

GESTÃO DE PESSOAS E PRODUTIVIDADE: um estudo de caso sobre a importância do clima organizacional

Thamires Ferreira da Rocha - Faculdades Integradas do Brasil (UNIFUTURO)

Danielle Fernandes Rodrigues - Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

RESUMO

O clima organizacional é construído por uma percepção dos funcionários perante o ambiente de trabalho. O presente artigo teve como objetivo investigar o impacto do clima organizacional na produtividade. Diante de um cenário competitivo é fundamental proporcionar um clima organizacional favorável aos funcionários, gerando satisfação e motivação, refletindo diretamente no aumento da produtividade. Foi realizada uma pesquisa com consultoras de vendas atuantes no setor comercial de uma farmácia de manipulação. Identificou-se que o envolvimento e a capacitação da liderança são fundamentais para o aperfeiçoamento, incentivos e engajamento da equipe, tendo como resultado uma liderança participativa no cotidiano dos funcionários e das organizações. O estudo se caracteriza por uma pesquisa de natureza básica destinada à ampliação do conhecimento através de pesquisa em materiais de literatura científica em livros, revistas e artigos. Após aplicação de uma pesquisa quantitativa e qualitativa foi possível verificar o grau de satisfação dos sujeitos, o clima organizacional da empresa que se destaca de forma satisfatória e, como consequência desta satisfação, a existência de uma interferência positiva diante da produtividade.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Produtividade; Setor Comercial.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente ao qual estamos inseridos nos modifica a partir do momento que também o modificamos. Desde os primórdios nossos antepassados procuraram se adaptar aos mais diversos ambientes como uma forma de preservar a espécie, assim nota-se o quão é importante a influência do contexto aos quais os indivíduos estão inseridos para a sua sobrevivência. De tal modo a produtividade é diretamente interferida pelo ambiente, ou seja, a maneira como o ambiente se apresenta contribui para a aceleração ou retardamento da produção em determinada organização. Sendo assim, se o ambiente for hostil, inseguro ou com condições físicas inadequadas, a produtividade poderá ser afetada de um modo negativo.

No contexto atual marcado por acirrada competição, em que muitas empresas vêm passando por drásticas reduções no quadro de funcionários, o que se pode esperar do estado de ânimo das pessoas que trabalham no setor privado? Insegurança, ansiedade, insatisfação. Assim, podemos considerar o clima organizacional como principal indicador do grau de satisfação dos funcionários de uma organização, levando em consideração também os aspectos da cultura organizacional de acordo com o conhecimento e os costumes dos indivíduos envolvidos na organização.

Além desses aspectos internos é imprescindível conhecer a realidade pessoal, familiar, social e econômica na qual os funcionários vivem no ambiente externo, fora do trabalho. Administrar o clima organizacional passou a ser uma medida de ação estratégica para as empresas que almejam um clima organizacional favorável para o sucesso. As pessoas constituem o principal ativo da organização, e estas veem na organização um meio pelo qual podem alcançar seus objetivos pessoais através da prestação dos serviços.

O presente artigo justifica-se por ter implicações de ordem acadêmica, social ao passo que analisa a interferência das relações das pessoas através do clima organizacional. Nesta perspectiva, de acordo com Dias (2013), todos os indivíduos possuem ideias preconcebidas de como deve ser o local de trabalho, do que é capaz e de sugestões de como aprimorar os procedimentos do cotidiano favorecendo a produtividade e a satisfação no ambiente de trabalho. O objetivo geral proposto é analisar a importância do clima organizacional na produtividade dos funcionários do setor comercial de uma farmácia de manipulação brasileira. Foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) identificar a percepção dos funcionários se a metodologia utilizada nos treinamentos oferecidos pela empresa está sendo favorável ao seu respectivo desenvolvimento profissional. b) registrar a opinião dos funcionários diante da execução de suas atribuições, c) verificar como o clima organizacional favorável interfere na produtividade na perspectiva dos funcionários.

2 INTERFERÊNCIA DA CULTURA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Cultura pode ser definida como um conjunto de fatores em uma sociedade como, os costumes, o conhecimento, a arte, os hábitos, entre outros. É um conceito estudado principalmente na antropologia e sociologia, provando por si só que é um conceito relacionado ao homem em sociedade. Essa sociedade pode englobar desde a família até um grupo de estudos, pois a cultura é criada por meio do contato de indivíduos com os outros indivíduos de uma sociedade. Observando o exposto por Dias (2013, p. 11), tem-se que:

O estudo da cultura se converteu em um tema de interesse para todos os que estudam a dinâmica das organizações, principalmente a partir dos anos 80 e 90 como uma forma de conhecer melhor o comportamento organizacional e, conseqüentemente, elaborar estratégias eficientes que visem a maximizar o desempenho.

O termo cultura organizacional está cada vez mais presente em uma organização, justamente pelo convívio dos indivíduos por grande parte do seu tempo. Fazendo se identificarem dentro de determinada organização e os fazendo se diferenciar de outras.

Segundo Dias (2013) o ser humano deve ser visto como componente fundamental de uma cultura organizacional, sendo integrante de um grupo social, embora possua características individuais. Além disso, no âmbito da cultura organizacional, poderão ser mostrados aspectos diferenciados, dependendo do setor, cada empresa mostrará sua própria cultura, projetando uma forma de personalidade organizacional que será manifestada pelos indivíduos que compõem a empresa. Assim, segundo Lacombe; Heilborn (2008), cada caso é um caso: não existe uma receita pronta que se possa aplicar a todas as empresas.

Desse modo, vale dizer que, mesmo cada organização tendo sua cultura, ela não será um sistema fechado, sempre acabará tendo contato com o exterior, fazendo com que as organizações sofram influências uma das outras nas suas formas de se organizarem. Essas influências, podem ser positivas ou negativas e também de maior nível em alguns lugares que em outros, sendo internamente entre setores diferentes de uma mesma organização ou de organização para organização.

A partir do momento em que os indivíduos entendem que agrupados conseguem alcançar objetivos comuns, surgiu a necessidade de melhor organização dessas atividades, coma criação de funções e tarefas e o sequenciamento destas provocando um melhor rendimento (DIAS, 2013, p. 12).

Mesmo que uma organização se mostre simples de entender, a partir do momento em que se estudam seus objetivos, suas políticas internas e externas e o funcionamento de seus sistemas e capacitados, passa-se a ver a complexidade, pois vão aparecendo suas linhas direcionadoras que guiam para bom rendimento da organização. Essas linhas direcionadoras mostram presença de conduta dos integrantes, as suas satisfações e valores.

À medida que se for notando tudo isso dentro de uma organização, se notará a cultura organizacional. De acordo com Robbins (2005), a motivação está correlacionada com os objetivos do indivíduo, atrelados ao da organização com uma orientação e direcionamento da liderança para obtenção de resultados.

A cultura organizacional é o conjunto de interesses, de valores, de conhecimento, de entendimentos que integrantes de uma organização tem em comum. A cultura organizacional mostrou ser uma atmosfera diferente dentro de uma organização, visando dar importância primeiramente ao clima da organização, para se formar uma produtividade de grande escala e assim, obterem resultados positivos ao se tratar de metas e objetivos, seguindo os interesses da organização. Percebe-se, pois, a mutação dos objetivos e metas da empresa, acordando com o autor citado abaixo, temos que:

Uma empresa não nasce com um perfil cultural. Ela se transforma, ao longo do tempo, numa cultura. O grupo de pessoas que se conformam à organização (os fundadores e, ao longo do tempo, os dirigentes), ao se relacionar com o ambiente

externo e ao criar uma estrutura interna para responder a essa interação, estabelece, por meio de normas e regras, uma maneira própria de agir e interagir, de ser e de fazer (BANOV, 2015, p. 13).

O conjunto de valores e interesses inerentes à cultura organizacional, têm por finalidade produzir normas de comportamento, que são direcionadoras para constatar como integrantes devem se comportar em uma organização para obtenção de êxito em longo prazo. Uma organização não funcionaria sem os recursos humanos situados dentro dela. Esses indivíduos, não serão bem compreendidos e não trabalharão entrelaçados e visando o mesmo objetivo se não houver cultura organizacional, que norteará o comportamento correto e os valores que devem seguir.

Observando a interferência de fatores externos no seio da organização, conclui-se, acordando com Dias (2013) que, as organizações se modificam de acordo com mudanças políticas, sociais e econômicas do País. A cultura organizacional não equilibrada com a estratégia, também não irá fazer alcançar tudo que se pede. Ela poderá ser um bem ou uma obrigação. Sendo um bem, haverá economia temporal, contribuição para tomada de decisões e facilitar para atingir metas, mas isso tudo não será possível se não houver cooperação, motivação e compromisso. Esses elementos constituem a cultura organizacional assim como o clima organizacional, visando esses a produtividade no setor comercial. Como se pode buscar alicerce em Banov (2015), a cultura organizacional retrata a vida das empresas e molda o comportamento das pessoas que nela trabalham de acordo com a realidade da organizacional.

Tendo em vista as diversas definições apresentadas de cultura organizacional, mostra-se que sem o estudo do clima organizacional o estudo da cultura se tornará incompleto. Sendo assim, fará necessário conceituar mais à frente clima e finalmente produtividade para que se possa estabelecer e compreender definitivamente o estudo da cultura organizacional.

Cultura organizacional, portanto, poderá ser o conjunto de crenças, normas, valores, interesses em comum dentro de uma organização. Vale ressaltar que o comportamento humano será ponto inicial para que se possa obter êxito positivo em atingir objetivos previstos à alcançar. Será assim preciso que, os integrantes sejam sempre bem orientados e incentivados no comprometimento e compreensão que a cooperação dentro da organização possibilitará a obtenção de êxito na produtividade do setor comercial.

2.1 CONTRIBUIÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA PRODUTIVIDADE

A cada dia que passa é possível visualizar que o mercado de trabalho está sendo alvo de inovações tecnológicas e competitividade, obrigando as organizações a motivar seus funcionários. Buscando bons resultados, deverá manter todo o corpo da organização funcionando, capacitando-os, para adaptação das mudanças do setor comercial. Ao motivar os funcionários, os tornará razoavelmente mais produtivos, e fará saudável o clima organizacional.

Dias (2013, p.76) aponta que:

O clima organizacional é formado por uma percepção do coletivo (ambiente ou atmosfera organizacional) que se constitui a partir do momento que se defrontam as ideais preconcebidas das pessoas sobre seu local de trabalho e o dia-a-dia da organização.

Falando-se do organismo vivo de uma organização, será preciso fazer análise do comportamento humano, quais métodos usar para lidar com todos, se valer de todos os meios possíveis com vistas à obtenção de êxito na produtividade de uma organização. E seguindo sempre o raciocínio de que cada pessoa capacitada, motivada, e bem alocada no ambiente, irá colaborar positivamente na produtividade do setor comercial de determinada organização.

Ressalta-se, que o clima organizacional, precisará apontar aspectos relevantes, para compreender o seu funcionamento, bem como, analisar aquilo que mais influencia na formação de uma organização. Seu conceito varia de estudioso para estudioso, principalmente por ter diferentes relações com o comportamento humano. Já foi notado que o clima organizacional bem estruturado está sempre válido para todos os níveis hierárquicos dentro de um setor comercial e por isso é necessário promover ambientes saudáveis e confortáveis na organização, para todos os colaboradores, sejam eles empregados ou chefes, visto que uma organização com alguma deficiência comprometerá o sucesso da empresa, assim como afirma Anjos (2008, p.12-13), “o clima organizacional é uma variável que interfere diretamente na produtividade das pessoas nas organizações, pois o grau de salubridade da mesma depende diretamente de sua atmosfera psicológica.” Assim, para que exista um ambiente favorável, as pessoas precisam se sentir mais satisfeitas e motivadas com o trabalho que realizam.

Destaca-se ainda, que o clima organizacional pode ser equiparado ao comportamento organizacional por ser definido como sendo a maneira como as pessoas se relacionam para realizar um bom desenvolvimento dentro do âmbito de trabalho. Ou seja, através do comportamento, das atitudes e dos valores, estando ligado principalmente à cultura do indivíduo e seus costumes. De acordo com Dias (2013), todos os indivíduos possuem percepções preconcebidas de como deve ser o local de trabalho, do que é capaz e de sugestões de como aprimorar os procedimentos.

O clima organizacional poderá ser abordado de diversas maneiras. Haverá teorias que o identificará por resultar de conjunto de características, onde o indivíduo é o fator principal para elaboração. Outras teorias que falarão que o clima organizacional começa com a interação das pessoas em determinado meio. O clima organizacional poderá ser definido então como a atmosfera do ambiente do setor comercial, sendo importante estar presente, a satisfação, a percepção e a cultura dentro do clima organizacional.

A satisfação do indivíduo referente à relação de todos em volta, ou seja, será o grau de satisfação de todos que ali se encontram. A percepção pode-se dizer que será como se perceberão as diferenças de todos, de uma maneira que poderá influenciar positivamente ou não. E cultura seria a cultura da empresa como um todo, também podendo influenciar ou não no clima da organização.

Esta percepção refere-se a uma totalidade de expectativas, estratégias e atitudes, podendo ser individuais ou em grupo, será norteadas pelo comportamento dos indivíduos, definido através da motivação, onde este define a boa avaliação do ambiente do clima. O clima, vale ressaltar mais uma vez, é criado baseado nos motivos estruturados na organização. O clima então deve visar sempre a satisfação das necessidades dos capacitados, estando satisfeitos e motivados, responderão assim, com uma positiva produtividade organizacional.

Deve-se partir do pressuposto de que a organização dará condições para o indivíduo realizar com êxito suas atividades, assim como a organização deve deixar claro que se espera êxito das atividades executadas para assim, se fazer confiar que o indivíduo tem sua importância e é capaz. Ao se entrelaçar os interesses individuais e os interesses da organização, cria-se um clima positivo.

A percepção do Clima Organizacional interfere no meio coletivo, concordando com Dias (2013), onde argumenta que se o clima organizacional favorece o diálogo, haverá uma maior proximidade de subordinados em relação à chefia. Se o clima organizacional é de insegurança, haverá um maior distanciamento dos integrantes em relação aos objetivos da organização. Nesse sentido, a busca por bons resultados, por produtividade de excelência no setor comercial, por alcançar os objetivos da empresa, a organização visou priorizar os recursos humanos, sendo fator essencial para uma boa administração. Para que se atinjam os objetivos de uma organização o clima e a cultura organizacional devem andar juntos, o que facilitará na compreensão dos requisitos para o rendimento bom da organização. De acordo com Pires (2014, p.12), temos que:

O clima organizacional está relacionado diretamente com a cultura da organização, pois a conduta humana é influenciada pelo ambiente. É de grande importância que os colaboradores tenham um total conhecimento do ambiente de trabalho, para que possam desenvolver intervenções que geram melhorias nas condições gerais da empresa.

Em contrapartida, quando o clima organizacional não corresponde às expectativas esperadas pelos envolvidos, gera resultados negativos e os objetivos da empresa não são alcançados e como consequência não há um retorno positivo para os colaboradores, acarretando um clima pesado e dificultoso para o desenvolvimento saudável do trabalho.

É importante ressaltar que o principal requisito para um bom rendimento de uma organização é o trabalho de indivíduos aptos, satisfeitos e engajados, voltando então a atenção para o comportamento dos indivíduos. O clima organizacional proporciona uma vasta visão da influência do ambiente sobre a motivação (BISPO, 2006). Diante do exposto, clima organizacional será a atmosfera harmoniosa que os responsáveis deverão criar, que visará motivar os indivíduos para que se possa obter êxito em todas as atividades da organização, estabelecendo parâmetros para que ao estarem capacitados, satisfeitos e engajados se proponha entrega total para suprir a competitividade presente em todo o setor comercial. Assim, corrobora Anjos (2008, p. 08):

Uma organização que dispõe de um ambiente de trabalho favorável, onde se encontra uma predisposição dos envolvidos a manterem um clima de colaboração, comprometimento e relações saudáveis, pode promover imensamente a motivação e a satisfação das pessoas com o trabalho.

Dessa forma, a organização tende a obter resultados positivos, pois os envolvidos ao estarem inseridos em um clima satisfatório e colaborativo, atingirão as metas propostas. Isso é possível quando existe um comprometimento dos colaboradores, de modo que acabam tendo a mesma visão, ou seja, buscam sempre o crescimento, não apenas de forma isolada, mas sim colaborativa. Assim, o clima organizacional está totalmente ligado à colaboração de todos que fazem parte da empresa, pois quando existem pessoas com objetivos opostos na busca do crescimento, a organização tenderá a se inclinar para o fracasso. De acordo com Knapik (2008, p. 15): “as pessoas são os alicerces da organização e utilizam suas habilidades, capacidades, experiências e conhecimentos como ferramentas para conseguir novos recursos e alcançar os resultados esperados pela empresa”.

Desse modo, a harmonia entre empresa e colaboradores é um fator indispensável para que existam resultados favoráveis para ambas as partes, com incentivo a continuidade de um

trabalho efetivo na organização. Em concordância com Silva; Dieh (2013) a relação entre cultura e clima tem a ver com os fatores internos e externos da organização, relacionando-se a cultura com os hábitos e costumes, e o clima retrata por sua vez o grau de satisfação no trabalho, motivação e o próprio desempenho de cada pessoa no ambiente organizacional.

A busca dos objetivos de uma organização é o que liga o clima organizacional e a produtividade. O clima organizacional é fator gerador de produtividade. Sendo o corpo vivo de uma empresa o que gera bom rendimento em uma organização, devemos reconhecer a importância que é os recursos humanos. Enquanto não houver capacitação para se fazer apto, não se mostrará motivação suficiente para que haja equilíbrio de competitividade dentro do setor comercial. A capacitação vincula a gestão, sendo a organização a responsável por oferecer ao indivíduo, gerando então a motivação.

A produtividade é definida como a capacidade de fazer produto, ou seja, metaforicamente falando, de produzir trabalho; produzir serviços e produtos de qualidade e eficiência para se fazer permanecer no mercado. Vale ressaltar que o instrumento da produtividade são os recursos humanos da organização.

Campos (2013) ressalta que para garantir uma boa qualidade e desempenho na produtividade é necessário ter um ambiente de trabalho agradável e que os envolvidos sejam capacitados para a execução de suas funções. Produtividade, pois, é o objetivo da organização, sendo o clima organizacional uma ponte até os indivíduos que se dará passagem ao bom rendimento no âmbito do setor comercial. Segundo Moreira (2015), a produtividade pode ser considerada não só como ferramenta gerencial, mas para fins de acompanhamento da eficácia de diversos indicadores e o monitoramento de ações tomadas com mudanças de procedimentos e avaliações de problemas existentes em um determinado setor.

Conforme exposto por Slack (2009), a organização tem como dever identificar quais as principais dificuldades enfrentadas pelos colaboradores. Para a melhoria da produtividade é necessário elencar os pontos mais críticos e estabelecer planos de ação e metas para monitoramento diário.

2.2 O SEGMENTO DE FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO

A Farmácia com Manipulação tem como atividade principal o aviamento de receituário médico, de medicamentos magistrais e officinais, de cosméticos com indicação terapêutica, fitoterápicos e correlatos. O setor de farmácias de manipulação está em crescente no Brasil, de acordo com a Associação Nacional de Farmacêuticos Magistrais (ANFARMAG) que presta serviços aos empresários associados, de pequeno, médio e grande porte. Através da assistência na gestão técnica, financeira e humanas das empresas. A farmácia magistral é caracterizada pelo predomínio do empreendedorismo feminino, segundo o Conselho Federal de Farmácia (2015), as mulheres representam 71% no mercado, essa distribuição é de acordo com o gênero de profissionais graduados no curso de farmácia.

Os empresários do segmento procuram sócios farmacêuticos, em contrapartida esta realidade está mudando, de acordo com a ANFARMAG, 22% dos farmacêuticos se associaram a profissionais em áreas gerenciais (administração, economia e contabilidade) que colaboram para profissionalização da gestão. De acordo com o presidente do Conselho Administrativo da ANFARMAG, Silva (2015 p. 18):

O setor de farmácias de manipulação é um mercado de trabalho importante para farmacêuticos que optam pelo empreendedorismo e traz consigo uma série de oportunidades para desenvolver empresas de desempenho excelente, à medida que esse empresário cresce, há passos que precisam ser trilhados por ele, qualificando-o como gestor.

As Farmácias de Manipulação são principalmente microempresas e empresas de pequeno porte, de acordo com o SEBRAE, 52% dos empregados de carteira assinada no setor privado estão nas empresas de micro e pequeno porte. Neste contexto está inserida a maioria das farmácias de manipulação brasileiras. Segundo a ANFARMAG (2016) 94% dos empreendimentos do setor estão enquadrados no regime tributário simples para atender as empresas de pequeno porte.

O panorama setorial da ANFARMAG (2015-2016) mostra que o mercado magistral cresceu em 39% em faturamento nos 12 meses anteriores a pesquisa. Os motivos pelo retorno dos negócios estão relacionados a produtividade, treinamentos de funcionários, melhorando a qualidade técnica sobre os produtos, e aprimoramento da relação funcionários e clientes. A atividade de manipulação depende da mão de obra, tendo a necessidade de intensificar a gestão de pessoas e ter equilíbrio nos custos aprimorando os indicadores de produtividade.

3 METODOLOGIA

A pesquisa em questão trata-se de um estudo de natureza básica destinada a ampliação do conhecimento através de pesquisa em materiais de literatura científica de livros, revistas e artigos. De acordo com Gil (2010), a pesquisa básica contribui para a reflexão, mas não para a aplicação de forma imediata.

O método aplicado da pesquisa é de abordagem qualitativa e quantitativa, portanto a pesquisa qualitativa segundo Farias (2015), afirma que existe uma relação dinâmica entre o pesquisador e o participante através do objetivo e da subjetividade de quem observa. No que se refere a pesquisa quantitativa Koche (2002), aborda que as traduções das informações são realizadas através de números, utilizando recursos estatísticos como percentagem.

Quanto ao desenvolvimento da pesquisa este estudo classifica-se por análise exploratória. Conforme Marconi (2011), a pesquisa exploratória tem o objetivo de realizar familiaridade com o problema, caracteriza-se por uma aproximação do tema, buscando estabelecer os contatos iniciais com o fenômeno de interesse. Como técnica adotada tem-se que foi utilizado um questionário aplicado junto aos sujeitos da pesquisa, com vistas a obtenção de dados de forma sistemática, conforme afirma Vergara (2014). Assim, no que se refere à tipologia da pesquisa quanto aos procedimentos, classifica-se por levantamento de dados que corresponde a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se quer conhecer, ou seja, a solicitação de informações de um grupo para análise acerca do tema pesquisado, conforme afirmado por Gil (2010).

A pesquisa foi realizada em uma farmácia de manipulação de medicamentos, no setor comercial da referida empresa, tratando-se de um estudo de caso em farmácia brasileira. O universo da pesquisa correspondeu a 18 sujeitos e como critérios de coleta de dados foi selecionada uma amostra de 12 participantes, do sexo feminino, tendo em vista que corresponderam aos funcionários do setor comercial, foco da presente pesquisa no que concerne a cobrança maior em termos de produtividade, uma vez realizam a função de consultoras de vendas. As participantes deram ciência no Termo de Consentimento Livre e

Esclarecido (TCLE) para participar da pesquisa, além disso, a identidade das entrevistadas foi preservada neste estudo.

O instrumento utilizado para coleta de dados, conforme mencionado, foi um questionário contendo sete perguntas divididas entre abertas e fechadas abrangendo os objetivos desta pesquisa e com o intuito de responde-los. O objetivo da elaboração do questionário foi o de identificar a percepção das consultoras perante a satisfação no ambiente de trabalho, a interferência do clima organizacional do setor e o relacionamento com a liderança.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Para análise dos resultados foi elaborado um questionário com sete perguntas onde foram selecionados doze integrantes do setor comercial de uma farmácia de manipulação em João Pessoa-PB, que responderam individualmente o questionário via internet. Abordaremos uma análise do discurso dos participantes com a finalidade de coletar informações sobre o tema abordado: O Impacto do Clima Organizacional na Produtividade: Um estudo do setor comercial de uma farmácia de manipulação de medicamentos em João Pessoa - PB.

Para a primeira questão referente à faixa etária dos sujeitos da pesquisa, foram considerados três níveis, sendo o primeiro com indivíduos de 20 a 25 anos de idade, a segunda faixa correspondente de 25 a 30 anos e a terceira de 30 a 35 anos. Após análises dos resultados obteve-se o percentual que 50% das consultoras estão na faixa etária de 25 a 30 anos, onde 33,34% estão na faixa etária de 30 a 35 anos de idade e na faixa etária de 20 a 25 anos corresponde a um percentual de 16,66% das consultoras. Abaixo consta discurso dos entrevistados de acordo com as perguntas do questionário.

Tabela 01: Percepção do Reconhecimento do trabalho executado

Consultora 1: “Sim, quando bato minha meta, todos da empresa ficam sabendo e me parabenizam”.
Consultora 2: “Sim, pois a empresa se preocupa em reconhecer o meu trabalho, em parabenizar e incentivar para que eu continue buscando mais resultados”.
Consultora 3: “Sim, a empresa nos bonifica pelo alcance das metas e estimula para que eu busque conhecimento e crescer dentro do meu setor”.
Consultora 4: “Sim, me sinto feliz e sei que a empresa reconhece o meu valor”.
Consultora 5: “Sim, a empresa demonstra oferecendo benefícios a nós colaboradores”.
Consultora 6: “Sim, a empresa procura melhorar a cada dia para nos ajudar”.
Consultora 7: “Sim, a empresa se preocupa com o reconhecimento dos funcionários, nos bonificando em datas comemorativas como dia do vendedor, dia das mães, descontos para compras na farmácia e o pagamento das comissões”.
Consultora 8: “Sim, me sinto realizada no que faço e reconhecida pelo meu líder”.
Consultora 9: “Sim, pois com a ideia desse ranking no mural de avisos, todos conseguem ver os vendedores destaques, eu acho uma forma de reconhecer meu trabalho e todos ficam sabendo e fico feliz em saber que estou em destaque”.
Consultora 10: “Sim, gosto da forma como repassam a informação que meu rendimento está bom, e sempre sou elogiada da maneira que faço minhas atividades diárias”.
Consultora 11: “Não, acredito que todo vendedor é movido por dinheiro e é o que mais precisamos, acho que os brindes, cartões e descontos que ganhamos poderia ser em dinheiro e o percentual de comissão poderia ser maior”.
Consultora 12: “Não, em minha opinião o vendedor trabalha com incentivo em

dinheiro, estou me referindo a comissões os valores poderiam ser melhores”.

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

De acordo com as respostas das consultoras de 1 a 8, mostra a satisfação no ambiente de trabalho e que há a percepção dos funcionários sobre o reconhecimento de sua importância para os resultados da organização. Conforme a teoria de Maslow cada ser humano tem dentro de si necessidades, dentre elas a necessidade de estima: Auto - respeito, reconhecimento, status e consideração, conforme afirma Robbins (2005).

No tocante as consultoras 9 e 10, tem-se que se relacionam ao quadro gestão à vista que contém informações do desempenho dos funcionários do setor em destaque do mês, disponível na empresa e com acesso a todos os funcionários de todos os setores da organização.

O envolvimento dos funcionários define-se como: um processo participativo que utiliza toda a capacidade dos funcionários e tem por objetivo estimular um comprometimento crescente com o sucesso da organização. Através deste envolvimento com a organização, os funcionários se tornarão mais motivados, mais comprometidos com a organização, mais produtivos e mais satisfeitos com o emprego (ROBBINS, 2005, p. 164).

Considerando a opinião das consultoras 11 e 12 podemos interpretar uma insatisfação referente a remuneração, mesmo com o reconhecimento através de brindes, divulgações internas na empresa não é o bastante para a satisfação destas consultoras, elas sugerem um aumento nos percentuais de comissão.

Tabela 2: Interferência do bem-estar do ambiente de trabalho na produtividade

Consultora 1: “Sim, pois quando estão todos se ajudando o ambiente fica mais leve e conseguimos vender mais”.
Consultora 2: “Sim, contribui demais”.
Consultora 3: “Sim, quando estamos em harmonia o clima fica agradável e nós ficamos mais felizes para trabalhar”.
Consultora 4: “Sim, com o ambiente agradável e estar bom, consigo me concentrar nas minhas atividades e fazer tudo bem feito com mais atenção e agilidade”.
Consultora 5: “Sim, quando todos se ajudam o ambiente fica mais leve e conseguimos uns ajudar os outros até os clientes se sentem bem na loja”.
Consultora 6: “Sim, sem dúvidas o ambiente determina as nossas conquistas de metas, quando o clima está bom todos trabalhamos bem e motivados”.
Consultora 7: “Sim, consigo trabalhar feliz e todos se ajudam, faço o que gosto”.
Consultora 8: “Sim, tanto de forma positiva quando negativa, por exemplo quando não atingimos a meta o clima fica péssimo”.
Consultora 9: “Sim, um clima agradável todo mundo consegue se sentir bem, a hora de trabalho passa que ninguém percebe”.
Consultora 10: “Sim, um ambiente de harmonia entre os colegas de trabalho, reflete nas vendas e até os clientes percebem o clima bom e ficam mais tempo na loja”.
Consultora 11: “Sim, totalmente é fundamental para o aumento da produtividade”.
Consultora 12: “Não, acho que a produtividade depende só da gente mesmo, da nossa força de vontade e saber das obrigações, independente do ambiente " cada um faz o seu, afinal a

empresa contratou o meu serviço””.

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A segunda pergunta corresponde à interferência do bem-estar no ambiente de trabalho, de acordo com as opiniões das consultoras de 1 a 11, relatam que se sentem felizes no ambiente de trabalho e que esse clima organizacional favorece na execução das tarefas do cotidiano, estimulando o trabalho em equipe para o aumento da produtividade. Segundo Maximiano (2007) o ambiente de trabalho é fator determinante para o estímulo da produtividade do indivíduo ou grupo de uma organização.

De acordo com a consultora 12, o bem-estar no ambiente de trabalho não interfere na produtividade, de acordo com a consultora o profissional tem que estar capacitado e apto para exercer sua função independente do ambiente organizacional.

Outra questão abordou o relacionamento da equipe com a liderança, determinamos os critérios de classificação em bom, ótimo e regular. Foi identificado que 72% das consultoras classificam como ótimo o relacionamento com o líder imediato e 28% opinaram que o relacionamento com o líder classifica - se como bom.

Ao longo do tempo, o líder tem sido visto como alguém que possui determinadas características, inatas ou adquiridas, alguém que se adapta às circunstâncias e ao contexto em que a organização está inserida, que gere conflitos e exerce influência em ambientes ambíguos, complexos e incertos (GÓIS, 2011, p. 26).

O líder possui a capacidade de interação com o grupo de pessoas em diversas situações, e a eficácia do grupo depende dessa relação, para o melhoramento da eficácia organizacional, é definido que o líder se torna adaptável diante de uma determinada situação, ou seja, não há uma única forma de liderar ou um modo ideal, mas os estilos de liderança se modificam de acordo com o ambiente organizacional, conforme exposto por Góis (2011):

Tabela 3: Execução das atribuições

Consultora 1: “Não. Realizo com tranquilidade minhas atribuições”.
Consultora 2: “Não. Consigo fazer todas as minhas tarefas e quando tenho dúvida peço ajuda as minhas colegas e ao meu gerente”.
Consultora 3: “Não. Tenho meu manual de função que me ajuda a fazer minhas atividades”.
Consultora 4: “Não. Sei tudo o que tenho para fazer pois tenho meu manual de cargos”.
Consultora 5: “Não. Todas as atribuições são coerentes e foram apresentadas desde a minha contratação”.
Consultora 6: “Não. Sou satisfeita com meu trabalho e com os meus deveres na empresa”.
Consultora 7: “Não. São bem definidas e sei o que tenho que fazer todos os dias”.
Consultora 8: “Não. São atividades que fazemos todos os dias”.
Consultora 9: “Não. Pois quando desde que entrei na empresa tenho sido bem instruída e capacitada”.
Consultora 10: “Não. Sei o que é preciso fazer todos os dias”.
Consultora 11: “Não. Apesar de ser nova na empresa acho que estou muito bem, mas sempre há algo a ser melhorado”.
Consultora 12: “Às vezes, pois não tenho experiência na manipulação mais sempre procuro ajuda com o meu gerente e as colegas de trabalho, a equipe é muito unida”.

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Quando questionadas se existe insatisfação no desempenho de alguma dessas atividades, de acordo com o exposto temos que as consultoras de 1 a 11 não sentem dificuldades na execução das suas atividades e que foram apresentadas e orientadas as atribuições desde o treinamento inicial na contratação. Alguns materiais como o manual de cargos e a descrição das atividades diárias, semanais e mensais facilitam para nortear a realização das atividades.

Conforme Dutra (2009), podemos considerar os treinamentos como um processo educacional de curto e médio prazo, onde a aplicação é necessária ser conduzida de maneira organizada, para que os envolvidos adquiram o conhecimento e habilidades em função dos objetivos definidos pela organização, com o reflexo positivo e aumento na produtividade.

Em relação à consultora 12, a mesma é recém contratada e não possui experiência no segmento de manipulação, sendo assim, está sendo inserida na cultura da organização, bem como, sendo treinada de acordo com os procedimentos internos existentes na organização, segundo relato da entrevistada.

Tabela 4: Metodologia dos treinamentos

Consultora 1: “Não, acho que deveriam ser mais práticos e menos teóricos como técnicas de vendas, como vender mais”.
Consultora 2: “Não, acho que poderiam trazer profissionais de fora da empresa, para aplicar os treinamentos”.
Consultora 3: “Não, poderia ser mais fácil de entender algo prático tipo uma simulação da realidade”.
Consultora 4: “Não, pois deveriam ter treinamentos individuais, de acordo com a necessidade de cada funcionário”.
Consultora 5: “Sim, facilitam na realização das tarefas todos os dias”.
Consultora 6: “Sim, mas acredito que para ficar bem melhor poderíamos fazer treinamentos fora da empresa”.
Consultora 7: “Sim, consigo sempre aprender mais com esses treinamentos”.
Consultora 8: “Sim, excelentes contribuem bastante para meu desenvolvimento profissional”.
Consultora 9: “Sim, pois como são bastantes produtos sempre aprendo bastante nos treinamentos”.
Consultora 10: “Sim, são ótimos consigo entender e passar mais segurança para os clientes”.
Consultora 11: “Sim, ajudam muito, principalmente quando tem provas escritas, pois sabemos se foi eficaz”.
Consultora 12: “Sim, principalmente quando são técnicos sobre as substâncias que trabalhamos”.

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Com relação aos treinamentos oferecidos pela empresa, é válido saber se favorecem na execução das atribuições diárias. As consultoras 1, 2, 3, 5 e 6 afirmam que os treinamentos poderiam ser mais práticos de acordo com a realidade do dia-a-dia, acreditam também que deveriam ser programados de acordo com a dificuldade de cada consultora, pois as dúvidas e dificuldades não são iguais, afirmam ainda que a presença de profissionais externos como palestrantes e consultores, inova e motiva a participação de todos.

Diante disso, concordando com Dutra (2009), as organizações estão percebendo a importância e a necessidade de incentivar o desenvolvimento das pessoas, utilizando como estratégia e vantagem competitiva para obtenção de melhores resultados para a organização.

As consultoras 7, 8, 9, 10, 11 e 12 relatam que estão satisfeitas com os treinamentos e que os mesmos auxiliam na realização das atividades e agregam conhecimento para ser repassado com detalhamento e segurança para os clientes. Afirmam também, que os treinamentos escritos e teóricos facilitam na aprendizagem, haja vista que recebem notas após a conclusão, comprovando a eficiência e eficácia do treinamento.

Segundo Fidelis (2008), variar os métodos de elaboração dos treinamentos contribui para o engajamento da equipe, facilitando o desenvolvimento e aprendizado e dos funcionários que integrados participam de forma voluntária, se capacitando profissionalmente e trazendo resultados a organização.

Escala Grau de satisfação no ambiente de trabalho

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

A última questão foi direcionada para identificação do grau de satisfação dos sujeitos no ambiente de trabalho. Tal satisfação foi analisada através de uma escala com grau de 1 a 10, conforme tabela acima.

Nenhum sujeito da amostra mencionou o grau de 1 a 7 de acordo com a escala, 8,34% das consultoras consideram o grau 8, enquanto que 33,33% das participantes consideram o grau 9 e 58,33% das consultoras consideram o grau de número 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	8,34%	33,33%	58,33%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

De acordo com as análises as consultoras estão satisfeitas com o ambiente de trabalho, favorecendo o clima organizacional e proporcionando uma maior produtividade. O grau de satisfação demonstrado pelos participantes é muito importante para a cultura e desenvolvimento da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tomando como base o objetivo principal da pesquisa, buscava-se analisar o impacto do clima organizacional na produtividade dos funcionários do setor comercial de uma farmácia de manipulação em João Pessoa – PB. A partir da análise dos estudos realizados na empresa, foi identificada a faixa etária dos participantes, o relacionamento com a liderança, a execução das atribuições das consultoras, a metodologia utilizada pela organização nos treinamentos e o grau de satisfação no ambiente de trabalho.

De acordo com o estudo, tem-se que no relacionamento do líder com a equipe, segundo relatos das consultoras, o líder procura agir com transparência, respeito, trabalho em equipe e toma conhecimento das necessidades das lideradas, sendo reconhecido e respeitado pela equipe e responsável pela capacitação e desenvolvimento das consultoras. No que tange à execução das atribuições, as consultoras não relataram dificuldades, pois a organização, de acordo com procedimento interno, adota ferramentas que auxiliam e norteiam a realização das atribuições e acompanhamento efetivo da liderança em relação à produtividade.

Conforme exposto pelos sujeitos da pesquisa, os treinamentos oferecidos pela empresa agregam conhecimento e desenvolvimento profissional, porém foram citadas sugestões de melhoria para a metodologia aplicada, a exemplo da participação de consultores e palestrantes externos, como também aplicações de treinamentos práticos de acordo com a vivência do cotidiano das consultoras, inclusive na abordagem prática ao cliente.

Diante disto, após a análise do ambiente de trabalho foi possível verificar o grau de satisfação das consultoras e que o clima organizacional da empresa é satisfatório e como consequência desta satisfação existe a interferência positiva diante da produtividade. Isso é possível, pois existe uma comunicação aberta efetiva, onde todos os envolvidos têm os objetivos bem definidos e em comum, cuja liderança tem o papel fundamental de integrar a equipe ao objetivo, tendo como consequência a melhoria dos resultados e desempenho das consultoras.

Este artigo tem caráter acadêmico e profissional e espera-se que o conteúdo deste estudo, envolvendo os autores citados e os relatos obtidos mediante aplicação de pesquisa, sirvam como material de consulta para novos estudos acadêmicos e futuros aprofundamentos científicos e mercadológicos sobre o tema abordado.

REFERÊNCIAS

ANJOS, Caliana Alves dos. **O Clima Organizacional e a sua importância no desempenho das equipes de trabalho**: Um estudo de caso no Centro de Atenção Psicossocial de Camacan. Disponível

em:<http://www.uesc.br/cursos/graduacao/bacharelado/administracao/monografias/caliana_alves.pdf>. Acesso em: 10 de Maio de 2017.

BANOV, Márcia Regina, **Psicologia no Gerenciamento de Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

CAMPOS, Vicente Falconi. **O Verdadeiro Poder**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**: construção, consolidação e mudança. Rio de Janeiro: Atlas, 2013.

DIEH, Liciane; SILVA; Maicon. **A relação entre cultura e clima organizacional em uma empresa do ramo alimentício do vale do taquari/RS**. Disponível em: <<http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/viewFile/252/248>>. Acesso em 23 de Maio de 2017.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectiva. São Paulo: Atlas, 2009.

FARIAS Milton Cordeiro. **Planejamento da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FIDELIS, Gilson José. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas e carreira: uma abordagem na educação corporativa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GÓIS, C. **Lideranças Transformacional, Transacional e Laissez-faire: Um Estudo de Caso.** Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Educação Almeida Garrett, Lisboa, 2011.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos.** 2ed.- Curitiba: Ibpex, 2008. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=K-CGLor1j90C&oi=fnd&pg=PA9&dq=+cultura+e+clima+organizacional&ots=oEi6RsAaGj&sig=605fT7UYePmRZ4aWsW6oXhIK8ek#v=onepage&q=cultura%20e%20clima%20organizacional&f=false>> Acesso em: 17 de Maio de 2017.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e Tendências.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antônio. **Introdução a Administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEDEIROS, Marconi. **Comércio Serviços e Turismo: Uma cidade em constante desenvolvimento.** V. 28, p. 20 - 24, Outubro. 2015.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

PIRES, Roseli Vieira; SOUZA, Vitória Augusta Braga de. **Clima Organizacional como Fator de Motivação em uma Instituição de Ensino Superior.** Disponível em:<<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/131646/2014-92.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 17 de Maio de 2017.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e pratica no contexto brasileiro.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SILVA, Ademir Valério. **Panorama Setorial Farmácias de manipulação brasileiras.** V. 2, p. 12 - 24, maio. 2015.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA Sylvia. Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.