



Caderno de Administração

ISSN: 2238-1465

Unuversidade Estadual de Maringá

LOCATELLI, Manoel Antonio; SGARBOSSA, Maira; MOZZATO, Anelise Rebelato
CONTRIBUIÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA
MOTIVAÇÃO DE TRABALHADORES DE UMA COOPERATIVA
Caderno de Administração, vol. 31, núm. 2, 2023, Julho-Dezembro, pp. 85-109
Unuversidade Estadual de Maringá

DOI: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v31i2.62561>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=733876314006>

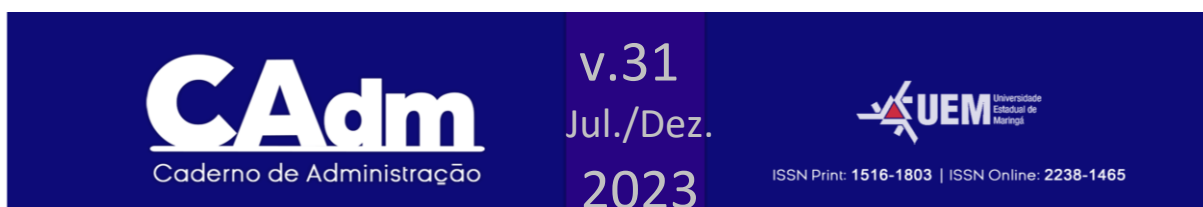
- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org



Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto



Doi: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v31i2.62561>



CONTRIBUIÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA MOTIVAÇÃO DE TRABALHADORES DE UMA COOPERATIVA

CONTRIBUTION OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE ON THE MOTIVATION OF WORKERS OF A COOPERATIVE

Manoel Antonio LOCATELLI¹

Maira SGARBOSSA²

Anelise Rebelato MOZZATO³

Recebido em: 21/02/2022

Aceito em: 09/05/2022

RESUMO

O clima organizacional e a motivação dos trabalhadores há tempos se mantêm como pauta para os gestores das organizações. Desse modo, o presente artigo objetiva avaliar as percepções dos trabalhadores da Cotrisal em relação ao clima organizacional e suas contribuições para a motivação no trabalho. Trata-se de um estudo de caso de cunho descritivo, com abordagem quantitativa. Para a coleta de dados utilizaram-se dois questionários, respondidos de forma anônima e aplicados de forma física junto aos trabalhadores da unidade de peças, ferragens e implementos da cooperativa. Os resultados revelam que o clima organizacional contribui na motivação e, essa contribuição, se dá devido a percepção e absorção das ideias, referentes às condições de trabalho, liderança, remuneração, satisfação pessoal, relacionamento com os colegas e organização do trabalho, por parte do trabalhador, perante à equipe de trabalho. Assim, o estudo contribui para elevar a compreensão sobre a necessidade de aquisição de conhecimentos pelos gestores da organização, no que se refere ao desenvolvimento humano e empresarial que, por meio dele, poderá orientar-se quanto a suas políticas, ambiente físico, liderança, para se tornar mais eficaz e buscar melhorias contínuas. Conclui-se que embora a motivação tenha origem em fatores internos, os fatores externos, a exemplo daqueles que afetam o clima organizacional, também repercutem na motivação dos trabalhadores.

¹ Universidade de Passo Fundo. Brasil. – email: 174552@upf.br

² Universidade de Passo Fundo. Brasil. – email: 114278@upf.br

³ Universidade de Passo Fundo. Brasil. – email: anerebe@upf.br

Palavras-chave: Clima Organizacional. Motivação. Trabalho.

ABSTRACT

Organizational climate and employee motivation have long been on the agenda of organizational leaders. Therefore, this article aims to evaluate the perceptions of Cotrisal employees regarding the organizational climate and its contributions to motivation at work. This is a descriptive case study with a quantitative approach. For data collection, two questionnaires were used, answered anonymously, which were physically applied to the employees of the Parts, Hardware, and Cooperative Equipment Unit. The results show that the organizational climate contributes to motivation and this contribution is due to the perception and absorption of ideas related to working conditions, leadership, compensation, personal satisfaction, relationship with colleagues, and work organization, by the employee facing the work team. Thus, the study contributes to raising the understanding of the need to acquire knowledge from managers of the organization, concerning human and business development, which, through it, can be guided by its policies, physical environment, and leadership, to become more effective and seek continuous improvement. It is concluded that although motivation originates from internal factors, external factors, such as those that affect the organizational climate, also affect the motivation of workers.

Keywords: Organizational Climate. Motivation. Work.

INTRODUÇÃO

O elemento central para o desenvolvimento, diferenciação e sucesso das organizações é o capital humano, por isso é essencial se ater ao clima organizacional (Silva et al., 2017). Por sua vez, a motivação apresenta-se como um conceito relevante quando se trata do comportamento humano dentro das organizações, o qual reflete no clima organizacional. Com isso em vista, torna-se possível compreender o quanto um estudo relacionado ao clima organizacional e à motivação possui importância para os trabalhadores, para a evolução da área de Gestão de Pessoas (GP) e das organizações, num contexto geral (Silva et al., 2019). Luz (1996) assinala a necessária atenção por parte dos administradores, referente ao comportamento dos indivíduos no trabalho. Tal atenção se faz presente no momento em que os líderes se mostram sensibilizados e convencidos da importância da GP e do clima organizacional.

O clima organizacional diz respeito às impressões ou percepções dos trabalhadores sobre o ambiente de trabalho (Almeida; Souza, 2013). Ele possui considerável relevância na busca de vantagem competitiva para as organizações, já que os novos modelos de gestão exigem comprometimento por parte dos trabalhadores (Mantovani; Greatti, 2017). Com isso, nota-se a importância de conhecer o clima organizacional, pois maiores mudanças podem ser feitas no momento em que há maior satisfação dos trabalhadores (Luz, 1996).

Por sua vez, de modo geral, a motivação se define como um estado interior que leva a pessoa a se comportar de determinado modo. Analisada de outra perspectiva, a motivação faz referência ao desejo de alcançar um objetivo, uma meta. Portanto, ela resulta de vontades, desejos ou necessidades (Spector, 2002).

A conduta motivacional necessita ser entendida como uma junção de aspectos eventuais. Estes, essencialmente, são: uma necessidade interna, um comportamento de busca e o próprio

oferecimento de um fator satisfatório. Nessa lógica, Vergara (2010, p. 14) infere que a motivação é como “uma força que impulsiona as pessoas a agirem, cujo impulso é gerado por fatores internos aos indivíduos, ou seja, as necessidades individuais; sendo assim, não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou àquilo”. Com isso, nota-se que não há possibilidade de colocar necessidades em um indivíduo, afirma Bergamini (2003, p. 64) “ninguém motiva ninguém. O potencial motivacional já existe dentro de cada um”. Entretanto, identificar o clima organizacional pode ajudar a aumentar a eficiência da organização, pois contribui para a criação de um ambiente que satisfaça as necessidades dos trabalhadores, ao mesmo tempo que canaliza os comportamentos em direção ao alcance dos objetivos organizacionais (Ferreira, 2017).

Ao abordar os temas clima organizacional e motivação, nota-se que eles são trabalhados com diferentes abordagens em diversas pesquisas, a exemplo da pesquisa de Shanker et al. (2017), com aspectos do clima organizacional e do comportamento inovador; Coronel et al. (2021) trata da incidência da rotatividade no clima organizacional; Bento et al. (2022) pautam-se no que diz respeito a clima e identificação organizacional. Quanto à motivação, Machado et al. (2021) tratam da estabilidade no trabalho e sua relação com os aspectos motivacionais; Bichett e Vargas (2021) estudam os fatores influenciadores na satisfação e motivação no trabalho; e, Jungert et al. (2018) analisam como colegas de trabalho intervêm na motivação uns dos outros.

Tais pesquisas também indicam a necessidade de mais estudos sobre os temas aqui abordados, a exemplo de Silva et al. (2019) que destacam a necessidade de estudos sobre clima organizacional, aprofundando-os ao ponto de ser possível especificar por contexto e época. Nesse sentido, Dalcegio e Trevisol (2018) consideram importante a continuidade na pesquisa sobre, além do clima, a sua relação com a qualidade de vida no trabalho (QVT). No que tange à motivação, Jungert et al. (2018) assinalam a necessidade de estudá-la em uma linha temporal, dentro da organização, assim como Howard et al. (2016) sugerem mais investigações sobre os perfis motivacionais e suas variáveis.

Todavia, apesar do clima organizacional e a motivação terem se tornado pauta relevante, há um campo em aberto relacionando as duas variáveis, o que justifica a realização desta pesquisa. Além da justificativa teórica, de maneira prática, justifica-se este estudo em razão da importância do clima organizacional e da motivação dos trabalhadores na cooperativa Tritícola Sarandi LTDA (Cotrisal).

A Cotrisal é uma cooperativa que atua há sessenta e quatro anos no beneficiamento, transporte e comercialização de trigo, milho e soja, possuindo inúmeras lojas, dentre as quais se escolheu uma, a que vende peças, ferragens e implementos agrícolas. A escolha da cooperativa se deu em razão da sua estrutura e importância para a região, além da identificação da necessidade de conhecer e entender como as percepções dos trabalhadores sobre o clima organizacional contribui na motivação laboral, visando a maximização de resultados, a eficácia nas atividades, o bem-estar e o desenvolvimento dos trabalhadores e da organização. Além disso, justifica-se a escolha pela acessibilidade e interesse dos seus trabalhadores e gestores em contribuir para com a pesquisa.

Dado o exposto, visando melhores resultados para a cooperativa, e também, o bem-estar de seus trabalhadores, tem-se como questão de pesquisa: qual a percepção dos trabalhadores da Cotrisal em relação ao clima organizacional e a sua contribuição para a motivação no trabalho? Diante de tal realidade e necessidade, tem-se como objetivo geral da pesquisa avaliar as percepções dos trabalhadores da Cotrisal em relação ao clima organizacional e suas contribuições para a motivação no trabalho.

Após esta introdução, o presente artigo expõe o referencial teórico e nele trabalha-se o clima organizacional e a motivação no trabalho. Na sequência, os procedimentos metodológicos são explicitados, com as respectivas técnicas e instrumentos utilizados para a coleta e análise dos dados. Em uma quarta seção, apresentam-se os resultados da pesquisa, seguidos das análises. Por fim, as conclusões determinam o fechamento do trabalho.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Ainda há confusões conceituais e sobreposições sobre o real significado do clima organizacional e da cultura em uma organização (Lanzer, 2017). A expressão cultura organizacional faz referência às crenças da organização (ambiente da organização), ideologia, ideias, princípios, tradições e mitos. Pode-se associar a cultura da organização à própria personalidade de uma pessoa; um conglomerado de estilos, princípios e crenças, que torna uma organização única mediante as demais. Em síntese, as identidades próprias das pessoas e da organização se moldam sobre e através da cultura organizacional (Luz, 2003). Como refere Lanzer (2017, p. 17), “a cultura é um conjunto de valores que rege o comportamento de um grupo”.

Por sua vez, com uma perspectiva que se refere mais a sentimentos do que a cultura, encontra-se o clima organizacional. Embora ele tenha recebido maior destaque nos últimos anos, o assunto já era pauta desde a década de 1930 e apareceu como consequência direta da influência das motivações e também dos reconhecimentos para com os trabalhadores (Feltrin, 2020).

Uma definição para clima organizacional trata das impressões ou percepções dos trabalhadores sobre o ambiente de trabalho; o clima é um reflexo do próprio comportamento organizacional, associado a valores, princípios e atitudes, que influem no relacionamento dentro do ambiente em que se trabalha (Almeida; Souza, 2013; Lanzer, 2017).

Nessa lógica, para Luz (2003) tornou-se fundamental compreender o pensamento dos trabalhadores sobre a instituição, nos mais diversos aspectos, visto que há a possibilidade de elevar a QVT e, como consequência, a qualidade e a produtividade em uma organização. Nesse sentido, Mantovani e Greatti (2017, p. 20) evidenciam que a busca por melhores resultados implica no envolvimento dos trabalhadores com os objetivos da organização, e assim, “o clima organizacional precisa ser favorável ao desempenho das atividades dentro da organização, pois o comprometimento dos colaboradores dependerá do fato de estarem satisfeitos com a postura adotada pela organização.”

Ainda, no que tange ao clima organizacional, destaca-se a pesquisa de Zacher e Yang (2016) que relaciona o clima ao envelhecimento bem-sucedido em empresas australianas. Nessa linha, Vanajan, Bültmann e Henkens (2020) articulam aspectos do clima organizacional às experiências vivenciadas por trabalhadores de idade mais elevada. Em outra perspectiva, mas ainda direcionada, Guimarães e Gomes (2020) analisam o clima organizacional em um modelo de capitalismo de plataforma, com vinculação empregatícia incerta.

Percebida a relevância da pesquisa de clima organizacional, identificar os fatores que o alteram, torna-se essencial para a otimização dos resultados, uma vez que segundo Nakata et al. (2009) e Araújo et al. (2017) ele sofre a influência de crenças, decisões e da própria cultura da organização. Portanto, como refere Luz (1996), visto que o clima organizacional diz respeito à representação do grau de satisfação material e emocional dos trabalhadores, torna-se relevante

seu conhecimento, já que sua avaliação evidencia uma predisposição (ou não) dos trabalhadores à mudança, à implantação ou à manutenção de novas práticas de trabalho.

Ademais, cabe destacar que o clima organizacional se classifica em: clima desfavorável (frio, distante socialmente, conflitante, negativo, pessimista), neutro (monotonia, ausência de criatividade e desinteresse) e favorável (presença de calor humano, satisfação, comprometimento, integração, abertura ao novo) e os resultados podem levar ou não a maior ou menor produtividade (Sousa; Garcia, 2011). Logo, quanto à sua categorização, Motta (2006) classifica o clima organizacional em: clima desfavorável, neutro e favorável. Na primeira versão mencionada, o trabalhador apresenta-se frio, distante socialmente, conflitante, negativo, pessimista; o clima neutro remete a monotonia, ausência de criatividade e desinteresse; por fim, quando há um clima favorável, nota-se a presença de calor humano, satisfação, comprometimento, integração, abertura ao novo e, conseqüentemente, evolução na produtividade.

Doravante, tratando-se de aspectos históricos, na década de 1990 o clima organizacional foi muito pesquisado em instituições escolares (Toro, 2001), hospitais, organizações financeiras e organizações em geral (Tamayo, 1999). Essas pesquisas utilizavam métodos de coleta de dados qualitativos e quantitativos (Álvarez, 1992). Com ambas as abordagens, a maioria dos estudos na área do comportamento organizacional têm medido o clima organizacional a partir da percepção do trabalhador, sendo as técnicas de entrevistas e grupos focais as mais utilizadas na abordagem qualitativa, e os questionários com escalas nas abordagens quantitativas.

No Quadro 1, são apresentados alguns desses instrumentos utilizados para mensurar o clima organizacional.

Quadro 1 - Medidas de clima organizacional

Escala/autor/ano	Dimensões da escala
Escala de clima organizacional – OCQ - Litwin e Stinger (1968)	1) estrutura, 2) responsabilidade, 3) desafio, 4) recompensa, 5) relacionamento, 6) cooperação, 7) conflito, 8) identidade e, 9) padrões.
Escala de clima organizacional – OCDQ – Halpin e Croft (1969)	1) falta de envolvimento, 2) rotina, 3) moral amizade, 4) distância, 5) produção, 6) estímulo e, 7) consideração.
Escala de clima organizacional – BOCI – Payne e Pheysey (1970)	1) autoridade, 2) restrição, 3) interesse pelo trabalho, 4) relações pessoas, 5) rotina e, 6) senso de comunidade.
Escala de clima organizacional – ACQ – Schneider e Bartlett (1970)	1) suporte administrativo, 2) estrutura administrativa, 3) preocupação com os empregados, 4) independência, 5) conflitos internos e, 6) satisfação geral.
Escala de clima organizacional - Sbragia (1983)	1) estado de tensão, 2) ênfase na participação, 3) proximidade da supervisão, 4) consideração humana, 5) autonomia presente, 7) prestígio obtido, 8) tolerância existente, 9) clareza percebida, 10) justiça predominante, 11) condições de progresso, 12) apoio logístico, 13) reconhecimento proporcionado e, 14) forma de controle.

Escala/autor/ano	Dimensões da escala
Escala de clima organizacional – Kolb, Rubin e McIntyro (1986), com base nas pesquisas de Litwin e Stringer (1968)	1) conformismo, 2) clareza organizacional, 3) calor e, 4) apoio liderança.
Escala de clima organizacional - Coda (1997)	1) compensação, 2) maturidade empresarial, 3) colaboração entre áreas funcionais, 4) valorização profissional, 5) identificação com a empresa, 6) de comunicação, 7) sentido de trabalho e, 8) política global de recursos humanos.
Escala de Clima Organizacional - Tamayo (1999)	1) liderança organizacional, 2) comprometimento, 3) segurança no trabalho, 4) ambiente de trabalho, 5) mudanças sem rumo certo, 6) valorização do empregado e, 7) treinamento.
Escala de Clima Organizacional (ECO) - Toro (2001)	1) relações interpessoais, 2) estilo de direção, 3) sentimento de inclusão, 4) retribuição, 5) disponibilidade de recursos, 6) estabilidade, 7) clareza e coerência de direção e, 8) valores coletivos.
Organizational Climate Measure - Patterson <i>et al.</i> (2005)	1) relações humanas, 2) processos internos, 3) sistemas abertos e, 4) objetivo racional.
Escala de Clima Organizacional - Martins (2004) adaptada de Toro (2001 para o contexto brasileiro) - pode ser utilizado em diversos tipos de empresas	1) apoio da chefia e da organização, 2) recompensa, 3) conforto físico, 4) controle/pressão e, 5) coesão entre colegas.
Escala de Clima Organizacional - para Organizações de Saúde – Menezes <i>et al.</i> (2009)	1) segurança, 2) estratégia, 3) remuneração, 4) relacionamento e espírito de equipe, 5) relação com a comunidade, 6) liderança e, 7) desenvolvimento profissional.
Escala de Avaliação do Clima Organizacional - CLIMOR (Rueda e Santos, 2011)	1) comunicação, 2) integração e satisfação, 3) desenvolvimento profissional e benefícios, 4) ergonomia, 5) condições de trabalho e, 6) processo decisório.
Bizarria <i>et al.</i> (2016)	1) conforto físico, 2) recursos necessários para realização do trabalho, 3) reconhecimento e valorização, 4) coesão entre colegas e sentimento de equipe, 5) liderança, 6) satisfação no trabalho, 7) conflitos internos, 8) preconceitos, 9) grau de responsabilidade, 10) segurança e estrutura, 11) cultura organizacional e, 12) sentimento de que o trabalho é importante.
Escala de Clima Organizacional – Santos <i>et al.</i> (2019) – para organizações públicas	1) liderança, 2) comunicação, 3) estratégias e planos, 4) melhoria contínua e, 5) aprendizagem.

Fonte: elaborado pelos autores com base em Ahrens, Timossi e Francisco (2014), Ferreira (2017), Ceribeli e Lima (2018) e Santos (2021).

Destaca-se que o estudo sobre a primeira escala de clima organizacional teve origem nos Estados Unidos (realizada por Litwin e Stinger em 1968) e, após, outros modelos foram criados em busca da mensuração do clima organizacional (Ferreira, 2017). Apesar da existência de inúmeros instrumentos para avaliar/mensurar o clima organizacional (Quadro 1), cada organização deve adaptar o instrumento à sua realidade, devido às características únicas de cada cultura organizacional, como bem pontuam os pesquisadores sobre o tema, a exemplo de Tamayo (1999).

Ao estudar o clima organizacional direcionado às condições de trabalho e qualidade de vida (QV), Dalcegio e Trevisol (2018) destacam que o mesmo se reflete diretamente nas condições de trabalho e QV e vice-versa; também apontam repercussões pessoais, sociais e até mesmo familiares aos trabalhadores. Nesse sentido, Vergara (2016) pontua que, assim como as condições de trabalho, a liderança e o desenvolvimento dos indivíduos mobilizam esforços e influenciam positivamente os trabalhadores, em forma de contribuições, credibilidade, confiança e trabalho em equipe. Ao direcionar-se especificamente ao líder, aquele que acredita no potencial dos trabalhadores e proporciona aos seus subordinados uma visão clara dos objetivos da organização, passa a gerar maior dedicação e motivação aos trabalhadores, o que culmina em fortalecimento e credibilidade para o líder (Dalcegio; Trevisol, 2018).

Além dos aspectos já relacionados ao clima organizacional, Chaves e Lima (2019) destacam a relevância da remuneração dos trabalhadores. Na mesma linha de pensamento, Dalcegio e Trevisol (2018) apontam que a remuneração e os benefícios, quando coerentes, estimulam a autoconfiança e fazem com que haja um sentimento de reconhecimento das competências profissionais e do desempenho no ambiente organizacional, além de possibilitar o crescimento na satisfação dos trabalhadores.

A satisfação, conforme visto, contribui positivamente em diversos aspectos organizacionais, assim como o relacionamento com os colegas, apontado por Carvalho (2009) e Dalcegio e Trevisol (2018) como uma das condições mais relevantes para a facilitação de um clima de confiança e respeito mútuo, capaz de proporcionar relações harmônicas e colaborativas. Limongi-França (2014) e Silva *et al.* (2019) vão além e afirmam que poder opinar na organização e ter bom relacionamento com os colegas, são fatores atuantes também na motivação dos trabalhadores, visto que possuem relação com a responsabilidade, o progresso e o crescimento dos mesmos, além do trabalho propriamente dito. Trabalho esse que, para Smircich e Morgan (1982) e Bergamini e Coda (1997), necessita ser organizado pela liderança; a liderança se encontra tão presente no pensamento popular que se vê a ausência de liderança como a falta de organização. Gil (2016) acrescenta a essa ideia a importância da comunicação entre os trabalhadores, com canais que permitam o máximo de acesso ao conhecimento. Com isso, elevar-se-á a probabilidade de um trabalho mais adequado e com maior qualidade.

Como um aspecto que sofre influência do clima organizacional, salienta-se a motivação. O clima organizacional contribui tanto direta quanto indiretamente nos aspectos motivacionais, de forma positiva ou, sob determinadas situações, negativa (Facco; Almeida; Augusto; Barbosa; Bodart, 2012).

MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações, conforme crescem e se desenvolvem, preocupam-se cada vez mais em atingir resultados melhores e em adquirir vantagem competitiva e, para isso, faz-se necessário

trabalhadores motivados (Tejada, 2013). A motivação “trata-se, mais precisamente, de uma fonte autônoma de energia cuja origem se situa no interior de cada um, e que não responde a qualquer tipo de controle do mundo exterior” (Bergamini, 2002-2003, p. 64). Logo, para Machado et al. (2021) a motivação é, simultaneamente, um aspecto fundamental para as organizações, seu crescimento e desenvolvimento, e também de um considerável desafio devido à sua complexidade.

Os estudos sobre motivação são realizados em todos os ramos de atividade humana, principalmente, no campo das organizações. Nessa área, pesquisadores se esforçam para dimensionar e caracterizar os objetivos motivacionais no ambiente de trabalho, logo, diversas abordagens acerca da motivação são encontradas na literatura, a exemplo da “teoria da hierarquização das necessidades humanas” de Abraham H. Maslow, Teoria X e Y de Douglas McGregor, “teoria das necessidades manifestas” de Henry Murray, “teoria dos dois fatores” desenvolvida por Frederick Hezberg, “conceito de reforço no comportamento” por Burrhus Frederic Skinner, “teoria relacionada as necessidades dos trabalhadores” por David McClelland e “criação de um modelo comportamental com enfoque em aprendizado social” por Victor Vromm e Julian Rotter (Marras, 2011).

Ademais, em um contexto recente, a motivação vem sendo estudada por Machado et al. (2021) com a abordagem da estabilidade e instabilidade no trabalho e sua relação com os aspectos motivacionais. Bichett e Vargas (2021) abordam em sua pesquisa os fatores influenciadores na satisfação dos trabalhadores e sua motivação no trabalho. Jungert et al. (2018) analisam como colegas de trabalho podem apoiar as necessidades uns dos outros e intervir na motivação da equipe de trabalhadores.

Considerando essa diversidade de abordagens acerca da motivação, o presente estudo enfatiza a proposta por Bergamini (1982), a qual considera que a motivação surge das necessidades intrínsecas, sem desconsiderar as necessidades extrínsecas. Nessa perspectiva, Vergara (2016) destaca a motivação como, sobretudo, intrínseca, todavia, indica a capacidade dos fatores externos para estimular, incentivar e até potencializar o processo motivacional. Nessa lógica, administrar o potencial de motivação das pessoas, possui, por vezes, situações problemáticas. Isso ocorre, também, pelo fato de que, muitas vezes, nem mesmo determinado indivíduo se dá conta de suas necessidades internas, tanto que, tentar projetar as motivações dos líderes nos trabalhadores ou padronizar o processo motivacional limita as possibilidades de sucesso dos gestores da organização, havendo consideráveis possibilidades de não se atingir os objetivos de desenvolvimento humano, dada a complexidade existente no comportamento motivacional (Bergamini, 2002-2003).

Por sua vez, Machado et al. (2021) em um estudo realizado com ênfase em estabilidade no trabalho e motivação, salientam que a estabilidade em um emprego não sustenta a motivação por si só, e que há uma variedade considerável de fatores extrínsecos influentes na força motivacional. Na lógica dos fatores extrínsecos, a fim de especificar aqueles influentes na motivação, Bichett e Vargas (2021) destacam alguns capazes de impactar positiva e negativamente na motivação dos trabalhadores, como a remuneração e a valorização/reconhecimento (aspectos de responsabilidade da liderança). Apontam também, a importância da criação e implementação de estratégias direcionadas a tais fatores, que valorizem as necessidades nas dimensões pessoal e profissional.

No que refere às estratégias organizacionais direcionadas, Jungert et al. (2018) embasados em seu estudo que se direciona ao relacionamento entre colegas de trabalho e motivação, salientam que intervenções relativamente sutis e rápidas na equipe de trabalhadores podem

tornar-se uma alternativa eficaz para o suporte às necessidades, e, conseqüentemente, para o aumento da motivação. Acresce a ideia de que a dependência das organizações no que se refere ao trabalho em equipe cresce gradativamente, e com isso, os colegas desempenham um papel importante para estimular a motivação dos trabalhadores.

Em concordância com as ideias apresentadas, Gil (2016) e Oliveira e Estivalet (2019) afirmam que, por mais que a motivação se trate de um impulso interior e intrínseco, existe a possibilidade de criação de estímulos no meio externo que influenciam o processo motivacional, o que permite que o trabalho seja realizado de maneira satisfatória. Nesse sentido, tornar o ambiente externo favorável à motivação dos trabalhadores maximiza, direta ou indiretamente, os resultados finais da organização, levando-a a patamares maiores em relação aos seus objetivos.

Como fatores externos que influenciam negativamente a motivação, Bakker (2015) aponta que se as demandas de trabalho são demasiadamente altas e os recursos para realizar tal trabalho se apresentam baixos, até mesmo os trabalhadores que se encontram motivados podem vir a perder tal motivação, bem como, apresentar queda de engajamento no trabalho.

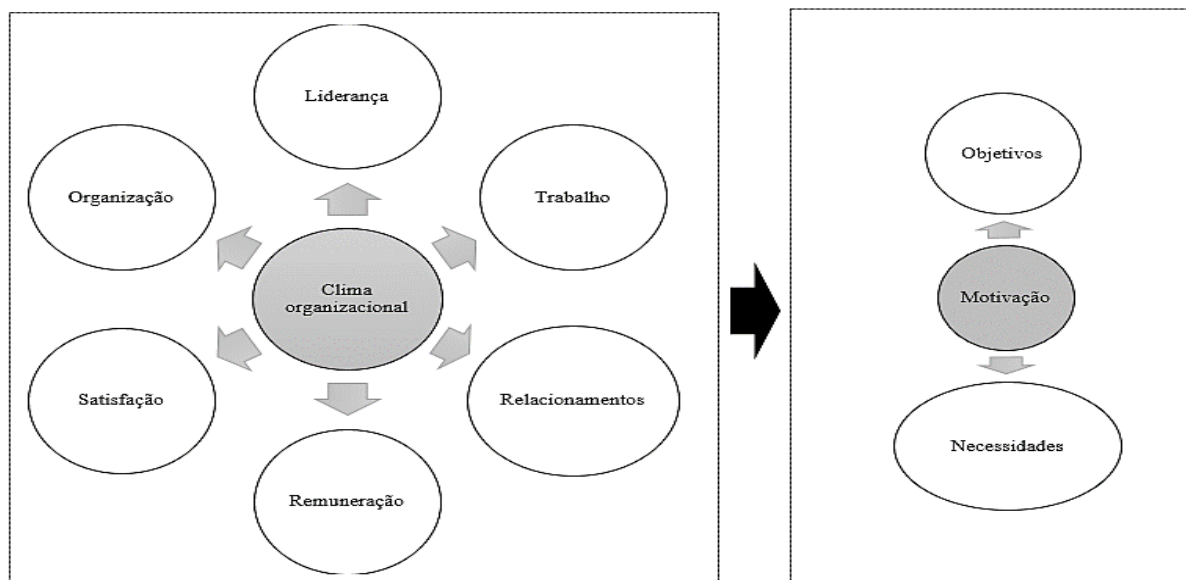
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se classifica como um estudo de caso único (YIN, 2001), com abordagem quantitativa e caráter descritivo (GIL, 2007). Ela foi realizada junto à loja que comercializa peças, ferragens e implementos agrícolas da matriz da cooperativa Cotrisal e em cinco das 43 filiais, as quais localizam-se nas cidades de Nova Boa Vista, Barra Funda, Novo Barreiro, Liberato Salzano e Almirante Tamandaré do Sul. No mercado desde 1958, a Cotrisal trabalha, além do beneficiamento, transporte e comercialização de trigo, com diversas unidades de negócio, como: pecuária, insumos, peças, ferragens, implementos agrícolas, lar, construção, moinho de trigo, fábrica de rações, posto de recebimento de leite, unidade de beneficiamento de sementes (UBS) e supermercados. Atualmente a organização conta com um total de 1.619 trabalhadores, distribuídos nas diversas lojas, supermercados e armazéns, dos quais, 65 trabalham na unidade de peças, ferragens e implementos (matriz e filiais). Como os participantes da pesquisa dizem respeito apenas aos trabalhadores da matriz e de cinco filiais, a amostra foi composta por todos os 20 trabalhadores, que nela operam. Assim, a população é composta de vendedores, responsáveis pela parte logística (estoquistas), gestores e supervisores da loja de peças, ferragens e implementos, em razão da conveniência, adesão e interesse.

Para a coleta dos dados, que se deu no período de 15 a 29 de setembro de 2021, foram aplicados dois questionários físicos. O primeiro, relacionado ao clima organizacional, composto por 45 questões fechadas, divididas em 6 blocos (condições de trabalho, liderança, remuneração, satisfação pessoal, relacionamento com os colegas e organização do trabalho). Foram possibilitadas 6 perspectivas de resposta: não vivencio (0), discordo inteiramente (1), discordo em parte (2), não concordo e nem discordo (3), concordo em parte (4) e concordo plenamente (5). Ou seja, trabalhou-se com a escala de Likert de 5 pontos. Tal questionário foi aplicado junto aos 20 trabalhadores da matriz e filiais da unidade estudada, no qual também constavam dados sociodemográficos e questões referentes ao clima organizacional e interferência na motivação dos trabalhadores. O outro questionário, continha 3 questões fechadas e 2 abertas que possibilitaram que as percepções sobre a conexão entre clima organizacional e motivação fossem expressas. Tal questionário foi aplicado a 5 trabalhadores (1 do nível estratégico, 2 do nível tático e 2 do nível operacional).

Ambos os questionários foram elaborados pelos autores, não tendo como base uma única escala. Dado o fato de que cada organização deve aplicar a pesquisa de clima organizacional de acordo com a sua realidade, nesta optou-se por pesquisar algumas variáveis que são demonstradas na Figura 1, na qual também se visualiza a relação que se buscou estabelecer com a motivação no trabalho.

Figura 1 – Variáveis da pesquisa de clima organizacional e a relação com a motivação



Fonte: elaborada pelos autores (2021).

A Figura 1 demonstra o framework da pesquisa, estando destacadas as variáveis investigadas em cada um dos temas, e a sua relação. No que tange o clima organizacional, as variáveis foram delimitadas com base nos estudos de Bergamini e Coda (1997) e Tamayo (1999) e a motivação com base nos pressupostos de Bergamini (1997; 2002-2003).

Para a análise dos dados, trabalhou-se com a análise estatística descritiva simples, cujos dados foram tabulados em planilhas no software Excel e, após, dispostos em tabelas e quadros, a fim de facilitar o entendimento e interpretação dos mesmos. Tais tabelas e quadros dispõem de informações como média, desvio padrão e número de respostas em comum, as quais facilitaram as análises à luz do referencial teórico aqui trabalhado. As análises foram realizadas com base nos estudos apontados para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados, mas não ficando apenas circunscrita a esses, e sim, trabalhou-se também outros estudos, inclusive mais recentes, os quais coadunam com os clássicos referendados, a exemplo de Luz (1996), Vergara (2016), Limongi-França (2014), Dalceglio e Trevisol (2018) e Bichett e Vargas (2021).

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, os dados serão expostos, interpretados e analisados, iniciando-se com o perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa. Em seguida, apresenta-se em tabelas os dados obtidos por meio do questionário, os quais são subdivididos em blocos enumerados de I a VI. Posteriormente são analisadas as outras questões relacionadas à contribuição do clima organizacional na motivação dos trabalhadores da organização Cotrisal.

PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Apresenta-se na Tabela 1 o perfil sociodemográfico dos respondentes, onde se destacam: tempo de trabalho, idade, escolaridade, remuneração e nível hierárquico.

Tabela 1 – Perfil sociodemográfico dos respondentes

Tempo de trabalho	
Menos de 1 ano	3
1 a 5 anos	11
6 a 9 anos	3
10 a 15 anos	2
16 anos ou mais	1
Idade	
Menos de 25 anos	8
26 a 35 anos	6
36 a 45 anos	6
Escolaridade	
Ensino médio completo	9
Ensino superior incompleto	9
Ensino superior completo	2
Remuneração	
1 a 3 salários-mínimos	17
4 a 6 salários-mínimos	3
Nível hierárquico	
Operacional	14
Tático	5
Estratégico	1

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Quanto ao perfil sociodemográfico dos participantes, constata-se que 3 dos 20 respondentes trabalham na organização há menos de um ano, 11 possuem tempo de trabalho de 1 a 5 anos, 3 trabalham de 6 a 9 anos, 2, de 10 a 15 anos e apenas 1 trabalhador atua há mais de 16 anos. Quanto à idade, 8 respondentes possuem menos de 25 anos, o que retrata parcela considerável dos trabalhadores, 6 trabalhadores possuem de 26 a 35 anos e 6 possuem de 36 a 45 anos; 17 indivíduos são do sexo masculino, o que destaca a predominância no segmento. Fica evidenciado que a maioria dos respondentes é formada por homens, jovens, com tempo de organização relativamente curto.

No âmbito de escolaridade, 9 participantes possuem ensino médio completo, 9 possuem ensino superior incompleto e 2 possuem ensino superior completo. A maioria (17) dos trabalhadores relatam receber de 1 a 3 salários-mínimos. Referente a cargos e níveis hierárquicos, 14 dos 20 respondentes encontram-se no nível operacional, 5 trabalham no nível tático e 1 no estratégico. Portanto, no geral, percebe-se que a predominância se dá a trabalhadores com ensino médio concluído ou superior incompleto, que trabalham nos parâmetros operacionais da organização e recebem de 1 a 3 salários-mínimos.

PERCEPÇÕES DOS PARTICIPANTES FRENTE AO CLIMA ORGANIZACIONAL

Nesta sessão, serão apresentadas e analisadas as dimensões que influenciam o clima organizacional, as quais são: condições de trabalho, liderança, remuneração, satisfação pessoal, relacionamento com os colegas e organização do trabalho. Inicialmente, apresenta-se na Tabela 2 as percepções dos participantes no que condiz às condições de trabalho.

Tabela 2 – Percepções frente às condições de trabalho

BLOCO 1									
Nº	Condições de trabalho	0	1	2	3	4	5	□	s
1	As condições físicas (limpeza, organização, ruído, luminosidade) para o bom desempenho do meu trabalho são satisfatórias.			1	2	5	12	4,4	0,88
2	O ambiente de trabalho criado pela coordenação é bom.				1	8	11	4,5	0,61
3	O ambiente de trabalho criado pela direção é bom.				1	8	11	4,5	0,61
4	As condições de trabalho têm melhorado gradativamente.				4	6	10	4,3	0,8
5	Tenho quantidade e qualidade de materiais disponíveis para a execução do meu trabalho.				2	11	7	4,25	0,64
6	Existe um clima de confiança no meu setor de trabalho.				1	7	12	4,55	0,6
7	As reclamações que surgem sobre as condições de trabalho são atendidas logo.			3	2	9	6	3,9	1,02

Média geral	4,34	0,77
--------------------	-------------	-------------

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Observa-se na Tabela 2 que as condições de trabalho obtiveram uma média geral de 4,34 e desvio padrão de 0,77. Desse modo, pode-se considerar que as condições de trabalho se encontram favoráveis, por mais que não se possa desconsiderar certas condições que merecem atenção. Tal resultado é positivo, uma vez que, para Spector (2002) e Silva *et al* (2019), o ambiente de trabalho contribui de diversas formas para a saúde emocional e física dos trabalhadores.

Nota-se que o item 6 “Existe um clima de confiança no meu setor de trabalho” (média 4,55 e desvio padrão de 0,60), bem como os itens 2 “O ambiente de trabalho criado pela coordenação é bom” e 3 “O ambiente de trabalho criado pela direção é bom”, respectivamente, tiveram médias de 4,50 e desvio padrão 0,61, o que reforça o aspecto do bem-estar no trabalho, que se cria tanto pelo clima de confiança, coordenação e direção. Trata-se de um sinal positivo, ao se ter em vista que os cenários das organizações são marcados por inquietudes, tanto individuais, quanto coletivas (Limongi-França, 2014).

Contudo, mesmo a maioria dos trabalhadores tendo uma percepção positiva sobre as condições oferecidas pela organização para o desenvolvimento do labor, existem aspectos a serem ajustados, como no item 7 “As reclamações que surgem sobre as condições de trabalho são atendidas logo”, o qual obteve a menor média da dimensão (média 3,90 e desvio padrão 1,02). Trata-se de uma percepção negativa quanto às reclamações, que englobam clima e condições de trabalho, e que não são atendidas rapidamente, visto que, conforme apontam Dalcegio e Trevisol (2018), quando há insatisfação dos trabalhadores para com as condições de trabalho, um reflexo negativo apresentar-se-á no produto final.

No que tange à liderança, exhibe-se na Tabela 3 as percepções dos trabalhadores.

Tabela 3 – Percepções frente à liderança

BLOCO 2									
Nº	Liderança	0	1	2	3	4	5	□	s
8	Minha coordenação sabe decidir bem.				1	7	12	4,55	0,6
9	Meu desempenho é reconhecido pela coordenação.			1	1	10	8	4,25	0,79
10	Meu coordenador procura manter a equipe motivada.				1	6	13	4,6	0,6
11	A comunicação é facilitada pelo coordenador.				3	2	15	4,6	0,75
12	Meu coordenador repassa as informações necessárias para a execução do meu trabalho.					5	15	4,75	0,44
13	Eu tenho autonomia para realizar o meu trabalho.		1		1	7	11	4,35	0,99

14	A coordenação está disposta a ajudar quando necessário.				2	3	15	4,65	0,67
15	O meu coordenador sabe ser justo.			1	2	4	13	4,45	0,89
16	Considero o meu coordenador preparado para o cargo.			1	2	4	13	4,45	0,89
17	Minhas opiniões são respeitadas pelo meu coordenador.		1			6	13	4,5	0,95
18	Meu coordenador assume postura integradora, estimulando as pessoas a trabalharem eficazmente como uma equipe.			1	2	4	13	4,45	0,89
19	Estou satisfeito com o trabalho desenvolvido pela direção da Cotrisal.				1	4	15		
Média geral								4,53	0,98

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Com base nos resultados apresentados na Tabela 3, percebe-se que o aspecto liderança obteve uma média geral de 4,53 e desvio padrão 0,98, o que corresponde a uma percepção de liderança positiva, podendo-se inferir que as lideranças estão exercendo suas funções a contento. Como refere Vergara (2016), a liderança e o desenvolvimento dos indivíduos mobilizam esforços e influenciam de maneira positiva os mesmos, no reconhecimento de contribuições, credibilidade, confiança e trabalho em equipe, os quais podem ser considerados como valores da organização (Tamayo, 1999). Tal liderança pode beneficiar o clima organizacional, visto que, para Bergamini e Coda (1997) e Lanzer (2017) o mesmo pode se alterar em pequenos espaços de tempo, diante das situações relevantes que ocorram.

Entretanto, destacam-se as questões 12 “Meu coordenador repassa as informações necessárias para a execução do meu trabalho” (média 4,75 e desvio padrão 0,44) e 19 “Estou satisfeito com o trabalho desenvolvido pela direção da Cotrisal” (média 4,70 e desvio padrão 0,57). Tais situações reforçam a satisfação referente à comunicação, coordenação e direção, o que se observa como um aspecto animador, visto que, para Spector (2002) e Bichett e Vargas (2021) a satisfação se mostra como a causa de realizações relevantes das organizações e dos trabalhadores, tanto em desempenho quanto em longevidade.

A Tabela 4 apresenta os dados referentes às percepções dos trabalhadores quanto à remuneração.

Tabela 4 – Percepções frente à remuneração

BLOCO 3									
Nº	Remuneração	0	1	2	3	4	5	□	s
20	A minha remuneração é compatível com as minhas responsabilidades e o trabalho que executo.	1		2	3	5	10	4,05	1,32
21	Tenho um salário condizente com o do mercado.	1	1	2	3	2	11	3,85	1,57

22	Consigo satisfazer minhas necessidades com o salário que ganho.		2	1	4	5	8	3,8	1,32
23	Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela Cotrisal.		1			6	13	4,5	0,95
24	Estou satisfeito com a política de remuneração da Cotrisal		2	1	3	4	10	3,95	1,36
25	Estou satisfeito com a divisão da carga horária de trabalho			1	1	4	14	4,55	0,83
Média geral								4,12	1,28

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Observa-se que na Tabela 4, as percepções no que tange à remuneração alcançou uma média geral de 4,12 e desvio padrão de 1,28, o que possibilita afirmar que, de modo geral, os trabalhadores estão satisfeitos com a remuneração. De acordo com Dutra (2002) e Limongi-França (2014) a remuneração constitui o componente mais importante dos sistemas de recompensas de uma organização, já que a mesma se trata da contrapartida financeira do trabalho realizado pelo indivíduo.

Destacam-se ainda mais positivamente os itens 25 “Estou satisfeito com a divisão da carga horária de trabalho” (média 4,55 e desvio padrão 0,83) e 23 “Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela Cotrisal” (média 4,5 e desvio padrão 0,95). Tanto carga horária quanto benefícios se tornam positivos na análise, visto que, para Chaves e Lima (2019), no momento em que as empresas ampliam o alinhamento entre as próprias necessidades e as expectativas dos trabalhadores relacionadas a benefícios e a remuneração propriamente dita, geram-se melhores resultados e elevação na satisfação dos trabalhadores.

Como aspectos a serem ajustados, destacam-se os itens 22 “Consigo satisfazer minhas necessidades com o salário que ganho” (média 3,8 e desvio padrão 1,32) e 21 “Tenho um salário condizente com o do mercado” (média 3,85 e desvio padrão 1,57). Tais itens indicam certa insatisfação no que tange remuneração, mais especificamente a salário, o que se pode julgar como ameaça, visto que, para Limongi França (2014) a remuneração necessita de boa administração, já que a mesma acarreta bom relacionamento entre organização e trabalhadores, bem como, segundo Almeida e Souza (2013) e Jungert *et al.* (2018), pode deixar o trabalhador satisfeito ou não e ter influência em sua motivação (Bergamini; Coda, 1997).

Na Tabela 5 são apresentados os dados referentes às percepções dos trabalhadores quanto à satisfação pessoal.

Tabela 5 – Percepções frente à satisfação pessoal

BLOCO 4									
Nº	Satisfação pessoal	0	1	2	3	4	5	□	s
26	Sinto-me valorizado como integrante de uma equipe de trabalho.		1			7	12	4,45	0,94
27	Eu me sinto feliz em trabalhar na Cotrisal.				2	2	16	4,7	0,66

28	A possibilidade de crescimento profissional depende de mim.			1	2	3	14	4,5	0,89
29	Sinto-me comprometido em atingir os objetivos traçados.				1	4	15	4,7	0,57
30	Sinto-me respeitado(a) como ser humano.		1		1	5	13	4,45	1
31	As atividades que faço são as que, realmente, gostaria de executar.		1	1	1	4	13	4,35	1,14
32	Estou motivado para continuar trabalhando para fazer minha carreira na Cotrisal.				2	4	14	4,6	0,68
33	Considero suficiente a capacitação profissional que recebo.			2	2	6	10	4,2	1,01
Média geral								4,49	0,88

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Verifica-se na Tabela 5 que a dimensão satisfação pessoal obteve uma média geral de 4,49 e desvio padrão de 0,88, o que significa, de modo geral, que os trabalhadores experienciam-na no espaço laboral. Nesse sentido, Vergara (2016), ao referir-se à satisfação, aponta-a como um dos diferenciais de uma organização, já que, uma pessoa satisfeita possui tendência a produzir mais e melhor.

Ademais, frente às variáveis que compõem a “satisfação pessoal” notam-se que as médias das questões ficaram entre 4,20 e 4,70, já o desvio padrão, entre 0,57 e 1,14. Destacam-se os itens 27 “Eu me sinto feliz em trabalhar na Cotrisal” (média 4,70 e desvio padrão 0,66) e 29 “Sinto-me comprometido em atingir os objetivos traçados” (média 4,70 e desvio padrão 0,57). Relacionados a sensações e comprometimento, os itens mostram percepção elevada de satisfação, os quais reverberam, segundo Bergamini e Coda (1997) e Tamayo (1999) na motivação do trabalhador e sua relação com a cidadania organizacional e comprometimento, que, para Barboza, Viapiana e Walger (2014) se trata de importante resultado para sociedade, indivíduos e organizações.

Contudo, ao analisar a tabela, percebe-se que no item 33 “considero suficiente a capacitação profissional que recebo” (média 4,20 e desvio padrão 1,01) se encontra a menor média do bloco. Por mais que o resultado não seja alarmante, essa informação possibilita à gestão da organização estudada adotar medidas diagnósticas e de ajustes no que diz respeito à capacitação e ao treinamento dos trabalhadores, uma vez que Silva e Souza (2018) ressaltam a importância dos treinamentos e do desenvolvimento dos trabalhadores em vários aspectos, (dentre eles, o pedagógico) a fim de direcionar a organização ao resultado desejado.

A Tabela 6 apresenta os dados referentes às percepções dos trabalhadores frente ao relacionamento com os colegas.

Tabela 6 – Percepções frente ao relacionamento com os colegas

BLOCO 5									
Nº	Relacionamento com os colegas	0	1	2	3	4	5	□	s

34	No meu grupo de trabalho há um bom espírito de coleguismo.		1	1	1	4	13	4,35	1,14
35	Sinto ter o apoio dos meus colegas quando necessito.			1		6	13	4,55	0,76
36	Tenho facilidade em compartilhar dúvidas com os meus colegas.			1	1	5	13	4,5	0,83
37	Sinto disposição, por parte dos meus colegas, para compartilhar informações e conhecimentos pertinentes ao trabalho.			1	1	5	13	4,5	0,83
38	Há comportamento ético no meu grupo de trabalho.			3	1	4	12	4,25	1,12
Média geral								4,43	0,93

Fonte: dados da pesquisa (2021).

A Tabela 6 tem como foco o relacionamento entre colegas. Como resultado, apresenta a média geral de 4,43 e desvio padrão 0,93. Tais aspectos indicam um relacionamento entre colegas aceitável, o que é considerado positivo já que, como bem pontuam Carvalho (2009) e Dalcegio e Trevisol (2018), o relacionamento com os colegas trata-se de uma das condições mais relevantes para a facilitação de um clima de confiança e respeito mútuo, capaz de proporcionar relações harmônicas e colaborativas.

As médias das questões referentes ao relacionamento com os colegas ficaram entre 4,25 e 4,55, o desvio padrão, entre 0,76 e 1,14. Destaca-se a questão 35 “Sinto ter o apoio dos meus colegas quando necessito” (média 4,55 e desvio padrão 0,76), bem como as questões 36 “Tenho facilidade em compartilhar dúvidas com os meus colegas” e 37 “Sinto disposição, por parte dos meus colegas, para compartilhar informações e conhecimentos pertinentes ao trabalho” (ambas com média 4,50 e desvio padrão 0,83), indicam uma boa relação entre apoio e comunicação na equipe, indo ao encontro do exposto por Gil (2016). Para Limongi França (2014) é por meio das relações humanas interdependentes que os indivíduos sobrevivem e comunicam-se, para seguir em prol dos objetivos organizacionais.

Todavia, no item 38 “há comportamento ético no meu grupo de trabalho” (média 4,25 e desvio padrão 1,12) nota-se que a questão ética destoa negativamente das outras. Tal situação sinaliza uma possível necessidade de mudança, já que, como refere Antunes (2012), o ambiente organizacional propicia a aparição de dilemas éticos, devido ao status, poder e dinheiro envolvidos na organização.

Na Tabela 7 são demonstrados os dados referentes às percepções dos trabalhadores quanto à remuneração.

Tabela 7 – Percepções frente à organização do trabalho

BLOCO 6									
Nº	Organização do trabalho	0	1	2	3	4	5	□	s
39	A minha unidade é bem-organizada.			1		4	15	4,65	0,75

40	Na minha unidade procura-se melhorar constantemente o modo de trabalhar.			2		5	13	4,45	0,94
41	As tarefas a mim atribuídas estão condizentes com os prazos estabelecidos.				2	6	12	4,5	0,69
42	Sou informado adequadamente sobre as tarefas que tenho que desenvolver.				3	5	13	4,55	0,69
43	Recebo as informações necessárias para o desenvolvimento do meu trabalho.				2	6	12	4,5	0,69
44	Na minha unidade a busca de solução para os problemas é uma constante.				1	5	14	4,65	0,59
45	No meu ambiente de trabalho as oportunidades são apresentadas a todos igualmente.			3		5	12	4,3	1,08
Média geral								4,51	0,78

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Frente ao tema organização do trabalho, destaca-se a média geral de 4,51 e o desvio padrão de 0,78. Isso demonstra que na organização estudada, seu espaço é organizado, dispõe de informações claras, havendo assim, uma percepção animadora da organização do trabalho, e consequentemente, dos líderes que a fazem. Para Smircich e Morgan (1982) e Bergamini e Coda (1997) a liderança se encontra tão presente no pensamento popular que se vê a ausência de liderança como a falta de organização.

Positivamente, destacam-se as questões 39 “A minha unidade é bem-organizada” (média 4,65 e desvio padrão de 0,75) e 44 “Na minha unidade a busca de solução para os problemas é uma constante” (média 4,65 e desvio padrão 0,59), bem como a questão 42 “Sou informado adequadamente sobre as tarefas que tenho que desenvolver” (com média de 4,55 e desvio padrão 0,69). Trata-se de aspectos positivos quanto à organização da unidade, soluções de problemas, comunicação e *feedback*. Nesse sentido, Gil (2016) destaca a importância da comunicação e do *feedback* entre os trabalhadores, com canais que permitam o máximo de acesso ao conhecimento. Com isso, elevar-se-á a probabilidade de um trabalho mais adequado e com maior qualidade.

Em suma, apresentadas e discutidas as dimensões do clima organizacional, evidencia-se de forma sintética na Tabela 8 a média geral e o desvio padrão de cada dimensão, para fins de comparação.

Tabela 8 - Média geral e desvio padrão das dimensões do clima organizacional

Dimensões	X	s
Condições de trabalho	4,34	0,77
Liderança	4,53	0,98
Remuneração	4,12	1,28
Satisfação pessoal	4,49	0,88

Relacionamento com os colegas	4,43	0,93
Organização do trabalho	4,51	0,78

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Conforme se observa na Tabela 8, todas dimensões obtiveram altas médias, com destaque para as dimensões liderança (média 4,53 e desvio padrão 0,98) e organização do trabalho (média 4,51 e desvio padrão 0,78). Tais informações reforçam os pensamentos de Dalcegio e Trevisol (2018) referente ao fato de que o líder que acredita no potencial dos trabalhadores e proporciona a eles uma visão clara dos objetivos da organização, passa a gerar maior dedicação e motivação aos trabalhadores, o que culmina em fortalecimento e credibilidade para o líder. Somado a isso, Limongi-França (2014) já pontuava sobre a necessidade de uma consistente frente à remuneração, já que ela influencia no relacionamento entre trabalhador e organização.

Como complemento à pesquisa de clima, realizou-se um questionário com 3 perguntas fechadas e 2 abertas. O enfoque delas diz respeito à influência do clima organizacional na motivação dos trabalhadores, as quais serão apresentadas na próxima subseção.

PERCEPÇÕES SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES

O Quadro 1 demonstra os resultados das 3 questões fechadas, as quais visam captar a percepção dos trabalhadores quanto à sua motivação e a contribuição do clima organizacional na mesma.

Quadro 1 – Clima organizacional e motivação

Questões	Nada	Pouco	Parcialmente	Muito
1. Levando em consideração os aspectos questionados acima (Condições de trabalho, Liderança, Remuneração, Satisfação pessoal, Relacionamento com os colegas e Organização do trabalho), mais relacionados ao clima organizacional, eles contribuem na sua motivação no trabalho?	-	-	2	3
2. Você se sente motivado no seu trabalho?	-	-	-	5
3. Você se considera uma pessoa motivada?	-	-	-	5

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Nota-se, por meio das respostas apresentadas no Quadro 1, que a totalidade dos trabalhadores pesquisados se sentem motivados e se consideram pessoas motivadas. Essa condição, de acordo com Barboza, Viapiana e Walger (2014) induz os trabalhadores a ações em buscas de objetivos, metas. Por sua vez, Tamayo e Paschoal (2003) já afirmavam que a motivação predispõe o trabalhador a realizar suas tarefas com empenho e eficiência, de forma direcionada, impulsionada e persistente.

Ainda, quando questionados sobre a contribuição exercida pelo clima organização na motivação, observa-se que para 3 trabalhadores as condições de trabalho contribuem muito na motivação enquanto para 2 deles, ela contribui parcialmente. Tais dados retomam e confirmam

a fala de Vergara (2016), de que a motivação sofre impactos diretos e indiretos decorrentes do meio externo, nessa situação, direcionado ao clima organizacional.

No Quadro 2 são apresentadas as respostas referentes à questão 4, na qual se solicitou que os respondentes listassem o que mais os motiva.

Quadro 2 – Motivação no trabalho

4. O que mais lhe motiva no trabalho?	Número de menções
Trabalho em equipe (relacionamento, união, suporte)	3
Perspectivas de crescimento	3
Trabalhar na área que gosta	2
Remuneração	1

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Observa-se que esta questão gerou quatro direções de respostas. O trabalho em equipe e as perspectivas de crescimento foram mencionados por três vezes, a área de atuação em duas situações e a remuneração, em uma oportunidade. Com isso, nota-se o quão necessário é o trabalho em equipe, que vai ao encontro da fala de Jungert *et al.* (2018), de que o trabalhador se sente motivado ao perceber harmonia no relacionamento entre colegas. Também se nota a relevância das perspectivas de crescimento para a motivação, o que reforça a afirmação de Bergamini e Coda (1997), Tamayo (1999) e Bichett e Vargas (2021) de que a valorização e o reconhecimento tratam-se de fatores externos importantes para o processo motivacional.

No Quadro 3 são demonstradas as respostas referentes a quinta e última pergunta da pesquisa, que questiona os motivos da desmotivação no ambiente de trabalho.

Quadro 3 – Desmotivação no trabalho

5. O que lhe desmotiva no ambiente de trabalho?	Número de menções
Falta de comprometimento dos colegas	4
Ausência de comunicação em determinadas oportunidades	2
Falta de reconhecimento	1

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Na questão 5 houve 3 direções: por quatro vezes, fez-se menção a fatores relacionados à falta de comprometimento por parte dos colegas de trabalho, em duas ocasiões a ausência de comunicação em determinadas oportunidades recebeu destaque, e por uma vez, a falta de reconhecimento foi mencionada. O trabalho em equipe e o relacionamento entre colegas recebem ênfase, o que confirma, novamente, a ideia de Jungert *et al.* (2018) no que tange a esses aspectos. Carvalho (2009) e Dalcegio e Trevisol (2018) coadunam com essa ideia, ao apontar o trabalho em equipe e o relacionamento entre colegas como uma das variáveis do clima organizacional mais relevantes para a motivação.

A variedade de respostas tanto na questão 4 quanto na 5, confirma a ideia de Bergamini (2002-2003) de que não há padronização coerente para o processo motivacional. A capacidade motivacional se alimenta por meio de necessidades, que se transformam em energia, tanto para pensar, quanto para agir (Bergamini, 1982).

CONCLUSÕES

O objetivo do artigo foi avaliar as percepções dos trabalhadores da Cotrisal em relação ao clima organizacional e suas contribuições para a motivação no trabalho, o qual foi alcançado. Conclui-se que o clima organizacional contribui para a motivação dos trabalhadores, a qual se dá devido as percepções e absorção das ideias referentes às condições de trabalho, liderança, remuneração, satisfação pessoal, relacionamento com os colegas e organização do trabalho.

Como contribuição prática desta pesquisa, destaca-se a importância de se ter noções de como os trabalhadores pensam e agem, permitindo a criação de um ambiente organizacional mais apropriado e que permita o desenvolvimento das pessoas, as quais são o maior ativo das organizações. São cada vez mais numerosas as organizações que julgam importante manter os seus trabalhadores em um bom clima organizacional, satisfeitos e motivados com o seu trabalho. Conhecer e entender os fatores motivacionais é uma forma de agir nos pontos fracos, melhorando o clima e consequentemente aumentando a produtividade. Assim, os resultados permitem que a organização repense e oriente suas políticas, ambiente físico e lideranças em busca de melhorias contínuas em prol de um clima organizacional mais agradável.

Portanto, as contribuições desta pesquisa não se restringem apenas ao meio acadêmico. O artigo apresenta ferramentas e informações úteis para a tomada de decisões gerenciais, formulação e aplicação de estratégias voltadas a GP. Dessa forma, a pesquisa também traz contribuição teórica, sobretudo ao interseccionar dois constructos importantes que pouco são trabalhados dessa maneira, comprovando o impacto de um sobre o outro e a importância de tais pesquisas.

Em contrapartida às contribuições, nota-se como limitação da pesquisa a utilização apenas do método quantitativo, visto que uma investigação qualitativa permitiria maior noção de profundidade e maior riqueza de detalhes com a coleta dos dados. O artigo também se limitou a um segmento da organização, o que impossibilita a análise da percepção dos trabalhadores, na totalidade da organização.

Ao se ter em vista as dimensões amplas do tema pesquisado e as limitações da pesquisa, fazem-se necessárias recomendações e sugestões para pesquisas futuras: I) utilização do método qualitativo para complementar a pesquisa; II) realização de pesquisa que tratem do impacto da motivação no clima organizacional; III) ampliar a pesquisa para a organização inteira, não apenas para um setor; IV) efetuar pesquisas que relacionem tanto o clima organizacional, quanto a motivação com as práticas e políticas de GP; V) pesquisas que tenham como tema central só a motivação no trabalho ou só o clima organizacional. Enfim, o campo de pesquisa sobre os temas encontra-se abertos (tratados de forma individualizada ou conjunta), havendo a necessidade de mais pesquisas que tragam contribuições teóricas, práticas e sociais.

REFERÊNCIAS

- AHRENS, R. D.; TIMOSS, L. D.; FRANCISCO, A. C. Análise comparativa entre modelos de pesquisa em clima organizacional. **Revista Espacios**, v. 35, n. 9, p. 14-28, 2014.
- ALMEIDA.; SOUZA, C. L. Motivação dos operadores das centrais de relacionamento com cliente: um estudo de casos múltiplos no setor de call center. **Caderno de Administração**, v. 20, n. 1, p. 15-29, 2013.
- ÁLVAREZ, G. G. El constructo "clima organizacional": concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. **Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**, v. 11, n. 2, p. 25-50, 1992.
- ANTUNES, M. T. P. **Ética**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- ARAÚJO, C.; MODOLO, D.; CARNEIRO, E.; VILS, L. Análise da Relação entre Clima Organizacional e Desempenho Criativo em Organizações Brasileiras. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 2, pág. 97-112, 2017.
- BAKKER, A. A Job Demands–Resources Approach to Public Service Motivation. **Public Administration Review**, v. 75, n. 5, p. 723-732, 2015
- BARBOZA, M. M. VIAPIANA, L. WALGER, C. **Motivação e satisfação no trabalho**: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações. Curitiba: Intersaberes, 2014
- BENTO, M.; MADRUGA, L.; STECCA, J.; ESTIVALETE, V. Identificação Organizacional Cooperativa: a influência de um Novo Construto sobre o Clima Organizacional. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 14, n. 1, 2022.
- BERGAMINI, C. W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **Revista de Administração de Empresas**, v. 1, n. 2, p. 63-67, 2002 - 2003.
- BERGAMINI, C. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 1982.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BICHETT, M.; VARGAS, S. Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 9, n. 1, 2021.
- CARVALHO, M. **Relacionamento Interpessoal**: como preservar o sujeito coletivo. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- CERIBELI, H. B.; LIMA, M. L. S. A influência do clima organizacional sobre a intenção de permanência dos indivíduos nas organizações. **Revista da UNIFEBE**, v. 1, n. 23, p. 190-208, 2018.
- CHAVES, R.; LIMA, L. Análise da gestão de remuneração nas melhores empresas para trabalhar em 2019, no Brasil. **Percursos Acadêmicos**, v. 11, n. 21, 2021.

CORONEL, A.; YAGUAL, F.; VERA, J.; PLÚAS, A. Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del Cantón Milagro. **Revista Conrado**, v. 17, n. 80, p. 371-381, 2021.

DALCEGIO, L.; TREVISOL, J. A gestão do clima organizacional na promoção da qualidade de vida dos colaboradores da empresa Dalfios Fiação - Botuverá/SC. **Visão**, v. 7, n. 2, p. 161-181, 2018.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FACCO, M.; ALMEIDA, D.; AUGUSTO, G.; BARBOSA, S.; BODART, C. Motivação e clima organizacional. **Revista Foco**, v. 5, 2012.

FELTRIN, C. **Cultura e clima organizacional**. Curitiba: Contentos, 2020.

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GUIMARÃES, A.; GOMES, A. Clima organizacional da Uber: uma pesquisa com motoristas do aplicativo em Brasília. **Revista de Administração Unimep**, v. 18, n. 4, p. 242-265, 2020.

HOWARD, J.; GAGNÉ, M.; MORIN, A.; BROECK, A. Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. **Journal of Vocational Behavior**, v. 95, n. 96, p. 74-89, 2016.

JUNGERT, T.; BROECK, A.; SCHREURS, B.; OSTERMAN, U. How Colleagues Can Support Each Others Needs and Motivation: An Intervention on Employee Work Motivation. **Applied Psychology: an international review**, v. 67, n. 1, p. 3-29, 2018.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de Recursos Humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2014.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate** Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LUZ, R. S. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACHADO, M.; BINOTTO, E.; SIQUEIRA, E.; CASAROTTO, E. Estabilidade ou instabilidade: o que dizem os servidores públicos municipais sobre motivação. **Holos**, v. 6, 2021.

MANTOVANI, A. P.; GREATTI, L. Análise do clima organizacional como uma prática administrativa. **Caderno de Administração**, v. 16, n. 2, p. 20-34, 2017.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

NAKATA, L. E.; VELOSO, E.; FISCHER A. L.; DUTRA, J. S. Uso de pesquisas de clima organizacional no Brasil. **Gestão Contemporânea**, v. 6, n. 6, p. 45-68, 2009.

OLIVEIRA, J.; ESTIVALETE, V. Consequentes de motivação do serviço público: proposição de um framework de análise em organizações públicas brasileiras. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 4, p. 1-17, 2019.

SANTOS, N. M. B. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. 2. ed. São Paulo: Saint Paul, 2021.

SHANKER, R.; BHANUGOPAN, R.; HEIJDEN, B.; FARRELL, MARK. Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. **Journal of Vocational Behavior**, p. 67-77, 2017.

SILVA, R.; SOUZA, W. Atuação do pedagogo na empresa: uma intervenção pedagógica na área de treinamento de novos funcionários. **Environmental Smoke**, v. 1, n. 1, p. 87-113, 2018.

SILVA, F. S.; SILVA PEREIRA, R.; SANTOS FILHO, V. H.; SILVA, L. R.; ALVES, S. F. V. Influência do clima organizacional na motivação de funcionários em uma empresa prestadora de serviços públicos. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, v. 5, n. 7, p. 80-100, 2017.

SILVA, A.; SILVA, S.; REIS, W.; SILVA, V.; GOMES, M. Clima organizacional: um estudo em uma fundição de pequeno porte em Cláudio. **Redib**, v. 9, n. 2, dez. 2019.

SMIRCICH, L.; MORGAN, G. **Liderança: a administração do sentido**. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SOUSA, J. S.; GARCIA, F. C. Clima organizacional: um estudo de caso em uma rede de farmácias no interior de Minas Gerais. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 79, p. 22-31, 2011.

SPECTOR, P. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

TAMAYO, A. **Valores e clima organizacional**. In PAZ, M. G. T.; TAMAYO, A. (Orgs). *Escola, saúde mental e trabalho*. Brasília: Editora UnB, 1999. p. 241-269.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 35, 2003.

TEJADA, J. **Motivação e liderança como fatores estratégicos de sucesso: você pode fazer a diferença na organização**. Caxias do Sul: EducS, 2013.

TORO, F. A. **El clima organizacional: perfil de empresas colombianas**. Medellín: Cicel Ltda., 2001.

VANAJAN, A.; BÜLTMANN, U.; HENKENS, K. Health-related Work Limitations Among Older Workers - the Role of Flexible Work Arrangements and Organizational Climate. **The Gerontologist**, v. 60, n. 3, p. 450-459, 2020.

VERGARA, S. **Gestão de pessoas**. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACHER, H.; YANG, J. Organizational Climate for Successful Aging. **Frontiers in Psychology**, v. 7, p. 1007, 2016.