

**Clima organizacional: um estudo em uma fundição de pequeno porte em Cláudio**

**Organizational climate: a study in a small porte foundation in Claudio**

**Clima organizacional: un estudio en una pequeña fundición en Cláudio**

Recebido: 15/11/2019 | Revisado: 18/11/2019 | Aceito: 04/12/2019 | Publicado: 11/12/2019

**Adilson Ribeiro da Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4786-8742>

Universidade do Estado de Minas Gerais, Brasil

E-mail: [adilsonribeiro525@gmail.com](mailto:adilsonribeiro525@gmail.com)

**Silvia Lopes Santos Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1668-3948>

Universidade do Estado de Minas Gerais, Brasil

E-mail: [silvialopes1765@gmail.com](mailto:silvialopes1765@gmail.com)

**Walisson Antônio Simões dos Reis**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2715-8292>

Universidade do Estado de Minas Gerais, Brasil

E-mail: [walisson\\_reis@live.com](mailto:walisson_reis@live.com)

**Valdilene Gonçalves Machado Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7262-6438>

Universidade do Estado de Minas Gerais, Brasil

E-mail: [valdilene.machado@uemg.br](mailto:valdilene.machado@uemg.br)

**Marcus Vinicius Gomes**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5054-7413>

Universidade do Estado de Minas Gerais, Brasil

E-mail: [marcos.gomes@uemg.br](mailto:marcos.gomes@uemg.br)

**Resumo**

O clima organizacional representa o nível de satisfação das pessoas no local trabalho. Por meio da pesquisa de clima organizacional podem-se obter informações que possibilitam a compreensão dos fatores que motivam ou desmotivam os funcionários numa organização. Dessa forma, o presente artigo tem, como objetivo, analisar os fatores que influenciam o clima organizacional numa fundição de pequeno porte, na cidade de Cláudio, MG. Foi realizado um estudo de caso, de caráter descritivo, adotando as abordagens qualitativa e

quantitativa. A coleta dos dados foi feita por meio de questionários aplicados a 95% dos empregados. Os resultados indicam que os fatores que mais influenciam o clima organizacional de modo positivo são: ambiente e condições de trabalho adequadas, o colaborador exercer a função de acordo com o seu perfil, estabilidade no emprego, melhor qualidade de vida no trabalho, benefícios oferecidos pela empresa, bom relacionamento entre as pessoas da equipe, agilidade nas decisões da empresa, reconhecimento pelo trabalho executado, informações recebidas sobre seu trabalho, a empresa estar aberta para novas ideias, estrutura organizacional. Os fatores que o influenciam negativamente são: o estilo de liderança inadequado, a comunicação ineficaz, a falta de treinamentos, a inexistência de oportunidades de ascensão profissional, a falta de critérios para promoção interna e a desigualdade no tratamento dos funcionários pelos líderes. Sendo assim, os resultados revelaram informações importantes para a empresa, que podem contribuir para o seu reposicionamento em relação ao atendimento das necessidades dos colaboradores, contribuindo para aumentar a sua satisfação com o trabalho.

**Palavras-chaves:** Clima organizacional; Motivação; Fundição.

### **Abstract**

The organizational climate represents the level of satisfaction of people in the workplace. Organizational climate research provides insight into the factors that motivate or demotivate employees in an organization. Thus, this article aims to analyze the factors that influence the organizational climate in a small foundry in the city of Claudio, MG. A descriptive case study was conducted, adopting the qualitative and quantitative approaches. Data collection was done by questionnaires applied to 95% of employees. The results indicate that the factors that most influence the organizational climate in a positive way are: adequate working environment and conditions, the employee performs the function according to his / her profile, job stability, best quality of life at work, benefits offered by the company, good relationship between team people, agility in company decisions, recognition for work performed, information received about their work, the company being open to new ideas, organizational structure. The factors that negatively influence him are: inadequate leadership style, ineffective communication, lack of training, lack of career advancement opportunities, lack of criteria for internal promotion, and unequal treatment of employees by leaders. Thus, the results revealed important information for the company, which can contribute to its repositioning in relation to meeting the needs of employees, which may contribute to increase their satisfaction with the work.

**Keywords:** Organizational climate; Motivation; Foundry.

## **Resumen**

El clima organizacional representa el nivel de satisfacción de las personas en el lugar de trabajo. La investigación del clima organizacional proporciona información sobre los factores que motivan o desmotivan a los empleados de una organización. Por lo tanto, este artículo tiene como objetivo analizar los factores que influyen en el clima organizacional en una pequeña fundición en la ciudad de Cláudio, MG. Se realizó un estudio de caso descriptivo, adoptando los enfoques cualitativos y cuantitativos. La recopilación de datos se realizó mediante cuestionarios aplicados al 95% de los empleados. Los resultados indican que los factores que más influyen en el clima organizacional de manera positiva son: ambiente y condiciones de trabajo adecuadas, el empleado realiza la función de acuerdo con su perfil, estabilidad laboral, calidad de vida en el trabajo, beneficios ofrecidos por la empresa, buena relación entre personas del equipo, agilidad en las decisiones de la empresa, reconocimiento por el trabajo realizado, información recibida sobre su trabajo, la empresa está abierta a nuevas ideas, estructura organizativa. Los factores que influyen negativamente en él son: estilo de liderazgo inadecuado, comunicación ineficaz, falta de capacitación, falta de oportunidades de avance profesional, falta de criterios para la promoción interna y trato desigual de los empleados por parte de los líderes. Por lo tanto, los resultados revelaron información importante para la empresa, que puede contribuir a su reposicionamiento en relación con la satisfacción de las necesidades de los empleados, lo que puede contribuir a aumentar su satisfacción con el trabajo.

**Palabras claves:** Cima Organizacional; Motivación; Fundición.

## **1. Introdução**

O clima organizacional favorável impacta positivamente a atuação dos colaboradores, pois está diretamente ligado ao desempenho de suas atividades. O colaborador que se sente motivado para desempenhar suas funções contribui para a organização alcançar seus objetivos. Segundo Chiavenato (2015), o clima organizacional refere-se a um estado do ambiente interno que existe entre os membros de uma organização e está relacionado diretamente com a satisfação.

As análises a respeito de clima organizacional procuram detectar os fatores que influenciam negativamente ou positivamente o clima. É necessário conhecê-los, pois, o

sentimento das pessoas em relação ao ambiente de trabalho determina a forma como desempenham seu trabalho, suas atitudes e os relacionamentos interpessoais. Portanto, é necessário a empresa conhecer esses fatores, visto que o desenvolvimento da organização está ligado com o comprometimento de seus colaboradores.

A permanência no mercado de trabalho depende do adequado desempenho das pessoas nas funções que exercem, sendo que o ser humano motivado possui maior comprometimento e será mais eficiente no exercício de suas funções. Segundo Gil (2016), a motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade e um clima organizacional favorável contribui para que os funcionários trabalhem com mais eficiência e, conseqüentemente, a organização atingirá os resultados esperados. Nesse sentido, a proposta deste trabalho foi responder ao seguinte questionamento: quais os fatores que influenciam o clima organizacional numa fundição de pequeno porte na cidade de Cláudio, MG? Acredita-se que uma estrutura organizacional adequada, lideranças preparadas e atuantes, condições dignas de trabalho e treinamentos possam contribuir para um clima organizacional favorável, mas estes, por si só, não promovem total satisfação; é preciso ter salários adequados, benefícios e melhor qualidade de vida no trabalho.

O objetivo geral consiste em analisar os fatores que influenciam o clima organizacional numa fundição de pequeno porte na cidade de Cláudio, MG. Assim, foi necessário identificar o nível de satisfação dos colaboradores em relação ao seu trabalho, apontar os fatores que impactam a sua motivação e verificar os fatores que geram satisfação e insatisfação no trabalho. Dessa forma, foi realizado um estudo de caso, de caráter descritivo com abordagem quantitativa e qualitativa numa fundição de pequeno porte em Cláudio, MG.

Este trabalho justifica-se, pois, seus resultados poderão contribuir com a empresa, permitindo-lhe conhecer melhor o nível de satisfação de seus colaboradores, bem como os fatores que impactam na sua motivação e, a partir destas informações, definir ações que possam favorecer o ambiente de trabalho, aumentando-lhe a motivação, o engajamento e a produtividade que contribuirão para o crescimento e a sustentabilidade da empresa nesse mercado de alta competitividade.

O artigo foi estruturado da seguinte forma: a primeira seção trata desta introdução, com a construção do problema, da hipótese, dos objetivos e da justificativa. Na segunda seção, apresenta-se o referencial teórico, abordando o clima organizacional e a motivação. Na terceira é indicada a metodologia utilizada. Na quarta são analisados e discutidos os resultados. Por fim, são apresentadas as considerações finais, seguidas das referências.

## 2. Clima Organizacional

Segundo Siqueira (2008), o clima organizacional refere-se às influências do ambiente interno da empresa no comportamento dos indivíduos e como o trabalho pode afetar as atitudes e comportamentos dos colaboradores, a qualidade de vida destes bem como a eficácia da empresa.

Segundo Siqueira (2008), foi em 1990 que o assunto ganhou destaque no mundo do trabalho, em decorrência do avanço tecnológico, da globalização e da constante exigência das empresas para com os colaboradores, além da necessidade da existência de ambientes mais saudáveis e motivacionais. O autor ainda reforça que o clima organizacional não pode ser confundido com clima psicológico, que é composto pelos elementos afetivos, ou seja, conexão individual no ambiente organizacional. O termo não deve ser confundido também com satisfação no trabalho, pois satisfação diz respeito à avaliação positiva ou negativa que o colaborador faz da situação de trabalho ou do próprio ambiente.

Na satisfação é verificado se o funcionário gosta ou não de alguns itens do ambiente da empresa e, no clima organizacional, são analisadas a percepção, a descrição da presença ou a ausência desses itens. Por isso, ao aplicar a pesquisa de clima, pode-se verificar se há presença ou ausência de fatores que trazem satisfação aos trabalhadores (Siqueira, 2008).

Não se pode confundir clima com cultura organizacional; a cultura está relacionada com o compartilhamento de valores e normas, dando origem às políticas e atividades da empresa, e o clima organizacional contém elementos da cultura; os dois temas inter-relacionam-se, a cultura, porém, é criada e mantida ao longo da história da empresa e o clima mapeia o ambiente interno da organização (Moreira, 2008). “O clima possui uma natureza mais rápida, podendo acolher influências de curto prazo; cultura abrange transformações mais profundas nas empresas e são geralmente de longo prazo” (Santos, 2000, p. 42).

As empresas são formadas por pessoas com histórias, comportamentos, percepções e motivações diferentes. Por isso, para o gestor, é importante entender o conceito de clima organizacional, uma vez que ele deve entender quais são os fatores motivacionais e os desmotivacionais e agir para que a empresa tenha sempre um clima favorável, trabalhando os pontos de insatisfação dos colaboradores (Moreira, 2008).

O clima organizacional pode ser classificado de forma positiva e negativa, mas, de qualquer forma, ambos trazem consequências para a organização. Para Maximiano (1995) o clima organizacional é favorável quando, na empresa, predominam atitudes positivas, boa comunicação, integração entre os departamentos, boa remuneração, um ambiente saudável, os

colaboradores trabalham com alegria, entusiasmo, satisfeitos, dedicados e motivados. O clima organizacional é desfavorável quando o ambiente está afetado negativamente e os funcionários estão sem ânimo para trabalhar, gerando discórdias, rivalidades etc. Existindo um clima favorável, a satisfação das necessidades pessoais e profissionais estará atendida; quando o clima é desfavorável, ocorre frustração na satisfação das necessidades, causando desconfiança, insegurança e desmotivação entre os colaboradores (Gil, 2016).

Segundo Chiavenato (2014), à medida que as necessidades dos colaboradores da organização são atendidas, o moral é elevado; quando as necessidades são frustradas, o moral fica baixo. Com o moral elevado, o clima dentro da organização será agradável, bom e perceptível positivamente; se o moral for baixo, o clima será desfavorável e negativo.

Para Chiavenato (2015) as pessoas são essenciais para o sucesso de uma organização. Por esse motivo, a necessidade de tornar as organizações mais conscientes sobre a importância de seus funcionários. O autor também destaca que as organizações de maior destaque percebem que a valorização do capital humano é essencial para seu crescimento e continuidade no mercado.

O clima organizacional é medido por meio da pesquisa de clima organizacional, instrumento para avaliar as aspirações dos funcionários e da organização. Os itens que geralmente são medidos periodicamente pelas empresas são: controles, tomada de decisão, comunicação, forças motivacionais, liderança, interação, influência e formulação de objetivos (Chiavenato, 2015).

Na opinião de Moreira (2008), a pesquisa de clima é uma ferramenta essencial para o diagnóstico organizacional, pois auxilia no entendimento da dinâmica da empresa. O diagnóstico organizacional é entendido como um estudo e detalhamento planejado de uma organização, departamento ou setor. É uma pesquisa científica, em que cada fase é construída a partir da análise anterior, guiando o pesquisador para o próximo passo, ou seja, funciona como um roteiro para a realização das ações a serem desenvolvidas.

As etapas do diagnóstico são: definição do problema, coleta de dados, análise de dados e planejamento da intervenção. O diagnóstico, com a pesquisa, fornece dados para ações e metas a serem desenvolvidas pela organização a fim de melhorar o ambiente e as condições de trabalho, promover a motivação dos colaboradores e aumentar o resultado da empresa (Moreira, 2008).

A pesquisa de clima expressa a opinião dos funcionários da empresa, proporcionando uma visão mais ampla, contribuindo para resolução de problemas e ações para melhoria contínua do clima organizacional. Conclui-se, então, que a constante aplicação da pesquisa de

clima faz com que a tomada de decisão seja mais assertiva valorizando e retendo talentos indispensáveis à organização (Chiavenato, 2015).

Sendo assim, a pesquisa de clima realizada periodicamente pelas organizações permite ações corretivas tempestivas, de forma eliminar os focos de insatisfação dos colaboradores, contribuindo, assim, para manter um clima organizacional favorável, o que contribui para retenção de talentos, bem como o aumento da produtividade e competitividade da empresa.

## **2.1 Motivação**

A motivação é o resultado da interação entre a pessoa e a situação. O mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que se alternam ao longo do tempo, isto é, pode estar mais motivado em certo período e menos em outro momento. Manter funcionários motivados é fundamental para que o alcance de metas seja efetivado pelas empresas (Rossi, Perrewé & Sauter, 2012). A satisfação de algumas necessidades é temporal, ou seja, a motivação humana é cíclica e orientada pelas diferentes necessidades, sejam fisiológicas, psicológicas ou sociais. O comportamento é quase um processo de resolução de problemas, de satisfação de necessidades, cujas causas podem ser específicas ou genéricas (França, 2012).

As pessoas devem ser estimuladas para que suas necessidades básicas sejam atendidas para que, com esse equilíbrio, sejam motivadas a agir. A motivação não é um produto acabado. Pode ser compreendida como uma força, energia, que impulsiona na direção de alguma coisa. É algo intrínseco, isto é, nasce das necessidades interiores de cada um. As empresas que entendem as situações de cada grupo de empregados, que identificam os estímulos que motivam uns e não motivam outros, estão mais evoluídas do que as que não o fazem. Compreender as diferenças entre as pessoas é ponto primordial para se chegar ao equilíbrio entre a produtividade e a satisfação (Chiavenato, 2015). O tema motivação é recorrente em várias áreas do conhecimento. Existem várias teorias sobre motivação, que podem ser classificadas em dois grupos: as de conteúdo e as de processo (França, 2012). Existe ainda a teoria dos quatro impulsos que, conforme o professor Nitin Nohria, o indivíduo é motivado por quatro impulsos principais, sendo: impulso de adquirir, impulso a formar laços, impulso de compreender e impulso de se defender (Vergara, 2016).

Portanto, compreender os conceitos e as teorias da motivação é fundamental para que o gestor possa, a partir do conhecimento das necessidades de seus colaboradores, definir estratégias que contribuam a sua motivação.

## 2.2 Teorias de conteúdo da motivação

No grupo das teorias de conteúdo estão aquelas que tratam do conteúdo daquilo que, efetivamente, motiva as pessoas. São ditas estáticas por observar apenas alguns pontos no tempo, sendo orientadas para o passado ou para o presente. Não oferecem condições de previsão da motivação ou comportamento, mas proporcionam uma compreensão básica sobre o que estimula os indivíduos (Vergara, 2016). Alguns teóricos que contribuíram com as teorias de conteúdo foram: Maslow, Alderfer, McClelland e Herzberg.

A hierarquia das necessidades de Maslow avalia que as necessidades estão dispostas numa escala de importância e de influência no comportamento. Assim, Maslow acredita que a motivação advém da satisfação de necessidades que podem ser hierarquizadas, ou seja, as de nível mais baixo necessitam ser acatadas para que as de nível superior despertem interesse. Na base estão as necessidades mais baixas e periódicas, já no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas (Ferreira, 2013).

Outra teoria de conteúdo bastante conhecida é a ERC (existência, relacionamento, crescimento), desenvolvida pelo psicólogo Clayton Alderfer, que concordava com Maslow na medida em que também considerava que a motivação do trabalhador poderia ser mensurada de acordo com uma hierarquia de necessidades. Entretanto, sua teoria discordava da de Maslow em dois pontos básicos (Diniz, 2013).

Segundo Alderfer, as necessidades são divididas em apenas três categorias: existenciais (englobam as necessidades fisiológicas e as de segurança de Maslow), de relacionamento (de relações interpessoais) e de crescimento (de criatividade individual ou de influência produtiva). As três primeiras letras de cada categoria formam a sigla ERC, nomenclatura pela qual a teoria passou a ser conhecida (Bitencourt, 2010).

Segundo a teoria ERC, quando as necessidades mais altas são frustradas, as inferiores retornam, mesmo já tendo sido satisfeitas. Para Maslow, contudo, uma necessidade, uma vez satisfeita, perde seu poder de motivar um comportamento. Enquanto Maslow vê as pessoas subindo sempre em sua hierarquia de necessidades, Alderfer vê as pessoas subindo e descendo na hierarquia de necessidades de tempos em tempos e de situação em situação.

Outra teoria muito conhecida é a das necessidades de McClelland (Bitencourt, 2010). A Teoria das Necessidades de David McClelland é também muito semelhante à Hierarquia das Necessidades, defendida por Maslow. Segundo McClelland, as necessidades são adquiridas socialmente e podem ser divididas em três necessidades básicas: afiliação, poder e realização. A intensidade de influência dessas necessidades no comportamento varia

situacionalmente. A vivência de cada pessoa é que determinará a tendência dominante em busca da realização de cada uma dessas necessidades (Ferreira, 2013).

As necessidades de afiliação, poder e realização compõem o ciclo de motivação, determinando a satisfação do indivíduo. Outro autor de destaque quando o assunto é motivação é Herzberg, que criou a Teoria dos Dois Fatores (Ferreira, 2013). Enquanto Maslow fundamentava sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas (abordagem intraorientada), Herzberg alicerçou sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extraorientada). Num estudo sobre engenheiros e contadores, Herzberg e outros pesquisadores verificaram que dois grupos de fatores devem ser considerados na satisfação do cargo, os *satisfacientes* e os *insatisfacientes*. Os fatores satisfacientes ou motivacionais são aqueles que provocam a satisfação com o cargo; podem ser relacionados às necessidades mais elevadas da Hierarquia das Necessidades estabelecida por Maslow (Chiavenato, 2015).

Quando esses fatores estão presentes, geram melhoria no desempenho e diminuem a rotatividade (*turnover*) no trabalho e o absenteísmo. Os meios práticos de proporcionar ou incentivar os fatores satisfacientes incluem: delegação de responsabilidade, promoção, uso pleno das habilidades, estabelecimento de objetivos e realização de avaliações periódicas, simplificação do cargo pelo próprio ocupante e ampliação ou enriquecimento do cargo horizontal ou vertical (Diniz, 2013).

Os fatores satisfacientes são intrínsecos ao trabalho, os insatisfacientes são periféricos e extrínsecos ao cargo. Enquanto ótimos, esses fatores apenas evitam a insatisfação, mas, quando precários, provocam insatisfação. Os fatores insatisfacientes estão relacionados aos três níveis inferiores da Hierarquia de Maslow (Vergara, 2016).

Herzberg considera que tanto o ambiente externo (contexto ambiental) como o trabalho em si (conteúdo) são fatores importantes para a motivação. Seu pensamento pode ser resumido da seguinte forma: fatores higiênicos (ou extrínsecos): condições sob as quais o indivíduo realiza o seu trabalho, como, por exemplo, administração e políticas da empresa, condições gerais de trabalho, relacionamento com colegas, salário, segurança, *status* (Rossi *et al.*, 2012).

Fatores motivacionais (ou intrínsecos): estão relacionados com o trabalho em si, o nível de responsabilidade, o reconhecimento, a realização, o progresso e o crescimento do indivíduo. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles elevam substancialmente a satisfação (França, 2012).

Os fatores higiênicos podem evitar que o trabalhador se queixe, mas não farão com que ele queira trabalhar mais ou com maior eficiência. Quando se oferecem fatores higiênicos – em forma de prêmios ou pagamentos de incentivos, os efeitos são sempre temporários. Herzberg salienta que os investimentos feitos em fatores higiênicos atingem rapidamente o ponto de diminuição de retorno e não representam, portanto, uma sólida estratégia de motivação (Diniz, 2013).

### **2.3 Teorias motivacionais de processo**

Enquanto as teorias de conteúdo estão preocupadas com as necessidades, as teorias de processo buscam analisar como o comportamento é acionado, dirigido, mantido e ativado. A teoria da expectativa de Vroom assegura que esforço, desempenho e recompensa estão ligados à motivação de um indivíduo (França, 2012).

Vroom aponta que a Força Motivacional obedece ao produto Expectativa x Instrumentação x Valência ( $M = E \times I \times V$ ), isto é, a força motivacional ( $M$ ) de certo indivíduo corresponde ao fruto da probabilidade de atingir um objetivo ( $E$ =Expectativa x  $I$ =Instrumentação) com valor atribuído a esse objetivo ( $V$ =Valência). De tal modo, a motivação será nula ( $M=0$ ) quando for indiferente em alcançar ou não determinado objetivo ou quando não houver qualquer esperança de alcançar o resultado. Do mesmo modo, acontece a desmotivação ( $M<0$ ) sempre que a valência for negativa, ou seja, quando o indivíduo prefere não alcançar o objetivo. Ao deliberar entre opções comportamentais, as pessoas escolhem a alternativa com a maior quantidade de força motivacional ( $M>0$ ) (França, 2012).

No que tange à Teoria da Equidade, de J. Stacy Adams, Vergara (2016) aponta que esta teoria coloca em evidência a percepção pessoal acerca da razoabilidade ou justiça relativa na sua relação do trabalho com a empresa. Realmente, a Teoria da Equidade tem como premissa que para o indivíduo se tornar motivado dependerá do nivelamento que ele proporciona à empresa por meio de seu desempenho e o que ele nota por meio das recompensas recebidas.

Conforme a Teoria da Equidade, cada indivíduo tenderia a colecionar aquilo que lhe é ofertado como recompensa pelo seu desempenho, com aquilo que foi oferecido a pessoas semelhantes a ele. Nessa comparação, está implícita a busca de um tratamento equitativo, ou, como expõem os teóricos, a busca da igualdade (Vergara, 2016).

A Teoria do Reforço de Skinner realiza previsões a fatores como qualidade e quantidade de trabalho, perseverança do esforço, absenteísmo, atrasos e índice de acidentes. A

teoria não trabalha com estados internos como a motivação. Ela elucida o comportamento como função de experiências recompensadoras antecedentes ou histórico de reforço. O comportamento é uma resposta ao ambiente (França, 2012).

### 3. Metodologia

A empresa em estudo é uma fundição de pequeno porte localizada no município de Cláudio, MG. Conforme **Baldam & Vieira** (2014), a fundição é um método de produção em que um metal ou liga metálica, no estado líquido, é refluído num protótipo com forma e medidas adequadas aos da peça a ser fabricada. É um dos métodos de fabricação mais remotos, existindo há seis mil anos.

De acordo com dados da Prefeitura Municipal (2018), Cláudio está localizada no centro-oeste do estado de Minas Gerais, possui 25.636 habitantes, é conhecida mundialmente como “maior polo de fundições e metalúrgicas da América Latina”, destacando-se na produção de móveis em alumínio, peças de ferro fundido entre outros. É uma sociedade composta por cotas limitada e possui quatro sócios. Foi fundada em 2003 e atua no ramo de fundidos, produzindo grelhas, ralos, tampões e móveis fundidos, estruzado e tubular, produzindo quinze toneladas ao mês. Possui 53 colaboradores. Está há quinze anos no mercado, empenhando-se em satisfazer seus clientes com a qualidade de seus serviços e produtos.

Visando a responder a problemática em questão e atingir os objetivos propostos, foi feito um estudo de caso de uma fundição de pequeno porte na cidade de Cláudio, MG. O estudo de caso foi escolhido por tratar-se de um método que permite uma compreensão mais ampla da empresa e do problema a ser observado, realizado por meio da aplicação de questionários. Segundo Pereira (2012), o estudo de caso é entendido como um estudo profundo e detalhado de um ou mais objetos, propiciando um entendimento mais completo e claro sobre o tema em estudo. Nesse sentido, esse trabalho pretendeu levantar informações úteis que pudessem contribuir com os gestores da empresa em estudo na tomada de decisões mais seguras em relações as estratégias que deverão ser implementadas na empresa, para favorecer o clima organizacional e, assim melhorar o seu desempenho. De acordo com Pereira *et al.* (2018, p. 74), “ Por meio do estudo de caso pode-se ter subsídios para as tomadas de decisão em relação a algum fenômeno em estudo.”

A pesquisa caracterizou-se como quantitativa e qualitativa. Quantitativa, porque foi aplicado um questionário aos colaboradores da organização. Segundo Malhotra (2011), o

método quantitativo quantifica os dados e utiliza em sua maioria formas de análise estatística para a relevância das diferentes causas. E qualitativa porque foi feita uma observação não estruturada do ambiente de trabalho, para verificar comportamento dos colaboradores quanto ao clima da empresa, condições físicas e ambientais e análise do trabalho. A pesquisa qualitativa faz a coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aprimorar perguntas, facilitando o processo de interpretação dos dados (Sampieri, Collado & Lúcio, 2013).

A pesquisa classificou-se também como descritiva. A intenção foi descrever os principais fatores que influenciam o clima organizacional numa fundição de pequeno porte em Cláudio, MG. De acordo com Vergara (2000), a pesquisa descritiva propõe-se a revelar as características de indivíduos ou de determinados acontecimentos. Estabelece ligações entre variáveis e determina sua estrutura.

O universo da pesquisa foi uma fundição de pequeno porte do município de Cláudio, MG, sendo a amostra composta de 95% dos colaboradores tanto do administrativo quanto da produção, ou seja, cinquenta funcionários. A coleta dos dados foi feita por meio da aplicação de um questionário aos colaboradores para se identificarem os fatores que os motivam, bem como os itens que geram maior insatisfação, além de determinar os fatores que contribuem para o clima organizacional. Segundo Pereira (2012), o questionário é um mecanismo que contém perguntas abertas e fechadas, proporcionando uma abrangência maior de colaboradores, economia de tempo, as respostas são precisas e ágeis e o risco de distorção é menor, além de proporcionar uma interação com os respondentes. Foram realizadas 24 perguntas, com escala das respostas em muito satisfeito, satisfeito, pouco satisfeito e insatisfeito. O questionário aplicado foi adaptado de Moreira (2018).

A tabulação dos dados quantitativos foi feita por meio do programa Microsoft Excel. A análise qualitativa foi realizada por meio dos dados levantados pela observação não estruturada do ambiente de trabalho, que foram organizados e categorizados para, com os dados quantitativos, ser analisados para conclusões.

### **3. Resultados e Discussão**

Para identificar os fatores que influenciam o clima organizacional de uma fundição de pequeno porte na cidade de Cláudio, MG foi aplicado um questionário a 95% dos colaboradores do setor de produção e administrativo da empresa, que responderam de forma

rápida e ágil. Cabe destacar que os 5% que não responderam à pesquisa estavam de férias. Foi realizada também uma observação não estruturada do ambiente laboral.

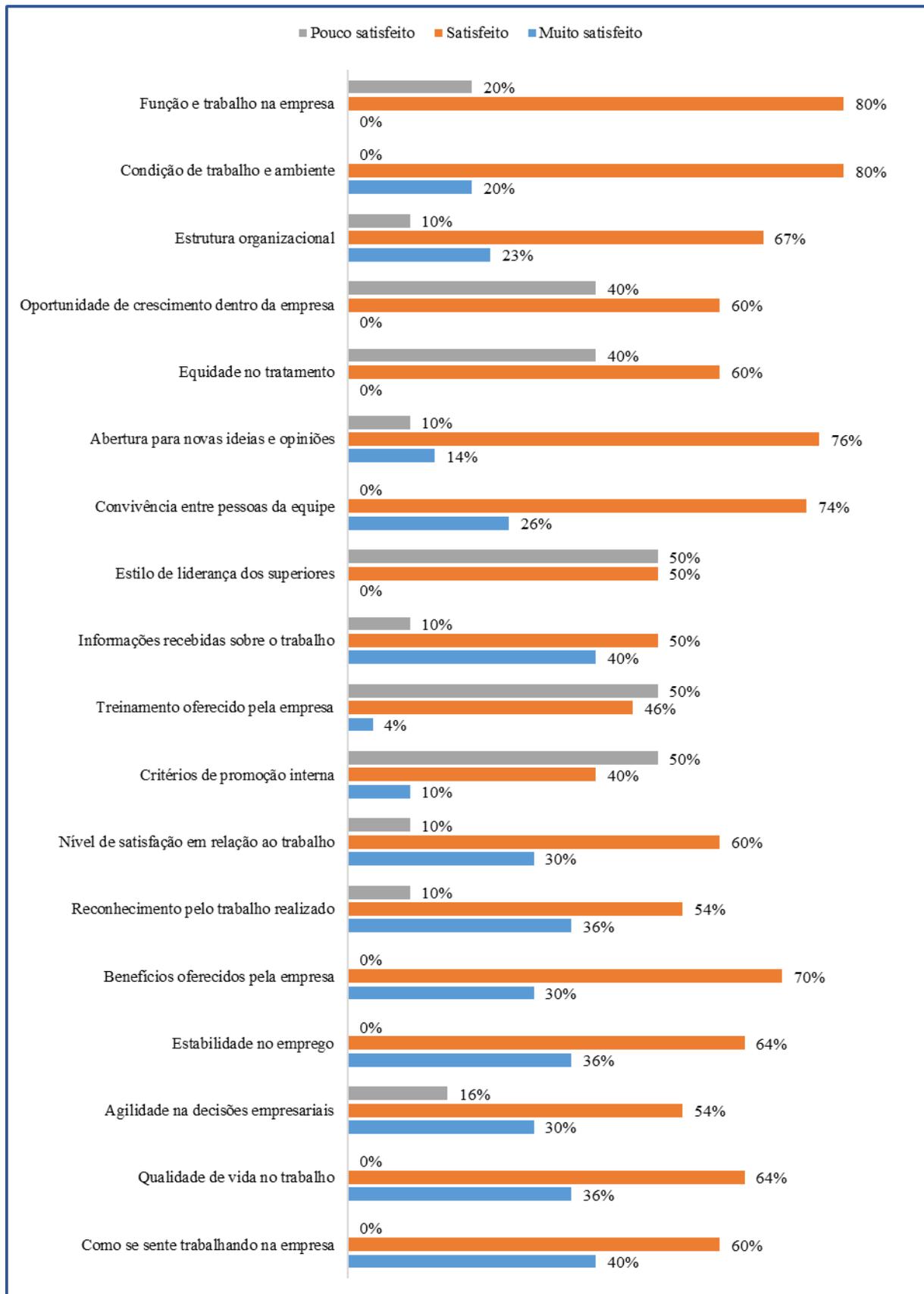
Analisando os dados coletados, percebeu-se que 30% dos colaboradores são do gênero feminino e 70% do masculino, portanto havia uma predominância de homens na organização. Sobre a faixa etária, 10% estão entre 17 e 21 anos, 40% entre 22 e 30 anos; 40% entre 31 e 40 anos e 10% com mais de 41 anos. Quanto ao tempo que trabalhavam na empresa, 60% possuíam menos de um ano de casa; 24% entre 1 e 2 anos; 10% entre 3 e 5 anos; 2% entre 6 e 9 anos; e 4% acima de 9 anos. Percebeu-se, portanto, que havia uma alta rotatividade de funcionários, considerando que 60% deles estavam na empresa havia menos de um ano.

Interrogados sobre como avaliavam a comunicação e divulgação interna na empresa, 60% opinaram que era ótima e 40% consideravam-na ruim, sendo apontados como sugestões de melhoria pelos respondentes: mais *feedback* sobre o desempenho profissional dos colaboradores; mais canais de comunicação, garantindo que os membros da equipe estivessem cientes da realidade da organização em todos os sentidos, garantindo maior eficiência e produtividade.

Foi interesse da pesquisa também saber como os colaboradores gostariam que as informações chegassem até eles. Disseram que por meio de aplicativo de mensagens, que são rápidos e sem custos. Contudo, no caso de uma comunicação mais efetiva e de urgência, indicaram a realização de reuniões. Os entrevistados apontaram que, geralmente, a comunicação era feita verbalmente, o que os levava a distorções na comunicação. Constatou-se, dessa forma, que a comunicação era uma fragilidade da empresa, podendo afetar de forma negativa o clima organizacional. Vergara (2016) destaca a importância da comunicação nas organizações, afirmando que, numa equipe, a rede de comunicação precisa fluir e, de tal modo, é preciso avaliar a comunicação como um procedimento pelo qual a compreensão se torna frequente entre os indivíduos. Carvalho (2009) reforça a relevância da comunicação no ambiente empresarial, quando afirma que se comunicar de maneira direta e nítida é uma das aptidões mais necessárias no ambiente profissional. A comunicação compõe o alicerce de qualquer relacionamento humano, o que produzirá efeitos positivos numa organização.

Sobre a satisfação dos colaboradores, os resultados estão demonstrados no Gráfico 1:

**Gráfico 1 – Satisfação dos colaboradores**



Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

O primeiro questionamento foi sobre satisfação em relação à sua função e ao seu trabalho na empresa, verificando-se que 80% se sentem muito satisfeitos e 20% satisfeitos. Robbins (1999) considera que um alto nível de satisfação faz com que a pessoa fique satisfeita em relação ao seu trabalho, apresentando atitudes positivas; se insatisfeita, apresenta atitudes negativas. Segundo França (2012), quando os fatores motivacionais são ótimos, eles aumentam a satisfação. Assim, observou-se que a satisfação em relação a sua função na empresa era um dos fatores que geravam motivação e, portanto, influenciavam positivamente o clima organizacional.

Em seguida, foram questionados a respeito do ambiente e condições de trabalho obtendo-se que 20% estavam muito satisfeitos e 80% satisfeitos. O ambiente de trabalho é um dos pilares que sustenta a empresa, sendo um importante fator para a obtenção de bons resultados financeiros e para a melhor qualidade de vida dos colaboradores (SBCcoaching, 2018). Segundo Rossi *et al.* (2012), as condições sob as quais o indivíduo realiza o seu trabalho, como, por exemplo, administração e políticas da empresa, condições gerais de trabalho, relacionamento com colegas, salário, segurança, *status* aumentam a satisfação (Rossi *et al.*, 2012). Observou-se que todos os respondentes estavam satisfeitos com as condições de trabalho oferecidas pela empresa, sendo assim, é um fator que contribuía para um clima organizacional favorável.

Com relação à estrutura organizacional, apurou-se que 67% se sentiam satisfeitos; 23% muito satisfeitos; e 10% pouco satisfeitos. Para Oliveira (2006) a estrutura organizacional, administrativamente, identifica, analisa, ordena e agrupa as atividades e os recursos organizacionais, buscando alcançar os objetivos estabelecidos. Apreendeu-se que a estrutura organizacional era um fator que gerava satisfação, considerando que 90% estavam satisfeitos ou muito satisfeitos.

Os entrevistados também foram indagados sobre as oportunidades de crescimento que a empresa proporcionava. Obteve-se que 60% estavam satisfeitos e 40% pouco satisfeitos. Apesar de a grande maioria estar satisfeita, a quantidade de pouco satisfeitos era bastante significativa, merecendo uma atenção especial da empresa no tratamento deste ponto de insatisfação, que podia ser uma das causas da elevação do *turnover*, considerando que 60% dos colaboradores estavam na empresa havia menos de um ano. Segundo Marques (2013), as empresas estavam conscientizando-se a cada dia da importância do investimento em gestão de pessoas e de preocupar-se em criar políticas de promoção interna para que o colaborador percebesse que podia crescer e, por consequência, motivar-se e ter um rendimento melhor.

Dessa forma, ficou evidente que a falta de perspectivas de ascensão profissional poderia ser um dos fatores que desfavoreciam o clima organizacional.

Outro quesito avaliado foi a igualdade de tratamento dos funcionários pelos superiores imediatos. Constatou-se que 60% estavam satisfeitos, ou seja, entendiam que recebiam um tratamento de equidade, mas 40% afirmaram que estavam pouco satisfeitos. Ficou claro pelos dados da pesquisa e pela observação do ambiente que essa era uma fragilidade da empresa que necessitava ser trabalhada, considerando que influenciava negativamente a motivação dos colaboradores e, por conseguinte, prejudicava o clima organizacional.

Foi averiguado se os colaboradores tinham liberdade de expressar suas ideias e opiniões. Os resultados apontaram que 76% estavam satisfeitos; 14% muito satisfeitos; e apenas 10% estavam pouco satisfeitos, sendo, portanto, um fator que gerava satisfação. Pela observação, a liberdade de expressão que os funcionários tinham foi um fator que chamou a atenção dos pesquisadores. Segundo Diniz (2013), as necessidades sociais ou de participação dizem respeito à vida associativa, representando necessidades de associação e de participação. Quando os colaboradores sentem que podem expressar suas opiniões eles se sentem mais engajados com seu trabalho.

Em relação à convivência entre as pessoas da equipe, as respostas mostraram que 74% estão satisfeitos e 26% muito satisfeitos. Constatou-se, dessa forma, que o relacionamento interpessoal também era um fator que gerava satisfação. Poder opinar na empresa e conviver bem com os colegas de trabalho, segundo França (2012), são fatores que motivam o colaborador, pois estão relacionados com o trabalho em si, o nível de responsabilidade, o reconhecimento, a realização, o progresso e o crescimento do indivíduo.

Outro ponto abordado foi em relação à satisfação com os estilos de liderança. Constatou-se que 50% se sentiam satisfeitos com os estilos adotados pelos líderes e 50% estavam insatisfeitos. Esse resultado é preocupante, pois metade dos colaboradores estava insatisfeita, o que poderia interferir negativamente na motivação dos colaboradores e também ser causa do elevado *turnover*, considerando que Vergara (2016) destaca que a liderança e o desenvolvimento de pessoas mobilizam os esforços e influenciam positivamente as pessoas, reconhecendo contribuições individuais e coletivas, conquistando credibilidade e confiança e a ação da equipe em direção aos objetivos. Envolve também direcionar as atividades da equipe para os objetivos definidos; delegar poderes e responsabilidades de acordo com o nível de desenvolvimento dos subordinados e orientar e apoiar o desenvolvimento de cada colaborador, por meio de ações planejadas e *feedback* constante.

Os entrevistados também foram indagados sobre o seu nível de satisfação em relação às informações recebidas sobre o trabalho, obtendo-se que 50% se sentiam satisfeitos, 40% estavam muito satisfeitos e 10% pouco satisfeitos; sendo assim, esse era um quesito que gerava satisfação, pois apenas 10% estavam pouco satisfeitos. Gil (2016) destaca a importância da comunicação quando argumenta que instituir um canal de comunicação acessível para que todos tenham acesso ao máximo de conhecimento possível aumentam a competitividade da organização, porque, quanto maior o nível de informação, mais instrumentos para o líder trabalhar com sua equipe, de tal modo terá maior condição de efetivar um trabalho adequado e de melhor qualidade.

Já com relação aos treinamentos recebidos, 4% consideravam-se muito satisfeitos; 46% satisfeitos; e 50% pouco satisfeitos. Este é outro ponto que merece atenção da empresa, pois 50% dos colaboradores estavam pouco satisfeitos. Considerando que, para capacitar funcionários, a empresa realizava investimentos e, se eles não estavam alcançando os objetivos propostos, fazia-se necessário um diagnóstico mais detalhado para identificar as ineficiências do processo e tomar ações corretivas. Os treinamentos são investimentos para as organizações; servem para alinhar gestores e colaboradores aos procedimentos da empresa, ao mesmo tempo em que desenvolvem suas habilidades. Gil (2016) ressalta a importância do treinamento, afirmando que treinar é preparar os funcionários para ocuparem cargos dentro de uma empresa, do mesmo modo é uma maneira de aumentar as competências para favorecer o alcance dos objetivos organizacionais. Portanto, como 50% dos colaboradores estavam pouco satisfeitos com os treinamentos recebidos, a ineficácia deles era outro ponto que estaria influenciando negativamente o clima organizacional.

Quanto aos critérios de promoção interna, 10% estavam muito satisfeitos; 40% satisfeitos e 50% pouco satisfeitos. Este é outro fator de insatisfação, pois 50% dos funcionários estavam pouco satisfeitos com os critérios de promoção interna adotados pela empresa, podendo, dessa forma, impactar negativamente o clima organizacional, considerando que conquistar uma promoção no trabalho é um progresso importante na carreira e pode definir o futuro do funcionário dentro da empresa. França (2012) assegura que esforço, desempenho e recompensa estão ligados à motivação de um indivíduo.

Posteriormente, os entrevistados foram questionados sobre o seu nível de satisfação em relação ao salário que recebiam, sendo que 30% estavam muito satisfeitos; 60% satisfeitos; 10% pouco satisfeitos. Constatou-se que a grande maioria dos funcionários (90%) estava satisfeita com os salários, o que podia impactar positivamente o clima organizacional. Segundo Marques (2013), a remuneração e os benefícios nem sempre são vinculados aos

resultados e às capacidades dos indivíduos. São de grande importância os benefícios e incentivos para aqueles que apresentarem ideias aplicáveis e rentáveis para as empresas, pois essa é uma das formas de motivação e de retenção de talentos.

Outro interesse da pesquisa foi saber sobre o reconhecimento pelo trabalho executado. 36% manifestaram que estavam muito satisfeitos com o nível de reconhecimento recebido pelo trabalho que executavam; 54% estavam satisfeitos; e 10% pouco satisfeitos. Percebeu-se que a grande maioria (90%) estava satisfeita com o reconhecimento recebido pelo trabalho executado, apesar de 50% se manifestarem insatisfeitos com o estilo de liderança de seus superiores hierárquicos. Marques (2013) reforça que muitos fatores podem motivar um colaborador, destacando-se o reconhecimento profissional, que contribui para aumentar a sua produtividade e contribuir com o clima organizacional. O reconhecimento favorece a necessidade de estima, conforme proposto pela teoria das necessidades de Abram Maslow. Gil (2016) ressalta a importância da teoria de Maslow em virtude de as pessoas necessitarem não só de recompensas financeiras, mas, também, de respeito e consideração de outros indivíduos. Sendo assim, o reconhecimento pelo trabalho executado favorecia o clima organizacional.

Com relação aos benefícios oferecidos pela fundição, 30% dos entrevistados responderam que estavam muito satisfeitos e 70% estavam satisfeitos. A empresa oferecia plano de saúde e vale alimentação. Sendo assim, os benefícios, assim como os salários, eram fatores que geravam satisfação e favoreciam o clima organizacional. A remuneração, na opinião de Pereira, Nascimento, Wiesenhütter e Souza Junior (2014), é a compensação econômica e/ou financeira de um trabalho efetivado e não deve ser confundida com recompensa, pois, enquanto o salário é a parcela fixa da remuneração, retribuída em dinheiro e de maneira regular (mensal), a remuneração abrange, além do salário, a remuneração variável (participação nos lucros e resultados, participação acionária) e os benefícios (assistência médica, vale-transporte, seguro de vida etc.).

Sobre a estabilidade no emprego, 36% estavam muito satisfeitos e 64% satisfeitos. Portanto, era outro fator de satisfação e que contribuía para um clima organizacional favorável. Nesse aspecto, Gil (2016) explica que, quando uma pessoa está satisfeita com o trabalho tende a ser mais comprometida e dedicada, mas, quando insatisfeita, tende a faltar, a atrasar-se, a ter baixo envolvimento, a procurar novas oportunidades e até mesmo se demitir.

A agilidade nas decisões empresariais também foi questionada aos pesquisados, sendo que 36% responderam que estavam muito satisfeitos com a rapidez das decisões, 54%

estavam satisfeitos e 10% pouco satisfeitos. Constatou-se que a agilidade era outro fator de satisfação e, portanto, favorecia o clima organizacional.

Já sobre o quesito qualidade de vida no trabalho, 36% afirmaram que estavam muito satisfeitos e 64% satisfeitos. Verificou-se, desta forma, mais um fator que beneficiava o clima organizacional. A qualidade de vida no trabalho afeta a produtividade e constitui um diferencial para a empresa. Uma pessoa satisfeita e motivada produz melhor e com melhor qualidade. É importante investir nas pessoas, minimizar os riscos ocupacionais no ambiente de trabalho (Vergara, 2016).

Finalmente, indagou-se como o entrevistado se sentia trabalhando na empresa, obtendo-se que 40% se consideravam muito satisfeitos e 60% satisfeitos. Assim, concluiu-se que todos os colaboradores se sentiam satisfeitos em trabalhar na empresa em virtude dos vários fatores que foram identificados como geradores de satisfação e que, portanto, favoreciam a motivação, e contribuía positivamente para um clima organizacional favorável. De acordo com Silva *et al.* (2012), a motivação envolve realização, crescimento e reconhecimento profissional.

Portanto, quando o funcionário tem essa visão do seu valor, sua atitude muda, seu desempenho melhora e ele se torna mais produtivo. Existem dois fatores motivacionais: os fatores extrínsecos, que englobam salários, benefícios sociais e ambiente de trabalho; e os fatores intrínsecos, que envolvem sentimentos, reconhecimento profissional e autorrealização. Não basta apenas proporcionar benefícios e prêmios para conservar os indivíduos motivados, é imperativo que cada funcionário se sinta parte da organização para sentir-se satisfeito com o trabalho que realiza (Silva *et al.*, 2012). A satisfação no trabalho é o resultado de uma comparação entre a recompensa obtida e a esperada, assim, quanto maior a diferença entre eles, maior será o grau de satisfação ou insatisfação (Soto, 2005).

Posteriormente, foi solicitado aos entrevistados que escolhessem, de uma lista apresentada, duas opções que considerassem prioritárias como fator motivacional. Os dois principais fatores, na opinião dos respondentes, que geravam motivação eram: ser reconhecido pelo trabalho que executava (40%) e oportunidade de crescimento (30%). Outros fatores que contribuía com a motivação foram apontados, mas, em intensidade menor, entre eles estava a qualidade dos treinamentos (10%), a quantidade de treinamentos (8%), igualdade no tratamento dos funcionários (6%) e relação com a liderança (6%). Observou-se que todos esses quesitos, com exceção do item ser reconhecido pelo trabalho que executava, foram apontados nesta pesquisa como geradores de insatisfação. Na opinião de Gil (2016), a insatisfação no trabalho pode levar ao absenteísmo e à rotatividade e trazer uma série de

doenças como estresse e depressão, que podem gerar elevados gastos com assistência médica nas organizações. Deste modo, esse resultado reforça a necessidade de a empresa implementar ações corretivas para minimizar as fragilidades identificadas, considerando que são fatores que impactam negativamente o clima organizacional.

## **5. Considerações Finais**

O presente estudo teve como questão norteadora analisar os fatores que influenciavam o clima organizacional numa fundição de pequeno porte na cidade de Cláudio, MG. Os objetivos propostos neste trabalho foram alcançados, pois se identificou que os principais fatores que influenciavam positivamente eram: ambiente e condições de trabalho adequados, função apropriada a cada perfil de colaborador, estabilidade no emprego, melhor qualidade de vida no trabalho, benefícios oferecidos pela empresa, bom relacionamento entre as pessoas da equipe, agilidade nas decisões da empresa, reconhecimento pelo trabalho executado, informações recebidas sobre seu trabalho, abertura para novas ideias, estrutura organizacional; e os que influenciavam negativamente eram: o estilo de liderança inadequado, a comunicação ineficaz, a falta de treinamentos, a inexistência de oportunidades de ascensão profissional, a falta de critérios para promoção interna e a desigualdade de tratamento dos funcionários.

A empresa deve priorizar ações que favoreçam a valorização e o reconhecimento dos colaboradores, além de desenvolver um plano de cargos e salários de forma a tornar claros os critérios de ascensão na carreira, já que foram apontados como os itens que mais motivavam os colaboradores.

A hipótese foi confirmada em parte, pois ficou claro com a pesquisa que uma estrutura organizacional adequada e condições dignas de trabalho contribuíam para um clima organizacional favorável, mas estes, por si só, não promoviam total satisfação; era preciso ter salários adequados, benefícios e melhor qualidade de vida no trabalho, ressaltando-se que os resultados também apontaram que, na fundição em estudo, as lideranças precisavam ser mais bem preparadas e atuantes, que os treinamentos eram ineficazes e necessitavam de uma reestruturação, pois foram fatores apontados como desfavoráveis ao clima organizacional. Os demais itens citados na hipótese foram destacados como favoráveis.

Diante dos resultados apresentados e dos referidos pressupostos teóricos, concluiu-se que, no geral, os colaboradores estavam satisfeitos em trabalhar na empresa e que os itens que foram apontados como fatores que influenciavam negativamente o clima organizacional eram

significativos, mas, se bem trabalhados pela organização, podem contribuir para melhorar o clima organizacional, por proporcionar mais satisfação.

Os resultados revelaram informações importantes para a empresa, que lhe permitirá avaliar possíveis ações para atender às necessidades dos colaboradores, com a finalidade de aumentar a sua satisfação, o que favorecerá o clima organizacional e o alcance dos objetivos individuais e organizacionais.

Entende-se que a empresa necessita criar um plano de cargos e salários para ter critérios claros de promoção interna, promover treinamentos para desenvolver a habilidade humana em seus líderes, para que possam aplicar melhor o princípio da equidade e a utilizarem o estilo de liderança mais adequado à sua equipe. Quanto aos treinamentos, que foram apontados como uma fragilidade da empresa, sugere-se que seja feito um diagnóstico para se identificarem as fragilidades do processo e, a partir dos resultados, traçar um plano de melhoria, além de mapear os treinamentos que realmente sejam necessários para melhorar o desempenho dos colaboradores.

A aplicação anual de uma pesquisa de clima também é uma ação que poderá contribuir para o aumento da satisfação e do desempenho dos colaboradores, considerando que por meio dela será possível identificar mais rapidamente os pontos de insatisfação dos funcionários e, assim, a empresa poderá desenvolver ações tempestivas para minimizá-los.

A pretensão deste estudo foi contribuir para a melhoria do clima organizacional da empresa em estudo, apresentando alternativas que mais se adaptassem ao seu contexto à época. Importa destacar a limitação da generalização dos resultados obtidos, pois foi um estudo de caso único. Dessa forma, sugere-se que outras pesquisas sejam realizadas com o objetivo de ampliar os resultados aqui apresentados.

## Referências

Baldam, R. L., & Vieira, E. A. (2014). *Fundição – processos e tecnologias correlatas*. (2a ed.). São Paulo: Érica,

Bitencourt, C. (Org). (2010). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Carvalho, A. M. C. (2009). *Administração de conflitos e negociação*. [Apostila do Curso de Pós-Graduação em Administração Pública]. FGV in Company.

Chiavenato, I. (2014). *Introdução à teoria geral da administração*. (9a ed.) Barueri, SP: Manole.

Chiavenato, I. (2015). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. (10a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Diniz, D. (Coord.). (2013). *Guia de qualidade de vida: saúde e trabalho*. (2a ed.). São Paulo: Manole.

Ferreira, P. I. (2013). *Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: LTC. [Série MBA – gestão de pessoas.]

França, A. L. (2012). *Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2016). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.

Malhotra, N. K. (2011). *Pesquisa de marketing: foco na decisão*. (3a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Marques, J. R. *Gestão de pessoas: oportunidade de crescimento para sua empresa*. (2013). Disponível: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/gestao-pessoas-oportunidade-crescimento-empresa/>. Acesso em: 9 jun. 2019.

Maximiano, A. C. A. (1995). *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas.

Moreira, A. A. S. (2018). *Motivação nas organizações: situação motivacional em uma cooperativa de crédito à luz dos fatores higiênicos e motivacionais de Frederick Hersberg*. Disponível: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/situacao-motivacional>. Acesso em: 16 ago. 2019.

Moreira, E. G. (2008). *Clima organizacional*. Curitiba: Iesde Brasil S.A.

Oliveira, D. P. R. (2006). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. (22a ed.). São Paulo: Atlas.

Pereira, A.S. *et al.* (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. [e-book]. Santa Maria. Ed. UAB/NTE/UFSM. Disponível em:  
[https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic\\_Computacao\\_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1). Acesso em: 03 dez. 2019.

Pereira, I. M. O., Nascimento, R. F., Wiesenhütter, G. A. & Souza Junior, O.G.. Influência do clima organizacional na produtividade dos funcionários do Centro de Recuperação Especial Coronel Anastácio Neves – Crecan. *In: XI Simpósio de Excelência de Gestão e Tecnologia – SEGeT 2014*. Disponível: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/24120216.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2019.

Pereira, J. M. (2012). *Manual de metodologia da pesquisa científica*. (3a ed.). São Paulo: Atlas.

Prefeitura Municipal de Cláudio. *Nossa cidade*. (2018). Disponível:  
<https://www.claudio.instarservidor.com.br/portal/cidade/12/Cidade>. Acesso em: 4 maio 2019.

Robbins, S. P. (1999). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

Rossi, A. M., Perrewé, P. L. & Sauter S. L. (Org.) (2012). *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. São Paulo: Atlas.

Sampieri, R. H., Collado, C. F. & Lúcio, M. P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa*. (5a ed.). Porto Alegre: Penso.

Santos, N. M. B. F. O&M. (2000). *Integrado à informática e desempenho: pesquisa teoria e aplicação*. Lorena: Stiliano.

SBCcoaching. (2018). *Ambiente de trabalho: aumente a produtividade de sua equipe*. Disponível: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/ambiente-de-trabalho/>. Acesso em: 9 out. 2019.

Silva, A. N., Soares D. S., Oliveira S. M. de, Cruz M. A. P. de. (2012). A motivação como fator determinante para o aumento da produtividade. *Revista Inova Ação*, Teresina, v. 1, n. 2, art. 7, p. 89–99.

Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão*. Porto Alegre: Artmed.

Soto, E. (2005). *Comportamento organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Vergara, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. (3a ed.). São Paulo: Atlas.

Vergara, S. C. (2016). *Gestão de pessoas*. (16a ed.). São Paulo: Atlas.

#### **Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito**

Adilson Ribeiro da Silva – 22,5%

Silvia Lopes Santos Silva – 22,5%

Walisson Antônio Simões dos – 22,5%

Valdilene Gonçalves Machado Silva – 22,5%

Marcus Vinicius Gomes – 10%