



Recebido em 09/04/2017. Revisado em 03/05/2017. Aprovado em 11/05/2017.

Editor: Dr. Ivano Ribeiro
Processo de Avaliação: *Double Blind Review*
e-ISSN: 2359-5876
<https://doi.org/10.5935/2359-5876.20170003>



DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS CATARINENSE

Marcos Ferasso¹

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é o de diagnosticar o clima organizacional existente na Dihêlo indústria de alimentos de São Miguel do Oeste/SC. Trata-se de um estudo de caso único cujos dados foram coletados por meio pesquisa censitária através de questionários elaborados com escala Likert, a partir do modelo A3 de Oliveira (1995). Os resultados apontam que os colaboradores se apresentam satisfeitos com a maioria dos itens do referido questionário, e que a fonte de insatisfação destes reside no salário recebido, benefícios oferecidos pela empresa, estabilidade no emprego, importância do trabalho, recompensas justas e ambiente físico. O questionário elaborado por Oliveira (1995) representa uma importante ferramenta aos gestores de recursos humanos que desejarem auferir o nível de satisfação do clima organizacional de suas empresas, o que foi evidenciado por meio desta pesquisa.

Palavras-chave: Clima organizacional. Cultura organizacional. Administração de recursos humanos. Indústria.

DIAGNOSIS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN A CATARINIAN FOOD INDUSTRY

ABSTRACT

The objective of this research is to diagnose the existing organizational climate at Dihêlo food industry of São Miguel do Oeste/SC. This is a single case study whose data were collected through a census survey through questionnaires elaborated with Likert scale, from the A3 model of Oliveira (1995). The results indicate that the employees are satisfied with most of the items of the questionnaire, and that the source of their dissatisfaction lies in the received salary, benefits offered by the company, employment stability, work importance, fair rewards and physical environment. The questionnaire developed by Oliveira (1995) represents an important tool for human resources managers who wish to measure the level of satisfaction of the organizational climate of their companies, which was evidenced through this research.

Keywords: Organizational climate. Organizational culture. Human resources management. Industry.

¹ Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Paraná – UFPR, com estágio doutoral no Forsyth Technical Community College, Winston-Salem, NC, EUA. Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com estágio de mestrado na Euromed-Marseille Ecole de Management - Marseille, França. E-mail: admmarcos@admmarcos.adm.br. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2907-9133>

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do problema e tema de estudo

O fator que realmente constitui a dinâmica das organizações, privadas ou públicas, industriais ou de serviços, são as pessoas. Elas são consideradas o principal capital e as portadoras da inteligência que vivifica e norteia qualquer organização. A qualidade dos funcionários de uma organização, seus conhecimentos e habilidades, seu entusiasmo e satisfação com seus cargos, seu senso de iniciativa para gerar riqueza, tudo isso tem um forte impacto na produtividade da organização, no nível de serviços ao cliente e na reputação e competitividade da mesma.

As pessoas fazem a diferença em um ambiente competitivo de negócios. Como os recursos humanos constituem o elemento crítico em cada componente da organização, sua eficaz administração se fundamenta na responsabilidade de cada gerente em cada área funcional da organização, seja ela finanças, contabilidade, marketing, produção, compras e, inclusive, a própria área de Administração de Recursos Humanos.

Qualquer que seja a área empresarial escolhida, o Administrador precisa, necessariamente, formar uma visão sobre como lidar com os assuntos relacionados às pessoas e obter uma perspectiva de Administração de Recursos Humanos, para alcançar o seu sucesso profissional e levar a sua organização rumo à excelência.

Pelo fato de as organizações serem compostas de inúmeros recursos materiais e de pessoas, estas se relacionam neste ambiente, criando valores e posturas que são valorizadas pelos membros deste grupo e que fazem com que exista a vida corporativa. Surge a cultura organizacional que é a maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização que mantém os membros unidos e influencia o que pensam sobre si e seu trabalho.

O ambiente de trabalho, que envolve uma relação entre empresa e funcionários, forma o clima organizacional. Este é afetado por inúmeras variáveis do ambiente, tanto externo quanto interno, o que pode influenciar os valores, crenças, atitudes e comportamentos dos indivíduos, tendo influência nas suas relações profissionais e pessoais que, por conseguinte, interferem no ambiente de trabalho. Logo, a satisfação com o trabalho, executado pelo funcionário, poderá oscilar entre níveis de satisfação e insatisfação, interferindo, dessa forma, no seu desempenho e podendo provocar quedas na produtividade, consequência esta indesejável por parte de qualquer empresa.

O clima organizacional é afetado por fatores positivos e negativos do ambiente externo e interno. Considerando o sistema de valores de cada indivíduo, o clima organizacional é influenciador e influenciado pelos membros nele inserido, o que pode trazer reflexos nos níveis de satisfação dos funcionários em relação a diversos itens, tanto interna como externamente à organização. Esta influência afetará a motivação e o desempenho que, por consequência, poderá comprometer a produtividade no ambiente de trabalho. Pode-se dizer, portanto, que é extremamente importante voltar a atenção da administração ao principal capital das empresas: as pessoas.

O objetivo desta pesquisa é o de diagnosticar o clima organizacional existente na Dihêlo indústria de alimentos de São Miguel do Oeste/SC.

A pesquisa tornou-se viável por haver o interesse e vontade dos pesquisadores em realizar o estudo, de aplicação prática, dos conhecimentos teóricos, na indústria escolhida. Por parte da Dihêlo, tornou-se viável pela facilidade de contato e pela oportunidade para se aplicar o conhecimento acadêmico adquirido durante o curso de graduação dos pesquisadores na prática diária da empresa selecionada.

A relevância teórica do presente estudo está ligada ao fato de que teve como resultado para os pesquisadores, a possibilidade de aprofundar e aperfeiçoar os seus conhecimentos na área. No tocante à prática espera-se que a indústria possa utilizar os resultados do estudo para rever e, se necessário, aperfeiçoar o seu clima organizacional.

As pessoas constituem o mais importante dos recursos organizacionais. É, em grande parte, do conhecimento da comunidade acadêmica e empresarial, que as empresas precisam para que se proponham a tratar os funcionários como investimento e não como despesas. Para isso o ponto-chave é construir um relacionamento em que ambas as partes se sintam compreendidas e atendidas em suas necessidades. No cenário corporativo percebe-se que as estratégias empresariais estão levando o fator humano cada vez mais em conta. Isso ainda não está generalizado. Equivale a dizer que na ética da personalidade, que se espalhou pelo mundo empresarial nas últimas décadas, prevalecem as atitudes, as habilidades e as técnicas pessoais.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 A organização, o ambiente e as pessoas

2.1.1 O ambiente organizacional

Wren (1994) destaca que as estruturas organizacionais foram desenhadas para manter o comportamento humano dentro de ‘limites’ por meio da disciplina, centralização das decisões, doutrina centralizadora e uma rígida hierarquia de autoridade. De acordo com Etzioni (1984), a sociedade moderna, tal como é conhecida atualmente, resulta em uma sociedade de organizações. Frases soltas não constituem parágrafos, portanto, recomendo agrupar as primeiras linhas no mesmo parágrafo.

Até certo ponto, as relações inter-organizacionais são reguladas por leis, que estabelecem os limites que devem ser obedecidos em uma determinada cultura ou país. Isto porque as sociedades necessitam preservar o controle de suas economias, até porque é possível identificar a diferença entre um mercado e outro, quando comparados (Etzioni, 1984).

Voltando ao aspecto da ‘organização’, para Daft (1999), as organizações dificilmente são ‘vistas’. O que se percebe são prédios, estações de trabalho, empregados, no entanto, a organização é abstrata e pode estar distribuída em diversas localizações. Assim, organizações são entendidas como entidades sociais dirigidas por metas e projetadas como sistemas de atividades estruturados e coordenados e possuem interligações com o ambiente externo.

2.1.2 As pessoas e a organização

Na posição de Daft (1999), as pessoas nas organizações são o principal elemento destas. Uma organização existe quando as pessoas interagem entre si para realizar funções essenciais que auxiliem a alcançar as metas estabelecidas.

De Masi (2003), chama atenção ao fato de que as organizações necessitam da criatividade humana para corresponder prontamente aos valores que emergem no sistema social e por isso devem dispor de pessoas motivadas. No entanto, quanto mais as organizações permanecem ligadas a velhos métodos organizativos baseados no controle, mais provoca desmotivação e cria barreiras à criatividade, mesmo quando mais necessita desta. A maioria dos estudos das ciências organizativas não considera o bem-estar e a felicidade das pessoas. Assim, torna-se mais evidente que o pensamento das Ciências Administrativas estão se voltando ao papel fundamental desempenhado pelas pessoas dentro das organizações.

2.2 Cultura organizacional

Para Schermerhorn et al. (1999), cultura organizacional é definida como o sistema de ações, valores e crenças compartilhado que se desenvolve em uma organização e orienta o comportamento dos seus membros. Ainda segundo o autor, as pessoas não nascem com a cultura, e sim a cultura é aprendida no convívio social, de acordo com os diferentes grupos sociais.

No que se refere aos valores e ações, a organização mexe com alguns dos pontos mais fortes e profundos das pessoas. A tarefa que cada pessoa desempenha passa a ter significado e valor, sendo considerado correto e importante (Schermerhorn et al., 1999).

Para Wagner III e Hollenbeck (1999), a cultura organizacional é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os membros unidos e influencia o que pensam sobre si e seu trabalho. A cultura influencia as atitudes tomadas pelos funcionários e os comportamentos que adotam no trabalho, isto porque as normas e valores culturais fornecem informação social que ajuda os funcionários a determinarem o significado do seu trabalho e da organização como um todo.

A cultura organizacional para Robbins (1999), é um sistema de significados partilhados, um conjunto de características-chave que a organização valoriza. Segundo o autor, existem sete características básicas que apreendem a essência da cultura de uma organização: inovação e tomada de riscos, atenção aos detalhes, orientação para resultados, orientação para pessoas, orientação para equipes, agressividade e estabilidade.

Ainda segundo Robbins (1999), a cultura desempenha diversas funções dentro da organização. Ela tem um papel de definição de fronteira (distingue uma organização das demais), transmite um sentido de identidade para os membros daquela organização, facilita a geração de comprometimento a alguma coisa maior do que o auto-interesse, intensifica a estabilidade do sistema social. A cultura serve como mecanismo de fazer sentido e controle que guia e molda as atitudes e comportamento dos empregados.

Mesmo existindo situações e culturas diferentes, se elas forem congruentes com as expectativas dos funcionários sobre como a vida na organização deveria ser, os perfis de clima poderão ser semelhantes (Bowditch, 1992).

2.3 Clima organizacional

O clima organizacional, que se refere ao grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho, passa a ser um tema de vital importância às empresas, que até então apenas preocuparam-se com a vantagem competitiva, exigindo grande comprometimento dos funcionários (Luz, 1995).

Segundo Oliveira (1995), nada é menos tangível nem mais importante na vida organizacional e nas relações pessoais do que o clima psicológico. Sua existência é tão real e tão sujeita a alterações quanto o é a do clima físico.

Luz (1995), apresenta clima organizacional como as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho, embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização, o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período.

Pode-se entender, portanto, que o clima organizacional é o que as pessoas costumam

chamar de ambiente de trabalho ou atmosfera psicológica que envolve a relação entre empresa e funcionários que é conceituada de clima organizacional.

Conforme ensina Luz (1995), o clima não se manifesta apenas na realização ou na omissão de um trabalho. Ele é sentido no ar. Tanto quanto os atos, as expressões dos funcionários revelam, às vezes de forma inequívoca, o clima da empresa, especialmente, quando ele está muito bom ou quando está muito ruim.

Para Kanaane (1994), o conjunto de relações e interações sociais, aliadas aos papéis profissionais desempenhados pelos indivíduos e grupos, além das condições mercadológicas, tecnológicas e estilo de gestão, refletirão as possibilidades de sucesso das organizações, à medida que houver condições que possibilitem um intercâmbio entre os papéis instituídos e as expectativas dos sujeitos decorrentes de suas necessidades, além de condições emergentes no contexto social mais amplo. Ao identificar as expectativas, anseios e necessidades dos funcionários e do conjunto das relações interpessoais, poder-se-á identificar e compreender o clima organizacional da esfera corporativa, em certo momento.

2.3.1 Variáveis que afetam o clima organizacional

Luz (1995), destaca que o clima organizacional é afetado por conflitos intra-organizacionais, fatores positivos e negativos da organização, e fatores externos à organização. Os conflitos intra-organizacionais são aqueles que acontecem entre pessoas, grupos, e pessoas e organização. Desta forma, os conflitos decorrem do choque de interesses, eles são indicadores do comportamento das pessoas e, em última análise, do comportamento da própria organização.

Conforme ensina Luz (1995), o conflito entre indivíduos é normal. O clima organizacional é afetado pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como pelos fatores externos que ocorrem no contexto socioeconômico e político, como, também, na vida particular dos funcionários.

A supervisão, ou estilo de liderança, representa uma importante variável. Existem “chefes” que sequer respeitam os subordinados como pessoas. Os chefes precisam ser treinados sobre os conhecimentos do comportamento humano (Luz, 1995).

No que diz respeito ao salário, é importante desenvolver e/ou manter um plano de cargos e salários, de maneira que os cargos sejam avaliados e classificados hierarquicamente, afim de permitir uma remuneração ao menos justa, evitando as insatisfações que certamente serão refletidas no seu clima (Luz, 1995).

A falta de perspectiva de desenvolvimento profissional causa sérios danos aos ambientes de trabalho, a ponto de motivar a mudança de emprego de muitos profissionais. Cabe à administração de recursos humanos promover em todos os níveis hierárquicos o desenvolvimento dos recursos humanos (Luz, 1995).

No que tange ao feedback, quando da sua ausência, os funcionários ficam sem saber como estão indo no trabalho, pois não tem de suas chefias qualquer retorno quanto ao seu desempenho. Seria aconselhável adotar um sistema de administração de desempenho ou, no mínimo, que todas as chefias fossem treinadas sobre o assunto para que se habituassem a dar conhecimento aos seus subordinados sobre o seu desempenho (Luz, 1995).

Os benefícios têm um forte impacto no grau de satisfação das pessoas no trabalho, devido às comodidades que geram e aos reflexos que têm em seus orçamentos. A estabilidade no emprego, ao lado da justa remuneração e do desenvolvimento profissional, constitui a base de uma sólida e bem edificada administração de recursos humanos (Luz, 1995).

2.3.2 Pesquisa de clima organizacional

Em virtude de o clima organizacional ser algo bem nítido mas sempre difuso ou incorpóreo e considerando as leituras possíveis para o clima interno elaboradas por Oliveira (1995), a presente pesquisa adotou a versão A3.

Na versão A3, o clima interno é representado pelo conjunto das reações dos empregados a ações ou acontecimentos que os impactam, num dado momento, reações que são episódicas e não apresentam padrões definidos (Oliveira, 1995).

As possibilidades no campo do clima organizacional levam em conta as pesquisas qualitativas e as pesquisas quantitativas. As pesquisas qualitativas são utilizadas pelos antropólogos para estudar grupos étnicos primitivos ou coletividades urbanas. As pesquisas de clima interno nas empresas têm sido, quase sempre, quantitativas (Oliveira, 1995).

As características da versão A3 elaborada por Oliveira são a seguir descritas.

Quadro 01. Versão A3 da pesquisa de clima interno elaborada por Oliveira (1995)

Versão	Aspecto focalizado	Fonte teórica para referência	Técnicas de pesquisa	Objetivos da pesquisa
A3: Desconfiômetro padrão	Comportamentos diversos dos empregados	Psicologia/ Sociologia (comportamentos, atitudes e opiniões dos empregados)	Questionários; entrevistas individuais; testes objetivos; observações; sessões em grupo	Conhecer interpretações e sentimentos dos empregados. Identificar estratégias apropriadas para uso da empresa em relação aos seus empregados.

Fonte: Adaptado de Oliveira, 1995, p. 62.

Conforme Davis e Newstrom (1992), a administração entra em contato com o nível de satisfação do empregado, principalmente por meio do contato face à face e da comunicação. Este é um método prático e oportuno de avaliar o nível de satisfação no trabalho, embora existam numerosos outros indicadores de satisfação disponíveis na própria organização, tais como: sugestões, registros médicos, entrevista de saída, rotatividade, registros de desempenho, relatório de perdas de material, registros de qualidade, registros de faltas/atrasos, relatórios de especialistas, reivindicações, registros de acidentes e registros de treinamento.

2.3.3 A produtividade e o clima organizacional

Em virtude de o clima organizacional estar ligado intimamente com a satisfação no trabalho, o interesse dos gerentes nesta temática tende a centrar-se em seus efeitos no desempenho do empregado.

Segundo Robbins (1999), as visões iniciais na relação satisfação-desempenho partem da premissa de que trabalhador feliz é trabalhador produtivo. A crença do “trabalhador feliz” baseou-se mais em ilusões do que em evidências sólidas, isso porque pesquisas indicaram que existe uma relação positiva entre satisfação e produtividade. O nível do trabalho também parece ser uma variável de moderação importante. As relações satisfação-desempenho são mais fortes para empregados de níveis mais altos, onde pode-se esperar que a relação seja mais relevante para indivíduos em posições profissionais gerenciais.

Outro ponto destacado por Robbins (1999), quando se trata da questão satisfação-produtividade, estudos indicaram que a produtividade leva à satisfação, mais do que o contrário. Se o funcionário realiza um bom trabalho, estará intrinsecamente se sentindo bem com isso.

Supondo-se que a organização recompense a produtividade deste funcionário, sua produtividade mais elevada deveria aumentar o reconhecimento verbal, seu nível de pagamento e probabilidades de promoção. Estas recompensas, em troca, aumentam seu nível de satisfação com o trabalho.

Quando se reúnem dados de satisfação e produtividade em organizações, mais do que em nível individual, observa-se que organizações com mais empregados satisfeitos tendem a ser mais eficazes do que organizações com menos empregados satisfeitos (Robbins, 1999).

Qualquer que seja a adoção, para assegurar a consistência no processo de mudança, é fundamental a plena consciência da missão empresarial e do clima organizacional.

2.4 Satisfação

A satisfação no trabalho é definida por Robbins (1999), como a atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho.

Para Wagner III e Hollenbeck (1999), satisfação é um sentimento agradável que resulta da percepção de que o trabalho realiza ou permite realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho. Satisfação é uma função entre os valores. As pessoas diferem na importância que atribuem aos valores, e essas diferenças são cruciais na determinação de seu grau de satisfação no trabalho. A satisfação também está baseada na percepção da situação atual em relação aos valores pessoais.

Segundo Robbins (1999), os fatores mais importantes que conduzem à satisfação no trabalho são: trabalho mentalmente desafiador; recompensas justas; condições de trabalho apoiadoras; colegas que dão apoio; ajuste da personalidade com o cargo; genética (a disposição de um indivíduo para com a vida é estabelecida por sua constituição genética, mantém-se através dos tempos e leva à sua disposição em relação ao trabalho).

Conforme Davis e Newstrom (1992), a administração necessita de informações a respeito da satisfação no trabalho dos empregados, de modo a tomar decisões pertinentes, tanto no sentido de prevenir como no de resolver problemas com os funcionários.

As vantagens do estudo da satisfação no trabalho podem produzir resultados positivos, negativos ou neutros. As importantes vantagens, destacadas por Davis (1992): satisfação global no trabalho (a pesquisa de satisfação no trabalho é um diagnóstico para avaliação de problemas com funcionários); comunicação; melhora nas atitudes (é uma válvula de escape, um alívio emocional); necessidades de treinamento; planejamento e implementação de mudanças.

Na visão de Schermerhorn et al. (1999), os empregados mais satisfeitos com seus empregos tendem a ter melhor registro de presença e estão menos propensos a faltar por motivos não-explicados do que os insatisfeitos.

2.5 Insatisfação

A insatisfação, na visão de Robbins (1999), pode ser expressa de várias maneiras. Mais do que sair da empresa, os empregados podem reclamar, ser insubordinados, roubar bens da organização ou negligenciar uma parte de suas responsabilidades no trabalho.

O conhecimento do sistema de valores de um indivíduo pode fornecer percepções sobre suas atitudes. O desempenho e a satisfação de um empregado serão provavelmente mais altos se seus valores se ajustam aos da organização. Os gerentes são mais propensos a apreciar, avaliar positivamente e alocar recompensas a estes empregados. Os gerentes também devem estar interessados nas atitudes de seus empregados porque atitudes dão avisos de problemas em potencial porque influenciam no comportamento (Robbins, 1999). Também merece destaque o fato de que como os empregados satisfeitos e comprometidos têm taxas mais baixas de

rotatividade e absenteísmo.

A insatisfação no trabalho causa custos organizacionais, conforme Wagner III e Hollenbeck (1999), custos de assistência médica, absenteísmo e rotatividade, baixo compromisso organizacional, violência no local de trabalho. Estes fenômenos são conseqüências, e as conseqüências originam-se de fontes. As fontes de insatisfação, ainda na visão dos autores, podem ser pontuadas como: ambiente físico e social, inclinações pessoais (stress), tarefas organizacionais, papéis organizacionais.

Em alguns casos, os próprios empregados relatam problemas de insatisfação. Muitas vezes, têm medo de admitir que não podem superar algum problema laboral, outros descontentes com alguma coisa podem não falar porque não querem parecer queixosos crônicos. As atitudes de alguns empregados podem ter deteriorado a tal ponto que consideram uma perda de tempo informar sua insatisfação. Por isso, é muito importante que os gerentes avaliem seus empregados na busca de níveis subjacentes de insatisfação (WAGNER III & HOLLENBECK, 1999).

2.6 Motivação

A motivação é influenciada por qualquer satisfação no trabalho decorrente de recompensas extrínsecas ou intrínsecas que são percebidas como equilibradas. Qualquer sentimento de iniquidade pode reduzir a satisfação e a motivação para trabalhar com maior dedicação no futuro (Schermerhorn et al., 1999).

Conforme Schermerhorn et al. (1999), o desempenho e a satisfação no trabalho são resultados isolados e interdependentes. O desempenho é influenciado por atributos individuais (habilidades), apoio organizacional e esforço (onde a motivação do indivíduo para trabalhar tem peso direto). Um ambiente de trabalho motivador depende da disponibilidade de recompensas e do seu valor percebido. As teorias podem auxiliar a compreender os atributos individuais e na identificação das necessidades que dão o valor motivacional às possíveis recompensas. Desta forma, quando alguém se sente recompensado pelo desempenho no trabalho a motivação será afetada de forma positiva e direta.

Para Robbins (1999), motivação é definida como a vontade de empregar altos níveis de esforços em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo.

A teoria da motivação idealizada por Abraham Maslow parte de uma hipótese de que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades, que são as fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização (apud Robbins, 1999).

Conforme Herzberg (apud Robbins, 1999), os fatores que levam à satisfação no trabalho são separados e distintos daqueles que levam à insatisfação no trabalho. Características como política e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salário foram classificadas por Herzberg como fatores de higiene. Quando eles são adequados, as pessoas não estarão insatisfeitas; entretanto também não estarão satisfeitas. Se, se quer, motivar pessoas em seus trabalhos, Herzberg sugere dar ênfase à realização, ao reconhecimento, ao próprio trabalho, à responsabilidade e ao crescimento. Estas são as características que as pessoas acham recompensadoras.

3. METODOLOGIA

3.1 Delimitação do estudo

A pesquisa foi desenvolvida junto à Dihêlo, uma indústria de alimentos de São Miguel do Oeste/SC. A população da pesquisa compreende 21 funcionários. Participaram da pesquisa 17 funcionários. A diferença entre a população e o número de participantes da pesquisa deve-se ao fato de que os quatro motoristas não estavam presentes durante a realização da mesma.

Conforme Roesch (1996), população é conceituada como um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo.

3.2 Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa caracterizou-se como um estudo quantitativo, de caráter descritivo, utilizando-se de levantamento de atitudes.

Roesch (1996), recomenda a pesquisa quantitativa para projetos que tenham o propósito de medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), em avaliar o resultado de algum sistema ou projeto.

Para Roesch (1996), se o propósito do projeto é obter informações sobre determinada população, a opção é utilizar um estudo de caráter descritivo. Segundo a autora, a pesquisa descritiva busca informações necessárias para a ação ou predição. Por meio de pesquisas descritivas é possível associar certos resultados a grupos de respondentes. Censos, levantamentos de opinião pública ou pesquisas de mercado procuram fatos descritivos.

A pesquisa do tipo levantamento para Gil (1994), se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. O processo consiste na solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado na análise quantitativa e na obtenção de conclusões correspondentes aos dados coletados.

Ainda conforme o autor, os levantamentos tornam-se mais adequados para estudos descritivos por serem úteis ao estudo de opiniões e atitudes. Para Roesch (1996), levantamentos de atitudes dentro das organizações é um exemplo de pesquisa descritiva muito utilizada, onde geralmente trabalha-se com toda a população.

Conforme Richardson (1989), as atitudes são predisposições para reagir negativa ou positivamente a respeito de certas instituições, conceitos e pessoas. Assim, as atitudes são similares aos interesses, mesmo quando eles se referem especificamente a sentimentos ou preferências com respeito às atividades de uma pessoa.

3.3 Técnicas de coleta de dados

Para obtenção dos dados necessários à formulação do diagnóstico do clima organizacional da Dihêlo indústria de alimentos foram utilizados questionários elaborados em forma de escala (Escala Likert).

Conforme Richardson (1989), os questionários cumprem duas funções básicas: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. A descrição adequada das características de um grupo não apenas beneficia a análise dos pesquisadores como pode ajudar outros especialistas.

A Escala Likert, para Richardson (1989), coleta uma quantidade importante de itens que indicam atitudes negativas ou positivas sobre um objeto, instituição ou tipos de pessoa.

Para o autor, o método Likert determina a existência de uma ou mais atitudes no grupo de itens considerados, e a escala construída a partir desses itens mede o fator mais geral. O uso

de uma escala de cinco pontos proporciona maior informação que uma simples dicotomia “concordo” ou “discordo”.

Anteriormente à realização da pesquisa, foi necessária a aplicação de um pré-teste para avaliar a adequação do instrumento de pesquisa.

Conforme Richardson (1989), o pré-teste refere-se à aplicação prévia do questionário a um grupo que apresente as mesmas características da população incluída na pesquisa. Tem por objetivo revisar e direcionar aspectos da investigação.

3.4 Técnica de análise e interpretação dos dados

Os dados levantados foram analisados quantitativamente, por meio da distribuição absoluta e relativa das respostas obtidas, para a explicação dos fenômenos observados. Dessa forma, em um primeiro momento, identificou-se a situação existente por meio da pesquisa, para depois analisar e propor sugestões que se fizeram necessárias.

Após a aplicação do questionário, os mesmos foram tabulados com frequências relativas e absolutas para demonstrar os índices de maior relevância ao estudo. As interpretações dos dados levaram em conta os índices tomando como base o referencial teórico. A análise dos índices tomou como base os objetivos propostos e o referencial teórico.

3.5 Caracterização da organização

A Dihêlo indústria de alimentos, foco do presente estudo, localiza-se em São Miguel do Oeste, no Extremo-Oeste de Santa Catarina. A indústria possui 21 funcionários, destes quatro são motoristas, uma é faxineira, dois trabalham no setor de produção, treze são auxiliares e uma é secretária.

Em 1986, a família decide abrir uma sorveteria, que estava situada na rua Hélio Wassun, 187, em São Miguel do Oeste. A Dihêlo iniciou suas atividades com um capital social de CZ\$ 100.000,00 (Cem mil cruzados). Trabalhavam nesta indústria três componentes da família, e produziam picolés, embalagens de 100 ml e o popular “geladinho”. Neste mercado, a Dihêlo tinha dificuldades para adquirir matérias-primas, pois estavam traçando caminhos desconhecidos.

A marca Dihêlo, tal como é conhecida atualmente, foi criada em 1988, pelo fundador da indústria, que havia escolhido este nome, dentre nove sugestões de seu filho, que havia procurado referências em palavras italianas. Este ano também marcou a mudança de endereço para uma avenida. O novo ponto de distribuição fez com que as vendas aumentassem exponencialmente em 80% em comparação às anteriores. Neste mesmo ano, a empresa iniciou suas vendas externas e já possuía sete funcionários.

Nos anos seguintes, as vendas externas expandiram ainda mais, aumentando também o quadro de funcionários para dez operadores.

Em 1995, a indústria coloca seus produtos à venda em supermercados, e no ano seguinte, amplia o parque industrial, ocasião em que foram adquiridos modernos equipamentos de processamento, assim como foram adotadas novas técnicas.

Atualmente, a Dihêlo indústria de alimentos tem suas vendas voltadas em 20% para o mercado local, 30% em nível regional e 50% das vendas são destinadas a outros estados. A indústria conta com 21 funcionários, 8 dos quais são permanentes e 13 são contratados temporariamente no período de pico de produção. A sazonalidade da produção leva em consideração o verão, onde se observa, logicamente, um consumo maior do produto.

A perspectiva da Dihêlo, para os próximos anos, é um crescimento das vendas na ordem de 30%, de acordo com o planejamento estratégico da direção.

A capacidade máxima diária de produção é de 2.400 litros de calda base, a qual rende um total de 4.800 litros de mistura por dia, destes 2.800 litros de sorvete e 2.000 litros de picolé.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 Identificação dos funcionários

Ao proceder a análise e interpretação dos dados, foi possível constatar que a maioria dos funcionários é jovem, com idade variando entre 15 a 25 anos. Percebe-se que 76,47% são mulheres, e a maioria (52,94%) dos funcionários é casada assim como 52,94% possuem escolaridade de Ensino Médio completo e 41,18% trabalham há menos de 2 anos.

4.2 Quesitos indicadores de satisfação

A seguir apresenta-se o conjunto de quesitos pesquisados, para os quais os funcionários da indústria encontram-se satisfeitos.

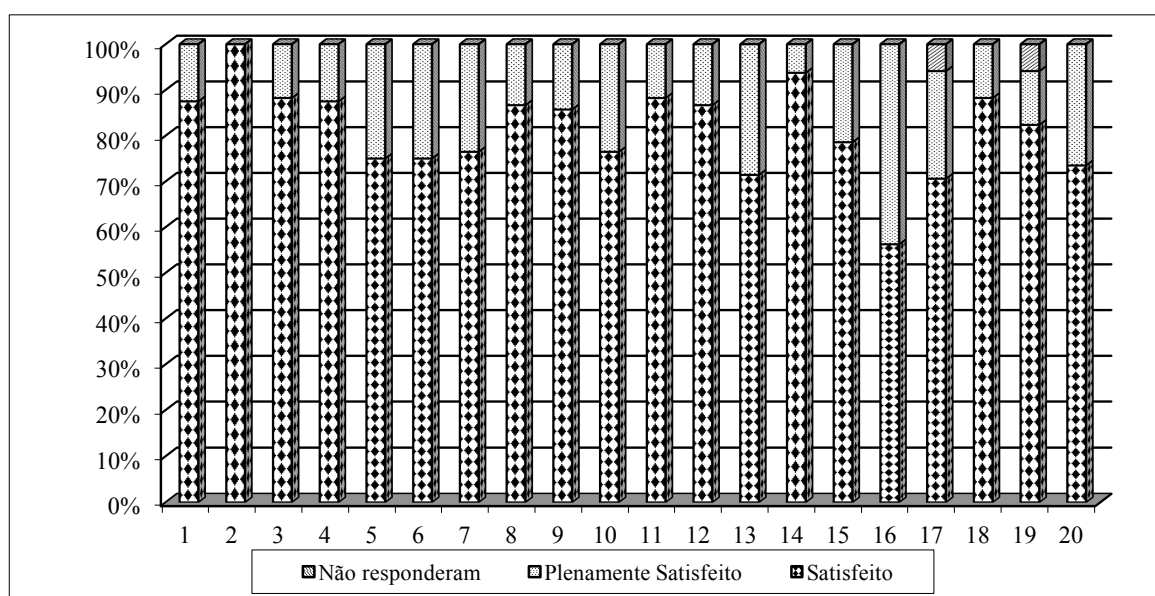


Gráfico 01. Quesitos que obtiveram melhores índices de satisfação

Legenda:

- 1- Alcance de objetivos individuais relacionados ao trabalho
- 2- Maneira de pensar e agir
- 3- Atenção aos detalhes
- 4- Orientação da empresa para obtenção de resultados
- 5- Importância dada às pessoas
- 6- Trabalho em equipe
- 7- Chefia e liderança
- 8- Desenvolvimento pessoal
- 9- Retorno dado pela chefia
- 10- Felicidade no ambiente de trabalho
- 11- Produtividade no ambiente de trabalho

- 12- Trabalho mentalmente desafiador
- 13- Apoio recebido pela empresa
- 14- Apoio recebido pelos colegas de trabalho
- 15- Ajuste personalidade/cargo
- 16- Frequência ao trabalho
- 17- Ambiente social
- 18- Tarefas desempenhadas
- 19- Papel representado
- 20- Vontade de empregar altos níveis de esforços

Os funcionários, em sua maioria, estão satisfeitos quanto ao alcance de objetivos individuais relacionados com o trabalho.

Percebe-se que 88,24% dos funcionários encontram-se satisfeitos com a maneira de pensar e agir durante a realização de seus trabalhos, tendo significados e valores percebidos como importantes e corretos.

Quanto à atenção aos detalhes na realização do trabalho, 88,24% dos funcionários encontram-se satisfeitos e 11,76% encontram-se plenamente satisfeitos. Portanto, pode-se dizer que os funcionários estão satisfeitos pela possibilidade de realizar tarefas rotineiras, o que forma determinados padrões de produção que necessitam de atenção e que são valorizados pela indústria.

Sobre a orientação da empresa para obtenção de resultados, 82,35% encontram-se satisfeitos e 11,76% encontram-se plenamente satisfeitos. Pode-se dizer que a orientação repassada pela empresa está sendo compreendida e possui valor na interpretação dos funcionários.

É possível constatar que, quanto à importância dada às pessoas no local de trabalho, 70,59% dos funcionários encontram-se satisfeitos e 23,53% encontram-se plenamente satisfeitos. Na opinião dos funcionários, as pessoas têm importância no local de trabalho, o que pode representar que os funcionários entendem que a indústria percebe a importância de seus funcionários no local de trabalho enquanto pessoas.

Quanto ao trabalho em equipe, percebe-se que 70,59% dos funcionários encontram-se satisfeitos e 23,53% encontram-se plenamente satisfeitos. Pode-se dizer que existe um espírito de equipe entre os funcionários durante a realização das atividades laborais.

Percebe-se que quanto à chefia e liderança no ambiente de trabalho, 76,47% encontram-se satisfeitos e 23,53% encontram-se plenamente satisfeitos. Desta maneira, todos os funcionários estão satisfeitos com o estilo de liderança existente pois, possuem, além de chefes, um líder que pode estar representando os interesses da classe frente a indústria.

Com base nos dados apresentados, percebe-se que quanto às possibilidades de desenvolvimento pessoal oferecidas aos funcionários, 76,47% encontram-se satisfeitos. Somando-se os satisfeitos com os plenamente satisfeitos tem-se um percentual de 88,23% dos funcionários da indústria que estão satisfeitos com as oportunidades de desenvolvimento profissional, em grande parte por realizarem cursos que promovem este desenvolvimento.

Contatou-se que em relação ao retorno dado pela chefia quanto ao desempenho profissional dos funcionários, 70,59% destes encontram-se satisfeitos. Conforme a pesquisa, constata-se um somatório de 82,35% estão satisfeitos quanto ao retorno que é dado por parte da chefia, o que pode conduzir à segurança durante a realização das tarefas laborais.

Os dados demonstram que quanto à felicidade no ambiente de trabalho, 76,47% dos funcionários encontram-se satisfeitos e 23,53% encontram-se plenamente satisfeitos. Logo, pode-se dizer que existe uma relação positiva entre satisfação e produtividade existente na indústria.

Quanto à produtividade dos funcionários no ambiente de trabalho, constatou-se que 88,24% encontram-se satisfeitos e 11,76% encontram-se plenamente satisfeitos. Percebe-se que há uma relação positiva entre a felicidade no ambiente de trabalho e a produtividade agrada a todos.

É possível observar que, quanto ao trabalho ser mentalmente desafiador, 76,47% encontram-se satisfeitos e 11,76% encontram-se plenamente satisfeitos. Pode-se dizer, portanto, que os funcionários da indústria se encontram satisfeitos quanto ao trabalho ser mentalmente desafiador muito provavelmente por desempenharem funções que necessitam de cuidados adicionais e encontram-se satisfeitos por dominarem as técnicas necessárias ao cumprimento das tarefas.

Quanto ao apoio recebido pela empresa para realizar o trabalho, 58,82% dos funcionários encontram-se satisfeitos, 23,53% encontram-se plenamente satisfeitos.

Constatou-se que, quanto ao apoio dos colegas, 88,24% dos funcionários encontram-se satisfeitos e 5,88% encontram-se plenamente satisfeitos. Pode-se dizer que a totalidade se encontra satisfeita com o apoio dos colegas de trabalho, estando em concordância com a questão sobre o trabalho em equipe, onde a maioria afirmou estar satisfeita e plenamente satisfeita (94,12%).

Sobre o ajuste da personalidade com as exigências do cargo, 64,71% dos funcionários encontram-se satisfeitos, 17,65% encontram-se plenamente satisfeitos. Constatou-se que a maioria dos funcionários afirmou que suas personalidades se encontram em consonância com o cargo que possuem, o que conduz mais facilmente à satisfação no trabalho.

A frequência ao trabalho é demonstrada pelos 52,94% dos funcionários que se encontram satisfeitos e 41,18% encontram-se plenamente satisfeitos. Logo, pode-se dizer que a quase totalidade dos funcionários está satisfeita ou plenamente satisfeita quanto à frequência ao trabalho.

Quanto ao ambiente social, 70,59% dos funcionários encontram-se satisfeitos e 23,53% encontram-se plenamente satisfeitos. Pode-se dizer, portanto, que o ambiente social satisfaz os funcionários por propiciar um ambiente de trabalho agradável, estando em concordância com a questão que avalia a importância dada às pessoas, o trabalho em equipe e quanto à chefia e liderança; questões estas que tiveram altos níveis de satisfação.

Constatou-se que quanto às tarefas desempenhadas, 88,24% dos funcionários encontram-se satisfeitos, enquanto que 11,76% encontram-se plenamente satisfeitos. Todos os funcionários da indústria estão satisfeitos com as tarefas desempenhadas no ambiente de trabalho.

Sobre o papel que representam os funcionários, 82,35% encontram-se satisfeitos, e 11,76% encontram-se plenamente satisfeitos. Assim, pode-se dizer que 94,11% afirmam estarem satisfeitos com os papéis representados para a empresa.

Quanto à vontade de empregar altos níveis de esforços, 64,71% dos funcionários encontram-se satisfeitos, e 23,35% encontram-se plenamente satisfeitos. Constatou-se que os funcionários estão motivados, pois empregam níveis de esforços no desempenho em suas tarefas.

4.2.2 Quesitos indicadores de indecisão

Os funcionários encontram-se indecisos quanto aos seguintes quesitos, cujos percentuais apresentam-se no Gráfico 02.

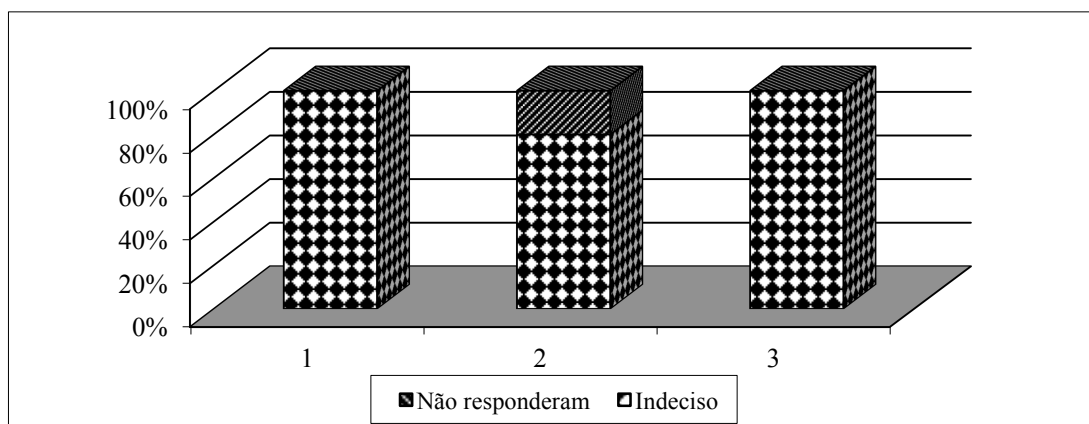


Gráfico 02. Quesitos que obtiveram índices de indecisão

Legenda:

- 1- Possibilidade de inovar e assumir riscos.
- 2- Quantidade de conflito existente.
- 3- Angústias no ambiente de trabalho.

Quanto à possibilidade de inovar e assumir riscos, 41,18% encontra-se indecisos. A indecisão dos funcionários pode representar que o trabalho desempenhado pelos mesmos esteja sendo rotineiro, o que dificulta a possibilidade de inovar e assumir riscos.

Em relação à quantidade de conflito existente, 47,06% dos funcionários encontram-se indecisos. A grande parte dos funcionários que se encontram indecisos pode representar que entendem o conflito como algo negativo, e que não traz satisfação.

Sobre as angústias no ambiente de trabalho percebe-se que 29,41% encontram-se indecisos. Pode-se dizer que 29,41% afirmam estarem indecisos por poderem não conseguir avaliar e compreender, em relação à pesquisa, sobre o sentimento de angústia no ambiente de trabalho.

4.2.3 Quesitos indicadores de insatisfação

Dentre os quesitos pesquisados, os funcionários da indústria encontram-se em níveis de insatisfação com os quesitos ilustrados no gráfico a seguir.

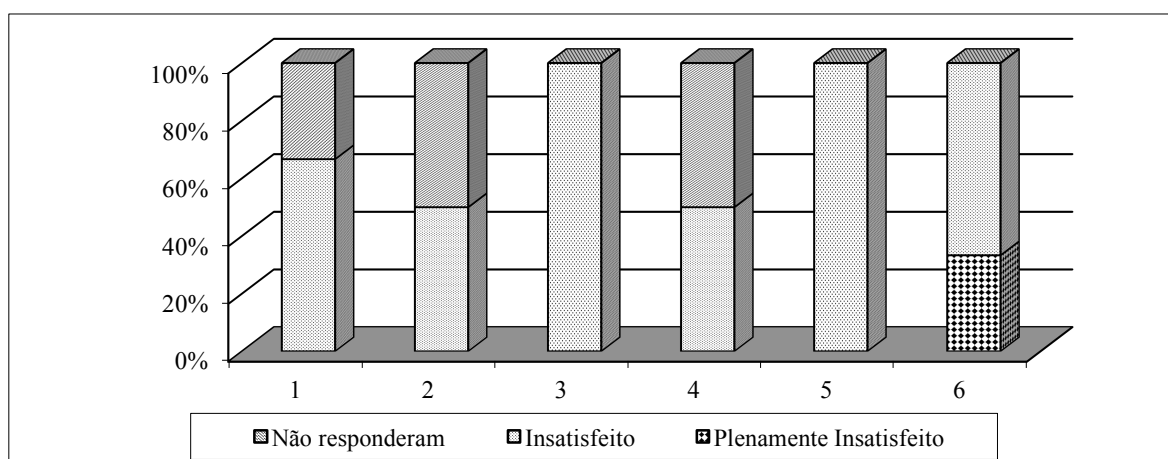


Gráfico 03. Quesitos que obtiveram índices de insatisfação

Legenda:

- 1- Salário recebido
- 2- Benefícios oferecidos
- 3- Estabilidade no emprego
- 4- Importância que percebe que o trabalho possui
- 5- Recompensas justas
- 6- Ambiente físico

Constatou-se que em relação ao salário recebido pelos funcionários pesquisados, observa-se uma certa dispersão com os respondentes, uma vez que 11,76% encontram-se insatisfeitos com o salário que recebem. É importante desenvolver um plano de cargos e salários, para que os cargos sejam avaliados e classificados permitindo, desta maneira, uma remuneração justa para evitar insatisfações que poderão refletir negativamente no clima organizacional.

Percebe-se que, em relação aos benefícios oferecidos aos funcionários, apenas um funcionário (5,88%) demonstra estar insatisfeito com tais benefícios. Logo, o percentual obtido indica que os benefícios oferecidos satisfazem os funcionários da indústria.

Percebe-se que quanto à estabilidade no emprego dos funcionários, 5,88% encontram-se insatisfeitos e 23,53% estão indecisos. Fazendo-se um comparativo com o quesito tempo de serviço dos funcionários da indústria, percebe-se que a maioria trabalha há menos de 2 anos (41,18%). Estes dados podem conduzir a uma reflexão de que 23,53% dos funcionários sentem-se indecisos pela continuidade no seu posto de trabalho.

Quanto à importância que percebem que o trabalho possui, apenas 5,88% encontram-se insatisfeitos. Percebe-se que a maioria está satisfeita em relação à importância do trabalho que desempenham.

Quanto às recompensas justas, 1,76% dos funcionários estão insatisfeitos quanto às recompensas justas e 35,29% estão indecisos. Percebe-se, portanto, que há um significativo percentual de indecisos e 11,76% que se encontram insatisfeitos quanto às recompensas justas, estando em consonância com a questão que avalia o salário recebido, onde houveram casos indecisos e insatisfeitos.

Constatou-se que, quanto ao ambiente físico, ocorre uma dispersão nas opções, onde 11,76% estão insatisfeitos, 5,88% estão plenamente insatisfeitos e 11,76% encontram-se indecisos quanto ao ambiente físico. Os insatisfeitos com o ambiente físico totalizam 17,64% dos funcionários. Desta forma, pode-se dizer que um percentual significativo se encontra insatisfeito com as características físicas do ambiente de trabalho.

5. CONCLUSÃO

A relação entre as pessoas e o clima organizacional produz reflexos no nível de satisfação sobre diversos quesitos, que poderá impactar (negativa ou positivamente) na motivação e desempenho destes indivíduos, o que poderá contribuir para a produtividade no ambiente de trabalho da organização.

A pesquisa evidenciou que os funcionários se encontram satisfeitos em relação a vários quesitos, tais como: alcance de objetivos individuais relacionados ao trabalho, maneira de pensar e agir, atenção aos detalhes, orientação da empresa para obtenção de resultados, importância dada às pessoas, trabalho em equipe, chefia e liderança, desenvolvimento pessoal, retorno dado pela chefia. Percebeu-se que se encontram satisfeitos com a felicidade e produtividade no ambiente de trabalho, trabalho mentalmente desafiador, apoio recebido pela empresa e colegas, ajuste personalidade/cargo, frequência ao trabalho, ambiente social, tarefas desempenhadas, papel representado e vontade de empregar altos níveis de esforços.

No entanto, há parcelas significativas de indecisos quando a questão é possibilidade de inovar e assumir riscos, quantidade de conflito existente e angústias no ambiente de trabalho.

Existem funcionários insatisfeitos quando as questões se referiam ao salário recebido, benefícios oferecidos, estabilidade no emprego, importância que percebe que o seu trabalho possui, recompensas justas e ambiente físico. Percebe-se, portanto, que a fonte de insatisfação para uma parcela dos funcionários são os itens anteriormente descritos, o que pode ser revisto por meio de um plano de cargos e salários, o que foi sugerido e acatado pela indústria. Como o

ambiente físico foi apontado como uma fonte de insatisfação por um significativo percentual, recomenda-se uma revisão por parte da empresa, quanto às instalações físicas, máquinas/equipamentos, temperatura, luminosidade e demais itens relacionados.

Como o ambiente físico é tido por alguns poucos funcionários como uma fonte de insatisfação, recomendou-se uma revisão por parte da empresa, quanto às instalações físicas, máquinas/equipamentos, temperatura e luminosidade. A direção da indústria decidiu construir suas novas instalações, o que está sendo feito atualmente, observando atentamente a disposição das máquinas e a temperatura no ambiente de trabalho, buscando diminuir os efeitos negativos sobre a percepção dos funcionários quanto ao local de trabalho, com o auxílio dos resultados desta pesquisa.

A presente pesquisa, que ora finda, contribuiu, tanto pelo lado da aplicação das teorias administrativas quanto pela prática diária da organização, quanto a identificação e análise das características de uma organização, neste caso uma indústria de alimentos, por meio do conhecimento das percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho.

Recomendam-se futuras pesquisas nesta área pois, identificar o nível de satisfação ou insatisfação das pessoas quanto ao ambiente de trabalho, pode proporcionar o surgimento de melhorias que, como neste caso, podem se fazer necessárias e interessantes para melhorar o seu clima organizacional e, por consequência, melhorar o nível de produtividade da organização.

REFERÊNCIAS

- Bowditch, J. L. (1992). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- Daft, R. L. (1999). *Teoria e projeto das organizações*. 6. ed., Rio de Janeiro.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1992). *Comportamento humano no trabalho*. São Paulo: Pioneira.
- De Masi, D. (2003). *O futuro do trabalho*. Fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. 8. ed., Rio de Janeiro: José Olympio.
- Etzioni, Amitai. (1984). *Organizações modernas*. 7. ed., São Paulo: Pioneira.
- Gil, A. C. (1994). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Kanaane, R. (1994). *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas.
- Luz, R. S. (1995). *Clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Oliveira, M. A. (1995). *Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados*. São Paulo: Nobel.
- Richardson, R. J. (1989). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamento organizacional*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC.
- Roesch, S. M. A. (1996). *Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas.
- Schermerhorn, J. et. al. (1999). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Porto Alegre: Bookman.

Wagner I., J. A., & Hollenbeck, J. (1999). *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva.

Wren, D. A. (1994). *The evolution of management thought*. 4th. ed. Canada: John Wiley & Sons Inc.