

CLIMA ORGANIZACIONAL, ANÁLISE DO SETOR DE PRODUÇÃO DE UMA FÁBRICA DE RAÇÃO

Layanne Carvalho Barbosa¹
Adriana Picagevicz Mellk¹
Amanda Locks Silva¹
Eloir T. Aguiar Souza¹

RESUMO

A pesquisa do clima organizacional é uma ferramenta administrativa utilizada para medir e apurar o grau de satisfação dos colaboradores diretos de uma empresa perante determinadas variáveis. É importante conhecer esta percepção, pois o sentimento que as pessoas têm sobre a empresa possui um impacto profundo sobre como e quanto trabalham. Com base nesse contexto, este artigo tem como objetivo relatar o estudo abordando o clima organizacional do setor de produção de uma empresa que atua no ramo de fabricação de ração em Francisco Beltrão - Paraná. São discutidas brevemente as opiniões de diversos autores acerca do clima organizacional e em seguida se apresenta os resultados. Metodologicamente trata-se de pesquisa de abordagem quantitativa baseada principalmente em dados primários analisados pela técnica de análise de conteúdo. Os resultados apontam que o clima organizacional nesta empresa é bom, porém existem alguns fatores, como a situação financeira dos colaboradores, política e a economia, que merecem atenção especial por parte dos gerentes e diretores da empresa, que se tratados adequadamente podem contribuir para a evolução do clima organizacional desta empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Clima organizacional; Satisfação de colaboradores; Setor de produção

1 INTRODUÇÃO

A sociedade passa por constantes transformações, assim como o gerenciamento das organizações. As empresas estão mais competitivas e buscam sempre cada vez mais lucros. O funcionário passou a ter participação ativa e suas opiniões começaram a ser ouvida pelos gerenciadores. Assim, a cultura dos funcionários, influência em suas ações diretamente, fazendo parte da empresa, porém predominando seu caráter empresarial (TAGLIOCOLO E ARAÚJO, 2007).

As organizações são orientadas pelo funcionamento e coordenação de sua estrutura. Compõe-se de uma ligação e de um sistema que se desenvolve ao longo de sua existência, permitindo seu crescimento e aprimoramento dos processos e expansão de melhor alocação de seus componentes estruturais.

A pesquisa de clima em uma organização é composta por uma ferramenta objetiva e segura, sendo isenta de comprometimento com a situação atual, que busca problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, possibilitados pela pesquisa, são instrumentos fundamentais para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas (BISPO, 2006).

¹ Discentes do Curso de Administração – Unioeste – Câmpus Francisco Beltrão.



O clima para uma organização é mais ou menos como a personalidade para uma pessoa. As percepções que as pessoas têm de tal clima produzem sua imagem em suas mentes. Algumas organizações são alvoroçadas e eficientes, ao passo que outras seguem com calma. Algumas são bastante humanas, enquanto outras são duras e frias. Lentamente elas se modificam, sendo influenciadas por seus líderes e ambientes (DAVIS, 1979 *apud* SANTOS, 1999).

Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é apresentar os resultados de uma pesquisa de clima organizacional no setor de produção de uma empresa que atua no ramo de fabricação e comercialização de ração. Para tanto, foi realizada pesquisa bibliográfica, observação do espaço físico e do processo de produção da empresa e uma pesquisa com funcionários da empresa.

Quanto à metodologia para a sua apresentação, primeiramente apresentada a empresa pesquisada, logo após é exposta a metodologia do trabalho, a seguir encontra-se o referencial teórico e, mais adiante se pode observar os resultados e suas interpretações, seguidos das considerações finais.

2 A EMPRESA

A empresa pesquisada fabrica e comercializa rações de diversos tipos. Seu mix de produtos disponíveis a venda atualmente é composto por mais de 180 itens. Seus principais clientes são distribuidoras, empresas agropecuárias, agropecuaristas e empresas de revenda.

Possui atualmente cerca de 80 funcionários, sendo que quase metade destes trabalha no setor de produção da empresa. A empresa oferece a seus colaboradores plano de saúde, participação nos lucros, bonificação por metas atingidas, realiza comemorações em datas festivas com os funcionários e suas famílias e também entrega presentes as crianças, filhos dos funcionários.

3 METODOLOGIA

Para a pesquisa bibliográfica, foi consultada a bibliografia básica do tema proposto, onde se buscou a opinião de diversos autores acerca do clima organizacional, contribuindo assim, para uma melhor aprendizagem sobre o assunto do trabalho.

Para a pesquisa com os funcionários da empresa, foi utilizado apenas o setor de produção de um turno, o qual no momento da pesquisa era composto por 34



funcionários. O questionário foi composto de 57 perguntas fechadas e para o sistema de resposta foi usada a escala de 1 a 3, onde os pesquisados tinham como opção de resposta as alternativas não, mais ou menos ou sim.

Costuma-se utilizar em pesquisas de clima organizacional análises de quatro dimensões que influenciam o ambiente das organizações, sendo elas resistência à mudança, estresse, liderança e motivação. Neste trabalho foi utilizado o modelo de Bispo (2006), que é constituído de 20 dimensões, divididas em dois grandes grupos: fatores internos de influência (ambiente de trabalho, assistência aos funcionários, burocracia, cultura organizacional, estrutura organizacional, nível sociocultural, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, transporte casa/trabalho e vida profissional) e fatores externos de influência (convivência familiar, férias e lazer, investimentos e despesas familiares, política e economia, saúde, segurança pública, situação financeira, time de futebol e vida social).

4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Rizzatti *apud* Bispo (2006) os estudos sobre clima organizacional tiveram início nos Estados Unidos, em meados de 1960, com o trabalho de Forehand e Gilmer, onde levantaram conceitos iniciais a partir de estudos sobre comportamento individual realizado na psicologia. Posteriormente, Litwin e Stringer, em 1968, aproveitaram esses estudos e realizaram experiências em três diferentes organizações americanas. Seus resultados apresentaram três situações bem distintas com relação à satisfação e desempenho no trabalho. A partir daí os estudos sobre clima organizacional foram difundidos nas empresas, auxiliando outros estudos e dando suporte a outras pesquisas.

No Brasil, a pesquisa de clima organizacional foi aplicada e expandiu-se e com Souza em 1977, 1978, 1980, 1982, 1983, que realizou diversos trabalhos em empresas privadas e órgãos públicos utilizando o modelo de Litwin & Stringer com algumas adaptações.

Litwin & Stringer (1968) abordam o conceito de clima organizacional interpretando-o como um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.

Clima organizacional é o conjunto de características que descrevem uma organização, o que distingue uma organização da outra e como se mantém de forma



permanente induzindo o comportamento dos indivíduos na organização (FOREHAND & GILMER *apud* SANTOS, 1999).

Tagiuri *apud* Santos (1999) define clima organizacional como sendo a percepção de seus membros perante a qualidade relativamente permanente do ambiente interno da organização, influenciando o comportamento e podendo ser descrito em termos de valores de um conjunto de características da organização.

De acordo com Souza (1978), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

Segundo Chiavenato (2003), clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

Lima *et al* (2002) disserta que para analisar e intervir em uma organização se faz necessário englobar todos os componentes organizacionais e ter uma atenção especial aos chamados “sintomas culturais” tais como: o perfil dos líderes e clientes internos, os ritos e símbolos presentes nas relações, os tipos de comunicação adotados, a filosofia que guia a política de gestão, o clima organizacional, a coerência entre a missão da organização e as atitudes comportamentais de seus componentes, enfim inúmeros fatores significativos para a visualização da cultura organizacional.

Johann (2004) ressalta que o clima organizacional é uma abstração percebida de forma diferente pelas pessoas que trabalham em determinado local. É formado pelo somatório da influência de fatores diversos como salários, relacionamento e comunicação entre a chefia os funcionários, convênio médico, salubridade, reconhecimentos, etc.

Conforme apresentado por Bispo (2006), os fatores internos de influência são os que se originam dentro da própria empresa, sendo que essa pode atuar



diretamente sobre esses fatores para tentar melhorá-los e produzir melhores resultados para a empresa, os clientes e os funcionários.

Os fatores internos que influencia o clima, conforme apresentados pelo referido inclui o ambiente de trabalho, o qual estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho e que é necessário para realização das atividades individuais ou coletivas; a burocracia, a qual avalia se este item está compatível com as atividades realizadas pelos funcionários; as culturas organizacionais, que avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados informalmente na empresa exercem influência significativa sobre os funcionários e suas atividades; estrutura organizacional, mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários; nível sociocultural, o qual procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades; incentivos profissionais, que visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários; remuneração, sendo que esta avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa; segurança profissional, avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários; e vida profissional, que estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.

Ainda segundo Bispo (2006) os fatores externos de influência são os que têm origem fora do âmbito da empresa, mas que exercem influência direta no comportamento, ações e decisões dos funcionários dentro da empresa, por isso não podem ser desprezados. Se a empresa não puder atuar diretamente sobre eles, pode tentar atuar sobre seus efeitos nos funcionários. Esses fatores sempre existiram, porém, sua influência atualmente é muito maior que no passado.

Os fatores externos são a convivência familiar, que procura avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários, item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa; férias e lazer, onde é avaliado o grau de satisfação dos funcionários com estes itens, os quais também são necessários para garantir uma boa produtividade; investimentos e despesas familiares, procura avaliar o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários; política e economia, avalia o nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos funcionários; saúde, tenta ponderar a opinião dos próprios funcionários sobre



suas respectivas saúdes física e mental, um dos itens de extrema importância e de difícil observação; segurança pública, considera o nível de influência deste item na vida diária dos funcionários; situação financeira, o fato de um funcionário ter uma boa remuneração não é suficiente para que ele tenha uma boa situação financeira; time de futebol, é um item curioso, porém já foi comprovado cientificamente que tem influência sobre a produtividade dos funcionários; e por fim a vida social, que avalia o nível de satisfação dos funcionários com este item.

Para medir o nível de relacionamento entre os funcionários e a empresa é essencial a realização da pesquisa de clima organizacional, pois conforme apresentado por Bispo (2006) com um clima desfavorável, a empresa e os funcionários são prejudicados, quando o clima é favorável, todos são beneficiados. A análise, o diagnóstico e as sugestões, que a pesquisa proporciona, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas de melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas para a empresa.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

5.1 Fatores Internos

De acordo com dados obtidos dos questionários, se pode notar que no que diz respeito à vida profissional, os funcionários sentem orgulho de trabalhar na empresa, 25 dos funcionários pesquisados relatam indicar a empresa como alternativa de emprego para amigos e parentes e se preocupam com o futuro da empresa, mas para eles, isso não é o suficiente para se obter sucesso na carreira e/ou na vida profissional. Porém, 17 colaboradores consideram que, os cursos e treinamentos que fizeram ou que possuem não são suficientes para o exercício de suas atividades.

Os funcionários estão satisfeitos com a estrutura organizacional da empresa. A confiança no chefe imediato é alta, assim como a motivação para realizar as atividades. Os colaboradores consideram que seus chefes são capacitados para a função que ocupam e a estrutura da empresa (chefes e subordinados) está satisfatória.

Com relação aos incentivos profissionais, os colaboradores sentem que seu trabalho não é devidamente reconhecido e valorizado pela empresa, no entanto, quando questionados acerca do reconhecimento pela família e amigos, a grande



maioria respondeu que sim, consideram que seu trabalho é valorizado e reconhecido por seus familiares e pessoas próximas.

Um ponto que merece destaque é a remuneração. Cerca de 74% dos entrevistados, consideram que o seu salário atual não é justo e não está de acordo com os esforços dados a empresa.

No entanto, pode-se concluir, que um pouco mais da maioria dos entrevistados considera que possuem segurança em relação ao seu emprego, não se sentem ameaçados de serem demitidos sem justa causa.

Um fato que merece destaque é que, na dimensão do nível sociocultural, apenas 15% dos colaboradores considera que o conhecimento que possuem não é suficiente para realizarem suas atividades. Ou seja, a maioria acredita que seu conhecimento é suficiente ou pelo menos atende a exigência que o cargo pede.

Quanto ao transporte, como se percebe a maioria dos colaboradores não tem problemas de condução para irem ou voltarem para casa após o expediente.

Segundo a pesquisa, nenhum dos funcionários respondeu não quando questionados se o ambiente de trabalho e o relacionamento com os colegas favorecem as atividades. Ou seja, todos os colaboradores pesquisados gostam do ambiente de trabalho e também estão satisfeitos com o relacionamento com seus colegas de trabalho, pode-se considerar este um ponto vantajoso para a empresa.

Considerando a burocracia, que comporta as regras adotadas pela empresa, 56% dos colaboradores, acreditam que os regulamentos favorecem razoavelmente a realização de suas atividades.

Na mesma linha de raciocínio, 23 dos colaboradores pesquisados, ou seja 68%, acreditam que a cultura organizacional favorece a realização das atividades na empresa.

Nota-se ainda que, 50% dos funcionários pesquisados mostram que a assistência médica, dentista e assistência social adotada pela empresa, favorecem a prática das atividades dentro da organização.

5.2 Fatores Externos

Com relação aos dados acerca de investimentos e despesas familiares nota-se que todos os colaboradores se preocupam com o futuro de suas famílias, e praticamente 100% dos pesquisados também estão satisfeitos com a alimentação e a educação que podem oferecer a elas.



Quando questionados acerca da convivência familiar, 75% dos colaboradores relatam estar vivendo bem com seus cônjuges e filhos.

Os funcionários sentem-se satisfeitos quanto a sua residência, com o meio de transporte e com as roupas que pode comprar para a família. Porém cerca de 80% dos funcionários entrevistados não se encontram satisfeitos com a situação financeira em que se encontram, nem com os bens que possuem.

Considerando a vida social, cerca de 90% dos colaboradores estão satisfeitos com o seu nível social, com as pessoas de seu convívio, com seu nível de conhecimento, como também com o nível cultura e com a religião em que fazem parte.

Com relação à saúde, os trabalhadores estão satisfeitos com as suas praticas esportivas realizadas, com seu estado físico e mental. Também em relação ao convívio familiar, sentem-se satisfeitos com a vida afetiva e também sexual.

Percebe-se que somente 44% dos colaboradores estão satisfeitos com o time de futebol pelo qual torcem e, o com relação ao nível de satisfação em relação às últimas férias o índice é mediano, porém, a grande maioria, 88%, diz já estar planejando suas próximas férias.

Registra-se que em questões relacionadas à segurança pública, os funcionários sentem-se seguros no local e nas ruas onde moram. A grande maioria dos funcionários conta que a corrupção não altera seu estado de ânimo, já quando a questão é violência nota-se uma divisão de opinião, 12 funcionários responderam que não, 11 mais ou menos e 11 assinalaram sim. Quanto à impunidade, parte dos funcionários considera que esta não altera seus estados de ânimo, porém para outros altera um pouco.

A satisfação dos colaboradores em relação à política e economia é baixa. Quando questionados sobre a política nacional, a grande maioria dos funcionários, 88%, não está satisfeita, ou está um pouco. Em relação à política estadual, esse número desce para 85%, mas em se tratando de política municipal, nota-se que a satisfação é um pouco superior, 76% dizem não estar ou estarem um pouco satisfeitos. Já as crises econômicas, por sua vez, não alteram o estado de ânimo dos colaboradores.



6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É através do clima organizacional que se conceitua o elo de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais.

Neste sentido, o objetivo deste trabalho foi realizar um diagnóstico do clima organizacional no setor de produção de uma fábrica de ração. Através de uma pesquisa bibliográfica e entrevista com os funcionários detectou-se os pontos fracos e fortes que a empresa apresenta quanto ao social vivido na organização.

Este trabalho permitiu identificar o nível de relacionamento entre a empresa e seus funcionários, permitindo compreender a organização como um ambiente que depende do ambiente social encontrado nela.

Ressalta-se o fato de que os fatores externos, impulsionados principalmente pela situação financeira e pela política e economia, são os que apresentam menos satisfação por parte dos funcionários da empresa. Com relação aos fatores internos, aqueles que a empresa influi diretamente, em todas as dimensões pesquisadas, os colaboradores encontram-se satisfeitos.

Nota-se que no geral, o clima na empresa está bom. Há certos aspectos que se precisa tomar cuidado, como a situação financeira dos colaboradores – considerando este um fator influenciado indiretamente pela empresa, além de ser um fator muito expressivo, podendo afetar muito a satisfação dos funcionários – e a política e economia, porém, na maioria das dimensões pesquisadas a resposta foi positiva, isso significa que os colaboradores estão satisfeitos, o que tende a proporcionar um clima agradável dentro da organização.

REFERÊNCIAS

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. EESC – USP, 2006 <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>>. Acesso em: 24/10/2011.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Editora Elsevier, 7. Ed., Rio de Janeiro, 2003.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. Editora Saraiva, 1 Ed., São Paulo, 2004.

LIMA, S. M. B.; ALBANO, A. G. B. **Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores**. Faculdade de Ciências



Sociais Aplicadas de Petrolina – FACAPE, 2002. Disponível em: <http://www.facape.br/ruth/admcomport_organ/Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf>. Acesso em: 25/10/2011.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Editora Stilianio, 1. Ed., São Paulo, 1999.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais**. Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA – UFRGS. Editora Blücher, 1 Ed., Porto Alegre, 1978.

TAGLIOCOLO, C.; ARAÚJO, G. C. **Clima organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise**. SEGET. 2007. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/439_SEGeT%20%20Clima%20Organizacional.pdf>. Acesso em: 23/08/2012.

