

Área: Estratégia | Tema: Gestão Estratégica de Pessoas

## O CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA AGROINDÚSTRIA FAMILIAR

### THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN A FAMILY AGROINDUSTRY

Gabriela Dubou, Tais De Andrade, Juliana Andressa Konzen, Leisly Centenaro e Estela Dos Anjos Pires

#### RESUMO

Grandes organizações geralmente possuem áreas e departamentos consolidados para a gestão de pessoas. Entretanto, as micro e pequenas empresas, principalmente as familiares, muitas vezes possuem uma gestão não profissionalizada destes recursos e da organização como um todo. Em outras palavras, empresas familiares de pequeno porte, na maioria dos casos, sustentam seu gerenciamento de recursos humanos exclusivamente na experiência dos gestores, e esta forma de trabalho sem base de dados fidedigna pode dificultar a eficácia da gestão de pessoas em seu objetivo de atingir um clima organizacional saudável. Dificulta também, o diagnóstico das oportunidades de realizar melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados dos negócios, prejudicando a satisfação e o desempenho organizacional (LUZ, 2003). Sendo assim, o objetivo central deste estudo foi utilizar um instrumento de pesquisa de clima organizacional para avaliar os fatores do clima que afetam uma agroindústria de derivados de leite de pequeno porte do RS, e a partir dos resultados, propor planos de ação.

**Palavras-Chave:** Clima organizacional; Agroindústria; Empresa familiar

#### ABSTRACT

Large organizations often have consolidated areas and departments for managing people. However, micro and small enterprises, especially family ones, often have an unmanaged management of these resources and of the organization as a whole. In other words, small family businesses in most cases sustain their human resource management exclusively in the managerial experience, and this form of work without a reliable database can hinder the effectiveness of people management in achieving their goal a healthy organizational climate. It also makes it difficult to diagnose the opportunities for continuous improvements in the work environment and in business results, impairing organizational satisfaction and performance (LUZ, 2003). Thus, the main objective of this study was to use an organizational climate research tool to evaluate the climate factors that affect a small milk derivatives agroindustry in RS, and from the results, propose action plans.

**Keywords:** Organizational climate; Agroindustry; Family business

**Eixo temático: Estratégia - Gestão Estratégica de Pessoas**

## **O CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA AGROINDÚSTRIA FAMILIAR**

### **THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN A FAMILY AGROINDUSTRY**

#### **RESUMO**

Grandes organizações geralmente possuem áreas e departamentos consolidados para a gestão de pessoas. Entretanto, as micro e pequenas empresas, principalmente as familiares, muitas vezes possuem uma gestão não profissionalizada destes recursos e da organização como um todo. Em outras palavras, empresas familiares de pequeno porte, na maioria dos casos, sustentam seu gerenciamento de recursos humanos exclusivamente na experiência dos gestores, e esta forma de trabalho sem base de dados fidedigna pode dificultar a eficácia da gestão de pessoas em seu objetivo de atingir um clima organizacional saudável. Dificulta também, o diagnóstico das oportunidades de realizar melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados dos negócios, prejudicando a satisfação e o desempenho organizacional (LUZ, 2003). Sendo assim, o objetivo central deste estudo foi utilizar um instrumento de pesquisa de clima organizacional para avaliar os fatores do clima que afetam uma agroindústria de derivados de leite de pequeno porte do RS, e a partir dos resultados, propor planos de ação.

**Palavras-chave:** Clima organizacional; Agroindústria; Empresa familiar

#### **ABSTRACT**

Large organizations often have consolidated areas and departments for managing people. However, micro and small enterprises, especially family ones, often have an unmanaged management of these resources and of the organization as a whole. In other words, small family businesses in most cases sustain their human resource management exclusively in the managerial experience, and this form of work without a reliable database can hinder the effectiveness of people management in achieving their goal a healthy organizational climate. It also makes it difficult to diagnose the opportunities for continuous improvements in the work environment and in business results, impairing organizational satisfaction and performance (LUZ, 2003). Thus, the main objective of this study was to use an organizational climate research tool to evaluate the climate factors that affect a small milk derivatives agroindustry in RS, and from the results, propose action plans.

**Keywords:** Organizational climate; Agroindustry; Family business

## **1 INTRODUÇÃO**

Na busca crescente, por parte das empresas, pela motivação e engajamento dos funcionários com seu trabalho, o entendimento do clima organizacional torna-se cada vez mais necessário. O clima organizacional é a atmosfera psicológica que envolve a relação entre a empresa e seus funcionários. Em outras palavras, é o grau de satisfação das pessoas que trabalham na organização, interligado à percepção que elas têm sobre os diferentes aspectos da empresa que possam influenciá-las (positiva ou negativamente), juntamente com a cultura organizacional (LUZ, 2003).

As grandes organizações geralmente possuem áreas e departamentos consolidados para a gestão de pessoas. Entretanto, as micro e pequenas empresas, principalmente familiares, muitas vezes possuem uma gestão não profissionalizada destes recursos e da organização como um todo.

O problema central do trabalho fundamenta-se no fato de que empresas familiares de pequeno porte, na maioria dos casos, sustentam seu gerenciamento de recursos humanos exclusivamente na experiência dos gestores, e esta forma de trabalho sem base de dados fidedigna pode dificultar a eficácia da gestão de pessoas em seu objetivo de atingir um clima organizacional saudável. Dificulta também o diagnóstico das oportunidades de realizar melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados dos negócios, prejudicando a satisfação e o desempenho organizacional (LUZ, 2003).

Empresa familiar, por sua vez, é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família, ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios. Sendo provida de algumas peculiaridades, Gonçalves (2009), relata que a estrutura básica que sustenta uma empresa familiar é constituída por três pilares: família, propriedade e negócios. Assim, as decisões afetam a todos os membros e se tornam objeto até mesmo de conflitos caso não haja uma direção profissional amadurecida.

Tachizawa (2001) estabeleceu um conjunto de objetivos para uma pesquisa de clima. Entre eles, destacam-se: (i) avaliar a imagem que os empregados fazem da empresa, de sua missão e de seus objetivos, (ii) medir o grau de satisfação dos empregados com os diferentes aspectos da organização; (iii) verificar as expectativas dos empregados; (iv) verificar se existe integração entre os objetivos dos empregados e os objetivos da organização.

O objetivo central deste estudo foi para avaliar os fatores do clima que afetam uma agroindústria de derivados de leite de pequeno porte do RS, e a partir dos resultados, propor planos de ação. Para isso, foram elaborados como objetivos específicos (i) identificar aspectos relevantes na percepção dos trabalhadores quanto ao clima organizacional e (ii) analisar dentre os aspectos apontados aqueles que impactam no funcionamento da empresa e na motivação dos trabalhadores.

As próximas sessões trazem, primeiramente o aporte teórico que serve de subsídio para a discussão, em seguida é apresentado o método do estudo. Após, são apresentados os resultados e algumas análises dos mesmos. Por fim, apresentam-se as considerações finais e sugestões de ações para a empresa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial tem por objetivo fornecer amparo teórico e fundamentar o argumento do estudo, além de dar sustentação posterior discussão e análise dos dados. Assim, o referencial teórico do presente estudo se destina a discutir o clima organizacional e conceitos de motivação no trabalho.

### **2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

O conceito de clima organizacional passou por diversas evoluções ao longo dos anos. Uma de suas primeiras aparições deu-se entre os anos de 1924 e 1933, com os experimentos de Hawthorne, desenvolvidos por Elton Mayo, pioneiro em analisar o clima interno de uma organização. A experiência, composta por quatro fases, concluiu que o nível de produção e o comportamento dos operários sofria maior influência de fatores psicológicos do que fisiológicos.

Mas foi em 1939 que o termo clima entrou no vocabulário da psicologia social, cunhado por Lewin, Lippitt e White, o conceito de clima e atmosfera social foram usados como expressões similares para descrever atitudes, sentimentos e processos sociais (SCHNEIDER, BOWEN, EHRHART, & HOLCOMBE; 2000).

Já a primeira análise sistemática denominada clima organizacional foi realizada em 1960 por Argyris, que em seu estudo identificou a necessidade de as organizações criarem uma atmosfera interpessoal de confiança, abertura e de baixa ameaça. Seguida da análise de Litwin (1968) afirmando que os administradores influenciam os pensamentos, desejos e sentimentos dos funcionários e que precisam entender e controlar os fatores críticos no ambiente de trabalho para que o processo de gerenciamento não se atenha apenas ao controle de comportamento, mas também aos determinantes desse comportamento, que são as motivações. Passando pelo aperfeiçoamento por Kolb, Rubin e McIntyre (1978) que indicaram as variáveis de recompensas, responsabilidade, conformidade, padrões, apoio, clareza e calor humano como forma de manejar a motivação, sendo ponte entre o aumento da eficiência por meio da criação de clima favorável para com os objetivos organizacionais.

Com a fundamentação dessas variáveis para o desempenho do trabalho humano, o conceito de clima organizacional deu uma nova perspectiva à administração. Dessa forma é possível relacionar e afirmar que o clima organizacional é formado pelos sentimentos compartilhados em relação a organização, e que sejam esses sentimentos positivos ou negativos, irão influenciar no comportamento dos trabalhadores e, conseqüentemente, na sua produtividade, exigindo uma relação adequada entre a empresa e as pessoas, e interferindo nas decisões sobre práticas ligadas à Gestão de Pessoas.

Para Araújo e Garcia (2009), as pessoas que fazem parte da organização, contribuem para a instalação de um clima organizacional favorável que conduz a resultados, pois é, por meio da presença de um clima favorável que se pode trabalhar a eficiência e eficácia da organização, o que contribui para que as organizações conquistem os seus objetivos, já que podem contar com funcionários satisfeitos e motivados.

Uma vez que a constituição da dimensionalidade está submetida às características do objeto de estudo, a proposição de definições para o acesso ao clima de uma empresa depende diretamente da estrutura e da cultura organizacional (Menezes & Gomes, 2010). Destaca-se assim, a existência da distinção entre os conceitos de clima e cultura organizacional. Sendo a cultura organizacional “o conjunto de crenças, valores, costumes, rituais, slogans, mitos, tabus, tradições, sentimentos e comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização” (LUZ, 2003, p.16). Em resumo, “o conjunto de atributos físicos e psicossociais de uma organização que caracteriza o seu modo de ser e determina a sua identidade” (LUZ, 2003, p.16). Desta forma, pode-se depreender que o conceito de cultura organizacional é mais amplo e congrega aspectos do micro e macro ambiente organizacional, sendo mais abrangente que o conceito de clima.

Para Bergamini e Coda (1997), a pesquisa de clima organizacional é um levantamento de opiniões que representa a realidade da organização, retratando o que as pessoas acreditam estar ocorrendo em um determinado momento da organização analisada. Os autores relatam também que essas pesquisas possuem o papel de tornar claras as percepções dos colaboradores sobre determinados aspectos, configurando um diagnóstico sobre a situação atual da empresa visando levantar problemas para sofrerem correções

Conforme Espíndola e Oliveira (2009), a pesquisa pode realçar tanto o comportamento

gerencial quanto individual, promovendo subsídios essenciais sobre a gestão da organização, bem como servir de auxílio ao gestor, quando da tomada de decisão, podendo, para tanto, identificar o grau de satisfação dos colaboradores com a organização.

Luz (2003) relata que a pesquisa de clima é uma maneira formal de se avaliar o clima organizacional e fornece dados que podem fazer com que o ambiente de trabalho melhore continuamente. O autor também ressalta que essa pesquisa geralmente é realizada através de questionários respondidos pelos funcionários questões relacionadas a diversos aspectos e algumas variáveis.

Tachizawa (2001) estabeleceu um conjunto de objetivos para uma pesquisa de clima. Entre eles, destacam-se: (i) avaliar a imagem que os empregados fazem da empresa, de sua missão e de seus objetivos, (ii) medir o grau de satisfação dos empregados com os diferentes aspectos da organização; (iii) verificar as expectativas dos empregados; (iv) verificar se existe integração entre os objetivos dos empregados e os objetivos da organização.

## 2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Este assunto já vem sendo estudado a muito tempo e se identifica grande importância do tema na administração, levando em conta a potencialidade a ser explorada para obtenção de melhorias, tanto das condições de trabalho, quanto dos resultados da organização.

Segundo Bergamini (2008), é muito importante conhecer quais fatores que mais impactam na geração de satisfação do indivíduo e, da melhor forma, usufruir destes fatores para estimular ou provocar a motivação nos colaboradores, fazendo com que estes percebam a recompensa por efetuar o que é proposto. Assim, o esforço do colaborador é recompensado e este sente-se motivado por seu reconhecimento.

Para Robbins (2009), uma necessidade não satisfeita gera uma tensão que, para ser contornada, deve-se levar em conta uma estrutura de tarefas bem definidas que, ao serem realizadas, diminuem a intensidade da tensão.

A satisfação no trabalho resulta da percepção do indivíduo sobre diversos fatores, internos e externos, como o ambiente, as relações, as tarefas e é definida como o quão bem, ou mal, o indivíduo se sente em relação ao seu trabalho. A percepção do trabalhador sobre as suas atividades e sobre como estas auxiliam ou prejudicam a satisfação de suas necessidades pessoais podem gerar um sentimento de satisfação com o trabalho (FALLER, 2004).

Calgaro (2012) afirma que a motivação tem raízes no indivíduo, na organização, no ambiente externo e até na situação do país e do mundo. Assim, os motivos que afetam a motivação podem ser externos ao trabalhador ou internos. Estes podem ser originados pelos instintos, inconscientemente, ou pelos desejos, de forma consciente. Entende-se então que a motivação é um efeito interno do indivíduo, mas que é impactado por estímulos internos e externos.

## 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a classificação do estudo e os procedimentos metodológicos seguidos durante a pesquisa, a fim de atingir os objetivos propostos de análise do clima organizacional da empresa.

O trabalho objetivou avaliar os fatores do clima que afetam uma agroindústria de derivados de leite de pequeno porte do RS, e a partir dos resultados, propor planos de ação. Para isso, foram elaborados como objetivos específicos (i) identificar aspectos relevantes na percepção dos trabalhadores quanto ao clima organizacional e (ii) analisar dentre os aspectos apontados aqueles que impactam no funcionamento da empresa e na motivação dos trabalhadores.

O estudo consiste em uma pesquisa de abordagem mista (quantitativa e qualitativa), de natureza descritiva. O estudo tem caráter descritivo, pois não objetivou a elaboração de hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto estudado (CERVO, BERVIAN, & SILVA, 2007).

Além disso, visou a descrever as características de determinada população ou fenômeno (GIL, 2009), ou seja, as particularidades da empresa, assim como aspectos referentes ao clima organizacional e à motivação naquele contexto.

Para a coleta de dados, além de observação direta, foi utilizado um questionário como instrumento de pesquisa. Tal questionário foi disponibilizado online com utilização da ferramenta Google Drive. O questionário foi elaborado com 74 perguntas fechadas e uma pergunta aberta, abrangendo os tópicos de condições gerais da empresa, funcionários, gestão e salário.

## **4 RESULTADOS**

Este capítulo apresenta os resultados obtidos através da observação direta e das respostas ao questionário. Primeiramente, apresenta-se brevemente a empresa. Em seguida, são apresentados os dados obtidos com o questionário aplicado com os trabalhadores. Estes dados são divididos, para fim de análise, nas seguintes categorias: Condições Físicas da Empresa, Condições de Desempenho da Empresa, Comunicação, Reconhecimento, Gestão, Salário e Perfil dos funcionários (características gerais).

### **4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

A empresa estudada na Pesquisa de Clima Organizacional foi a Agroindústria Konzen, indústria de laticínios localizada na cidade de Cerro Largo, RS, e inaugurada em 28 de março de 2008. Seu portfólio de produtos foi definido a partir de cursos sobre a fabricação de produtos lácteos nos anos de 2004, na cidade de Bom Progresso; em 2005, em Santa Rosa; e em curso de fabricação de produtos em escala industrial em 2006, em Montenegro.

Sendo assim, atualmente a empresa trabalha com a produção de queijos coloniais, coloniais temperados, queijo mussarela, queijo ricota, doce de leite, iogurte, bebida láctea, leite pasteurizado, nata, requeijão e manteiga, comercializando na cidade de Cerro Largo e em feiras de POA, Não-Me-Toque, Rio Pardo, Caxias do Sul, Santa Rosa, Santo Ângelo, Três de Maio, São Luiz Gonzaga, São Pedro do Butiá, Cerro Largo, Aceguá e Rio de Janeiro.

Em abril de 2017 os funcionários realizaram um curso de aperfeiçoamento em queijo e iogurte, na cidade de Três de Maio.

### **4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS**

A segmentação original do questionário foi dividida em novos tópicos, a fim de melhor relacionar os assuntos para análise. Os tópicos aqui apresentados serão: Condições Físicas da Empresa, Condições de Desempenho da Empresa, Comunicação, Reconhecimento, Gestão, Salário e Perfil dos funcionários (características gerais).

#### **4.2.1 Condições Físicas da Empresa**

Com relação às condições físicas da empresa (ruídos, temperatura, higiene, mobiliário...), 67% dos respondentes as classificaram como satisfatórias e 33% as classificaram como insatisfatórias.

Analisando a proteção e segurança com máquinas e equipamentos, a maioria dos respondentes (67%) afirma que é satisfatória (existindo alguns riscos que poderiam ser

evitados por algum sistema de proteção), enquanto que 33% afirmam que é totalmente satisfatória (não vendo riscos no manejo de máquinas e equipamentos).

#### 4.2.2 Condições de Desempenho da Empresa

No que tange desempenho da empresa, os funcionários dizem que o compromisso da mesma com a qualidade dos produtos, serviços e processos, está sempre ou quase sempre visível no trabalho diário, ressaltando que ela sempre ou quase sempre melhora os produtos e serviços prestados aos clientes, sendo sempre eficiente no desenvolvimento de novos produtos/serviços. Entretanto, a maioria dos funcionários (67%) acham que ela não está bem preparada tecnologicamente para o melhoramento de produtos e serviços.

Desta forma, os respondentes classificaram, em uma escala de 1 a 5 (1: sem necessidade; 5: muita necessidade), o nível de necessidade de inovação para sucesso nos negócios: 67% dos respondentes a classificaram em nível 4, e 33% em nível 2. Todos pensam que o trabalho realizado em seu setor poderia ser melhorado de alguma forma (67% pensam que poderia ser um pouco melhorado, e 33% dizem que poderia ser muito melhorado). Apesar disso, a maioria (67%) afirma que a empresa está “melhor do que antes”, levando em consideração o momento de admissão dos mesmos. 33% diz que ela encontra-se “igual” ao momento de entrada.

O clima de trabalho é considerado quase sempre bom, e o relacionamento entre funcionários é considerado “muito bom” (67%) ou “bom” (33%).

A respeito de treinamento e desenvolvimento para um aprendizado contínuo, 33% dos respondentes disseram que “quase sempre” a empresa dá condições para tais atividades, enquanto que 67% revelaram que raramente isto acontece.

Em uma escala de 0 a 10 (0: muito insatisfeito; 10: muito satisfeito), 33% dos funcionários declaram que sua satisfação classifica-se em nível 9, 33% em nível 8, e 33% em nível 6. A grande maioria dos funcionários (67%) afirma que se orgulha do desempenho da empresa, enquanto que 33% se orgulham “mais ou menos”. A imagem da organização foi, uma escala de 1 a 10 (1: péssima; 10: excelente), rotulada por 33% dos funcionários como nível 10, por 33% como nível 9, e por 33% como nível 7. 100% dos respondentes afirmaram que se sentem mais ou menos seguros no emprego.

Os funcionários também destacaram fatores que consideram importantes para que a empresa melhorasse, e dentre eles (pagar melhores salários, proporcionar mais estabilidade no emprego, tratar melhor os funcionários, proporcionar oportunidades de crescimento, dar mais treinamentos, e oferecer mais benefícios), “oferecer mais benefícios” foi citado por 67% dos respondentes, seguido de “proporcionar mais oportunidades de crescimento”, citado por 33%.

As sugestões dadas para que a empresa se torne um lugar melhor para se trabalhar foram: “Continue investindo na empresa e na qualificação dos funcionários, melhorando as máquinas de produção, tornando o ambiente de produção cada vez melhor e mais qualificado.”; “Se adequando mais aos sistemas de hoje.”; “Melhor salário, mais benefícios, disponibilidade de alguns EPI's como protetor auricular por exemplo. Investimento em novas tecnologias dos maquinários.”.

#### 4.2.3 Comunicação

No que toca a comunicação da empresa com os funcionários, grande parte dos respondentes (67%) revela estar informado sobre os planos futuros dela, os demais 33% sentem-se “mais ou menos” informados. Além disso, 67% sente que ela passa as informações de interesse geral de maneira “razoavelmente adequada”, enquanto que 33% afirmam que essas noções são transmitidas adequadamente. De forma semelhante, as informações acerca das decisões que afetam o trabalho são consideradas “quase sempre” ou “sempre”

transmitidas adequadamente. Ainda, com relação à explicação, por parte da empresa, dos motivos pelos quais as decisões são tomadas, todos os funcionários afirmaram que “quase sempre” este processo ocorre adequadamente.

Levantou-se ainda que 33% dos respondentes considera pontos de vista divergentes “sempre” debatidos. Os 67% demais consideram “quase sempre” debatidos.

#### **4.2.4 Reconhecimento**

Os questionamentos relativos ao reconhecimento revelaram que raramente o superior informa os funcionários o desempenho dos trabalhos realizados (feedback). E de forma semelhante, 67% afirmam que raramente existe reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos. 33% afirmam que o reconhecimento “quase sempre” acontece. Assim, destaca-se que os funcionários assinalam que tem seu trabalho avaliado de maneira “mais ou menos” justa (67%) ou de forma não justa (33%). Além do mais, 67% dos funcionários dizem que “quase sempre” o progresso profissional acontece com base no mérito. 33% dos respondentes não têm opinião sobre o assunto.

#### **4.2.5 Gestão**

Em assuntos que se referem aos superiores, existe unanimidade no sentimento de que estes têm interesse no bem estar dos funcionários, não exercem pressão sobre o ritmo de trabalho, são considerados bons líderes, bons profissionalmente, e estão “quase sempre” disponíveis quando se precisa deles. Todos os funcionários sabem quais são os resultados que o superior espera do seu trabalho. “Quase sempre” são transferidas decisões para a equipe de trabalho, e as decisões tomadas pelo superior são consideradas “quase sempre” justas.

Da totalidade, 67% dos funcionários se considera sempre respeitado pelo superior, enquanto que 33% de diz “quase sempre” respeitado. Além disso, 67% afirmam que “quase sempre” o superior toma as decisões corretas no dia-a-dia; 33% não tem opinião sobre o assunto.

Em uma escala de 1 a 5 (1: falta de oportunidade; 5: total oportunidade), 33% dos funcionários classificaram a oportunidade de falar ao superior o que pensam sobre a empresa ou sobre o trabalho em nível 5, 33% classificam em nível 4, e 33% em nível 3. Além disso, os funcionários dizem que os superiores são “sempre” (33%) ou “quase sempre” (67%) receptivos às sugestões de mudanças. E no que se refere à empresa no geral, afirmam que ela é “sempre” (67%) ou “quase sempre” (33%) aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários.

No tocante ao tratamento recebido pelos funcionários, 33% dos respondentes pensam que esse tratamento não depende do cargo, enquanto que 33% dizem que o tratamento “às vezes” depende do cargo, e 33% afirmam que depende do cargo. Assim, 33% dos respondentes acham que existe algum trabalhador “protegido”. 67% acham que não.

#### **4.2.6 Salário**

Referente à satisfação em relação aos salários praticados pela empresa, 66% dos respondentes se disseram satisfeitos, enquanto que 33% apresentaram estar insatisfeitos. Além disso, 66% afirmam não estar informados a respeito de reajustes e aumentos salariais praticados pela empresa, enquanto que os 33% restantes sim.

Os funcionários também foram questionados a respeito da adequação de seu salário na empresa, e em comparação ao salário praticado por outras organizações, ou seja, se acham seu salário adequado e como ele se posiciona em relação aos salários de outras empresas. Assim, 66% consideram o salário mais ou menos adequado (destes, metade não tem conhecimento

sobre os salários praticados pelas outras empresas, e outra metade visualiza seu salário como sendo melhor que nas demais), e 33% consideram seu salário inadequado e menor do que o de outras empresas.

#### **4.2.7 Perfil dos funcionários (características gerais)**

A maioria dos funcionários (67%) gostam do trabalho que fazem, os 33% restantes gostam “mais ou menos”. Todos sempre procuram obter resultados melhores do que aqueles esperados, e as razões pelas quais trabalham na empresa são a chance de progresso profissional, estabilidade, ambiente de trabalho e falta de opção.

33% dos funcionários dizem que o seu trabalho “sempre” gera realização profissional, 33% dizem que o trabalho “quase sempre” gera esta realização, e 33% não tem opinião sobre o assunto. Além disso, apenas 33% considera que o seu potencial na realização profissional tem sido “sempre” aproveitado de maneira adequada, os 67% restantes veem como “quase sempre” aproveitado adequadamente. Sendo assim, a grande maioria (67%) revela que não gostaria de trabalhar em outra área da empresa, enquanto que 33% restantes, sim.

A maioria dos funcionários (67%) vê possibilidade de crescimento de carreira (metade a curto prazo e metade a médio prazo); os demais 33% não enxergam essa possibilidade. Mesmo assim, todos os respondentes se veem no futuro trabalhando nesta empresa, em um cargo melhor, e sentem-se aptos a assumir maiores responsabilidades do que as que têm atualmente.

Os fatores que geram mais insatisfação no trabalho são, em primeiro lugar, a sobrecarga de trabalho (100% dos respondentes), e em segundo, o salário (33%).

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os dados levam a concluir que a empresa em questão é bem vista pelos funcionários no que se refere ao compromisso com a qualidade dos produtos, serviços e processos, no que se refere ao bom relacionamento entre os trabalhadores, à boa imagem da empresa perante eles, ao interesse por parte dos gestores no bem estar destes, ao perfil de bons líderes e bons profissionais que os gestores transmitem, à autonomia no trabalho, e à abertura dos superiores e da empresa para sugestões de mudanças e contribuições.

Entretanto, em determinadas áreas e atividades da empresa (como nas condições físicas e de desempenho da empresa, comunicação, reconhecimento, gestão, salário) foram identificados alguns pontos de insatisfação, que devem ser trabalhados para que se tornem agentes possibilitadores de melhorias, aperfeiçoando o clima organizacional e gerando vantagem competitiva.

Assim sendo, as condições físicas da organização merecem destaque no que diz respeito a ruídos, temperatura, higiene, mobiliário, etc., e na segurança de máquinas e equipamentos. Sugere-se a criação de local para almoço, local para descanso nos intervalos de trabalho, aquisição de equipamentos de proteção individual (EPIs) que ainda não são utilizados na empresa, como protetores auriculares, luvas de borracha, máscaras, óculos e roupas térmicas.

No que tange questões relacionadas ao desempenho da empresa, deve-se buscar aprimorar as tecnologias utilizadas na produção, através da atualização de máquinas e equipamentos que podem estar defasadas ou com produtividade baixa; e aprimorar as tecnologias utilizadas no processo de comercialização, por meio da informatização dos registros de vendas, cronogramas de entrega e cobranças, e otimização dos mecanismos de carregamento e entrega de produtos. Além disso, sugere-se a realização de treinamentos, criando um cronograma de capacitações, a fim de desenvolver e qualificar os funcionários.

Recomenda-se também que a empresa se atente à forma com a qual dialoga com os

trabalhadores, tendo em vista que eles nem sempre consideram adequada a comunicação atualmente estabelecida. Desta forma, realizar entrevistas e pesquisas com os funcionários com intuito de descobrir onde as informações não estão fluindo adequadamente e porque, e a partir disso criar veículos de comunicação, que podem ser murais informativos e manuais de comunicação cotidiana (que elucide dúvidas que fazem parte do dia-a-dia da empresa), por exemplo.

Além disso, é interessante manter um mecanismo estruturado de comunicação que atenda o fluxo funcionários para gestores. Este mecanismo pode ser a própria Pesquisa de Clima Organizacional, visando identificar as demandas, sugestões e críticas.

Outro fator de extrema importância para a empresa é a adequação da avaliação e reconhecimento do desempenho dos funcionários em seu trabalho. As declarações de que raramente processos assim ocorrem na empresa, e o pensamento de que, quando ocorrem, nem sempre de forma justa, evidenciam a importância de se trabalhar este aspecto. Logo, sugere-se que se desenvolva uma Avaliação de Desempenho estruturada, aplicando-a com periodicidade, juntamente com a elaboração de uma política de reconhecimento e feedback.

No que diz respeito a remuneração, é muito importante que se tenha uma política ordenada, a fim de manter o equilíbrio na empresa e minimizar situações de aparente favoritismo entre profissionais. Além disso, a organização deve estar informada sobre os salários praticados pelo mercado para que não existam grandes disparidades. Posto isso, sugere-se que seja concebido um plano de Cargos e Salários, que ao mesmo tempo supere as necessidades de padronização de salários de acordo com os cargos, especifica aos funcionários quais são as possibilidades de crescimento profissional e discrimina o caminho que estes devem percorrer. Também, a busca pela oferta de mais benefícios, como assistência médica e odontológica, por exemplo, devem ser tratadas como fatores de alta relevância.

Deve-se levar em consideração, ainda, outro fator destacado como gerador de insatisfação: a sobrecarga de trabalho. A fim de minimizar este problema, aconselha-se a criação de uma gestão de processos, através da criação conjunta de um fluxograma. A gestão reavalia, aprimora e padroniza todos os processos de trabalho, otimizando o tempo.

Todas estas sugestões suprem algumas demandas diretamente assinaladas pelos funcionários, como a de proporcionar mais oportunidades de crescimento, oferecer mais benefícios e investir em maquinário. Indica-se que se monte um cronograma para as ações a serem tomadas, traçando os objetivos e metas a fim de organizar as atividades a serem realizadas no curto, médio e longo prazo.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ARAÚJO, L. C. de; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CASILLAS, J. C.; VÁSQUEZ, A.; DÍAZ, C. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thompson, 2007.

CALGARO, F. **Análise dos fatores que contribuem para a motivação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação da UNIPAMPA**. Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2012. Disponível em:

<<http://hdl.handle.net/10183/71343>> Acesso em 04 de julho de 2018.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CORRÊA, K. **História da Pesquisa de Clima Organizacional**. Disponível em: <https://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/modulo-i-conceitos/historia-da-pesquisa-de-clima-organizacional/>. Acesso em 07 jun. 2018.

ESPÍNDOLA, M. B; OLIVEIRA, A. P. V. D. Análise comportamental: um estudo de como o comportamento organizacional pode influenciar o clima organizacional de uma indústria. **Synthesis Revista digital FAPAM**, v. 1, n. 1, 179-200, out. 2009.

FALLER, B. C. **Motivação no Serviço Público**: um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/3930>> Acesso em 02 de julho de 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, F. R. **Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, n. 2, 2002.

GONÇALVES, V. **Empresas Familiares e seus Desafios**, 2009. Disponível em: <<http://www.novonegocio.com.br/empreendedorismo/empresa-familiares-seus-desafios>>. Acesso em: 07 jun. 2018.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOLB, D.; RUBIN, I.; MCINTYRE, J. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Atlas, 1978.

LITWIN, G.; STRINGER, R. Motivation and organizational climate. Cambridge, MA: Harvard Business School, Division of Research, 1968.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MENEZES, I.; GOMES, A. **Clima organizacional: uma revisão histórica do construto**. Psicologia em Revista, 16, 2010.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SCHNEIDER, B., BOWEN, D. E., EHRHART, M. G., & HOLCOMBE, K. M. **Climate for service: Evolution of a construct**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV 2001.