

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE GOIÁS – UNIGOIÁS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO EAD

ESTUDO DE CASO:
Clima Organizacional e sua Relação com a Produtividade - Empresa Graff Color

DANIELLY FERREIRA MORAIS STIVAL BERNARDO
MICHELLY ROSA DOS SANTOS
ORIENTADOR: PROF. Me. THIAGO LIMA MESQUITA

GOIÂNIA
Outubro/2024

ESTUDO DE CASO:
Clima Organizacional e sua Relação com a Produtividade - Empresa Graff Color

Danielly Ferreira Morais Stival Bernardo¹
Michelly Rosa dos Santos²
Professor orientador Me. Thiago Lima Mesquita³

Resumo: Este estudo de caso tem como objetivo analisar a influência do clima organizacional na produtividade de uma empresa de flexografia. A pesquisa explora como a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, as práticas de gestão e o nível de satisfação impactam a eficiência e o desempenho das equipes. São abordados aspectos como liderança, comunicação interna, condições de trabalho e o alinhamento entre as expectativas dos colaboradores e os objetivos organizacionais, destacando estratégias para promover um ambiente mais harmonioso e produtivo.

Palavras-chave:

Clima organizacional; produtividade; desempenho; ambiente de trabalho; gestão de pessoas.

¹ Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiás – UNIGOIÁS. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7181715571749168>. E-mail: danny.stival.b@gmail.com

² Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiás – UNIGOIÁS. Lattes: <https://lattes.cnpq.br/3932187512264500>. Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-7664-172X>. E-mail: myahrds@gmail.com

APRESENTAÇÃO DO CASO

A empresa analisada neste estudo de caso é uma indústria gráfica de médio porte com ampla atuação na região de Goiânia e entorno, sendo uma empresa consolidada na região, atuando no ramo de fabricação de rótulos e etiquetas autoadesivas para diversos segmentos de mercado, oferecendo ao seu cliente a oportunidade de gerar mais valor agregado a imagem de seu produto, entregando qualidade, sendo os sócios da empresa empresários neste ramo desde 2003.

Neste estudo de caso avaliaremos o quanto as mudanças no clima organizacional desta empresa, podem afetar a produtividade e desempenho dos funcionários.

1. Caracterização da empresa

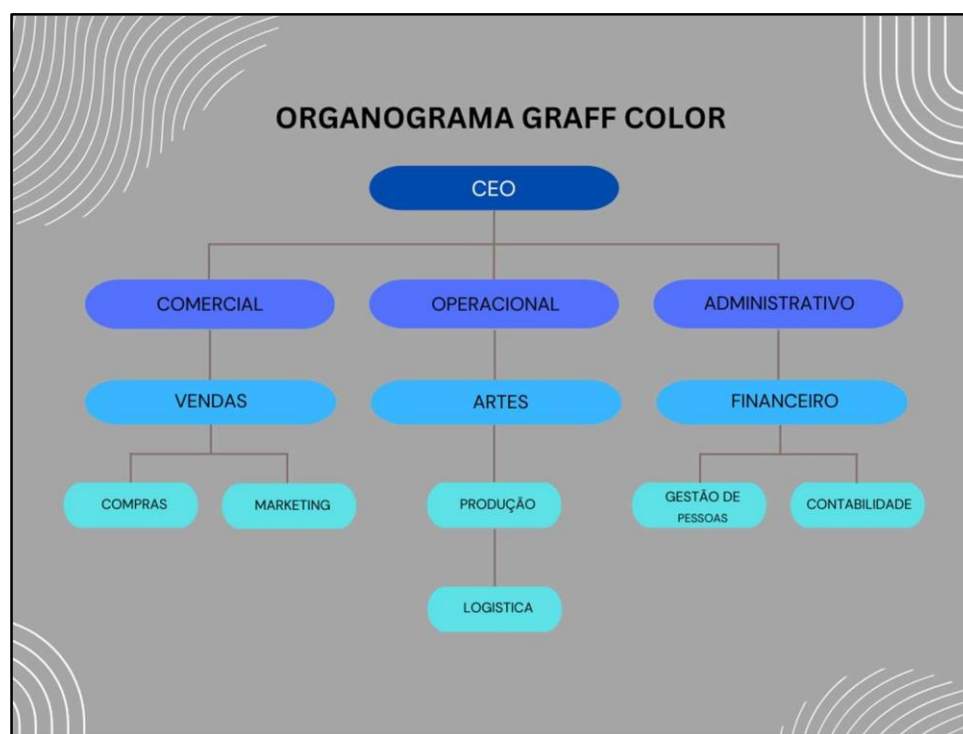
- Nome da Empresa:

Razão Social: Graff Color Industria e Comercio ADM LTDA-ME

Nome Fantasia: Graff Color ADM

- Endereço: Rua RB-21, 309, Qd-57 Lt-17, Recanto do Bosque, Goiânia-GO, CEP: 74.474391.
- Tipo Societário: Empresa de Sociedade empresarial limitada “LTDA”

- Enquadramento: Empresa enquadrada como microempresa (ME).
- Regime Tributário: Empresa submetida em regime tributário de Simples Nacional.
- Quantidade de Colaboradores: Possuindo atualmente um quadro de colaboradores somados no total de 50 pessoas.
- Estrutura Organizacional: A Graff Color é organizada em três departamentos principais: Comercial, Produção e Administrativo-Financeiro. Cada departamento possui atribuições específicas, mas interligadas, que contribuem para a execução eficiente dos processos. Essa estrutura clara de responsabilidades fomenta a comunicação entre equipes e promove a coordenação eficaz das atividades, possibilitando o alcance das metas organizacionais. Abaixo, apresenta-se o organograma setorial que detalha a hierarquia e as conexões entre os departamentos:



- Outras Informações: A Graff Color teve sua abertura junto a JUCEG “Junta Comercial do Estado de Goiás” ao decimo terceiro dia do mês de julho do ano de dois mil e dezessete “13/07/2017, visando atender o mercado de rótulos e etiquetas autoadesivas,

2. Descrição do caso e apresentação da problemática

- **Coleta de Dados:** O processo de análise iniciou-se com a coleta de dados de desempenho desde o início de 2024, em parceria com o departamento de Recursos Humanos (RH). Foram levantadas informações sobre admissões e demissões, os motivos que levaram às saídas de colaboradores, os treinamentos realizados no período, e os benefícios oferecidos aos funcionários.
- **Documentos e relatórios acessados:** Durante o estudo, foram consultados relatórios de desempenho do RH, relatórios de produtividade dos departamentos operacionais e registros de treinamentos aplicados. Esses documentos forneceram uma base sólida para identificar padrões e pontos críticos na dinâmica organizacional.
- **Apresentação do Caso:** A empresa apresenta atualmente um bom nível de desempenho e uma melhoria no clima organizacional em relação ao início de 2024, resultado de ações como a implementação de incentivos e treinamentos. No entanto, ainda existem pontos a serem aperfeiçoados, especialmente no que se refere à integração e convivência entre os colaboradores. Diferenças de pensamento, posturas individuais e dificuldades de adaptação continuam gerando conflitos em algumas equipes, afetando a harmonia no ambiente de trabalho.
- **Identificar a problemática central do estudo de caso:** A principal problemática identificada é a convivência e aceitação entre os colaboradores enquanto indivíduos dentro do ambiente organizacional. Conflitos interpessoais e resistência a mudanças impactam negativamente o desempenho e a produtividade, ainda que de forma pontual. Este estudo de caso busca entender como esses conflitos afetam os resultados organizacionais, investigar suas causas e propor soluções para minimizar os impactos, criando um ambiente mais colaborativo e eficiente.
- **Apresentar todos os departamentos e colaboradores envolvidos na problemática:** A problemática identificada afeta direta ou indiretamente todos os departamentos da empresa, uma vez que a falta de integração, treinamento adequado e organização prejudica a produtividade global. A resolução desses conflitos é essencial para garantir que todos os setores possam operar em sinergia, contribuindo para os objetivos organizacionais.
- **Visualizações:** Para facilitar a compreensão do estudo de caso e apoiar as análises realizadas, foram elaboradas representações visuais que ilustram os principais aspectos da situação

abordada. Essas visualizações incluem fluxogramas, tabelas e gráficos que sintetizam as informações coletadas e permitem uma análise comparativa entre os cenários antes e depois das intervenções realizadas.

- Fluxogramas de processos:

O fluxograma descrito a seguir detalha o processo produtivo da empresa, destacando os pontos críticos onde os conflitos entre colaboradores e falhas organizacionais foram identificados:

Fluxograma Detalhado do Processo Flexográfico 1. (Comercial) - Recebimento do Pedido

- Descrição: O cliente envia o pedido e as especificações do produto (quantidade, tamanho, cores, etc.).
- Interação Crítica: Comunicação entre o setor de vendas e o planejamento.
- Problema Comum: Informações incompletas ou erros de especificação.

2. (Artes) - Preparação da Arte e Matrizes

- Descrição: A equipe técnica ajusta as artes gráficas e prepara as matrizes para impressão.
- Interação Crítica: Alinhamento entre a equipe de design e os operadores de impressão.
- Problema Comum: Necessidade de retrabalho devido a erros nas artes.

3. (PCP) - Planejamento de Produção

- Descrição: O pedido é analisado e é criado um cronograma para produzir os itens solicitados.
- Interação Crítica: Coordenação com o estoque de materiais e a logística de produção.
- Problema Comum: Conflitos na prioridade dos pedidos.

4. (Estoque/Impressão) - Configuração da Impressora

- Descrição: As matrizes, tintas e substratos são preparados e carregados na impressora.
- Interação Crítica: Ajustes manuais para garantir a qualidade inicial do processo.
- Problema Comum: Atrasos devido à falta de materiais ou calibragem incorreta.

5. (Impressão) - Processo de Impressão

- Descrição: A produção é realizada de acordo com o cronograma definido.
- Interação Crítica: Monitoramento contínuo da máquina para evitar falhas.
- Problema Comum: Perda de material devido a erros operacionais.

6. (Acabamento/Qualidade) - Controle de Qualidade (CQ)

- Descrição: Inspeção dos itens produzidos para garantir que atendem aos padrões esperados.
- Interação Crítica: Comunicação com a produção para corrigir falhas detectadas.
- Problema Comum: Produtos com defeitos passando despercebidos no CQ.

7. (Faturamento/Financeiro) – Emissão de notas e recebimento

- Descrição: Após a expedição dos produtos, a equipe financeira emite as faturas de acordo com o pedido e o contrato, e realiza o controle de recebimentos.
- Interação Crítica: Comunicação entre o departamento financeiro e o setor de expedição/logística para garantir que os itens enviados correspondem ao faturamento correto.
- Problema Comum: Erros no faturamento devido a divergências entre o pedido e a entrega ou falhas na comunicação entre os departamentos.

8. (Expedição/Logística) - Embalagem e Expedição

- Descrição: Os produtos faturados são embalados e enviados ao cliente.
- Interação Crítica: Coordenação entre os setores de financeiro e logística.
- Problema Comum: Atrasos devido a problemas na programação de entrega.

- Tabelas com indicadores financeiros:

Para avaliar o impacto dos conflitos e das intervenções no desempenho da empresa, foi criada uma tabela comparativa com os principais indicadores financeiros, como receita, custos operacionais e lucro bruto, no período de dezembro de 2023 a abril de 2024.

Indicador	Dez/2023	Jan/2024	Fev/2024	Mar/2024	Abr/2024
Receita (em R\$)	1.212.122,12	1.144.227,83	1.106.306,95	1.052.975,41	1.513.637,18

Custos fixos (em R\$)	323.276,90	352.991,07	352.991,07	352.991,07	352.991,07
Lucro bruto (em R\$)	98.127,80	62.810,18	44.392,63	44.778,64	232.840,89

- Quadros comparativos de desempenho financeiro:

O quadro abaixo apresenta um comparativo entre o desempenho antes e depois da implementação de treinamentos e ações de melhoria no clima organizacional:

Indicador	dez/23	jan/24	fev/24	mar/24	abr/24	Variação Dez-Jan	Variação Jan-Fev	Variação Fev-Mar	Variação Mar-Abr
Receita (em R\$)	1.212.122,12	1.144.227,83	1.106.306,95	1.052.975,41	1.513.637,18	-67.894,29 (-5,6%)	-37.920,88 (-3,3%)	-53.331,54 (-4,8%)	+460.661,77 (+43,8%)
Custos fixos (em R\$)	323.276,90	352.991,07	352.991,07	352.991,07	352.991,07	+29.714,17 (+9,2%)	0,00 (0%)	0,00 (0%)	0,00 (0%)
Lucro Bruto (em R\$)	98.127,80	62.810,18	44.392,63	44.778,64	232.840,89	-35.317,62 (-36%)	-18.417,55 (-29%)	+386,01 (+0,9%)	+188.062,25 (+420%)

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Clima Organizacional

O clima organizacional refere-se aos aspectos internos de uma empresa, caracterizando a atmosfera psicológica e as propriedades que definem sua cultura e funcionamento. Ele é percebido de forma subjetiva pelos colaboradores e está diretamente relacionado às propriedades motivacionais do ambiente interno, influenciando comportamentos, níveis de motivação, desempenho, relacionamentos interpessoais e a satisfação geral dos indivíduos que compõem a organização.

Esses fatores são essenciais para o desenvolvimento organizacional, pois muitas empresas reconhecem que colaboradores satisfeitos tendem a ser mais motivados, produtivos e comprometidos com a qualidade do trabalho, o que impacta positivamente o desempenho geral da organização. Como afirma Chiavenato (1991, p. 24), a produtividade deve ser compreendida como um efeito — e não uma causa — da gestão eficiente de recursos. Ele define a produtividade como uma relação mensurável entre o produto gerado (resultado ou saída) e os recursos utilizados no processo produtivo. No contexto dos recursos humanos, a produtividade está diretamente relacionada ao quociente entre o resultado obtido e o tempo dedicado à sua realização. Além do esforço e da aplicação de métodos racionais, a produtividade humana depende principalmente do interesse e da motivação dos colaboradores.

Dessa forma, o clima organizacional é formado por percepções compartilhadas sobre o ambiente interno da organização, abrangendo tanto dimensões objetivas quanto subjetivas:

- Dimensões objetivas: Incluem elementos físicos e estruturais, como condições de trabalho, ergonomia e infraestrutura.
- Dimensões subjetivas: Referem-se às percepções dos colaboradores sobre aspectos como liderança, reconhecimento, justiça organizacional e comunicação interna.

O clima organizacional também pode variar em função de diferentes fatores, sendo caracterizado por:

- Dinamicidade: Ele não é estático, podendo mudar em resposta às interações e às políticas organizacionais.
- Coletividade: Reflete a percepção compartilhada pelos colaboradores, embora possa apresentar variações individuais.
- Multifatores: É influenciado por aspectos como a cultura organizacional, a qualidade da liderança, os níveis de motivação e o bem-estar no trabalho.

A Relação entre Clima Organizacional e Produtividade

Compreendido o conceito de clima organizacional, torna-se evidente que um ambiente saudável promove relacionamentos internos positivos, gerando colaboradores mais satisfeitos e engajados. Isso se traduz diretamente em maior produtividade, já que trabalhadores motivados tendem a desempenhar suas funções com mais entusiasmo e eficiência.

Essa relação pode ser explicada por teorias consagradas, como:

- A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959): Fatores higiênicos, como salário e condições de trabalho, evitam a insatisfação, enquanto fatores motivacionais, como reconhecimento e responsabilidade, promovem a produtividade.

- A Teoria da Expectativa de Vroom (1964): O esforço dos colaboradores é influenciado pela expectativa de recompensa e reconhecimento, que, por sua vez, são fortemente determinados pelo clima organizacional.

Para fortalecer a relação entre clima organizacional e produtividade, é essencial implementar estratégias práticas, como:

1. Treinamentos de liderança: Desenvolver líderes capacitados a lidar com as demandas das equipes, promovendo ambientes mais colaborativos.
2. Programas de bem-estar: Focar na saúde física e mental dos colaboradores, contribuindo para seu equilíbrio e satisfação no trabalho.
3. Feedback constante: Estabelecer uma cultura de comunicação aberta, com alinhamento contínuo entre expectativas e metas, fortalecendo o engajamento dos colaboradores com os objetivos organizacionais.
4. Reconhecimento e recompensas: Criar políticas que valorizem o esforço e o desempenho, aumentando a satisfação e o comprometimento.

Ao adotar essas práticas, a organização cria um ambiente mais produtivo e harmonioso, onde empresa e colaboradores compartilham uma visão comum de crescimento e desenvolvimento. Um clima organizacional positivo torna-se um diferencial estratégico, contribuindo para a retenção de talentos, a melhoria do desempenho geral e a sustentabilidade a longo prazo.

RESULTADOS

A análise realizada junto à empresa GRAFF COLOR revelou que, no início de 2024, a organização enfrentava limitações no crescimento de sua produção, em grande parte devido ao desempenho e à produtividade dos colaboradores. Os relatórios de produção analisados indicaram que, durante o período de dezembro de 2023 a fevereiro de 2024, a quantidade de materiais produzidos permaneceu estável, apesar de um crescimento recorde nas vendas durante

o mesmo intervalo, em comparação com períodos anteriores. Essa discrepância sugeriu aos supervisores que o clima organizacional poderia estar impactando negativamente a capacidade produtiva da empresa.

A investigação revelou que conflitos interpessoais e comunicação ineficaz entre colaboradores impactavam negativamente o desempenho geral. Para mitigar esses problemas, a empresa adotou ações corretivas, como remanejamento estratégico de pessoal, reestruturação de equipes e implementação de treinamentos voltados à melhoria das relações interpessoais e ao fortalecimento de uma cultura colaborativa.

Essas ações resultaram em uma melhora significativa no desenvolvimento e na produtividade dos funcionários, assim como no clima organizacional e na socialização interna da equipe. Contudo, nos últimos meses, devido ao aumento da produção e da demanda, a empresa voltou a enfrentar desafios relacionados à produtividade. Isso resultou em uma estagnação na média de produção, impedindo a empresa de atender plenamente à demanda crescente.

Após visitas e análise de documentos, constatou-se que a GRAFF COLOR possui grande potencial de crescimento. Atualmente, conta com 50 colaboradores, mas para alcançar um melhor desempenho e promover melhorias no clima organizacional, são necessárias as seguintes ações:

- Treinamentos contínuos para líderes e gestores: Desenvolver competências de liderança e alinhamento nas funções e responsabilidades atribuídas.
- Treinamentos operacionais: Refrescar o entendimento dos procedimentos nos postos de trabalho e reforçar as normas internas, principalmente as de segurança.
- Treinamentos motivacionais: Estimular o engajamento e a proatividade dos colaboradores.
- Reforço das normas internas: Garantir que todos os funcionários estejam familiarizados com as regras e diretrizes da empresa.

Apesar do grande progresso alcançado em um curto período, há necessidade de melhorias para sustentar o crescimento da empresa e alinhar os interesses dos colaboradores e da organização. Esse alinhamento é essencial, pois o desenvolvimento de um depende diretamente do outro: o colaborador limita a empresa ao não desempenhar seu papel adequadamente, e a empresa limita o colaborador ao não oferecer condições propícias para seu crescimento.

Entre as sugestões de melhorias para elevar a produtividade e aprimorar o clima organizacional, destacam-se:

- Incentivos aos colaboradores: Adicionar benefícios como plano odontológico ao pacote atual e instituir premiações por bom desempenho, como a ausência de falhas no processo produtivo ou destaque no desempenho das funções.
- Pesquisas de feedback: Aplicar regularmente pesquisas para compreender melhor as percepções e necessidades dos colaboradores, permitindo à empresa agir preventivamente para resolver problemas logo no início.
- Aprimoramento das práticas de comunicação interna: Estabelecer canais de comunicação eficientes, como reuniões regulares de alinhamento e plataformas digitais de comunicação, para garantir que os colaboradores estejam atualizados sobre os objetivos e mudanças da empresa.
- Criação de um programa de qualidade de vida no trabalho: Implementar iniciativas voltadas ao bem-estar físico e mental, como ginástica laboral, programas de saúde mental e pausas planejadas, para reduzir o estresse e aumentar a satisfação dos colaboradores.
- Investimento em tecnologia e automação: Introduzir ferramentas que otimizem processos produtivos, reduzam a carga de trabalho manual e aumentem a eficiência geral, permitindo que os colaboradores se concentrem em atividades estratégicas.
- Plano de carreira estruturado: Desenvolver um plano de crescimento profissional que ofereça aos colaboradores oportunidades claras de desenvolvimento dentro da empresa, incentivando o comprometimento e a motivação de longo prazo.

Essas iniciativas visam criar um ambiente de trabalho mais colaborativo, eficiente e motivador, permitindo que a GRAFF COLOR continue a crescer de forma sustentável e alcance seus objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que fortalece o engajamento e a satisfação de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. São Paulo: Makron Books, 1991.
- HERZBERG, Frederick. The motivation to work. New York: John Wiley & Sons, 1959.
- VROOM, Victor H. Work and motivation. New York: Wiley, 1964.
- SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson, 2013.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas organizações. São Paulo: Atlas, 2011.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2016.
- REGO, Arménio; SOUTO, Susana. Clima organizacional: uma abordagem prática. Lisboa: RH Editora, 2004.
- DUTRA, Joel Souza. Gestão por competências: um modelo avançado para gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2001.

