

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRAÇÃO

FABIANO FERREIRA FAUSTINO

Clima Organizacional: Um Estudo de Caso com Repositores de Varejo da
AmBev

MARIANA
2017

Fabiano Ferreira Faustino

CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO COM REPOSITORES DE
VAREJO DA AMBEV

Monografia apresentada ao curso de Administração da
Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial
para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Professora Ana Flávia Rezende

MARIANA
2017

F268c Faustino, Fabiano Ferreira

Clima Organizacional [recurso eletrônico] : Um Estudo de Caso com Repositores de Varejo da AmBev / Fabiano Ferreira Faustino.-Mariana, MG, 2017.

1 CD-ROM; (4 3/4 pol.)+ 1 monografia (27 f.)

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Ouro Preto, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas

1. Comportamento organizacional - Teses. 2. AMBEV.
3. MEM. 4. Clima organizacional - Teses. 5. Monografia.
6. Desempenho profissional - Teses. I.Rezende, Ana Flávia. II.Universidade Federal de Ouro Preto - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Ciências Administrativas. III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 005.32

: 15

: 1418621



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA
COLEGIADO CURSO ADMINISTRAÇÃO



FICHA DE APROVAÇÃO

FABIANO FERREIRA FAUSTINO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientadora: Prof^ª Ma. Ana Flávia Rezende

COMISSÃO EXAMINADORA

Professora Ma. Ana Flávia Rezende
Orientadora e Presidente da Banca

Professora Dra. Sandra de Sousa Xavier
Membro Avaliador

Professor Ma. Daniela Martins Diniz
Membro Avaliador

Mariana, 20 de julho de 2017.

Aos meus pais, pelos valores, incentivo e por todo apoio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais Sebastião e Margareth, pois todo apoio dado por vocês foi essencial para a realização de mais um objetivo. Muito obrigado pelas lições de vida e pelos bons exemplos.

Aos colegas do curso de Administração 13.2, por toda ajuda que me deram nos momentos em que mais precisei.

À minha professora orientadora, Ana Flávia, por toda disposição aplicada durante todo esse processo e por toda paciência. Muito obrigado!

Agradeço aos participantes da pesquisa, pela colaboração e disponibilidade.

Agradeço também ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, e aos professores que dele fazem parte. Obrigado por todo aprendizado.

E por fim, agradeço à Universidade Federal de Ouro Preto pela qualidade de ensino e pelas oportunidades proporcionadas.

RESUMO

Um clima organizacional positivo é crucial para o bom funcionamento das organizações, sendo considerado favorável quando as necessidades pessoais dos funcionários são atendidas, proporcionando um sentimento de bem estar em seu ambiente de trabalho. O presente trabalho tem o objetivo de analisar o clima organizacional da empresa Companhia de Bebidas das Américas - AmBev e como este fator incide sobre o desempenho de seus repositores de varejo. O objetivo principal é identificar a percepção dos repositores em relação aos fatores que caracterizam o clima organizacional da companhia, através de uma pesquisa de clima organizacional. Foram realizadas pesquisas bibliográficas sobre os temas clima organizacional e teoria de motivação humana, além de ser realizada uma pesquisa descritiva qualitativa, com a aplicação de questionário e entrevistas junto aos repositores da companhia, com o intuito de auferir as suas percepções em relação à empresa. Os resultados foram obtidos através do método de análise de conteúdo, que indicam que os aspectos negativos levantados pelos entrevistados se concentraram basicamente em críticas feitas à companhia em relação à remuneração, além da falta de oportunidades para os funcionários que residem no interior do estado de Minas Gerais, sendo que isso causa impactos significativos na motivação e desempenho dos repositores. Com os resultados em mãos, a companhia pode desenvolver novas políticas de valorização e retenção de talentos, com o intuito de estimular seus repositores a se desenvolverem.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Desempenho Profissional; AmBev.

ABSTRACT

A positive organizational climate is crucial to the smooth running of organizations and is considered favorable when employees' personal needs are met, providing a sense of well being in their work environment. The present work has the objective of analyzing the organizational climate of the American Beverage Company - AmBev and how this factor influence on the performance of its retail merchandise repositories. The main objective is to identify the perception of the repositories in relation to the factors that characterize the company's organizational climate, through an organizational climate survey. We carried out a qualitative descriptive research, with the application of a questionnaire and interviews with the company's repositories, in order to obtain their perceptions regarding the company. The results were obtained through the content analysis method, which indicates that the negative aspects raised by the interviewees were mainly focused on criticisms of the company regarding remuneration, as well as the lack of opportunities for employees residing in the interior of the state of Minas Gerais, and this has a significant impact on the motivation and performance of repositories. With the results in hands, the company can develop new talent retention policies in order to encourage its repositories to develop.

Keywords: Organizational Climate; Professional Performance; AmBev.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. REFERENCIAL TEÓRICO	2
2.1 Clima Organizacional	2
2.2 Qualidade de Vida no Trabalho	3
2.3 Cultura Organizacional	4
2.4 Clima Organizacional versus Cultura Organizacional.....	5
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	6
3.1 Classificação da Pesquisa	6
3.2 <i>Locus</i> e Sujeitos de Pesquisa	6
3.3 Coleta e Análise de Dados	8
3.4 Categorias de Análise	8
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	9
4.1 Melhor remuneração	9
4.2 Falta de oportunidades	10
4.3 Benefícios	11
4.4 Relacionamento interpessoal	12
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	13
6. REFERÊNCIAS	15
7. APÊNDICE	18

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Modelo de Walton para medir a Qualidade de Vida no Trabalho.....	4
Tabela 2: Componentes e determinantes que devem ser considerados para a caracterização do Clima Organizacional	5
Tabela 3: Caracterização dos sujeitos de pesquisa	7

1. INTRODUÇÃO

Em todos os tipos de organizações, existem fatores internos e externos que muitas vezes influenciam diretamente nos resultados obtidos. Um dos importantes fatores internos que incide diretamente sobre estes resultados é o clima organizacional.

Para que seja possível analisar o clima organizacional de uma empresa é essencial conhecer a percepção dos seus trabalhadores sobre as condições e processos relacionados ao seu local de trabalho, bem como o que eles consideram como pontos negativos e positivos, além das suas expectativas em relação à qualidade de vida no trabalho. Dessa forma, é importante para as organizações utilizarem a avaliação do clima organizacional para aperfeiçoarem ou manterem bons níveis de produtividade.

Segundo Peiró *et al.* (2014) a preocupação com o bem-estar dos trabalhadores e como aumentar este bem-estar é uma questão que atualmente chama a atenção da comunidade científica. Para que as empresas se perpetuem no mercado globalizado, é necessário investir não só em tecnologia, mas também investir na qualidade de vida do trabalho das pessoas que compõem a organização, para que elas possam apresentar elevados níveis de desempenho em suas funções, que acarreta em um diferencial competitivo para estas organizações. Dessa forma, o desempenho profissional está atrelado ao comprometimento, motivação e alinhamento aos valores organizacionais. Analisar os fatores que influenciam na motivação é um importante passo para caracterizar o clima organizacional das empresas, para que assim se possam traçar estratégias de melhoria contínua.

Diante do exposto, tem-se o seguinte problema de pesquisa: “Como o clima organizacional da AmBev influi no desempenho dos seus repositores de varejo?”

Para tanto, foi delimitado como objetivo específico:

- Caracterizar, na visão dos repositores de varejo, a relação entre clima organizacional e desempenho profissional.

O presente trabalho visa averiguar como o desempenho profissional dos repositores de varejo da AmBev é influenciado pelo clima organizacional da empresa, avaliando os aspectos que compõe a atmosfera da organização, como a qualidade de vida no trabalho, com os seus respectivos fatores de motivação e desmotivação no trabalho. Na metodologia, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado, com gravação das respostas para que assim pudesse ser realizada uma melhor análise dos dados coletados. O método de análise utilizado foi a análise de conteúdo, que é uma ferramenta que trabalha com categorias de análise, apontando a frequência com que ocorrem determinadas palavras e expressões.

Dessa forma, o presente trabalho está estruturado da seguinte maneira: Introdução; Referencial Teórico; Aspectos Metodológicos; Apresentação e Discussão dos Resultados; Considerações Finais; Referências e Apendice.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Clima Organizacional

De acordo com Champion (1979) o clima organizacional pode ser entendido como as impressões gerais ou percepções que os empregados têm em relação ao seu ambiente de trabalho, embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não têm a mesma percepção. Dessa forma, o clima reflete no comportamento organizacional, tanto em seus valores e atitudes, que acabam afetando a maneira de como as pessoas se relacionam no ambiente de trabalho.

Segundo Souza (1978) existe uma relação de causalidade entre o clima organizacional e a cultura organizacional, onde ambas influenciam e recebem influência uma das outras. Ainda segundo a autora, mesmo a cultura sendo um forte influenciador do clima organizacional, os fatores externos da organização também causam um impacto significativo sobre o clima organizacional. Como exemplo, têm-se o baixo grau de motivação dos funcionários da organização causados por problemas pessoais, que impactam no seu rendimento no trabalho e em consequência, nos resultados organizacionais.

Outro fator importante que está relacionado ao clima organizacional é a percepção que os indivíduos têm perante a organização em que trabalham. Dessa forma, Schneider (1972) defende que para o trabalhador o que importa é a maneira como ele percebe a sua organização, sendo que esta percepção é um fator determinante do seu comportamento.

Segundo Costa e Schetinger (2012), o clima organizacional abrange inúmeros fatores, como a cultura organizacional; a forma como a instituição é percebida pelos seus membros; o grau de motivação; a produtividade e a satisfação dos indivíduos.

De acordo com Vieira *et al.* (2013) o clima organizacional é um fator importante que incide diretamente na retenção de funcionários nas organizações, pois todas as pessoas desejam se sentir bem no seu ambiente de trabalho, tanto em relação à motivação e satisfação da execução e reconhecimento de seu trabalho quanto em relação ao relacionamento com os seus pares e superiores. Dessa forma, é cada vez mais comum nas empresas a utilização de ferramentas que permitem avaliar o clima organizacional da instituição, através do cruzamento entre as expectativas da organização e das percepções dos funcionários.

Dentro deste contexto, Fernandes (1996) caracteriza o tema Qualidade de Vida no Trabalho como uma preocupação crescente de todas as empresas que buscam ser altamente competitivas nos atuais mercados globalizados.

2.2 Qualidade de Vida no Trabalho – QVT

A Qualidade de Vida no Trabalho proporciona uma maior participação por parte dos funcionários, criando um ambiente de integração com superiores, com colegas de trabalho, com o próprio ambiente de trabalho, visando sempre a compreensão das necessidades dos funcionários (MORETTI, 2003).

Segundo França (1997) a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um conjunto de ações desenvolvidas por uma empresa cujo objetivo envolve a implantação de melhorias e inovações, tanto gerenciais quanto tecnológicas no ambiente de trabalho. Segundo a autora, a construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se passa a olhar a empresa e as pessoas como um todo, definida como enfoque biopsicossocial. Este enfoque representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.

Já para Tachizawa *et al.* (2004) “Criar e manter um ambiente de trabalho seguro e saudável é fundamental para as empresas que zelam pela sua imagem e preocupam-se com os crescentes custos decorrentes dos acidentes de trabalho e das doenças profissionais. Nesse sentido, Moretti (2003) sinaliza que a qualidade de vida no trabalho influencia na relação entre pessoas, trabalho e organizações, destacando assim dois aspectos importantes da QVT: a preocupação em balancear o bem-estar do trabalhador com a eficácia organizacional e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

Walton (1973) desenvolveu um modelo que constitui a qualidade de vida desejável no trabalho, sendo apresentados na tabela a seguir:

Tabela 1: Modelo de Walton para medir a Qualidade de Vida no Trabalho.

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
Compensação justa e adequada	Renda adequada ao trabalho Equidade interna/externa
Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável
Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Significado da tarefa Identidade da tarefa Variedade de habilidade Retroinformação
Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Segurança no emprego
Integração social na empresa	Igualdade de oportunidades Relacionamento Senso comunitário
Constitucionalismo	Respeito às leis e direitos trabalhistas Privacidade pessoal Liberdade de expressão Normas e rotinas
O trabalho e o espaço total da vida	Papel balanceado do trabalho
Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa Responsabilidade social pelos empregados Responsabilidade pelos produtos e serviços

Fonte: Adaptado de Fernandes (1996).

2.3 Cultura organizacional

Segundo Costa e Schetinger (2012), o clima organizacional abrange inúmeros fatores, como a cultura organizacional; a forma como a instituição é percebida pelos seus membros; o grau de motivação; a produtividade e a satisfação dos indivíduos.

Conforme Vieira (2013) o clima organizacional é um fator importante que incide diretamente na retenção de funcionários nas organizações, pois todas as pessoas desejam se sentir bem no seu ambiente de trabalho, tanto em relação à satisfação da execução e reconhecimento de seu trabalho quanto em relação ao relacionamento com os seus pares e superiores. Dessa forma, é cada vez mais comum nas empresas a utilização de ferramentas que permitem avaliar o clima organizacional da instituição,

através do cruzamento entre as expectativas da organização e das percepções dos funcionários.

Segundo Novochadley e Quadros (2014), as empresas que são classificadas como as melhores empresas para se trabalhar são justamente as empresas que mais investem em seus funcionários, pois acreditam que um funcionário satisfeito e motivado tem uma maior probabilidade de alto rendimento, sendo que isso reflete positivamente no resultado final. Para chegar a esses resultados, é preciso que seja feito um estudo para saber o que os funcionários estão pensando a respeito da empresa, quais são os sentimentos deles em relação à organização. É a partir da pesquisa de clima que se pode chegar a esses resultados, pois as organizações deveriam valorizar o bem-estar do trabalhador tão quanto valorizam o desempenho apresentado por estes.

2.4 Clima Organizacional versus Cultura Organizacional

Segundo Salazar Estrada *et al.* (2009) existem componentes e determinantes que devem ser considerados para caracterização do clima organizacional de uma organização. Tais componentes estão sintetizados na tabela 2:

Tabela 2: Componentes e determinantes que devem ser considerados para a caracterização do Clima Organizacional

Componentes	Determinantes
Ambiente físico	Inclui o espaço físico, instalações, equipamento instalado, a cor das paredes, a temperatura, o nível de contaminação, entre outros.
Características estruturais	Tamanho da organização, a sua estrutura formal, estilo de administração, e assim por diante.
Ambiente social	Cobrando aspectos tais como companheirismo, conflitos entre pessoas ou entre departamentos, comunicação e outros.
Características pessoais	Habilidades e atitudes, motivações, expectativas, e assim por diante.
Comportamento Organizacional	Composto por aspectos como produtividade, absenteísmo, rotatividade, satisfação no trabalho, nível de estresse, entre outros.

Fonte: Adaptado de Salazar Estrada *et al.* (2009).

A união destes elementos configura o clima organizacional das empresas, que é percebida pelos seus membros. Assim, o clima organizacional é o resultado da interação entre as características das pessoas e das organizações, pois um clima positivo favorece a conformidade com os objetivos gerais da organização, com a existência de um maior sentido de pertencimento a ela. Por outro lado, um clima negativo significa uma falta de identificação os seus objetivos, com uma deterioração do ambiente de trabalho, que faz com que haja conflito, mau desempenho, ausências e ineficiência. (SALAZAR ESTRADA *et al.*, 2009).

Ainda segundo Salazar Estrada *et al.* (2009), a cultura compreende o padrão geral de condutas, crenças e valores que são compartilhados pelos membros da organização, sendo que o clima organizacional exerce uma influência direta nessa cultura, onde as percepções dos indivíduos determinam substancialmente as crenças, mitos, conduta e valores que confirmam a cultura da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Classificação da Pesquisa

Conforme os objetivos estipulados e segundo Vergara (2007), esta pesquisa será classificada como de natureza qualitativa-descritiva, com o intuito de expor características de determinado fenômeno, estabelecendo correlações entre as variáveis, para que assim seja possível levantar informações junto aos repositores da companhia sobre suas percepções acerca do clima organizacional da AmBev; explanatória, pois visa esclarecer quais fatores contribuem para a ocorrência de fenômenos.

3.2 Lócus e sujeitos de pesquisa

O lócus de pesquisa foi o Centro de Distribuição Direta de Contagem (CDD AmBev – Contagem), que é a unidade responsável pelos repositores de varejo que atuam na capital Belo Horizonte e no interior do estado de Minas Gerais. Cabe ressaltar que, embora trabalhem nas cidades do interior do estado, as reuniões e treinamentos ocorrem na unidade da AmBev em Contagem.

Na tabela 3 encontram-se informações sobre a caracterização dos entrevistados. No intuito de garantir o sigilo em relação aos nomes dos entrevistados eles serão identificados como “Entrevistado 1”; “Entrevistado 2”, etc., sendo o total de 12 participantes:

Tabela 3: Caracterização dos sujeitos de pesquisa.

Nome	Gênero	Idade	Grau de escolaridade
Entrevistado 1	Masculino	35 anos	Ensino Médio Completo
Entrevistado 2	Masculino	32 anos	Superior Incompleto
Entrevistado 3	Feminino	24 anos	Superior Incompleto
Entrevistado 4	Feminino	31 anos	Ensino Médio Completo
Entrevistado 5	Feminino	22 anos	Ensino Médio Completo
Entrevistado 6	Masculino	27 anos	Ensino Médio Completo
Entrevistado 7	Masculino	27 anos	Ensino Médio Completo
Entrevistado 8	Masculino	26 anos	Superior Incompleto
Entrevistado 9	Masculino	23 anos	Ensino Médio Completo
Entrevistado 10	Masculino	22 anos	Ensino Médio Completo
Entrevistado 11	Masculino	25 anos	Ensino Médio Completo
Entrevistado 12	Masculino	37 anos	Ensino Médio Completo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em 1999 foi anunciada a união da Companhia Antarctica Paulista e da cervejaria carioca Companhia Cervejaria Brahma, sendo que dessa fusão nasceu a Companhia de Bebidas das Américas – AmBev (American Beverage Company), tornando-se a primeira multinacional brasileira. No ano de 2004, a AmBev se fundiu com cervejaria belga Interbrew, criando a empresa AB Inbev, tornando-se a maior cervejaria do mundo em volume de produção e vendas. Porém, no ano de 2008 após comprar a cervejaria americana Anheuser-Busch, a multinacional belgo-brasileira AB Inbev passou a controlar quase metade do mercado de cervejas nos Estados Unidos (DE CAMARGOS, 2005).

Segundo Pereira (2014), a AmBev domina 70% do mercado de bebidas no Brasil, produzindo bens de consumo como cervejas; refrigerantes; isotônicos; chás e águas, sendo detentora de um grande mix de cervejas e refrigerantes famosos no país, como a Skol; Brahma; Antarctica; Bohemia; Budweiser; Stella Artois; Guaraná Antarctica; Pepsi e Sukita.

A companhia tem como sua Missão "Criar vínculos fortes e duradouros com os consumidores e clientes, fornecendo-lhes as melhores marcas, produtos e serviços." e como Visão "Ser a melhor empresa de bebidas do mundo unindo as pessoas por um mundo melhor".

Os sujeitos de pesquisa serão os repositores da AmBev que atuam em redes de varejo. Embora estes repositores pertençam ao Centro de Distribuição Direta de

Contagem (CDD AmBev – Contagem), eles estão distribuídos na capital e na região metropolitana de Belo Horizonte e em várias cidades do interior do estado de Minas Gerais, tais como: Ouro Preto; Mariana; Ponte Nova; Viçosa; Ubá; Conselheiro Lafaiete; Barbacena; Muriaé; Além Paraíba; Juiz de Fora; entre outras. Esta descentralização dos funcionários se deve ao fato de a companhia ter acordos com as principais redes varejistas destas cidades, que cede seus funcionários a estes pontos de venda, que tem como objetivo auxiliar na promoção de venda de seus produtos para que cheguem até o consumidor final.

3.3 Coleta e análise de dados

As entrevistas foram realizadas entre os dias 15 e 27 de maio de 2017, com os repositores de varejo que se disponibilizaram a participar do estudo. Foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado, que se encontra no apêndice. As entrevistas foram gravadas e posteriormente houve a transcrição das respostas, para que assim pudesse ser realizada uma melhor análise dos dados coletados. Foram respondidas todas as perguntas do questionário, das quais abordavam questões sobre caracterização do entrevistado; relacionamento com colegas de trabalho; oportunidades de crescimento; salários e benefícios.

O método de análise utilizado será a análise de conteúdo, que é uma ferramenta que trabalha com categorias de análise, que visa o estudo de dados quantitativos, apontando a frequência com que ocorrem determinados termos e referências, que segundo Bardin (1977), é onde se afirma a veracidade de uma proposição em decorrência de suas ligações com outras proposições já reconhecidas como verdadeiras. Nesta análise de conteúdo, será identificado o universo de entrevistas em função do problema que se pretende analisar, sendo que em seguida, seleciona-se a população deste universo. Dessa forma, a análise é baseada na frequência de ocorrências de determinadas palavras ou frases.

3.4 Categorias de análise

Foram elaboradas quatro categorias de análise, que surgiram a partir das falas dos entrevistados que versaram acerca do que pensam os entrevistados sobre o clima organizacional da companhia. Estas categorias auxiliaram na análise e obtenção dos resultados a seguir:

A partir do agrupamento das falas que possuem significados compartilhados pelos entrevistados, chegaram-se as seguintes categorias de análise:

- 1) Melhor remuneração
- 2) Falta de oportunidades
- 3) Benefícios
- 4) Relacionamento interpessoal

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Melhor remuneração

Uma das principais críticas feitas à companhia pelos entrevistados é em relação à remuneração que, segundo eles, não é compatível com a média da categoria. Os depoimentos abaixo expressam o que os entrevistados 1, 3 e 7 pensam a respeito:

“[...] A única coisa que a gente sempre fala e pede é que deveria haver uma melhoria no salário, pois se você é encostado, você não tem nada, é só o salário mínimo”.
Entrevistado 1.

“[...] Tenho quatro anos na companhia e venho sentindo que a qualidade de vida no trabalho vem diminuindo ao longo dos anos, no sentido de o salário não ser reajustado acima da inflação”.
Entrevistado 3.

“[...] ela não é a que paga melhor”.
Entrevistado 7.

Segundo o modelo de Walton (2009) sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), existem certos critérios para medir a qualidade de vida no trabalho, sendo que estes critérios são analisados segundo determinados indicadores, como por exemplo, o critério *Oportunidade de crescimento e segurança* tem como indicadores de QVT a *“Possibilidade de carreira”*; *“Crescimento pessoal”* e a *“Segurança no emprego”*.

Segundo o Entrevistado 7 em seu depoimento, a companhia não é a que paga melhor em seu setor de atuação, em comparação com as suas concorrentes de mercado. Ao analisar a teoria com os depoimentos dos entrevistados, percebe-se que a remuneração tem um importante peso em relação à motivação dos repositores, com conseqüente influência no clima organizacional da empresa, pois segundo Walton

(1973), caso a organização queira manter um bom clima organizacional com um consequente nível satisfatório de qualidade de vida no trabalho, ela deve oferecer uma compensação justa e adequada para os seus funcionários, com uma renda adequada ao seu trabalho e equidade interna/externa.

Dessa forma, esta é uma questão a qual a empresa precisa ficar mais atenta, pois isso pode gerar em um futuro próximo um número maior de insatisfações, com consequentes perdas de funcionários que entregam resultados, além de perdas de funcionários com potencial para assumir cargos mais elevados, sendo que isso impactaria de forma negativa em termos de retenção de talentos.

4.2 Falta de oportunidades

De acordo com Walton (1973) as oportunidades de carreira dentro das organizações têm impactos no que tange ao funcionário ter uma possibilidade de carreira e crescimento profissional, que são indicadores de QVT apontados pelo autor. Porém, o campo analisado na presente pesquisa sinaliza que apesar de alguns repositores possuírem formação, as oportunidades de ascensão profissional não acontecem. Dessa forma, os relatos dos entrevistados 3 e 4 descrevem essa realidade:

“[...] é praticamente impossível um funcionário que trabalha de peão repondo mercadorias em supermercados assumir um cargo de supervisão na companhia, pois exigem curso superior completo, inglês fluente, intercâmbio na Europa ou América do Norte, ou seja, impossível”. Entrevistado 3.

“[...] crescer lá dentro é muito difícil. Conheço repositores que estão na função há dez anos e eles têm condições de subir de cargo, mas não sobem”. Entrevistado 4.

“[...] a gente que está no interior fica um pouco mais difícil pra gente ter acesso a essas oportunidades”. Entrevistado 7.

“[...] a empresa não valoriza funcionários do interior”. Entrevistado 8.

“[...] Eu acredito que existe oportunidade, mas pra quem tá lá dentro da central é mais fácil, mas existe”. Entrevistado 9.

Esta realidade causa um impacto significativo no clima organizacional da companhia, por incidir na redução da motivação dos seus repositores com relação à oportunidade de carreira na empresa, principalmente com os repositores que atuam no interior do estado de Minas Gerais, como mostra os depoimentos dos entrevistados acima.

Ainda segundo Walton (1973), as oportunidades de crescimento em uma organização referem-se às oportunidades de crescimento profissional do trabalhador, seja através de possibilidade de carreira ou perspectivas de avanço salarial. Dessa forma, este é outro ponto criticado pelos entrevistados, pois são raras as oportunidades de crescimento profissional para esta categoria, além de haver poucos reajustes salariais, causando frustração ao longo do tempo e impactando negativamente na motivação e desempenho dos repositores.

4.3 Benefícios

Em contrapartida, nenhum dos entrevistados reclamou dos benefícios oferecidos pela companhia, sendo que estes benefícios são um complemento da remuneração total. Os benefícios oferecidos pela companhia estão listados abaixo:

- Assistência médica (extensiva a dependentes);
- Assistência odontológica;
- Vacinas;
- Convênio medicamento;
- Bolsa de estudos e material escolar;
- Brinquedos e cesta de natal;
- Abono assiduidade;
- Alimentação;
- Seguro residencial e seguro automóvel;
- Transporte;
- Previdência privada.

Moretti (2003) aponta que a Qualidade de Vida no Trabalho influencia na relação entre pessoas, trabalho e organização, destacando que ela tem como uma de suas características realizar o balanceamento entre o bem-estar do trabalhador com a eficácia organizacional. Assim, pode-se concluir que a QVT sempre visa compreender as necessidades dos funcionários da organização, oferecendo-lhes subsídios como os benefícios com o intuito de tornar os funcionários satisfeitos por pertencerem à organização, tornando-os assim mais produtivos, sendo uma tática interessante para

reter os seus melhores funcionários. Abaixo se encontram depoimentos dos entrevistados acerca dos benefícios oferecidos pela companhia:

“[...] O plano de saúde que a AmBev tem hoje quase nenhuma empresa tem. Eu falo por experiência, a minha mulher fez uma cirurgia mais seria, o atendimento foi super top”. Entrevistado 1.

“[...] acho que ela valoriza nesse sentido. Tem algumas empresas que não tem plano de saúde e tudo mais. E tem a questão de alguns benefícios para os dependentes também”. Entrevistado 2.

“[...] ela tem benefícios muito bons como o plano de saúde, plano odontológico, ajuda com o material escolar todo ano também.”. Entrevistado 4.

De acordo com Novochadley e Quadros (2014), as empresas consideradas como as melhores empresas para se trabalhar são justamente as empresas que mais investem em seus funcionários, pois acreditam que um funcionário satisfeito e motivado tem uma maior probabilidade de alto rendimento, refletindo positivamente no resultado final da organização. Assim, percebe-se que a companhia segue esta linha de raciocínio ao oferecer para os seus repositores os benefícios listados anteriormente.

4.4 Relacionamento interpessoal

Outro fator que é considerado importante para a análise do clima organizacional é o relacionamento interpessoal, que segundo Vieira *et al.* (2013) todas as pessoas desejam se sentir bem em seu ambiente de trabalho, tanto em relação à satisfação da execução e reconhecimento de seu trabalho quanto em relação ao relacionamento com os seus pares e superiores. Dessa forma, o clima organizacional é um fator muito importante porque incide diretamente na retenção de funcionários nas organizações, pois segundo Vieira *et al.* (2013), é cada vez mais comum as empresas utilizarem ferramentas que avaliam o clima organizacional da instituição, cruzando as expectativas da organização com as percepções de seus funcionários, para que assim se possa fazer os ajustes necessários para que os funcionários continuem na organização.

Na empresa analisada, os entrevistados sinalizam que o clima organizacional pode ser considerado satisfatório, uma vez que tanto as relações entre pares como com a equipe e superiores podem ser consideradas saudáveis. Como sinalizam os entrevistados 3, 4 e 7:

“[...] existe respeito entre as partes”. Entrevistado 3.

“[...] não tem clima ruim na nossa equipe”. Entrevistado 4.

“[...] as minhas relações com meus colegas e supervisores são relações muito boas”. Entrevistado 7.

Analisando os depoimentos dos participantes da entrevista, percebe-se que existe um alto grau de satisfação dos repositores quanto às suas relações com os seus pares e superiores, pois existe um tratamento de igualdade e respeito entre todos os funcionários, independente da função que ocupam. Dessa forma, o impacto desse tipo de relação no clima organizacional da companhia pode ser considerado como um impacto positivo, por ter apresentado um ótimo nível de satisfação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar como o clima organizacional da AmBev influi no desempenho dos seus repositores de varejo. Dessa forma, foram caracterizadas a visão dos seus repositores de varejo sobre o clima organizacional e a partir dela fez-se uma relação entre o clima organizacional da companhia e o seu impacto no desempenho profissional dos repositores.

Para ter condições de entender e analisar os resultados de uma pesquisa de clima organizacional é necessário ter o aporte de teorias, verificando o que vários autores pensam a respeito do tema. Desta forma, foram analisados temas como o que é o Clima Organizacional na visão de diferentes autores, passando também pelas definições e características da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e o que ela proporciona tanto aos empregados como para as organizações. Para finalizar, também foram analisadas diferentes teorias acerca de como a Cultura Organizacional influencia no Clima Organizacional.

Para isso, o recurso utilizado foi de entrevista com os repositores, utilizando um roteiro semiestruturado com o intuito de se conhecer a opinião dos repositores acerca dos fatores que constituem o clima organizacional da companhia. Os dados coletados foram analisados a partir do método de análise de conteúdo.

Os aspectos negativos levantados pelos entrevistados se concentraram basicamente em críticas feitas à companhia em relação à remuneração que, segundo eles, não é compatível com a média da categoria, sendo menor até mesmo em comparação aos principais concorrentes diretos.

Outro ponto negativo da companhia apontado pelos entrevistados é em relação à falta de oportunidades para os funcionários que residem no interior do estado de Minas

Gerais, sendo que isso impacta de forma negativa na motivação e desempenho dos repositores, em termos de plano de carreira e ascensão profissional.

Ao longo do levantamento de dados, foram identificados os benefícios oferecidos pela companhia, com a respectiva abrangência de cada um, além da motivação gerada por eles. Basta analisar os benefícios que a companhia oferece para entender o porquê do nível de satisfação dos repositores ser alto, pois são poucas as empresas que oferecem a variedade de benefícios que a AmBev proporciona a seus empregados.

Dessa forma, os benefícios podem ser apontados como o grande diferencial da empresa, por ser o principal fator que permite a manutenção de um bom clima organizacional, pois influencia na motivação e desempenho dos repositores, que incide na melhoria dos resultados alcançados. Outro fator destacado pelos repositores é a boa relação com os seus pares e superiores, que reforçam a ideia de coesão do time.

Sendo assim, o clima organizacional da AmBev influencia no desempenho dos seus repositores de varejo através da Qualidade de Vida no Trabalho que a companhia proporciona, não só por ter um bom ambiente de trabalho, mas por fazer com que as necessidades sociais de seus funcionários sejam atendidas, principalmente através dos benefícios que ela proporciona.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBEV 2017. Disponível em <<http://www.ambev.com.br/sobre/nossa-historia/>>. Acessado em 15 de fevereiro de 2017.

AMBEV 2017. Disponível em <<http://www.ambev.com.br/marcas/>>. Acessado em 15 de fevereiro de 2017.

BARDIN. L. Análise de conteúdo. Lisboa: Editora Edições 70, 1977.

CHAMPION, Dean J. A sociologia das organizações. Saraiva, 1979.

COSTA, Vívian Flores; SCHETINGER, Maria Rosa Chitolina. Avaliação do clima organizacional dos servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino. 2012.

DE CAMARGOS, Marcos Antônio; BARBOSA, Francisco Vidal. Da fusão Antarctica/Brahma à fusão com a Interbrew: uma análise da trajetória econômico-financeira e estratégica da AmBev. **REGE Revista de Gestão**, v. 12, n. 3, p. 47-63, 2005.

FERNANDES, Almesinda Martins de Oliveira; OLIVEIRA, Cassio Fernandes de; SILVA, Milena Oliveira da. Psicologia e relações humanas no trabalho. Goiânia: AB, 2006. 178 p

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Casa da Qualidade, 1996.

FRANÇA, A. C. LIMONGI. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática. Rio de Janeiro**, v. 1, n. 2, p. 79-83, 1997.

MORETTI, Silvinha; TREICHEL, Adriana. Qualidade de vida no trabalho x auto-realização humana. **Revista Leonardo pós-Órgão de Divulgação Científica e Cultural do ICPG, Blumenau**, v. 1, n. 3, p. 73-80, 2003.

NOVOCHADLEY, Nair; QUADROS, Eliete Costacurta. CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA VISÃO ESTRATEGICA PARA O SUCESSO. **Administração de Empresas em Revista**, v. 13, n. 14, p. 122-143, 2014.

PEREIRA, Gustavo Menoncin et al. Avaliação de modelo de distribuição para uma nova empresa de produção de cerveja. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 9, n. 4, p. 91, 2014.

PEIRÓ, José María et al. Bienestar sostenible en el trabajo. Conceptualización, antecedentes y retos. **PSIENCIA: Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica**, v. 7, n. 1, p. 133-135, 2014.

PEIRÓ, José M^a et al. Bienestar sostenible en el trabajo: Revisión y reformulación. **Papeles del psicólogo**, v. 35, n. 1, p. 5-14, 2014.

SALAZAR ESTRADA, José Guadalupe et al. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. **Acimed**, v. 20, n. 4, p. 67-75, 2009.

SCHNEIDER, Benjamin. Organizational climate: Individual preferences and organizational realities. **Journal of Applied Psychology**, v. 56, n. 3, p. 211, 1972.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam. **São Paulo: Edgard Blücher**, p. 69, 1978.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 4.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 312 p.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1998. **Métodos de pesquisa em administração**, v. 2, 1998.

VIEIRA, Rufina Gustmann; VIEIRA, Shirley Piccolo. A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas. **Trabalho de Especialização de Curso. Instituto Catarinense de Pós-Graduação**, 2013.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

APÊNDICE 1: Roteiro de entrevista.



MINISTERIO DA EDUCAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO – UFOP

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS - DECAD

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Roteiro de entrevista



Esta entrevista tem como objetivo compreender as percepções dos funcionários sobre o clima organizacional e o que os motiva a ter sucesso na companhia. Sua participação nesta entrevista é muito importante para que haja um alinhamento dos processos da empresa.

Melhorias só serão possíveis com a sua opinião. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo. Os dados obtidos por meio desta pesquisa *serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual*, visando assegurar o sigilo de sua participação.

Nome	
Idade	
Grau de escolaridade	

1. **Qual foi a sua experiência de trabalho antes de atuar na AmBev?**
2. **Quais foram as suas motivações para começar a trabalhar na AmBev?**
3. **Qual a sua opinião sobre o clima organizacional da AmBev?**
4. **Você se sente satisfeito ou insatisfeito trabalhando na AmBev? Por quê?**
5. **Em sua opinião, a AmBev valoriza os seus funcionários? Como ela faz isso?**
6. **Você considera as suas relações com colegas de trabalho e superiores saudáveis?**

- 7. Em sua opinião, a companhia reconhece quando você faz um bom trabalho?**
- 8. Você sente apoio para se adaptar às mudanças da companhia?**
- 9. Você percebeu melhorias realizadas na empresa desde a última pesquisa de avaliação de desempenho?**
- 10. Seu superior imediato dedica (ou dedicava) tempo para te ajudar a melhorar o seu desempenho?**
- 11. Em sua opinião, a sua atividade profissional lhe permite equilibrar o trabalho e a sua vida pessoal?**
- 12. Você acredita que existam oportunidades para você desenvolver e crescer no trabalho?**
- 13. Alguma vez você já pensou em procurar emprego em outra empresa?**
- 14. Do que você mais gosta de trabalhar na AmBev?**
- 15. Dê um exemplo de alguma mudança que faria da AmBev um lugar melhor para se trabalhar:**