

A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DA EMPRESA RESIL CALÇADOS RS

Camila Katiúcia Schenkel¹

Renan Ribeiro da Silva de Castro²

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo pesquisar a influência do clima organizacional na motivação dos colaboradores da empresa Resil Calçados. A pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de caso exploratório e bibliográfico, método quantitativo e qualitativo, onde se utilizou um questionário estruturado com modelo de *Likert*. Os resultados evidenciam que o clima organizacional afeta diretamente a satisfação e a motivação dos colaboradores e que a falta de informações de seus resultados é o principal gerador de insatisfação no trabalho. A motivação pode ser um diferencial importante e fundamental para o desenvolvimento profissional e empresarial. Um clima organizacional satisfatório para o colaborador tende a proporcionar vantagens para a organização e para o próprio profissional, uma vez que o ser humano motivado é capaz de grandes realizações.

Palavras-chave: Clima organizacional. Motivação. Realizações.

ABSTRACT

The current article has as its main objective to research the effects of the organizational environment on the employees motivation of the Resil Shoes Company. The research is characterized by being an exploratory and bibliographic case study, using a quantitative and qualitative method, it was utilized a structured questionnaire with of the Likert model. The results emphasize that the organizational environment affects directly the satisfaction and the motivation of the employees and that the lack of information of their results are the main creator of dissatisfaction at work. The motivation can be an essential and fundamental differential to the professional and business development. A satisfactory organizational environment for the employee usually provides advantages to the organization and to the professional itself, once that the motivated human being is capable of great accomplishments.

Keywords: *Organizational environment. Motivation. Accomplishments.*

¹Acadêmica do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT – Taquara/RS. milaschenkel@gmail.com

²Professor Mestre orientador - Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT – Taquara/RS. renancastro@faccat.br

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno de uma organização, incluindo seus colaboradores, supervisores e direção. A convivência entre as pessoas no trabalho deve ser saudável para que a empresa também tenha saúde, argumento este ligado diretamente com a satisfação, a motivação e os resultados obtidos pelo trabalhador na empresa.

Conforme Decenzo e Robbins (2001, p. 60), “[...] a motivação do empregado pode ser definida como a disposição do indivíduo de exercer um esforço para alcançar os objetivos da organização”. Também está vinculada à competência desse esforço na satisfação de necessidades individuais.

Empresas que têm colaboradores motivados têm uma grande vantagem competitiva em relação àquelas com colaboradores poucos motivados. Não se pode medir a motivação, isso ocorre no interior da pessoa, mas pode-se notar pelo esforço ao concluir uma tarefa proposta; quanto mais comprometido for o colaborador mais motivado estará para realizar sua função.

Conforme Dewes (2007), a motivação exige um complemento, não basta somente dizer que está motivado, deve-se saber o porquê da motivação, pois o que mais interessa ao administrador é naturalmente a motivação para o trabalho e não para outra coisa qualquer.

Dewes (2007) aborda onze fatores envolvidos no clima organizacional: Progresso Pessoal, Valorização, Segurança, Relacionamento, Participação, Cooperação, Motivação, Satisfação, Moral, Envolvimento e Comprometimento. Visando identificar a percepção desses fatores, este estudo traz como problema de pesquisa: Como o clima organizacional influencia a motivação dos colaboradores da empresa Resil Calçados?

O tema justifica-se para a acadêmica, na medida em que ela reconhece que a motivação é influenciada pela personalidade do indivíduo. No entanto, ela também discorda que a administração da organização estudada não tenha muito a fazer para tornar seus colaboradores mais motivados. Quanto ao seu interesse, veio por presenciar a rotina de trabalho dessa empresa, acreditando que a pesquisa poderá apresentar resultados que contribuam para esclarecer o tema em estudo, tornando mais harmônica e produtiva a relação entre gestor e seus colaboradores.

O artigo tem como objetivo geral: analisar a influência do clima organizacional na motivação dos colaboradores da empresa Resil Calçados, Rolante – RS. Os objetivos específicos são os seguintes: a) Mensurar o clima organizacional e as variáveis que o influenciam, positivamente ou negativamente, como (Progresso Pessoal, Valorização, Segurança, Relacionamento, Participação, Cooperação, Motivação, Satisfação, Moral, Envolvimento e Comprometimento) presente na empresa Resil Calçados; b) Identificar os fatores do clima organizacional que influenciam na motivação dos colaboradores da empresa estudada; c) Propor ações de melhoria para a empresa, caso seja necessário.

Quanto a sua estrutura, o artigo apresenta, além dessa breve introdução, a fundamentação teórica na seção 2. Na seção 3, é explicitada a metodologia da pesquisa e na seção 4, expõem-se a análise e a discussão dos resultados. Finalmente, na seção 5, são apresentadas as conclusões, amparadas na base teórica e nos resultados obtidos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta segmentação, são apresentados os principais fundamentos teóricos que sustentam o presente projeto.

2.1 Clima Organizacional

O clima organizacional é um indicador tanto dos pontos fortes da organização como da necessidade de melhorar e mudar. As empresas precisam buscar índices de competitividade cada vez mais elevados e, para isso, dependem de seus recursos humanos, ou seja, que eles estejam motivados e identificados com os valores da organização.

Conforme Schein (2009) - o criador do conceito Cultura Organizacional:

Cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo, que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder. Mas se a sobrevivência do grupo estiver ameaçada em razão de elementos de sua cultura estarem mal adaptados é, em última instância, função das lideranças em todos os níveis da organização reconhecer e fazer algo em relação a essa situação. É nesse sentido que a liderança e a cultura estão conceitualmente entrelaçadas (SCHEIN, 2009, p.11).

Conforme Schein (2009), a liderança tem um papel fundamental para o entendimento da cultura organizacional, não sendo a única que influencia, mas conclui que líderes são peças-chaves para contribuírem com o bom senso de uma organização.

Para Santos (2000), clima organizacional é o entendimento da relação entre uma organização e seu capital humano. Perante isso, a pesquisa de clima organizacional tem o intuito de medir a temperatura da organização, identificando as causas da insatisfação do colaborador.

Segundo Luz (2003, p.12), “[...] clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. Ainda diz que “[...] é a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”. Conforme esse conceito, o grau de satisfação dos colaboradores remete à relação com o clima e com a cultura organizacional, o que implica diretamente no rendimento do colaborador. Logo, quanto mais satisfação ele sentir em desempenhar seu trabalho, maior será seu rendimento.

Os conceitos de clima organizacional, segundo Luz (2003, p. 13), “[...] acabam sempre por envolver algumas palavras-chave, que são: satisfação, percepção e cultura”. A percepção, segundo o autor, refere-se ao que os funcionários percebem dos diferentes aspectos da empresa que exerce uma influência positiva ou negativa. Entretanto, se essa percepção for positiva, o clima tende a ser bom, mas se for ela negativa, o clima tende a ser ruim.

Conforme França (2006), para obter-se um bom clima organizacional, necessitam-se de articulações especializadas, uma vez que desencadeiam importantes facilitadores na qualidade de vida e produtividade.

Lacombe (2005) ressalta que um bom administrador deve criar um ambiente no qual as pessoas trabalhem de forma eficaz, num esforço comum, que desenvolvam suas competências, realizem-se profissionalmente e atinjam o objetivo, que é o reconhecimento. O clima está vinculado à motivação, à lealdade, à colaboração entre as pessoas e à integração da equipe.

De acordo com Moscovici (2003, p.145):

Num grupo de trabalho, as diferenças individuais trazem naturalmente diferenças de opinião, expressas em discordâncias quanto a aspectos de percepção da tarefa, metas, meios ou procedimentos. Essas discordâncias podem conduzir a discussões, tensões, insatisfações e conflito aberto, ativando sentimentos e emoções mais ou menos intensos, que afetam a objetividade, reduzindo a um mínimo, e transformam o clima emocional do grupo.

Com essa reflexão, pode-se dizer que os administradores precisam estar preparados para tais enfrentamentos, pois estes são imensamente comuns no dia-a-dia das organizações. Desta maneira, é possível compreender a importância do entendimento destes administradores e como é significativa a relação entre todos os membros de uma organização.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p.241), o clima organizacional é definido como “[...] o grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma organização na qual a motivação é fator fundamental para a realização dos trabalhos”. Concordando com autor, o clima organizacional influencia diretamente ou indiretamente na motivação, no comportamento, na produtividade do trabalho e, obviamente, na satisfação das pessoas envolvidas.

De acordo com Moreira (2012, p.21), “[...] o clima da organização é um importante conceito para um gestor, porque é através do estabelecimento de um clima organizacional adequado que o gerente pode estabelecer as condições motivadoras no ambiente de trabalho”. Os gestores precisam identificar o que de fato motiva as pessoas a estarem naquele ambiente e utilizar essas informações para motivá-las e ajudá-las a desenvolver ainda mais suas competências.

2.2 Tipos de clima organizacional

Para melhor entender o clima organizacional, é importante que se avaliem os tipos de clima encontrados nas organizações. Luz (2003) classifica de três maneiras o clima, ressaltando que há vários outros tipos, em síntese, ele pode ser favorável, desfavorável ou neutro.

- Clima realizador, com excessiva importância à realização pessoal e grupal;
- Clima tenso, com aplicação de normas rígidas e burocráticas, com punições ou demissões diante da não obtenção dos resultados almejados;

- Clima de confiança, em que existe plena aceitação das pessoas e comprometimento com o trabalho.

É fundamental que as empresas mantenham um ambiente positivo e condições favoráveis para estimular o comprometimento de seus colaboradores, para isso necessita reconhecer os tipos de climas que existem em sua organização.

2.3 Fatores que afetam o clima organizacional

Bispo (2006) indicou um modelo que se baseia na avaliação dos seguintes fatores:

1º. Fatores internos: ambiente de trabalho, assistência aos funcionários, burocracia, cultura organizacional, estrutura organizacional, nível sociocultural, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, transporte e vida profissional.

2º. Fatores externos: convivência familiar, férias, investimentos e despesas familiares, política, economia, saúde, segurança pública, situação financeira, time de futebol e vida social.

Para Dewes (2007), os fatores que afetam o clima são: o trabalho em si, a supervisão, a comunicação interna, as oportunidades de progresso profissional, o relacionamento interpessoal (integração social), o processo decisório, a política de benefícios, as condições físicas de trabalho, as oportunidades de participação do trabalhador, as condições de segurança do trabalho e o pagamento. A percepção e a compreensão destes sentimentos que afetam o clima, proporciona a medição do clima organizacional e, conseqüentemente, ao nível de satisfação dos colaboradores.

2.4 Motivação

Motivação é um dos temas mais debatidos no ambiente organizacional, pois as empresas começaram a perceber que para permanecer em um mercado tão competitivo é necessário conhecer as necessidades humanas, assim mantendo uma boa relação com seus colaboradores.

A definição de motivação conforme Griffin e Moorhead (2006 p. 98) é:

Motivação é um conjunto de forças que leva as pessoas a se engajar numa atividade em vez de outra. Estudantes que passam a noite toda acordados para que seu trabalho de conclusão de curso seja o melhor possível, vendedores que trabalham em sábado para superar a concorrência e médicos que ligam para seus pacientes, afim de saber como vai o tratamento, são pessoas motivadas.

A motivação, na definição acima, funciona como um instrumento impulsionador para atingir o objetivo esperado.

Para Walger, Viapiana e Barboza (2014), a motivação não é algo observável. Um comportamento motivado caracteriza a busca, o empenho e a concentração de energias para o atingimento de um objetivo ou de uma meta. Nesse cenário, os autores confirmam que a motivação traz vários indivíduos a agirem em direção aos objetivos comuns e sustentando a persistência para alcançá-los.

Conforme Maximiano (2012, p. 254), “[...] a palavra motivação é usada com diferentes significados. Pode-se falar em motivação para estudar, ganhar dinheiro, viajar e até mesmo para não fazer nada”. No ponto de vista do autor, uma pessoa motivada para trabalhar, pode não estar motivada para estudar; não existe um estado geral de motivação, e para a organização, a motivação significa a pessoa demonstrar um grau de satisfação ao realizar uma tarefa.

De acordo com Moscovici (2003, p.77), “[...] a motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa”. Por meio desse raciocínio, pode-se dizer que a motivação é alternada. Quando uma necessidade é atendida, o método de motivação logo acaba, mas como as necessidades estão ligadas ao ser humano, este termina por identificar uma nova necessidade, colocando consecutivamente um novo processo motivacional em execução.

Segundo Walger, Viapiana e Barboza (2014), a motivação não é algo que possa ser imediatamente notado, infere-se a existência de motivação observando o comportamento. Um comportamento motivado se caracteriza pela forte energia para atingir um objeto ou meta.

2.5 Motivação no trabalho

Para Gil (2007), o mundo dos negócios está cada vez mais competitivo e colaboradores motivados, individualmente ou em equipes, trazem melhores resultados para a empresa, já que a motivação faz as pessoas agirem. O autor retrata que as empresas estão valorizando cada vez mais as pessoas, dando oportunidades para os colaboradores comprometidos fazerem parte da solução de problemas e investindo nessas pessoas.

Conforme Maximiano (2017), motivação para o trabalho é a vontade de realizar uma tarefa ou meta. Dizer que a pessoa está motivada para o trabalho é perceber a disposição favorável para realizar tal trabalho.

De acordo com França (2006), a expectativa de algo cria uma atitude favorável para um esforço relacionado ao trabalho, tendo como consequência a conclusão da tarefa. Por isso, quanto mais motivação, maior será a atenção e o esforço para a realização de determinada tarefa.

Segundo Dubrin (2003, p. 110), “[...] motivação em um ambiente de trabalho é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais”. Sabendo que uma pessoa somente é motivada, quando ela realmente despende esforço para alcance da meta.

Conforme Griffin e Moorhead (2006), os administradores se esforçam para deixar seus colaboradores motivados para terem altos padrões de desempenho, fazendo com que eles trabalhem bastante, não faltem ao trabalho e deem contribuições positivas à missão da organização. Contudo, o desempenho em determinado setor depende, além da motivação, também da capacidade instalada e do ambiente.

2.6 Teorias da Motivação

Conforme Bowditch e Buono (2002) há inúmeras teorias sobre motivação, porém eles classificaram três grandes teorias motivacionais.

- Teoria Conteúdo Estático: observa o que energiza o comportamento do trabalhador, seria o que os motiva;

- Teoria de Processo: analisa os fatores que dirigem o comportamento, podendo haver outros fatores, além de necessidades insatisfeitas influenciando na motivação;

- Teoria Baseada no Ambiente: como o comportamento pode ser mantido ou sustentado ao longo do tempo.

Para Maximiano (2012) existem quatro hipóteses sobre a motivação humana argumentada pelos filósofos gregos, nas quais as mais aprimoradas teorias ainda se inspiram:

- Homem econômico-racional: seu principal motivo é o ganho, o importante é adquirir bens materiais;

- Homem social: sua principal motivação é a aceitação em grupo, o reconhecimento;

- Homem autorrealizador: a motivação está em sua realização interior, satisfação íntima;

- Homem complexo: sua motivação não tem causa, tratam-se de diversos motivos ou causas.

Segundo Maximiano (2012, p. 265), “a mais importante das explicações modernas sobre o conteúdo da motivação estabelece que as pessoas sejam motivadas essencialmente pelas necessidades humanas”. Nesse contexto, o autor revela o desenvolvimento da ideia de Maslow, onde as necessidades humanas estão numa hierarquia, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Maximiano (2012).

De acordo com Maximiano (2012) trata-se de uma pirâmide de hierarquia chamada também de Teoria de Maslow. Ela é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação. Para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a essa hierarquia, onde é preciso atender uma necessidade de posicionamento antes que a outra se apresente. As necessidades fisiológicas são as necessidades básicas, devem ser atendidas antes das demais necessidades. As necessidades de segurança são as necessidades de estar seguro, protegido contra ameaças ou riscos a perda de emprego. Já as necessidades sociais são as necessidades de amor, amizade e aceitação a um grupo da comunidade ou do trabalho, onde complementam as necessidades de estima, correspondendo à estima por parte dos outros. Finalizando, a autorrealização só poderá ser alcançada em virtude de todas as iniciais serem atendidas.

Segundo Davis e Newstrom (2002, p. 51):

As necessidades humanas não possuem força igual, mas geralmente emergem numa certa prioridade. Na medida em que as necessidades primárias se acham razoavelmente satisfeitas, a pessoa coloca mais ênfase sobre as necessidades secundárias.

Para esses autores, as necessidades obedecem a uma hierarquia, isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que busque meios para satisfazê-la.

Conforme Montana e Charnov (1998), a teoria de Herzberg conhecida como a teoria dos dois fatores, tem semelhanças com a teoria de Maslow e explica “[...] Herzberg diz que as necessidades básicas, que correspondem às necessidades de sobrevivência e segurança de Maslow, funcionam como os fatores de insatisfação ou fatores de higiene no local de trabalho, enquanto as necessidades do nível superior, da estima e da autorrealização são fatores de motivação”, (MONTANA E CHARNOV, 1998, p. 208). Nesse contexto, se apresenta o Quadro 1.

Quadro 1 – Teoria de dos dois Fatores Herzberg

FATORES DE SATISFAÇÃO/INSATISFAÇÃO (DE ACORDO COM HERZBERG)	
FATORES DE MOTIVAÇÃO (DE SATISFAÇÃO)	FATORES DE HIGIENE (DE INSATISFAÇÃO)
Realização	Política e administração da Organização
Reconhecimento	Supervisão
Trabalho em Si	Condições de Trabalho
Responsabilidade	Relações Interpessoais
Crescimento	Salários
	Status
	Segurança no trabalho
	Vida Pessoal

Fonte: Adaptado de Montana E Charnov (1998).

Segundo Maximiano (2017), fatores intrínsecos produzem a satisfação com o trabalho e apenas o trabalho em si, sendo que os fatores a ele diretamente relacionados fazem as pessoas sentirem-se satisfeitas. Os fatores extrínsecos não fazem as pessoas sentirem-se satisfeitas com o trabalho, pelo contrário, reduzem a insatisfação do trabalho.

Para Decenzo e Robbins (2001, p. 62), “[...] os fatores intrínsecos do cargo motivam, enquanto os fatores extrínsecos apenas apaziguam os colaboradores”. De acordo com o autor, fatores intrínsecos motivam, porque fazem o colaborador se sentir bem no local de trabalho e fatores extrínsecos, cuja ausência pode causar mal-estar, está relacionada com a organização ou ambiente externo.

Conforme Dewes (2007, p.22), “[...] um aumento da satisfação e da motivação ocorrerá quando houver a melhoria dos fatores motivacionais, pois a insatisfação e a satisfação são consideradas fenômenos independentes”. Ele menciona, em outras palavras para facilitar a compreensão, para melhor ou pior, numa das categorias de fatores afetará apenas ela, não a outra.

Segundo Daft (2005), Alderfer desenvolveu a Teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento), alterando alguns fundamentos da hierarquia das necessidades, a qual identifica somente três categorias de necessidades:

- Necessidades de Existência: são as necessidades do bem-estar físico;
- Necessidades de Relacionamento: pertencem à necessidade de relacionamento satisfatório com os outros;
- Necessidades de Crescimento: focam no desenvolvimento do potencial humano e no desejo de crescimento pessoal e aumento da competência.

No modelo ERC a hierarquia das necessidades é simplificada, havendo somente esses três níveis acima.

Para Decenzo e Robbins (2001), a teoria da expectativa de Victor Vroom explica que a motivação é uma decorrência do valor dos relacionamentos como, por exemplo: esforço-desempenho e desempenho-recompensa. Menciona que o dinheiro pode não ser o único motivador, mas não usar o dinheiro como um motivador, vai diminuir significativamente a produtividade do empregado, pela razão principal de que a maioria das pessoas trabalha pelo dinheiro.

A Teoria da Expectativa, de acordo com Maximiano (2004), procura explicar a forma como as crenças e expectativas das pessoas se combinam com os estímulos, para que seja produzida uma força motivacional. A base da teoria da expectativa estabelece que:

- O Desempenho é proporcional ao esforço;
- O Esforço é proporcional à importância que se atribui ao resultado do desempenho (a recompensa);
- Se o Resultado for importante, a motivação para o esforço será intensa.

Conforme Montana e Charnov (1998), a teoria da expectativa enfatiza o desempenho, a fim de garantir que as recompensas dadas serão as merecidas e desejadas pelo colaborador.

3 METODOLOGIA

Um estudo sistêmico de pesquisa investiga uma organização sobre caminhos a serem percorridos para realizar uma pesquisa ou estudo, ou para fazer uma ciência (FONSECA, 2002).

Esta pesquisa será caracterizada como estudo de caso, pois conforme Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 62), “[...] é a pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida”. Também classificado como um estudo de caso, uma vez que será realizada uma análise aprofundada de um ou poucos objetos, proporcionando o maior conhecimento sobre a organização estudada (GIL, 2002).

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi classificada como exploratória, porque tem por objetivo proporcionar maior proximidade com o problema, tornando-o mais

entendível, bem como promover o desenvolvimento de ideias ou a descoberta de intuições (GIL, 2002).

A pesquisa também será considerada explicativa, pelo motivo de se preocupar em identificar os fatores que determinam ou que colaborem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2007). Ou melhor, essa categoria de pesquisa esclarece o porquê das coisas através dos resultados concedidos. Segundo Gil (2007, p. 43), “[...] uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação de fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado”.

Quanto à abordagem, a pesquisa é considerada de caráter qualiquantitativo. É classificada como quantitativa, pois segundo Creswell (2010, p. 26): “[...] pesquisa quantitativa é o meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis”. Por utilizar números que comprovam a situação da empresa.

Em uma abordagem qualitativa o ambiente natural é considerado como fonte direta de dados, sendo o pesquisador essencial ao processo, com disposição para analisar os dados e concluir uma verdade real. Os dados coletados em pesquisas qualitativas são descritivos, representando o maior número possível de componentes presentes na realidade estudada (PRODANOV; FREITAS, 2013). Ainda segundo esses autores, a forma pela qual se pretende analisar um fenômeno ou problema determina a metodologia qualitativa ou quantitativa. É importante ressaltar que a abordagem utilizada na pesquisa depende do interesse do pesquisador e do procedimento que ele irá desenvolver, lembrando que as duas abordagens estão relacionadas e interligam-se.

Na pesquisa em questão, o universo é constituído de 66 funcionários, um (1) gestor e um (1) diretor. A amostra pretendida é igual ao universo, ou seja, serão os 66 participantes.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário. “O questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente por escrito” (VERGARA 2009 p. 52). De acordo com a autora, possui nome comum de teste, que pode ser remetido via correio, telegrama, e-mail e até mesmo por telefone, em tentativa de obter retorno o mais breve possível.

O questionário a ser utilizado é do autor Dewes (2007), o qual foi adaptado para a escala de Likert e é composto por trinta perguntas, dividido em onze áreas.

A escala utilizada na pesquisa de clima, apresentada aqui como exemplo, é composta por 11 fatores abrangidos por trinta (30) itens, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Fatores pesquisa de clima

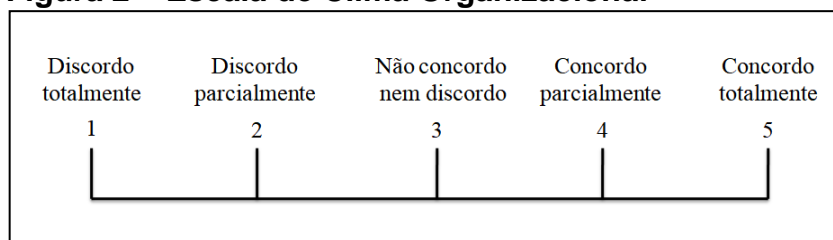
Fator	Ordem de apresentação do item no instrumento
Progresso Pessoal	3, 4, 6, 13, 15
Valorização	7, 8, 17, 26
Segurança	12, 22, 28
Relacionamento	2, 24, 29
Participação	14, 19
Cooperação	5, 25
Motivação	11, 18
Satisfação	9, 23
Moral	16, 21
Envolvimento	10, 20
Comprometimento	1, 27, 30

Fonte: Adaptado de Dewes (2007, p. 105).

O questionário foi entregue aos colaboradores da empresa Resil Calçados no dia 02 de julho de 2018.

Na figura 2 está apresentada a escala de clima organizacional que foi utilizada neste estudo.

Figura 2 – Escala de Clima Organizacional



Fonte: Adaptado de Dewes (2007, p. 108).

De acordo com a escala apresentada, quando os valores forem iguais ou superiores a 3 significa que o clima organizacional está satisfatório ou muito satisfatório (escala 5).

O questionário foi entregue a todos os colaboradores, com a providência adotada, a representatividade dos respondentes ao questionário atingiu 100%, o que se considera um índice perfeito de participação. Foram utilizadas, além dos onze

blocos, quatro perguntas aos colaboradores, com objetivo do alcance de informações sobre perfil, tempo de empresa, idade e gênero. Dessa forma os questionários foram entregues sem exibir identificação dos colaboradores, evitando que os respondentes sofram qualquer tipo de influência ou constrangimento.

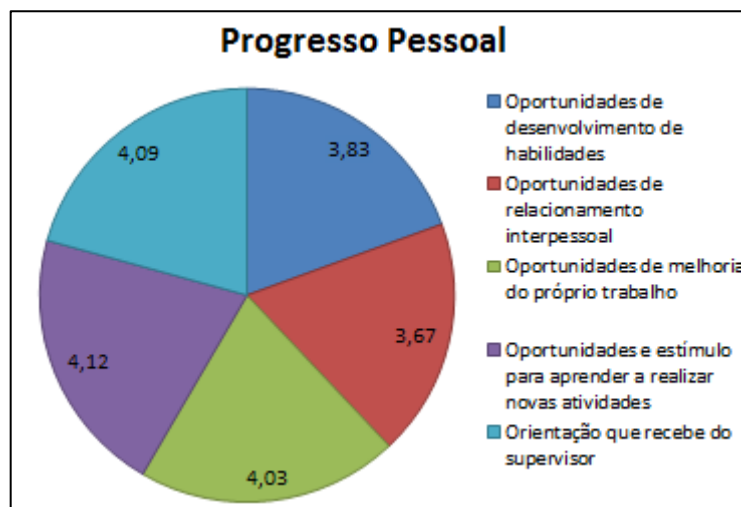
Após a realização da pesquisa, os dados foram tabulados e analisados. Os resultados são apresentados em quadros e percentuais, a fim de facilitar a análise das informações coletadas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da aplicação do questionário, pretendeu-se levantar dados para atingir os objetivos da presente pesquisa. Desse modo, as médias encontradas no estudo estão demonstrando que o clima organizacional na empresa Resil Calçados é satisfatório.

Nos resultados obtidos é possível observar que quanto ao gênero, predomina o público feminino, com 67%. Nota-se também que grande parte dos respondentes são jovens, totalizando 41%, com idades compreendidas entre 21 e 30 anos. O grau de escolaridade ficou com a maioria totalizando 36% ensino fundamental incompleto, e o tempo de empresa mostra que tem muita rotatividade, pelo motivo de 50% de colaboradores ter menos de 1 ano de participação dentro da organização.

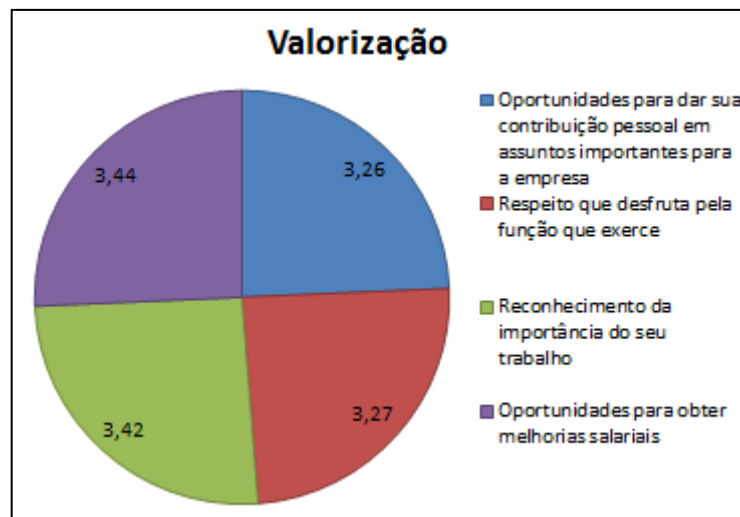
Gráfico 1 – Bloco 1



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

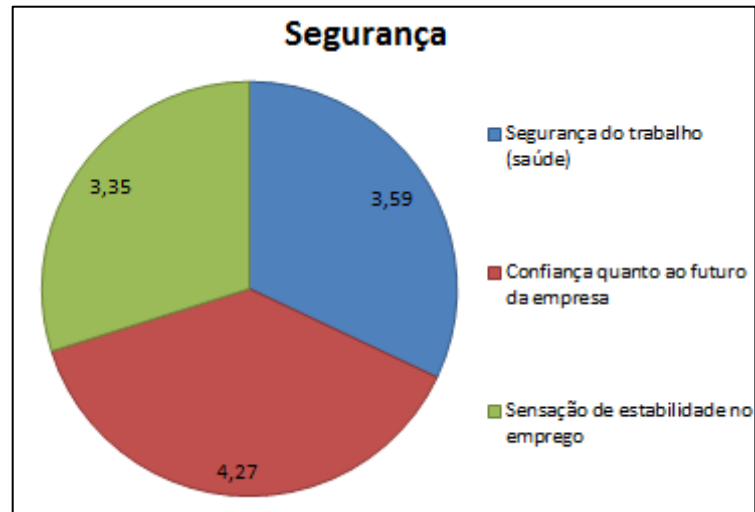
O primeiro bloco (Gráfico 1) – PROGRESSO PESSOAL: é o grau em que o indivíduo percebe o trabalho e a empresa como uma fonte de aprendizagem, desenvolvimento pessoal e crescimento profissional. Robbins (2005) atribui às organizações a tarefa de proporcionar o desenvolvimento das pessoas na empresa. Ele afirma que as organizações devem dar o apoio necessário para que os funcionários desenvolvam continuamente suas capacidades, habilidades e conhecimentos. Observa-se que a média está satisfatória, todas acima de 3,5 sendo que a menor média é o item Oportunidades de relacionamento interpessoal (3,67). Já a maior é Oportunidades e estímulo para aprender a realizar novas atividades (4,12).

Gráfico 2 – Bloco 2



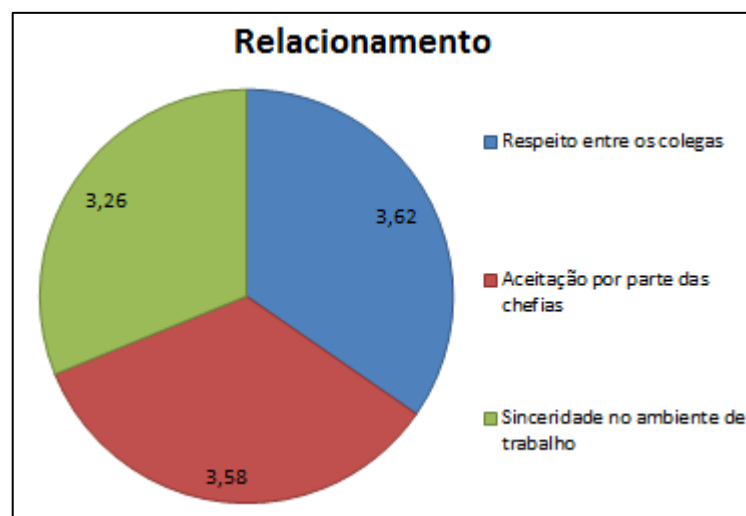
Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

O segundo bloco (Gráfico 2) – VALORIZAÇÃO: é o grau em que a pessoa percebe e sente o seu trabalho como fator de fortalecimento de sua autoestima, importância pessoal e de recompensas salariais. Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações significa investir na qualidade dos produtos e serviços e, conseqüentemente, atender melhor os clientes e ampliar as vendas (TACHIZAWA, FERREIRA, FORTUNA, 2001). Sobre o resultado, todos estão acima de 3, porém a empresa deveria estar mais atenta em demonstrar interesse quanto à opinião de seus colaboradores, pois ficou com a média (3,26), respeito pela sua função (3,27) e a sua importância para a empresa.

Gráfico 3 – Bloco 3

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

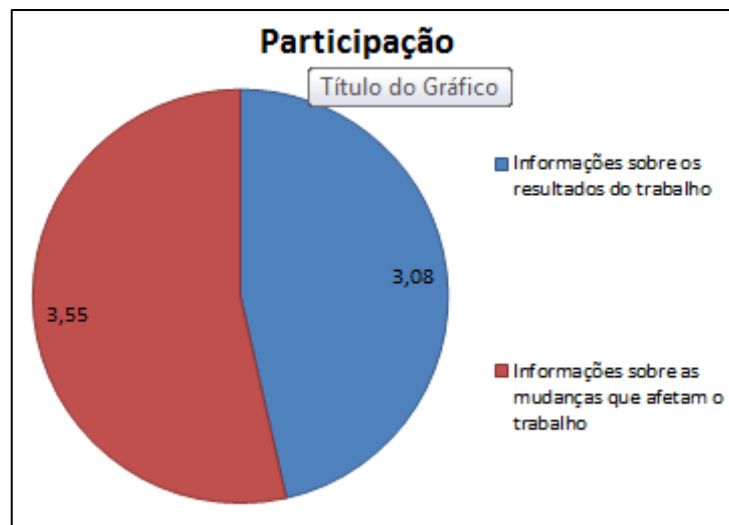
O Terceiro bloco (Gráfico 3) – SEGURANÇA: é o grau em que o indivíduo percebe a organização como um ambiente previsível e protegido. A segurança do trabalho pode ser determinada como um agrupamento de ações técnicas, administrativas, educacionais e comportamentais, cuja finalidade é prevenir acidentes, reduzindo as condições e procedimentos inseguros no ambiente de trabalho (BARSANO, 2012). De modo geral, os colaboradores se sentem seguros dentro da empresa (3,59), e principalmente, quanto ao futuro dela (4,27), sendo um fator de orgulho para a empresa.

Gráfico 4 – Bloco 4

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

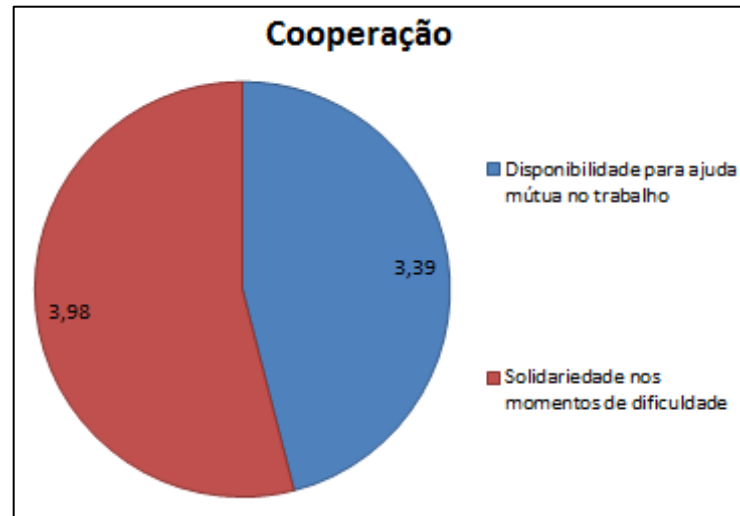
O Quarto bloco (Gráfico 4) – RELACIONAMENTO: é o grau em que a pessoa percebe na organização um ambiente de aceitação, franqueza e respeito mútuo. Esse quadro revela um fator muito importante na empresa de um clima organizacional benéfico, o relacionamento entre os colaboradores. O resultado de (3,62) se refere ao relacionamento de respeito com os colegas, é bom: a sinceridade no ambiente de trabalho ficou com o nível (3,26), avalia-se como razoável. Mas a empresa pode reavaliar para tornar o ambiente de trabalho mais harmônico.

Gráfico 5 – Bloco 5



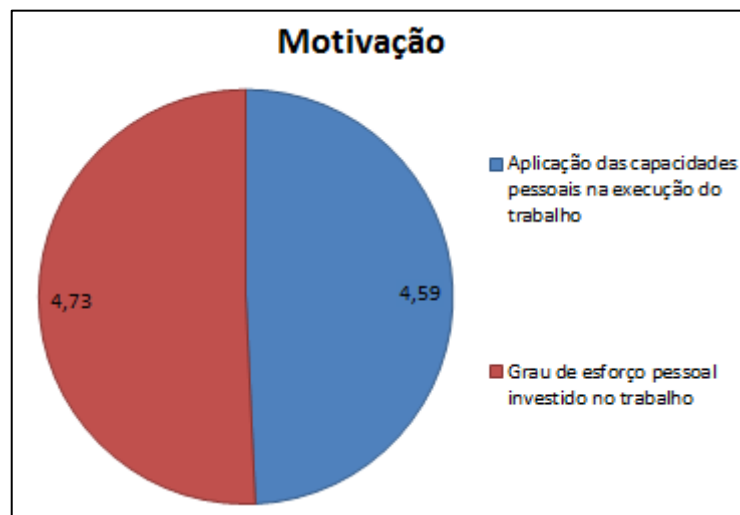
Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

O Quinto bloco (Gráfico 5) – PARTICIPAÇÃO: é o grau em que o indivíduo se percebe como sujeito ativo e consciente do desempenho do seu papel na organização. A organização é uma combinação de esforços individuais, que tem por finalidade objetivos coletivos, independente do que ela faz ou de seu tamanho. Segundo (MAXIMIANO, 2012, p.04), “as organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos”. O posicionamento dos colaboradores perante a participação na empresa está relacionado a informações sobre os resultados negativos ou positivos de seus desempenhos (3,55), o nível está satisfatório, porém a empresa deveria deixar mais nítidas essas informações (3,08).

Gráfico 6 – Bloco 6

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

O Sexto bloco (Gráfico 6) – COOPERAÇÃO: é o grau em que o indivíduo percebe um ambiente de solidariedade humana diante das necessidades dos colegas e da própria empresa. Como evidenciado no bloco 6, as maiorias, pelas respostas, acham que têm cooperação no ambiente de trabalho.

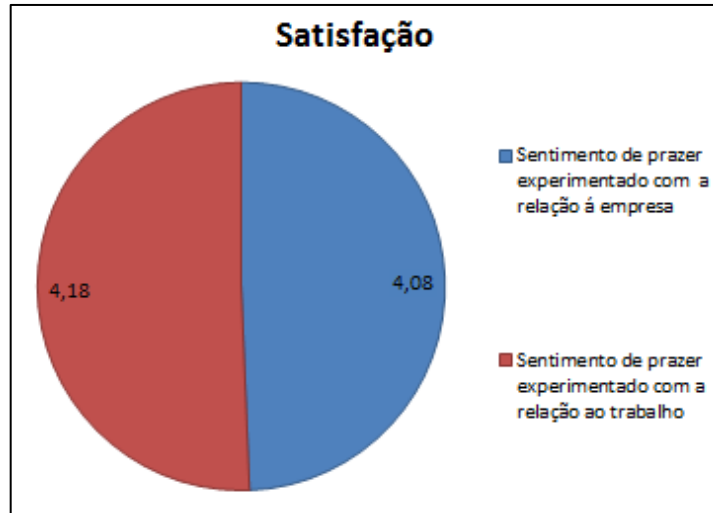
Gráfico 7 – Bloco 7

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

O Sétimo bloco (Gráfico 7) – MOTIVAÇÃO: é o grau de energia pessoal aplicado na realização das tarefas. Para Chiavenato (2005), a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa. O nível nesse bloco está favorável, e percebe-se que as pessoas estão motivadas em trabalhar na empresa em questão.

Nesse bloco foi onde os níveis alcançaram a maior satisfação, chegando muito próximo ao máximo que é 5.

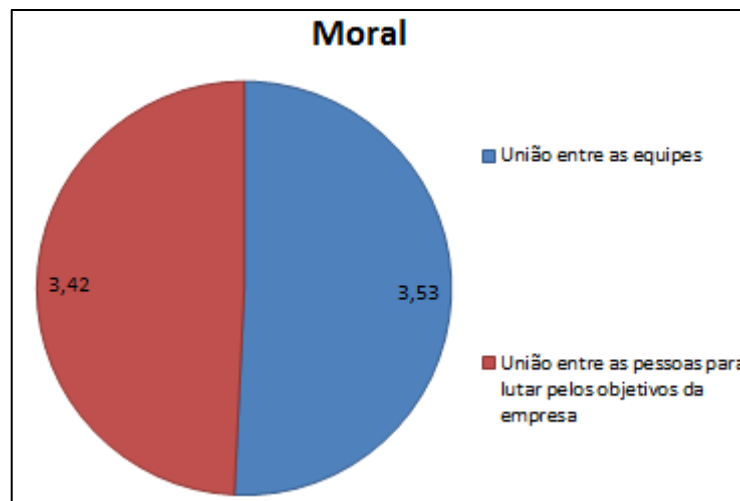
Gráfico 8 – Bloco 8



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

O Oitavo bloco (Gráfico 8) – SATISFAÇÃO: é a reação afetiva do trabalhador frente ao seu trabalho e aos aspectos que o envolvem. Para Tamayo (2004), o tempo dedicado ao trabalho, que representa uma parte significativa da vida do indivíduo, consiste num componente fundamental para a construção e o desenvolvimento do bem-estar pessoal e da felicidade. Assim, é fundamental a satisfação no trabalho. As respostas foram muito boas, atingindo um índice acima de 4, o que denota que a grande maioria está realmente satisfeita em trabalhar na empresa (4,08) e na sua função (4,18).

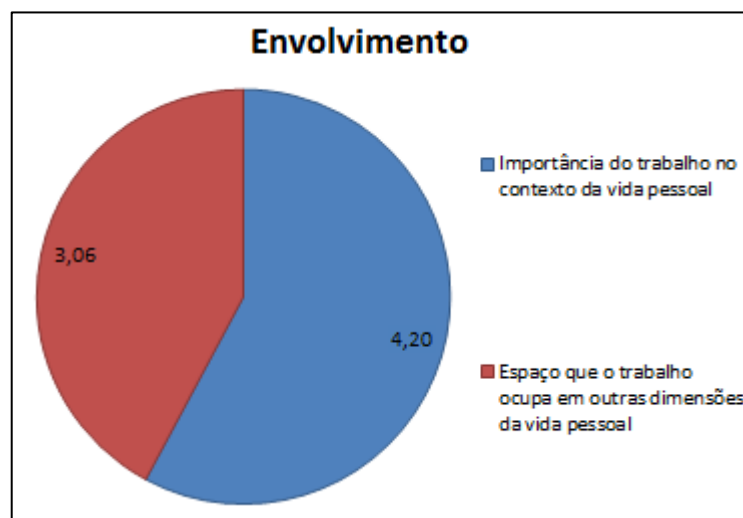
Gráfico 9 – Bloco 9



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

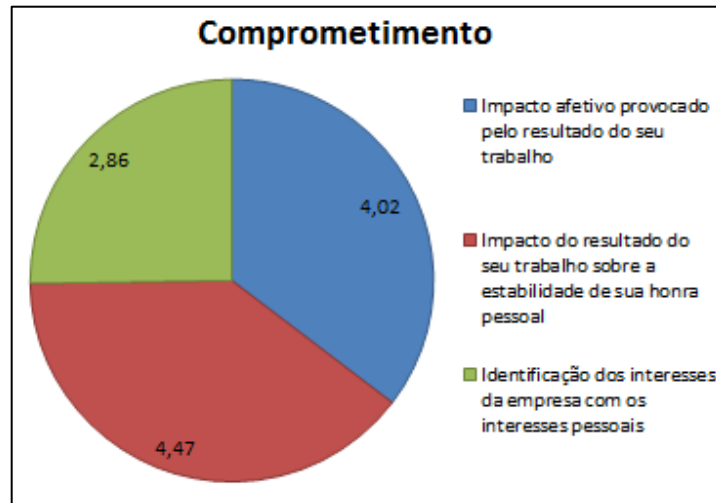
O Nono bloco (Gráfico 9) – MORAL: é o grau de coesão do grupo e de adesão dos seus membros para a consecução dos seus objetivos. Segundo Lisboa (2009, p.131), “para ser ético, pois, é necessário ter algum tipo de fé. Isso não significa que se deve, necessariamente, possuir fé religiosa, mas que se deve acreditar em algum valor intangível, de alto significado moral, como bondade, caridade, sinceridade, honestidade”. Considerado como um índice bom para a empresa, acima de 3, sendo um nível que não tem como comparar entre os colaboradores.

Gráfico 10 – Bloco 10



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

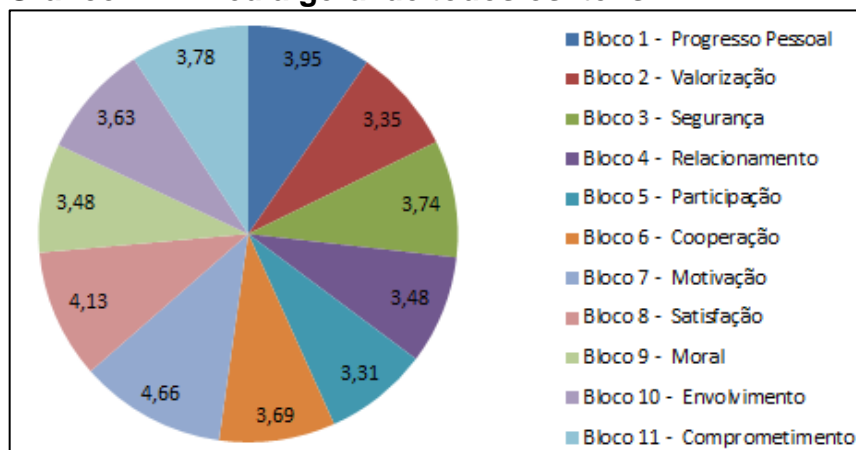
O Décimo bloco (Gráfico 10) – ENVOLVIMENTO: é o grau em que o empregado se acha imerso em seu trabalho, encarando-o como parte central em sua vida. Nos dias atuais, além da qualificação, deve haver o envolvimento e o comprometimento dos profissionais envolvidos com a empresa. Para alcançar esse nível de envolvimento são necessárias três condições: 1) as pessoas precisam acreditar que podem controlar as atividades de suas vidas; 2) que possuem uma visão positiva de si mesmas, acreditando no trabalho que podem exercer; e 3) visualizam no trabalho um meio de crescer e suprir suas necessidades psicológicas (SIQUEIRA e GOMIDE, 2004). Os níveis também são favoráveis, se mostram com um índice (4,20) de importância do trabalho para a sua vida pessoal, mas não deixando afetar muito, com índice de (3,06) quando levam esses assuntos para a casa.

Gráfico 11 – Bloco 11

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

O Décimo Primeiro bloco (Gráfico 11) – COMPROMETIMENTO: É o grau em que o trabalhador considera o seu desempenho no trabalho e os interesses da empresa como fatores decisivos na sustentação de sua identidade pessoal e no seu sentimento de bem-estar. Esse bloco é conciliável com o anterior, ou seja, o de envolvimento. O índice pode ser considerado como de bom comprometimento, porém no nível de interesses pessoais no ambiente externo, não tem tanta importância como o ambiente interno. Entretanto, o que mais chamou a atenção foi a média mais baixa na pesquisa, chegando ao índice de (2,86). Isso revela a necessidade de mais participação dos colaboradores nas ações e decisões da empresa.

Contemplando todos os blocos, a fim de buscar uma melhor interpretação da satisfação dos colaboradores perante a empresa estudada, buscou-se demonstrar as médias resultantes do coletivo:

Gráfico 12 – Média geral de todos os itens

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

No contexto da compensação, obteve-se a menor média (3,31), esse bloco se refere à participação entre os colaboradores aos assuntos de seus resultados e da empresa pesquisada. Entretanto, mesmo com essa percepção e fazendo uma relação meramente presumível, o maior nível de satisfação dos colaboradores foi atingido no bloco 7 com a média de (4,66), sendo que foram os aspectos vistos mais positivamente pelos colaboradores, que seria a motivação no clima organizacional.

5 CONCLUSÃO

O artigo teve como objetivo analisar a percepção dos colaboradores da empresa Resil Calçados no que tange ao clima organizacional e sua influência na motivação dos colaboradores.

Através da revisão bibliográfica, pôde-se concluir que o clima organizacional é de extrema importância para obter um ambiente de trabalho favorável. Dentre todos os fatores do clima organizacional, a motivação é a que mais interfere nos resultados esperados da empresa, são diversos os motivos que levam o indivíduo a estar ou não estar motivado dentro de uma organização, sendo que na maioria das vezes estão ligados a fatores internos. Dessa forma, a empresa deve agir para manter sempre seus colaboradores motivados, para que eles trabalhem com determinação, buscando alcançar os objetivos da organização.

Acredita-se que o objetivo principal da pesquisa foi atingido, visto que os dados analisados evidenciaram que o clima organizacional da empresa analisada é favorável, apesar da média mais baixa da pesquisa ser a falta de informações de seus resultados, ponto que a empresa necessita dar maior atenção.

No entendimento dos colaboradores diante do clima organizacional, os resultados obtidos foram positivos, pois se reflete na análise dos resultados que a empresa é comprometida e se preocupa com os fatores determinantes da satisfação dos colaboradores. Os resultados obtidos apontam percentuais relevantes. Embora ainda existam alguns pontos que requerem melhoria, quase a totalidade dos colaboradores se mostra satisfeita com as práticas adotadas pela empresa.

A principal limitação referente ao estudo relaciona-se à participação dos respondentes. Em um primeiro momento, retornaram apenas 41 questionários. No entanto, após insistência da pesquisadora obteve-se os 25 questionários restantes.

Há indícios de que quanto melhor o relacionamento entre os colaboradores e gestores, melhor será o clima organizacional, pois os fatores motivacionais são os causadores do aumento da produtividade e da satisfação pelo trabalho e pelo ambiente em si. Passa-se parte da vida trabalhando em organizações, portanto, faz-se necessário um ambiente agradável, no qual o colaborador sinta-se confortável e satisfeito em desempenhar suas tarefas diárias. O trabalho é essencial para o ser humano, é dele que surge a motivação e, conseqüentemente, a satisfação em relação ao ambiente.

Deixam-se duas sugestões para a empresa pesquisada: (a) a atenção por parte da direção aos quesitos constantes nos blocos 2 e 5 –Valorização e Participação;(b) aplicar novamente a pesquisa depois dos ajustes dos blocos mencionados acima.

Conclui-se que o estudo demonstrou que a pesquisa de clima organizacional é importante para a empresa, na medida em que contribui para a melhoria da satisfação e da motivação dos colaboradores.

Por fim, sugere-se outras pesquisas relacionadas à inovação tecnológica. Também seria interessante reaplicar esse estudo com base nas médias baixas que foram apresentadas, podendo assim verificar se esses fatores analisados seriam alterados dentro de um novo contexto.

REFERÊNCIAS

BARSANO, P. R.; BARBOSA, R. P. **Segurança do trabalho**: guia prático e didático. São Paulo: Érica, 2012.

BISPO, Carlos A. Ferreira. Um **novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. EESC – USP, 2006.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcindo; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa Métodos Qualitativos, Quantitativos e Mistos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAFT, R. L. **Administração**. 4. ed. São Paulo:LTC, 2005.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Administração de Recursos Humanos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2001.

DEWES, Fernando. **Comportamento Organizacional: temas selecionados**. Taquara: Faccat, 2007.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional: Conceitos e praticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 7.Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LISBOA, Lázaro Plácido. **Ética Geral e Profissional em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima Orzanizacional**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**: Treinamento em grupo. 13. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE, 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Cultura Organizacional e desempenho**: pesquisa, teoria e aplicação. Lorena: Stiliano, 2000.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE S. Jr. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização**. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada as estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TAMAYO, A. **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, Mariana Monfort. **Motivação e Satisfação no Trabalho**: em busca do bem-estar de indivíduos nas organizações. Curitiba: InterSaberes, 2014.