

ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO – UMA FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Adrielle de Melo Medeiros¹

Patricia Whebber²

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo identificar quais as variáveis de clima organizacional de uma indústria têxtil que influenciam a motivação dos colaboradores da empresa, utilizando como ferramenta a entrevista de desligamento de uma empresa situada em São Gonçalo do Amarante. A pesquisa se caracteriza como resultado de um estudo de caso de natureza qualitativa e quantitativa, com a utilização de informações contidas nos questionários com perguntas abertas e fechadas realizado junto a 322 ex-funcionários, no momento das entrevistas de desligamentos no ano de 2010. Dentre as variáveis examinadas que influenciam a motivação dos colaboradores destacam-se como positivas o trabalho, a imagem da empresa, as amizades e a intenção de permanecer na empresa. E como negativa a ausência da possibilidade de ascensão profissional, salário e o relacionamento com a chefia. Pode-se concluir que o fator motivação influencia no desempenho das atividades e na permanência dos funcionários na empresa.

Palavras-Chave: Clima organizacional. Indústria têxtil. Motivação.

INTERVIEW SHUTDOWN - A DIAGNOSTIC TOOL OF ORGANIZATIONAL CLIMATE

ABSTRACT

1 Pós-Graduanda do Curso de MBA em Consultoria Empresarial do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). Email: adriellemm@hotmail.com.

2 Professor/Orientador do Curso de MBA em Consultoria Empresarial do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). Email: patriciaawhebber@gmail.com.

This paper results from a case study on organizational climate along the former employees of a company located in São Gonçalo do Amarante. General objective of identifying which variables organizational climate of a textile industry that influence the motivation of company employees using the interview as a tool shutdown. Qualitative and quantitative, with descriptive analyzes, we used as a structured instrument with open and closed questions applied to 322 employees at the time of the interviews shutdowns in 2010 questionnaire. Tabulation of the results was performed using Excel software 2003. Among the examined variables that influence the motivation of employees stand out as positive the work, the company's image, friendships and intention to stay in business. And how negative the absence of the possibility of career advancement, salary and relationship with management. It can be concluded that the motivation factor influences the performance of activities and residence of employees in the company. Leaving it to the leaders create interventions that promote organizational climate and consequently increasingly motivate the employees of the organization.

Keywords: Organizational Climate. Textile industry. Motivation.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje a investigação dos problemas que rodeiam as relações do funcionário no seu ambiente de trabalho se tornou cada vez mais importante, principalmente, sobre o fruto dessa relação, o que é chamado de clima organizacional. As empresas se encontram num ambiente competitivo e necessitam se superar a cada dia para que possam manter os seus referentes níveis de concorrência. Assim, surge a necessidade de se pesquisar o comportamento do funcionário e entender como esse comportamento determina um clima organizacional que, por sua vez, possivelmente irá influenciar na produtividade da empresa.

Portanto, o estudo do clima organizacional é de importância para a Gestão de Pessoas no que diz respeito a compreensão de como o ambiente de trabalho é percebido direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente. Já que o mesmo influencia a motivação e comportamento dessas pessoas, com isso, o conhecimento do clima organizacional pode proporcionar aos setores de gestão de pessoas e demais setores da organização, uma melhor compreensão dimensional das relações interpessoais, bem como uma postura ética,

mais assertiva e coerente. Entender esse processo de clima organizacional aprofundar a compreensão e a prática das organizações é fator de sucesso nos processos de mudanças e desenvolvimento organizacional.

O clima organizacional está relacionado com o grau de motivação dos colaboradores. Quando há alta motivação entre os componentes da organização, o clima motivacional aumenta e se manifesta em relações de satisfação, interesse, colaboração, ou seja, clima organizacional refere-se aos aspectos da organização que provocam diferentes espécies de motivação. Assim o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e a elevação da moral. É desfavorável quando há frustração daquelas necessidades. Assim o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas que por ele é influenciado (CHIAVENATO, 2005).

Podemos compreender de acordo com Robbins (2005) a motivação, como sendo processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Sendo assim, podemos considerar o esforço como aquele que vai em direção aos objetivos da organização e que são coerentes com eles. A persistência é a avaliação de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço, de que modo, os indivíduos motivados se mantem na concretização da tarefa até que seus objetivos sejam alcançados.

A entrevista de desligamento é um procedimento realizado pelo setor de Recursos Humanos da empresa. Nelas são elencadas um leque de questões que abordam, dentre outras coisas, a percepção que o funcionário têm da empresa, o motivo do desligamento, relacionamento interpessoal, avaliação dos benefícios e sugestões de melhoria nos procedimentos. Entretanto, uma vez realizadas, tais questionários eram arquivados sem receber qualquer análise ou tratamento as informações nelas contidas.

De posse dessas fichas, e principalmente da identificação da potencialidade das informações nelas contidas, vislumbrou-se a necessidade de utilização e análise para realizar intervenções que viessem a contribuir no gerenciamento do clima organizacional e na motivação do quadro de funcionários que permanecem ativos na empresa.

Inicialmente foi realizado um trabalho piloto realizado na unidade de São Gonçalo do Amarante.

O artigo está estruturado a partir da introdução que ressalta a importância do tema clima organizacional para as empresas. Apresenta a fundamentação teórica sobre clima e sua relação com a cultura organizacional, os processos metodológicos utilizados e a apresentação dos resultados e discussões, seguidos da conclusão e recomendações.

2 IMPORTANCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional constitui um papel estratégico para a área de recursos humanos, ao sucesso dos negócios e a qualidade de vida das pessoas que trabalham. Desta forma, pode-se compreender o clima organizacional a partir da definição de Luz,

Pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não tem a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho (LUZ, 2007 p.11).

Diante da ligação entre o clima organizacional e comportamento informacional e destes com a realização das atividades e o relacionamento entre as pessoas infere-se a necessidade das organizações em conhecer os pensamentos e percepções dos seus empregados, no que se referem às diferentes variáveis que afetam o clima, tais como: o salário, o trabalho que realizam, o relacionamento entre diferentes setores da empresa, a supervisão, a comunicação, a estabilidade de emprego, perspectiva de crescimento profissional, satisfação com os benefícios, entre outras.

Administrar o clima passa então a ser considerada estratégia para as empresas, especificamente, para aquelas que se preocupam e são comprometidas com a gestão da qualidade, já que se torna inviável alcançar a qualidade dos

produtos e serviços sem existir qualidade na vida pessoal e profissional dos empregados que o fazem, ou seja, se não houver clima organizacional. Da mesma maneira, pode ocorrer com as empresas que utilizam a gestão participativa, já que a participação dos empregados implica em ouvi-lo, tanto no que se refere ao âmbito pessoal quanto profissional.

A satisfação do trabalho é a variável central em muitas teorias que lidam com os fenômenos organizacionais, tais como: a natureza do trabalho, a supervisão e o ambiente de trabalho. Ela tem sido apresentada como a causa de importantes realizações dos funcionários, das organizações, do desempenho no trabalho, saúde e longevidade. Por ser, possivelmente, uma das variáveis mais populares na psicologia organizacional ela é frequentemente inserida em todos os tipos de estudos de fenômenos organizacionais (SPECTOR, 2003).

Diante do exposto, podemos compreender que o clima organizacional é o indicador do nível de satisfação dos funcionários de uma instituição, em relação aos diferentes aspectos da realidade da organização. É a maneira pela qual, o ambiente de trabalho é percebido ou experimentado pelos membros da organização e influencia o seu comportamento.

Segundo Chiavenato (1999), na prática, o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração das equipes etc. Esses fatores determinantes do clima organizacional influenciam a motivação das pessoas, provocando estimulação e níveis diferentes de satisfação e de produtividade os quais produzem o resultado final em termos de eficiência e eficácia.

A avaliação do clima organizacional possibilita que as organizações possam identificar as percepções de seus colaboradores sobre os diversos fatores que influenciam o seu bem-estar no trabalho, possibilitando o contínuo aprimoramento da qualidade do ambiente de trabalho. Além disso, a pesquisa de clima organizacional torna possível que a organização identifique as oportunidades de melhoria da qualidade dos produtos/serviços, da produtividade, do comprometimento

dos colaboradores com os resultados da empresa e, conseqüentemente aumentar a própria produtividade das organizações.

A pesquisa de clima organizacional deve ser analisada como uma estratégia para identificar oportunidades de melhorias contínuas no ambiente de trabalho. É por isso que é essencial que os funcionários entendam que ao responder a pesquisa estarão no processo inicial de melhoria do ambiente de trabalho, ao grau que também sejam desenvolvidos os necessários planos de ação (LUZ, 2007).

Embora a administração do clima seja uma responsabilidade do Recursos Humanos, na organização, em cada setor, passa a ser responsabilidade de quem desempenha a função de gestão, pois avaliar o nível de satisfação, expectativas e as necessidades da equipe de trabalho compõem um desafio gerencial de fundamental importância para a melhoria do ambiente de trabalho e da qualidade dos serviços oferecidos.

O clima organizacional de uma empresa, de acordo com Luz (2007), pode ser definido com bom, prejudicado ou ruim. O clima organizacional é considerado bom quando predominam as atitudes positivas e provocam um ambiente de trabalho favorável. Já o clima é prejudicado ou ruim quando alguns elementos organizacionais comprometem de forma negativa e duradoura o entusiasmo da maior parte dos empregados. A intensidade com que essas situações se revelam é que distinguem o clima como prejudicado ou ruim. Entretanto, os dois são contrários aos objetivos das organizações e dos colaboradores inseridos nela.

Determinadas expressões são empregadas para a caracterização do clima organizacional, como, por exemplo, clima de harmonia, clima construtivo, clima tenso, clima de desconfiança. Embora mais significativo do que a denominação que utilizamos é o pensamento que devemos ter sobre o tipo de clima nas empresas, se o clima é adequado, contrário ou neutro em relação às organizações e as pessoas. Ele indica também o grau de satisfação.

Para Bowditch e Buono (1992) é com base no clima organizacional que pode-se perceber elementos que se configurem como um retrato do ambiente da organização. Nele, vão estar expostas as implicações no que diz respeito a

satisfação com o trabalho e a organização, o desempenho das atividades, os padrões de interação em grupos, e nos comportamentos de ausência e rotatividade de funcionários.

Logo a política de Recursos Humanos e o seu modelo de gestão adotado pela empresa estão diretamente ligados à sua missão.

2.2 RELAÇÕES ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Luz (2007) entre o clima e a cultura organizacional, existe uma relação de causalidade, onde a cultura é a causa e o clima é a consequência. A partir disso, podemos compreender que clima e cultura são elementos complementares, o clima diferentemente da cultura é um fenômeno temporal, diz respeito ao estado de ânimo dos colaboradores de uma organização, num determinado momento. Já a cultura decorre de práticas repetitivas, constituídas com ao longo do tempo. Sendo assim os aspectos da cultura organizacional interfere de maneira positiva ou negativa no estado de ânimo dos colaboradores que estão inseridos nela, por isso que se dá a relação de causalidade.

Segundo Robbins (2003) as pessoas agem segundo suas percepções, e não segundo a realidade. A percepção é o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais para dar significado ao ambiente. A cultura tem papel importante no desenvolvimento do trabalho. As culturas fortes possuem um impacto maior sobre o comportamento do funcionário/equipe e produzem um efeito positivo sobre o desempenho da organização. Quanto mais membros aceitarem os valores centrais e quanto maior seu comprometimento com tais valores, mais forte é a cultura.

Segundo Chiavenato (1999) o gestor de uma empresa pode não ter muitas condições pessoais de intervir e de modificar a cultura organizacional. Todavia na maioria das vezes ele tem plenas condições de alterar e melhorar o clima organizacional do seu departamento ou da sua equipe de trabalho.

Pode-se compreender que o clima e cultura são fenômenos intangíveis, apesar de manifestarem-se também de forma visível. A cultura como já foi visto anteriormente pode se manifestar através da arquitetura, do modo de se vestir e de se comportar dos funcionários, através da missão, entre outros. Já o clima organizacional, apesar de ser abstrato, ele se materializa através de alguns indicadores que dão certos “sinais”.

De acordo com Luz (2007) pode-se citar como alguns indicadores do clima organizacional: o turnover, absenteísmo, avaliação de desempenho, conflitos interpessoais e interdepartamentais, greves.

Neste sentido, tem-se que compreender que uma estratégia de avaliação de clima é diferente de um indicador de clima organizacional. A pesquisa de clima é realizada para conhecer, de maneira específica o clima da organização, diferentemente do indicador que serve como um indício, um sinal sobre o clima.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Um estudo de caso, com análises descritivas, quantitativa e qualitativamente.

Para Yin (2005, p. 32), “Um estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”, ou seja, quando se deseja realizar uma investigação particular, procurando descobrir o que existe de importante e essencial no referido contexto e uma posterior análise crítica e reflexiva que será suporte para compreensão dos fatos.

Os dados foram coletados por meio de análise documental a partir do questionário estruturado com um total de 15 questões, sendo 3 questões abertas e 12 fechadas, entretanto neste artigo foram usados quatro questões com seus referidos gráficos referentes a questões fechadas e 2 referente as questões abertas. Os questionários foram aplicados por meio de entrevistas individuais feitas por profissionais de psicologia a partir do momento em que os colaboradores eram

notificados sobre o seu desligamento, sendo encaminhados ao setor de Recursos Humanos.

O universo desta pesquisa constituiu-se de todos colaboradores desligados da empresa no ano de 2010. Este universo foi constituído por 368 colaboradores, sendo a amostra estudada somente 322, devido ao fato de que a quantidade restante, não passou pelo setor de Recursos Humanos, impossibilitando assim, a coleta de suas informações.

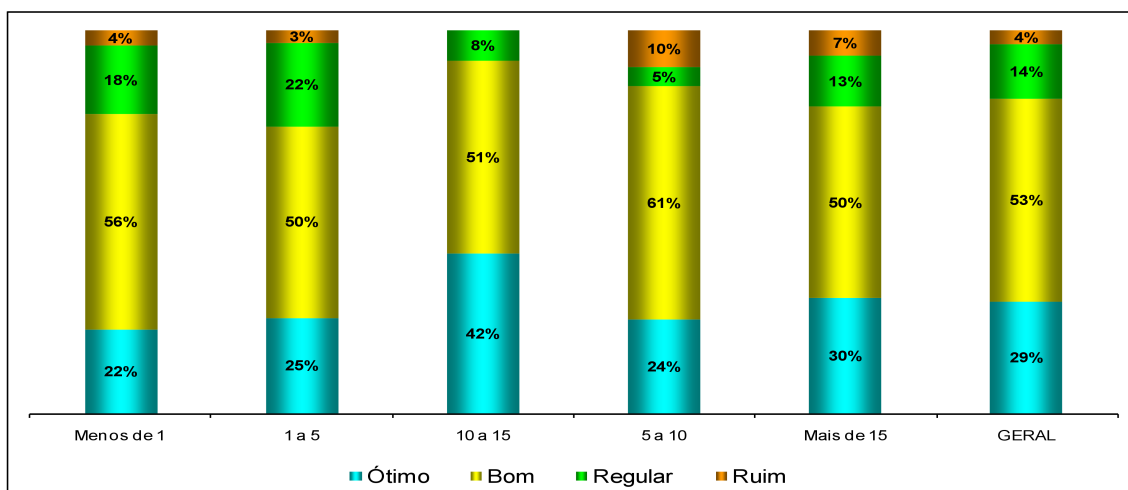
O período de coleta de dados desta pesquisa foi durante o ano de 2010, sendo os questionários arquivados para tabulação posterior. A tabulação dos questionários, assim como o resultado de suas análises foram todos feitos com o software Excel 2003. Os gráficos foram todos apresentados em percentuais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS

Os gráficos de 1 a 4 apresentam em números percentuais os resultados obtidos através das questões fechadas e os gráficos 5 e 6 correspondem as questões abertas.

Em relação ao que os funcionários achavam do trabalho que exerciam na empresa em relação direta com o tempo de serviço. Pode-se verificar com base no gráfico 1 que os funcionários com maior tempo de permanência na empresa consideram de forma mais positiva o exercício de suas atividades.

Gráfico 1 - O que você acha do trabalho que exercia na empresa (opinião por tempo de serviço)

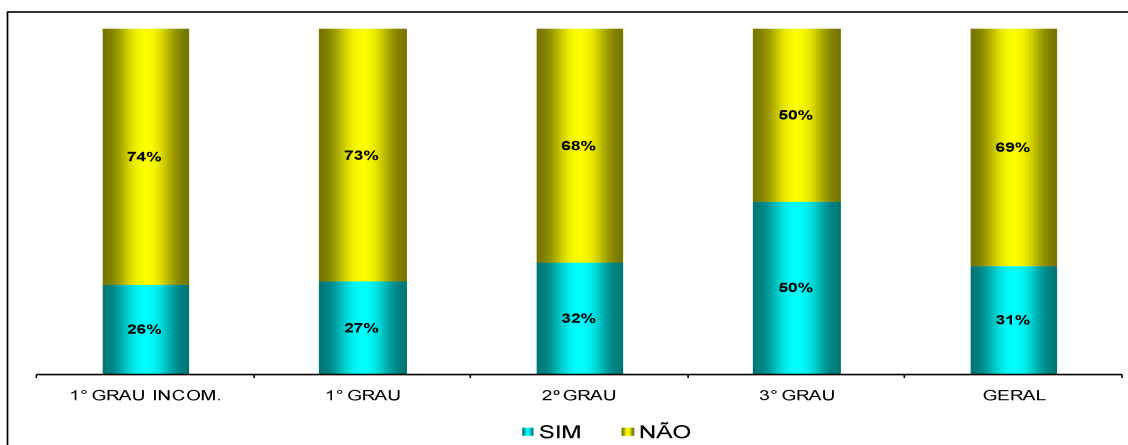


Fonte: O autor (2014)

Conforme afirma Spector (2003) a satisfação do trabalho é uma variável que reflete como o indivíduo se sente em relação ao trabalho de uma forma geral e em seus diferentes aspectos, define em termos simples que satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam do seu trabalho. Apesar da satisfação das pessoas de forma geral, não significa que elas estejam felizes com todos os seus aspectos.

O gráfico 2 aborda a possibilidade de crescimento profissional na empresa e seus resultados estão categorizados por grau de escolaridade. Na questão sobre possibilidade de crescimento profissional, 69% dos entrevistados achavam que a empresa não oferece essa possibilidade, contra 31% que acreditavam na possibilidade de crescimento. Para essa questão, à medida que o nível de escolaridade aumenta, eles passam a crer mais nessa possibilidade.

Gráfico 2 - Você acha que a empresa oferece possibilidades de crescimento profissional (opinião por escolaridade)

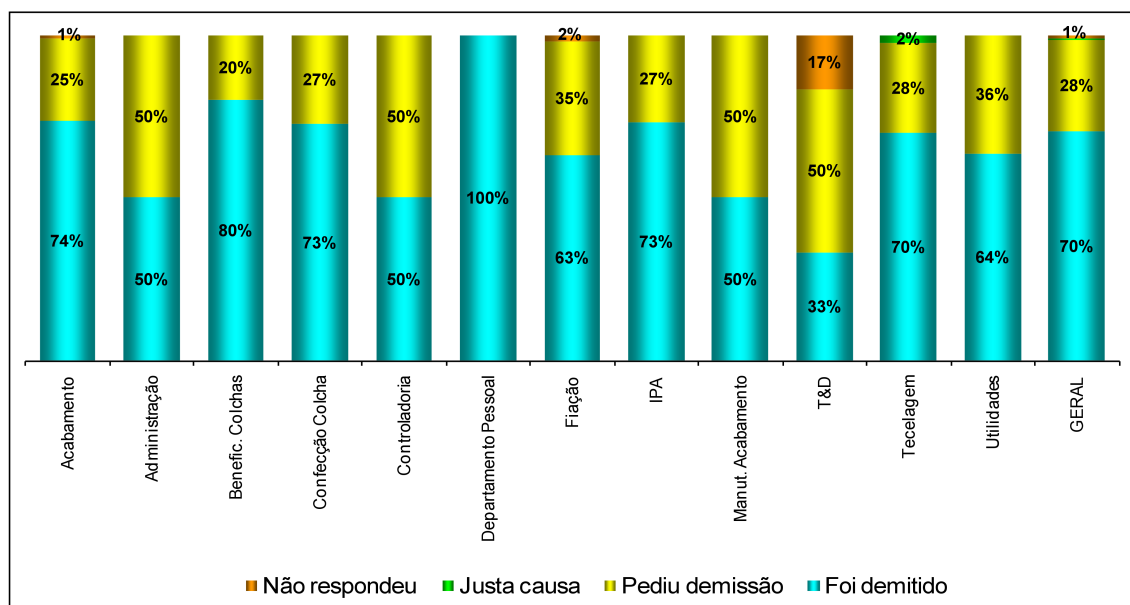


Fonte: O autor (2014)

De acordo com Herzberg (1975) a motivação ocorre pelo próprio trabalho, a ser conquistada através do enriquecimento do cargo. O enriquecimento do cargo é a forma de aumentar a satisfação do funcionário, pois este enriquecimento oferece a oportunidade de crescimento psicológico do funcionário.

Se tratando do motivo do desligamento (gráfico 3), observa-se que no geral, 70% dos colaboradores compreenderam que foram demitidos, 28% afirmaram que pediram demissão, 1% respondeu que foi por justa causa e 1% não respondeu. Quando analisamos por setor, podemos compreender que a maioria das respostas se sustenta no mesmo padrão do resultado geral, com exceção apenas do departamento T&D, pelo qual, 33% responderam que foram demitidos, 50% pediram demissão e 17% não responderam.

Gráfico 3 - Motivo do Desligamento



Fonte: O autor (2014)

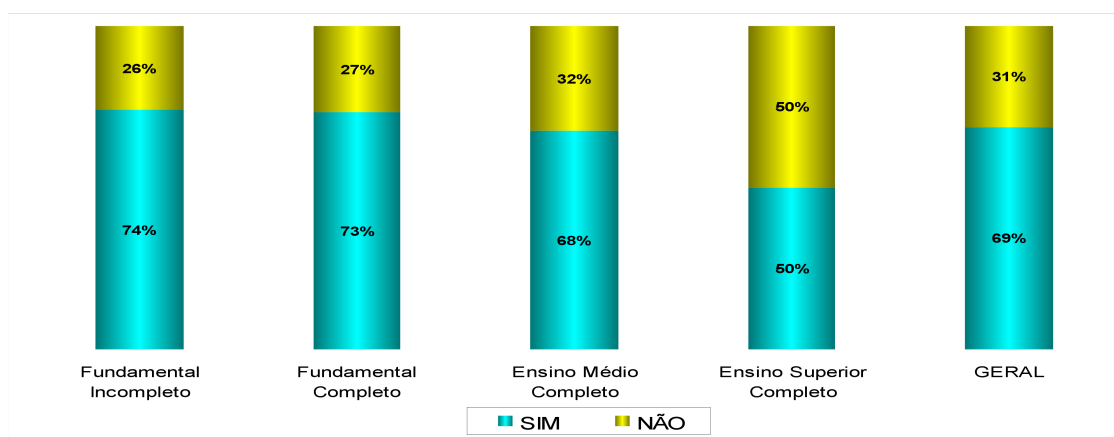
A forma de desligamentos de uma organização pode ocorrer de dois tipos: Desligamento por iniciativa do empregado: quando o funcionário pede demissão da organização por alguma razão pessoal ou para trabalhar em outra organização. Desligamento por iniciativa da organização: quando a organização demite o funcionário por algum motivo específico – *downsizing*, reestruturação, redução de pessoa, mudanças em competências, disciplina, falta de adaptação do funcionário, economia etc. (CHIAVENATO, 2006).

As razões para o desligamento voluntário, ou não podem estar relacionadas a uma série de problemas administrativos ou apenas a problemas de falta de alinhamento entre a carreira profissional e a empresa. Na maior parte das vezes os colaboradores podem solicitar a sua demissão por descontentamento, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional. Assim como, a empresa também buscará profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional, ou ainda procura por salários menores.

Atualmente com o maior investimento das organizações em áreas de recursos humanos e gestão de pessoas, têm sido frequente a avaliação das principais causas que levam os funcionários a saírem de uma empresa e também quais os fatores que levam a instituição a demiti-lo.

O gráfico 4 aponta que 69% dos funcionários têm interesse em continuar na empresa, ao passo que 31% responderam que não. Com relação à opinião que os funcionários têm em continuar na empresa a grande maioria dos funcionários gostariam de continuar. Entretanto, é importante destacar que à medida que o grau de escolaridade aumenta o interesse em continuar na empresa diminui. Este fato se dá porque à medida que o grau de escolaridade aumenta diminuem as perspectivas de desenvolvimentos de cargos e salários, uma prática não realizada pela empresa e que afeta diretamente na motivação.

Gráfico 4 - Gostaria de continuar na empresa (opinião por escolaridade)



Fonte: O autor (2014)

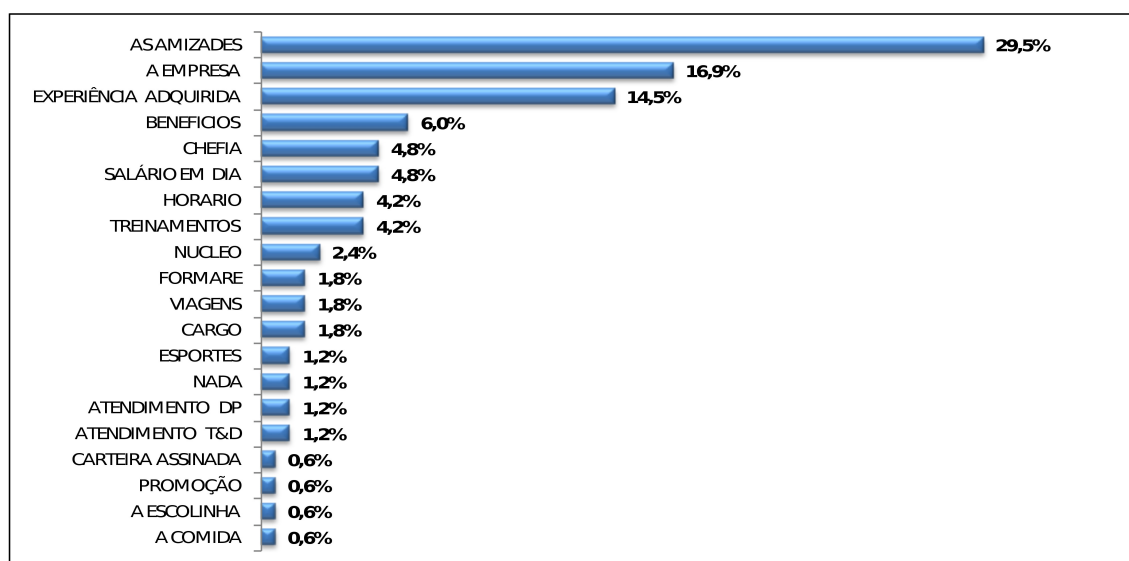
Percebe-se, no entanto que com o aumento no grau de escolaridade as respostas indicam que os mesmos estão divididos em sua permanência como também na relação à possibilidade no crescimento profissional, apresentado no gráfico 4.

Foram realizadas duas questões abertas para que os respondentes pudessem expressar o que desejassem. Estas tinham o objetivo de coletar sugestões de melhorias, assim como, aprimorarem aquilo que já estava tendo um bom êxito na organização. Nota-se a importância da questão aberta no instrumento de pesquisa, para melhor compreender o sentimento e percepção dos entrevistados relativos ao seu grau de motivação.

O gráfico 5 a seguir demonstra aquilo que mais agrada os funcionários na empresa e a participação percentual de aparição nas respostas da questão aberta.

Assim, o gráfico 5 deve ser interpretado da seguinte forma: o tema “As amizades” esteve presente em 29,5% das respostas; demonstrando que a partir da percepção dos colaboradores aquilo que faz os mesmo sentirem mais motivação para trabalho no dia a dia, são as amizades, o tema “A empresa” que corresponde à organização de uma maneira geral, esteve presente em 16,9% das respostas; em terceiro lugar esteve presente a experiência adquirida com 14,5%, e assim sucessivamente. Este gráfico vem corroborar com algumas teorias motivacionais, demonstrando o fato de que não são apenas as condições de remuneração que influenciam na qualidade de vida dos trabalhadores, mas aspectos mais profundos como, auto-realização, aceitação no grupo, o relacionamento interpessoal no trabalho, a satisfação com o trabalho realizado, entre outros, são elementos importantes para a obtenção de realização no trabalho.

Gráfico 5 - O que mais lhe agradou na empresa?



Fonte: O autor (2014)

A partir disso pode-se perceber que a motivação é muito complexa e abrange vários aspectos. Herzberg (1975), com a sua teoria dos Fatores de Motivação e Higiene, que tinha como base dois conjuntos de fatores que explicam a motivação humana: os higiênicos e os motivadores. Os fatores higiênicos são representados pelos elementos que compõem o ambiente de trabalho, como condições físicas,

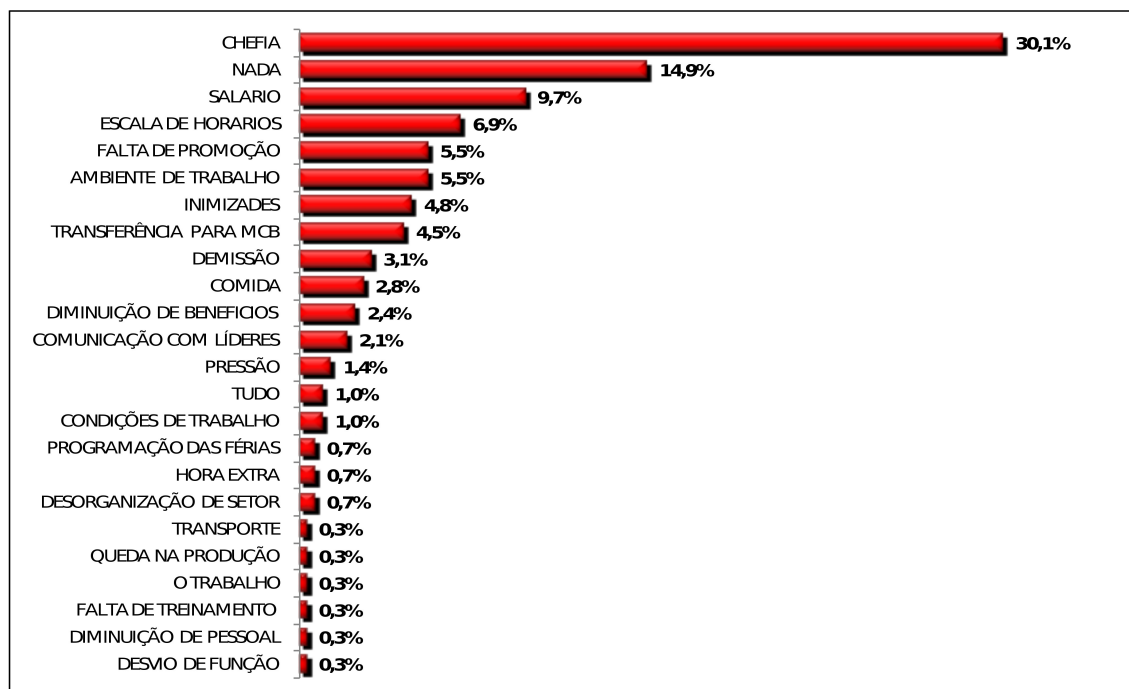
salário, benefícios, segurança no emprego, relacionamentos interpessoais, políticas e práticas administrativas da empresa, etc. Já os fatores motivacionais, por outro lado, referem-se ao conteúdo do cargo e à natureza das tarefas desenvolvidas pelo indivíduo, como oportunidades de exercer a criatividade, desafios, possibilidade de crescimento profissional, reconhecimento, responsabilidade, autonomia para executar o trabalho e outros. Eles são responsáveis pela motivação, pois estimulam o desempenho e melhoram a produtividade dos trabalhadores, quando presentes.

Herzberg (1975) conclui que os fatores higiênicos são responsáveis pela insatisfação no trabalho, enquanto os fatores motivadores conduzem à satisfação dos indivíduos. Seu pensamento ocasionou a reestruturação e enriquecimentos dos cargos como requisito para a satisfação dos colaboradores, seguindo a linha de pensamento de que para que o trabalho se torne algo prazeroso e agradável, deve necessariamente ser um cargo desafiador, compensador e interessante.

Sendo assim, a pesquisa de clima organizacional, deve buscar o equilíbrio entre as expectativas do indivíduo e da organização, através da interação entre as exigências e necessidades de ambos, visando a melhorias na satisfação das pessoas com relação ao trabalho exercido e melhores resultados organizacionais.

O gráfico 6 a seguir demonstra aquilo que mais desagradou os funcionários na empresa e a participação percentual de aparição nas respostas da questão aberta. Assim, o gráfico 28 deve ser interpretado da seguinte forma: O tema “Chefia” esteve presente em 30,1% das respostas; demonstrando que o relacionamento interpessoal com os seus superiores imediatos não era satisfatório, correspondendo a um fator de desmotivação no ambiente de trabalho, o tema “Nada” que corresponde ao fato de que nada desagradaram os entrevistados na organização de trabalho, esteve presente em 14,9% das respostas; em terceiro lugar esteve presente o salário com 9,7%, e assim sucessivamente.

Este gráfico demonstra que na opinião dos colaboradores o salário não é adequado à responsabilidade e importância da atividade, esse item influencia negativamente a motivação dos colaboradores e o desempenho das suas atribuições. Entretanto, o que mais tem prejudicado o clima, que sobressaiu ao salário, e que está mais influenciando negativamente na motivação dos colaboradores, é o relacionamento dos indivíduos com seus superiores, por gerar insatisfação e contribuir negativamente no desempenho de todos na empresa.

Gráfico 6 - O que mais lhe desagradou na empresa?

Fonte: O autor (2014)

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O Clima organizacional, abordado a partir das entrevistas de desligamentos do ano de 2010 teve como objetivo identificar quais as variáveis que influenciam a motivação dos colaboradores da empresa foi alcançado, visto que, após as identificações relacionadas ao clima organizacional que influenciam a motivação no trabalho, as proposições apresentadas foram confirmadas.

Disto pode-se compreender que o clima realmente influencia a motivação. Identificamos quais as variáveis de clima que influenciam a motivação dos colaboradores da organização a transformar a motivação dos colaboradores na prática do trabalho com mais satisfação, envolvimento e comprometimento destes com o trabalho.

Além disso, foi sugerida a implantação da prática de recrutamento interno na empresa, como estratégia de possibilitar aos próprios colaboradores participar das

seleções oferecidas, e com isso consequentemente aumentar a percepção dos mesmos com relação ao crescimento profissional na organização.

A direção aprovou a maioria das sugestões feitas pelo departamento de gestão de pessoas, e a partir disso solicitou que semestralmente esta pesquisa fosse realizada em ambas as unidades nos próximos anos. No ano de 2011 as pesquisas já foram realizadas e apresentadas para os gestores. Ficando a cargo dos dirigentes criar intervenções que favoreçam o clima organizacional e consequentemente motivem cada vez mais os colaboradores da organização.

Pode-se analisar no decorrer da pesquisa, que a empresa entendeu a importância de se avaliar o clima organizacional periodicamente para identificar as mudanças e oportunidades de ações de melhoria no ambiente de trabalho. Vale ressaltar que as mudanças organizacionais necessárias para a melhoria do clima, não ocorrem da noite para o dia na organização, porém o primeiro passo já foi dado, com a iniciativa de entender o processo de clima organizacional, aprofundar a compreensão e a prática da organização, o que se tornar fator de sucesso nos processos de mudanças e de Desenvolvimento Organizacional.

REFERENCIAS

AZEVEDO, A. J. D.; MEDEIROS, M. P. M. **Satisfação no trabalho**: um estudo de caso na Procuradoria-geral de justiça do Rio Grande do Norte. Disponível em:<http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo02REMS6.pdf>. Acesso em: 2 maio 2014.

BOWDITCH, J. B. A. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos** - fundamentos básicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos** - fundamentos básicos. 6 ed. São Paulo, Atlas, 2006.

IORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.

HERBERG, F. **Novamente**: como se faz para motivar funcionários? Porto Alegre: Veritas, 1975.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.