

# O CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

MALINOWSKI, Sandro Antonio  
RODRIGUES, Alessandra Aparecida Berton

## RESUMO

O artigo em questão aborda a temática do clima organizacional especificamente com o estudo em uma empresa do setor de alimentos, localizada na região metropolitana de Curitiba, no estado do Paraná. A questão do comportamento organizacional é relevante independente da área em que a empresa atua e também, independe do tamanho que a organização possui isto porque, todas as empresas possuem colaboradores e o estudo de fatores relacionados a eles são ferramentas importantes para que as organizações tomem decisões e elaborem planejamentos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comportamento Organizacional. Clima Organizacional. Indústria de Alimentos

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos fatores que tem relação com a produtividade nas empresas é o chamado clima organizacional. Empresas em que o trabalhador é reconhecido por seus supervisores e respeitado por seus colegas produzem melhor evitando os desperdícios. Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa de clima organizacional aplicada aos colaboradores de uma empresa de alimentos na região de Curitiba-Pr.

A justificativa para esta pesquisa relaciona-se com a gestão de equipes de trabalho, em que, observam-se situações que para alguns eram normais e para outros representavam ameaças ao bom convívio na organização influenciando assim as relações de trabalho e afetando o clima interno. Desta forma um estudo sobre clima organizacional se faz relevante também para que gestores de empresas possam aplicar técnicas de análise do clima interno para posterior aplicação de técnicas que visam melhorar o convívio na organização. Lembra-se que as pessoas passam boa parte de suas vidas nas organizações e constroem suas carreiras e vida financeira nestas, portanto, quanto melhor o clima de trabalho, melhores os resultados para a empresa e colaboradores.

Diante disto apresenta-se o problema de pesquisa: qual a percepção dos colaboradores da empresa em relação ao clima organizacional?

Para tanto foram elaborados alguns objetivos específicos que norteiam a condução do trabalho, sendo estes: elaboração de questionário a partir de discussão com os gestores da empresa, aplicação dos questionários aos colaboradores da organização, análise dos resultados da pesquisa e, propor de plano de ação com vistas à melhoria do clima organizacional.

Foi adotado o rigor metodológico das pesquisas científicas para realização do trabalho. Trata-se de uma pesquisa descritiva, quantitativa, realizada por meio da obtenção de dados primários com a aplicação de questionário com opções de múltipla escolha distribuídos para toda a população da empresa.

## **2 O CLIMA ORGANIZACIONAL**

Elaborou-se breve referencial teórico sobre o tema clima organizacional com vistas a oferecer maior suporte à pesquisa. Segundo Payne (1973) o conceito relacionado à clima organizacional é originário das pesquisas de Lewin, Lippitt e White em 1939 a partir da chamada psicologia social, o experimento foi realizado em um ambiente controlado com um grupo de rapazes que trabalhavam em uma indústria da época e buscava entendimento da influência das lideranças no comportamento dos liderados.

E, de acordo com Luz, 2001, pg.34:

o clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

Segundo Bock et al. (2005, p 89), clima organizacional “refere-se a uma situação contextual, em um ponto no tempo, e está relacionado com os pensamentos, sentimentos e comportamentos dos membros da organização”

Desta forma pode-se entender clima organizacional como um fator de influência na produtividade e no comportamento das pessoas nas organizações.

Para Chiavenato (2003) clima organizacional está relacionado à uma percepção ampla e flexível da influência do ambiente interno da organização sobre motivação. Trata-se da qualidade do ambiente interno da organização que afeta diretamente as relações de trabalho bem como a produtividade. É um conjunto de fatores percebidos por todos os membros da organização.

O ponto de vista de Schneider (1975) sobre clima organizacional é que este é a experimentação dos colaboradores em relação aos elementos que fazem parte de seu ambiente de trabalho atendendo suas perspectivas de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

De acordo com Robbins a satisfação com o trabalho:

[...] tem por conceito de satisfação no trabalho a atitude geral de uma pessoa em relação ao seu trabalho, envolvendo as relações de trabalho, até mesmo as relações de poder; o ambiente; a organização do trabalho; as políticas e programas de gestão da empresa; suas tecnologias; metas, objetivos e interesses; seu ambiente econômico-financeiro; sua história e os desejos dos colaboradores no sentido singular e coletivo. (Robbins, 2010, p. 147)

Levando-se em conta os pressupostos teóricos em relação ao clima organizacional conclui-se que este é um fator inerente à organização e afeta diretamente o comportamento humano e a produtividade nas organizações.

Portanto, ao aplicar uma pesquisa de clima organizacional, uma empresa busca melhor conhecimento dos fatores que levam à satisfação ou insatisfação de seus colaboradores, conforme representado na figura 1:

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		
<b>desfavorável</b> ←	<b>mais ou menos</b>	<b>favorável</b> →
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/ funcionários,	⇒ baixa integração empresa/ funcionários,	⇒ alta integração empresa/ funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,

Figura 1: Clima organizacional e suas variáveis.  
Fonte: Bispo, 2006.

Dessa maneira, se faz necessário entender um pouco mais a respeito da indústria de alimentos e sua contextualização.

### **3 A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS**

No Brasil, de acordo com Gouveia (s/d), a indústria de alimentos é a responsável por aproximados 15% de faturamento industrial e emprega mais de um milhão de colaboradores. De acordo com a autora,

A produção de alimentos é um dos pilares de qualquer economia, seja por sua abrangência e essencialidade, seja pela rede de setores direta e indiretamente relacionados, como o agrícola, o de serviços e o de insumos, aditivos, fertilizantes, agrotóxicos, bens de capital e embalagens. A produção da indústria alimentícia é absorvida por uma ampla gama de indústrias, que utilizam seus produtos como insumos, e pelos consumidores finais. Destaca-se o setor de serviços de alimentação, que cresce a uma taxa anual acima de 10% e adquire cerca de 25% da produção da indústria alimentícia brasileira.

Salienta-se que, esta indústria tem relação com a agricultura e a pecuária, visto que fornecem grande parte dos insumos utilizados (VIANA, 2016). Além disso,

Apesar de o mercado brasileiro apresentar algumas particularidades em comparação com os mercados dos países desenvolvidos, bem como manter certa heterogeneidade entre as diferentes regiões do país. Entende-se que as empresas que atuam no Brasil devem atentar as tendências observadas no mercado internacional (VIANA, 2016, p.3).

Para controlar essa área, tem-se a principal instituição que diz respeito a ABIA – Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação.

A associação toma conta tanto dos alimentos como de bebidas e constantemente disponibiliza informações de importantes aspectos do setor (VIANA, 2016).

Em qualquer tipo de empresa, existem colaboradores e estes por sua vez, são diferentes e possuem comportamentos diferenciado. Por isso, o estudo do comportamento organizacional e as pesquisas do clima na organização se fazem tão importantes atualmente.

Assim, a seguir constam os dados da pesquisa realizada neste estudo em uma empresa do setor de alimentos, localizada na região metropolitana de Curitiba, estado do Paraná.

### **4 A METODOLOGIA DA PESQUISA E A ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Segundo Marconi e Lakatos (2003) uma pesquisa descritiva procura descrever fatos sem a intervenção do pesquisador. Quanto ao método quantitativo este pode ser entendido como a forma de apresentar os resultados a partir de tabelas e gráficos gerados a partir da obtenção dos dados numéricos.

Esta pesquisa está alicerçada em um questionário formulado com questões de múltipla escolha, segundo os autores este instrumento de coleta de dados é denominado de instrumento de coleta de dados primários, pois são aqueles que ainda não foram coletados nem tratados até o momento.

A pesquisa foi distribuída para o todo da população dos funcionários do setor fabril, houve intervalo de uma semana entre a distribuição e a coleta dos formulários aos aproximadamente 170 colaboradores. O retorno dos questionários foi de 83 (49% da população) preenchidos, que considerou-se como amostra válida para a tabulação dos dados. Dois formulários estavam incompletos e foram descartados.

Logo, para conhecer em profundidade o clima que impera na empresa, se faz necessária a aplicação de uma pesquisa com os colaboradores. Adotou-se como modelo para a pesquisa o Modelo de Kolb (1986) que busca obter os seguintes indicadores:

- a) Conformismo: sentimento de que há determinadas regras impostas pela organização que jamais serão alteradas;
- b) Clareza organizacional: sentimento de que na empresa as coisas acontecem de modo transparente para todos;
- c) Apoio: sentimento de que os líderes reconhecem e apoiam seus liderados;
- d) Liderança: sentimento de que a liderança possui autonomia e credibilidade por parte da direção.

Com as informações sobre o modelo de questionário a ser utilizado elaborou-se o documento contendo 25 questões que foi distribuído aos colaboradores.

A continuidade do trabalho apresenta em forma de gráficos os principais resultados da pesquisa.

Com os dados da pesquisa tabulados, apresenta-se os principais resultados. A tabela 1 apresenta as faixas de tempo de trabalho na empresa dos respondentes. Destaca-se que 53% da amostra tem acima de 5 anos de trabalho na organização, fato que concretiza maior serenidade nos resultados pois são colaboradores que já conhecem bem o ambiente da empresa.

Até um ano	16	19,3%
1 a 3	18	21,7%
5 a 10	26	31,3%
Acima de 10	23	27,7%
Total	83	100%

Tabela 1: processo de comunicação na empresa.

O primeiro ítem a ser avaliado foi o processo de comunicação na empresa apresentado no gráfico 1:

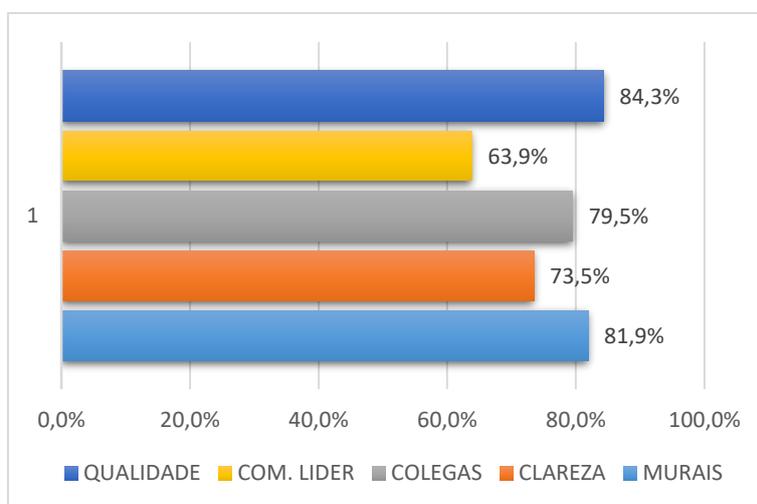


Gráfico 1: Resumo ítem comunicação.

Para a análise considera-se que no mínimo as respostas entre “sempre e quase sempre” devem atingir no mínimo 80%. Desta forma conclui-se:

- a) 81,9% dos respondentes consideram que os meios de comunicação interna (murais) funcionam;
- b) 73,5% dos respondentes consideram que o líder transmite com clareza as informações;
- c) 79,5% dos respondentes afirmaram que ficam sabendo das informações por meio de colegas;
- d) 63,9% afirmaram que os líderes se comunicam para evitar falhas e
- e) 84,3% afirmaram que os requisitos da qualidade são bem explicados aos colaboradores.

Conclui-se que os colaboradores divergem nas opiniões em relação ao processo de comunicação na empresa. Afirmam que os murais funcionam bem, mas deixam claro que há uma falha no processo de comunicação entre a lideranças no sentido de evitar as falhas.

Em relação ao ambiente de trabalho foi gerado o gráfico 2 que sintetiza as informações:

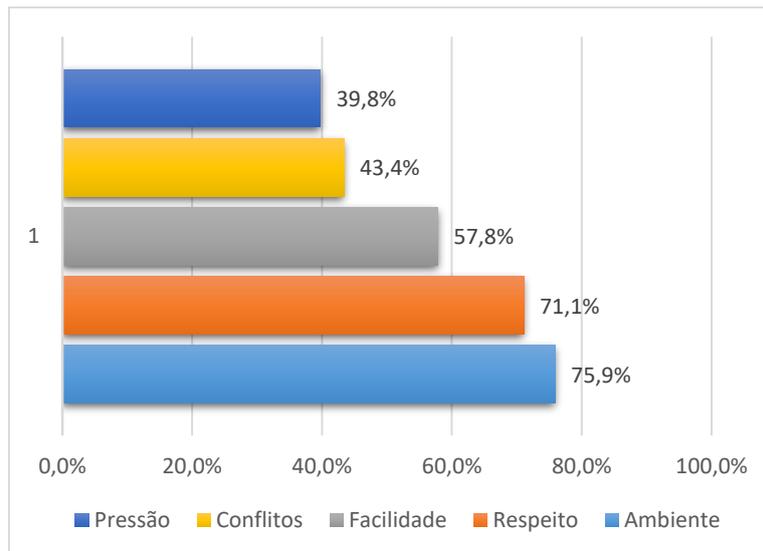


Gráfico 2: Ambiente de Trabalho.

Para a análise considera-se que no mínimo as respostas entre “ótimo e bom” devem atingir no mínimo 80%. Desta forma conclui-se:

- a) 75,9% afirmam que o ambiente de trabalho é ótimo ou bom;
- b) 71,1% afirmam que o respeito entre os colegas de trabalho é ótimo ou bom;
- c) 57,8% afirmam que o líder facilita a relação entre os funcionários de seu setor;
- d) 43,4% afirmam que os líderes tem preparo para solucionar conflitos e
- e) 39,8% afirmam que os líderes tem habilidades de trabalhar sob pressão.

Com estas informações é possível afirmar que a relação entre os colegas de trabalho e as habilidades de solução de conflitos dos líderes precisam de atenção no sentido de fornecer a qualificação necessária para as atividades de liderança. Mesmo o ambiente de trabalho sendo considerado como bom ou ótimo para boa parte da amostra, há de se levar em conta que a opinião dos colaboradores sobre a facilitação das relações interpessoais, preparo para solucionar conflitos e habilidade de trabalhar sob pressão são frágeis.

A tabela 4 apresenta os resultados da pesquisa em relação ao pensamento dos funcionários sobre a empresa:

Foi gerado o gráfico 3 que sintetiza as informações da tabela 4:

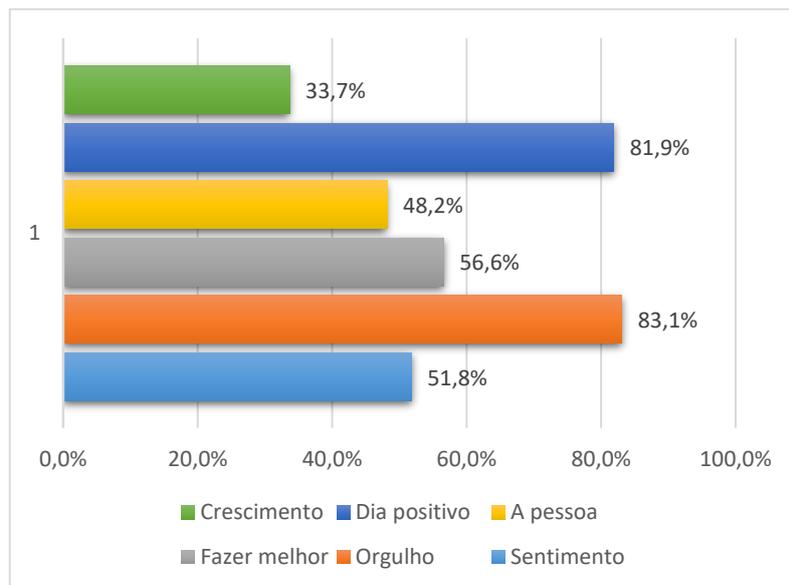


Gráfico 3: Percepções em relação à empresa.

Para a análise considera-se que no mínimo as respostas entre “sempre e quase sempre” devem atingir no mínimo 80%. Desta forma conclui-se:

- a) 51,8% afirmam que a empresa os faz sentir-se importantes no que fazem;
- b) 83,1% tem orgulho de trabalhar na empresa;
- c) 56,6% afirmam que são apoiados a fazer o melhor todos os dias;
- d) 48,2% afirmam que os líderes importam-se com eles como pessoa;
- e) 81,9% disseram que um dia de trabalho na empresa é positivo;
- f) 33,7% disseram que a empresa oferece oportunidades de crescimento profissional.

Uma reflexão sobre este grupo de questões retrata que as pessoas tem orgulho de trabalhar na empresa e sentem seu dia de trabalho como algo positivo em suas vidas, contudo há um sinal de alerta: as lideranças são deficientes ao incentivar os colaboradores para que façam seu melhor todos os dias. Este fator reflete sobre a questão oportunidades de crescimento profissional na empresa.

O gráfico 4 retrata a questão das lideranças na empresa, as questões foram direcionadas:

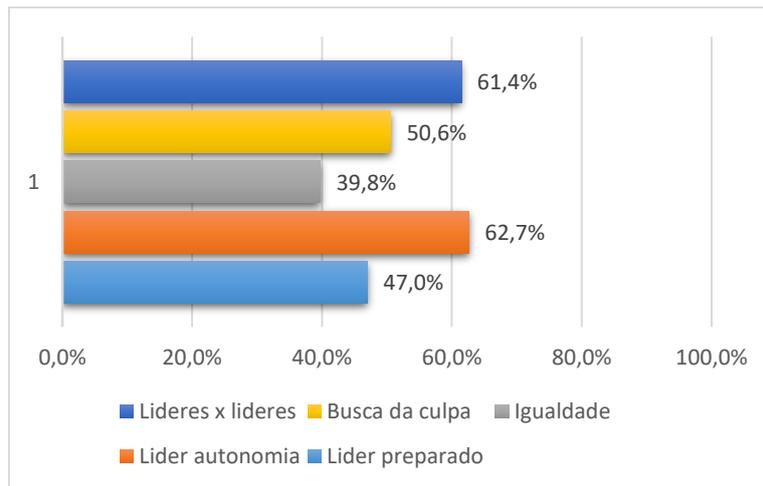


Gráfico 4: As lideranças.

Para a análise considera-se que no mínimo as respostas entre “sempre e quase sempre” devem atingir no mínimo 80%. Desta forma conclui-se:

- 47% dos respondentes afirmam que o líder está preparado para chamar atenção;
- 62,7% afirmam que o líder possui autonomia;
- 39,8% afirmam que os líderes tratam a todos com igualdade;
- 50,6% tem a percepção de que o líder busca culpados;
- 61,4% tem a percepção de que o líder tem boa relação com os demais líderes.

Com estas informações elabora-se o quadro resumo com os pontos fortes e fracos destacados pelos colaboradores sendo os pontos fortes:

- Um dia de trabalho é positivo para a maioria;
- Os meios de comunicação interna atendem às demandas necessárias;
- Os requisitos da qualidade estão claros para todos os colaboradores
- Os colaboradores sentem orgulho de trabalhar na empresa.

Em termos de pontos fracos destacam-se os de maior relevância para a manutenção do clima organizacional favorável:

- Preparo para a solução de conflitos;
- Respeito aos colegas;
- Habilidades para chamar atenção;
- Autonomia do líder;
- Tratamento igualitário para todos.

Desta forma em análise sobre as informações obtidas conclui-se que o clima organizacional sofre influencias das lideranças, a satisfação ou insatisfação com determinadas ações e atitudes dos líderes afeta não somente a uma pessoa, mas a todos os que trabalham sob sua supervisão.

Quando uma pessoa em posição de supervisão não demonstra firmeza e autonomia acaba por entrar em situações com as quais não consegue resolver, salvo quando toma atitudes que acabam por tornar o ambiente de trabalho constrangedor e carregado.

Incentivar as pessoas a fazerem seu melhor todos os dias é papel do líder, desta forma ele demonstra respeito aos seus liderados, destaca-se ainda que um líder deve possuir grau de educação suficiente no trato com as pessoas com as quais convive.

Um líder deve ter a habilidade adquirida de trabalhar sob pressão e mesmo em casos como estes ainda deve possuir a habilidade de gerenciamento de conflitos, quando for necessário chamar atenção de algum colaborador deve fazê-lo de forma a não desrespeitar nenhum funcionário, desta forma demonstra que trata a todos com igualdade, conquista respeito ao invés de ser merecedor de medo e não busca culpados, pois se algo saiu errado significa que sua liderança falhou.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho de pesquisa de clima organizacional atendeu aos objetivos de elaborar um questionário a partir de discussão com os gestores da empresa, aplicar os questionários aos colaboradores da organização, analisar os resultados da pesquisa e, elaborar um plano de ação com vistas à melhoria do clima organizacional.

Para tanto, elaborou-se a tabela 2 que contém indicadores sobre clima organizacional:

Maior que 95%	Clima favorável, considerado ótimo
Entre 94 a 80%	Clima razoável, considerado bom
Entre 79 a 60%	Clima regular, inspira ações de melhoria
Abaixo de 59%	Clima ruim, ações imediatas devem ser tomadas.

Tabela 2: Indicadores para pesquisa de clima.

Foram elaboradas médias aritméticas para cada grupo de pesquisa e calculada a média geral da percepção do clima organizacional na empresa que são apresentadas na tabela 3:

Processo de Comunicação	76,60%
Com relação aos colegas	57,60%
Com relação à empresa	59,20%

Com relação ao líder	52,30%
<b>Média geral</b>	<b>61,40%</b>

Tabela 3: média geral da percepção em relação ao clima organizacional na empresa.

Desta forma, se comparado o esperado pela empresa que é um nível de satisfação de no mínimo 80%, faz-se necessário a elaboração de plano de ação para reverter os fracos evidenciados na pesquisa. Sugere-se primeiramente trabalhar nas questões referentes aos pontos fracos das lideranças para que em médio prazo seja possível melhorar as relações de trabalho e de confiança entre líderes e liderados. Esta pesquisa evidenciou a preocupação das empresas na atualidade em manter um clima organizacional favorável ao desenvolvimento de lideranças fortes que propiciam os artefatos para a manutenção da cultura corporativa coesa.

## REFERÊNCIAS

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. *Revista Produção*. V.16, N2, P.258-273, Maio-Agosto-2006. São Paulo-SP.

BOCK, G. W. et al. **Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social psychological forces, and organizational climate**. *Behavioral Intention Formation*, v.29, n. 1, p. 81-111, 2005.

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

GOUVEIA, Flavia. **Indústria de Alimentos: no caminho da inovação e de novos produtos**. Disponível em: <http://inovacao.scielo.br/pdf/inov/v2n5/a20v02n5.pdf>. Acesso em 01 out 2019.

KOLB, D. A. et al. **Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo, Atlas, 1986.

LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2001. **Dissertação (Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção)**, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em <http://www.estela.ufsc.br/defesa/pdf/10805/pdf>.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. **Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position**. *Administrative Science Quarterly*, n. 18, p. 515-526, 1973.

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010;

SCHNEIDER, B. **Organizational climate: an essay, personnel psychology**, 28, 447-479, 1975.

VIANA, Fernando. **Indústria de Alimentos**. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/documents/80223/1362740/alimentos.pdf/95dae4d8-2327-1925-8e0b-ef83c7233ec1>. Acesso em 01 out 2019.