

Fatores que Limitam o Aumento na Produtividade: Um Estudo de Caso

DIONE OLESCZUK SOUTES

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus de Mal.C.Rondon

ÉDINA SOUTES

Unicesumar

CLEIDE BORTOLINI

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus de Mal.C.Rondon

LEONARDO LUIZ UBERTI REDIN

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus de Mal.C.Rondon

Resumo

Buscou-se responder ao seguinte problema: *Quais são os principais fatores que impedem e/ou limitam o aumento da produtividade nas empresas?* Acredita-se que tanto o tipo de comprometimento quanto o clima organizacional afetam a produtividade. Considerou-se quatro tipos de Comprometimento Organizacional: afetivo, instrumental, normativo e afiliativo. Além do comprometimento, o clima Organizacional influi diretamente na motivação da equipe e, conseqüentemente, na qualidade de seu trabalho. Quando o Clima é insatisfatório pode-se perceber certos conflitos entre colaboradores. A presente pesquisa classifica-se como exploratória, quanto aos objetivos; como qualitativa, quanto a abordagem do problema; e como bibliográfica e estudo de caso com abordagem intervencionista, quanto aos métodos. A coleta dos dados ocorreu por meio de entrevista não estruturada com encarregados e gerentes da indústria e questionário respondidos pelos colaboradores. Os dados da pesquisa bibliográfica foram analisados por meio de análise de conteúdo, as respostas obtidas na entrevista não estruturada e no questionário foram analisados de acordo com a estatística descritiva. Concluiu-se que o maior grau de concordância se refere ao comprometimento instrumental, o que por si só, pode ser um indicativo de alerta para os gestores. No que tange o clima organizacional, foi apurado que as relações de trabalho estão afetando o desempenho da empresa, com ênfase para o relacionamento entre funcionários e encarregados. Conclui-se também que características pessoais e éticas do líder, manutenção preventiva de máquinas, cooperação entre membros e reconhecimento profissional são os itens com maior ênfase nas coletas dos dados. Ou seja, estes são os fatores que mais limitam e/ou impedem o aumento da produtividade nesta indústria. Como contribuição do trabalho pode-se afirmar que foi constatado empiricamente que o elemento com mais impacto sobre a produtividade é realmente o fator humano, e que há uma grande necessidade de as empresas pensarem em políticas eficientes de gestão deste.

Palavras chave: Produtividade, Comprometimento Organizacional, Clima Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Produtividade e competitividade são fatores essenciais para sobrevivência de uma indústria em qualquer ramo de atividade; no segmento de confecções não é diferente. É válido ressaltar que, para alcançar os objetivos de produção, esse setor tem forte dependência de mão de obra qualificada.

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de confecções (ABIT, 2014), a indústria do vestuário no Brasil, é uma das que mais emprega no país e a cada ano a produção nacional aumenta. Porém, apesar do potencial do setor, a forte concorrência estrangeira prejudica o desenvolvimento das empresas brasileiras.

Apesar do aumento de 3,4% nas vendas do segmento de vestuários em 2012, houve uma queda de 4,5% na produção têxtil e 10,5% na de confecções no país. Esta diferença entre o aumento das vendas e a diminuição na produção foi preenchida por produtos importados. (ABIT, 2012). Os produtos asiáticos são os maiores concorrentes da Indústria brasileira têxtil e de confecções, representando ameaça tanto no mercado interno quanto no externo.

Para obter maior êxito empresarial frente às transformações que o mercado de negócios moderno vem sofrendo e superar deficiências, é preciso que as empresas pratiquem novas formas de gestão, programando ações que lhes garantam competitividade frente aos concorrentes.

Acredita-se que para obter resultados favoráveis e positivos é necessário o envolvimento das pessoas nas metas e objetivos da empresa. Para isso, as pessoas devem estar comprometidas com suas atividades, com o resultado final do seu trabalho e com o resultado da empresa como um todo.

Dessa forma, faz-se necessário um estímulo contínuo de desempenho e comprometimento dos empregados para obter uma maior qualidade no serviço e alta produtividade. Para otimizar a utilização deste capital humano é preciso entender as particularidades de cada indivíduo, identificando as influências dessas em relação ao desempenho nas atividades.

Estudos foram realizados na busca de definir quais são os elementos que afetam o desempenho das empresas em geral. Gambi (2014) investigou a influência da cultura organizacional no desempenho organizacional e constatou que a cultura de uma organização influencia no conjunto de técnicas de qualidade adotadas e que o conjunto dessas técnicas, combinadas com a cultura organizacional, afeta o desempenho. Adicionalmente, Niemeyer (2013) constatou que há uma relação significativa da ética do líder com a qualidade do relacionamento com seus seguidores e conseqüentemente com o desempenho organizacional individual.

Frufrek (2015) demonstrou em seu trabalho: os fatores que influenciam na rotatividade de profissionais nas empresas brasileiras, que (a) expectativa pessoal não alcançada, (b) estilo gerencial inadequado e (c) falta de reconhecimento profissional são fatores individuais, ou em conjunto, refletem diretamente na decisão de deixar a empresa. Em contrapartida, fatores como promoção por desempenho, plano de carreira e treinamentos periódicos mantêm o funcionário na empresa.

Em seu estudo, Dall'inha (2006) concluiu que rotatividade é a consequência do absenteísmo, uma vez que o funcionário começa a faltar quando perde o interesse pelo trabalho, gerando a demissão. Pomi (citada por Dall'inha, 2006) completa que a rotatividade é

sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional, pois impacta no comprometimento e motivação dos empregados, acarretando mais faltas e rodízio de colaboradores.

Diante disto buscou-se nesse trabalho responder ao seguinte problema: *Quais são os principais fatores que impedem e/ou limitam o aumento da produtividade nas empresas?*

Por fatores que impedem e/ou limitam o aumento da produtividade entende-se aqueles identificados na pesquisa bibliográfica com ênfase nos relacionados a recursos humanos e gestão de pessoas. Por produtividade entende-se a média acabada de produtos por dia em uma indústria.

Para alcançar o objetivo e responder a questão de pesquisa, foram estabelecidos alguns objetivos intermediários, sendo eles: (a) identificar através de pesquisa de campo os fatores que impedem e/ou limitam o aumento de produtividade na indústria objeto de estudo; (b) apresentar propostas para minimizar os fatores que impedem e/ou limitam o aumento de produtividade na atividade industrial.

Este estudo visa contribuir para a identificação de aspectos que limitam o aumento da produtividade e do desempenho, para a melhoria do processo de gestão de recursos humanos, baseando-se em uma abordagem teórica e prática.

O presente trabalho está estruturado em seis tópicos. O primeiro consiste em uma breve introdução ao tema, onde se apresenta o problema de pesquisa, objetivos e justificativa. O segundo apresentou os conceitos de produtividade, desempenho, clima e comprometimento organizacional. Já no terceiro tópico foram apresentados os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa. Adicionalmente, o quarto tópico apresentou os dados e resultados obtidos. O quinto tópico apresenta propostas de ações para evitar ou limitar a influência dos fatores que limitam o aumento na produtividade da empresa. No sexto e último tópico são apresentadas as conclusões do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

São vários os fatores que permeiam as relações de trabalho e influenciam na satisfação das necessidades do homem e, a mais complexa e significativa é a subjetividade humana, sejam as motivações, interesses, valores, história de vida, enfim a singularidade de cada indivíduo afeta o grupo de trabalho como um todo (PEREIRA, 2014).

Para alcançar o objetivo proposto é necessária a explanação, nesta fundamentação teórica, dos principais conceitos e definições adotados neste trabalho. Acredita-se que tanto o tipo de comprometimento quanto o clima organizacional afetam a produtividade. Além destes conceitos e definições, são alguns trabalhos assemelhados já desenvolvidos no território nacional.

2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento vem sendo estudado a nível organizacional, tendo como objetivo encontrar resultados que expliquem os níveis de comprometimento do indivíduo no trabalho. A grande maioria dos estudos procura formular modelos para quantificar o comprometimento e estudá-lo em face de variáveis que o antecedem e variáveis que lhe são consequentes (MEDEIROS; SIQUEIRA; MARQUES, 2003).

É importante estabelecer o significado da palavra comprometimento, que segundo Bastos (1994), tem significado de engajamento, agregamento e envolvimento. Ainda de acordo

com Bastos (1994), comprometimento é uma ação de se comportar de determinada forma, de ser um indivíduo disposto a agir. Trata o comprometimento como um conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação a sua organização.

Segundo Medeiros; Siqueira e Marques (2003), citados por Fedvyczyk e Souza (2013), a pesquisa sobre comprometimento vem evoluindo desde a década passada, onde se tentava entender os indivíduos e seu vínculo com a organização de forma mais complexa, hoje já se trata o comprometimento como algo que possui múltiplos focos.

Borges e Medeiros (2007) afirmam que na evolução dos estudos sobre a teoria do comprometimento é possível constatar os focos que dominaram o campo de pesquisa durante anos, sendo eles: afetivo, instrumental, normativo e afiliativo.

2.1.1 Comprometimento afetivo

Comprometimento afetivo é explicado por Fedvyczyk e Souza (2013) como um envolvimento, onde ocorre apreciação com os objetivos e valores da organização. Representa algo além de um respeito pela organização, envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo quer contribuir, fazendo seu melhor, para o bem-estar da organização.

O comprometimento afetivo se percebe quando o indivíduo quer permanecer na organização, sente-se bem estando ali, reconhecendo o valor emocional da relação colaborador-organização (BAÍA *et al*, 2011).

De acordo com Medeiros, Siqueira e Marques (2003), o comprometimento afetivo foi o que ficou em foco por maior tempo nas pesquisas.

Rego, Cunha e Souto (2007) salientam que quando o empregado possui um comprometimento afetivo pela organização, leva a ter menos abandonos para a empresa, baixos índices de absentismo, mais comportamentos de cidadania e maior desempenho nas atividades.

Assim destaca-se que no comprometimento afetivo, o indivíduo se identifica com a organização e com os objetivos dela e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos (MULLER *et al*, 2005).

2.1.2 Comprometimento instrumental

Meyer e Allen (1991, *apud* MEDEIROS; SIQUEIRA; MARQUES, 2003) afirmam que o indivíduo possui comprometimento instrumental quando este permanece na organização porque ele precisa.

Baía *et al* (2011) associam o enfoque instrumental a situação em que o indivíduo faz a análise das perdas e dos ganhos relativos a sua saída ou permanência na empresa, uma associação do trabalho que ele oferece à organização e aos benefícios que recebe em resultado da dedicação.

Diante disto nota-se que o empregado vê a empresa como uma fonte de renda, onde há uma espécie de troca entre a força de trabalho e a recompensa financeira (BAÍA *et al*, 2011).

Fedvyczyk e Souza (2013) salientam que o comprometimento instrumental é o modelo em que o empregado permanece na empresa enquanto percebe benefícios nessa escolha, caso contrário, a qualquer momento, irá abandonar a empresa.

2.1.3 Comprometimento normativo

Rowe e Bastos (2009) afirmam que o comprometimento normativo é o sentimento de obrigação que o indivíduo tem em relação a sua permanência na empresa.

Este vínculo constitui-se em um conjunto de pensamentos no qual são reconhecidos obrigações e deveres morais para com a organização, que são acompanhados ou revestidos de sentimento de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o trabalhador pensa ou planeja se desligar da mesma. (ROWE; BASTOS, 2009, p.02)

Filenga e Siqueira (2006, p. 435, *apud* FEDVYCZYK; SOUZA, 2013) salientam que o comprometimento normativo tem se mostrado como uma área que ocupa mensurável importância na análise dos vários comprometimentos encontrados entre os empregados e a organização.

Baía *et al* (2011) acrescentam: “Se um empregado permanece na empresa na qual trabalha porque sente que tem obrigação moral com a empresa e/ou com as pessoas que fazem parte dela, é reconhecido nele o comprometimento normativo”.

O comprometimento normativo tende a crescer quando o colaborador aceita as normas da organização diante da ideia de socialização; quando recebe benefícios que o induzem a atuar de forma recíproca ou estabelece com a organização um vínculo de valores da organização engajando o sentimento de obrigação por contribuir para a mesma (BAÍA *et al*, 2011).

2.1.4 Comprometimento afiliativo

No comprometimento afiliativo os colaboradores permanecem na organização por se sentirem parte integrante da mesma. Borges e Medeiros (2007) afirmam que a ideia de comprometimento afiliativo é recente aparecendo apenas em três trabalhos desenvolvidos por Medeiros.

Esses trabalhos encontram base nos estudos de Kelman (1958), Becker (1992) e Goldner (1960) que, citados por Medeiros, Siqueira e Marques (2003), afirmam que o vínculo do indivíduo com a organização está ligado no sentimento de afiliação e identificação.

Medeiros, Siqueira e Marques (2003) afirmam que o comprometimento afiliativo se refere a um sentimento de fazer parte da organização.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (1998), clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, é a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.

Luz (2003) analisa clima organizacional como o reflexo do estado de ânimo ou grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, sendo a atmosfera psicológica que envolve a empresa e seus funcionários. Ainda segundo o autor, o clima influi diretamente na motivação da equipe e, conseqüentemente, na qualidade de seu trabalho.

Quando o Clima Organizacional é insatisfatório pode-se perceber certos conflitos tanto entre colaboradores, como entre chefia e subordinado, gerando assim prejuízos para a

empresa. Um dos aspectos que se pode perceber em um clima organizacional insatisfatório é o alto índice de rotatividade dos funcionários (LUZ, 2003).

Os conceitos de cultura e clima organizacional são, às vezes, confundidos. É importante compreender e aceitar que a cultura organizacional existe e é um importante instrumento para tentar explicar ou prever o comportamento das organizações e de seus membros. Ela atua profundamente sobre as percepções e os procedimentos no ambiente empresarial. Compreender as suas diferenças torna-se essencial, uma vez que tanto a cultura como o clima organizacional afetam a organização de modo diferenciado.

A cultura representa o ambiente de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas (CHIAVENATO, 1998).

Existem várias propostas para tentar explicar a relação entre o clima organizacional e a produtividade, mas a grande maioria esbarra em um paradoxo: nem sempre os funcionários mais felizes são os mais produtivos. As empresas que possuem os colaboradores mais satisfeitos, no entanto, acabam propiciando um clima favorável, e assim tendem a ser mais eficazes. (ROBBINS, 2004).

2.3 PRODUTIVIDADE

Produtividade é a relação entre os recursos utilizados e a produção final. É o resultado da capacidade de produzir, de gerar um produto, fruto do trabalho, associado à técnica e ao capital empregado, é a expressão da eficiência de qualquer negócio. Para uma indústria, por exemplo, ela está diretamente ligada à eficiência na produção (COUTO, 2011).

Chiavenato (1998) enuncia produtividade como sendo a relação entre o produto obtido e os recursos disponibilizados para a produção. No que abrange os recursos humanos, a produtividade é igual ao tempo empregado para que ela ocorra. Ainda, segundo o autor, a produtividade humana depende do esforço realizado e do método racional, e sobretudo do interesse e motivação das pessoas.

Os elementos de produção que influenciam na produtividade são definidos como sendo máquinas, pessoas, materiais e outros. Sendo assim, quanto maior for a quantidade produzida e menores forem os elementos utilizados maior será a produtividade (RAMOS; FERREIRA, 2010).

Sobre produtividade pode-se dizer que a visão é mais ampla do que apenas uma relação ao processo de produção. A abordagem de produtividade inclui não apenas o processo de produção em si, mas o sistema produtivo de uma maneira geral e a organização como um todo (RAMOS; FERREIRA, 2010).

Pereira (2014) afirma que uma das melhores medidas para medir o desempenho de uma organização é a produtividade. Uma empresa com crescentes resultados na sua produtividade é uma entidade mais eficiente, com melhor utilização dos seus recursos e que atinge melhores resultados, tendo assim maiores hipóteses de prosperar no futuro. De acordo com Pereira (2014), os indicadores da produtividade estão relacionados ao processo de produção para geração de produtos ou serviços, sendo assim quando as falhas na produção são identificadas e corrigidas em tempo podem evitar prejuízos na produtividade.

2.4 PESQUISAS ANTERIORES E TRABALHOS ASSEMELHADOS

Na busca por pesquisas já desenvolvidas na área de produtividade e desempenho organizacional realizou-se um trabalho de pesquisa bibliográfica. As etapas desta pesquisa bibliográfica foram: Etapa 1 - definição de palavras-chave para a pesquisa. Para isso, definiu-se que para uma boa pesquisa seria necessário um mix de combinações que abrangesse o máximo de trabalhos referentes ao assunto produtividade e desempenho organizacional. Definindo assim as seguintes palavras-chave: produtividade e clima organizacional; produtividade e recursos humanos; produtividade e gestão de pessoas; desempenho organizacional e clima organizacional; desempenho organizacional e recursos humanos; desempenho organizacional e gestão de pessoas.

A etapa 2 definiu a fonte de pesquisa, sendo estabelecido o uso de trabalhos publicados no banco de teses e dissertações da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT). A pesquisa contemplou apenas os trabalhos publicados na língua portuguesa, buscando as palavras-chaves mencionadas considerando qualquer área de conhecimento. O período de publicação dos trabalhos considerados para a pesquisa foi de janeiro de 2010 a 15 de setembro de 2015, sendo o levantamento bibliográfico realizado posteriormente a esta data.

Foram localizados 292 trabalhos. Deste total, foram eliminados 53 trabalhos por aparecer em duas ou mais palavras chave consideradas e 1 trabalho por não estar escrito na língua estabelecida. Desta forma, restaram para compor a pesquisa 237 trabalhos.

Posterior a realização do levantamento analisou-se a ficha de apresentação do trabalho em seus respectivos sites eletrônicos de publicação, onde retirou-se os dados individuais dos trabalhos: nome do autor; ano da publicação; tipo de trabalho; universidade; limite de três palavras-chaves e presença de resumo na ficha de apresentação. Definiu-se, portanto, que os trabalhos que não apresentassem todos os requisitos pré-estabelecidos seriam desconsiderados. Essa seleção resultou na eliminação de mais 48 trabalhos, restando assim 189 trabalhos, sendo destes, 147 dissertações e 42 teses. A distribuição conforme ano de publicação e palavras-chave usadas para a pesquisa dos trabalhos é demonstrada na Tabela 1.

Tabela 1 – Trabalhos por ano de publicação e palavras-chave

Palavras-Chave				2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Desempenho Organizacional + Recursos Humanos				7	8	9	6	13	3	46
Desempenho Organizacional + Clima Organizacional				3	4	5	6	4	1	23
Desempenho Organizacional + Gestão de Pessoas				16	7	8	16	6	1	54
Produtividade + Gestão de Pessoas				7	14	8	9	4	0	42
Produtividade + Recursos Humanos				14	14	11	15	8	3	65
Produtividade + Clima Organizacional				1	1	3	2	0	0	7
Total				48	48	44	54	35	8	237
Eliminados				-11	-7	-15	-8	-7	0	-48
População disponível				37	41	29	46	28	8	189

FONTE: Dados da pesquisa

Para a análise de conteúdo dos trabalhos, foi feita a escolha ordenando os trabalhos, inicialmente, por ano, depois dentro do ano por ordem alfabética, considerando o sobrenome do primeiro autor. Foram selecionados 55 trabalhos. Essa seleção levou em consideração o que é significativo, relevante e o que caracterizaria o foco da presente pesquisa.

Após a tabulação e análise dos resultados das Teses e Dissertações, pode-se afirmar que os aspectos que influenciam a produtividade e, conseqüentemente, o desempenho organizacional são:

- a) Características pessoais e éticas do Líder,
- b) Clima e cooperação entre os membros das equipes de trabalho,
- c) Educação formal e assistência técnica aos trabalhadores,
- d) Manutenção preventiva dos equipamentos,
- e) Identificação e acompanhamento de indicadores de desempenho,
- f) Educação formal e assistência técnica aos trabalhadores,
- g) Capacidade de realizar tarefa,
- h) Plano de carreira,
- i) Realização pessoal e profissional,
- j) Estrutura de gestão,
- k) Políticas estratégicas,
- l) Cultura e valores pessoais dos funcionários,
- m) Ginástica e atividades laborais
- n) Reconhecimento profissional

Como aspectos que não influenciam a produtividade e o desempenho organizacional, foram localizados:

- a) Falta de confiança na organização,
- b) Falta de comprometimento afetivo com a organização,
- c) Práticas de gestão de recursos humanos.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é classificada como exploratória pois a intenção dos autores é a de conhecer com maior profundidade o assunto e identificar quais seriam os fatores que limitam e/ou impedem o aumento da produtividade na indústria analisada, reunindo mais conhecimento e incorporando características inéditas aos trabalhos já publicados. Adicionalmente, Gil (2010) explica que a pesquisa exploratória tem a finalidade de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato e que muitas vezes constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla. A presente pesquisa também pode ser classificada, quanto a abordagem do problema, como qualitativa. Outra classificação possível é quanto aos métodos de pesquisa adotados durante o trabalho; quanto a estes métodos a pesquisa pode ser classificada como bibliográfica, também como um estudo de caso com abordagem intervencionista, visto que não se limita a estudar o caso, mas também buscou apresentar sugestões para intervenção e posterior aumento da produtividade na indústria.

Para o desenvolvimento do estudo de caso, a pesquisa esta foi dividida em dois momentos: o primeiro envolveu uma análise bibliográfica, e o segundo uma pesquisa de campo dividida em duas etapas.

A primeira etapa da pesquisa de campo ocorreu por meio de entrevista não estruturada com encarregados de uma indústria de confecção de ternos masculinos situada no município de Santa Helena-PR, na busca de identificar fatores que impedem e/ou limitam o aumento da produtividade, na percepção destes. Na segunda etapa foi construído um questionário que

levantou questões que visaram identificar o tipo predominante de comprometimento dos colaboradores e analisar o clima organizacional da empresa estudada.

O instrumento para coleta dos dados foi construído tendo como base as pesquisas: a) O instrumento de Medeiros (2003) composto por 27 indicadores de comprometimento afetivo, afiliativo, instrumental e normativo; e, b) O instrumento de Pistore (2013) composto por 38 indicadores de clima organizacional, sendo eles: condições de trabalho, organização do trabalho, comunicação, reconhecimento e remuneração e desenvolvimento e aprendizado.

Para a confiabilidade do questionário, da segunda etapa, testou-se o Alfa de Cronbach. Neste teste são calculadas todas as correlações entre o escore do item com o escore total dos demais itens. Como explicado por Martins e Theóphilo (2007), o valor de alfa é a média de todos os coeficientes de correlação. “Este coeficiente [...] carece uma única aplicação do instrumento de medição, produzindo valores entre 0 e 1, ou entre 0 e 100%. Quando >70%, diz-se que há confiabilidade das medidas” (MARTINS; THEÓPHILO, 2007, p.15).

O teste Alfa de Cronbach verificado foi superior ao limite estabelecido, apresentando um valor de 96,8% aproximadamente, garantindo assim a confiabilidade do instrumento de pesquisa.

A análise de dados da pesquisa bibliográfica foi por meio de análise de conteúdo, as respostas obtidas na entrevista não estruturada e no questionário foram analisados de acordo com a estatística descritiva.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A indústria em estudo, localiza-se na região Oeste do Paraná, atua no ramo de confecção de vestuário masculino, possui uma área fabril de aproximadamente 2100m² e confecciona trajes sociais, blazers, jaquetas, calças, coletes, e sobretudos destinados ao público masculino, todos desenvolvidos por uma estilista do Uruguai.

A empresa conta com aproximadamente 120 funcionários, divididos nos setores de costura, passadoria, corte, preparo, administrativo e serviços gerais.

A produção diária média é de 440 peças, sendo 170 a 200 peças/dia de paletós, 220 a 250 peças/dia de calças e aproximadamente 20 peças/dia de coletes. É válido ressaltar que o paletó é a parte superior de um traje social, sendo que a meta diária de fabricação de paletós calculada inclui as jaquetas, blazers e os sobretudos.

3.2 RELATOS DE ENCARREGADOS E GERENTES

A entrevista não estruturada com os encarregados de cada linha de produção e os gerentes da empresa, objetivou a coleta de respostas para quais seriam os problemas que afetam a produtividade e o desempenho da produção, segundo suas percepções.

Para o encarregado do setor de corte os problemas que mais afetam a produtividade e o desempenho em seu ponto de vista, são as trocas de tecido (matéria prima). Há casos em que não há disponibilidade do tecido requerido e é necessário um novo contato com o cliente para fazer uma troca do material que está em falta. Outro agravante são as peças ou pedidos de urgência. Na busca em satisfazer o cliente, esse “fura fila”, atrapalha o processo e acaba atrasando a produção. Todavia, o atraso da produção nos outros setores é o que mais prejudica o andamento deste setor, pois este é um setor totalmente dependente do anterior, se

ocorrer atrasos no setor de programação e entrega de moldes, por exemplo, o desempenho produtivo é comprometido.

O encarregado da costura, responsável pela produção de paletós, relatou que o absenteísmo é um dos pontos que mais afetam a produtividade. A troca de funcionários é outro agravante, pois interfere na qualidade do produto e desorganiza a sequência de produção até o funcionário estar habituado a sua função. A falta de comprometimento e conversas paralelas na produção também são dois pontos citados por ele que atrapalham o desempenho final, pois geram peças com defeitos e posterior conserto.

Um último apontamento deste encarregado referiu-se às máquinas com defeito. Pois embora não seja um problema recorrente, sabe-se que uma máquina parada afeta gravemente a produção.

Na sequência o encarregado da costura responsável pela produção das calças, fez relatos semelhantes ao anterior. Adicionou ao conteúdo de fatores o gerenciamento dos encarregados. Esse ponto reflete a habilidade dos encarregados em gerenciar as variadas situações que ocorrem no dia a dia, desde problemas de produção estendendo-se a problemas pessoais dos funcionários, afetando nos índices de desempenho da produção.

No setor de passadoria, o encarregado citou novamente o absenteísmo, máquinas com defeito, desorganização na sequência das peças, conversas paralelas durante a produção e gerenciamento dos encarregados como pontos importantes que afetam na produtividade e no desempenho.

O encarregado geral de produção citou os mesmos pontos apresentados pelo encarregado de costura responsável pela produção do paletó, excluindo o atraso em setores anteriores de produção e incluindo o “funcionário desatento”.

Na expedição, o encarregado também citou pontos parecidos, porém não considerou absenteísmo e as máquinas com defeito.

Após a entrevista com os encarregados, aplicou-se o mesmo questionamento aos gerentes gerais. Ambos relataram como problemas que afetam a produtividade e o desempenho da produção o absenteísmo, conserto de peças, conversas na produção, desorganização na sequência das peças, falta de comprometimento, gerenciamento dos encarregados e máquinas com defeito.

Como resumo dos fatores apontados pelos encarregados e gerentes, foi construída a Tabela 2.

Tabela 2 – Fatores que afetam a produtividade e o desempenho de produção.

	Encarregado do Corte	Encarregado do Paletó	Encarregado da Calça	Encarregado da Passadoria	Encarregado da Qualidade	Encarregado Geral	Encarregado da Expedição	Gerente 01	Gerente 02	%
Absenteísmo		x	x	x		x		x	x	67%
Conserto de peças		x		x	x	x	x	x	x	78%
Conversas na produção		x	x		x	x	x		x	67%
Desorganização na sequência das peças		x		x	x	x	x	x	x	78%

Falta de comprometimento		x	x			x	x	x		56%
Falta de serviço	x	x	x							33%
Funcionário desatento						x	x			22%
Gerenciamento encarregados			x		x		x	x	x	56%
Máquina com defeito		x	x	x		x		x		56%
Peças com urgência	x									11%
Troca de funcionários		x				x	x			33%
Troca de tecido	x									11%

Fonte: Dados da pesquisa.

Esses resultados indicam possíveis problemas no Comprometimento e Clima Organizacional e confirmam os estudos de Gambi (2014) e Dall’inha (2014) afirmando que as técnicas de qualidade adotadas na empresa e o absenteísmo afetam a produtividade.

3.3 COMPROMETIMENTO E CLIMA ORGANIZACIONAL

Visando identificar o clima organizacional da empresa, foi aplicado um questionário aos colaboradores, construído em três módulos. O primeiro módulo buscou identificar o perfil do respondente; o segundo bloco buscou identificar o tipo de Comprometimento que pode ser associado à indústria; o terceiro bloco buscou verificar como está o Clima na organização.

3.3.1 Perfil dos Respondentes

Para que os empregados pudessem responder o questionário com mais liberdade, não foram incluídas no instrumento de coleta de dados perguntas que possibilitassem a identificação do respondente.

O primeiro módulo é referente ao perfil do profissional, onde foi possível destacar que, dos 59 respondentes, 54 são do gênero feminino e apenas 5 do gênero masculino; quanto a faixa etária: 11 respondentes tem menos de 20 anos, 40 tem entre 21 a 40 anos e 6 tem mais de 41 anos.

Outa característica obtida nesse módulo foi quanto ao tempo que os respondentes estão trabalhando na empresa, sendo que 15 funcionários estão a menos de 1 ano, 31 estão de 2 a 5 anos, 11 trabalham há mais de 6 anos na indústria. 1 funcionário não respondeu essa pergunta.

3.3.2 Comprometimento Organizacional

O segundo módulo do questionário buscou identificar o tipo de comprometimento dos funcionários. Foram considerados quatro tipos de comprometimento organizacional, sendo eles: (1) comprometimento afetivo, (2) comprometimento afiliativo, (3) comprometimento instrumental e (4) comprometimento normativo.

Para cada tipo de comprometimento foi estruturado um bloco de questões.

Neste módulo os participantes elegeram a resposta que mais se assemelhava a suas convicções, sinalizando se “concorda”, “concorda parcialmente” ou se “discorda” da afirmação.

Para estabelecer o grau de concordância ao tipo de comprometimento, e posteriormente, identificar o tipo de comprometimento mais presente na indústria, foram atribuídos pesos para cada uma das alternativas. Para a alternativa “concordo” foi atribuído peso 2, para a alternativa “concordo parcialmente” peso 1 e para “discordo” peso 0.

Os resultados obtidos nas questões do primeiro bloco, que se refere ao comprometimento afetivo, são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Comprometimento afetivo

Comprometimento afetivo	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Não respondeu
Eu me identifico com a empresa.	52	5	1	1
Eu sempre me esforço muito para que minha empresa atinja seus objetivos.	52	5	1	1
Eu gostaria de trabalhar nesta empresa por muitos anos.	40	13	5	1
Esta organização valoriza os bons princípios.	36	14	4	5
A razão de eu preferir esta empresa em relação a outras é por causa do que ela simboliza, seu bom nome na cidade.	38	12	7	2
Eu realmente considero os problemas da empresa como se fossem meus	16	27	15	1
Eu me sinto como uma pessoa de casa dentro da empresa	28	19	11	1
O que esta empresa representa é importante para mim.	38	14	5	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Observou-se na Tabela 3 que os respondentes se identificam com a empresa e se esforçam para que esta atinja seus objetivos. Dados superiores a 50% demonstram que os respondentes têm uma relação afetiva com a empresa, porém não consideram os problemas da empresa como se fossem deles.

Aplicados os pesos nas respostas, e comparando com o total de respostas possíveis para o bloco, chegou-se a um grau de concordância de 75,11%, quanto ao comprometimento afetivo.

O segundo bloco de perguntas refere-se ao comprometimento afiliativo e os resultados encontrados são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 – Comprometimento Afiliativo

Comprometimento Afiliativo	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Não respondeu
Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	36	17	5	1
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	35	16	7	1
Tenho uma imensa satisfação em fazer parte desta empresa.	40	10	5	4
Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	24	23	8	4
Eu sou orgulhoso em contar para os outros que sou uma parte dessa empresa	39	11	7	2
Eu falo com entusiasmo desta organização para meus amigos como uma ótima empresa para se trabalhar.	41	11	5	2
Eu tenho um sentimento de dono dessa empresa, mesmo sendo apenas um empregado.	9	19	30	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse bloco constatou-se que os funcionários sentem que fazem parte do grupo, tem satisfação em fazer parte da empresa e, tem orgulho em fazer parte da equipe. Porém a pergunta que destoou os resultados obtidos refere-se sobre o sentimento de ser dono da empresa, onde a maioria discordou da afirmação. Aplicando-se os pesos às respostas, constatou-se um grau de concordância de 67,19% quanto ao comprometimento afiliativo.

A Tabela 5 apresenta os resultados obtidos sobre o comprometimento instrumental.

Tabela 5 – Comprometimento Instrumental

Comprometimento Instrumental	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Não respondeu
Para me manter na empresa, procuro sempre fazer o que é esperado de mim.	53	4	0	2
Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.	47	9	0	3
Se todos fizessem sempre o necessário não haveria demissões na empresa.	42	14	1	2
Acredito que esta empresa me dá benefícios que dificilmente encontraria em outro trabalho.	35	15	6	3
Na situação atual, ficar na empresa é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	36	19	2	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 5, nesse grupo de perguntas os respondentes em geral concordam que para manter-se como ativos na empresa fazem o que é esperado, procuram não transgredir as regras e que se todos fizessem o necessário, não haveria demissões. Os resultados indicam que em relação a benefícios, dificilmente encontrariam em outro trabalho, e que ficar na empresa é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo. Foi apurado o grau de concordância, quanto ao comprometimento instrumental, de 82,54%.

Os resultados do quarto e último bloco desse módulo são apresentados na Tabela 6 e referem-se ao comprometimento normativo.

Tabela 6 – Comprometimento Normativo

Comprometimento Normativo	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Não respondeu
Empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	52	5	0	2
O bom desempenho na empresa é decorrência de sempre se respeitar suas regras.	48	8	1	2
O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	53	5	0	1
Eu me sinto culpado se não consigo realizar bem minhas tarefas.	30	22	5	2
Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na	11	26	16	6

Comprometimento Normativo	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Não respondeu
minha empresa.				
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha empresa agora.	20	22	14	3
Esta empresa merece minha lealdade.	39	13	5	2

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 6, os respondentes na maioria concordam com seus deveres, que o empregado tem a obrigação de cumprir suas tarefas, respeitando as regras para bom desempenho, que o bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis e que a empresa merece a sua lealdade.

Em contrapartida, não se sentem culpados por não realizar bem as tarefas, não tem obrigação de permanecer na empresa e mesmo se fosse vantagem, não deixaria a empresa. O grau de concordância quanto ao comprometimento normativo calculado foi de 73,24%.

3.3.3 Clima Organizacional

Sequencialmente no terceiro módulo avaliou-se o clima organizacional. Este módulo se subdividiu em seis blocos. O primeiro bloco refere-se às Condições de trabalho e os resultados obtidos são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7 – Condições de trabalho

Condições de Trabalho	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Não respondeu
Acredito que a empresa se preocupa com minha segurança.	37	18	3	1
Acredito que a empresa se preocupa com a saúde do trabalhador.	25	25	7	2
Acredito que as condições de ergonomia, me proporcionam maior conforto e melhor desempenho em meu local de trabalho, são adequadas.	26	22	3	8
Meu posto de trabalho é limpo e organizado.	15	31	9	4
Meu posto de trabalho possui iluminação adequada.	48	6	3	2
Para a atividade que executo, o barulho existente no meu local de trabalho não me atrapalha.	29	17	11	2
São realizadas melhorias no ambiente de trabalho, quando necessário.	36	18	4	1
Tenho equipamentos e materiais necessários para realizar bem meu trabalho.	48	7	2	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme exposto na Tabela 7 os respondentes acreditam que, no geral, a empresa se preocupa com a segurança deles, uma vez que, o posto de trabalho possui iluminação adequada, são realizadas melhorias quando necessárias e que eles têm os equipamentos necessários para realizar bem o trabalho. Concordam totalmente ou parcialmente que a empresa se preocupa com a saúde do trabalhador, que as condições de ergonomia

proporcionam o melhor conforto e melhor desempenho, que o posto de trabalho é limpo e organizado. Todavia, 11 respondentes discordaram que o barulho não atrapalha.

Do mesmo modo que no comprometimento, foi apurado um índice de clima organizacional. Aplicando os pesos às respostas, para as condições de trabalho, o grau de concordância foi de 71,19%.

O segundo bloco trouxe questionamentos sobre a Organização do trabalho, como pode ser verificado na Tabela 8.

Tabela 8 – Organização do trabalho

Organização do Trabalho	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Não respondeu
O meu encarregado está comprometido com a qualidade.	35	17	6	1
Considero as normas disciplinares da empresa adequadas.	33	16	5	5
Consigo normalmente realizar todas as minhas tarefas dentro do meu horário de trabalho.	40	16	2	1
Em minha equipe há uma distribuição adequada de trabalho.	25	23	10	1
Eu recebo toda a orientação necessária para executar meu trabalho.	40	12	6	1
O sistema de trabalho contribui para que minhas tarefas sejam realizadas com qualidade.	39	13	4	3
Sinto que o trabalho em equipe é algo valorizado e estimulado em toda a empresa.	24	25	8	2
Sou incentivado pelo meu encarregado a trabalhar em equipe.	29	18	10	2

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 8, constatou-se uma concordância maior nos itens referentes ao encarregado estar comprometido com a qualidade, conseguir realizar as tarefas dentro do horário de trabalho, receber orientação necessária para a execução do trabalho e o sistema de trabalho contribuir para que as tarefas sejam realizadas com qualidade. Embora tenha ocorrido uma distribuição entre respostas principalmente entre concordo e concordo parcialmente, os respondentes consideram as normas disciplinares adequadas, que há distribuição adequada de trabalho, o trabalho em equipe é valorizado e o empregado é incentivado pelo encarregado para trabalhar em equipe. O grau de concordância apurado para organização do trabalho foi de 70,97%.

Quanto ao bloco relações no trabalho os resultados foram expressos na Tabela 9.

Tabela 9 – Relações no trabalho

Relações no Trabalho	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Não respondeu
Eu me relaciono bem com meus colegas de trabalho.	37	17	2	3
Meu encarregado age de acordo com o que fala.	23	25	8	3
Existe cooperação entre as diversas áreas da empresa.	22	28	3	6

Relações no Trabalho	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Não respondeu
No meu setor, as pessoas trabalham como uma equipe existindo cooperação entre os colegas.	27	24	5	3
Meu encarregado não age com autoritarismo e não usa de ameaça no ambiente de trabalho.	30	17	8	4
Meu encarregado ouve e respeita a opinião da sua equipe.	25	19	12	3
Percebo que meu encarregado confia no meu trabalho e não me sinto vigiado.	34	11	11	3
Percebo que meu encarregado trata os funcionários com igualdade e respeito.	27	16	12	4
Recebo elogios quando faço um bom trabalho.	21	13	21	4
Sempre que preciso, posso contar com meu encarregado para assuntos pessoais e profissionais.	24	15	17	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados neste bloco foram destoantes do restante da pesquisa. No item referente a receber elogios quando se faz um bom trabalho, 21 respondentes discordaram e no tópico que reflete a relação entre o funcionário e o encarregado para assuntos pessoais e profissionais, 17 discordaram. “Meu encarregado ouve e respeita a opinião da equipe”, “Percebo que meu encarregado trata os funcionários com igualdade” e “Respeito e percebo que meu encarregado confia no meu trabalho e não me sinto vigiado”, obtiveram respectivamente 12, 12 e 11 respondentes que discordaram da afirmação. O grau de concordância apurado nas relações do trabalho foi de 61,44%, o mais baixo entre todos.

O quarto bloco que indaga sobre o clima organizacional referiu-se a comunicação. A Tabela 10 demonstra os resultados obtidos.

Tabela 10 – Comunicação

Comunicação	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Não respondeu
Eu conheço as metas, objetivos e resultados da empresa.	38	15	3	3
Eu conheço os objetivos e metas da minha equipe de trabalho.	40	16	1	2
Eu recebo as informações sobre assuntos importantes e sobre mudanças na empresa.	32	21	2	4
Meu encarregado deixa claro o que espera do meu trabalho.	38	13	5	3

Fonte: Dados da pesquisa.

As afirmativas apresentadas na Tabela 10, de modo geral demonstram uma concordância em relação as afirmações propostas. O grau de concordância apurado quanto à comunicação é de 76,48%.

O quinto levantamento foi sobre reconhecimento e remuneração, onde os dados obtidos são apresentados na Tabela 11.

Tabela 11 – Reconhecimento e Remuneração

Reconhecimento/Remuneração	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Não respondeu
A empresa oferece oportunidades para dar sugestões de melhorias no meu trabalho.	28	16	11	4
Considero que recebo salário adequado, quando me comparo com pessoas de função semelhante no mercado de trabalho.	29	17	9	4
Contribuo efetivamente para atingir as metas estabelecidas pela empresa.	45	7	3	4
Eu gosto do que faço.	44	10	3	2
Sou incentivado a obter melhores resultados nas atividades que executo.	35	14	7	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 11, constatou-se que o item que menciona a contribuição efetiva para atingir as metas estabelecidas pela empresa e gostar do que faz apresentam uma maior concordância em relação aos demais. Já nos itens que se referem a ser incentivado a obter melhores resultados nas atividades, considerar que recebe salário adequado em comparação com funções semelhantes no mercado de trabalho e se a empresa oferece oportunidades para dar sugestões de melhoria no trabalho dividiu-se entre concordo e concordo parcialmente.

O grau de concordância calculado para reconhecimento e remuneração foi de 72,2%.

O último item de clima organizacional e do questionário foi referente a desenvolvimento e aprendizado. Os resultados obtidos são apresentados na Tabela 12.

Tabela 12 – Desenvolvimento e aprendizado

Desenvolvimento e Aprendizado	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Não respondeu
Eu me sinto preparado, com conhecimentos e treinamentos, para executar o meu trabalho.	44	10	2	3
Os treinamentos que recebo ajudam a melhorar o meu trabalho.	32	16	8	3
Os treinamentos que recebo auxiliam no trabalho em equipe.	27	18	10	4

Fonte: Dados da pesquisa.

Os itens apresentados pela Tabela 12 demonstram uma concordância sobre treinamentos, tendo destaque para 10 discordo para a pergunta sobre os treinamentos que recebo auxiliam no trabalho em equipe. O grau de concordância quanto ao desenvolvimento e aprendizado foi de 70,62%.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção são analisados os dados coletados por meio da entrevista não estruturada aplicada aos encarregados e gerentes, o questionário aplicado aos funcionários e com a pesquisa bibliográfica.

Como resultado da pesquisa constatou-se que, quanto ao de comprometimento organizacional, o que aparece com mais grau de concordância é o comprometimento instrumental, com 82,54%. Em segundo lugar está o comprometimento afetivo, com 75,11% de concordância, seguido do comprometimento normativo, com 73,24%; e por último, o comprometimento afiliativo foi de 67,19%.

Isto significa dizer que a maior parte dos respondentes permanece na empresa apenas em decorrência dos benefícios percebidos, mas que havendo uma alteração nestes benefícios ou na percepção de vantagem dos respondentes, eles podem abandonar a empresa a qualquer momento.

No módulo de clima organizacional, o quesito que mais pesa negativamente refere-se às relações no trabalho. Este bloco busca identificar como está a interação dos funcionários com seus encarregados. Na percepção dos funcionários, esses não recebem elogios, não são ouvidos, percebem uma falta confiança e respeito dos encarregados. Estes fatores afetam fortemente o clima organizacional, a cooperação entre os membros nas equipes de trabalho e, conseqüentemente, a produtividade.

Na entrevista não estruturada feita com os encarregados e gerentes, apurou-se que na opinião deles, desempenho e produtividade são reflexos das características pessoais e da forma ética que são tratados os mais diversos problemas no dia a dia.

Ainda como resultado das entrevistas, os encarregados apontaram que existem funcionários sem a aptidão necessária para o cumprimento das tarefas, não há uma definição clara de quais são as atividades a serem exercidas por estes encarregados (o que é esperado especificamente dos encarregados?), existe uma falta de interesse e aptidão para solucionar problemas, por parte dos funcionários, e também existem problemas de coordenação que resultam na falta de disciplina para seguir os padrões de trabalho.

Tanto na entrevista com os encarregados como na pesquisa bibliográfica, a manutenção preventiva é outro tópico importante percebido, pois sabe-se como uma máquina parada pode prejudicar o desempenho da organização e reduzir a produtividade.

Com o resultado da análise foram identificadas situações que podem prejudicar o desempenho e a produtividade em uma indústria, mas o quesito mais recorrente refere-se às relações no trabalho, que impactam no Clima e Comprometimento Organizacional, impedindo desta forma um aumento sustentável na produtividade.

5 SUGESTÕES PARA A MELHORIA DE DESEMPENHO NA EMPRESA

Visando, cada vez mais, integrar a empresa ao modelo de organização e gerenciamento da produção para atender as especificidades do mercado e aumentar a competitividade e a produtividade, foram sugeridas algumas ações para a melhoria nas relações do trabalho.

Como foi constatado na pesquisa de campo, os itens com maior dificuldade são às relações no trabalho e a falta de habilidade dos encarregados em comprometerem os funcionários com as metas de produtividade da indústria. Sendo assim, assim as sugestões para a melhoria da produtividade estão, neste primeiro momento, mais voltadas para a melhoria do Clima Organizacional.

Uma primeira sugestão refere-se à implantação de uma política permanente de qualificação dos funcionários, com sistema de aprendizagem contínua, na forma de cursos, palestras, feiras e seminários.

Essa política serviria tanto para qualificar a mão-de-obra, aprimorar conhecimentos, habilidades e aptidões, como por exemplo, cursos específicos para a área de confecções; quanto para crescimento pessoal, com cursos de Controle Financeiro, Informática Básica, Relacionamento Interpessoal, entre outros.

A proposta seria que todos os funcionários fossem contemplados com essa política, desde os alocados no chão de fábrica, quanto os encarregados.

Os cursos destinados para os encarregados seriam direcionados para área de gestão de pessoas, mais especificamente, como Liderança, Trabalho em Equipe, Como Motivar sua Equipe, entre outros, possibilitando uma melhora nas relações de trabalho e contribuindo para um bom clima organizacional.

Uma outra sugestão seria incentivar a prática de esportes na empresa como forma de atividade física, entretenimento e integração entre trabalhadores. A ideia seria desenvolver atividades recreativas em equipes. Isto possível devido ao fato de a empresa possuir uma estrutura que permite tais atividades, contando com campo de futebol suíço e quadra de vôlei de areia. Estas atividades poderiam ser feitas também em parcerias com outras entidades ou empresas do município. Talvez até viabilizar um campeonato com diversas modalidades para aproximar e melhorar o relacionamento interno entre os colaboradores da empresa e estes com a comunidade onde estão inseridos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo que direcionou a presente pesquisa foi identificar os principais fatores que impedem e/ou limitam o aumento da produtividade nas empresas.

Primeiramente buscou-se respostas em publicações de teses e dissertações. Na análise quantitativa dessas publicações, verificou-se 237 trabalhos publicados entre os anos de 2010 e 2015 que abrangeram as palavras chaves pré-estipuladas. Com o estabelecimento de análise apenas de trabalhos com palavras-chaves as palavras “produtividade”, “desempenho” e “desempenho organizacional”, foram analisados qualitativamente 55 trabalhos.

Na análise destes trabalhos destacaram as características como o clima e cooperação entre os membros, as particularidades pessoais e éticas do líder, as características culturais das organizações e a manutenção e acompanhamento dos equipamentos como fatores que influenciam a produtividade e o desempenho organizacional. Contudo, a Confiança organizacional, as práticas de gestão e comprometimento afetivo com a organização não afetam na produtividade e seu desempenho organizacional.

Paralelamente foram coletadas informações em uma indústria de confecções. Onde tomando-se por base a entrevista não estruturada com os encarregados e gerentes, constatou-se que os pontos que mais afetam a produtividade e o desempenho da produção são: absenteísmo, conserto de peças, conversas na produção, desorganização na sequência das peças, falta de comprometimento, gerenciamento dos encarregados e máquinas com defeito.

Na análise do questionário aplicado aos funcionários, com o intuito de identificar o comprometimento e o clima organizacional da empresa, alguns pontos destacaram-se: (a) Concluiu-se que o maior grau de concordância quanto ao tipo de comprometimento refere-se ao comprometimento instrumental, o que por si só, pode ser um indicativo de alerta para os

gestores. (b) No que tange o clima organizacional, foi apurado que as relações de trabalho estão afetando o desempenho da empresa, com ênfase para o relacionamento entre funcionários e encarregados.

Conclui-se também que características pessoais e éticas do líder, manutenção preventiva de máquinas, cooperação entre os membros e reconhecimento profissional são os itens com maior ênfase nas coletas dos dados. Estes itens foram os citados tanto na pesquisa bibliográfica, quanto na entrevista não estruturada e como no questionário. Ou seja, estes são os fatores que mais limitam e/ou impedem o aumento da produtividade nesta indústria.

Sugere-se para trabalhos futuros a inclusão de outras palavras chaves que abordem o processo organizacional na pesquisa bibliográfica.

Outra sugestão seria a de replicar o instrumento de coleta de dados em outra indústria do mesmo setor, para verificar se estes são fatores presentes no setor como um todo, ou é apenas um problema na entidade pesquisada.

Outra sugestão de pesquisa seria reaplicar o questionário acrescentado uma questão sobre o setor que o funcionário trabalha: será que os setores que necessitam de mão de obra mais qualificada são mais ou menos afetados pelas relações no trabalho? Ou isto não é relevante?

Na presente pesquisa não foi possível segregar a amostra por gênero visto o pequeno número de respondentes do gênero masculino. Será que o tipo de comprometimento tem a ver com gênero? Ou com idade? Ou, quem sabe, estado civil? Estas seriam possíveis pesquisas futuras.

Como contribuição do trabalho pode-se afirmar que foi constatado empiricamente que o elemento com mais impacto sobre a produtividade é realmente o fator humano, e que há uma grande necessidade de as empresas pensarem em políticas eficientes de gestão deste elemento.

REFERÊNCIAS

ABIT, Associação Brasileira de Indústria Têxtil e Confecção. Disponível em: <http://www.abit.org.br/Publicacao.aspx>. Acesso em 15/11/2015.

BAÍÁ, E. S.; FREITAS, V. S.; LEITE, N. R. P.; CAMPOS, M. V.; ALBUQUERQUE, L. G. **Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso do Grupo PET ADM – FEA/USP.** 2011. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/345.pdf acesso em 18/11/2015.

BASTOS, A. V. B. **O conceito de comprometimento – sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho.** 18º Enanpad, 1994.

BORGES, E. F.; MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento afetivo e afiliativo: uma abordagem comparativa entre os enfoques no contexto profissional dos contadores atuantes na cidade de Natal/RN.** Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v.12, n.3, set./dez., 2007.

CHIAVENATO I. **Teoria Geral da Administração**, 6.ed, campus São Paulo. (1998)

CHIAVENATO, I. SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico** - 2ª ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COUTO, J. H. S. **Plano de metas organizacionais: um desenho para a lógica da produtividade.** Belo Horizonte, 2011. FUMEC-Faculdade de Ciências Empresariais.

- DALL'INHA, G. R. **A influência das práticas e das políticas de recursos humanos sobre o absenteísmo e a rotatividade: um estudo de caso.** 2006. Dissertação. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- DUTRA, A. **Metodologia para Avaliar e Aperfeiçoar o Desempenho Organizacional: Incorporando a Dimensão Integrativa à Moda Construtivista-Sistêmico-Sinérgica.** 2003. Tese. Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, 2003.
- FEDVYCZYK, G. A. B.; SOUZA, A. D. **O comprometimento organizacional de trabalhadores nas bases: afetiva, instrumental e normativa.** VIII Encontro de Produção Científica e Tecnológica, 21 a 25 de outubro de 2013.
- FRUFREK, G. L. **Um Estudo Sobre a Rotatividade de Pessoal Entre Profissionais de Empresas Brasileiras de Desenvolvimento de Software.** 2015. Dissertação. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
- GAMBI, L. N. **A relação entre cultura organizacional e o uso de técnicas da qualidade e seu impacto no desempenho operacional.** 2014. Tese. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional.** Rio de Janeiro. Qualitymark Editora, 2003.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2007.
- MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional - um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras.** 2003. Tese. Universidade de São Paulo. São Paulo.
- MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE L. G.; SIQUEIRA, M. e MARQUES, G. M. **Comprometimento organizacional: O Estado da Arte da Pesquisa no Brasil.** Revista de Administração Contemporânea. V. 7, n. 4. 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_07/dwn/rac-v7-n4-cam.pdf> acesso em 28/10/2015.
- MULLER, M.; RAUSKI, E. F.; EYNG, I. S.; MOREIRA, J. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado "Beta".** Revista Gestão Industrial v. 01, n. 04: pp 511 -518. 2005. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/depog/periodicos/index.php/revistagi/article/viewArticle/146>> acesso em 18/11/2015.
- NIEMEYER, J. R. L. **Ethical leadership and LMX (Leader Member Exchange): An analysis of individual performance.** 2013. Dissertação. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
- PEREIRA, I. M. de O.; e outros. **Influência do Clima Organizacional na Produtividade dos Funcionários do Centro de Recuperação Especial Coronel Anastácio Neves-Crecan.** Artigo publicado no XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014.
- PISTORE, G. C. **Pesquisa de clima organizacional sob o olhar da empresa e dos trabalhadores : estudo de caso em uma indústria automobilística da Serra Gaúcha.** 2013. Dissertação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- RAMOS, B. S.; FERREIRA, C.L.; **O aumento da produtividade através da valorização dos colaboradores: uma estratégia para a conquista de mercado.** Artigo publicado na Revista de Engenharia e Tecnologia. V.2, Nº2, ago/2010, P.71-80.
- REGO, A.; CUNHA, M. P.; SOUTO, S. **Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional.** 2007, *RAE-eletrônica*, v. 6, n. 2, Art. 12, disponível em:

<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3840&Secao=ARTIGO S&Volume=6&Numero=2&Ano=2007> acesso em 18/11/2015.

ROBBINS, P. S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. **Comprometimento Organizacional e Desempenho Acadêmico: Um Estudo Com Docentes do Ensino Superior Brasileiro**. XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo, 2009.

SÁ LEITÃO, J. **Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica**. ANPAD, 1998.