

## **DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL: A ANÁLISE DE UMA ORGANIZAÇÃO INSERIDA NA INDÚSTRIA TÊXTIL**

### **Bárbara Cristina Ramos Sussay**

Graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Maringá.

E-mail: [barbarasussay@gmail.com](mailto:barbarasussay@gmail.com)

### **Jhony Rodrigues Dantas**

Graduando em Administração pela Universidade Estadual de Maringá.

E-mail: [jhonyrdantas@gmail.com](mailto:jhonyrdantas@gmail.com)

### **Bárbara Johann Borges**

Graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Maringá.

E-mail: [barbara\\_jb@hotmail.com](mailto:barbara_jb@hotmail.com)

### **Fábio da Silva Rodrigues**

Doutorando em Administração pela Universidade Estadual de Maringá.

E-mail: [fabiosrod@gmail.com](mailto:fabiosrod@gmail.com)

### **Wagner Igarashi**

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Professor do Departamento de Informática da Universidade Estadual de Maringá. E-mail: [wigarash@uem.br](mailto:wigarash@uem.br)

## **Resumo**

O presente artigo abrange a cultura organizacional e sua influência na melhoria do clima organizacional e no nível de satisfação dos colaboradores de uma indústria têxtil no segmento de estamparia no interior do estado do Paraná. O estudo tem por objetivo realizar o diagnóstico da cultura organizacional, com foco na questão do clima organizacional em uma indústria têxtil no segmento de estamparia. Quanto aos procedimentos metodológicos, optou-se por trabalhar com dados qualitativos, com base em pesquisa in loco e observação para avaliação da situação-problema, na forma de um estudo de caso. As propostas de sugestões obtidas através da análise dos resultados foram as seguintes: busca de benefícios aos colaboradores junto às instituições do sistema 'S', que proporcionam convênio (Lazer, Dentistas, entre outras); Realização de seminários e palestras para formação ou melhoria de proporcionar condições para o desenvolvimento da liderança intraorganizacional; Criação de manual de normas e procedimentos para a integração de novos membros na organização, além da integração aos constantes no quadro de funcionários atual.

**Palavras chave:** Cultura Organizacional; Clima Organizacional; Mudança Organizacional.

**Área n° 01:** Controladoria e Contabilidade Gerencial.

**Subárea n° 1.8:** Outros.

## 1 INTRODUÇÃO

Considerando o processo de globalização, as organizações contemporâneas necessitam se adaptar rapidamente às exigências do mercado, extremamente complexo e dinâmico, levando em consideração os aspectos tecnológicos, sociais, econômicos e culturais. No entanto, deve-se haver a adoção de novas tecnologias de informação e comunicação, sem, contudo, perder a essência das organizações, representada pelos valores, crenças e pressupostos, pilares da cultura organizacional. São estes elementos da cultura organizacional que identificam e diferenciam uma organização, tornando-a única.

Chiavenato (1999, p. 171) descreve que “o primeiro passo para se conhecer uma organização é identificar a sua cultura”. Neste contexto, a necessidade de compreender o fenômeno da cultura organizacional e seus efeitos e reflexos definido como clima organizacional, que se encontra em aspectos visíveis, formais e abertos, além de aspectos informais e ocultos. Neste sentido, este artigo trata da temática da cultura e clima organizacional numa empresa inserida no setor da indústria têxtil.

O objetivo deste artigo é realizar o diagnóstico da cultura organizacional, com foco na questão do clima organizacional em uma indústria têxtil no segmento de estamperia. Neste contexto, o problema de pesquisa será investigar de que modo a cultura organizacional influencia no clima organizacional e no nível de satisfação dos colaboradores?.

A pesquisa se justifica pela relevância gerencial, pois conhecer a cultura organizacional torna-se uma importante ferramenta administrativa para o desenvolvimento organizacional, permitindo dentre outras coisas, identificar causas do turnover e absenteísmo, problemas de clima organizacional, dentre outros. A pesquisa pretende identificar possíveis sugestões de melhoria a organização.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Cultura organizacional – origem e conceitos**

A origem dos estudos da cultura organizacional se dá após a década de 1960 com pesquisadores de Desenvolvimento Organizacional (D.O), que se utilizam do termo para evidenciar a influência do conceito de cultura e o mundo das organizações. O conceito clássico do termo cultura organizacional foi desenvolvido por Schein (2004), que conceitua em outras palavras, o termo cultura organizacional como as maneiras dos membros da organização apreendem e desenvolveram para direcionar suas ações para resolução de desafios cotidianos, mantendo como objetivo a busca dos resultados pretendidos da organização, e são transmitidos aos novos membros da organização como sendo a forma correta de agir.

Conforme Schein (2004), a cultura organizacional é organizada em três níveis: a) Artefatos visíveis é parte superficial de cultura, composta pela estrutura e processos visíveis; b) Valores são as estratégicas, missões, filosofias e objetivos (considerados como as justificativas); e c) Pressupostos básicos se compõem os comportamentos normalmente inconscientes e inquestionáveis, entretanto estes interferem no pensar, agir e sentir.

A cultura organizacional é a explicação aos fatos que ocorrem em uma organização, a maneira pela qual as ações são executadas, conforme Fontes (2010, p. 20) que “a cultura organizacional constitui o contexto que explica em parte por que razão as coisas acontecem na organização, sendo de natureza estável influenciada pela história e construída pelo colectivo”.

A importância do tema atualmente, embora em ênfase desde a década de 80, consiste nas suas ferramentas administrativas, por exemplo, na gestão das decisões onde “a cultura organizacional auxilia os dirigentes a tomarem decisões, procurando se antecipar às mudanças ou mesmo se preparar para tal” (OSHIRO, CRNKOVIS e SANTOS, 2005, p. 119).

Outro exemplo é a fundamental ferramenta administrativa de gestão de pessoas, conforme Puente-Palacios (2002, p. 98) cita “a importância da cultura organizacional está dada pelo fato de nortear o comportamento e o desempenho dos seus membros”. A

importância da gestão da cultura se torna de elevada relevância para os administradores atuais que “a construção de um “tipo certo” de cultura, pode resolver muitos problemas produtivos” (OSHIRO, CRNKOVIS e SANTOS, 2005, p. 113).

A aplicação prática tem evidenciado as conclusões teóricas obtidas, como a pesquisa que considerou a cultura organizacional como ‘ideologia’ as conclusões obtidas foram que “[...] os empregados participam da elaboração desta ideologia e por isso partilhavam fortemente dela. Isto fazia com que eles assumissem um processo de autopersuasão, fato que lhes permitia construir sua própria subjugação” (GORZONI, 2010, p. 53).

Tamayo e Mendes (2000, p. 290) concluem que “toda empresa cria sua própria cultura, seu próprio clima de trabalho, com crenças, tradições, usos, rituais, rotinas, normas, valores e tabus próprios”. Freitas (1991, p. 75) complementa os elementos que compõem a cultura organizacional, a saber:

- ✓ Valores: são as definições a respeito do que realmente determinam a importância das coisas, são constantemente lembrados.
- ✓ Crenças e pressupostos: são definidas como as verdades na organização, são considerados como os juízos construídos pela convivência dos grupos informais.
- ✓ Ritos, rituais e cerimônias: são os encontros e as atividades rotineiras que são projetadas e planejadas com efeitos práticos e expressivos.
- ✓ Estórias e mitos: as estórias são as narrativas que compõem o passado da organização sobre determinados fatos concretos. Entretanto, os mitos são as estórias influenciadas pelos valores organizacionais, porém sem sustentação prática.
- ✓ Tabus: são caracterizados como as proibições, considerando a importância aos membros da organização como orientador do comportamento como o não permitido.
- ✓ Heróis: são os personagens que são introduzidos nos valores da organização formando uma fonte de orientar o comportamento segundo a verdade construída pelos heróis.

- ✓ Normas: são as regras que são introduzidas pelos membros da organização.
- ✓ Processos de comunicações: são as redes de comunicações informais, através de relações e papéis informais das pessoas que compõem a organização.

## 2.2 Clima organizacional

O clima organizacional pode ser considerado como “[...] o reflexo da cultura da organização, ou melhor dizendo, o reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo” (LIMA e ALBANO, 2002, p. 36). O clima organizacional é caracterizado como os aspectos visíveis da cultura organizacional conforme Fontes (2010, p. 20) cita que “o clima aparece assim, nesse contexto, [referindo a cultura organizacional] como um aspecto perceptível dessa cultura, assente nas políticas, práticas e procedimentos adotados (adotados) pela organização”.

O clima organizacional é caracterizado pelas ações diretas e indiretas dos indivíduos da organização, portanto tais ações influenciam de maneira diretamente e indiretamente na satisfação dos funcionários e na produtividade da organização. “A melhor compreensão dos elementos que compõem o clima organizacional é imprescindível, pois não pode ser negado o papel que ele desempenha no seio da organização” (PUENTE-PALACIOS, 2002, p. 103).

A importância dos estudos sobre clima organizacional tem sido caracterizada por pesquisas realizadas em nível acadêmico e empresarial, pois “a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos” (BISPO, 2006).

“O clima organizacional é o reflexo das motivações comportamentos e relações estabelecidas entre os agentes organizacionais além de ser um fator que influencia estas mesmas variáveis” (LIMA e ALBANO, 2002, p. 36). Portanto, o clima organizacional tem reflexo direto ao perfil de gestão empresarial adotado pela organização, na gestão de liderança e gerencial.

A identificação da cultura organizacional e seus reflexos, ou seja, o clima

organizacional é de relevância para todas as organizações, pois “o clima organizacional também reflete a história dos tipos de pessoas que a organização atrai, dos seus processos de trabalho, das modalidades de comunicação e também reflete a história de quem exerce a autoridade dentro do sistema” (LIMA e ALBANO, 2002, p. 35).

É através dos elementos do clima organizacional que se busca medir a relação organização versus funcionários como é definido por Bispo (2006, p. 260) “É por meio da pesquisa de clima organizacional que é possível se medir o nível de relacionamento entre os funcionários e a empresa”.

Entretanto, as mudanças organizações da cultura organizacional são profundas e normalmente é projetado e planejado visando mudanças em longo prazo, conforme Fontes (2010, p. 20) cita “a cultura é mais profunda e explica o porquê dos acontecimentos, por isso, é mais resistente à mudança e com efeitos de longo prazo”.

Entretanto, o clima organizacional é projetado e planejado em curto ou médio prazo, conforme Fontes (2010, p. 20) cita “o clima funciona então como a camada mais periférica da cultura, ou seja, traduz o que acontece, sendo por essa razão mais vulnerável às flutuações das variáveis organizacionais, traduzindo se em reações mais rápidas, no curto prazo e pouco profundas”.

### **2.3 Valores organizacionais**

Os valores organizacionais são caracterizados como a vontade da organização de existir e se fundamentar na sociedade. “A organização escolhe os seus valores desde os alvares da sua existência, desde o momento mesmo da sua fundação” (TAMAYO, 2007, p. 21). Os valores organizacionais são divididos em: “[...] valores organizacionais que justificam a razão de ser da organização, e por isso se situam em um nível mais profundo, e outros referentes à maneira de resolver problemas do cotidiano da empresa” (FERNANDES e ZANELLI, 2006, p. 60).

Portanto, os valores organizacionais são divididos em primeiro aos que justificam a razão da organização e são intrínsecos devendo ser absorvidos pelos membros da organização,

em segundo aos valores consequentemente que necessitam serem flexíveis a sugestões e diálogos, além de manterem característica de ser adaptável a novos desafios internos e externos a organização.

Em uma análise mais profunda dos elementos organizacionais se formam os valores organizacionais, devendo ser considerado também os aspectos invisíveis. O compartilhamento de valores pelos membros da organização é o centro da cultura organizacional. A importância aos valores organizacionais é de tão relevante que consideramos como a função de nortear o comportamento dos membros de uma organização, sendo esses valores os responsáveis por formar a maneira de pensar e agir de seus membros. “Assim, por meio dos valores a organização expressa as suas metas e se afirma como diferente na sociedade e no mercado” (TAMAYO, 2007, p. 21).

Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000, p. 293) “os empregados têm uma visão relativamente clara dos valores que predominam na sua organização”, entretanto sendo uma visão correta ou errada sobre tais valores os funcionários se utilizam destes valores para expressar suas ações.

Portanto, os membros da organização são capazes de identificar os valores organizacionais, além de identificar os valores também possuem a percepção de identificar as diferenças entre os valores organizacionais dos diferentes setores da organização.

## **2.4 Inovação organizacional**

A inovação organizacional atualmente consiste em importante característica para a permanência de qualquer organização no mercado. Utilizando como base a perspectiva, as organizações têm se planejado para facilitar a implantação de inovações nos seus negócios. A globalização ocorrida nas últimas décadas, além da ampla tecnologia desenvolvida principalmente nas áreas da informática, tem ajudado na disseminação de diversas culturas e novas normas desenvolvidas cotidianamente e em tempo reais o que “[...] implica significativas reestruturações das relações ou dos vínculos psicológicos postulados como necessários entre os indivíduos e as organizações” (BASTOS e BORGES-ANDRADE, 2002).

Para Fleury e Fleury (1997, p. 28) “ao se varrerem para debaixo do tapete os problemas desconhecidos, evita-se a ansiedade de procurar novas soluções”. A inovação organizacional na concepção das mudanças dos padrões culturais da organização, normalmente é dificultada pelos membros da organização, pois as soluções de problemas e desafios quando não resolvido de forma cotidiana, ou em outras palavras, de maneira conhecida pelos valores organizacionais existentes causam aflições, ansiedades e consequentemente frustrações nas pessoas.

Para Fleury e Fleury (1997, p. 29), as mudanças organizacionais se subdividem em mudança revolucionária e mudança gradual. A mudança revolucionária é de caráter incrementar de valores organizacionais, se considera como mudanças através de processo radical e revolucionário, pois incorporam valores excludentes aos valores preexistentes nos membros da organização. Já a mudança gradual é de caráter complementar de valores organizacionais, se considera como mudanças que complementam as preexistentes, ampliando as alternativas para as soluções dos problemas e desafios que surgem.

Outro modelo de mudança é a mudança aparente, também definida como “maquilagem de mudança” ocorre apenas alterações aparentes, ou melhor, definida como mudanças superficiais, sem troca real de cultura organizacional, mas apenas mudanças que normalmente voltam aos comportamentos anteriores à mudança.

A mudança gradual representa a mudança com maior sucesso nas organizações por manter um caráter de mudança mantendo os pilares organizacionais preexistentes, como afirma os autores Fleury e Fleury (1997, p. 29) “comparando os três processos, a mudança gradual parece ser a mais adequada para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem”.

Os processos de mudanças radicais causam nos membros da organização medo, instabilidade, insegurança e desejo de não mudar. Entretanto, nos processos gradativos as mudanças ocorrem complementando as preexistentes causando um conforto aos membros da organização evitando grandes sintomas colaterais das mudanças.

A mudança radical pode causar consequência como “o número de pessoas que abandona voluntária ou obrigatoriamente a organização é elevado” (FLEURY e FLEURY,

1997, p. 29), causando um enorme prejuízo consequente a perda de capital humano, e possível treinamento de novos substitutos. Pois, o ser humano por natural busca a estabilidade e a segurança, buscando evitar o desconforto das mudanças.

As mudanças segundo (GORZONI, 2010 apud KOTTER, 2002) “[...] enfatiza que a mudança ocorre mais pela visão e influência que mudam sentimentos e menos pelas análises que moldam seu raciocínio”. O autor, portanto conclui que as empresas com maiores sucessos são as que realizam grandes mudanças organizacionais, além de classificar que o ponto central de qualquer modificação é as emoções.

A dificuldade das mudanças culturais em uma organização pode ser verificada através das abordagens realizadas anteriormente, portanto o que verifica através das abordagens são procedimentos que podem ser adotado pelas organizações em busca de criar meios que possam ocorrer tais mudanças.

A inovação organizacional focalizada na modificação da Cultura Organizacional como forma de preparação para desafios e flexibilidades exigidas pelo mercado atual, em tal contexto existe a necessidade de criação de um planejamento em gestão de pessoas que seja abrangente em ações e esforços educacionais com intuito de construir e apoiar um clima organizacional favorável e não conflitante a novas mudanças organizacionais.

## **2.5 O setor têxtil**

A ABIT (Associação brasileira da Indústria têxtil e de confecção) divulgou em meados de 2013 um relatório setorial sobre a “Indústria Têxtil e de Confecção Brasileira”, traçando o panorama do setor, mais precisamente, quanto ao cenário atual, desafios, perspectivas e demandas. Conforme dados do relatório baseado no IBGE, a indústria têxtil participa com 5% no PIB do setor de transformação, sendo que “o Brasil, ocupa a quarta posição dentre os maiores produtores mundiais de artigos do vestuário e a quinta posição entre os maiores produtores de manufaturas têxteis” (ABIT, 2013).

Quanto ao tamanho do setor, o Brasil possui a cadeia de produção completa, desde às fibras até a confecção, fato atualmente raro no ocidente. O setor reúne mais de 32 mil

empresas, sendo que deste total, mais de 80% são confecções de pequeno e médio porte, espalhadas pelo território nacional. O setor emprega 1,7 milhão de brasileiros, sendo que 75% são lotados no segmento de confecções, mulheres em sua maioria. Em 2012, o setor teve um faturamento de US\$ 56,7 bilhões de dólares, contra US\$ 67 bilhões em 2011, um alerta de quem vem perdendo competitividade (ABIT, 2013).

Quanto ao mercado interno e a produção, o mercado interno se encarrega de 97,5% do consumo da produção e 2,5% é destinado à exportação. São 9,4 bilhões de peças, incluindo cama, mesa e banho, produzidas ao ano e mais de 1,9 milhão de tonelada de algodão em pluma em 2012. Contudo, a produção interna vem caindo, em razão do aumento das importações, prática amplamente realizada pelo varejo nos últimos anos (ABIT, 2013).

Quanto a geração de empregos e renda, como dito, o setor gera 1,7 milhão de empregos diretos e mais de 4 milhões quando somamos os empregos indiretos. Deste total, mais de 70% são mulheres, muitas delas chefe de família. O setor têxtil e de confecções corresponde a quarta maior folha de pagamentos da indústria de transformação com R\$ 13,8 bilhões em 2011. Um fenômeno observado no setor é a terceirização da produção, a distribuição de pedidos para terceiros para pequenas oficinas que tendem a compartilhar a produção com outras oficinas ainda menores, a chamada quarteirização. Tal fato pode ocasionar a perda da consistência da qualidade (ABIT, 2013).

Conforme o Relatório setorial apresentado pela (ABIT, 2013), o cenário que se apresenta é repleto de oportunidades e desafios ao setor da Indústria Têxtil e confecções. A entidade que representa os interesses do setor encampa uma luta nas esferas públicas para o desenvolvimento da indústria têxtil. Dentre as oportunidades, destacam-se os mega eventos, a superação de problemas como alta carga tributária, a desoneração da folha e o fim da guerra dos portos. Como desafios, destacam-se a lenta recuperação frente aos mercados internacionais, busca de mercados alternativos de forma predatória, taxa de cambio valorizada, pressão de custos com logística, mão de obra, burocracia, carga tributária e efeitos da inflação sobre o poder aquisitivo das famílias.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente artigo tem caráter predominantemente qualitativo e o modo de investigação adotado é a pesquisa bibliográfica e posteriormente o estudo de caso, que, na primeira etapa teve o objetivo de realizar estudo de embasamento teórico do tema proposto seus efeitos e reflexos, conforme preceitua Severino (2007).

O modo de estudo de caso foi escolhido devido ao fato de buscar encontrar o “como” e “por que” dos fenômenos que ocorrem na cultura organizacional. Conforme cita Martins (2008, p. 11) o estudo de caso “trata-se de uma metodologia aplicada para avaliar ou descrever situações dinâmicas em que o elemento humano está presente”. Identificando se o objetivo de diagnosticar a influência da cultura organizacional, através de analisar a situação-problema in loco na organização, entende-se que o método de estudo de caso é adequado.

Para a coleta dos dados foi definido questionário, conforme adaptado de Fernandes (2012), com característica de manter-se anônima para preservação dos pesquisados evitando resistência e medo. A definição de utilizar questionários como método de coleta de dados, é evidenciada por basear se em adquirir as ideias diretamente dos sujeitos pesquisados, conforme define Severino (2007). Foram entrevistados 47 funcionários.

Após a aplicação dos questionários, foi aplicado um modelo de entrevista adaptado de Rodrigues (2010, p. 1-4) com o diretor da organização através de gravação de áudio e posterior transcrição e análise na íntegra.

A aplicação do roteiro de observação adaptado de Chang Junior (2001, p. 242) torna se importante, pois através da observação dos aspectos visíveis pode se observar os procedimentos, processos e layouts da organização.

### **4 DISCUSSÕES E CONCLUSÕES**

Este artigo teve como objetivo realizar o diagnostico da cultura organizacional, com foco na questão do clima organizacional em uma indústria têxtil no segmento de estamparia. Este objetivo foi realizado considerando-se 06 etapas, sendo: a primeira a realização de

fundamentação teórica do assunto abordado, a segunda a aplicação de questionários aos colaboradores com intuito de avaliar suas impressões sobre a organização, a terceira etapa foi realização de entrevista com a gestão para avaliação de seu ponto de vista da organização, a quarta etapa foi a realização de observações dos diversos aspectos que compõe a organização entre eles: os procedimentos, processos e layout da organização, e a quinta etapa a análise dos dados obtidos em conjunto com a fundamentação teórica, e a sexta etapa a proposta de sugestão de possíveis pontos a melhorar que será proposto na sequência deste capítulo.

Uma vez que o problema de pesquisa abordado neste trabalho foi a investigação de como a cultura organizacional influenciaria na melhora do clima organizacional e no nível de satisfação de seus colaboradores, sendo adotada como procedimentos metodologia para atingir tal objetivo foram utilizados a pesquisa bibliográfica para a realização da fundamentação teórica do tema, sendo realizado na sequência o tipo de estudo de caso, método utilizado como forme de buscar o “como” ou “por que” dos fenômenos que ocorrem na organização.

Os procedimentos metodológicos desta pesquisa utilizaram-se de modo a obter dados qualitativos de através de uma coleta de dados profunda e adequada, propôs-se a utilizar a pesquisa in loco para a coleta de dados e observação de modo a avaliar a situação-problema de maneira adequada.

A coleta de dados entre os colaboradores (47) foram utilizadas através de questionários com 53 itens que avaliaram os diferentes aspectos: Satisfação Geral, Relacionamento Humano e Liderança e além de Normas e Procedimentos através da aplicação de escala Likert de 4 pontos. Foi realizada posteriormente a entrevista com a gestão administrativa da organização para obtenção de dados referente ao estilo de gestão atual da organização e a realização de observação da organização.

Quanto aos resultados alcançados, destaca-se que quanto a satisfação geral, os colaboradores demonstram que gostam do que fazem, com 88,8% de concordância. Já quanto ao salário observa-se que os colaboradores apresentam 55,8% de descontentamento contra apenas 11,6% de satisfação absoluta e 32,6% de satisfação parcial. No que se refere ao prazer vinculado a vir trabalhar, 86% dos colaboradores demonstram satisfação. Quanto a sensação de segurança, 86,7% sentem-se seguros quanto a estabilidade.

Quanto aos atuais benefícios disponibilizados pela organização, se constatou uma divisão das opiniões, já que 44,7% estão descontentes e 55,3 apresentam satisfação quanto a este item. No entanto, 42,5% não utilizam os benefícios proporcionados pela empresa. No que tange a informação e clareza sobre descontos realizados em seus vencimentos na folha de pagamento, 77,3% demonstram ter conhecimento.

Quanto ao refeitório e suas condições quanto a limpeza e organização apresentou-se satisfação de 81,4%. Importante indicador quanto ao clima organizacional, sobretudo no que se refere ao ambiente de trabalho, constatou-se que 73,2% dos colaboradores concordam que a empresa fornece condições que favorecem a permanência dos mesmos no trabalho. Este fato é corroborado por 71,4% dos questionados, que afirmam que, ao receber propostas de outros trabalhos, preferem optar por ficar na empresa.

No que tange a hierarquia e ao cumprimento de normas e procedimentos, observa-se que os colaboradores conhecem seus superiores com 84,4% de concordância. Entretanto, quando questionados em relação aos critérios utilizados internamente para promoções dos funcionários na empresa, constatou-se que 53,7% alegam desconhecimento total. Este dado é agravado. Outro fato a ser considerando é o que se refere ao nível de participação em comemorações oferecidas pela empresa, enquanto 75% dos funcionários alegam participar corriqueiramente destas celebrações, 25% não o fazem.

Neste contexto, nas questões que tratam sobre o relacionamento humano e liderança, os dados demonstram haver um bom relacionamento entre os colaboradores e seus superiores, com satisfação de 93,18%, percentual semelhante mais não maior que o grau de bom relacionamento entre colegas de trabalho, atingindo 100% de concordância. A ressalva que se faz é quanto ao nível de comunicação entre superiores e subordinados, que na visão dos subordinados, 14,3% julgam inadequada, sendo corroborado pelos 37,2% que afirmam não haver facilidade de expressar sobre o que pensam e sentem, sobre o seu trabalho, com os superiores.

Quando ao nível de aceitação das sugestões pelos superiores, 79,5% acreditam haver boa aceitação, havendo no entanto, um considerável índice de colaboradores insatisfeitos, mais precisamente 53,9%, quando a pergunta versa sobre a constância e/ou costume do chefe fazer elogios a boa conduta no trabalho.

Dado preocupante é o nível de colaboradores que alegam não serem informados pelos superiores do seu desempenho, no índice de 52,5%, dado corroborado pelos 41,4% que alegam não ser adequada a comunicação entre os setores.

No que se refere ao nível de respeito por parte dos superiores, 82,4 % dizem ser respeitados. Quando a cooperação entre os departamentos da empresa, 29,7% alegam não haver cooperação, na medida em que 34,3% dos questionados dizem não haver boa interação entre os departamentos. Quanto aos recém contratados, 40,5% dos entrevistados reconhecem que existe dificuldade dos mesmos em conhecer o trabalho a ser desenvolvido.

Cerca de 90% dos entrevistados alegam que existe a preocupação dos superiores em fazer com que a equipe trabalhe unida. Quando a considerarem seu chefe bom, e conhecedor de seu trabalho, 82% dos colaboradores se manifestaram positivamente, havendo no entanto, 28,6% de colaboradores que alegam que o chefe não consegue resolver os conflitos rotineiros de forma satisfatória.

Quanto ao reconhecimento por parte do superior quando desempenha um bom trabalho, deve ser destacado o nível de insatisfação, na faixa de 40%. Outro índice que carece de atenção é o percentual de 29,5% de colaboradores que alegam não serem informados a tempo pela empresa, quando a mudanças não previstas.

Um dado importante a ser analisado e destacado é o fato de apenas 30% dos colaboradores reconhecerem que a empresa fornece condições adequadas para crescimento profissional e perspectivas de ascensão na empresa.

Quanto às normas e procedimentos, destaca-se que 92,5% dos colaboradores concordam com as mesmas, sendo que 95,5% sabem a quem obedecer no local de trabalho. Quanto as responsabilidades, 90,5% dos entrevistados saber exatamente o que devem fazer na organização, sendo que 95,4% tem clareza do que deve executar. Outro fator a se destacar é que 97,6% acreditam ter autonomia para exercer sua função.

Quanto a comunicação das metas, observou-se que 14,3% dos entrevistados mostraram-se insatisfeitos, o que pode justificar a falta de ciência dos planos e objetivos da empresa por parte de 43,3% dos colaboradores. Outro fator negativo é o processo de integração para novos membros, onde 34,6% dos colaboradores alegam não ter havido esse processo, além da falta

de treinamento adequado, alegado por 42,5% dos entrevistados. A falta de clareza quanto ao processo de ascensão e promoção foi um ponto negativo de destaque, havendo 61% de colaboradores insatisfeitos com este quesito.

Desta forma, considerando os resultados alcançados por esta pesquisa, as sugestões de melhorias para a organização foram às seguintes:

- ✓ Busca de benefícios aos colaboradores para complemento salarial junto a instituições como ligadas ao sistema “S”, como SESI, que proporcionam convênio a baixo custo para os colaboradores e de boa qualidade como nas áreas que não foram observados na empresa como: Lazer, Dentistas, entre outras.
- ✓ Realização de consultorias ou palestras para formação ou melhoria de liderança dentro da organização.
- ✓ Criação de manual de normas e procedimentos para a integração de novos membros na organização, além da integração aos já constantes, bem como aos novos membros, no quadro a organização
- ✓ Regras mais claras, comunicação assertiva e democratização do processo de ascensão profissional na organização, bem como benefícios e demais questões pertinentes.
- ✓ Realização de treinamento e desenvolvimento de pessoas, com o intuito, de além de melhorar no que tange ao aspecto técnico, desenvolver as pessoas como indivíduos.

Assim sendo as principais contribuições deste trabalho foram, além das proporcionadas a empresa, dentre outras, a aplicação dos conhecimentos pertinentes a disciplina de Introdução ao Estudo e Pesquisa em Administração, a oportunidade de interação do acadêmico com o mundo empresarial, por meio do estudo de caso, bem como com o universo da literatura acadêmica da administração e com o universo da pesquisa acadêmica/científica.

## REFERÊNCIAS

ABIT - Associação brasileira da Indústria têxtil e de confecção – Disponível em <<<http://www.abit.org.br/Home.aspx>>>. Acesso em setembro de 2014.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 31-41, Abr/Jun 2002.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, [online], v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago 2006. ISSN 0103-6513.

CHANG JUNIOR, J. **Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional**: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. 2001. 410p. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Departamento de Administração, São Paulo, 2001.

CHIAVENATO, I. **Administrando nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERNANDES, K. R.; ZANELLI, J. C. O Processo de Construção e Reconstrução das Identidades dos Indivíduos nas Organizações. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, [online], v. 10, n. 1, p. 55-72, Jan./Mar. 2006. ISSN 1982-7849.

FERNANDES, S. C. A. **Consultoria de Gestão de Pessoas**. Impacto Soluções em RH. Maringá, p. 1-4. 2012.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FONTES, R. M. M. **Cultura organizacional e gestão de recursos humanos**. 2010. 75p. Dissertação (Mestrado). Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Política, Lisboa, 2010.

FREITAS, M. E. D. Cultura organizacional: Grandes temas em debate. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, Jul/Set 1991.

GORZONI, P. M. **Cultura Organizacional e qualidade de vida no trabalho**: um estudo com funcionários de restaurantes fast-food. 2010. 208p. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo: Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, 2010.

LIMA, S. M. B. D.; ALBANO, A. G. B. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Rev. CCEI - URCAMP**, v. 6, n. 10, p. 33-40, ago 2002. Disponível em: [http://www.facape.br/ruth/adm-comport\\_organ/Conceito\\_de\\_cultura\\_e\\_clima\\_organizational.pdf](http://www.facape.br/ruth/adm-comport_organ/Conceito_de_cultura_e_clima_organizational.pdf). Acesso dia: 18/08/2012.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **RCO: Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 8-18, jan/abr 2008.

OSHIRO, S.; CRNKOVIS, L. H.; SANTOS, F. C. A. O Desafio de Integrar Cultura Organizacional e a Gestão da Produção. **Revista de Administração da UNIMEP**, [online], v. 3, n. 2, p. 109-131, Mai/ Ago 2005. ISSN 1679-5350.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 96-104, jul/set 2002.

RODRIGUES, F. S. **Trabalho sobre Cultura Organizacional: Diagnóstico de Cultura Organizacional**. Universidade Estadual de Maringá. Maringá, p. 1-3. 2010.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TAMAYO, A. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psic.: Teor. e Pesq.**, [online], v. 23, n. spe, p. 17-24, 2007. ISSN 0102-3772.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. D. G. T. D. Inventário de valores organizacionais. **Estud. psicol. (Natal)**, [online], v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000. ISSN 1413-294X.