

## **A RELAÇÃO ENTRE O CLIMA ORGANIZACIONAL E A PRODUTIVIDADE**

Luana Rodrigues da Hora (Universidade Guarulhos) [luana.rhora@hotmail.com](mailto:luana.rhora@hotmail.com)

Antônio Carlos Estender (Universidade Guarulhos) [estender@uol.com.br](mailto:estender@uol.com.br)

### **Resumo**

O presente trabalho busca gerar conhecimentos para a aplicação prática, visa também solucionar problemas específicos, no caso do clima organizacional. Verificar e compreender por meio das questões elaboradas os objetivos que são: identificar qual a influência que o clima organizacional tem sobre a motivação e a produtividade dos colaboradores em face do cotidiano da organização; no ramo de reciclagem. O trabalho foi realizado por meio de estudo de caso, entrevistas, de natureza qualitativa e exploratória, sendo a coleta de dados realizada através de um questionário destinado aos colaboradores. Por meio, das entrevistas qualitativas feitas com os colaboradores da organização, pode-se detectar a necessidade de reavaliar as condições de trabalho, a cultura organizacional, os estilos gerenciais e o relacionamento interpessoal de seus colaboradores. Conclui-se que um clima organizacional desagradável tem reflexos sobre os colaboradores, os mesmos sentem-se desmotivados e improdutivos, fazendo com que as metas e os objetivos não sejam alcançados dentro da organização.

**Palavras chave:** Clima Organizacional, colaboradores, produtividade, motivação.

## **THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND PRODUCTIVITY**

### **Abstract**

This study seeks to generate knowledge for practical application, also aims to solve specific problems in the case of organizational climate. Check and understand through the prepared questions the goals are to identify what influence the organizational climate has on the motivation and productivity of employees in the face of the organization's daily life; in the business of recycling. The study was conducted through case studies, interviews, qualitative and exploratory nature, with data collection conducted through a questionnaire for employees. Through qualitative interviews with employees of the organization, it can detect the need to reassess the working conditions, organizational culture, management styles and interpersonal

skills of its employees. It concludes that an unpleasant organizational climate has an impact on employees, they feel unmotivated and unproductive, causing the goals and goals are not achieved within the organization.

**Key-words:** Organizational climate, employees, productivity, motivation.

### **Introdução**

Coelho (2004); Bergamini (1993) vêm analisando o tema Relação entre o clima organizacional e a produtividade, conforme apontado na revisão de literatura, em seus diferentes níveis de entendimento e aplicação ao contexto organizacional. Pode-se encontrar na literatura definições para Clima organizacional e a Relação entre o clima organizacional e a produtividade, o que demanda a construção de um modelo teórico/gerencial que explicita como esses diferentes conceitos se articulam e podem contribuir para o entendimento de propostas de desenvolvimento organizacional.

O clima organizacional é um fator de grande relevância para organização, é a variável que influencia no comportamento e desempenho do indivíduo, trazendo reflexos positivos ou negativos sobre: a motivação, produtividade, relacionamento interpessoal e no desempenho das atividades executadas.

De acordo com Coelho (2004), o clima organizacional é uma ferramenta muito importante pois, contribui na melhoria das organizações, estuda pontos para possíveis mudanças entre sujeitos e organização, auxiliando os gestores na tomada de decisões através do desenvolvimento da organização e melhoria na motivação, desempenho e a satisfação das pessoas que compõem a organização. De acordo com Bergamini (1993), não se pode tratar da mesma forma todas as pessoas, pois cada uma possui comportamentos diferentes, decorrentes de motivações diferentes, dentro e fora das organizações.

Na literatura acadêmica sobre clima organizacional relacionados com o setor produtivo da organização existem poucos estudos sobre o tema (BURGESS et al, 2005). Um trabalho identificado na literatura do Brasil foram (COELHO, 2004) e (BERGAMINI, 1993) que mais vezes apareceu na literatura. Em seu estudo, cujo tema era relação entre o clima organizacional e a produtividade, foi realizado uma pesquisa qualitativa para a identificação da insatisfação e desmotivação de cada colaborador na RFR Comércio e Reciclagem de Resíduos Ltda.

De acordo com Vázquez (1996), as primeiras pesquisas consideradas científicas sobre

o estudo do clima organizacional foram por volta da década de 1930. Os estudos anteriores à década de 1980 não permitiram definir o clima de modo uniforme, o que levou os estudiosos a uma série de comentários críticos, e a duvidar de sua utilidade, especialmente a partir do impulso sobre estudos focados na cultura organizacional, no mesmo período. No estudo do clima, tendem a ser usados métodos quantitativos.

Depois da Segunda Guerra Mundial, devido à preocupação dos governos com o espírito que reinava no exército e na população, se encontra o clima associado com conceitos como “moral” no trabalho. Surgem os primeiros estudos que tentam captar esse espírito ou estado mental, entendido geralmente como conceito de grupo. Desde então, o termo clima é usado como conceito metafórico, derivado da meteorologia. A palavra passou a ser usada em relação às organizações, transportando-se analogicamente para elas. Dessa forma, passou-se a estudar o clima das organizações através de dados obtidos por meios objetivamente mensuráveis, e que descrevem como as condições se apresentam durante um determinado período de tempo.

Como o clima organizacional afeta a produtividade na organização? Por que o clima organizacional está diretamente ligado à produtividade? Quais os fatores relacionados ao clima organizacional? A empresa a ser avaliada, não apresenta clima organizacional apropriado, dessa forma acarretando uma série de problemas que são: a desmotivação/insatisfação dos colaboradores, falta de conhecimento dos líderes que conseqüentemente implicará nos resultados de produtividade, refletindo diretamente ou indiretamente nas organizações, pois tem como base o comportamento dos colaboradores, a satisfação a motivação, a interação entre eles e outros fatores mais. Possivelmente colaboradores insatisfeitos, desmotivados não produzem com eficiência. O clima organizacional se torna um problema quando o ambiente de trabalho não está agradável, quando os líderes não se preocupam com seus colaboradores, não mostra interesses em motiva-los e não fazem nada para a melhoria da organização.

O presente estudo visa contribuir para elucidação de questões relacionadas aos dois temas: clima organizacional e relação entre o clima organizacional e a produtividade. Podemos analisar a importância da relação entre o clima e a produtividade para se obter resultados satisfatório, através dessa análise é possível identificar o impacto que o clima organizacional tem sobre a motivação no ambiente de trabalho e quais os reflexos que traz sobre a produtividade, e assim melhorar a motivação, reduzir as insatisfações alcançar os objetivos organizacionais.

Almeja-se preencher a lacuna empírica/gerencial identificada na relação entre clima organizacional e relação entre o clima organizacional e a produtividade. O presente estudo constitui uma contribuição para compreender os fatores competitivos do ramo de reciclagem.

Para o desenvolvimento da pesquisa, em termos metodológicos, será adotada a abordagem qualitativa. Segundo COLLIS; HUSSEY (2005), as pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações via questionários a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados. A população entrevistada foi de 24 funcionários/colaboradores de diferentes hierarquias, as amostras foram analisadas de forma empírica na empresa RFR Comércio e Reciclagem de Resíduos Ltda., na cidade de Guarulhos.

Esta pesquisa está voltada para o comportamento dos colaboradores e a satisfação de cada um dentro da organização, visto um aspecto social constata-se que um funcionário motivado e satisfeito com seu ambiente de trabalho, tem uma melhor qualidade de vida, conseguindo desenvolver com alto nível de desempenho as atividades que lhe foi designada. Acredita-se que para se obter um bom clima organizacional é necessário que a organização tenha clima equilibrado, com líderes preparados para conduzir a organização com excelência, tendo uma visão ampla da organização e com foco em seus colaboradores, passando a eles motivação, satisfação e mostrar que eles são importantes dentro da empresa, com isso é possível obter um bom clima organizacional.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção é discutida a questão do referencial teórico; clima organizacional e produtividade. A seguir são detalhados os aspectos metodológicos, estudo de caso, pesquisa qualitativa, observação direta; pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória. Na terceira seção, foi apresentada a organização RFR Comércio e Reciclagem de Resíduos Ltda. Na quarta seção, resultados e discussões, onde mostra que o clima pode influenciar na produtividade da organização. Na última seção, são expostas as conclusões finais.

## **1. Revisão de literatura**

Estudo de clima organizacional e análise de ambiente. De acordo com Coda, (2003), clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos de cultura ou realidade aparente da organização tais como:

política de recursos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a empresa, portanto, é através do clima organizacional que podemos medir o grau de satisfação dos colaboradores.

Segundo Sobrinho, Porto (2012), o clima organizacional refere-se a um conjunto de percepções globais que estão relacionadas as diversas variáveis que fazem parte do ambiente de trabalho e que são compartilhadas com todos os indivíduos dentro da organização, ou seja, o clima organizacional é a forma de mostrar a cultura e ações de cada organização, influenciando na qualidade de vida no trabalho, tendo em conta as condições físicas e materiais de trabalho e a forma como os colaboradores se relacionam com o superior imediato.

De acordo com Barros Neto, (2009), o clima organizacional tem o objetivo de realizar o diagnóstico sobre o ambiente de trabalho na organização, mas, ao mesmo tempo, dar visibilidade aos colaboradores acerca de compreensão sobre as relações de trabalho. Ou seja, o clima organizacional deve ser considerado como se fosse um “termômetro do ambiente interno”, será um indicador quanto ao clima vivenciado pelos colaboradores, indicando se o mesmo é satisfatório ou insatisfatório, e logo traçando os próprios reflexos sobre a convivência do grupo.

Plano de treinamento para os colaboradores, através de palestras motivacionais. De acordo com Bergamini (2008), o estudo da motivação é considerado indispensável, pois, é dessa forma que pode-se reconhecer os pontos de melhoria da organização, saber o que pode ser melhorado em questão de produção e pessoal. É de grande interesse conhecer os fatores motivacionais de cada pessoa, pois, são os próprios colaboradores que irão contribuir no alcance dos resultados estipulados pela alta gerencia. Muitos gestores utilizam estratégias de estímulos ou provocações, e a motivação é incitada por meio de recompensas, sendo assim, a motivação está realcionada com a satisfação pessoal.

De acordo com Tamayo, Paschoal (2003), a motivação para o trabalho possui relação com a produtividade individual e organizacional, é importante saber que o ser humano trabalha em uma organização para satisfazer primeiramente suas necessidades pessoais e em segundo plano aumentar o lucro da empresa. Os colaboradores antes de buscar resultados para organização estão em busca dos próprios resultados, seja para sucesso pessoal ou profissional, o que pode determinar a motivação para o trabalho é o feedback que este colaborador receber de seu superior, é importante que o ambos trabalhem em prol dos mesmos objetivos, para que o colaborador responda aos propósitos pré-determinados pelo nível tático deveram trabalhar

em uma mesma direção, não pensando em favorecer um só lado, e sim funcionário e empresa.

Como descrito por McClelland (1997), as pessoas que têm a necessidade de realização como motivação, primeiramente focalizam o crescimento pessoal, em fazer melhor e preferencialmente sozinhas. Em seguida querem feedback concreto e imediato do seu desempenho, para que possam dizer como estão se saindo. Os colaboradores no geral necessitam de um respaldo quanto ao trabalho desenvolvido, não só para engrandecer o próprio ego, mas também para saber se está seguindo na direção correta e se o trabalho desenvolvido está sendo bem executado.

Para Solomon (2002) a motivação tem relação com processos que determinam que as pessoas se comportem da forma como se comportam, portanto, o colaborador irá corresponder na mesma medida que sentir-se motivado. Ou seja, o colaborador irá responder as expectativas na mesma proporção que sentir-se motivado. O retorno quando positivo e colocado em boa hora tem poder de elevar o desempenho dos colaboradores, é engrandecedor saber se o trabalho desempenhado corresponde as expectativas de um superior, isso pode contribuir não só na melhoria continua do colaborador, mas também no alcance das metas determinadas pela equipe.

Consultoria para líderes. De acordo com Kouzes (2005), a liderança é o relacionamento entre aqueles que objetivam torna-se líderes e aqueles que escolhem seguir. Este relacionamento pode ser de “um para um” ou de “um para muitos”, mas independentemente do número de receptores a liderança é um relacionamento entre as partes (líder x colaborador).” Pode-se, definir a liderança como sendo o processo de influenciar, de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para inspirar um grupo a alcançar os objetivos estabelecidos.

Para Lawler (1997), a motivação é considerada como um fator crítico em qualquer planejamento organizacional, por isso, os líderes devem observar a divisão do trabalho e das tarefas definidas por ele mesmo e analisar se práticas gerenciais são coerentes, a fim de evitar o impacto que terão sobre os comportamentos individuais e organizacionais.

De acordo com Bommer (2004), Poucas coisas têm mais importância na vida de uma empresa do que o modo como as pessoas se sentem em relação à maneira como são geridas e lideradas, pois, responderam na mesma intensidade que são lideradas, se mal gerenciadas os reflexos apareceram sobre a produtividade. De acordo com Lima (2006), é através da comunicação estabelecida entre níveis tático e operacional que as pessoas com suas atitudes

levam as empresas a atingirem altos índices de produtividade. Os resultados estão diretamente ligados às capacidades das pessoas, à sua motivação para colocar suas competências a serviço da organização, ao trabalho em equipe, à mentalidade voltada para o sucesso de seus clientes, internos e externos.

## **2. Aspectos metodológicos**

O Estudo de Caso como método que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões norteadoras do trabalho. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso se refere a uma análise intensiva de uma situação particular". De acordo com (Yin, 2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas.

Para Quivy; Campenhoudt (1998), no método de observação é importante ressaltar que este implica um alto grau de subjetividade, uma vez que as pessoas se manifestam de acordo com sua vivência, histórico de valores e aspectos culturais. Utiliza-se este tipo de pesquisa empírica quando se quer conseguir informações e conhecimento referentes a um determinado problema do qual se busca comprová-lo, ou ainda, com a intenção de descobrir novos fenômenos, percepções ou relações entre eles. O termo pesquisa empírica, concisamente, se define como: (1) o modo de fazer pesquisa por meio de um objeto localizado dentro de um recorte do espaço social. A pesquisa empírica está centrada na escolha de aspectos das relações entre sujeitos. (2) A pesquisa empírica lida com processos de interação e face-a-face, isto é, o pesquisador não pode elaborar a pesquisa em "laboratório" ou em uma biblioteca, isolada e apenas com livros a sua volta. Nesta modalidade da elaboração do conhecimento, o pesquisador precisa "ir ao campo".

O conhecimento empírico é conceituado por Fachin (2003) como a resposta para ocorrências baseadas na vivência, experiência de erros e acertos, que não possuem fundamentação metodológica. Já para Ramos; Ramos; Busnello (2005) acrescenta o conceito anterior a concepção do autor em que o conhecimento empírico é estabelecido pela experiência do outro da interação humana e social, na qual são explicitados conhecimentos implícitos individuais. Dentre as metodologias ao nosso alcance, os pesquisadores as agrupam em dois níveis: 1. Metodologias Qualitativas e Observação-participante. 2. Entrevistas não-estruturadas e/ou depoimentos. A pesquisa empírica implica em refletir acerca da relação que se estabelece entre o sujeito e o objeto da pesquisa.

## **2.1 Análise da unidade**

A RFR fundada no ano de 2000 teve origem a partir da unificação das empresas: “Realfer Comércio de Sucatas e Ferros Ltda.” especializada na reciclagem e comercialização de resíduos metálicos (sucatas) para fins siderúrgicos e de fundição, com mais de 15 anos no Mercado, “Fervitor Comércio de Ferros e aço Ltda.”, atendendo há 32 Anos no mercado de Sucata e a “Recimesa Produtos Siderúrgicos Ltda. com mais de 30 anos de experiência no Comércio atacadista de Sucatas, todas com um passado notável”.

A empresa está situada no distrito industrial de Cumbica, em Guarulhos, na Grande São Paulo, a RFR Reciclagem está instalada em uma área de 50.000 m<sup>2</sup>, 100% pavimentada – com 14.000 m<sup>2</sup> cobertos. Empresa de capital privado, a organização possui 305 colaboradores.

Ao analisar a empresa RFR para estudo de caso deste artigo, foi observado uma deficiência no setor administrativo, mais precisamente na área de Gestão de Pessoal, o obstáculo encontrado foi quanto ao clima organizacional, pois o mesmo afeta a produtividade influenciando nos resultados da organização. Além dos resultados finais, prejudicando também a motivação dos colaboradores, pois os mesmos sentem-se desvalorizados pelos seus líderes, que visam mais a organização do que o funcionário como pessoa. De acordo com Appel & Pucci (2007), o clima organizacional além de ser um indicador de desempenho e satisfação das pessoas que compõem a organização, onde o clima pode ser (favoráveis ou desfavoráveis) ou seja como os quais seus colaboradores veem seu trabalho e com base em Tachizawa et al (2006) mostram que o treinamento objetiva mudar a atitude das pessoas, com o objetivo de proporcionar entre elas um clima mais favorável, de modo a motivá-las tornando-as mais receptivas as técnicas de supervisão e gestão; logo para uma produtividade rentável dentro da empresa o clima organizacional é primordial para o alcance dos objetivos estabelecidos pelos líderes, esses resultados podem ser alcançados através do estudos do clima dentro da empresa, treinamento e consultoria.

## **2.2 Coleta e análise de dados**

A análise das entrevistas foi feita de maneira empírica e interpretativa, por meio da utilização da análise de conteúdo. Segundo (Gubrium; Holstein, 2000) esse tipo de pesquisa busca apontar os “comos”, e os “por quês” embasados nos discursos oriundos da análise das entrevistas levando-se em consideração as significações, procurando identificar as percepções dos funcionários/colaboradores sobre o tema. Um dos propósitos da utilização das entrevistas

como método de coleta de dados na pesquisa qualitativa, explorar percepções, experiências, crenças e/ou motivações dos funcionários/colaboradores sobre questões específicas no campo organizacional.

A análise foi feita em duas etapas: a) análise e compreensão das pesquisas bibliográficas e/ou documentais feitas sobre o tema; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas. Sabe-se que, desse modo, a metodologia qualitativa na pesquisa empírica, ao estabelecer relações face-a-face entre o “sujeito que pesquisa” com o “sujeito que é pesquisado”, permite vínculos de reflexão entre as partes envolvidas porque estão todos em presença, isto é, frente-a-frente e em diálogo.

Em conformidade com Flores (1994), o roteiro de entrevistas foi elaborado em função dos objetivos e da questão de pesquisa, e foi guiado pelos principais tópicos levantados. Sendo uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do estudo, além disso, pode haver necessidade de complementação de informações, ou também, em caso de esgotamento, à medida que as respostas se tornam redundantes.

As entrevistas para esse trabalho foram realizadas individualmente no local de trabalho, com funcionários/colaboradores de diferentes níveis hierárquicos. Estas foram realizadas entre os dias 19/04 e 20/04 do ano de 2016. Para se atingir os propósitos desse estudo buscou-se formular um roteiro de entrevistas embasado na teoria descrita. Os dados foram levantados por meio de revisão de literatura que foi desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livro e artigos científicos, para dar o devido suporte teórico-acadêmico ao estudo DIEHL e TATIM, (2004). Efetuou-se a pesquisa de campo e entrevistas em profundidade, com questões não estruturadas com 25 entrevistados de nível técnico e gerencial, funcionários da empresa RFR Comércio e Reciclagem de Ferro Ltda., atuantes na cidade de Guarulhos, ligados à área de comércio de reciclagem de ferro.

Segundo (Rynes; Gephart; 2004), um valor importante da pesquisa qualitativa é a descrição e compreensão das reais interações humanas, percepções, sentidos, e processos que constituem os cenários da vida organizacional. De acordo com Merriam (1998) estudos qualitativos interpretativistas podem ser encontrados em disciplinas aplicadas em contextos da prática. Os dados são coletados por meio de entrevistas, observações e/ou análise de documentos. O que é perguntado, o que é observado e quais documentos são relevantes, dependerá da revisão da literatura.

A coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada. Neste tipo de trabalho, o pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal, tendo abertura para incluir novas questões, se necessário, e análise de documentos, por meio das questões elaboradas buscou-se compreender a relação entre a motivação e o clima organizacional e entender de que forma o clima influencia na produtividade e quais os reflexos que traz.

Para que estes objetivos fossem atingidos, planejou-se uma pesquisa baseada na aplicação de um questionário qualitativo a partir de entrevistas, sendo este composto por perguntas básicas sobre o respondente e sua empresa. As perguntas foram elaboradas, levando-se em consideração aspectos que poderiam de certa forma, influenciar o funcionamento da empresa RFR, tendo o estudo como principal alicerce autores como os citados na revisão de literatura. Apesar da amostra não ser representativa, ela é conveniente em função da disposição dos respondentes em participar da pesquisa e responder ao questionário de forma bastante detalhada. Foram entrevistadas 24 pessoas.

### **3. Resultados e discussões**

Os resultados descritos a seguir foram baseados nas informações colhidas nas entrevistas, também foram colhidas informações nos sites da organização. Estas contribuíram para complementar o seu estudo. Os resultados do estudo visaram responder, “como o clima organizacional afeta a produtividade na organização? ”. As discussões apresentadas buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas pelas entrevistas realizadas, bem como, os dados obtidos a partir da observação in loco. As informações foram trabalhadas de forma a apresentar as percepções dos colaboradores com a finalidade de elaborar ações que venham a contribuir para o clima organizacional.

**Quadro 1: Percepções acerca das questões sobre o problema da empresa.**

<b>Diretores (5)</b>	Os diretores disseram manter um bom relacionamento interpessoal com seus colaboradores, mantendo o respeito e profissionalismo entre eles. Acreditam que a organização passa por altos e baixos devido à crise econômica, o que contribui para que vivenciem um mau clima organizacional. Por meio das informações passadas pelos gerentes, acreditam que a desmotivação seja por questões econômicas.
<b>Gerentes (9)</b>	Foram entrevistados nove gerentes da organização, na entrevista disseram ter um bom relacionamento interpessoal com seus funcionários, mas tentam não confundir o pessoal com profissional, pois acreditam que isso comprometeria o cargo que ocupam hoje dentro da organização. Acreditam que alguns fatores econômicos comprometem o desempenho de seus colaboradores, tornando-os pouco produtivos, que esse descontentamento seja devido à crise econômica, sentem que seus colaboradores se sentem acuados quanto à possíveis desligamentos de funcionários, o que causa certo desconforto, pois os funcionários reagem de maneira tensa a essa situação. Consideram também que o uso de redes sociais, de celulares e conversas paralelas em hora de serviço, compromete o processo de produção, que apesar da norma já estar implantada muitos colaboradores não cumprem com a regra estabelecida quanto à restrição do uso de aparelhos eletrônicos nas dependências da empresa, causando desconforto, pois em alguns momentos é necessário notificá-los. Quanto ao clima organizacional, reconhecem que o mesmo não é favorável, mas que por conta da falta de tempo não conseguem dar a atenção devida aos problemas expostos por seus colaboradores, mas acreditam que os mesmos sentem-se desmotivados por questões financeiras, porém que o momento não é propício para reajustes salariais.
<b>Colaboradores (10)</b>	Os colaboradores do administrativo relataram que não se sentem realizados em seu ambiente de trabalho, pois não tem reconhecimento das atividades exercidas. Não tem qualidade de vida no trabalho devido à carga horária ser exaustiva, (alguns trabalham mais de 12 horas no dia). A estrutura física (layout) não oferece conforto (não tem um espaço para descanso no horário de almoço e nem área de convivio social, o local onde a empresa está instalada é precário em questões de bem-estar). Relataram abuso de poder por parte de seu superior (segundo os mesmos os gerentes e diretores têm o mau costume de falar de maneira grosseira e em tom de voz alta, constringendo-os diante de seus colegas de trabalho). Disseram não sentir-se confortáveis com o clima vivenciado na organização, acreditam que as melhorias a serem feitas seja quanto ao layout da empresa, sentem necessidade de uma área social para sair do estresse passado durante o dia de trabalho dentro do departamento.

Fonte: Dados da pesquisa.

Coelho (2004), a convergência entre os grupos é a percepção de que a empresa não tem um clima organizacional satisfatório, esse fator influencia no desempenho dos colaboradores, tornando-os improdutivos. Não há como se desenvolver sem elevar o nível sociais e as habilidades intelectuais e técnicas. Pode-se perceber que os grupos entendem que aumentar a capacitação e as habilidades dos colaboradores, por meio de treinamento, palestras e estudo de ambiente faz parte do processo de melhorias a serem alcançadas; uma vez que, os programas de capacitação não só oferecem os meios de aprendizagem teórica e técnica, mas, incentivam o auto-desenvolvimento, aonde o próprio colaborador percebe a necessidade de mudança em seu perfil profissional, deste modo as pessoas sentem-se melhor e mais abertas aos desafios impostos pela empresa.

Kouzes (2005), a divergência entre os grupos é a percepção de não se sentirem pertencentes e importantes para a empresa. Isso ocorre devido à falta de flexibilidade no

comportamento dos líderes, muitos tendem a ser mais inflexíveis, visando apenas os resultados da empresa e por isto, deixem de estar atentos ao ambiente em que estão e não se ajustam conforme as necessidades. É neste ponto que a análise de clima organizacional é importante; as normas sociais presentes na cultura da empresa permite orientar o ambiente de trabalho e o comportamento da equipe, a fim de evitar conflitos; a cultura da empresa também permite que cada colaborador se autoavale a fim de identificar os pensamentos e sentimentos que poderão refletir nos comportamentos.

Estudo de clima organizacional e análise de ambiente. De acordo com Coda, (2003), clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos de cultura ou realidade aparente da organização tais como: Política de Recursos, Modelo de Gestão, missão da Empresa, Processo de Comunicação, Valorização Profissional e a Identificação com a empresa, portanto, é por meio do clima organizacional que podemos medir o grau de satisfação dos colaboradores. Segundo Sobrinho, Porto (2012), o clima organizacional refere-se a um conjunto de percepções globais que estão relacionadas as diversas variáveis que fazem parte do ambiente de trabalho e que são compartilhadas com todos os indivíduos dentro da organização, ou seja, o clima organizacional é a forma de mostrar a cultura e ações de cada organização, influenciando na qualidade de vida no trabalho, tendo em conta as condições físicas e materiais de trabalho e a forma como os colaboradores se relacionam com o superior imediato. De acordo com Barros Neto, (2009), o clima organizacional tem o objetivo de realizar o diagnóstico sobre o ambiente de trabalho na organização, mas, ao mesmo tempo, dar visibilidade aos colaboradores acerca de compreensão sobre as relações de trabalho.

Plano de treinamento para os colaboradores, através de palestras motivacionais. De acordo com Bergamini (2008), o estudo da motivação é considerado indispensável, pois, é dessa forma que pode-se reconhecer os pontos de melhoria da organização, saber o que pode ser melhorado em questão de produção e pessoal. É de grande interesse conhecer os fatores motivacionais de cada pessoa, pois, são os próprios colaboradores que irão contribuir no alcance dos resultados estipulados pela alta gerencia. Muitos gestores utilizam estratégias de estímulos ou provocações, e a motivação é incitada por meio de recompensas, sendo assim, a motivação está realcionada com a satisfação pessoal. De acordo com Tamayo, Paschoal (2003), a motivação para o trabalho possui relação com a produtividade individual e organizacional, é importante saber que o ser humano trabalha em uma organização para satisfazer primeiramente suas necessidades pessoais e em segundo plano aumentar o lucro da

empresa. Como descrito por McClelland (1997), as pessoas que têm a necessidade de realização como motivação, primeiramente focalizam o crescimento pessoal, em fazer melhor e preferencialmente sozinhas. Em seguida querem feedback concreto e imediato do seu desempenho, para que possam dizer como estão se saindo. Para Solomon (2002) a motivação tem relação com processos que determinam que as pessoas se comportem da forma como se comportam, portanto, o colaborador irá corresponder na mesma medida que sentir-se motivado.

Consultoria para Líderes. De acordo com Kouzes (2005), a liderança é o relacionamento entre aqueles que objetivam torna-se líderes e aqueles que escolhem seguir. Este relacionamento pode ser de “um para um” ou de “um para muitos”, mas independentemente do número de receptores a liderança é um relacionamento entre as partes (líder x colaborador). Pode-se, definir a liderança como sendo o processo de influenciar, de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para inspirar um grupo a alcançar os objetivos estabelecidos.

Para Lawler (1997), a motivação é considerada como um fator crítico em qualquer planejamento organizacional, por isso, os líderes devem observar a divisão do trabalho e das tarefas definidas por ele mesmo e analisar se práticas gerenciais são coerentes, a fim de evitar o impacto que terão sobre os comportamentos individuais e organizacionais.

De acordo com Bommer (2004), Poucas coisas têm mais importância na vida de uma empresa do que o modo como as pessoas se sentem em relação à maneira como são geridas e lideradas, pois, as pessoas responderam na mesma intensidade que são lideradas, se mal gerenciadas os reflexos apareceram sobre a produtividade.

De acordo com Lima (2006), é por meio da comunicação estabelecida entre níveis tático e operacional que as pessoas com suas atitudes levam as empresas a atingirem altos índices de produtividade. Os resultados estão diretamente ligados às capacidades das pessoas, à sua motivação para colocar suas competências a serviço da organização, ao trabalho em equipe, à mentalidade voltada para o sucesso de seus clientes, internos e externos.

Ocorrerá a implantação de pesquisa de clima entre as áreas, através da contratação de profissional especializado para desenvolver o planejamento estratégico da empresa para que os gerentes e diretores possam reconhecer e tratar os problemas recorrentes no cenário atual. Contribuirá para melhoria do clima organizacional, contando com investimento inicial de R\$8.000,00.

Ocorrerá a elevação da qualidade de vida no ambiente de trabalho, através de palestras motivacionais e de capacitação. Os treinamentos serão realizados internamente, essas palestras sobre motivação e capacitação serão oferecidas por profissionais do RH da empresa e por uma empresa especializada em treinamento, será baseado em referencial teórico e prática dentro da própria organização, investimento de aproximadamente R\$16.000,00.

Ocorrerá criação do treinamento de líderes, para que estejam aptos a dar feedback para equipe, mostrando assim a importância de cada um de seus colaboradores dentro da organização. Desta forma será eliminada a falta de comunicação entre as áreas que causam falta de conhecimento sobre assuntos relacionados a gestão de pessoal, o treinamento será realizado apenas para gerentes, no prazo de 30 dias, por meio de uma consultoria especializada com investimento com cerca de R\$ 120.000,00.

Por meio do treinamento de líderes e colaboradores irá diminuir a falta de comunicação entre eles. Essa adequação é necessária, pois, se não se comunicam de forma adequada, não será possível atingir os objetivos da organização. Os meios de comunicação serão estabelecidos pela própria empresa, a criação dos canais de comunicação deverá ser realizada no semestre do ano de 2016. O TI deverá criar os canais e disponibiliza-los aos demais colaboradores. Alguma opção seria: propagar reuniões mensais para apurar quais as melhorias a serem alcançadas. Esta ação não exige investimento.

A despeito das limitações da pesquisa, a primeira delas está relacionada à amostra analisada e seu caráter não probabilístico que impedem que os resultados gerados por essa pesquisa sejam generalizados para todo o segmento ou para todas as empresas e, a segunda, por se tratar de um caso único, não possibilita a comparação com outras empresas, a fim de identificar as semelhanças e diferenças existentes.

#### **4. Considerações finais**

O objetivo desse trabalho foi analisar como o clima organizacional afeta a produtividade na organização e para tal foi realizado um estudo de caso, com abordagem qualitativa por meio de entrevistas, na empresa RFR Comércio e Reciclagem de Resíduos Ltda no setor de Administrativo. A revisão de literatura sugere que existe uma relação entre o clima organizacional e produtividade das organizações.

A princípio, tinha-se receio de que o questionamento sobre os temas desta pesquisa não fosse bem compreendido pelos colaboradores durante a entrevista, porém foi

surpreendente o entendimento deles quanto aos assuntos tratados, acreditando-se que isso se deve pela própria rede de informações que faz parte de seu cotidiano. Os principais resultados mostraram que o clima organizacional pode afetar a produtividade dentro da organização, pois quando a organização possui um clima insatisfatório, os colaboradores não se sentem motivados a alcançar os objetivos propostos, tornando-se ineficientes.

Diante do exposto as implicações mais relevantes são de natureza empírico/gerencial, pois durante a realização da pesquisa constatou-se a necessidade de investir em treinamento e desenvolvimento de pessoal; análise do clima organizacional, bem como melhoria na comunicação, como uma base para promover a relação entre líderes e colaboradores que são eixos empírico e gerenciais mais condizentes com as necessidades expressas da organização no atual contexto da empresa). (FLEURY; FLEURY, 2001).

Como sugestão de estudos futuros, é necessário ampliar a amostra para outras revisões de literatura, ampliar o período de tempo para possibilitar uma visão mais abrangente do emprego dos métodos de pesquisa, podendo apresentar contribuições significativas como, por exemplo, permitir novas contribuições metodológicas na área e ampliar a análise dos resultados e, por fim, a realização de futuras pesquisas ligando o tema clima organizacional e a produtividade da organização com as escolhas metodológicas que se mostrariam relevantes no sentido de verificar tendências e oportunidades de pesquisa, para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre o tema.

O presente trabalho trouxe maior clareza e a possibilidade de uma análise minuciosa quanto as atividades desenvolvidas no local de trabalho, tornando possível melhorias e a resolução de um problema para o setor de Administrativo. A partir de uma nova proposta de sequenciamento das atividades e alguns tipos de controles criados de forma simples foi possível modificar uma rotina de trabalho de anos, tornando-a mais simples e eficiente atingindo as metas de entrega das solicitações aos clientes internos e conseqüentemente para o cliente final. O novo fluxo para as informações para solicitações especiais precisa ser testado por um período maior, deixando que os usuários vivenciem diversas e diferentes situações de sua rotina. Algumas barreiras também precisam ser superadas, como a resistência à mudança por alguns poucos funcionários. Mas o apoio da direção e da alta gerência.

### **Referências bibliográficas**

APPEL, Z. M. et. Al. Comportamento pessoal versus comportamento organizacional. *Psicol. Am. Lat.*, México, 2007.

BARROS, N., et. Al. *Administração de Organizações Complexas: liderando e simplificando a gestão para criar valor e maximizar resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

BERGAMINI, C. W., *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.

BERGAMINI, C. W., *Motivação nas Organizações*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOMMER, W. H.; Rubin, Robert S. & Baldwin, Timothy T. 2004.

COELHO, C. L. M. Clima organizacional e stress numa empresa de comércio varejista. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*. 2004.

COLLIS, J. et. Al. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação* 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FACHIN, O. *Fundamentos de metodologia*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

RAMOS, P. et. Al. *Manual prático de metodologia da pesquisa: artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese*. 2005.

FLORES, J. F. *Análisis de dados cualitativos – aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona: PPU, 1994.

FLEURY, M. T. L., A. *Construindo o conceito de competência*. RAC, edição especial, 2001.

GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN. *Analyzing Interpretative Practice*. In: DENZIN, N. K, 2000.

KOUZES, J “Leadership Development is character development”, *Leadership Excellence*, 2005.

LAWLER, E. *Motivação nas organizações de trabalho*. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MERRIAM, S. B. Qualitative research and case study applications in education. 2. Ed. San Francisco: Jossey Bass, 1998.

MCCLELLAND, D.C. et. Al. O poder é o grande motivador. In: VROOM, V.H (Org.) Gestão de pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RYNES, S. Et. Al. From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal. Academy of Management Journal, 2004.

SOBRINHO, F. R. et. Al. Bem-Estar no Trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas. RAC: Revista de Administração Contemporânea, 2012.

SOLOMON, M.R. Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

TAMAYO, A. Et. Al. relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. Revista de Administração Contemporânea, 2003.

TACHIZAWA, T. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada as estratégias de negocio. Takeshy Tachizawa, Victor Claudio Paradula Ferreira e Antonio Alfredo Mello Fortuna. 5.ed. Rio de Janeiro: editora FGV 2006.

TULL, D. S. et. Al. Marketing Research, Meaning, Measurement and Method. Macmillan Publishing Co, Inc., London, 1976.

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