



Engenharia de Produção:

NOVAS PESQUISAS e TENDÊNCIAS

2

Adriano Mesquita Soares
(Organizador)

Direção Editorial

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

Organizador

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

Capa

AYA Editora

Revisão

Os Autores

Executiva de Negócios

Ana Lucia Ribeiro Soares

Produção Editorial

AYA Editora

Imagens de Capa

br.freepik.com

Área do Conhecimento

Engenharias

Conselho Editorial

Prof.º Dr. Aknaton Toczec Souza

Centro Universitário Santa Amélia

Prof.ª Dr.ª Andréa Haddad Barbosa

Universidade Estadual de Londrina

Prof.ª Dr.ª Andreia Antunes da Luz

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. Argemiro Midonês Bastos

Instituto Federal do Amapá

Prof.º Dr. Carlos López Noriega

Universidade São Judas Tadeu e Lab. Biomecatrônica - Poli - USP

Prof.ª Dr.ª Claudia Flores Rodrigues

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Prof.º Me. Clécio Danilo Dias da Silva

Centro Universitário FACEX

Prof.ª Dr.ª Daiane Maria De Genaro Chirolí

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Danyelle Andrade Mota

Universidade Federal de Sergipe

Prof.ª Dr.ª Déborah Aparecida Souza dos Reis

Universidade do Estado de Minas Gerais

Prof.ª Ma. Denise Pereira

Faculdade Sudoeste – FASU

Prof.ª Dr.ª Eliana Leal Ferreira Hellvig

Universidade Federal do Paraná

Prof.º Dr. Emerson Monteiro dos Santos

Universidade Federal do Amapá

Prof.º Dr. Fabio José Antonio da Silva

Universidade Estadual de Londrina

Prof.º Dr. Gilberto Zammar

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Helenadja Santos Mota

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, IF Baiano - Campus Valença

Prof.ª Dr.ª Heloísa Thaís Rodrigues de Souza

Universidade Federal de Sergipe

Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso

Universidade de Santa Cruz do Sul

Prof.ª Ma. Jaqueline Fonseca Rodrigues

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. João Luiz Kovaleski

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.º Me. Jorge Soistak

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. José Enildo Elias Bezerra

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará, Campus Ubajara

Prof.º Me. José Henrique de Goes

Centro Universitário Santa Amélia

Prof.ª Dr.ª Karen Fernanda Bortoloti

Universidade Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Leozenir Mendes Betim

Faculdade Sagrada Família e Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais

Prof.ª Ma. Lucimara Glap

Faculdade Santana

Prof.º Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia-Filho

Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof.º Me. Luiz Henrique Domingues

Universidade Norte do Paraná

Prof.º Me. Milson dos Santos Barbosa

Instituto de Tecnologia e Pesquisa, ITP

Prof.º Me. Myller Augusto Santos Gomes

Universidade Estadual do Centro-Oeste

Prof.ª Dr.ª Pauline Balabuch

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Me. Pedro Fauth Manhães Miranda

Centro Universitário Santa Amélia

Prof.º Dr. Rafael da Silva Fernandes

*Universidade Federal Rural da Amazônia, Campus
Pauapebas*

Prof.ª Dr.ª Regina Negri Pagani

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.º Dr. Ricardo dos Santos Pereira

Instituto Federal do Acre

Prof.ª Ma. Rosângela de França Bail

Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais

Prof.º Dr. Rudy de Barros Ahrens

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares

Universidade Federal do Piauí

Prof.ª Ma. Silvia Aparecida Medeiros

Rodrigues

Faculdade Sagrada Família

Prof.ª Dr.ª Silvia Gaia

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Sueli de Fátima de Oliveira Miranda

Santos

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Tânia do Carmo

Universidade Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Thaisa Rodrigues

Instituto Federal de Santa Catarina

Prof.º Dr. Valdoir Pedro Wathier

*Fundo Nacional de Desenvolvimento Educacional,
FNDE*

© 2021 - **AYA Editora** - O conteúdo deste Livro foi enviado pelos autores para publicação de acesso aberto, sob os termos e condições da Licença de Atribuição Creative Commons 4.0 Internacional (**CC BY 4.0**). As ilustrações e demais informações contidas desta obra são integralmente de responsabilidade de seus autores.

E576 Engenharia da produção: novas pesquisas e tendências [recurso eletrônico]. / Adriano Mesquita Soares (organizador) -- Ponta Grossa: Aya, 2021. 258 p. – ISBN 978-65-88580-85-1

Inclui biografia

Inclui índice

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader.

Modo de acesso: World Wide Web.

DOI 10.47573/aya.88580.2.51

1. Engenharia de produção. 2. Logística. 3. Sustentabilidade. 4. Comportamento organizacional. I. Soares, Adriano Mesquita. II. Título

CDD: 658.5

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347

International Scientific Journals Publicações de
Periódicos e Editora EIRELI

AYA Editora©

CNPJ: 36.140.631/0001-53

Fone: +55 42 3086-3131

E-mail: contato@ayaeditora.com.br

Site: <https://ayaeditora.com.br>

Endereço: Rua João Rabello Coutinho, 557
Ponta Grossa - Paraná - Brasil
84.071-150

Estudo do clima organizacional em indústria de alimentos

Sandro Antonio Malinowski

Docente no Centro Universitário Campos de Andrade-UNIANDRADE

Alessandra Aparecida Berton Rodrigues

Coordenadora e Docente no Centro Universitário Campos de Andrade-UNIANDRADE

Jair Henrique Boarão

Docente na Universidade TUIUTI do Paraná

DOI: 10.47573/aya.88580.2.51.10

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. Assim, por meio de pesquisa aplicada aos colaboradores da empresa foi possível que a alta direção obtivesse a percepção do que seus funcionários pensam em relação aos processos de comunicação, relacionamento interpessoal, comunicação entre as lideranças e sobre a estrutura da empresa como um todo. Os dados apresentados neste artigo correspondem às pesquisas realizadas entre os anos de 2019 a 2021. De posse destas informações a empresa tem elaborado planos de ação para melhoria em processos de comunicação e gestão de modo a melhorar a produtividade e reduzir as falhas de processos que ocorriam anteriormente.

Palavras-chave: comportamento organizacional. clima organizacional. indústria de alimentos.

INTRODUÇÃO

A produtividade é almejada por todas as organizações que buscam uma melhor relação custo/volume/lucro. Além de máquinas, insumos e matérias-primas uma indústria é composta por pessoas, em alguns casos há maior participação do ser humano, em outros casos, existe uma relação entre pessoas, máquinas e tecnologia da informação.

Nesse sentido é válido destacar que empresas nas quais o trabalhador é reconhecido por seus supervisores e respeitado por seus colegas há maior proximidade na relação custo/volume/lucro sendo possível observar melhores resultados em termos de produtividade e redução do nível de desperdícios.

Desta forma, o artigo em questão trata do clima organizacional em uma indústria 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 são normais e para outros representavam ameaças ao bom convívio na organização influenciando assim as relações de trabalho e afetando o clima interno e conseqüentemente a produtividade. 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 estratégias que visam melhorar o convívio na organização.

É sabido 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 e análise dos resultados da pesquisa.

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.

REVISÃO DE LITERATURA

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.

O ponto de vista de Schneider (1975) sobre clima organizacional é de que este é a expe-

rimentação dos colaboradores em relação aos elementos que fazem parte de seu ambiente de trabalho atendendo suas perspectivas de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

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.

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”.

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)

Conforme Souza (2014) o clima organizacional reflete os sentimentos das pessoas em relação ao ambiente de trabalho e à empresa de modo geral sendo este responsável por manter a qualidade de vida no ambiente organizacional e pode variar de um momento para outro e decorrência de eventos internos como boatos que podem afetar a percepção dos colaboradores e conseqüentemente a produtividade na organização.

Conforme Souza (2014) ao se elaborar uma pesquisa de clima organizacional uma organização deve considerar dentre outros fatores:

- a) Estrutura da organização;
- b) Nível de responsabilidade compartilhada;
- c) Proposta de desafios;
- d) Relacionamento com gerências e colegas;
- e) Sentimento de identidade com a empresa e
- f) Formas de solução de conflitos.

Para Feltrin (2020) o clima organizacional se refere à um conjunto de propriedades mensuráveis em relação ao ambiente de trabalho de forma direta ou indiretamente levando-se em conta o nível geral de satisfação dos membros de uma empresa em relação a políticas de recursos humanos, modelos de gestão, relacionamento, valorização profissional e identificação. Para o autor o clima da organização é uma variável que influencia diretamente no nível de produtividade de uma empresa.

Desta forma resume-se os conceitos de clima organizacional pesquisados no quadro 1:

Quadro 1: Resumo dos conceitos sobre clima organizacional

Autor/ano	Conceito de Clima Organizacional
Lippitt e White: 1939	Relacionado com a influência das lideranças no comportamento dos liderados
Schneider: 1975	A experimentação dos colaboradores em relação aos elementos que fazem parte de seu ambiente de trabalho
Chiavenato: 2003	Percepção ampla e flexível da influência do ambiente interno da organização sobre motivação
Bock et al.: 2005	Pensamentos, sentimentos e comportamentos dos membros da organização
Robbins: 2010	Percepção em relação ao ambiente e à organização com um todo.
Souza: 2014	Relacionado com a qualidade de vida no ambiente de trabalho.
Feltrin: 2020	Conjunto de variáveis mensuráveis em relação à estrutura da organização.

Fonte: autores, 2021.

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

Feitas as considerações pertinentes sobre clima organizacional aplicáveis ao contexto desta pesquisa, destacam-se conceitos relevantes sobre a indústria de alimentos.

A indústria de alimentos

Segundo Viana, 2016 a indústria de alimentos engloba os setores de agricultura e pecuária sendo estes os grandes fornecedores de insumos. A relação com estes setores é de proximidade e dependência visto que cerca de 55% dos custos totais de produção são gerados por estes setores.

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.

Segundo informações da Agência Brasil (2021) o setor da indústria de alimentos representou 10,5% PIB (Produto Interno Bruto) em 2019 quando considerado consumo interno e exportações.

Para Viana (2016):

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).

Segundo dados da Agência Brasil (2021) em 2020 o setor foi responsável por 1,68 milhão de empregos no Brasil. A indústria de alimentos, assim como as demais conta com universo de colaboradores diferentes entre si e possuem comportamentos diferenciados formados ao longo da vida profissional. Por isso, o estudo do comportamento organizacional e as pesquisas do clima na organização se fazem relevantes pois ajudam a avaliar os processos de comunicação, as relações entre colegas e supervisão bem como a percepção do colaborador em relação ao negócio como um todo.

Desta forma, para exemplificar a relevância desta pesquisa são apresentadas as informações da pesquisa realizada neste estudo em uma empresa do setor de alimentos, localizada na região metropolitana de Curitiba, estado do Paraná.

METODOLOGIA E RESULTADOS DA PESQUISA

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 e, segundo Marconi e Lakatos (2003) 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.

Logo, para conhecer em profundidade o clima predominante 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.

O questionário aplicado aos colaboradores continha 21 questões divididas em quatro grupos de avaliação sendo estes: (a) avaliação dos líderes, (b) avaliação do relacionamento com

os colegas, (c) avaliação do processo de comunicação e (d) avaliação da empresa e sua gestão.

Destaca-se que a primeira pesquisa de clima na organização foi aplicada em 2019. Após a tabulação e discussão dos resultados foram tomadas medidas para melhorar os pontos críticos apontados. Dentre estes pontos elenca-se: (a) capacidade dos líderes trabalharem sob pressão, (b) modo das lideranças lidarem com situações de conflitos e (c) a busca por culpados em casos de falhas.

Ainda sobre esta pesquisa de 2019 informa-se que a porcentagem de retorno dos formulários foi de 48%, já em 2020 esta porcentagem de retorno foi da ordem de 51% e no ano de 2021° índice de retorno foi da ordem de 49%.

A partir da discussão dos resultados da pesquisa de 2019 ações para melhoria do clima organizacional foram tomadas pela direção da empresa. Dentre estas ações estratégicas estavam a troca de gestores, a redução dos níveis hierárquicos e a oferta de oportunidades de crescimento aos colaboradores com habilidades de coordenação e supervisão bem como um workshop para as lideranças explicando todo o processo de mudança pelo qual a empresa estava passando. A análise da pesquisa de clima foi interpretada pelos diretores da empresa como a constatação daquilo que já era sentido, contudo sem a adoção de uma ferramenta métrica não fora possível planejar as ações de mudança.

Durante o ano de 2020 transcorreram mudanças na empresa em todos os setores: administrativo, operacional, qualidade e desenvolvimento de produtos foram os mais afetados pelas transformações propostas a partir da análise do clima organizacional e de muita reflexão sobre o plano estratégico da empresa.

Os resultados da pesquisa de clima de 2021 demonstraram que o plano de ação elaborado em 2019 e implementado no período 2019/2020 teve sucesso. Já a pesquisa de clima de 2021 promoveu na organização uma reflexão sobre endomarketing como o principal condutor da comunicação entre diretoria, gestores e colaboradores em geral, um plano de ação deste trabalho encontra-se em andamento.

Desta forma, são apresentados os dados em modo de tabelas considerando os resultados de 2019 a 2021 nas áreas pesquisadas. A tabela 1 representa a avaliação do processo de comunicação na empresa, sendo avaliados os critérios: murais internos, clareza do líder ao comunicar-se, sistema de informação via colegas, comunicação entre as lideranças e requisitos da qualidade:

Tabela 1- Processo de comunicação.

Processo de Comunicação	2.019	2.020	2.021
Funcionalidade dos murais internos	81,9%	84,7%	84,1%
Clareza do líder	73,5%	80,6%	87,5%
Colegas como canal de informação	79,5%	73,5%	79,5%
Comunicação entre lideranças	63,9%	58,2%	83,0%
Requisitos da qualidade	84,3%	72,4%	79,5%
Média Geral	76,6%	73,9%	82,7%

Fonte: Autores, 2021.

É perceptível que ao longo do triênio houve melhoria na média geral quando o requisito foi avaliar o processo de comunicação, contudo destaca-se que a forma de comunicação representada por um canal informal (saber das informações via colegas) ainda tem alto impacto no processo de comunicação, fator que merece atenção pois as mensagens podem ser transmitidas ou entendidas de modo equivocado e disseminadas como reagentes negativos na organização.

A tabela 2 apresenta os resultados do período quando o requisito avaliado foi a relação com os colegas de trabalho, sendo avaliados o ambiente de trabalho, o respeito entre os colegas, a posição do líder como facilitador e suas habilidades de trabalho sob pressão bem como as habilidades de gestão de conflitos:

Tabela 2 - Relação com os colegas.

Relação com os Colegas	2.019	2.020	2.021
Ambiente de trabalho	75,9%	80,6%	83,0%
Respeito entre os colegas	71,1%	80,6%	85,2%
Líder facilitador	57,8%	73,5%	71,6%
Líder como gestor de conflito	43,4%	58,2%	63,6%
Líder trabalhando sob pressão	39,8%	72,4%	68,2%
Média Geral	57,6%	73,1%	74,3%

Fonte: Autores, 2021.

A relação entre os colegas evoluiu significativamente entre os anos de 2019 a 2021 quando se observa a média geral de cada período pesquisado. Algumas ações que tiveram impacto para esta evolução foram a reengenharia aplicada aos cargos na empresa que propiciou redução no quadro funcional tanto em relação à liderança quanto em relação aos liderados. Nesse sentido a redução de colaboradores foi planejada a partir da análise de cargos e funções e do mapeamento do fluxo produtivo na empresa, atividades que estavam elencadas no plano de ação 2019 a 2020 e que continuam em evolução.

A tabela 3 apresenta os dados da avaliação da empresa por parte dos colaboradores:

Tabela 3 - Sobre a empresa.

Sobre a Empresa	2.019	2.020	2.021
Sentir-se importante	51,8%	61,2%	62,5%
Ter orgulho da empresa	83,1%	86,7%	88,6%
Fazer sempre melhor	56,6%	69,4%	69,3%
Ter valor como pessoa	48,2%	59,4%	70,5%
Ter um dia positivo	81,9%	83,7%	87,5%
Ter oportunidade de crescimento	33,7%	59,2%	56,8%
Média Geral	59,2%	69,9%	72,5%

Fonte: autores, 2021.

É possível afirmar a partir da média do triênio que a percepção do colaborador em relação à empresa evoluiu significativamente no triênio, resultado de ações que foram implementadas a partir da primeira pesquisa em 2019, dentre estas ações citam-se: (a) melhoria no refeitório e cardápio de refeição; (b) alterações nas lideranças que não representavam a filosofia da direção; (c) avanços nos processos de comunicação e (d) reengenharia de processos promovidas nos três anos de planos de mudança que foram motivados principalmente pelos resultados obtidos

na pesquisa de clima em 2019 e por um programa denominado café com a diretoria cuja finalidade foi ouvir o colaborador da linha de produção tanto em suas dificuldades quanto em suas sugestões de melhoria de processos.

Ao final deste programa percebeu-se que a maioria dos problemas estava relacionada ao requisito comportamental. As medidas que foram tomadas no período vêm se demonstrando efetivas no sentido de resolver tais problemas.

Na tabela 4 foram avaliados elementos específicos sobre o líder como o preparo deste para liderar, a autonomia do líder, a igualdade de tratamento aos colaboradores, o bom relacionamento com todos os seus liderados e a busca por culpados em caso de falhas:

Tabela 4 - Sobre a empresa.

Quanto à Liderança	2.019	2.020	2.021
Preparo do líder para liderar	47,0%	59,2%	78,4%
Autonomia do líder	62,7%	65,3%	81,8%
Igualdade de tratamento	39,8%	54,1%	71,6%
Busca por culpados	50,6%	52,0%	56,8%
Bom relacionamento	61,4%	68,4%	84,1%
Média Geral	52,3%	59,8%	74,5%

Fonte: Autores, 2021.

Os dados da tabela 4 representam outra melhoria significativa no processo de gestão da organização e refletem todo o trabalho realizado pela reengenharia dos processos de gestão da empresa e alinhamento com o perfil de colaborador líder esperado pela gestão. Desligamentos de funcionários ocorreram após terem sido adotados planos de treinamento e desenvolvimento no ano de 2.020, momentos em que foi possível observar e analisar cada colaborador em nível de coordenação/supervisão e posteriormente tomar as ações necessárias.

Nesse processo foi possível adequar o estilo de liderança e aplicar uma redução planejada de cargos que tornou processos transparentes e ágeis sendo percebidos por todos os colaboradores da organização.

A tabela 5 descreve o resultado final das médias do triênio avaliado por área analisada:

Tabela 5 - Sobre a empresa.

Comparativo das Médias	2.019	2.020	2.021
Processo de Comunicação	76,6%	73,9%	82,7%
Com relação à empresa	59,2%	69,9%	72,5%
Com relação aos colegas	57,6%	73,1%	74,3%
Com relação ao líder	52,3%	59,8%	74,5%
Média geral	61,4%	69,2%	76,0%

Fonte: Autores, 2021.

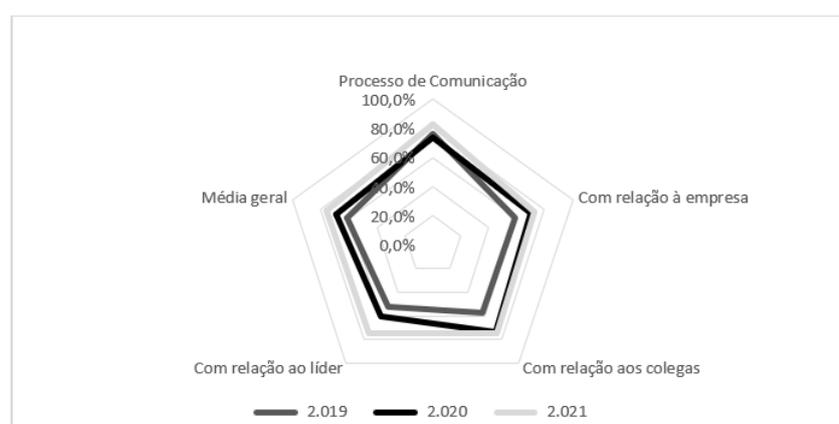
Sobre as médias afirma-se que ocorreu evolução significativa na percepção do colaborador em relação ao clima organizacional. Os trabalhos de reengenharia associados aos planos de treinamento e desenvolvimento aplicados em 2019, 2021 e 2021 proporcionaram resultados relevantes para a empresa que foram sentidos por todos os colaboradores no fluxo das informações, nas perspectivas de crescimento profissional e no relacionamento com as lideranças.

Ganhos adicionais ocorreram com o processo como, por exemplo, redução do nível de estoques e de perdas por processo produtivo, redução na cadeia de comando propiciando maior agilidade no trâmite das informações bem como aumento de produtividade, realmente a empresa tem produzido mais utilizando menos colaboradores e aproveitando melhor os insumos de produção.

Outro ganho significativo desencadeado com o processo da pesquisa de clima organizacional está associado à redução do quadro de colaboradores, organizações com quadro funcional maior do que o necessário se tornam lentas e pouco competitivas. Os trabalhos paralelos de fluxo de processos produtivos apontaram melhorias que trouxeram ganhos relevantes.

Para concluir esta análise gerou-se o gráfico 1 com os resultados das médias do período 2019 a 2021:

Gráfico 1 - Médias do triênio.



Fonte: Autores, 2021.

Este gráfico demonstra a evolução dos resultados por grupo de pesquisa sendo possível afirmar que houve evolução no clima organizacional em todos os itens avaliados refletindo em 2021 significativa melhora quando se compara com 2019. O Investimento feito por parte da empresa no processo de reengenharia trouxe não somente a melhoria no clima interno, mas também resultados financeiros a partir da melhoria de produtividade e consequente redução dos custos de fabricação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação de pesquisas de clima organizacional nas organizações tem ajudado gestores a conduzirem as empresas de modo a favorecer o ambiente de trabalho e assim proporcionar um local agradável ao bom desempenho das atividades em todos os departamentos.

A expectativa é obter resultados como a melhoria da produtividade, o melhor aproveitamento da capacidade produtiva instalada e a correção de eventuais desvios de conduta tanto por parte das lideranças quanto por parte dos demais colaboradores de nível operacional.

O caso desta empresa é um destes em que foi promovida uma profunda mudança na cadeia de gestão tática e estratégica do negócio. Para tanto foi necessário um processo de reengenharia de pessoal.

Após este processo vários colaboradores de nível de gestão foram desligados; tarefas foram distribuídas e outras foram extintas. Promoções de colaboradores foram efetivadas e o mais importante: as pessoas interagem sobre como fazer na organização. Praticamente todos os departamentos foram abertos, analisados e reestruturados. É possível afirmar que são mudanças radicais nos processos de gestão.

A empresa ainda está em processo de mudança, nomeou um grupo composto por quatro gerentes que responde respectivamente por qualidade, produção, financeiro e comercial sendo estes os responsáveis pela continuidade das transformações na organização, cada gerente apresenta mensalmente os resultados de sua área em uma reunião de resultados onde são debatidos os projetos de melhorias em andamento bem como o planejamento futuro de curto e médio prazo.

Todo o esforço dedicado ao projeto de mudança desta organização teve origem em um processo denominado de diagnóstico organizacional realizado por meio de consultoria especializada em administração que foi absorvido pela direção do negócio e tomado como inspiração da mudança. Recomenda-se que as organizações adotem a pesquisa de clima organizacional como ponto de partida do diagnóstico organizacional.

REFERÊNCIAS

AGENCIA BRASIL. Faturamento da indústria de alimentos cresce 12,8% em 2020. Publicado em 24-02-2021, disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-02/faturamento-da-industria-de-alimentos-cresce-128-em-2020>, acessado em 24/05/2021.

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.

FELTRIN, Carolina Marques de Almeida. *Cultura e clima organizacional*. Contentus, Curitiba, 2020.

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

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*. 14^a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010;

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

SOUZA, Carla Patricia da Silva. *Cultura e Clima Organizacional: compreendendo a essência das organizações*. Intersaberes, Curitiba, 2014.

VIANA, F. L. E. Indústria de Alimentos. Caderno Setorial. ETENE, BNB-Banco do Nordeste, ano 1, n. 4, dez. 2016.

