

Análise do clima organizacional como indicativo do grau de satisfação dos trabalhadores em uma indústria moveleira

Juliane de Freitas Battisti (UTFPR) julianedefreitasbattisti@gmail.com

Anariele Maria Minosso (UTFPR) anarieleminosso@hotmail.com

Matheus Fernando Moro (UFSM) morosmi@hotmail.com

Andreas Dittmar Weise (UFSM) mail@adweise.de

Resumo:

O presente estudo analisou a interferência do clima organizacional de uma indústria do ramo moveleiro, no grau de satisfação dos funcionários. Para possibilitar o desenvolvimento do estudo aplicou-se uma pesquisa de clima organizacional a todos os funcionários da empresa para levantar sua percepção com relação as variáveis influenciáveis no clima, e assim obtiveram-se aquelas que representam pontos fortes e influenciam positivamente no clima da indústria e as que são pontos fracos e causam impacto negativo no mesmo. Concluiu-se, que quatro aspectos influenciam negativamente o clima organizacional da indústria em estudo, o que determina a importância da mesma em buscar mudanças para tornar positivos estes pontos atualmente negativos e, valorizar os pontos positivos para que assim continuem sendo, de forma a melhorar a satisfação dos funcionários, os quais trabalharão mais motivados, trazendo vantagens competitivas à indústria.

Palavras chave: Clima organizacional, Satisfação, Ambiente de trabalho.

Analysis of organizational climate as an indication of the degree of employee satisfaction in a furniture industry

Abstract

This article analyzed the interference of the organizational climate of a branch furniture industry, the degree of employee satisfaction. To enable the development of the study was applied to climate survey to all employees of the company to raise their perception of the variables influenced the climate, and so we obtained those representing strengths and positively influence the climate of the industry and what are the weaknesses and negative impact on the same. It was concluded that four aspects negatively influence the organizational industry study, which determines its importance in seeking changes to make these positive and negative points present, the positive value to continue to be so in order to improve employee satisfaction, which work more motivated, bringing competitive advantage to industry.

Key-words: Organizational climate, Satisfaction, Work environment.

1. Introdução

Empresas atualizadas no mercado compreendem a importância e a influência do clima organizacional como fator determinante para a satisfação de seus colaboradores. Diversos estudos são realizados com intuito de analisar o clima das empresas para ajudá-las a evoluírem, aumentando a satisfação e a motivação de seus funcionários, que são a base para

geração de ideias, execução de serviços e desenvolvimento de produtos.

De acordo com Willmer (2009, p.1), alguns fatores que podem satisfazer os trabalhadores em qualquer tipo de empresa, são: a chefia possuir uma comunicação aberta com os funcionários mostrando como cada um se encaixa na estratégia de atuação da companhia; realizar reuniões com os trabalhadores para verificar quais foram as lições aprendidas em suas atividades e se possuem alguma sugestão de melhoria para a empresa; avaliar o papel de cada membro da equipe e ajustar a distribuição do trabalho de acordo com as habilidades individuais e o temperamento de cada um; não sobrecarregar os funcionários, sendo realista quanto à capacidade de trabalho de cada um para evitar um nível muito alto de stress; recompensar os colaboradores com elogios, agradecimentos e, até mesmo aumentos salariais; e desenvolver um plano de carreira na empresa.

Seguindo estes princípios, este artigo tem como objetivo levantar a percepção dos trabalhadores, em uma indústria de móveis em madeira da região Oeste Paranaense, quanto ao clima organizacional, para então, obter o grau de satisfação dos funcionários com relação aos aspectos estudados, influenciáveis no clima; e sugerir técnicas de melhoria do clima organizacional como consequente aumento da motivação dos colaboradores quanto ao trabalho que executam na indústria em estudo.

2. Clima Organizacional

Chiavenato (2009, p.60) conceitua clima organizacional como o ambiente interno existente entre os membros de uma organização, o qual influencia no comportamento de seus participantes e no seu grau de motivação, e por eles é influenciado. O clima organizacional é favorável quando gera satisfação das necessidades pessoais dos colaboradores e é desfavorável quando frustra estas necessidades.

Para se analisar o clima organizacional realizam-se pesquisas de clima que de acordo com Kahale (2003, p.1) são instrumentos voltados para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades, capaz de apurar os pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações dos funcionários e da empresa.

“O clima organizacional nada mais é do que o indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho” (CODA, 1997, p.98).

Luz (2003, p.30) ressalta a importância de observar o fator tempo ao analisar o comportamento de uma empresa, uma vez que o clima organizacional é variável com base nos aspectos que o influenciam e que podem ser modificados com o passar do tempo.

O clima organizacional envolve inúmeros aspectos do ambiente interno das organizações, os quais influenciam diretamente no comportamento dos funcionários devido à satisfação que os mesmos possuem com base nestes aspectos. Além destes, existem variáveis de âmbito pessoal que influenciam na maneira dos trabalhadores executarem suas funções dentro da empresa. Portanto, em um estudo de clima organizacional devem ser observadas as variáveis internas e externas ao ambiente da empresa, que o influenciam e indicam se ele está bom ou ruim.

3. Cultura Organizacional

Chiavenato (2010, p.172) explica que, cultura organizacional equivale ao modo de vida da organização em todos seus aspectos, hábitos e crenças, que são estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, e compartilhados por todos os membros da organização.

Luz (2003, p.32) afirma que a cultura impacta o cotidiano da organização, suas decisões, as atribuições dadas aos funcionários, as formas de recompensa e punição, as formas de relacionamento, o estilo de liderança, o processo de comunicação, o vestuário dos

trabalhadores, a maneira como devem se portar e até mesmo a estrutura arquitetônica da organização. O autor ainda acrescenta que apesar do clima organizacional ser afetado por fatores externos à organização, ele é mais afetado pela cultura organizacional, pois ela influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização.

A compreensão da cultura organizacional é fundamental quando se faz um estudo de clima, pois as normas e valores pregados por uma organização influenciam no clima que será criado no ambiente de trabalho em consequência à maneira das pessoas reagirem a estas normas, se estarão ou não satisfeitas com a forma como devem agir no ambiente de trabalho.

4. Satisfação no Trabalho

Robbins (2002, p. 98) define satisfação no trabalho como, a atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho, a qual envolve: a relação que ele possui com os demais membros da organização, as políticas e programas de gestão, as características do ambiente, as tecnologias utilizadas, as metas e objetivos pregados pela empresa e os desejos dos trabalhadores individuais e coletivos.

Para Luz (2003, p. 13), empresas que apresentam características como: produtividade baixa, desperdícios, alta rotatividade, enorme absenteísmo, greves, inúmeras reclamações trabalhistas e conflitos internos, possuem um clima organizacional em mal estado. E estas consequências negativas são reflexos da insatisfação dos trabalhadores com relação à remuneração, ao tipo de trabalho que exercem, ao tratamento que recebem dos seus gestores, às inadequadas condições de trabalho, à falta de reconhecimento e valorização, à pressão para realização das tarefas, à falta de segurança em seus cargos, aos conflitos com colegas de trabalho e superiores, ao excessivo volume de trabalho, à falta de comunicação e clareza quanto aos objetivos e estratégias empresariais.

Segundo Fiorelli (2000, p.112), o indivíduo traz à organização conhecimentos, características psicológicas individuais e experiências que afetam a organização e, recebe também influência dela, devido às tarefas que desempenha e à interação com as demais pessoas no ambiente de trabalho, modificando assim, seu comportamento, suas atitudes e visão de mundo.

De acordo com Luz (2003, p. 69), para avaliar os aspectos positivos e negativos do clima organizacional é necessário calcular o grau de satisfação dos funcionários em relação a cada variável pesquisada. Este cálculo é feito tabulando-se todos os dados para apontar o número de funcionários satisfeitos e insatisfeitos com relação a cada variável. Realizando-se a média dos percentuais de funcionários satisfeitos, obtém-se o Índice de Satisfação Geral (ISG), com base em todas as variáveis pesquisadas.

A satisfação dos funcionários em seu ambiente de trabalho é influenciada pelo clima organizacional. Logo, o comprometimento dos trabalhadores, sua dedicação na execução de suas tarefas e a preocupação com o desenvolvimento da empresa, serão determinados com base no quão satisfeitos eles estão com as tarefas que executam, com a remuneração que recebem, com o tratamento e valorização por parte dos superiores, e com inúmeros outros fatores que compõem o clima da organização.

5. Metodologia

O presente trabalho compreende um estudo de caso de natureza descritiva, pesquisa de análise qualitativa com aporte quantitativo. Para a realização da pesquisa foram utilizadas fontes de dados do tipo primárias e secundárias.

Gil (2009, p.54) explica que, estudo de caso consiste em um estudo aprofundado de um ou poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Conforme Gil (2009, p.42), a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno, ou fazer relações entre variáveis e, utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionário e observação sistemática.

Segundo Thomas, Nelson e Silverman (2007, p. 298), os métodos da pesquisa qualitativa incluem buscar desenvolver hipóteses a partir de observações em campo e estudos de caso, compreendendo o significado de uma experiência dos participantes em um ambiente específico. Já os métodos da quantitativa envolvem medidas precisas, controle de variáveis e análise estatística, esta enfatiza a análise de determinados fenômenos.

As fontes de dados primárias foram coletadas através de questionários aplicados a todos os funcionários da indústria em estudo, e as secundárias, por meio de fontes bibliográficas da literatura nacional e artigos *online*.

O trabalho foi desenvolvido em uma indústria de móveis, localizada na região Oeste do Paraná, na qual foi analisado o grau de satisfação dos colaboradores dos Setores de Administração (Gerente Geral, Compras, Recursos Humanos, Planejamento e Controle da Produção, Manutenção, Comercial e Engenharia) e de Produção (Usinagem, Montagem, Lixação, Pintura, Estofaria e Expedição), através da pesquisa de clima organizacional.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário do tipo estruturado, com 25 questões fechadas, aplicado a toda a população alvo da indústria em estudo, ou seja, os 70 (setenta) funcionários que compõem os setores administrativos e produtivos da mesma.

As perguntas presentes no questionário foram adaptadas da Pesquisa de Clima Organizacional da Fundação Helena Antipoff, e são referentes ao perfil dos trabalhadores, ao ambiente interno de trabalho e a aspectos pessoais dos funcionários no ambiente externo da organização.

6. Resultados e Discussões

Os resultados referentes à pesquisa aplicada foram analisados e podem ser visualizados na sequência, em forma descritiva e através de gráficos.

O perfil dos funcionários da indústria foi levantado através de duas questões: classificação por gênero e grau de instrução.

Questão 1) Classificação por gênero: constatou-se que a maior parte dos funcionários na indústria é do sexo feminino, o que corresponde a 51,95%, sendo que 36,36% são do sexo masculino e 11,69% dos funcionários não responderam à questão.

Questão 2) Grau de instrução (escolaridade): verificou-se que 25,97% dos funcionários possuem ensino fundamental incompleto e 11,69% o possuem completo, em segundo lugar estão 22,08% dos funcionários com ensino médio completo, seguidos de 15,58% que ainda não o completaram. Poucos possuem ensino superior completo, o que corresponde a 6,49% e apenas 2,60% possuem especialização, sendo esta minoria pertencentes ao setor administrativo. Logo, constatou-se que no setor de produção, a maioria dos trabalhadores possui grau de instrução muito baixo, o que dificulta sua compreensão e entendimento quanto ao processo operacional e a maneira de desenvolver as atividades com o máximo de criticidade, pois o público alvo é altamente exigente, já que os produtos fabricados na indústria possuem alto valor agregado.

Questão 3) Tempo de trabalho na empresa: identificou-se que a empresa possui alta rotatividade de funcionários, pois a maioria está na empresa entre 3 meses a 1 ano (25,97%) e há menos de 3 meses (20,78%). Existem exceções que estão há mais de 4 anos na empresa (23,38%), mas o restante atua na mesma há menos de 4 anos, o que torna-se um ponto fraco

para a empresa. De acordo com Luz (2003, p.48), quando a rotatividade de pessoal é elevada, é uma pista de que algo vai mal na empresa e que os funcionários podem não estar comprometidos com a mesma, pois falta algo para satisfazê-los.

Questão 4) Setor de atuação: observou-se que a maioria dos funcionários está concentrada em um dos setores da produção, no setor lixidão/montagem, o que corresponde a 28,75%. Os demais setores produtivos participam com: 12,99% no setor de usinagem, 10,39% na pintura, 10,39% na estofaria e 7,79% na expedição. Enquanto no setor administrativo estão 19,48% dos trabalhadores (gerente geral, compras, recursos humanos, financeiro, manutenção, planejamento e controle da produção (PCP), comercial, engenharia e assistência técnica).

6.1 Fatores internos da organização

A maioria das questões presentes na pesquisa envolveu a percepção dos trabalhadores quanto ao ambiente. Estas questões abrangem: salário, segurança no emprego, comunicação, relacionamento, reconhecimento e fatores motivacionais.

Questões 5, 6, 7, 8 e 9) Análise de vários aspectos relacionados ao Salário: primeiramente questionou-se os funcionários sobre a motivação que o salário traz a eles, e 62% consideram que este fator é o que mais os motiva a trabalhar na empresa. Apenas 10% não o consideram o maior motivador. Identificou-se também, que 30% considera seu salário justo e adequado à função, no entanto 23% o consideram injusto e baixo e 18% o consideram abaixo da média de mercado. Ainda sobre salário, 66% dos trabalhadores afirmam que em outras empresas conseguiriam receber a mesma remuneração recebida nesta. Porém, ao serem questionados se sairiam da empresa para trabalhar em outra que oferecesse o mesmo salário apenas 26% disseram que talvez sairiam, ninguém disse que sairia com certeza e o restante afirmou que não sairia. E a última questão se refere à faixa salarial recebida, para critério de análise da empresa.

Questão 10) Segurança em relação ao emprego: no que diz respeito à segurança quanto a manter-se no emprego, 67% dos funcionários sentem-se seguros, 13% sentem-se inseguros e os demais não responderam à questão.

Questão 11) Comunicação entre os diversos setores: a comunicação é um fator fundamental para que haja uma maior interação entre os colaboradores, incentivando-os a desenvolverem o trabalho com mais harmonia e eficiência. No Gráfico 1 observa-se que 27% dos funcionários consideram que a comunicação entre os setores está muito fraca, a mesma é considerada boa por 25% deles e regular por 22%. Foi possível perceber que a comunicação é um ponto falho na organização, pois, por ela ser considerada “muito fraca” pela maioria, pode causar estresse e mal entendidos entre os funcionários, e ainda atrasar a produção, pois influencia diretamente na transferência de informações entre os membros de cada setor.

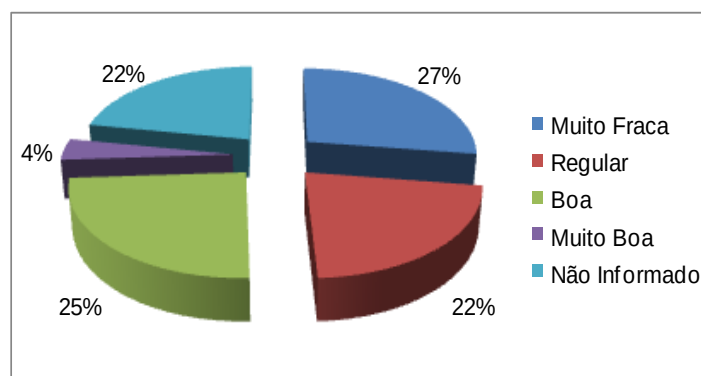


Figura 1 - Comunicação entre os setores da empresa

Questões 12 e 13) Relacionamento entre as pessoas da sua equipe/ com o superior imediato: a maioria dos funcionários, 40,26%, dizem que o relacionamento dentro da equipe em que estão inseridos é bom, enquanto em segundo lugar, 25,97% consideram-no excelente. O relacionamento também é positivo entre os subordinados e seus superiores imediatos, pois 38,96% dos funcionários afirmam ter um bom relacionamento com seu superior e 35,06% consideram que o mesmo é excelente.

Questão 14) Os funcionários foram indagados se participariam de algum projeto social com colegas de trabalho: a maior parte deles, 70% disse que participaria, o que comprova o bom relacionamento entre a equipe de trabalho.

Questões 15 e 16) Reconhecimento pelas ideias e sugestões apresentadas quanto ao trabalho desenvolvido: a maioria dos colaboradores, 34% estão satisfeitos, destaca-se também que 17% estão muito satisfeitos e apenas 3% estão nada satisfeitos. Quanto a serem reconhecidos pelo trabalho que executam, 42% sentem-se reconhecidos e somente 4% julgam não serem reconhecidos.

Questão 17) Quantidade de treinamento recebidos para melhor execução do trabalho: conforme o Gráfico 2, 34% dos funcionários afirmaram que os treinamentos recebidos foram suficientes para executarem o trabalho, porém 27% disseram que foram razoáveis e ainda 9% que foram insuficientes, fator este que deve ser melhorado, pois muitos encontram-se insatisfeitos neste quesito.

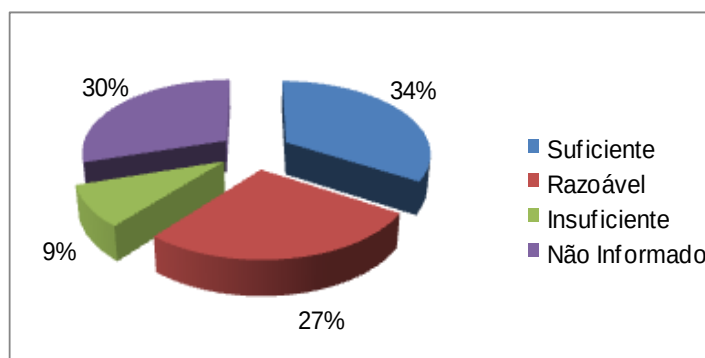


Figura 2 – Quantidade de treinamentos recebidos para melhor execução do trabalho

Questão 18) Como os colaboradores avaliam a empresa em estudo com relação ao trabalho desempenhado: de acordo com o Gráfico 3, percebe-se que há praticamente um empate entre opiniões positivas e negativas dos funcionários, quanto ao trabalho que a empresa executa, o que determina que sua imagem não é muito satisfatória para os funcionários, os quais podem passar esta para outras pessoas e até mesmo clientes externos.

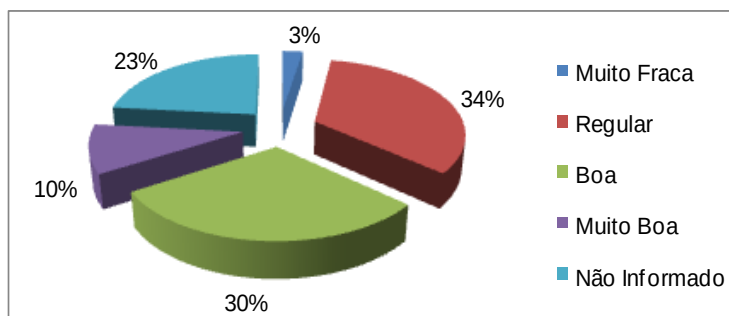


Figura 3 - Avaliação da empresa em estudo com relação ao trabalho desempenhado

Questão 19) Os funcionários foram questionados se gostariam de trabalhar em outro setor: 51% deles afirmaram que não gostariam de trabalhar em outros setor, 23% disseram que gostariam de trocar de setor e os demais não responderam a pergunta.

Assim, entendeu-se que a maioria gosta de trabalhar no seu respectivo setor, e as causa podem ser inúmeras, como: gostar da função que executa, gostar do ambiente e ter um bom relacionamento com colegas do setor. Mas ainda pode-se investigar em qual setor os funcionários insatisfeitos gostariam de trabalhar, para ver a possibilidade de troca de cargo, o que pode melhorar o desempenho no trabalho.

Questão 20) Principais fatores de motivação no trabalho (marcar até 3 opções): o Gráfico 4 representa uma questão em que os trabalhadores podiam assinalar até 3 fatores que eles consideravam de maior importância para motivá-los a trabalharem na empresa.

Pode-se visualizar que o fator de maior destaque é “gostar do que faz”, ou seja, 51 funcionários, dos 70 pesquisados, gostam da atividade que executam e isso os estimula a trabalhar na organização. Outros fatores relevantes foram: valorização e reconhecimento (25), oportunidade de crescimento (18) e estabilidade no emprego (17). A maior parte dos funcionários afirma gostar das atividades que executa na empresa.

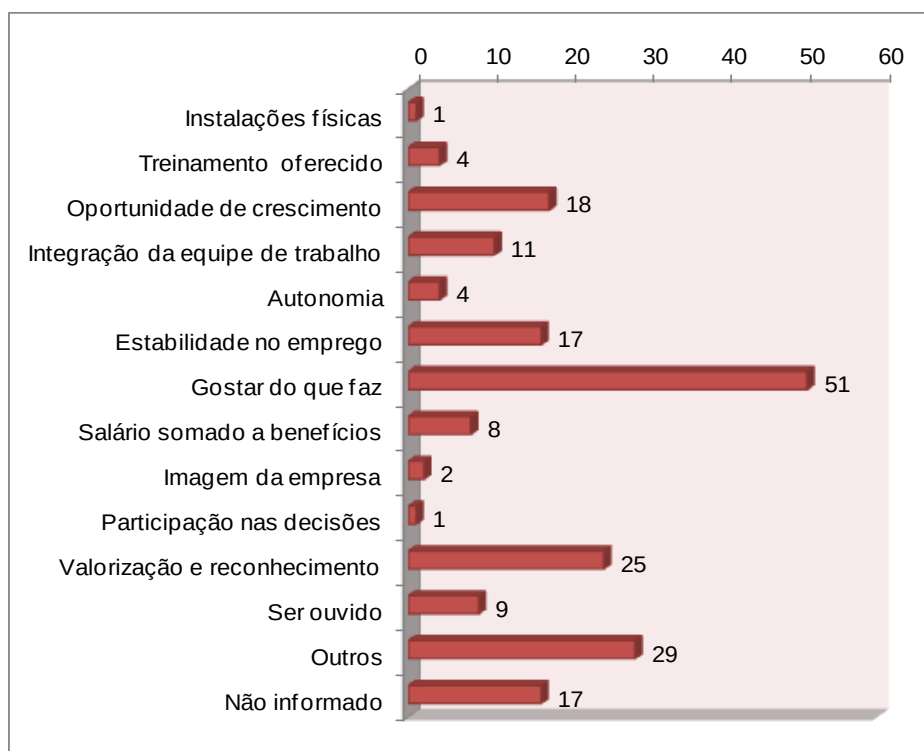


Figura 4 - Principais fatores de motivação no trabalho

Questão 21) Avaliação do atendimento que os setores administrativos tem para com os demais funcionários da empresa: Setor de Recursos Humanos: 58% consideraram o atendimento bom pela funcionária deste setor e 28% excelente. Gerencia: obteve o mesmo resultado do setor de RH. Diretoria: também obteve resultados similares aos anteriores. Almoxarifado: 64% consideram o atendimento bom por este setor e 16% excelente. Planejamento e Controle da Produção: apresentou resultado similar ao obtido pelo almoxarifado.

6.2 Fatores externos à organização

Os fatores externos analisados se referem a alguns aspectos da vida pessoal dos funcionários, com relação às suas necessidades básicas, convivência familiar e vida/ convívio social.

Questão 22) Preocupação com suas necessidades básicas: 50,65% dos trabalhadores se preocupam primeiramente com sua saúde, em seguida empatados estão 14,29% dos funcionários que se preocupam mais com a alimentação e realização profissional.

Questão 23) Condições de saúde: a maior parte dos colaboradores disseram estar com sua saúde física em bom estado, 50,65%, seguidos de 28,57% deles que julgam estar em ótimo estado. Quanto à saúde mental, 44,16% dos trabalhadores a consideram em bom estado e 38,96% em ótimo. Já, no que diz respeito à saúde emocional, 48,05% dos trabalhadores consideram-na em bom estado e, empatados 19,48% avaliam-na como ótima e razoável. Este fator é importante para o desenvolvimento pleno das atividades e bom convívio com os demais colaboradores.

Questão 24) Convivência familiar: quanto à convivência com o cônjuge, a maior parte dos trabalhadores, 46,75%, afirma estar ótima, seguidos de 24,68% que dizem ser boa. A convivência com os filhos também é positiva para a maior parte dos funcionários, sendo que 40,26% dizem ser boa e 36,36% consideram-na ótima.

Questão 25) Vida social: o maior número de trabalhadores, 42,86%, consideram seu nível social bom, 24,68% consideram-no ótimo e, ainda 18,18% o consideram razoável. Quanto ao convívio social que os funcionários tem com sua vizinhança e a comunidade, também a maioria o julga ser bom, 55,84%, seguidos de 22,08% que dizem ter um convívio ótimo com a comunidade.

6.3 Índice de satisfação geral (ISG)

Este índice representa o resultado geral da pesquisa, em que foram escolhidas as variáveis presentes no questionário que indicavam a satisfação ou insatisfação dos funcionários. Os dados referentes a estas variáveis foram tabelados e a partir disso, obteve-se o percentual de funcionários satisfeitos e insatisfeitos em cada uma delas.

Em seguida, fez-se a média aritmética dos percentuais de satisfação somente, e obteve-se o ISG. Os respectivos percentuais e o índice geral podem ser visualizados no Gráfico 5.

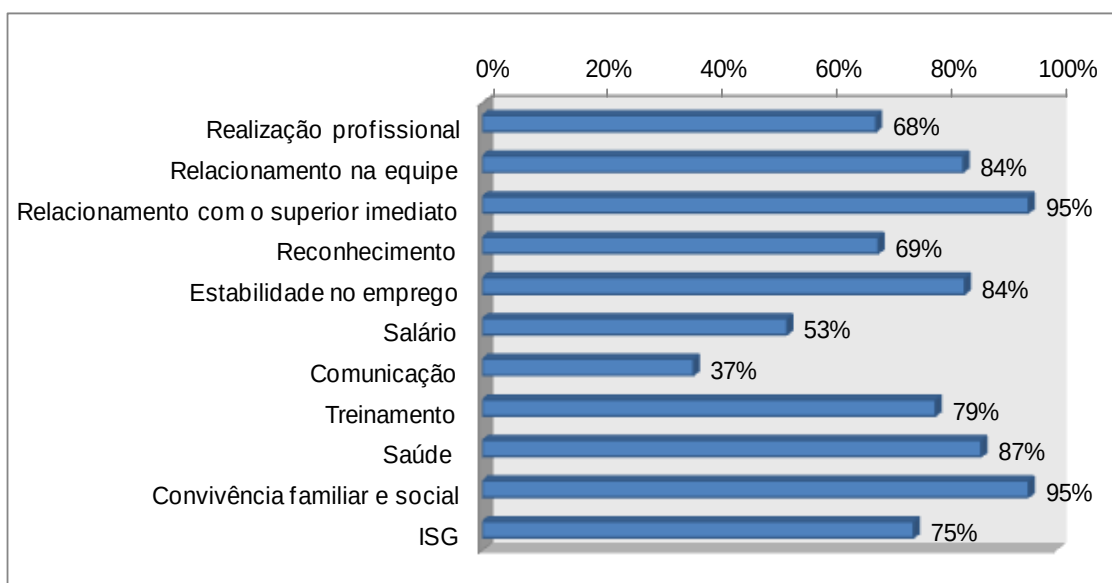


Figura 5 - Índice de Satisfação Geral – ISG

Através dos resultados apresentados no Gráfico 5, foi possível identificar as variáveis que são pontos fortes e podem influenciar de forma positiva no clima organizacional da empresa e aquelas que são os pontos fracos e podem influenciar negativamente no clima.

Pontos fortes são as variáveis que apresentaram índice de satisfação significativamente superior ao ISG. Dentre elas encontram-se:

- a) Relacionamento na equipe: representou 84% no índice de satisfação geral;
- b) Relacionamento com o superior imediato: obteve percentual de 95% na satisfação geral;
- c) Segurança em relação ao emprego: representou também 84% de satisfação;
- d) Saúde: participou em 87% no ISG;
- e) Convivência familiar e social: apresentou um percentual de 95% de satisfação geral.

Já os pontos fracos são as variáveis que obtiveram um percentual inferior ao Índice de Satisfação Geral e que devem ser melhoradas para manter o equilíbrio do clima no ambiente de trabalho. Os aspectos que influenciam negativamente no clima da empresa são:

- a) Realização profissional: pode-se observar que essa variável representou apenas 68% no nível de satisfação deixando claro que existe um índice razoável de insatisfação por parte dos funcionários;
- b) Reconhecimento: apenas 69% estão satisfeitos com o reconhecimento que recebem dos gestores pelo trabalho que realizam;
- c) Salário: apresentou um índice de insatisfação muito elevado devido ao baixo percentual de satisfação apresentado, correspondente a 53% do ISG;
- d) Comunicação: apresentou o resultado mais crítico da pesquisa, relacionado à comunicação entre os membros de um e outro setor da empresa, na sua troca de informações para realização das atividades, representou somente 37% do grau de satisfação do total pesquisado;
- e) Treinamento: obteve 79% de participação na satisfação geral, é um valor acima dos 75% apresentado no ISG, porém está muito próximo deste e, como o treinamento é altamente relevante para que os funcionários desempenhem corretamente suas funções de forma padronizada, resolveu-se considerá-lo como ponto fraco ainda na organização.

Considerando-se todas as variáveis descritas, obteve-se um Índice de Satisfação Geral equivalente a 75%.

Para cada uma das variáveis que apresentaram um baixo índice de participação na satisfação geral e foram consideradas pontos fracos para o clima organizacional, foram propostas três ações de melhorias, as quais, se colocadas em prática pelos diretores da empresa, irão aumentar o grau de satisfação dos funcionários e, conseqüentemente aumentar o ISG do ambiente de trabalho.

Realização profissional e Reconhecimento: 1) Identificar o talento e a competência de cada funcionário: realizar uma avaliação de desempenho, em que o funcionário é avaliado por seu superior, pela equipe e por si próprio (auto avaliação), afim de incentivar seu crescimento profissional na atividade em que é mais competente. 2) Investir nos talentos da empresa: propor desafios aos funcionários para identificar e reconhecer o potencial de cada um e, assim poder aumentar a responsabilidade de cada um e demonstrar a eles a importância que tem dentro da empresa. 3) Recompensar os funcionários que se destacam na organização: avaliar de forma justa o desempenho individual dos colaboradores e recompensá-los por meio de premiações e bonificações.

Salário: 1) Definir uma política salarial justa de acordo com a função de cada um: avaliar individualmente cada funcionário, para beneficiá-lo conforme seu desempenho com base na média salarial da categoria, visando assim diminuir a rotatividade e manter a satisfação dos funcionários com a empresa. 2) Gratificar as equipes de trabalho de acordo com as suas contribuições que tem para com a empresa: incentivar o trabalho em equipe através de gratificações monetárias de acordo com as metas atingidas e ideias propostas à organização. 3) Criar incentivos financeiros aos trabalhadores: oferecer a eles um percentual de participação nos lucros da empresa, pois assim eles trabalharão mais motivados e interessados em alavancar a empresa financeiramente, pois se ela lucrar, eles também lucrarão.

Comunicação: 1) Criar um canal de comunicação permanente e direto com os funcionários: colocar em cada setor da indústria uma caixa de sugestões, para que eles possam manifestar suas críticas, sugestões e opiniões com relação ao ambiente e ao trabalho. 2) Interagir com os funcionários em discussões de temas relevantes: convidar os mesmos a participarem de reuniões sobre tomadas de decisões, para que possam expressar suas ideias e se sintam parte integrante da empresa. 3) Buscar a interação e comunicação mais aberta entre os funcionários e os superiores: manter a integração entre os diversos níveis hierárquicos para conhecer as expectativas profissionais e pessoais de cada membro da organização.

Treinamento: 1) Levantar as dificuldades dos funcionários com relação à execução de tarefas: fazer um novo estudo para levantar quais as dificuldades estão sendo encontradas pelos funcionários por considerarem insuficiente os treinamentos recebidos, para poder aplicar os treinamentos necessários de forma mais clara e eficiente. 2) Capacitar todos os funcionários nas competências da sua área: oferecer cursos externos de capacitação profissional em empresas especializadas para melhorar a qualidade do trabalho. 3) Realizar a manutenção da capacitação: manter os trabalhadores sempre atualizados sobre questões referentes a forma de desenvolverem suas atividades. Esta manutenção pode ser feita pelo gerente, o qual buscaria informações importantes para os colaboradores, nos locais onde foram contratados os cursos, e repassaria estas a eles.

7. Considerações Finais

O clima organizacional influencia nos comportamentos dos colaboradores no ambiente interno das organizações e faz com que os mesmos sintam-se satisfeitos e trabalhem com comprometimento gerando bons resultados às empresas, ou faz com que estes se sintam insatisfeitos e conseqüentemente não trabalhem de maneira tão eficiente e com tamanha dedicação como poderiam trabalhar.

Já que a mão de obra é um recurso fundamental e determinante para o sucesso ou fracasso de uma empresa, esta deve ser constantemente avaliada para levantar a sua percepção quanto ao ambiente de trabalho, e assim os gestores verificarem onde devem investir para criarem um clima favorável ao comprometimento dos colaboradores, que cada vez mais são considerados como parceiros das organizações, frente a sua importância para os resultados almejados em um mercado altamente competitivo.

A partir da análise do clima organizacional da indústria em estudo, identificaram-se os fatores que determinam seus pontos fortes e fracos. Constatou-se que a mesma possui alta rotatividade, que é um indicativo de que o clima da empresa pode não estar bom. E com base nos demais resultados obtidos, verificou-se que os pontos fracos, que estão causando insatisfação à maioria dos trabalhadores, são: realização profissional e reconhecimento, salário, comunicação entre os setores e treinamento.

Estes fatores devem ser trabalhados para que sejam aplicadas medidas que aumentem o grau de satisfação dos funcionários frente a estes aspectos, para assim melhorar o clima

organizacional e a dedicação do trabalhador na sua função e a lucratividade da empresa.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 6 reimpr., 3 ed., 2010.

_____. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier. 9 ed., 2009.

CODA, Roberto. *Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança*. São Paulo: Atlas, 2. ed. 1997.

FIORELLI, José O. *Psicologia para Administradores: Integrando Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 12 reimpr., 4.ed., 2009.

KAHALE, Flávia. *Pesquisando a Motivação: A Pesquisa de Clima Organizacional*. Instituto MVC. Disponível em <http://www.institutomvc.com.br/clima.htm>. Acesso em: 15 de maio de 2012.

LUZ, Ricardo S. *Gestão do clima organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro*. Niterói, 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 9.ed, 2002.

THOMAS, Jerry R; NELSON, Jack K; SILVERMAN, Stephen J. *Métodos de pesquisa em atividade física*. 5 ed. Porto Alegre: Artemed, 2007.

WILLMER, Dave. *Satisfação dos funcionários tem influência direta na produtividade da empresa e na retenção de talentos*. Computerworld – EUA, publicado em 18 de junho de 2009 - 17h47min. Disponível em: <<<http://www.dimixus.com/satisfacao-dos-funcionarios-tem-influencia-direta-na-produtividade-da-empresa-e-na-retencao-de-talentos>>>. Acesso em: 04 de maio de 2012.