

Clima organizacional: reflexo do nível de satisfação dos funcionários na liderança em uma empresa do setor metal-mecânico

Paulo Cesar Baldin Ruozo (Grupo de estudo organizações - Uniararas) pauloruozo@alunos.uniararas.br

Carlos Eduardo Soares Camparotti (Grupo de estudo organizações - Uniararas)
carloscamparotti@alunos.uniararas.br

Ivana Salvagni Rotta (Grupo de estudo organizações - Uniararas) ivanasr@uniararas.br

Resumo:

O líder tem como finalidade coordenar um grupo de pessoas para que elas desempenhem suas funções corretamente e consigam alcançar as metas estabelecidas pela organização. Para que isso seja possível é necessário manter um bom clima organizacional em seu setor. Com isso, o presente artigo tem como objetivo apresentar um estudo sobre o clima organizacional dos setores de produção e rebarbação em uma empresa do setor metal-mecânico. Também será realizada a análise dos impactos do clima organizacional na qualidade e nos custos da empresa.

Palavras chave: Clima organizacional, Nível de satisfação, Liderança.

Organizational climate: a reflection of the level of satisfaction of employees in a company's leadership in the metal-mechanic

Abstract

The leader aims to coordinate a group of people so that they properly perform their functions and achieve the goals set by the organization. To make this possible it is necessary to maintain a good organizational climate in this industry sector. Thus, this paper aims to present a study on the organizational climate of the production sectors and deburring on a company's metal-mechanic sector. It will also be conducted to analyze the impact of organizational climate on the quality and costs of the company.

Key-words: Organizational climate, Level of satisfaction, Leadership.

1. Introdução

Na procura por uma melhor competitividade no mercado de trabalho, as empresas estão adotando estratégias de negócio que visam à valorização do colaborador, não somente com incentivos financeiros, mas sim com melhorias nas condições de trabalho, como por exemplo, na segurança e no bem estar dos mesmos.

Estas estratégias influenciam diretamente o clima organizacional, que é uma das ferramentas disponíveis para se utilizar no processo administrativo das empresas. As organizações necessitam de equipes compostas por pessoas motivadas, que gostam do que fazem e que se sentem bem em seu ambiente de trabalho, para terem diferenciais positivos junto aos clientes e serem competitivas nos mercados em que atuam.

Monitorando as necessidades dos colaboradores torna-se fácil aumentar o grau de comprometimento e a produtividade nas organizações, pois na medida em que as pessoas se sentem valorizadas, elas mantêm um ambiente de trabalho com maior empenho e responsabilidade, proporcionando um clima organizacional agradável.

Com isso, o objetivo deste artigo, foi estudar o clima organizacional presente em uma empresa do setor metal-mecânico, mais precisamente uma fundição, através do nível de satisfação dos colaboradores em relação a seus líderes.

A pesquisa realizada é qualitativa e quantitativa, utilizando como método de análise um estudo de caso. Para a coleta de dados utilizou-se um questionário que foi entregue aos colaboradores da empresa com o objetivo de verificar qual o clima organizacional existente no departamento da empresa e, a pesquisa contou com uma busca nos indicadores de qualidade da empresa para compor a parte de custos da qualidade e indicadores de qualidade.

A seguir, será realizada a revisão bibliográfica do trabalho, que tem como tópicos: liderança e clima organizacional.

2. Revisão da Literatura

2.1 Liderança

Para Maximiano (2008), a pessoa que está na função de líder exerce influência sobre o comportamento de seus colaboradores. Muitas vezes, o gestor deve possuir a capacidade de motivar os seus funcionários. Por isso, só há comando quando há pessoas para segui-lo ou aceitá-lo por algum motivo.

A liderança é então definida como a habilidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização (ROWE, 2002).

Chiavenato (2003) complementa que o líder é a pessoa que além de exercer influência sobre os demais, ajusta suas várias características para tomar a decisão certa e manter o grupo no caminho correto. Assim, não há somente um único tipo de liderança, cada situação exige que o gestor tome a decisão mais coerente.

2.2 Clima organizacional

O interesse por um melhor entendimento do clima organizacional é algo que tem crescido consideravelmente nos últimos anos dentro das organizações. As informações advindas da investigação do clima capacitam as empresas a promoverem um ambiente que incentive a motivação e o talento dos funcionários, direcionando-os para o atendimento (ROCHA et al, 2011).

Além disso, o clima organizacional visa indicar os pontos fracos e fortes da empresa e, em que direções a mesma deve se esforçar na busca por soluções, que favoreçam uma melhor integração e compatibilidade entre as metas individuais e institucionais que por consequência, se traduza na melhora dos desempenhos, tanto do ponto de vista individual como empresarial, e num clima organizacional satisfatório (MELLO, 2004).

Isto pode ser bom ou ruim, positivo ou negativo e, estes fatores estão ligados à moral dos colaboradores e à satisfação dos mesmos em relação à instituição das quais fazem parte e, principalmente se suas necessidades humanas estão sendo satisfeitas ou não (FABRÍCIO, et al, 2010).

Luz (2003) cita que satisfação está direta ou indiretamente relacionada com clima

organizacional e com o grau de satisfação dos funcionários em trabalhar em uma organização.

Existem algumas classificações que relacionam satisfação ao clima organizacional de uma empresa: Este pode ser considerado: bom, quando os funcionários sentem orgulho em participar dela, diminuindo assim o turnover; ruim ou prejudicado, quando variáveis organizacionais afetam negativamente a satisfação dos funcionários, gerando assim: tensões, discórdias, rivalidades, entre outras. A intensidade que isso acontece é que vai determinar se o clima organizacional está apropriado ou inapropriado (LUZ, 2003).

Segundo Chiavenato (1994), o clima organizacional cria expectativas cujas consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do ambiente empresarial. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação.

Bergamini (2009) deixa claro que o líder é responsável pela formação, transformação, evolução e destruição do clima, pois ele usa sua habilidade e exerce sua influência para alterar o clima. Portanto o líder deve conhecer o clima organizacional em que está envolvido para conseguir fazer sentir sua ação.

A seguir, será apresentada a seguir a metodologia, na qual foi desenvolvido o trabalho.

3. Metodologia

Segundo Cervo & Bervian (1996) existem diversas formas de coletas de dados, sendo que todas têm suas vantagens e desvantagens.

Para os autores, os instrumentos de coleta de dados mais usuais são: entrevista, formulário e questionário. Para efetuar o estudo de caso deste trabalho escolheu-se o método de coleta de dados quantitativo, na qual os dados serão coletados através de um questionário (LAKATOS & MARCONI, 2001).

Para estruturar as perguntas, Cooper & Schindler (2003) mostram que as questões estão classificadas em três tipos de mensuração, que são: gerenciais, que identificam tanto o respondente, o entrevistador, o local e as condições da entrevista, as perguntas raramente são feitas ao respondente, porém são necessárias para identificar os padrões de dados e os possíveis erros; de classificação, que são perguntas que revelam padrões para estudo; de direcionamento, a qual pode ser dividida em estruturadas, que são perguntas objetivas, e não estruturadas que são perguntas que não limitam as respostas.

O questionário foi formulado com perguntas de direcionamento estruturadas para reunir o máximo de informação possível. A estrutura de respostas é apresentada na Tabela 1:

| NÍVEL DE SATISFAÇÃO | CRITÉRIO |
|---------------------|----------|
| Muito insatisfeito | 1 |
| Insatisfeito | 2 |
| Pouco satisfeito | 3 |
| Satisfeito | 4 |
| Muito satisfeito | 5 |

TABELA 1: estrutura de respostas para o nível de satisfação

Os dados obtidos com as respostas do questionário serão apresentados a seguir no estudo de

caso.

4. Estudo de Caso

4.1 A empresa

O estudo de caso será realizado em uma metalúrgica, situada no interior de São Paulo, fundada a mais de 20 anos a fim de atender de imediato a demanda de fundidos, inicialmente voltada para carcaça de bombas hidráulicas. Hoje a empresa tem um mix de produtos fundidos muito variado como, por exemplo: bombas centrífugas, ferramentais, turbinas válvulas, peças para talhas e pontes rolantes, peças para refrigeração industrial, peças para máquinas do setor cerâmico, entre outros, atendendo ao mercado nacional e internacional. Atualmente esta organização contém em seu quadro de funcionários 80 pessoas, distribuídos nos cargos: administrativos, gerenciais e operacionais.

4.2 Resultados e Métodos

A pesquisa abrangeu os dois de departamentos da empresa A que continham um quadro significativo de colaboradores para efetuar a coleta de dados. O quadro de funcionários dos setores escolhidos é apresentado na Tabela 2:

| Setor | Número de funcionários |
|------------|------------------------|
| Produção | 44 |
| Rebarbação | 9 |
| Total | 53 |

TABELA 2: Quadro de funcionários

Fez-se, então, a coleta de dados através de questões fechadas e diretas, onde os funcionários respondiam qual era o seu nível de satisfação, o qual continha como resposta: muito insatisfeito, insatisfeito, pouco satisfeito, satisfeito e muito satisfeito.

Dos cinquenta e três questionários entregues aos colaboradores, apenas onze não foram devolvidos ou estavam faltando respostas, sendo então validada uma amostra total de quarenta e dois colaboradores.

A validação do questionário aplicado foi realizada por dois processos, sendo um concretizado antes da aplicação do questionário, com a presença dos profissionais da empresa, e outro antes da entrega dos mesmos aos colaboradores da empresa.

Para o primeiro processo de validação do questionário, foi realizada uma verificação na linguagem do questionário com o intuito de evitar que uma mesma pergunta possibilitasse mais de uma interpretação, e para que houvesse um melhor entendimento das questões, visto que os funcionários apresentam um baixo nível de escolaridade.

Para a realização do segundo processo de validação foi realizada uma reunião com os colaboradores de cada um dos setores, juntamente com seu respectivo líder, na qual se explicou qual seria o roteiro para o preenchimento do questionário, e que as repostas não prejudicariam o gestor.

4.2.1 Clima organizacional

Para uma avaliação mais precisa sobre clima organizacional, analisou-se dois conceitos importantes: nível de satisfação dos colaboradores e os indicadores de qualidade, pois os mesmos interferem diretamente no clima organizacional presente na empresa A.

Os dados obtidos através dos questionários a respeito do clima organizacional identificaram o estilo de liderança, e auxiliaram os líderes na identificação das expectativas e necessidades dos seus subordinados.

Verificou-se no setor de rebarbação que um bom nível de satisfação dos levou a um ambiente menos conflitante na empresa, causando a redução no refugo e retrabalho, e a diminuição no absenteísmo e na rotatividade dos colaboradores.

Já no caso de um nível de satisfação mais baixo, apresentada no setor de produção, o clima organizacional refletiu em um aumento da insatisfação dos funcionários, e a elevação dos índices de refugo e retrabalho, no absenteísmo e na rotatividade dos colaboradores.

A Tabela 3 mostra os resultados obtidos nos setores de rebarbação e produção da empresa em relação ao nível de satisfação

| Nível de satisfação/ Setor | Rebarbação | Produção |
|----------------------------|------------|----------|
| Muito satisfeitos | 31,25% | 18,33% |
| Satisfeitos | 55,62% | 47,30% |
| Pouco Satisfeitos | 8,75% | 18,54% |
| Insatisfeitos | 3,13% | 7,70% |
| Muito insatisfeitos | 1,25% | 8,13% |

TABELA 3: Nível de satisfação dos funcionários

Observa-se que os resultados obtidos na rebarbação e produção, são respectivamente: 86,87% (rebarbação) e 65,63% (produção) de funcionários muito satisfeitos ou satisfeitos enquanto apenas 8,75% (rebarbação) e 18,54% (produção) desses colaboradores estão pouco satisfeitos com o comportamento e o estilo de liderança utilizado.

Esses dados mostram que os colaboradores da empresa A estão satisfeitos com o estilo de liderar adotado pelos seus gestores, porém, 4,38% dos funcionários da rebarbação e 15,83% da produção estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos com o modo como têm sido liderados.

O baixo nível de satisfação do setor de produção pode se refletir nos indicadores de qualidade da empresa, pois com pessoas insatisfeitas com seus gestores, aumentam as chances dos funcionários irem trabalhar desanimados, aumentando assim o refugo e o retrabalho.

Com isso foram analisados os índices de refugo e retrabalho de materiais acabados contabilizando um período de quatro anos de 08/2007 a 08/2011.

Em relação ao nível de satisfação dos colaboradores, a empresa não possui um histórico anterior a 2011. Desse modo, não se obteve o real motivo das trocas de liderança no setor.

No que se refere aos índices de refugo de material acabado no período de 2007 a 2011 os dados obtidos mostram que ocorreram problemas. Quando detectados, a opção da empresa foi à troca da liderança do setor de produção, fato que ocorreu três vezes ao longo destes quatro anos.

Na situação atual, quando a pesquisa foi realizada (Gráfico 1), observou-se que o líder conseguiu abaixar o nível de refugo e mantê-lo em um patamar abaixo da meta instituída pela organização. Notou-se também que esporadicamente o índice se eleva, porém não ultrapassa o limite máximo estabelecido pela empresa. Isto significa que o ambiente no setor de produção apresentou-se favorável ao trabalho.

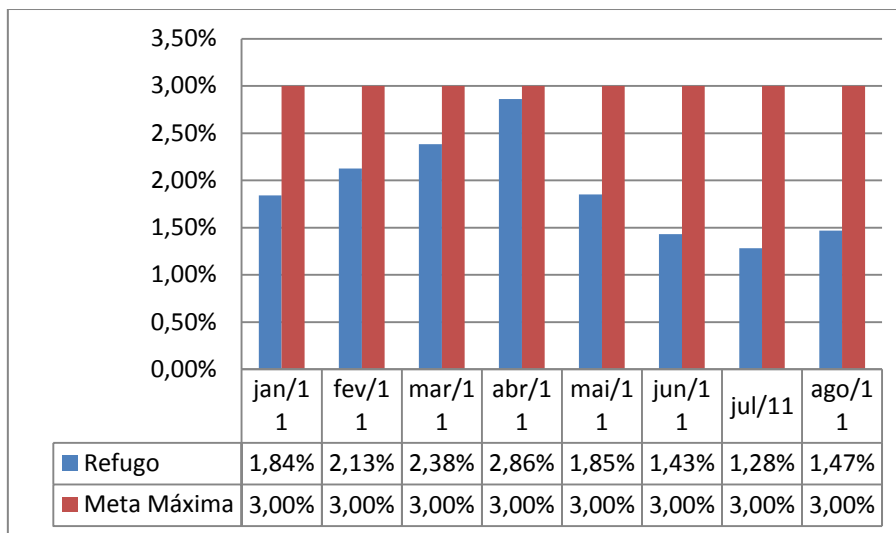


GRÁFICO 1: Índices atuais de refugo no setor de produção

Segundo a pesquisa nos arquivos da empresa os índices de retrabalho foram mantidos praticamente constantes a exceção de um mês que ultrapassou o limite, entre o período da primeira troca de liderança (novembro 2007) e após isso se manteve inalterado.

Uma análise mais detalhada mostrou que em novembro de 2007 os limites máximos de retrabalho nesse setor foram alterados para um nível menor devido à dificuldade em se mensurar os valores. Em setembro de 2008 houve novamente outro reajuste no valor máximo de peças retrabalhadas.

Após isso, nos meses entre maio e setembro de 2009 os índices de retrabalho voltaram a crescer, inclusive a passar da meta máxima estabelecida, conforme Gráfico 2, voltando a zerar no mês seguinte.

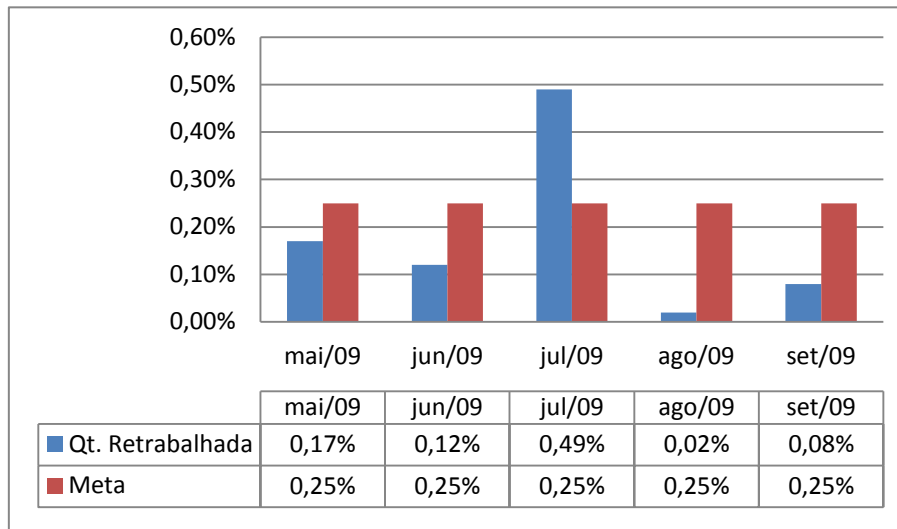


GRÁFICO 2: Índices de retrabalho no setor de produção

Já com o terceiro líder na coordenação da produção os índices permaneceram inalterados até os meses de abril a junho, no qual apresentou uma ligeira variação.

Esses dados permitiram identificar que os índices de qualidade estão diretamente relacionados ao clima organizacional e a satisfação dos funcionários, pois quando os resultados nos indicadores de refugo e retrabalham pioravam, refletiam justamente a insatisfação dos colaboradores com o líder e, tinham como resultado a posterior troca de comando no setor.

No tópico seguinte serão apresentados os custos que a empresa tem em relação ao nível de refugo, e se este impacta muito nos gastos totais ou não.

4.3 Custos

Para que uma empresa apresente um baixo custo de qualidade é necessário que ela tenha um bom clima organizacional, baixos índices de refugo e retrabalho, entre outros. Os custos da qualidade são associados com a obtenção e manutenção da qualidade dos produtos e serviços oferecidos por uma organização.

No caso da empresa A, os custos de qualidade consideram os índices de refugo da produção (Tabela 4).

| MÊS | PRODUÇÃO (KG) | REFUGO (KG) | CUSTO DO REFUGO |
|-----------|---------------|-------------|-----------------|
| JANEIRO | 121.109,19 | 3.812,46 | R\$ 63.668,08 |
| FEVEREIRO | 136.667,89 | 2.461,81 | R\$ 42.589,31 |
| MARÇO | 151.028,47 | 3.023,16 | R\$ 42.021,92 |
| ABRIL | 117.434,70 | 1.338,03 | R\$ 19.936,65 |
| MAIO | 101.665,61 | 2.639,01 | R\$ 39.585,15 |
| JUNHO | 115.691,04 | 1.897,13 | R\$ 25.042,12 |
| JULHO | 140.427,26 | 1.610,54 | R\$ 21.500,71 |
| AGOSTO | 147.411,00 | 4.249,69 | R\$ 60.770,57 |

TABELA 4: Custo do refugo de produção

Observou-se que a medida que o clima organizacional varia de bom para ruim, os índices de refugo aumentam, e consequentemente os custos se elevam. Quando o clima organizacional é favorável, os índices diminuem, e os custos sofrem uma redução (Tabela 5). Através dos resultados constatou-se também que o custo do refugo representa uma fatia muito pequena no faturamento da empresa.

A seguir será apresentada a conclusão deste artigo.

5. Conclusão

Através dos resultados obtidos pode-se concluir que o líder do setor de produção da empresa A obteve um alto nível insatisfação dos colaboradores prejudicando o clima organizacional do setor, e ocasionou o descontrole nos índices de qualidade da empresa.

Em relação ao líder de rebarbação, a pesquisa mostra uma baixa porcentagem de insatisfação dos colaboradores. Porém a análise dos dados sobre o clima organizacional foi prejudicada pela ausência de arquivos que descreva o setor da empresa sobre os índices de qualidade do mesmo.

Assim pode-se concluir que o líder do setor de produção deve se adequar para atender melhor as necessidades de seus funcionários e conseguir manter um clima organizacional saudável em seu setor, diminuindo assim o turnover, melhorando os indicadores de qualidade (índices de refugo e retrabalho), diminuindo os custos e aumentando assim os investimentos da empresa em suas dependências e na gestão de pessoas.

De um modo geral, o trabalho iniciou um novo ciclo de pesquisas na empresa que irá auxiliar o departamento de RH e os gerentes dos setores a identificar as expectativas e necessidades dos funcionários para que haja um maior nível de satisfação com a liderança, e consequentemente um bom clima organizacional, que acarreta na diminuição dos desperdícios e na consequente redução dos custos operacionais.

Referências

BERGAMINI, C.W. Liderança: administração do sentido. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. Metodologia Científica. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, I. Gerenciando Pessoas. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. Métodos de Pesquisa em Administração. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

FABRICIO, A., et al. Análise do clima organizacional: estudo de caso em uma gráfica. Simpep, XVII, 2010, Bauru, Anais, 2010

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisas bibliográficas, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2001. 220p.

LUZ, R. Gestão do clima organizacional. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, A.C.A. Introdução à administração. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MELLO, M.S.O. A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: Um estudo de caso da empresa Herbarium. 2004. 386 f. Dissertação (Mestrado) - UFSC, Florianópolis, 2004.

ROCHA, J.D., et al. Clima Organizacional: a percepção dos colaboradores de uma siderúrgica multinacional brasileira. Enegep, XXXI, 2011, São Carlos, Anais, 2011.

ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, n. 1, p.7-19, mar. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a03.pdf>>. Acesso em: 09 jun. 2011.