

**UNISUL- UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
PÓS- GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

**A IMPORTÂNCIA DE UM BOM CLIMA ORGANIZACIONAL PARA A
BUSCA DE UM MELHOR DESEMPENHO DAS EQUIPES: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA DE CALÇADOS DE IPIRÁ**

Paulo Cezar Marson¹

Osny Taborda Ribas Junior²

03/05/2017

RESUMO

Uma organização onde predomina um bom ambiente de trabalho, onde todos os colaboradores independente da posição hierárquica por eles ocupadas estejam engajados na implementação e manutenção de um bom clima organizacional geram resultados positivos para todos os envolvidos e também vantagem competitiva da empresa. Baseado nessas premissas objetivou-se através do presente trabalho compreender e descrever as variáveis que impactam no clima organizacional, a partir da percepção dos próprios colaboradores em uma empresa de calçados de Ipirá. Para obter essas informações foi realizado uma pesquisa através de um questionário com perguntas fechadas a uma amostra de colaboradores que atuam em diversos setores da empresa. Os resultados desse estudo permitirão identificar quais variáveis influenciam no clima organizacional da organização e demonstrar os pontos que a organização precisa melhorar.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Vantagem Competitiva. Motivação.

¹ Acadêmico do curso de pós-graduação em Gestão de Pessoas na Universidade do Sul de Santa Catarina, graduado em Administração de Empresas na Unisul e Gerente de Unidade Fabril de Calçados.

² Professor da Universidade do Sul de Santa Catarina - Unisul

1. INTRODUÇÃO

A sociedade está em constante evolução e está sempre em busca de novas tecnologias, novos métodos de trabalho, novas maneiras para solucionar problemas e para isso precisa buscar mais conhecimento o que não é uma tarefa fácil, é sim uma tarefa árdua que envolve muita determinação.

Existem muitas formas de olhar para os problemas que nos rodeiam, enquanto existem pessoas que enxergam problemas ao olhar para eles, existem pessoas que enxergam soluções ao olhar para os mesmos. Isso significa um olhar simples, sobre o que está ali exposto, mas com a intencionalidade de revelar que este simples problema na verdade oculta elementos concretos que só se tornam visíveis em um processo de investigação.

Praticamente tudo o que se faz e precisa ser feito no ambiente corporativo envolve a necessidade de se comunicar com pessoas. No passado as mesmas tinham um tratamento passivo, mecanicista, mas que de um tempo para a atualidade isso vem mudando rapidamente.

O diferencial competitivo está mais presente nas organizações atualmente, existindo a necessidade de termos um clima na organização que atenda as expectativas de todos os envolvidos.

A organização e as lideranças têm papel fundamental para construção e manutenção de um bom clima organizacional. Existe a necessidade de se compreender como o clima organizacional afeta o desempenho das lideranças e de seus subordinados.

Para compreender isso buscamos através do modelo de Bergamini e Coda (1997, p. 103-105) que utilizou empresas brasileiras públicas e privadas para formalizar o seu estudo e procurou - se então visualizar as variáveis que influenciam no clima organizacional e por consequência verificar as que precisam de algum tipo de ação para melhorar o clima da organização.

1.1 TEMA

A importância de um bom clima organizacional para um melhor desempenho das equipes.

1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

Como o clima organizacional influencia no desempenho das lideranças e seus subordinados?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Identificar através da percepção dos colaboradores quais variáveis influenciam negativamente e positivamente o clima organizacional afetando o desempenho dos mesmos.

1.3.2 Específicos

a) Apresentar as bases teóricas que envolvem o tema clima organizacional.

b) Apresentar um estudo sobre as variáveis que influenciam o clima organizacional na empresa.

c) Identificar quais são as variáveis que mais impactam no clima organizacional e por consequência no desempenho das equipes.

1.4 JUSTIFICATIVA

Desde a década de 90 a indústria calçadista vem passando por transformações profundas no Brasil. Registrando investimentos relevantes para ganhos de competitividade, com isso, poder concorrer com os calçados produzidos fora do Brasil.

Nesta década, mudaram as condições de produção e concorrência na cadeia produtiva de calçados. O aumento da concorrência externa e, sobretudo, no mercado interno, que adotou padrões de qualidade e produção internacionais, fez com que as empresas buscassem a redução de custos de produção e o aumento de participação no mercado externo.

Grandes empresas calçadistas deslocaram-se da região sul e sudeste para o Nordeste, especialmente para o Ceará e Bahia em busca de custo reduzido de mão-de-obra e também em função dos incentivos dos governos locais.

A decisão de aumentar a produção voltada para o mercado externo também foi um dos fatores, uma vez que o Nordeste possui localização privilegiada em relação aos Estados Unidos, principal importador de calçados do país (BNDES, 2002. p. 63-82).

Nesse cenário, cada vez mais competitivo e com grandes investimentos temos pessoas que por sua vez são contratados para trabalharem nessas empresas. Com pouco conhecimento na sua grande maioria vão aos poucos conhecendo o produto, a empresa e a cultura da mesma. Como em um turbilhão vão descobrindo a diferença da cultura local com a cultura da empresa que traz consigo toda a sua metodologia de trabalho e toda a sua cultura organizacional despertando incertezas e inseguranças.

Buscando mais agilidade na busca dos objetivos e metas estabelecidas e necessárias para andamento do negócio, essas corporações enviam líderes com bom desempenho no setor que atuavam nas respectivas sedes no sul e sudeste do país para essa nova planta industrial, na maioria das vezes esses líderes encontram diversas dificuldades de adaptação ao novo local visto as diferenças culturais e técnicas encontradas com os colaboradores sem experiência.

A construção de vantagem competitiva sustentável não depende apenas de uma boa estratégia de negócios, mas também depende de funcionários satisfeitos, motivados e determinados. Segundo Robbins (2003, p.27) afirma que melhor modo de entender a motivação dos funcionários é pensar nela como sendo dependente de 3 relacionamentos. Se qualquer um deles for fraco, o desempenho dos colaboradores também será afetado.

Já Barney e Herterly (2007, p.10) afirma que melhor modo de entender a motivação dos funcionários é pensar nela como sendo dependente de três relacionamentos. Se qualquer um deles for fraco, o desempenho dos colaboradores também será afetado. Escolher uma estratégia nada significa se ela não for implementada. A implementação da estratégia ocorre quando uma empresa adota políticas e práticas organizacionais consistentes com sua

estratégia. Com base nessas premissas como o clima organizacional influencia no desempenho das lideranças e seus subordinados?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O estudo sobre clima organizacional visa a compreensão das necessidades, preocupações e percepções dos colaboradores de determinada empresa.

Para Souza (2014, p.102), o clima organizacional é algo perceptual e mutável dentro de uma organização, sendo influenciado por elementos que fazem parte da cultura organizacional”.

Segundo Maximiano (1995, p.107), “o clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação no trabalho”. Esse autor considera o estudo do clima organizacional importante afim de compreender se a organização e suas práticas favorecem ou não o interesse e o rendimento das pessoas.

Já o conceito apresentado por Robbins, Judge e Sobral (2010), para os quais o clima organizacional é um reflexo das percepções comuns que os colaboradores da organização têm sobre ela e o ambiente do trabalho.

Por sua vez, Stefano, Zampier e Maçaneiro (2007), definem o clima de uma organização como forma de comportamento de seus recursos humanos diante de diferentes aspectos internos e externos, que se apresentam de forma diferenciada em cada período.

Entretanto, Araújo e Tagliocolo (2007), afirmam que clima organizacional ocorre no âmbito organizacional, o qual acaba sendo afetado por quatro grandes dimensões sendo elas resistência a mudança, estresse, liderança e motivação. A resistência a mudança está relacionada com alterações das rotinas de trabalho por outra melhor ou mais eficiente e envolve a participação dos colaboradores no processo de implantação e adequação de um novo sistema. Já o estresse está relacionado às ações rotineiras, as quais envolve o relacionamento com as

demais pessoas. O estresse afeta a produtividade do colaborador, tendo sua origem motivada por fatores pessoais quanto da própria organização, cabendo ao administrador promover ações que amenizem os impactos negativos do estresse.

Bons líderes influenciam e motivam a sua equipe de trabalho, tornando a organização mais eficiente e eficaz, gerando conseqüentemente melhores resultados. Já a motivação está mais ligada a aspectos internos do que externos. As organizações podem gerar estímulos externos, mas cada colaborador terá uma percepção do que o motiva ou não. (SOUZA, 2014, p.101-102).

A compreensão mais ampla do que foi definido como motivação não será conseguida senão dentro da medida em que se esteja atento com relação a dimensão de ordem interior devendo ser por isso um fenômeno comportamental qualitativamente diferente das ações condicionadas por estímulos externos. Esse entendimento vai influenciar necessariamente o carácter típico da filosofia administrativa que se assume em relação ao elemento humano dentro das organizações.

Não se consegue motivar quem quer que seja; as pessoas são condicionáveis, mas a motivação nasce no interior de cada um. A única coisa que se pode fazer para manter as pessoas motivadas é conhecer as suas necessidades e oferecer fatores de satisfação dessas necessidades. O desconhecimento desse aspecto irá fazer com que paradoxalmente se consiga desmotivar as pessoas. Portanto, a grande preocupação não reside em adotar estratégias que motivem as pessoas, mas principalmente criar um ambiente de trabalho no qual o trabalhador mantenha o tônus motivacional que tinha em seu primeiro dia de trabalho (BERGAMINI E CODA, 1997, p.92).

Baseado nas definições acima citadas pelos autores podemos considerar unânime entre todos os pesquisadores que o clima organizacional tem grande importância para o colaborador, pois é a forma como este entende e percebe o seu ambiente de trabalho sendo que é um dos principais fatores de determinação na qualidade de vida no trabalho. E para atender essa necessidade Chiavenato (2010), afirma que as organizações com o passar do tempo precisaram se adaptar.

A pesquisa comportamental surgiu na década de 1940, trazendo um novo enfoque na teoria das organizações, onde houve um abandono das normas e

prescrições adotadas até então para um novo modelo com ênfase nas pessoas no contexto organizacional macro.

Olhando para os estudos e pesquisas, vemos que os líderes têm grande influência no clima organizacional. No geral as organizações são administradas sob certas perspectivas e cada uma delas tem como base as convicções de como as pessoas se comportam dentro da mesma. Essas convicções moldam a maneira de conduzir os colaboradores e também como se planeja, organiza e controla as atividades.

Foram comparados por McGregor dois estilos de gestão. Uma baseada no estilo tradicional e outra baseada nas concepções modernas a respeito do comportamento humano.

O estilo tradicional considera que os colaboradores evitam trabalhar, não assumem responsabilidades, são resistentes a mudanças e que são muito dependentes, sendo necessário que os mesmos sejam dirigidos e controlados pelos seus controladores. Essa metodologia faz com que o ambiente de trabalho seja rígido, não havendo espaço para a criatividade ser expressada por parte dos colaboradores e os mesmos são vistos como meios de produção motivados por uma remuneração.

Olhando para a perspectiva comportamental, que possui premissas atuais a respeito do comportamento humano nos diz que ao trabalho (desde que realizado por vontade própria) é sim fonte de satisfação e recompensa. Que as pessoas não são passivas e resistentes às necessidades da empresa a qual trabalham e que as mesmas possuem motivação, criatividade, comportamentos adequados e capacidade de assumir responsabilidades. O ser humano aprende a aceitar e buscar responsabilidades, possui grande capacidade na solução de problemas organizacionais e nos tempos atuais as potencialidades intelectuais das pessoas são muito pouco utilizadas. Considerando a perspectiva comportamental ela nos mostra um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, onde o administrar é um processo onde é encorajado o crescimento individual, liberando potenciais, criando oportunidades, removendo obstáculos e orientando quanto aos objetivos.

O comportamento organizacional é o estudo das dinâmicas organizacionais e como os grupos de colaboradores se comportam dentro delas. É uma ciência interdisciplinar. As organizações somente alcançam seus

objetivos se as pessoas coordenarem seus esforços, pelo fato que individualmente não teriam como alcançar o resultado esperado. Também deve-se considerar que como a organização espera talento, ações e potencial de desenvolvimento por parte de seus colaboradores, os mesmos também tem suas expectativas quantos as organizações para o atendimento de seus objetivos pessoais. Isso recebe o nome de reciprocidade, visto que ocorre uma interação entre as pessoas e a organização. Mas eventualmente ocorrem conflitos entre os objetivos que as organizações procuram e os objetivos que individualmente cada colaborador quer alcançar, visto que os objetivos organizacionais e os objetivos individuais nem sempre são compatíveis sendo que a responsabilidade pela integração entre os objetivos da organização e dos indivíduos recai sobre a administração.

Por conta disso na atualidade existe a necessidade de uma nova geração de líderes que precisam ser originais, inovadores, que inspirem confiança de seus liderados, que tenham uma visão de longo prazo, que sejam eles mesmos e que inspirem e desenvolvam seus subordinados. Também existem diferenças entre líderes e gerentes. Algumas características de líder foram citadas acima. Já gerentes possuem características um pouco diferentes como manter os olhos no resultado, aceita o status, tem uma visão de curto prazo, a administração baseia-se em controles, no sistema e na estrutura da organização entre outros. E isso é um ponto crucial nas organizações. A mudança de gerentes para líderes.

Quando isso não acontece ocorrem alterações no clima organizacional levando os colaboradores a se afastar do trabalho, aumento o índice de absenteísmo e até a doenças psicossomáticas.

Um bom clima organizacional aliado a uma gestão positiva com práticas modernas ajudam a evitar conflitos no ambiente de trabalho.

Moreira (2016, p.16-20) diz:

“O bom ambiente gera engajamento dos empregados, que se traduz em conexão emocional com a empresa e o trabalho. Diversos institutos de pesquisa comprovam que os indicadores de negócio são sempre os mais elevados nas empresas em que há mais engajamento. Nelas há menos acidentes de trabalho, menos absenteísmo, maior lucratividade e equipe comercial com performance 50% maior do que nas concorrentes”.

O autor ainda diz que as empresas precisam estar alertas aos benefícios do ambiente de trabalho positivo e saudável. Ele cita como exemplo empresas listadas em bolsa que fazem parte de rankings para trabalhar e possuem melhores indicadores de performance e isso leva investidores a olhá-las de forma diferenciada, pois as que cuidam do capital humano são as que tem maior capacidade de inovação e criatividade. Também acrescenta que o mundo está vivenciando uma mudança de modelo de gestão, em que as empresas estão passando de uma visão mecanicista onde todos os recursos são parte de uma máquina, inclusive a humana, para uma visão orgânica, em que a empresa é um organismo vivo e todas as partes são importantes e o que faz a empresa girar é a confiança (MOREIRA, 2016, p.16-20).

Segundo Robbins (2003, p.57-59), colaboradores que confiam em seus líderes estão dispostos a sujeitar-se às suas ações visto que estão seguros que seus direitos e interesses que não serão utilizados contra eles como também as pessoas não irão seguir alguém que não admirem ou percebam um comportamento desonesto e que tira vantagem delas. Sendo que a honestidade e a confiança figuram no topo e são componentes essenciais na liderança atualmente, pois as mudanças e a instabilidade são cada vez comuns nos locais de trabalho. No mundo contemporâneo os líderes precisam ser transparentes, justos, verdadeiros e que expressem seus sentimentos e cumpram suas promessas mostrando consistência em suas ações. A partir do entendimento do referencial teórico que explica a relação entre Clima Organizacional existente nas organização e desempenho, iniciou-se a construção dos procedimentos metodológicos necessários para atingir o objetivo geral deste estudo.

3. METODOLOGIA

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Após a investigação do referencial teórico, em relação ao problema proposto, foi possível identificar os pontos chaves de análise a serem pesquisados na empresa escolhida.

A pesquisa irá abranger coordenadores, supervisores e operadores de apoio à produção de uma marca em produção nos pavilhões 1 e 4 nos setores

de almoxarifado, Departamento técnico, setor de planejamento e duas áreas de produção efetiva. A empresa atua no ramo calçadista e também no varejo. Conta atualmente com 16.000 funcionários no grupo todo. Na planta em questão são 1800 colaboradores que atuam na fabricação de calçados femininos, masculinos e infantis. Nos pavilhões onde a pesquisa será realizada possuem 800 colaboradores e nas áreas específicas da pesquisa cerca de 100 colaboradores. A escolha dessa empresa para servir de base para a presente pesquisa se fundamentou nos seguintes argumentos:

O pesquisador é colaborador da empresa, tendo conhecimento da estratégia da organização e fácil acesso aos respondentes.

O pesquisador tem profundo interesse em diagnosticar problemas de performance nos setores envolvidos pela pesquisa. Por conta da crise econômica do país a empresa vem passando por profundas alterações na estrutura organizacional, está revalidando os seus processos e o modelo de gestão num todo.

3.2 INSTRUMENTOS DA COLETA DE DADOS

Após a análise optou-se que a melhor forma de coletar os dados seria através de um questionário visto o momento de transição que a empresa está passando. É uma forma rápida de aplicar a pesquisa experimental onde as respostas são facilmente padronizáveis e também não expõe os colaboradores, o qual no momento poderia interferir no resultado ou ainda os colaboradores poderiam não querer participar da mesma.

Para a elaboração do questionário utilizou-se o modelo de Coda (1997) que aplicou empresas públicas e privadas para formalizar o seu estudo. A entrega dos questionários ocorreu com a definição de um número de 20 participantes das áreas de atuação como suprimento de materiais, programação, áreas de apoio e setores de produção envolvendo todos os níveis de hierarquia desses setores e entregue em mãos a cada um deles. No momento da entrega foram dadas as instruções e dado o prazo para devolver, sendo que as mesmas informações estavam descritas no cabeçalho da pesquisa. O questionário utilizado encontra-se no anexo A.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Segundo Luz (2003), a parametrização na definição de critérios facilita a contagem das diferentes opções de respostas. Cada opção de resposta do questionário de clima organizacional deve ser interpretada no momento da tabulação como uma manifestação de satisfação ou insatisfação do respondente. Os dados foram tabulados com auxílio do Excel e de forma manual com o propósito de calcular o percentual de funcionários inseridos conforme as variáveis da pesquisa, utilizando-se de escalas de menor importância para maior importância.

A primeira variável analisada na pesquisa de clima organizacional foi a “Liderança” (Gráfico 01). Essa variável avalia o encorajamento pelo chefe ao desenvolvimento profissional, assim como o grau de feedback ofertado aos colaboradores, visando um melhor direcionamento profissional. (CODA, 1997).

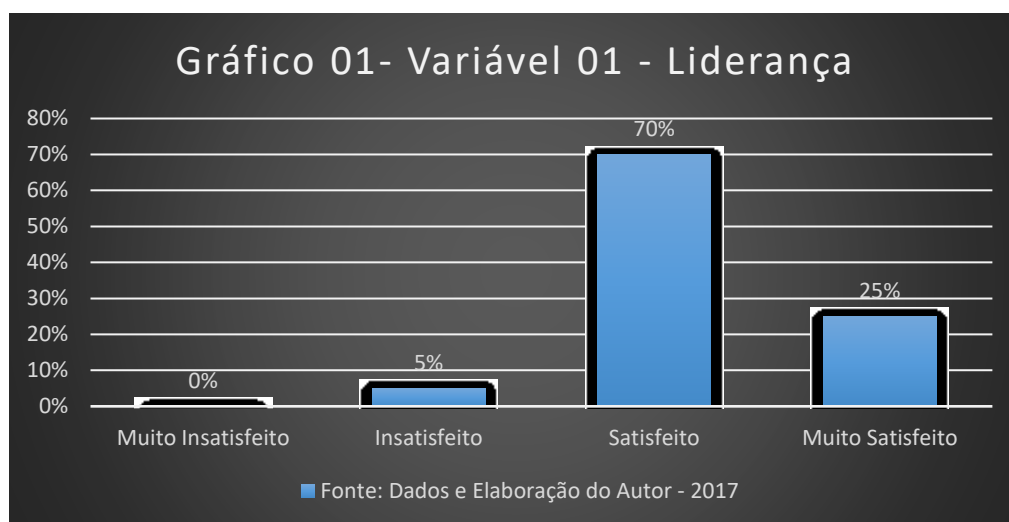


Gráfico 01: Variável 01 – Liderança.

Os resultados obtidos sobre esta variável apontam que 95% dos respondentes estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a liderança, enquanto 5% estão insatisfeitos. Essa variável nos mostra que os líderes estão atuando e fazendo o seu papel, encorajando os colaboradores e promovendo a busca de conhecimento ampliando a visão de seus subordinados.

A segunda variável analisada foi a “Compensação” (Gráfico 02), ela se refere, segundo Coda (1997), a um equilíbrio do pacote de remuneração da empresa e a amplitude dos benefícios.

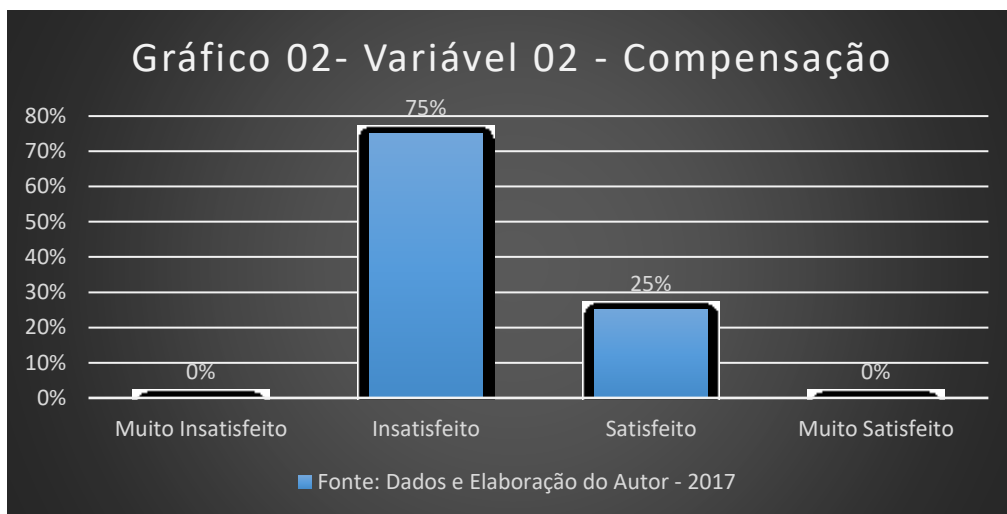


Gráfico 02: Variável 02 – Compensação

Os resultados obtidos indicam que 25% dos colaboradores estão satisfeitos com a remuneração da empresa. Entretanto, 75% demonstraram insatisfação. Esse é um fator que precisa ser avaliado de perto, visto o percentual elevado de colaboradores insatisfeitos com a remuneração. Esse resultado mostra que a empresa deve rever sua política de remuneração, que pode estar defasada ou então não estar sendo aplicada da forma planejada. Essa insatisfação também tem reflexos no desempenho dos colaboradores, onde os mesmos percebem a baixa remuneração e com isso seu desempenho é diretamente impactado.

A terceira variável é a Maturidade Empresarial (CODA, 1997). Esta variável está relacionada a forma como os colaboradores entendem as atividades e os objetivos da organização e refletem sobre a ação do mercado dos concorrentes e dos clientes.

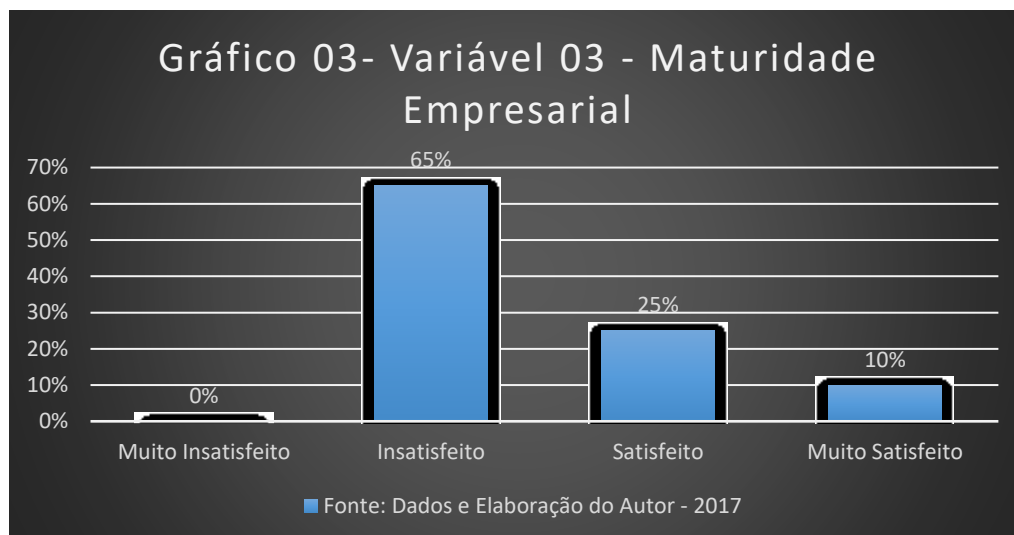


Gráfico 03 – Variável 03 – Maturidade Empresarial

Como demonstrado no gráfico 03, o resultado dessa variável apresentou um baixo nível de satisfação ficando apenas em 35 % de satisfeitos/muito satisfeitos sendo que 65 % dos colaboradores estão insatisfeitos. Aqui a empresa precisa aprofundar o estudo para identificar as causas do alto índice de insatisfação e na sequência promover ações para contornar os problemas identificados.

Em relação à variável “Colaboração entre as Áreas” 10 % dos colaboradores estão insatisfeitos, e 90 % estão satisfeitos conforme o gráfico 04. Essa variável representa a percepção sobre o respeito e a colaboração existente entre as diversas áreas da organização para atingir os objetivos e metas da organização.

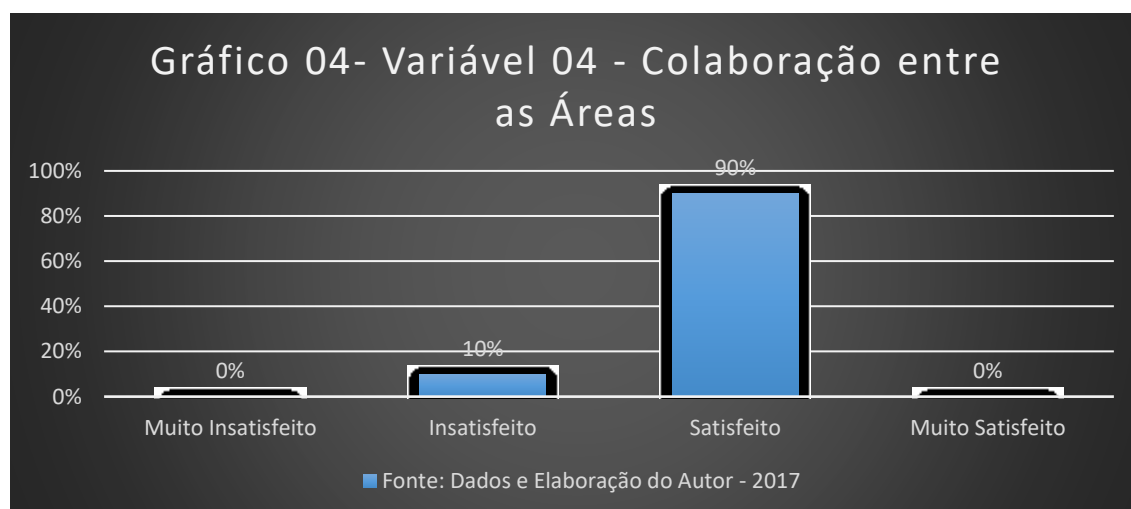


Gráfico 04 – Variável 04 – Colaboração entre as áreas

O resultado mostra que nessa variável na percepção dos colaboradores as áreas estão bem integradas para a busca dos resultados.

Quanto à variável “Valorização Profissional” (Gráfico 05) que representa o estímulo da empresa ao desenvolvimento técnico e profissional e quanto são recompensados por isso, apenas 40% dos entrevistados demonstraram estarem satisfeitos, enquanto 60% demonstraram insatisfação.

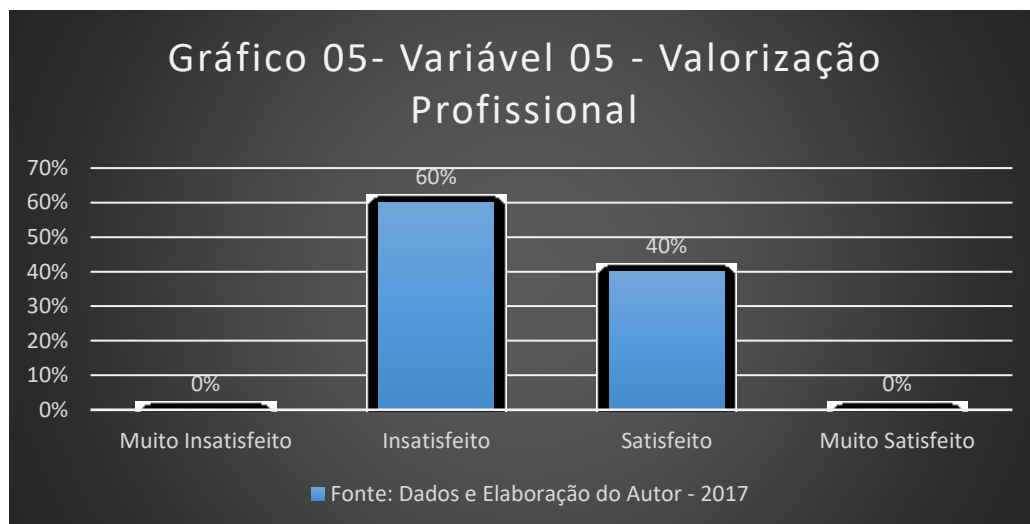


Gráfico 05 – Variável 05 – Valorização Profissional

Para melhorar esse resultado a empresa precisa disponibilizar maiores oportunidades de crescimento e promoção como cursos de especialização, incentivo à graduação, e uma política de promoção por desempenho.

A variável seguinte foi “Identificação com a empresa” (Gráfico 06), que está relacionada ao sentimento de pertencer a uma grande equipe em busca de objetivos mútuos (CODA, 1997).

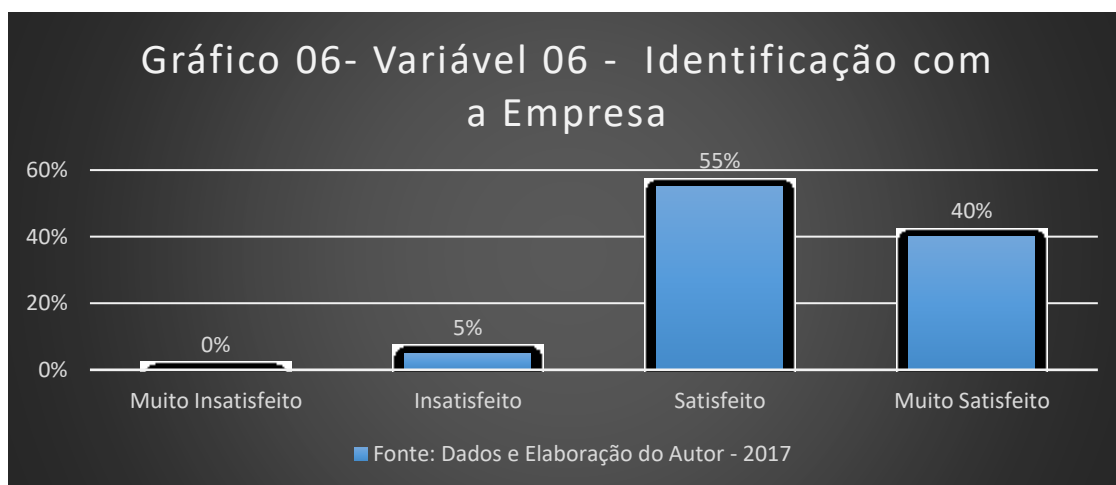


Gráfico 06 – Variável 06 – Identificação com a Empresa

O resultado geral foi muito satisfatório, visto que 95% dos colaboradores estão satisfeitos / muito satisfeitos nessa variável. É importante ressaltar que 5% dos colaboradores responderam estar insatisfeitos, merecendo um ponto de atenção da liderança para buscar entender os motivos de não se sentirem pertencentes a uma grande equipe em busca de objetivos mútuos.

No que está relacionado à variável “Processo de Comunicação” que trata sobre a percepção sobre a transmissão e o entendimento de informações necessárias para o bom funcionamento da organização é perceptível que existem falhas no processo (Gráfico 07) pois 25% dos entrevistados responderam estarem insatisfeitos, enquanto 75% responderam estarem satisfeito / muito satisfeito.

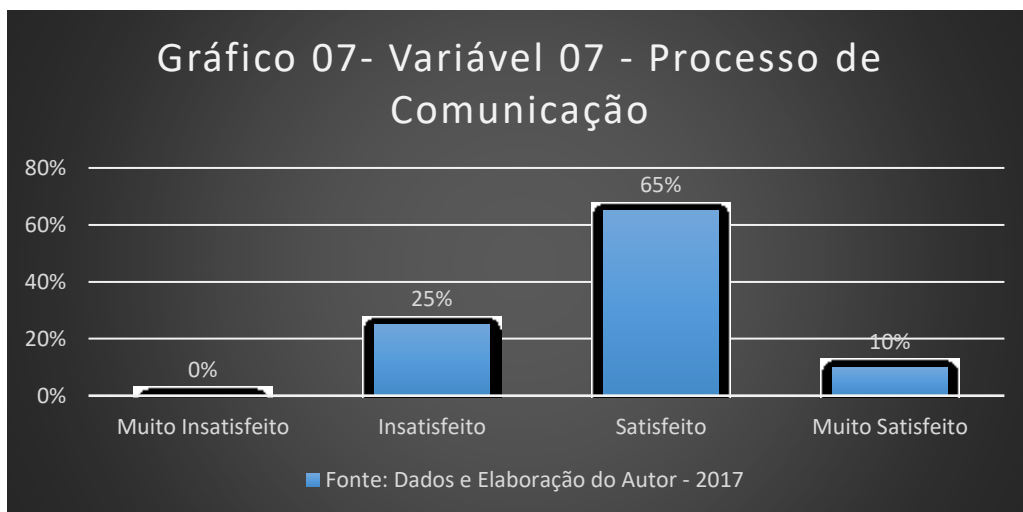


Gráfico 07 – Variável 07 – Processo de comunicação

Com um índice de insatisfação de 25%, é preciso que os líderes sejam mais transparentes e comuniquem melhor as informações para seus colaboradores.

Dando continuidade às análises, a próxima variável analisada foi o “Sentido do Trabalho” a mesma define como o sentimento do colaborador de que o trabalho realizado por ele é importante para os objetivos da organização (Gráfico 08) (CODA, 1997).

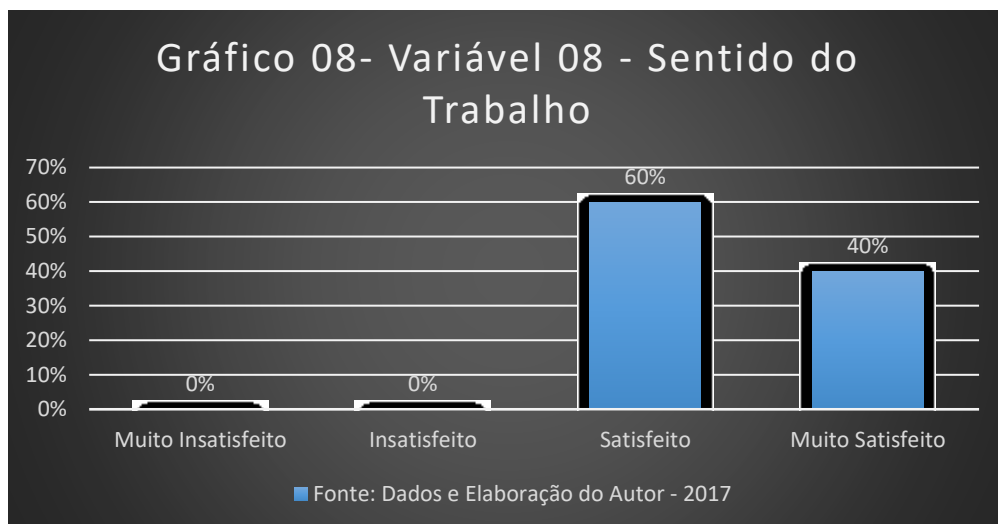


Gráfico 08 – Variável 08 - Sentido do Trabalho

Nessa variável tivemos 100% dos colaboradores satisfeitos/muito satisfeitos.

A “Política Global de Recursos Humanos”, considera a visão dos colaboradores sobre a importância do setor de RH oferece apoio ao desenvolvimento do trabalho e tem disponibilidade para ouvir e considerar a diversidade de opiniões.

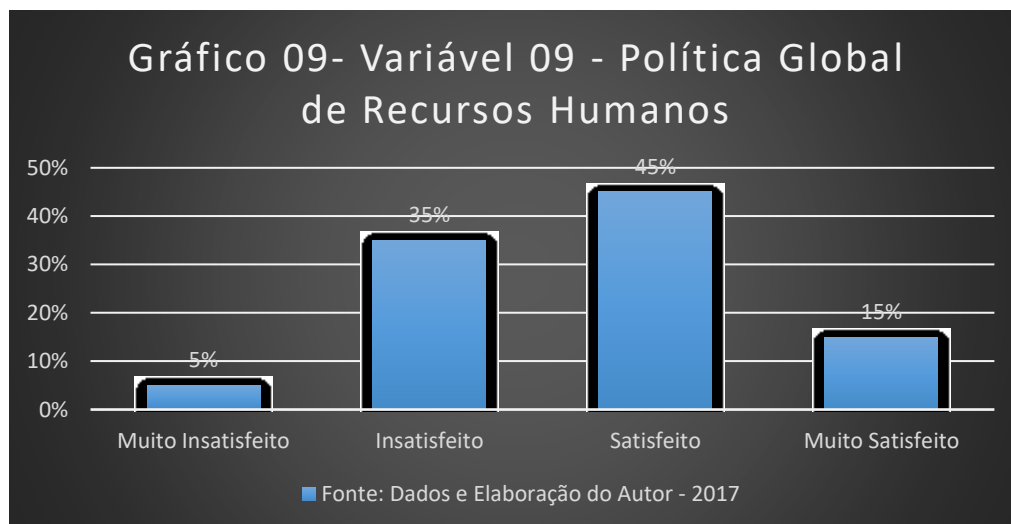


Gráfico 09 – Variável 09 – Política Global de Recursos Humanos

Conforme tabela acima 60% dos colaboradores estão satisfeitos/muito satisfeitos enquanto 40% estão insatisfeitos/muito insatisfeitos. Nesse caso, é necessário que haja um aprofundamento do porquê da insatisfação e atuar para melhorar a percepção dos colaboradores nesse quesito.

A variável “Acesso” para CODA(1997), representa a percepção do colaborador da forma como é feita e percebida a graduação da carreira dentro da organização.

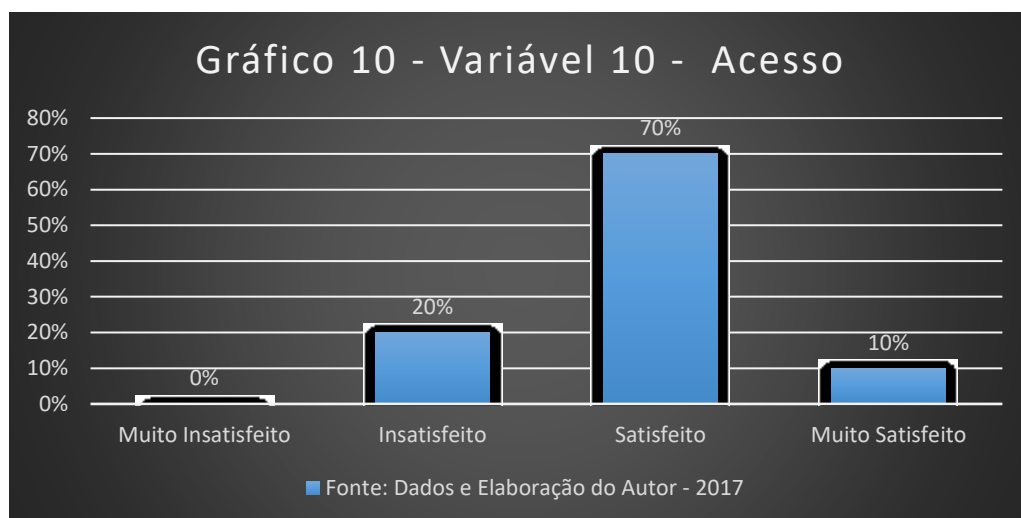


Gráfico 10 – Variável 10 – Acesso

Observa-se no gráfico 10 que 80% dos funcionários estão satisfeitos/muito satisfeitos com relação a essa variável, e que 20 % estão insatisfeitos / muito insatisfeitos.

Na segunda parte da pesquisa, objetivou-se compreender a percepção do colaborador sobre a relação entre clima e produtividade.

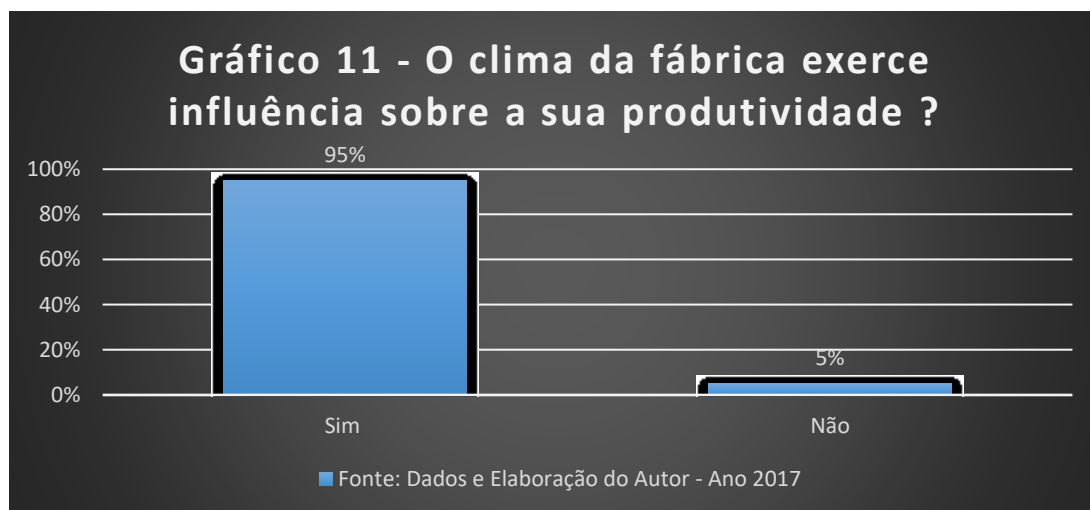


Gráfico 11 – O clima da fábrica exerce influência sobre a sua produtividade?

Conforme demonstrado no gráfico 11, objetivou-se entender como é a percepção dos colaboradores sobre a influência do clima na produtividade dos mesmos. Nesse quesito 95% dos entrevistados entendem que o clima no setor

influência sim na produtividade, enquanto 5% entendem que não influencia. Isso nos leva a compreender que é necessário termos um bom clima do ambiente de trabalho para chegar nas metas estabelecidas com maior facilidade.

No gráfico abaixo buscou-se avaliar como os colaboradores percebem a produtividade individual de sua equipe (Gráfico 12). Esse resultado deve ser levado em consideração pelo líder, visto que, muito ou pouco, 100% dos respondentes responderam que a produtividade individual afeta a sua motivação.

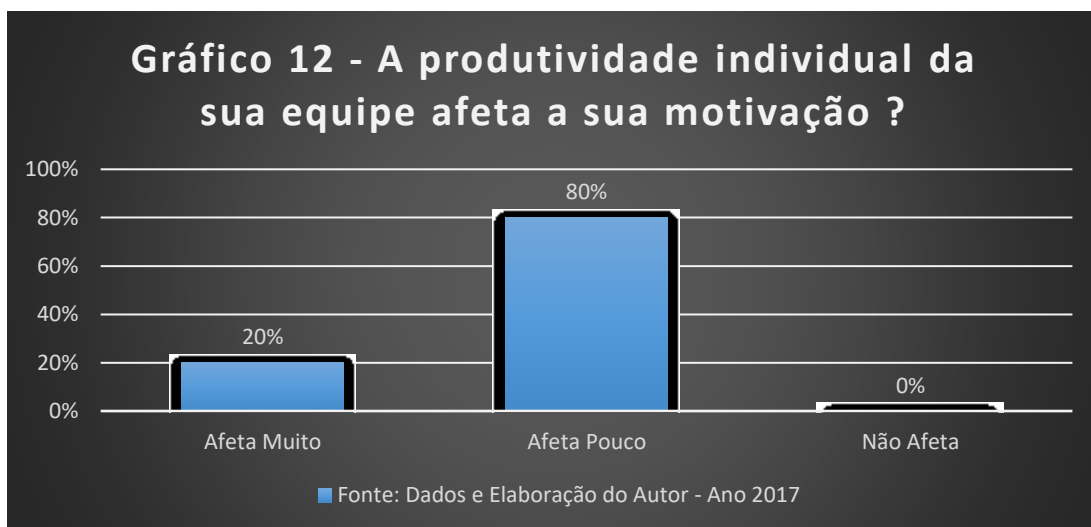
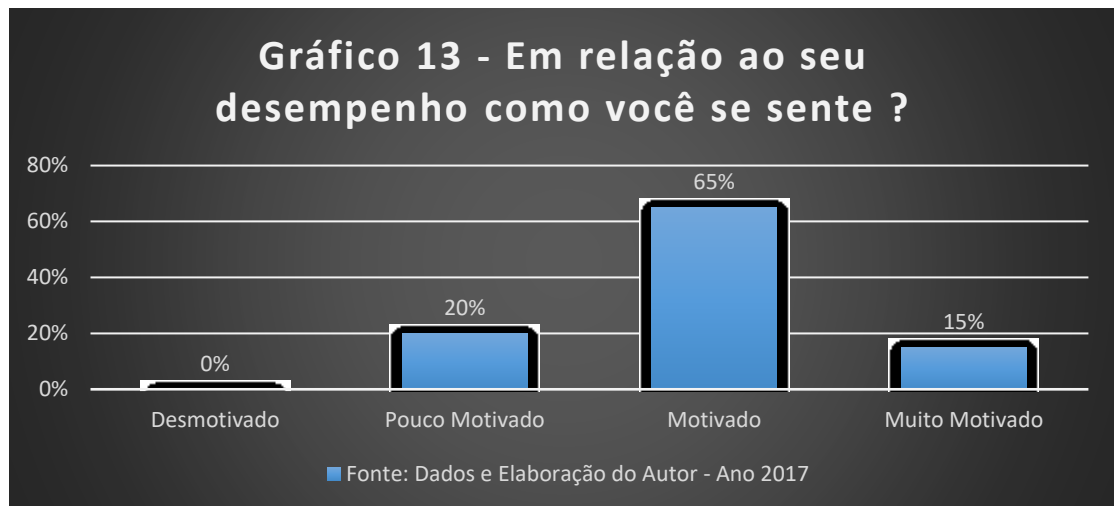


Gráfico 12 – A produtividade individual da sua equipe afeta a sua motivação?

Para fechar a pesquisa, objetivou-se compreender como os colaboradores do setor se sentem em relação ao desempenho de suas funções (Gráfico 13).



Nesse quesito 80% dos respondentes se sentem motivado/muito motivado em relação as tarefas por eles desempenhadas.

4 RESULTADOS

Na busca por compreender e descrever a percepção dos colaboradores que trabalham nessa empresa acerca do impacto gerado pelo clima no seu desempenho, e a partir do método de CODA (1997) proposto neste estudo visando o alcance desse objetivo, foi possível identificar que o maior índice de “insatisfação” encontrado nos setores relaciona-se com duas variáveis: “Compensação” e “Maturidade Empresarial”.

A variável Compensação apresentou um resultado de 75% de insatisfação e Maturidade Empresarial com 65% de insatisfação. Para a variável “Valorização Profissional” 60% dos colaboradores estão insatisfeitos / muito insatisfeitos e, para a variável “Política Global de Recursos Humanos”, um total de 35% revelou insatisfação ou muita insatisfação.

Assim, trabalhando-se as variáveis que obtiveram o maior índice de insatisfação, pode-se desenvolver dentro da empresa, um programa que vise o aumento da motivação dos colaboradores e da consequente melhoria do clima e do desempenho.

A pesquisa também revelou muitos fatores positivos, como elevados índices de satisfação por parte dos funcionários em outras variáveis avaliadas. Todavia, enfatizaram-se os índices de insatisfação para identificar os pontos que

devem ser trabalhados pelos gestores a fim de melhorar o desempenho da equipe.

Quanto à percepção dos colaboradores sobre o impacto do clima na produtividade, apenas 5 % dos entrevistados acham que o clima não impacta na produtividade, ou seja, 95% percebem que ao melhorar o clima no ambiente de trabalho, trabalhando-se as variáveis aqui investigadas que estejam com um maior índice de insatisfação, é possível o aumento de desempenho. Concluiu-se que, a partir do instante em que houver preocupação da gestão em buscar regeer a produtividade individual da equipe com base em uma avaliação de desempenho planejada, há a tendência de se conseguir elevar a motivação dos colaboradores da empresa, e por consequência, sua produtividade.

5 CONCLUSÃO

Conforme Souza (2014 , p. 102) , Maximiano (1995 , p. 107) , Robbins (2003, p. 57-59) e demais literaturas analisadas é unânime a posição dos pesquisadores que o líder e seu estilo de liderança impacta diretamente no clima onde o mesmo atua.

A tarefa da administração não é a de motivar seus empregados, mas sobretudo induzir comportamentos positivos por parte deles (BERGAMINI e CODA, 1997, p. 33).

Um bom clima organizacional e práticas modernas de gestão geram um diferencial competitivo. Ambientes de trabalho onde predominam a desmotivação da equipe, a ausência de integração das equipes de trabalho, conflitos, ausência de objetivos individuais e coletivos, falta de comprometimento dos colaboradores com o negócio, ausência de transparência da gestão aliada a uma comunicação deficiente, são enormes geradores de problemas e de custos muitas vezes invisíveis ao negócio.

Um clima organizacional sadio é vantajoso para ambas as partes, funcionários e empresa e como resultado temos mais envolvimento com o trabalho com melhores desempenhos e resultados. Aliás, um ambiente organizacional sadio se produz resultados significativos em termos de produtividade do negócio. O ganho financeiro e não financeiro passa

necessariamente pela melhoria do clima organizacional interno. Mas é necessário que os seus fatores estejam incorporados aos princípios modernos da gestão da empresa e que todos dentro da organização tenham a responsabilidade na sua implementação e manutenção, desde a alta administração, gerentes, líderes e todos os colaboradores.

Concluimos que na empresa que foi objeto de estudo há pontos com grande desequilíbrio como remuneração. Colaboradores que possuem cargos de liderança quando submetidos às pressões do dia a dia e não percebem reciprocidade financeira por parte da empresa passam a atuar no trabalho com certo desafeto a função. Parte dos respondentes externaram verbalmente a insatisfação no momento da entrega da pesquisa esse ponto. Como o objetivo era identificar e elencar as variáveis que influenciavam no clima da organização não se aprofundamos nesse item, cabendo a organização uma avaliação desse ponto e rever sua política de remuneração vigente.

REFERÊNCIAS

AIRES, Gardenia. **Clima Organizacional x Satisfação do Trabalho**. Brasília, v. 1, f. 16, 2003. 35 p. TCC (Psicologia)-Faculdade da Ciência da Saúde - FACS, 2003

BARNEY, Jay B.; HERTERLY, Willian S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. Tradução Monica Rosemberg. 1. ed. São Paulo: Pearson, v. 1, f. 164, 2007. 327 p. Tradução de: Strategic management and competitive advantage.

BERGAMINI, Cecilia W.(Org); CODA, Roberto(Org). **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, v. 1, f. 171, 1997. 342 p.

BNDES, Biblioteca Digital. **Deslocamento de empresas para os estados do Ceará e da Bahia**: o caso da indústria calçadista. BNDES. 2002. p.63-82.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Teoria das Organizações**. 1. ed. Barueri: Manole, v. 1, f. 117, 2010. p.234.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, v. 1, f. 80, 2003. p. 160.

MOREIRA, Patricia. **Gestão Positiva**: Um bom clima Organizacional e práticas modernas podem evitar o assédio moral nas empresas. Bahia Indústria. Salvador, v. 1, n. 244, 2016. p.16-34.

ROBBINS, Stephen P. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. Tradução Celso Roberto Paschoa. 1. ed. São Paulo: Pearson Education, v. 1, f. 89, 2003. 177 p. 19. Tradução de: The Truth about managing people...and nothing but the truth.

SANTOS, Angela Maria Medeiros. et al. **Deslocamento de empresas para os estados do Ceará e da Bahia**: o caso da indústria calçadista. Biblioteca digital do BNDES. Rio de Janeiro, 2002. p.21.

SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Cultura e Clima Organizacional**: Compreendendo a essência das organizações. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, v. 1, f. 99, 2014. p.102.

APÊNDICE

APÊNDICE A — Pesquisa

Pesquisa de encerramento do curso de pós graduação no curso de gestão de pessoas, a qual busca estudar variáveis de como o clima organizacional influencia no desempenho das lideranças e seus subordinados. É muito importante que você responda às questões com total sinceridade para que se possa extrair um retrato mais fiel possível da realidade vivida. Garantimos o total sigilo das suas respostas bem como o anonimato de quem as respondeu visto que o interesse está nos dados coletivos.

Questionário

1 - Qual é a sua opinião sobre a postura do seu líder em relação ao encorajamento para o seu desenvolvimento e crescimento profissional, capacidade de lhe dar feedback sobre assuntos que afetam o seu trabalho e da equipe?

- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

2 - Para você como está o equilíbrio do pacote de remuneração da empresa, ou seja, amplitude dos benefícios, relativo com mercado e concessão de promoções por desempenho?

- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

3 - Na sua opinião a empresa reconhece os colaboradores e seus clientes como o maior patrimônio e possui um comportamento compatível com essa crença, valorizando altos padrões de desempenho?

- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

4 - Como você percebe a colaboração entre as áreas da empresa (compras, almoxarifado, corte , costura , montagens , RH , etc...) ?

- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

5 - Na sua opinião a empresa estimula o desenvolvimento e crescimento profissional dos seus colaboradores?

- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

6 - No dia a dia o seu sentimento é de pertencer a uma grande equipe em busca de objetivos mútuos?

- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

7 - Qual é o seu grau de satisfação em relação ao processo de comunicação que a empresa utiliza?

- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

8 - Você considera que seu trabalho é importante para os objetivos da organização?

- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

9 - Em relação ao RH, como você vê o apoio do mesmo em relação ao desenvolvimento do trabalho e percebe que ele tem disponibilidade para ouvir e considerar a diversidade de opiniões?

- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

10 - A partir do momento em que você se torna um profissional em uma função qual é a sua percepção quanto a continuidade da realização do mesmo tipo de trabalho até o final da carreira?

- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

11 - Em sua opinião, o Clima organizacional do Setor exerce influência sobre a sua Produtividade?

- Sim Não

12 - A produtividade individual da sua equipe afeta a sua motivação?

- Afeta muito
- Afeta Pouco
- Não afeta

13 - Em relação ao desempenho da sua função, como você se sente?

- Muito Motivado
- Motivado
- Pouco Motivado
- Desmotivado