produzem sensação negativa também.

Tamayo (1999) diferencia as variáveis que influenciam o Clima Organizacional em dois grandes grupos: o primeiro refere-se a variáveis que dizem respeito a valores pessoais do indivíduo e o segundo aos componentes da organização. Sobre o primeiro, o autor nos mostra que desejo de clareza, justiça, suporte e reconhecimento são anseios do trabalhador e quando estes são supridos, temos uma variação positiva do clima organizacional. Já os segundo tipo de variável (da organização) é composto por diversas dimensões da estrutura organizacional, tais quais: hierarquias de linha e staff, tamanho da organização e subunidade, abrangência do controle, grau de centralização e hierarquização, além do número de linhas organizacionais. Tamayo (1999) nos dá a entender que a mudança destas dimensões organizacionais e/ou aliadas à variação dos componentes individuais geram afetação positiva ou negativa na atmosfera interna de uma organização.

Segundo Martins e colaboradores (2004), alguns fatores afetam a variabilidade do clima organizacional. Segundo este autor, o apoio da chefia e de organização, a sensação de recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre membros são os mais preponderantes na mudança de estado do clima organizacional. Retomando a idéia de Chiavenato (2004) sobre o conceito de clima organizacional, é importante frisar que compostos externos à organização afetam o clima interno. Uma imposição de greve por parte do sindicato da categoria ou uma crise financeira no mercado impacta diretamente na percepção compartilhada dos colaboradores, fazendo com que o clima varie dentro do grupo laboral.

Por fim, fica claro que há um amplo espectro de fatores que fazem com que o clima organizacional varie. Desde fatores físicos a valores psicológicos do indivíduo, percebemos que a variação do clima ocorre cotidianamente. Entendemos ainda que pela ampla quantidade de fatores existentes, a variação do clima organizacional não ocorre sazonalmente, mas sim ininterruptamente,

caracterizando a dinâmica relacional de uma organização como algo extremamente complexo e cíclico.

MONITORAMENTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL: COMO AVALIAR A ATMOSFERA INTERNA DE UMA ORGANIZAÇÃO

Expusemos em oportunidades anteriores que a acirrada corrida por competitividade empresarial é uma das marcas da nossa era atual. Corporações buscam incessantemente amplas e novas fatias de mercado, fazendo lançamento de produtos e serviços que garantam sucesso de seus empreendimentos. Tecnologia e processos garantem um apoio às organizações, mas as pessoas são os recursos que realmente impulsionam o negócio, fazendo-o diferenciar-se da concorrência.

Muito se fala hoje sobre a importância da qualificação profissional. Setores de Pessoas, Consultores e Escolas buscam incrementar e melhorar a capacitação das equipes com fins estratégicos. Todavia, de nada importa que o indivíduo esteja tecnicamente capacitado, se o mesmo não está imerso em um ambiente de trabalho favorável, o qual podemos chamar de clima organizacional; assim, empresas buscam cotidianamente monitorar e gerenciar as dinâmicas internas de um grupo (e dos indivíduos) para que haja um ambiente físico e psicossocial propício ao desempenho assertivo das equipes.

Diversos autores versam sobre a importância do constante monitoramento do clima organizacional. Bedani (2006), por exemplo, afirma que a **gestão de clima organizacional** é uma importante ferramenta para o monitoramento do comportamento humano nas organizações. Com esta ferramenta se faz possível avaliar os processos de comunicação, trabalho em equipe, liderança, tomada de decisões, comprometimento, as questões físicas do ambiente de trabalho, além das variáveis individuais que influenciam as atitudes, conduta, satisfação, produtividade e motivação dos sujeitos, variáveis do clima organizacional segundo proposições feitas em parágrafos anteriores.

Existem diversas formas de estudo e monitoramento do clima organizacional. Pesquisa de clima, como são chamadas as investigações deste substrato dentro de uma organização, são rodadas em companhias de diversos portes e segmentos com o intuito de avaliar (monitorar) a atmosfera interna das equipes. É importante frisar que a Pesquisa de Clima não deve ser vista como

um recurso meramente técnico de avaliação pontual, mas como uma parte integrante no Planejamento Estratégico de RH da empresa, servindo como balizador e norteador de ações e criações de políticas de pessoas na companhia.

A investigação do clima organizacional através de uma pesquisa pode ser feita de diversas formas e a escolha da natureza, ferramentas e métodos para essa análise será feita atendendo as necessidades da organização no momento. Algumas empresas rodam suas pesquisas com todos os colaboradores e outras com apenas parte deles que são escolhidos através aleatoriamente (randomicamente). Sobre a natureza da pesquisa, esta pode ser quantitativa (quando se usa inventários ou questionários que são tabulados estatisticamente), qualitativa (quando são efetuadas entrevistas, grupos focais e dinâmicas com objetivo de descrever e compreender a problemática de forma mais aprofundada) ou então mista (quali-quantitativa), quando usamos os dois métodos citados anteriormente.

Ainda sobre o processo de análise e avaliação do clima organizacional, devemos atentar para a importância de um planejamento bem efetuado para rodagem da pesquisa. Diversos fatores intervenientes podem afetar negativamente o andamento da pesquisa, mascarando ou modificando a avaliação. Trazendo a ideia de Lima e Stano (2004), que a pesquisa de clima organizacional é considerada uma ferramenta de gestão estratégica das organizações e que observância técnica não pode ser posta de lado, todos os protagonistas organizacionais devem estar em consonância com a proposta da pesquisa. Desta forma, se faz estritamente necessário que haja um tripé de sucesso para que a pesquisa de clima seja realizada com sucesso. O primeiro aporte deve ser concedido pela alta administração da organização – lê-se direção – que deve não só acreditar na favorabilidade do trabalho de investigação como também “deve comprar a ideia” da avaliação, tendo em mente o bônus advindo de tal processo. O segundo ponto de suporte deve ser o setor técnico responsável pelo monitoramento. Geralmente de responsabilidade do RH, pesquisas de clima também podem ser terceirizadas com consultorias especializadas neste tipo de investigação. É papel do setor de gestão de pessoas a avaliação, divulgação e operacionalização da pesquisa, atendendo às etapas propostas no planejamento. Por fim, o último ponto que

segura o tripé de sucesso de pesquisa de clima refere-se ao contingente dos colaboradores. Estes, por sua vez, se bem informados e conscientizados, responderão a avaliação de forma verdadeira, trazendo um diagnóstico claro e verdadeiro sobre a atmosfera interna da organização.

Temos que pensar a pesquisa de clima como parte integrante de uma gestão estratégica de pessoas, conforme assinala Lima e Stano (2004). Neste sentido, se faz deveras importante envolver todos os protagonistas da organização no processo de gestão de um bom clima organizacional. Assim, considera-se de grande importância o aval da alta administração – como fora citado anteriormente – para que haja sucesso no monitoramento. Em concomitância, é importante que as lideranças estejam altamente ligadas ao processo de monitoramento do clima, visto que é atribuição delas a gestão diária com suas equipes e a micro-implementação das políticas formuladas pelo setor de gestão de pessoas dentro do contexto dos setores específicos. Por fim, o setor de RH tem por responsabilidade máxima a criação de políticas e ações que visem a gestão de um bom clima organizacional, assegurando assim um ambiente favorável de desempenho e trabalho aos colaboradores.

GESTÃO DE PESSOAS NO VAREJO

Indicadores econômicos e sociais apontam para um constante crescimento do terceiro setor da economia brasileira (comércios e serviços). Segundo o Censo 2011 (IBGE, 2012), o setor que mais cresce em nossa economia e que continua sustentando o processo de consolidação econômica brasileira é o terciário, enquanto primário e secundário – agronegócio e indústria, respectivamente – vêm perdendo forças após serem afetados por crises econômicas que abalam o mundo nesta última década.

Desta forma, é notório que o crescimento do número de comércios e prestadores de serviço passou a ser um dado visível aos nossos olhos. Sob a perspectiva da forte concorrência por maiores fatias de mercado – fato que já foi abordado diversas vezes nesse estudo – as empresas comerciais (varejistas) passam por verdadeiros processos de profissionalização de sua gestão, visto que aquele modelo arcaico e amador de outrora não consegue mais suprir as demandas impostas pelo mercado na atualidade. Na área de pessoas, saem os departamentos pessoais da década de 1970 para a entrada de setores estratégicos de Recursos Humanos, com foco em aumentar a

rentabilidade do negócio, fornecendo qualidade de vida e satisfação ao trabalhador.

Antes de nos debruçarmos sobre a mudança na forma de gestão do varejo, é deveras importante que entendamos conceitualmente o que vem a ser essa modalidade de comércio. Tomando por base Kotler (2000), o mesmo define varejo como sendo: “Todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais”. Tal conceituação nos sugere a impressão do quão amplo seja o segmento varejista. Supermercados, Farmácias, Rouparia, Conveniências e Concessionárias são exemplos de estabelecimentos vinculados ao conceito varejista de venda.

Inerente ao conceito de varejo vem a definição de serviço. Todo varejo, em sua essência, presta algum tipo de serviço e este, conseqüentemente, indissociavelmente necessita de pessoas em contato direto com o cliente. Parente (2003) defende que os dois principais P's do Varejo são o “P” de Pessoal e o “P” de Apresentação. Já segundo Meirelles (2006) define três características que distinguem os serviços das demais atividades econômicas, a saber: fluxo, variedade e uso intensivo de recursos humanos. Notamos mais uma vez a marcante presença das pessoas como parte integrante da prestação de serviço. Meirelles (2006, p. 126) ainda complementa dizendo que:

O uso intensivo de recursos humanos, reflete o fato de que, apesar da crescente incorporação do progresso técnico, através de máquinas e equipamentos, os recursos humanos representam o fator produtivo predominante no processo de prestação de serviço, principalmente porque serviço é uma atividade profundamente interativa e, portanto, a natureza relacional da atividade depende essencialmente de recursos humanos para realizar a interface com os consumidores/usuários. Por conta desta característica é atribuído aos serviços o caráter de intensivo em informação (Meirelles, 2006, p. 126)

Partindo do princípio dos recursos humanos como fator produtivo preponderante na prestação de serviço e conseqüentemente no varejo, a gestão assertiva dos talentos que trabalham no setor é de suma importância para o sucesso do negócio. A díade motivação-capacitação nunca deve ser negligenciada: funcionários bem treinados, mas desmotivados não farão

questão de prestar um bom atendimento ao passo que colaboradores motivados, mas não treinados terão muita boa vontade de atender, mas cometerão erros por não saberem a forma correta para tal. Desta forma, entendemos a assertiva gestão de pessoas no varejo como um aspecto extremamente importante para o sucesso organizacional.

Existem poucos estudos exploratórios sobre Gestão de Pessoas no Varejo Nacional. O que mais encontramos são cases relatados por varejistas de sucesso, presidentes de organizações ou palestrantes. Mas quais são reais atribuições e contribuições do setor de Gestão de Pessoas para o Varejo? Cavalcante (2005) nos assinala a vastidão e a grande amplitude do leque de processos inerentes ao setor de RH, ressaltando que esta área possui diversas temáticas a serem estudadas/trabalhadas. Chiavenato (2004) sistematiza as atividades do RH através de subsistemas, os quais possuem atividades correlatas entre si, conforme tabela abaixo:

Processo	Objetivo	Atividades Envolvidas
Provisão	Quem irá trabalhar na organização	Pesquisa de Mercado de RH Recrutamento de Pessoas Seleção de Pessoas
Aplicação	O que as pessoas farão na organização	Integração de Pessoas Desenho de Cargos Descrição e Análise de Cargos Avaliação de Desempenho
Manutenção	Como manter as pessoas trabalhando na organização	Remuneração e Compensação Benefícios e Serviços Sociais Higiene e Segurança do Trabalho
Desenvolvimento	Como preparar e desenvolver pessoas	Treinamento Desenvolvimento Organizacional
Monitoração	Como saber o que são e o que fazem as pessoas	Banco de Dados/Sistema de Informação Controles-Frequência-Produtividade

TABELA 1 – Os Cincos Processos / Subsistemas de RH (Chiavenato, 2004, p. 134)

Com a atuação estratégica dos setores de RH que visam trazer maior rentabilidade às organizações, a Gestão de Pessoas no Varejo – se adotada com base no modelo de Chiavenato (2004) traz grande melhorias a performance dos colaboradores, os quais se caracterizam como recurso preponderante na prestação de um serviço comercial.

A Gestão de Pessoa varejista pode ser praticada tomando como base os processos básicos de RH. Desde a alocação de novos colaboradores, passando pela integração, manutenção e desenvolvimento dos mesmos e desembocando no processo de monitoramento, ações com foco estratégico e que tem por finalidade maior a obtenção de sucesso na prestação de serviços com ao cliente externo, são bem-vindas ao segmento comercial varejista. Ter profissionais bem aplicados, treinados e motivados é a maior missão da gestão de pessoa no varejo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dissociar sucesso organizacional de uma assertiva gestão de pessoa parece ser cada vez mais difícil na atualidade. Em uma era pensante e sedenta por criatividade e inovação, o capital humano, como propõe Chiavenato (2004) se mostra como o verdadeiro diferencial estratégico nas organizações. Uma determinada companhia pode fazer *benchmarking* de processos, importar as melhores e mais atuais tecnologias do seu concorrente, copiar o mesmo layout de loja, incluindo a compra de mobiliário semelhante, mas se torna impossível a cópia de um profissional, uma vez que as pessoas são singulares por natureza, sendo cada uma ímpar em relação a outra.

Partindo deste pressuposto, a busca por otimização dos talentos se caracteriza como sendo parte integrante de uma gestão estratégica no varejo. Assim, organizações correm a todo vapor a fim de aperfeiçoar a sua gestão de pessoas. E não só de busca e treinamento dos talentos se sustenta uma organização bem sucedida, mas sim a manutenção de uma atmosfera favorável ao bom desempenho dos colaboradores: pessoas boas produzem ainda melhor se imersas em um bom clima organizacional.

Como parte do sucesso de uma boa gestão de pessoa no varejo, cabe às organizações o monitoramento constante do clima de sua instituição. Identificar pontos fortes (maximizando-os) e fracos (minimizando-os) dentro da atmosfera grupal da corporação significa maior e melhor probabilidade de sucesso das equipes. Analogamente, significa dizer que uma planta em um solo rico e um ambiente físico favorável, produzirá melhores e maíes frondosos frutos do que a mesma planta inserida em ambiente hostil. Gestores de RH, Alta Administração e Lideranças possuem uma missão conjunta de otimizar ao

máximo o ambiente interno da organização, sempre tendo por meta enxergar à frente no mercado, antevendo cenários e agindo pro-atividade. Ter as pessoas como diferenciais estratégicos em um negócio não é nada fácil e requer muito esforço colaborativo entre todos que compõem uma empresa e sai na frente que tiver uma gestão mais profissionalizada e alinhada com as estratégias que o mercado demanda. Gerir pessoas, produzindo um clima organizacional favorável não só é impulsionador para o negócio, como também se mostra cada vez mais necessário à sobrevivência em um mercado tão competitivo como o atual. Gerir assertivamente os talentos não é mais questão de escolha, mas sim de manutenção vital no mercado.

BIBLIOGRAFIA:

- ANTHONY, P.D. The ideology of work. London: Tavistock, 1977;
- ARAUJO, L. C. G. de. Gestão de Pessoas: edição compacta / Luís César Araújo, Adriana Amadeu Garcia. – São Paulo: Atlas, 2010
- BEDANI, M. Clima Organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. UNB (Instituto de Psicologia). Brasília, 2006;
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa em clima organizacional. **Revista Produção** . V.16, n.02, p.258-273, Maio/Ago de 2006
- BLANCH, J. M. (1996). Psicología social del trabajo. In J. L. Álvaro, A. Garrido & J. R. Torregrosa (Eds), *Psicología social aplicada* (pp. 85-119). Madrid: McGraw-Hill;
- BRIEF, A. P.; WEISS, H. M. Organizational Behavior: affect in the workplace. Annual review of psychology, New York, 2002;
- CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: o capital humano das organizações / Idalberto Chiavenato. – 8. Ed. – São Paulo: Atlas, 2004;
- JAHODA, M. Empleo y desempleo: un análisis socio-psicológico. Madri: Morata, 1987. Originalmente Publicado em Inglês, 1982;
- LEITE, M. de P. O Futuro do Trabalho: Novas Tecnologias e Subjetividade Operária. São Paulo: Scritta (1994);
- LEWIN, K; LIPPITT, R; WHITE. R. K. Partners of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology, Washington, D. C., 1939;

- LIMA. W. D. de, STANO. R. C. D. M. Pesquisa de Clima Organizacional como ferramenta estratégica de gestão de qualidade de vida no trabalho. In: XI SIMPEP, Novembro 2004, Bauru-SP;
- LUZ, R. Clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001;
- _____, GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL. Ed. Qualitymark – RJ / 2003;
- MARTINS, M. C. F. Satisfação no Trabalho: elaboração de instrumentos e variáveis que afetam a satisfação. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, UNB, Brasília, 1984;
- Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão / Mirlene Maria SIQUEIRA (Org); Álvaro TAMAYO [et. al.] . – Porto Alegre: Artmed, 2008;
- MEIRELLES, D. S. O conceito de serviço. Revista de Economia Política, vol. 26, nº 1 (101), pp. 119-136 janeiro-março/2006;
- MELLO, M.S.O A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa HERBARIUM. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004;
- NEFFA, J. C. El proceso de trabajo y la economia de tiempo: contribución AL análisis crítico de K. Marx, F. W. Taylor y H. Ford. Buenos Aires: Hvmitas, 1990;
- SALANOVA, M., HONTANGAS, P.M. y PEIRÓ, J.M. Motivación laboral. Madrid: Síntesis (1996);
- SCHEIN, E. H. Organizational Culture and leadership. Second Edition. San Francisco, Jossey-Bass, 1992;
- SIROTA, D.; MISCHKIND, L. A.; MELTZER, M. I. The enthusiastic employee: how companies profit by giving workers what they want. 1 ed. New Jersey: Wharton School Publishing, 2005
- SOUZA, E. L. P. Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978;
- TAMAYO, A. Valores e Clima Organizacional. In: Paz, M. G. T.; Tamayo, A. (Org). Escola, Saúde Mental e Trabalho, Brasília, UNB, 1999;
- TORO. F. A. El Clima Organizacional: Perfil de Empresa colombianas. Medellin,: Cícel, 2001;

- ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E. & BASTOS, A. V. B. (2004).
Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed;