

CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA LIGADA AO AGRONEGÓCIO

ORGANIZATIONAL CLIMATE IN AN AGRIBUSINESS COMPANY

Alexandre Nascimento de ALMEIDA

Faculdade UnB de Planaltina, Universidade de Brasília (FUP/UnB)
alexalmeida@unb.br

João Carlos Garzel Leodoro da SILVA

Universidade Federal do Paraná (DERE/UFPR)
garzel@ufpr.br

Humberto ANGELO

Faculdade de Tecnologia, Universidade de Brasília (EFL/FT/UnB)
humb@unb.br

Recebido em 1/2015 – Aprovado em 04/2015

Resumo

Este trabalho pretende apresentar o endomarketing como um instrumento no aumento da motivação dos funcionários em um estudo de caso para uma empresa de equipamentos ligada a cadeia produtiva do agronegócio. Para tanto, foi realizado uma pesquisa clima organizacional para verificar a satisfação, motivação e a percepção dos funcionários e relação a variáveis organizacionais. Foram realizadas análises segmentadas das seguintes variáveis: sexo, idade, escolaridade e tempo de serviço. Os resultados indicaram uma liderança autoritária, porém com alguns pontos positivos quanto ao relacionamento com os funcionários e administração da empresa. Foi constatada uma percepção diferenciada quanto ao sexo, sugerindo medidas específicas para um maior êxito na motivação dos funcionários.

Palavras-chave: Endomarketing; gestão de pessoas; motivação.

Abstract

This work intends to present the endomarketing as a tool in the improvement of the employees' motivation in a case study for a linked company of equipments the productive agribusiness chain. For so much, a research climate was accomplished to verify the satisfaction, motivation and the perception of the employees to you varied organizational. Besides the common variables used in climate researches the answers of different groups were analyzed starting from the following segmentation variables: sex, age, education and time of service. The results indicated an authoritarian leadership, however with some positive points as for the relationship with the employees and administration of the company. A differentiated perception was verified as for the sex, suggesting specific measures for a larger success in the employees' motivation.

Keywords: *Endomarketing; people management; motivation.*

1 INTRODUÇÃO

Com a preocupação constante em manter os altos índices de produtividade, não raro as empresas colocam em segundo plano as opiniões e colaborações do público interno em prol de analistas externos.

A rotina que o mercado globalizado e competitivo impõe as empresas muitas vezes impossibilita o desenvolvimento pessoal do grupo e da organização. Assim, a desmotivação passa a ser parte integrante do dia a dia dos funcionários. Como a desmotivação reflete diretamente na eficiência e rentabilidade, a empresa começa a ser menos competitiva dentro do mercado em que atua.

O endomarketing busca indicar métodos e ações para melhorar a motivação, o preparo e a capacitação dos colaboradores visando o desenvolvimento da empresa como um todo.

Com já conceituado, o endomarketing é um processo de marketing no qual a empresa, por meio de uma compreensão sobre o público interno, estabelece uma relação profissional coerente e que leve em conta as necessidades dos “clientes internos”. Normalmente, o subsídio para a implantação de programas de endomarketing são as pesquisas de clima organizacional.

As pesquisas de clima organizacional possuem um papel fundamental para o desenvolvimento da instituição e do colaborador como profissional e como pessoa. Ela retrata fielmente o que o funcionário deseja e em que patamar ele está na empresa. Por meio desse retrato a organização tem uma poderosa ferramenta para desenvolver melhor o seu potencial com o desenvolvimento do colaborador interno e, sob esta ótica, deve ser levada em consideração a relevância do conhecimento do clima organizacional.

As informações das pesquisas de clima organizacional contribuem para a compreensão do funcionamento organizacional, indicando a pré-disposição dos funcionários para a implantação ou manutenção das práticas administrativas. Assim, o objetivo desta pesquisa foi o de analisar o clima organizacional de uma empresa voltada para a fabricação de equipamentos e inserida na cadeia produtiva do agronegócio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O endomarketing origina-se no chamado “marketing social”, que é uma abordagem do dentro dos conceitos de marketing que se iniciou quando as empresas passaram a entender a importância dos colaboradores internos para o incremento da competitividade empresarial e, portanto, a manutenção motivacional dos mesmos (KOTLER,1991).

Bekin (1995) defendeu que o endomarketing introduz, em cada tópico já conhecido, uma nova perspectiva: a da cultura organizacional voltada para o atendimento ao cliente, orientada por uma noção de excelência no serviço e valorização daqueles que prestam o serviço, os funcionários.

O conjunto de ações, atitudes e comportamentos das pessoas em uma empresa representa a sua realidade, muito mais que aquela expressa em seu organograma. Um levantamento periódico deste conjunto pode revelar surpresas e servir como base para um programa de comunicação interna. O primeiro passo nesse sentido, segundo Brum (1994), é a realização de uma pesquisa de clima, capaz de identificar problemas fixados na cultura da empresa ao longo dos anos.

Esse autor ressaltou ainda que a pesquisa de clima possa ser levada a efeito sob diversas formas, desde questionários complexos a simples jogos. Podem-se encaminhar envelopes para respostas individualizadas ou realizar entrevistas pessoais com os funcionários, variando os instrumentos de acordo com o nível cultural dos funcionários.

Brum (1994) alertou que nas empresas onde jamais se realizou levantamento semelhante, as respostas podem não ser espontâneas, sendo essencial aplicar, por vezes, até três questionários para se obter respostas que realmente se necessita.

Toda pesquisa de clima expectativas de melhoria nos funcionários, portanto, se essa se realiza para anteceder um programa de comunicação interna, seus resultados devem ser divulgados no menor espaço de tempo possível.

Vários são os trabalhos encontrados na literatura que analisaram o clima organizacional, alguns exemplos podem ser destacados: Pinheiro (2002), Vasconcelos (2005), Luchi (2002), Moiseichyk (1997), Luz (2001), Spiri (1998) e Guimarães

(2004). Em geral, os trabalhos encontrados foram estudos de caso, adotaram uma metodologia quantitativa e utilizaram estatística descritiva para a análise dos dados.

Pinheiro (2002) identificou os fatores relacionados ao clima organizacional que contribuíram para a geração de um ambiente de trabalho motivador para inovação num centro de tecnologia empresarial. O método foi um estudo de caso de natureza exploratória-descritiva e, os principais fatores identificados como favoráveis a inovação tecnológica foram: participação, atividades desafiantes, competição e poder de liberdade.

Vasconcelos (2005) avaliou a percepção dos docentes de um programa de bacharelado em Administração diante das principais variáveis utilizadas em pesquisas de clima organizacional. Para tanto, se utilizou medidas de estatística descritiva como médias, medianas, frequências absolutas e relativas. Os resultados indicaram que as dimensões referentes ao comprometimento, desenvolvimento pessoal, relacionamento com os superiores hierárquicos, satisfação no trabalho, trabalho em equipe, infraestrutura, autonomia, identificação com a instituição, avaliação e desempenho dos professores e relacionamento interno são percebidas de maneira positiva, apesar de algumas sofrerem restrições. Por outro lado, as dimensões política de recursos humanos, processo de comunicação interno, remuneração e informações sobre o desempenho da instituição foram vistas negativamente pelos docentes.

Luchi (2002) procurou mapear as transformações ocorridas no clima organizacional do Exército Brasileiro. A amostra foi composta por 104 militares e, pedido para esses se posicionarem diante variáveis de clima organizacional, primeiramente para o ano de 1980, com base em suas lembranças e, em seguida, responder, com relação ao ano de 2001, conforme sua percepção

atual. Contrapondo a idéia de que o Exército Brasileiro possui sua cultura resistente a mudanças, os resultados denotaram um caráter dinâmico da instituição.

Moiseichyk (1997) analisou o clima organizacional de uma empresa em um processo de transformação. Foi aplicado um questionário com 34 perguntas para 121 funcionários de todos os níveis da empresa. O método estatístico foi a análise fatorial a qual foram extraídas 4 fatores. O fator 1 inerente ao Relacionamento Interpessoal e Comprometimento foi considerado o ponto mais importante para intervenção da administração. O fator 2, definido como as variáveis representativas da Recompensa, se caracterizou por uma insatisfação dos funcionários. Para o fator 3, Estrutura e Normas, foram encontrados resultados positivos indicando um ambiente acentuadamente normatizado. O Fator 4, se referiu a relação do funcionário com a organização e da relação da organização com o ambiente no qual está inserida, em geral, apresentou resultados negativos, sendo sugerido intervenções por parte da gerência nesse aspecto.

Luz (2001) buscou identificar a percepção de 3.916 empregados do Banco do Estado de Santa Catarina (BESC) quanto aos fatores: comunicação, estilo de chefia, relacionamento interpessoal, ambiente e condições de trabalho, imagem da empresa, sentido de realização, política de recursos humanos e benefícios, e qualidade de vida e saúde. Tratou-se de um estudo de caso realizado no último trimestre de 1998. A análise dos dados considerou a distribuição de frequências das respostas, gerando estatísticas de médias aritméticas e percentuais de tendência. Os resultados revelaram um clima de maior satisfação com os fatores: sentido de realização, qualidade de vida e saúde, e imagem da empresa.

Spiri (1998), adotando uma abordagem qualitativa avaliou a percepção do clima

organizacional do centro cirúrgico de um hospital especializado. Em geral, os resultados indicaram um clima organizacional favorável.

Por fim, Guimarães (2004) buscou compreender o clima organizacional em uma empresa rural. Para tal foi realizado um estudo de caso na Fazenda Pontal situado em Unaí, no noroeste de Minas Gerais. Foram entrevistados 22 funcionários e para interpretação dos dados foi utilizado à média aritmética simples. Os resultados revelaram existir um clima de colaboração, de boa camaradagem e de respeito na Fazenda. Verificou-se que, de uma maneira geral, os trabalhadores rurais estão satisfeitos com o ambiente de trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Material

Os dados foram obtidos por meio da aplicação de questionário estruturado não disfarçado direcionado a todos os 16 funcionários de uma empresa de equipamentos inserida na cadeia produtiva do agronegócio. A escolha das variáveis foi baseada nos trabalhos de Luchi (2002), Guimarães (2004), Rego e Souto (2004), Vasconcelos (2005), Luz (2001), Moiseichyk (1997) e Gutierrez (1998).

O questionário conteve 48 variáveis, estando distribuídas em quantidades iguais conforme as seis categorias determinadas a seguir. O conteúdo de todas as perguntas se encontram no Quadro 1.

1. Estilo de gestão;
2. Eficiência da comunicação entre os funcionários;
3. Comprometimento pessoal dos funcionários;

4. Reconhecimento dos funcionários pela empresa;
5. Relacionamento pessoal entre os funcionários;
6. Estrutura e normas da empresa.

A partir de Kotler e Keller (2006) e, similar a Silva (1996) e Martins (2003), foi adotada a escala de Likert para avaliar a percepção dos entrevistados diante destas 48 variáveis.

Para tanto, foi apresentada uma afirmação ao entrevistado para que ele indica-se o seu grau de concordância entre os cinco atributos: (1) discorda totalmente; (2) discorda; (3) indiferente; (4) concorda e (5) concorda totalmente.

Na formulação das perguntas foi proposta uma afirmação favorável a um bom clima organizacional. Assim, as respostas indicativas de concordância (4 e 5) referem-se a uma percepção positiva a um bom ambiente de trabalho em relação a uma determinada pergunta ou variável, opostamente, as respostas (1 e 2) indicaram um posicionamento negativo ao clima organizacional na empresa.

Para facilitar a identificação e apresentação das variáveis, essas foram nomeadas conforme as siglas apresentadas no Quadro 1.

3.2 Método

Utilizou-se a análise de Cluster com o objetivo de verificar o agrupamento das variáveis relacionadas ao clima organizacional com os atributos definidos pela escala de Likert, permitindo um exame exploratório sobre a situação de cada variável para o bom ambiental de trabalho na empresa analisada.

A medida utilizada para verificar a similaridade entre as variáveis e os atributos foi a distância euclidiana, utilizando o algoritmo hierárquico para a formação dos agrupamentos.

O método hierárquico reúne objetos em grupos cada vez maiores, segundo o aumento da dissimilaridade (distância) entre eles, resultando em um dendograma. Um dendograma é um meio prático de sumarizar um padrão de agrupamento; este começa com todos os indivíduos separados, fundindo-se progressivamente em pares até chegar a uma única raiz. Os objetos mais similares vão se agrupando primeiro e os menos similares no final, até todos eles estarem ligados.

Segundo Hair et al. (2005, p. 398), os procedimentos para a ligação dos clusters mais usados são: ligação simples, ligação completa, ligação média, método de Ward e método centroide. Em todos esses métodos existe uma série de etapas, em que grupos progressivamente maiores são compostos a partir da junção de grupos anteriormente formados.

Não existem resultados conclusivos sobre a eficácia de um procedimento sobre outro. Optou-se pelo procedimento de Ward por sua tendência de combinar agrupamentos com um pequeno número de variáveis e de produzir agregados com aproximadamente o mesmo número de observações, o que facilita sua interpretação.

No método de Ward, a distância entre dois agrupamentos é a soma dos quadrados entre os dois agrupamentos, feita sobre todas as variáveis. Em cada estágio do procedimento de agrupamento a soma interna de quadrados é minimizada sobre todas as partições (o conjunto completo de agrupamentos disjuntos ou separados) que podem ser obtidas pela combinação de dois agregados do estágio anterior (HAIR et al., 2005, p. 401).

Segundo o mesmo autor, talvez a questão mais desconcertante para o pesquisador que usa a análise de Cluster seja a determinação do número final de agrupamentos a serem formados (também conhecida como regra de parada).

Quadro 1. Conteúdo das perguntas do questionário

Sigla	Variável	Sigla	Variável
Estilo de Gestão		Eficiência da Comunicação entre Funcionários	
G.ni	A gerência é compreensível com as necessidades individuais	C.de	Todos ocupam cargos definidos e com funções claras.
G.rc	As pessoas realizam suas tarefas na empresa sem receio a críticas que possam receber da chefia	C.co	Os funcionários têm conhecimento dos principais objetivos, metas, faturamento e lucro da instituição.
G.cs	Os subordinados são consultados durante o processo de decisão na empresa	C.pc	Quando sou designado a alguma tarefa, sei a quem prestar contas.
G.as	É dada autonomia aos subordinados para que tomem iniciativas	C.lo	As pessoas sentem a vontade para dar opiniões, fazer críticas ou sugerir melhorias.
G.cc	Quando tomo alguma decisão, a mesma é considerada pela chefia como confiável.	C.sr	Ocorrem reuniões suficientes para que eu possa trocar ideias e dar sugestões
G.hc	É admissível que o chefe aprenda com o subordinado	C.fc	É fácil falar com pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.
G.me	Sinto-me como um membro de uma equipe eficiente	C.en	As normas e diretrizes da empresa são claramente explicadas aos funcionários.
G.if	A chefia sabe incentivar e motivar os funcionários	C.ai	Eu recebo todas as informações que preciso para realizar bem o meu trabalho.
Comprometimento Pessoal dos Funcionários		Reconhecimento dos Funcionários pela Empresa	
P.ec	Costumo ajudar e ensinar colegas em atividades de trabalho.	Re.ep	Quando acredito ter achado a solução de algum problema, sou encorajado a fazê-lo.
P.ie	Importo-me realmente com o destino da empresa.	Re.cp	A empresa possibilita o crescimento profissional.
P.oe	Tenho orgulho em dizer que faço parte desta empresa.	Re.ce	Na empresa, os elogios e recompensas superam as críticas e advertências.
P.de	Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a empresa.	Re.pq	A premiação pode ser uma forma de incentivar a qualidade do trabalho na empresa.
P.cp	Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	Re.pe	Para progredir na empresa é mais importante trabalhar bem do que fazer amizades.
P.ma	Eu me esforço para melhorar meu ambiente de trabalho.	Re.vp	Eu me sinto valorizado na empresa.
P.df	Faço meu trabalho da melhor forma possível.	Re.rt	Os trabalhos bem feitos são reconhecidos.
P.ic	Preocupo-me primeiramente com o interesse coletivo dos funcionários e depois com os meus próprios interesses.	Re.rs	A política de remuneração tem colaborado para aumentar o grau de satisfação dos funcionários.
Relacionamento Pessoal entre Funcionários		Estrutura e Normas da Empresa	
Rl.ca	Prevalece uma atmosfera amigável na empresa.	E.mf	Não é frequente mudanças no quadro de funcionários.
Rl.br	Existe um bom relacionamento profissional entre gerentes e subordinados.	E.pp	A produtividade da empresa não sofre com a sua forma de organização e planejamento.
Rl.ac	Eu posso contar com o apoio dos colegas quando estou em dificuldades.	E.rf	A supervisão na empresa apenas estabelecer as diretrizes gerais: as pessoas que assumem as tarefas e responsabilidades.
Rl.ii	A confiança impera na relação interpessoal.	E.pf	Aqueles que cometem erros são punidos.
Rl.aa	É prioridade da gerencia colocar as pessoas nas áreas com maior afinidade.	E.ro	As reuniões em nossa empresa são objetivas e decisivas.
Rl.le	Existe muita lealdade para com a nossa empresa.	E.aj	O sistema de avaliação individual é transparente e justo.
Rl.ee	Nota-se o espírito de equipe em todas as pessoas da empresa.	E.ct	Na minha unidade há boas condições de trabalho.
Rl.ef	E comum à realização de eventos de confraternização entre os funcionários.	E.tf	A empresa investe no aprimoramento e treinamento dos funcionários.

Infelizmente, não existe qualquer procedimento de seleção objetivo para definir o número de clusters apropriados, portanto, a interpretação do dendrograma considerou o equilíbrio entre duas necessidades incompatíveis. Se por um lado a consideração de um número maior de agrupamentos permite a distinção de grupos com variáveis mais similares, por outro dificulta a interpretação e torna a análise mais complexa.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

O dendrograma de cluster, apresentado na Figura 2, mostrou que quanto menor o valor encontrado no eixo “x” maior a similaridade entre as variáveis. Assim, os resultados permitiram o agrupamento das variáveis nos cinco atributos de concordância/discordância a uma distância euclidiana de duas unidades. Vasques (2006), utilizando o mesmo método e distância, considerou a formação de três grupos a uma distância de nove unidades.

De acordo com a Figura 2 foi encontrado um equilíbrio entre o número de variáveis pontuadas na escala de discordância (22 variáveis) e concordância (18 variáveis). O atributo “indiferente” agregou oito variáveis.

O posicionamento extremo de discordância (2) foi caracterizado pelas variáveis representativas do “Estilo de Gestão”. Metade das variáveis propostas para esta categoria (G.cs, G.as, G.if e G.hc) agruparam-se junto ao atributo “discordo completamente”. Em geral, os resultados indicaram uma percepção altamente negativa dos funcionários em relação a sua autonomia na tomada de decisão. Porém, as variáveis relacionadas a um tratamento respeitoso da chefia foram agrupadas em clusters com maiores graus de concordância.

Em relação ao estilo de gestão, Gil (2001) destacou que os administradores de recursos

humanos de hoje já não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisam trata-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e quem tem a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

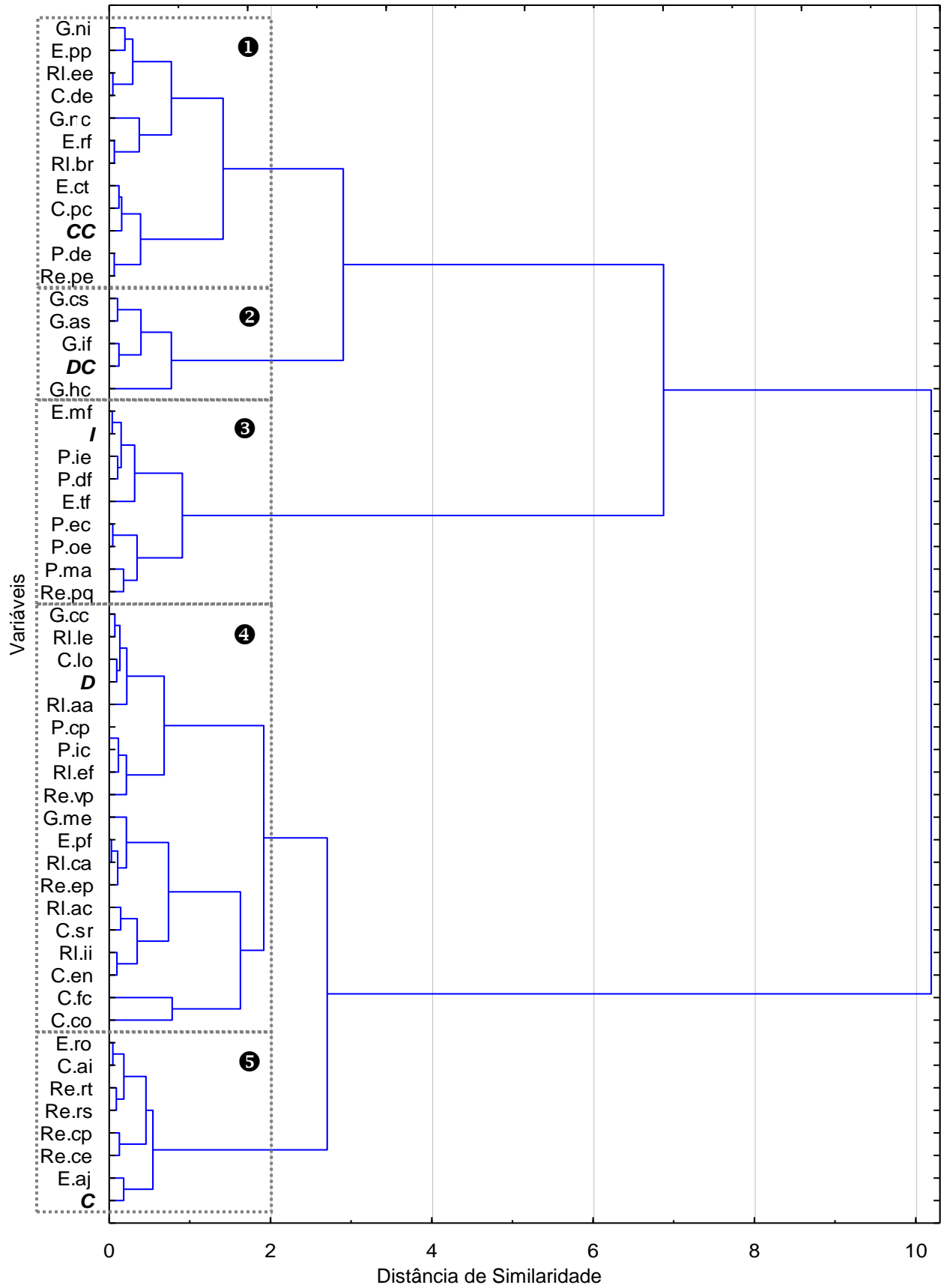
O atributo “discordo” agrupou o maior número de variáveis, contabilizando 11 ao todo (4). Foram agrupadas variáveis de todas as categorias inicialmente propostas, entretanto, destacou-se uma presença marcante de variáveis referentes ao “Relacionamento” e “Comunicação”. Mais da metade das variáveis propostas nessas duas categorias foram posicionadas em desacordo a um bom clima organizacional na empresa.

Conforme Martiniano (2007), problemas de relacionamento podem estar correlacionados com deficiências de comunicação dentro da organização. Segundo o autor, a má comunicação traz desgastes nas relações, agressões verbais, perda de tempo com retrabalho, mal entendidos, suscetibilidades afetadas, perda de motivação e estresse.

Dentre as variáveis de “Relacionamento”, aquelas referentes a um relacionamento entre os funcionários se encontraram em uma situação comparativamente pior ao relacionamento entre chefe e subordinado.

O agrupamento de algumas variáveis referentes à “Comunicação” no “discordo” corroboram os resultados obtidos para o agrupamento das variáveis de gestão no “discordo totalmente”. Significa que, em geral, ocorre uma boa comunicação na delegação das tarefas pela chefia, porém, os funcionários têm pouco espaço para emitir as suas opiniões. Conforme Aguiar (1992), a participação multi-hierárquica é de suma importância tendo em vista

FIGURA 2 – DENDROGRAMA DE CLUSTER



que vai servir como diferencial do clima da filosofia participativa. De nada adianta haver um discurso sobre participação se não houver ações que demonstrem isso, principalmente por parte dos níveis hierárquicos mais altos. O homem é extremamente sensível ao clima imposto no trabalho. Se houver ambiguidade entre a proposta e as ações participativas o trabalhador, com certeza, não se comprometerá com a proposta, e a implementação das ações de melhoria poderão estar fadadas ao fracasso.

A posição de indiferença (Ⓣ) ficou caracterizada pelas variáveis inerentes ao “Comprometimento Pessoal dos Funcionários”, onde, 63% das variáveis agrupadas nesse cluster, referem-se a esta categoria.

Em geral, as variáveis da categoria “Comprometimento Pessoal dos Funcionários”, referentes a uma atitude pessoal para melhoria do clima organizacional, enquadraram no mesmo cluster (“indiferente”). Já as variáveis que suscitaram uma possível mudança de emprego encontraram-se no grupo do “discordo”. O entendimento é que os funcionários podem até colaborar para melhorar o ambiente de trabalho, porém, não abririam mão de deixar a empresa por uma melhor proposta de trabalho.

Os resultados encontrados foram corroborados por Medeiros e Da Silva (2007). Segundo os autores, a falta de comprometimento das pessoas com o grupo gera uma série de problemas, entre eles, a alta rotatividade dentro da empresa, ou seja, os funcionários aceitam trocar o emprego por qualquer proposta que seja mais atraente, mesmo que somente sob o ponto de vista financeiro.

Outros problemas provenientes da falta de comprometimento destacados por Medeiros e Da Silva (2007) foram: pouco engajamento com as atividades; diante de problemas, os integrantes não se empenham para resolvê-los; integrantes

com baixo nível de comprometimento não apresentam grandes inovações ou diferenças porque não se envolvem com o grupo e não agregam valor através de sugestões, ideias, dedicação; geram maior risco de reclamações e desentendimentos; integrantes não comprometidos não permitem que o grupo trabalhe em seu nível ótimo de produção; sem comprometimento, os integrantes não buscam se aperfeiçoar ou se desenvolver nas atividades em que atuam; a falta de comprometimento dos integrantes gera uma fuga pela responsabilidade, ou seja, eles buscam assumir o mínimo de responsabilidades sobre as questões do grupo.

Os agrupamentos (Ⓛ) e (Ⓣ), referentes a um posicionamento favorável ao bom clima organizacional na empresa, se caracterizaram pelas variáveis das categorias “Recompensa” e “Estrutura e Normas”.

Nos resultados para as variáveis de “Recompensa” ressalta-se o fato das variáveis Re.vp (Eu me sinto valorizado dentro da empresa) e Re.rs (A política de remuneração tem colaborado para aumentar o grau de satisfação dos funcionários) não terem sido agrupadas juntas. Certamente a primeira foi entendida como uma valorização pessoal mais ampla e a segunda como uma recompensa pecuniária mais restrita. Mais uma vez os resultados levaram ao entendimento de uma maior carência no lado pessoal comparativamente ao profissional.

Abordando o tema motivação dos funcionários, uma premissa básica destacada por Kahale (2003) é que ninguém motiva outra pessoa, cada ser humano se motiva por razões diferentes. O que é muito importante para as organizações é que estas razões devem ser coerentes com sua cultura interna e atitude perante os funcionários, que englobem aspectos desde a contratação, passando pela manutenção do colaborador na empresa e no seu desligamento.

O posicionamento da variável Re.ep (Encorajamento dos funcionários a tomarem decisões) em um grau de concordância inferior corrobora os resultados das variáveis Re.vp e Re.rs. A ausência da variável Re.pq (Premiação como forma de incentivo a qualidade de trabalho) nos agrupamentos (1) e (5) indicaram que uma premiação extra não possibilitaria um ganho na qualidade do trabalho dentro da empresa.

Em relação às variáveis correspondentes a “Estrutura e Normas” apenas a E.pf (punição dos funcionários que cometem erros) apresentou-se em um agrupamento de discordância, sugerindo uma baixa eficiência da chefia neste aspecto.

Entre as variáveis referentes à “Estrutura e Normas” o grau de concordância para as variáveis E.mf e E.tf (mudança no quadro de funcionários e investimento no treinamento dos mesmos) encontraram-se em um grau intermediário. Nesta categoria as variáveis relacionadas às condições físicas de trabalho, a avaliação dos funcionários e a organização e planejamento imposto pela chefia obtiveram os maiores graus de concordância, indicando uma melhor situação para o bom ambiente de trabalho dentro da empresa.

5 CONCLUSÕES

Os resultados indicaram uma liderança autoritária pela chefia com pouca participação dos funcionários no processo decisório.

A chefia mostrou pontos positivos na manutenção do quadro de funcionários, no relacionamento respeitoso com os mesmos e na objetividade da delegação de tarefas. Entretanto, não foi considerada, pelos próprios funcionários, eficiente na punição dos funcionários que cometem erros.

A comunicação interna e o relacionamento dentro da empresa mostraram-se deficientes. Em

relação à comunicação destacou-se a falta de espaço dos funcionários nas decisões. No que diz respeito ao relacionamento, o problema mostrou-se mais agudo na relação entre os funcionários.

Em geral, a política de “Recompensa” junto com a categoria de “Estrutura e Normas” apresentou tendências favoráveis a um bom ambiente organizacional na empresa.

No caso da recompensa a situação positiva foi em função, principalmente, de questões pecuniárias comparativamente a questões pessoais.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. A. Psicologia Aplicada à Administração. São Paulo, Editora Excellus, 1992.
- BRUM, A. M. Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno. Porto Alegre, RS: L&PM, 1994.
- GIL, A. C. Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- GUIMARÃES, M. C. Clima organizacional na empresa rural. Caderno de Pesquisas em Administração, v. 11, n. 3, p. 11 – 27, 2004.
- GUTIERREZ, L. H. S. Percepção do Clima Organizacional conforme o escalão hierárquico. Revista de Administração de Empresa, v. 28, n.4, p. 5 - 13, 1988.
- HAIR, Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. Análise multivariada de dados. 5. ed., Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.
- KAHALE, F. Pesquisando a Motivação: a pesquisa de clima organizacional. Instituto MVC. Disponível em: <http://www.institutomvc/portfolio/clima_org/clima_motiv1.htm>. Acesso em 25 nov. 2014.
- KOTLER, P. Administração de marketing: análise planejamento e controle. São Paulo, SP: Atlas, 1991.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2006.

LUCHI, O. Análise do Clima Organizacional do exército brasileiro: um estudo desenvolvido sob a ótica de militares remanescentes do início da década de 1980. São Leopoldo, RS: 2002. Especialização em gestão e planejamento de recursos humanos – Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

LUZ, J. P. Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, SC: 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina

MARTINIANO, R. Comunicação empresarial: teoria e pesquisa. São Paulo; Manole, 2007.

MARTINS, G. Percepção dos empresários sul-brasileiros do setor de móveis com relação à Alca. Curitiba, PR: 2003. Dissertação (Mestrado em Ciências Florestais) – Universidade Federal do Paraná.

MEDEIROS, T.; DA SILVA, J. R. G. Os aspectos do comprometimento organizacional de profissionais terceirizados. Disponível em: <http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio_resumo2007/relatorios/ADM/adm_thiago_goncalves_medeiros.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2015.

MOISEICHYK, A. E. Organizações enquanto culturas: um estudo de caso do Clima Organizacional de uma empresa catarinense. Florianópolis, SC: 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

PINHEIRO, I. A. Fatores do Clima Organizacional que são motivadores para a inovação tecnológica em um centro de tecnologia. REAd, v. 8, n. 5, ed. 29, p. 2 – 22, 2002.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional em organizações autenticizóticas: um estudo Luso-Brasileiro. RAE, v. 44, n. 3, p. 30 – 43, 2004

SILVA, J. C. G. L. DA. Análise da formulação de estratégias de marketing internacional de empresas de papel e celulose. Piracicaba, SP: 1996. Tese (Doutorado em economia aplicada) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo.

SPIRI, W. C. Estudo sobre a percepção do Clima Organizacional do centro cirúrgico e um hospital especializado. Revista latino americana enfermagem, v. 6, n. 1, p. 11 – 14, 1998.

VASCONCELOS, A. F. Contribuições ao estudo de marketing interno: aplicação no ambiente de ensino superior. REAd, v. 11, n. 1, ed. 43, p. 2 – 37, 2005.

VASQUES, A. G. A Identificação da Orientação Estratégica da Empresa Florestal no Brasil – Uma aplicação da Teoria de Porter. Curitiba, PR: 2006. Tese (Doutorado em Ciências Florestais) – Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná.