

**CLIMA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO NO VAREJO DE COMBUSTÍVEIS NO  
MUNICÍPIO DE OURO PRETO DO OESTE – RO.**

**ORGANIZATIONAL CLIMATE AND MOTIVATION AT FUEL RETAIL IN OURO PRETO  
DO OESTE - RO**

Heslaynny Mara Soares Santos<sup>1</sup> Ronaldo Helfenstein<sup>2</sup>

1. Graduada em Administração pela Faculdade de Informática de Ouro Preto do Oeste -RO.

2. Administrador e Especialista em Marketing, pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná e Mestre em Ciências Contábeis pela FUCAPE Business School. Atua como Professor dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade UNEOURO.

\*Autor correspondente: heslaynny\_mara@hotmail.com

Recebido: 04/11/2017; Aceito 12/12/2017

**RESUMO**

Este trabalho analisa o clima organizacional de uma empresa que atua no varejo de combustíveis. Na discussão teórica foram encontradas evidências da importância desse estudo para os funcionários e para as empresas. Para conhecer o clima organizacional da empresa, foi feita pesquisa de campo. Participaram do estudo cinquenta e dois funcionários. Os resultados mostram que os pontos positivos são a satisfação dos funcionários pelo ambiente de trabalho, o relacionamento entre eles e remuneração pelos serviços executados. Os fatores negativos são a falta de treinamentos, a divulgação precária da empresa e a pouca aceitação das sugestões pelos gestores. Esses fatores devem ser levados em conta pela administração.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Empresa; Funcionários.

**ABSTRACT**

This paper analyzes the organizational climate of a company that operates in the fuels retail. In the theoretical discussion we found evidence of the importance of this study for employees and for companies. To know the organizational climate of the company, field research was made. Fifty-two employees participated in the study. The results show that the positive aspects are the employees' satisfaction with the work environment, the relationship between them and remuneration for the performed services. The negative factors are the lack of training, the poor disclosure of the company and the poor acceptance of the suggestions by the managers. These factors should be considered by management.

Keywords: Organizational climate; Company; Employees.

## 1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é analisar o clima organizacional e a motivação em empresa varejista de combustíveis, lubrificantes e serviços automotivos.

Ribeiro [1] diz que o clima Organizacional é um espelho do comportamento dos colaboradores da empresa. BRASIL [2] descreve que o clima organizacional é o conjunto dos vários sentimentos relacionados e vivenciados pelos colaboradores da empresa e suas consequências no ambiente de trabalho.

Por outro lado, Bezerra [3] cita que é de grande importância conhecer os fatores e influências no clima organizacional de uma empresa, no intuito de promover ações de melhorias nas relações de trabalho da empresa da área de comércio e serviços.

A pesquisa bibliográfica foi baseada principalmente nas teorias de Vitorette e Mocci [4], Flores [5], Rossi [6] e BRASIL [2]. A pesquisa de campo foi realizada com 53 pessoas que trabalham na empresa. Foi aplicado um questionário estruturado com 21 questões, baseadas em Ribeiro [1] o qual descreve que a pesquisa voltada para se conhecer como está o clima contribui para as mudanças necessárias no contexto da organização.

Bezerra [3] cita que é de grande importância desenvolver pesquisas para se conhecer os fatores que influenciam no clima organizacional de uma empresa, no propósito de promover ações de melhorias nas relações de trabalho. A relevância da pesquisa, de acordo com Ribeiro [1] está relacionada ao fato de que as empresas precisam se voltar para garantir um clima organizacional satisfatório.

A finalidade deste trabalho, portanto, é diagnosticar o nível de satisfação dos trabalhadores da empresa através da pesquisa, visando conhecer o comportamento e manifestação de seus colaboradores em relação aos fatores investigados.

O levantamento de dados foi feito por meio de questionário elaborado com base em pressupostos de Manzato e Santos [7] para se conhecer as percepções, o grau de satisfação, as expectativas e opiniões dos envolvidos.

Os resultados da pesquisa mostraram que a maioria dos colaboradores considera-se satisfeita quanto aos salários recebidos pelas funções que exercem e que o salário não é apenas um fator motivacional e que existe um relacionamento saudável entre eles.

A parte teórica deste trabalho aborda os conceitos ligados ao clima

organizacional, a importância do estudo do clima organizacional, as variáveis do clima organizacional e traça uma relação entre a motivação humana e o clima organizacional.

## 1.1 CONCEITOS CENTRAIS

O BRASIL [2] descreve que o clima organizacional é o conjunto dos vários sentimentos vividos pelos colaboradores da empresa e suas consequências no ambiente de trabalho. Ribeiro [1] diz que o clima Organizacional é um espelho do comportamento dos colaboradores da empresa. Dessa forma, a pesquisa voltada para se conhecer como está o clima contribui para as mudanças necessárias no contexto da organização. De acordo com o BRASIL [2] o clima organizacional é um Instrumento que tem como objetivo buscar e orientar o gestor em relação ao monitoramento e execução das ações dentro da empresa.

## 1.2. IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Bezerra [3] cita que é de grande importância conhecer os fatores e influências no clima organizacional de uma empresa. O objetivo disso é promover ações de melhorias nas relações de trabalho da empresa da área de comércio e serviços. Por sua vez,

Bispo [8] esclarece que o clima organizacional favorável é necessário e deve ser uma preocupação constante dos gestores nas empresas. Silva [9] cita que os estudos realizados sobre o clima organizacional estão relacionados na importância para se definir o grau de satisfação dos funcionários da empresa em todos os sentidos.

## 1.3. AS VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Silva [9] o clima organizacional não é algo simples de ser analisado, pois representa o modo com que as pessoas interagem entre si, bem como conhecer o grau de satisfação no trabalho. Silva [9] descreve que o clima organizacional é difícil de ser entendido e analisado, dificultado a avaliação por parte dos gestores, que buscam avaliá-lo e entendê-lo, pois as pessoas constituem o papel principal ativo nas empresas.

Ribeiro [1] cita que a relevância da pesquisa está no fato de que as empresas precisam se voltar para garantir um clima organizacional satisfatório. Silva [9] descreve que a pesquisa visa subsidiar a administração e possibilitar uma visão mais abrangente sobre a relação e comunicação com seus colaboradores. De acordo com Silva [9] outro fator considerado importante é aprimorar o ambiente de trabalho fazendo

com que os funcionários se comprometam em atingir os objetivos propostos pela empresa.

Silva [9] cita ainda que cada colaborador deve ter oportunidades de manifestar sua opinião de forma livre e espontânea sem sentir-se coagido ou constrangido, uma vez que as informações prestadas estão fundamentadas no nível de satisfação e anseios. Por outro lado Silva [9] descreve ainda que a escolha do tema se justifica na viabilidade de um estudo mais abrangente da empresa, buscando identificar o interesse pelas informações necessárias para conhecimento e análise do seu clima organizacional.

Os dados coletados parecem ser úteis para se conhecer o clima organizacional da empresa [9]. Isso permite propor ações que beneficiem o clima organizacional, de acordo com as necessidades e satisfação dos colaboradores [9].

O SEBRAE [2] parece concordar com os demais autores pesquisados no que se refere às dificuldades. A medida do clima organizacional não é uma tarefa fácil. Isso ocorre porque não é nítida a visão que se tem com relação ao bem estar dos funcionários [2].

Conforme BRASIL [2] o clima organizacional está sujeito às mais diversas influências do ambiente e a variadas maneiras de reagir

emocionalmente a estas influências. O clima organizacional da empresa, de acordo com BRASIL [2] é o conjunto dos vários sentimentos vividos pelos colaboradores e suas consequências no ambiente de trabalho.

Se o clima for positivo, é a base fundamental para empreender um caminho de crescimento sustentado, que possa habilitá-la a enfrentar os desafios que se colocam no dia a dia empresarial [2]. A preocupação deve ser com sua identificação, porém não se trata de uma tarefa fácil a identificação do clima organizacional na empresa. Isto porque não é nítida a visão que se tem com relação ao bem estar dos indivíduos [2].

Para Chiavenato [10] a era da informatização e globalização transformou e dinamizou o mercado, através da automação e a robotização onde os recursos humanos deixaram de ser meramente fornecedores de mão-de-obra, com atividades repetitivas e limitativas. Essa questão diz respeito ao nível de satisfação dos colaboradores pelos trabalhos realizados na empresa.

Conforme Chiavenato [10] a globalização passou a ser fornecedora de conhecimento, de maneira mais criativa e inovadora. Citando que o capital humano é formado por colaboradores talentosos que a empresa precisa conquistar reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar.

Flores [5] cita que os colaboradores da empresa são considerados como capital intelectual da organização, responsáveis pelo relacionamento com os colegas, com os clientes e toda a sociedade. Rossi [6] descreve que o perfil de um bom clima organizacional na empresa está relacionado na interação entre seus colaboradores, na maneira como se relacionam entre si e na maneira de atender os clientes. Bezerra [3] menciona que embora a sociedade valorize os conhecimentos sobre clima organizacional, que está relacionado, essencialmente, às competências voltadas para as habilidades humanas, ainda há dúvida de como organizar e utilizar o clima organizacional nas empresas.

Chiavenato [10] menciona que a empresa deve dar condições para que os resultados sejam alcançados, pois o sucesso da organização não depende somente do talento do funcionário, é necessário que os colaboradores trabalhem em um clima favorável. De acordo com Flores [5] as empresas são representadas por pessoas, que atribuem a elas vida e personalidade própria, portanto representam suas características sociais e culturais. Rossi [6] cita que as empresas necessitam e dependem diretamente das pessoas para operar, uma vez que essas pessoas,

consideradas como colaboradores da organização são responsáveis pela vida, pela dinâmica, pelo impulsionamento, racionalidade e criatividade.

#### 1.4. MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Chiavenato [10] a motivação no ambiente de trabalho e o reconhecimento do trabalho dos colaboradores são fatores de extrema importância no incentivo de funcionários. Conforme Chiavenato [10] um colaborador motivado desenvolve um melhor desempenho em suas atividades individuais e coletivas na empresa, pois a motivação diz respeito à satisfação das necessidades pessoais de cada um. As estratégias de incentivo, de acordo com Chiavenato [10] diz respeito, principalmente ao salário e ao bom relacionamento dos colaboradores entre si e no ambiente de trabalho, portanto, um clima organizacional favorável que pode trazer bons resultados para a empresa. Bezerra [3] descreve que as empresas necessitam de colaboradores satisfeitos e motivados, mas que muitas vezes é difícil atingir a satisfação de todos e isso pode levar a empresa ao fracasso devido ao mau comportamento e das relações dos funcionários.

Um clima favorável, de acordo com Chiavenato [10] está relacionado ao fato



de que os colaboradores se sintam satisfeitos na realização de suas necessidades e em fazer parte da equipe, pois desta forma, a motivação gera lucratividade para a empresa. Bezerra [3] cita que nas empresas deve estabelecer um clima organizacional relacionado com as necessidades e aspirações dos colaboradores, pois um bom clima organizacional aumenta o desempenho da organização em todas as dimensões, gerando resultados esperados, principalmente para seus dirigentes gestores. De acordo com Bezerra [3] a motivação criada no clima organizacional favorece atingir bons resultados, pois o gestor de pessoas procura definir as ações baseadas em avaliações e/ou diagnósticos de relações de trabalho.

Chiavenato [10] cita que a motivação dos colaboradores representa o quadro mais amplo da influencia ambiental, uma vez que o clima organizacional é o fator responsável por criar um ambiente que propicie a satisfação ou insatisfação entre os envolvidos. Um bom Clima Organizacional auxilia os gestores na execução dos trabalhos, no direcionamento, decisão, ação e trabalham em prol de suas atividades operacionais todos os procedimentos e processos administrativos. Flores [5] e Gimenes [11] descrevem que é necessário que haja motivação dos colaboradores da

empresa, uma vez que esse fator está intimamente vinculado ao clima dentro do ambiente em que atuam.

De acordo com Gimenes [11] os colaboradores motivados transformam a organização em um clima organizacional saudável e dinâmico e sentem-se comprometidos e preocupados com os interesses da organização. Gimenes et al. [11] citam que a motivação é algo relevante, pois a satisfação dos funcionários influencia no Clima Organizacional, como um fator responsável pelo sucesso e pela otimização da produção da empresa. Vitorette e Mocci [4] citam que o sucesso da empresa deve ser manifestado pelos seus administradores no acolhimento das reivindicações e sugestões, fazendo com que o grupo de colaboradores seja responsável.

Desta maneira, motivados, os colaboradores aumentam cada vez mais sua produtividade da empresa [4]. Conforme Vitorette e Mocci [4] na empresa o grau de satisfação dos funcionários deve ser elevado em relação aos fatores motivacionais. Os fatores motivacionais, de acordo com Vitorette e Mocci [4] estão relacionados à satisfação dos colaboradores com o salário que recebem, com o bom relacionamento entre todos e perceber que todos têm importância dentro da organização. Flores [5] cita que os colaboradores da empresa

por meio de sua personalidade, transformam empresas em conjuntos de seres vivos, destacando os valores pessoais como um capital intelectual. Conforme Flores [5] esse capital intelectual humano diz respeito à forma como as pessoas se relacionam entre si, bem como com os clientes internos, externos, fornecedores e com a sociedade.

## 2. METODOLOGIA

A Pesquisa de Campo foi feita de forma quantitativa, conforme esclarecem Manzato e Santos [7]. Esse modelo se usa quando se quer medir opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes de um universo (colaboradores) através de uma amostra que o represente de forma estatisticamente comprovada. A pesquisa tem caráter descritivo, pois procurou detalhar o estudo do clima organizacional da empresa.

A Pesquisa de campo foi realizada no mês de agosto do ano de 2017, com uma amostragem de 52 colaboradores (100%) que trabalham na empresa comercial no ramo de comércio de combustíveis e lubrificantes da cidade de Ouro Preto D'oeste, Estado de Rondônia.

A metodologia utilizada foi através de um questionário estruturado com 21 questões, elaborado em conjunto com professores, gestores da empresa e colaboradores, que foram dirigidos aos colaboradores da empresa, visando diagnosticar o nível de satisfação pessoal no trabalho de cada um, bem como o que eles opinam sobre as condições físicas de trabalho, o relacionamento com colegas e superiores hierárquicos, a remuneração, dentre outros.

Os dados foram avaliados, a fim de se identificar os fatores positivos e negativos que demandem uma ação por parte dos empresários responsáveis pela empresa de venda de combustíveis onde a pesquisa foi realizada com seus colaboradores.

Para se definir o perfil dos funcionários, foram incluídas no questionário (apêndice A) as seguintes variáveis de controle: sexo (questão 1), estado civil (questão 2), tempo de serviço (questão 3), cargo (questão 4), remuneração (questão 5) e nível de escolaridade (questão 6).

## Quadro 1- Satisfação dos funcionários

FATORES AVALIADOS
Com certeza não sairia da empresa para trabalhar em outra empresa pelo mesmo salário.
Divulgação da empresa em relação às políticas, ao trabalho desempenhado, os objetivos, metas e resultados obtidos.
Comunicação e divulgação interna entre os trabalhadores dos diversos setores com relação a eventos e atividades realizadas.
Relacionamento entre os funcionários.
Sugestões dos funcionários a respeito do trabalho.
Os líderes da empresa aproveitam sugestões dos funcionários para tomar decisões.
Reconhecimento do funcionário pelo trabalho executado.
Treinamentos que o funcionário recebe para melhor executar o seu trabalho.
Relacionamento entre o superior imediato e os funcionários subordinados.
Considerando tudo, o nível de sua satisfação dos funcionários.

Fonte: elaborado com base em [1].

Para avaliação da satisfação e da motivação foram utilizados os fatores que foram identificados durante a discussão teórica deste trabalho. Desta forma, os fatores determinantes da satisfação dos funcionários estão no quadro 1 e são formadores das questões 7 a 16. Os fatores motivadores foram condensados no quadro 2 e estão nas questões 17 a 21 do questionário (apêndice A).

## Quadro 2- Motivação dos funcionários

FATORES AVALIADOS
Imagem e reputação da empresa
Treinamento oferecido
Salários e benefícios
Estabilidade no emprego
Condições gerais de trabalho
Participação nas decisões
Atualmente está difícil arrumar emprego
Ter um clima de amizade e cordialidade
Oportunidade de crescimento
Ser ouvido, respeitado e valorizado

Fonte: elaborado pelos autores.

Como medida de resultados para os fatores foi usada escala de razão de 1 discordo totalmente, 2 discordo muito, 3

não discordo e não concordo, 4 concordo muito, e, 5 concordo totalmente. Os resultados das médias foram interpretados de acordo com os critérios definidos no quadro 3.

## Quadro 3- Interpretação dos resultados

Resultados	Interpretação
Até 1,5	Muito baixo
Mais de 1,5 até 2,5	Baixo
Mais de 2,5 até 3,5	Médio
Mais de 3,5 até 4,5	Alto
Mais de 4,5	Muito alto

Fonte: elaborado pelos autores.

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados da pesquisa realizada com todos os funcionários da empresa estão apresentados nas tabelas abaixo.



Tabela 1- Perfil da amostra

	SEXO		ESTADO CIVIL		
	MAS	FEM	SOLT	CAS	DIV
N	22	31	19	29	5
%	41,5	58,5	35,8	54,7	9,4

Fonte: elaborada pelos autores

Resultados mostram que o comércio de combustíveis e cuidados com automóveis parece ter deixado de ser um mundo dominado por homens. As mulheres participam ativamente desse

tipo de mercado. Da mesma forma, muitas pessoas que trabalham nesse ramo são casadas e usam suas rendas para o provimento de suas famílias.

Tabela 2- Tempo de serviço prestado na empresa

	Até 1 ano	De 1 a 3 anos	De 3 a 5 anos	De 5 a 8 anos	De 8 a 11 anos	De 11 a 13 anos	De 13 a 20 anos	Total
N	10	22	4	5	3	6	3	53
%	18,9	41,5	7,5	9,4	5,7	11,3	5,7	100

Fonte: elaborada pelos autores

A empresa tem 20 anos no mercado, desde sua constituição, sendo que a média do tempo de serviço prestado pelos funcionários é de aproximadamente 8 anos, que

corresponde a 14,2%. Verificou-se que a maioria dos colaboradores que trabalham na empresa tem um tempo de 1 a 3 anos de serviços prestados, desde suas admissões até a data atual.

Tabela 3- Setor, remuneração e nível de escolaridade

SETOR	N PESSOAS	REMUNERAÇÃO MÉDIA	NÍVEL DE ESCOLARIDADE PREDOMINANTE
FRENTISTA	29	1.533,33	Médio completo
CAIXA	11	1.551,75	
ESCRITÓRIO	5	2.294,50	
COBRANÇA	3	3.010,00	Fund. completo
SERVIÇOS GERAIS	2	1.360,00	

Fonte: elaborada pelos autores.

A maioria dos funcionários trabalham como frentistas, ou seja, diretamente no atendimento de abastecimento de veículos e tem contato direto com os clientes. Verifica-se que a maioria dos colaboradores pesquisados

que trabalham na empresa têm o Ensino Médio completo, alguns estão completando o Ensino Médio e a minoria estão cursando ou possuem nível Superior.

Tabela 4- Satisfação dos funcionários

FATORES AVALIADOS PELOS FUNCIONÁRIOS	MÉDIA
Com certeza não sairia da empresa para trabalhar em outra empresa pelo mesmo salário.	4,50
Divulgação das políticas, trabalho desenvolvido, objetivos, metas e resultados.	3,13
Comunicação e divulgação interna entre os trabalhadores dos diversos setores com relação a eventos e atividades realizadas.	3,00
Relacionamento entre os funcionários.	3,96
Sugestões dos funcionários a respeito do trabalho.	2,37
Os líderes da empresa aproveitam sugestões dos funcionários para tomar decisões.	2,81
Reconhecimento do funcionário pelo trabalho executado.	3,15
Treinamentos que o funcionário recebe para melhor executar o seu trabalho.	2,83
Relacionamento entre o superior imediato e os funcionários subordinados.	3,87
Considerando tudo, o nível de sua satisfação dos funcionários.	4,00
<b>MÉDIA GERAL DE SATISFAÇÃO</b>	<b>3,36</b>

Fonte: elaborada pelos autores

Na questão 7 (questionário, apêndice A), foi apresentada aos funcionários a hipótese de que uma empresa concorrente poderia oferecer a eles um emprego similar pelo mesmo salário. Essa questão objetiva verificar a propensão dessas pessoas em trocar de emprego numa oportunidade que pudesse surgir no futuro mesmo sem ganhar mais com isso. A média de 4,5 mostra que as respostas se situam no limite entre alto e muito alto. Assim, pode-se inferir que é alta a possibilidade de os funcionários não trocarem de emprego se um concorrente oferecer remuneração similar ao que é praticado pela empresa.

A divulgação das políticas, trabalho desenvolvido, objetivos, metas e resultados estão na questão 8 (questionário, apêndice A). O resultado de 3,13 indica uma satisfação média apenas. Outro fator relacionado a comunicação trata da comunicação interna. A divulgação e comunicação interna entre os funcionários no caso de eventos e

atividades desenvolvidas pela empresa também produz satisfação média, visto que o resultado foi de 3,00.

O relacionamento entre os funcionários estão na questão 14 (questionário, apêndice A). O resultado foi de 3,96 e indica uma satisfação alta. Sobre as sugestões dos funcionários aos seus líderes a respeito do trabalho questão 15 (questionário, Apêndice A) teve o resultado 2,37 considerado baixo. Quanto ao aproveitamento das sugestões dos funcionários pelos seus líderes questão 16 (questionário, Apêndice A) o resultado foi 2,8 - considerado médio.

O reconhecimento do funcionário pelo trabalho executado está na questão 17 (questionário, Apêndice A) teve um resultado de 3,15 - considerado um nível de satisfação médio. Quanto aos treinamentos que os funcionários recebem para melhor executar seu trabalho questão 18 (questionário, Apêndice A), o resultado foi de 2,83, considerado médio. No relacionamento

entre o superior imediato e funcionários subordinados questão 19 (questionário, Apêndice A), o resultado foi de 3,87, considerado alto. Na consideração dos funcionários sobre tudo o que foi questionado questão 20 (questionário, Apêndice A), o resultado foi 4,0, portanto obteve uma média considerada alta. Em todos esses quesitos apresentados, a média geral foi de 3,36, demonstrando que o nível de satisfação dos funcionários é considerado médio.

Tabela 5- Motivação dos funcionários

FATORES AVALIADOS	MÉDIA
Imagem e reputação da empresa	3,66
Treinamento oferecido	2,39
Salários e benefícios	3,93
Estabilidade no emprego	3,24
Condições gerais de trabalho	3,12
Participação nas decisões	1,55
Atualmente está difícil arrumar emprego	1,92
Ter um clima de amizade e cordialidade	2,71
Oportunidade de crescimento	2,51
Ser ouvido, respeitado e valorizado	2,41
<b>MÉDIA GERAL DE MOTIVAÇÃO</b>	<b>2,75</b>

Fonte: elaborada pelos autores

Nos fatores avaliados pelos funcionários, na questão 21 (apêndice A), foi questionado aos funcionários sua opinião sobre a imagem e reputação da empresa tendo o resultado 3,66 que mostra um resultado considerado alto. No que diz respeito aos treinamentos oferecidos aos funcionários para um melhor desempenho no trabalho questão 18 (questionário, Apêndice A), o resultado foi 2,39, considerada baixa. Quanto aos salários e benefícios recebidos pelos

funcionários questão 7 (questionário, Apêndice A), obteve-se o resultado 3,93, foi considerado alto.

Quanto a segurança e estabilidade no emprego questão 10 (questionário, Apêndice A) o resultado foi 3,24, considerada média. Na questão 20 (questionário, Apêndice A), que se refere as condições gerais de trabalho o resultado foi 3,12 sendo o nível de satisfação considerado médio.

Na questão 21 (questionário, Apêndice A) os funcionários atribuíram notas de zero a dez, obteve se os seguintes resultados: participação dos funcionários nas tomadas de decisões na empresa o resultado foi 1,55, considerado muito baixo. No que se refere a dificuldade em arrumar outro emprego, o resultado foi 1,92, com uma média considerada baixa. Sobre ter um clima de amizade e cordialidade o resultado foi 2,71, considerado média. Quanto à oportunidade de crescimento na empresa, o resultado foi 2,51, considerado médio. Na questão ser valorizado e respeitado o resultado foi 2,75, considerado médio. Considerando tudo o que foi perguntado Na questão 21 (questionário, Apêndice A) o resultado geral de motivação dos funcionários foi 2,75, considerada média.

A pesquisa mostrou que a maioria dos funcionários mostrara-se satisfeitos, pois consideram seus salários compatíveis com o trabalho que executam

e comparado com os mesmos cargos que exercem e pelos salários praticados por outras empresas. A maioria considera que seus salários são compatíveis, ou seja, está no nível de mercado.

Correspondente ao salário como fator motivacional, a maioria responderam que não concordam e nem discordam. Alguns discordam totalmente de que o salário não é o fator motivacional principal no trabalho.

Quanto à segurança em relação ao seu emprego na empresa consideram-se seguros. Eles acreditam que executam um bom trabalho de acordo com as determinações dos responsáveis.

No questionamento sobre sair da empresa para trabalhar em outra por um salário igual ao que recebe, percebe-se que a maioria com certeza não sairia. Outros funcionários responderam que provavelmente não sairiam, demonstrando incertezas sobre a questão.

A respeito da avaliação dos funcionários sobre a divulgação das políticas da empresa (trabalho desempenhado, objetivos, metas e resultados obtidos), a maioria responderam que a empresa divulga regularmente. Por outro lado, a empresa poderia ampliar a divulgação de suas atividades junto à sociedade.

O próximo aspecto a ser analisado é a comunicação e divulgação interna

entre os trabalhadores dos diversos setores. Isso trata de eventos e atividades realizadas pela empresa. Os funcionários consideram que a empresa divulga regularmente, mas faz-se necessário melhorar a comunicação e para que melhore seu clima organizacional.

No que se refere as sugestões oferecidas pelos funcionários da empresa aos seus líderes, alguns responderam que fazem sempre quando surgem oportunidades. Outros dão poucas sugestões e alguns não se manifestam à respeito.

Quanto às sugestões oferecidas para a tomada de decisões, alguns responderam que sempre ou quase sempre são acatadas. A maioria respondeu que somente algumas vezes os gestores acatam suas sugestões e alguns responderam que quase nunca e poucos responderam que nunca.

No que se refere ao reconhecimento dos funcionários pelo trabalho executado na empresa, a maioria respondeu que têm um reconhecimento médio. Alguns responderam que têm um reconhecimento considerado baixo. Apenas a minoria respondeu que o reconhecimento é considerado alto ou muito alto.

Sobre o relacionamento entre os funcionários, a maioria respondeu que consideram bom, portanto existe um clima

organizacional favorável dentro da empresa pesquisada.

Quanto aos treinamentos que recebem visando a melhoria do trabalho executado na empresa a maioria consideram médio. Outros consideram baixo, havendo a necessidade de haver treinamentos constantes.

Quanto ao relacionamento entre o superior imediato e os funcionários subordinados dentro da empresa a maioria respondeu que é pouco satisfatório, alguns responderam ser satisfatório e poucos consideram muito satisfatório.

Considerando tudo que foi perguntado aos funcionários da empresa, ao atribuir notas para os fatores motivacionais, consideram, em ordem de importância os seguintes fatores: salários e benefícios, imagem e reputação da empresa, estabilidade no emprego, condições gerais de trabalho, clima de amizade e cordialidade, oportunidade de crescimento, ser ouvido e valorizado, treinamentos oferecidos pela empresa, dificuldades em arrumar outro emprego e participação nas decisões da empresa.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste trabalho é compreender o que é Clima Organizacional e a motivação dos funcionários de uma empresa varejista de

combustíveis. Para tanto, foi realizada a pesquisa bibliográfica buscando subsídios em artigos publicados sobre o tema.

Sobre os pontos mais fracos observados pode-se citar que a empresa deve melhorar a divulgação referente às políticas, ao trabalho desempenhado, os objetivos, metas e resultados obtidos, junto à população em geral. Também é necessário melhorar a comunicação e divulgação interna entre os trabalhadores, dos diversos setores com relação a eventos e atividades realizadas. Além disso, é necessário ressaltar que os responsáveis devem motivar e reconhecer o trabalho executado pelos seus funcionários. Por fim, recomenda-se que a empresa procure avaliar e se possível acatar as sugestões dadas pelos funcionários e oferecer constante treinamento.

Pode se afirmar que este trabalho contribuiu para o conhecimento sobre o que é e qual a importância do clima organizacional das empresas. Também foram encontrados alguns esclarecimentos e subsídios principalmente para os gestores e futuros administradores de empresas.

Os gestores e futuros gestores de empresas devem compreender a importância do clima organizacional para a instituição, principalmente no que se refere à motivação e satisfação dos funcionários. Esses fatores estão



relacionados principalmente ao salário, ao relacionamento interpessoal, ao ambiente de trabalho, a comunicação e a segurança.

## 5. REFERÊNCIAS

[1] RIBEIRO, Elisângela Maria. **Gestão de pessoas: treinamento e clima organizacional.** Disponível em: [www.uscs.edu.br](http://www.uscs.edu.br). 2010. Acesso em: 15 de mar. 2017.

[2] BRASIL, SEBRAE. **A importância do bom clima organizacional na empresa.** Disponível em: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br). 2015. Acesso em: 02 mar. 2017.

[3] BEZERRA, Aline de Souza. **Clima Organizacional: Fatores que influenciam na empresa XYZ.** Disponível em: [www.ALINE%20DE%20SOUSA%20](http://www.ALINE%20DE%20SOUSA%20). 2011. Acesso em: 10 mar. 2017.

[4] VITORETTE, Luiz Henrique Mocci; LOPES, Ricardo Dantas. **Clima Organizacional: Fator que influencia o desenvolvimento de uma empresa.** Disponível em: [www.fatecie.edu.br](http://www.fatecie.edu.br). 2015. Acesso em: 15 mar. 2017.

[5] FLORES, Rafael Telch. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas.** Disponível em: [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br). 2016. Acesso em: 15 mar. 2017.

[6] ROSSI, Isadora. **A Influência do Clima Organizacional nas Empresas e nas Pessoas.** Disponível em: [www.prezi.com.br](http://www.prezi.com.br). 2016. Acesso em: 14 mar. 2017.

[7] MANZATO, Antônio José. SANTOS, Adriana Barbosa. **A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa.** Disponível em: [www.inf.ufsc.br](http://www.inf.ufsc.br). 2012. Acesso em: 12 de mar. 2017.

[8] BISPO, Patrícia. **10 fatores que prejudicam o clima organizacional.** Disponível em: [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br). 2010. Acesso em: 10 mar. 2017.

[9] SILVA, Edson Reis. **Fatores que influenciam o clima organizacional.** Disponível em: [www.biblioteca.ajes.edu.br](http://www.biblioteca.ajes.edu.br). 2012. Acesso em: 10 mar. 2017.

[10] CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

[11] GIMENES, Antonia Maria (Org.). **A influência do clima organizacional na produtividade da organização.** Disponível em: [www.inesul.edu.br](http://www.inesul.edu.br). 2013. Acesso em: 14 mar. 2017.

## APÊNDICE A

## QUESTIONÁRIO AOS FUNCIONÁRIOS COLABORADORES DA EMPRESA

MARQUE COM UM "X" AS ALTERNATIVAS QUE VOCÊ CONSIDERA MAIS CORRETO

1. sexo

- feminino  
 masculino

2. Estado civil

- solteiro(a)  
 casado(a)  
 viúvo(a)  
 divorciado(a)  
 outros

3. Há quanto **tempo** você trabalha na empresa? ( ) anos

4. Assinale o setor onde você desempenha sua atividade na empresa

- Frentista  
 Caixa  
 Gerente  
 Escritório  
 cobrança  
 Zeladores

5. Qual é o valor total de sua remuneração mensal, incluindo quinquênio e outras vantagens? R\$ \_\_\_\_\_

6. Assinale entre as alternativas abaixo qual correspondente à sua escolaridade:

- Não alfabetizado  
 Ensino Fundamental Incompleto  
 Ensino Fundamental Completo  
 Ensino Médio Incompleto  
 Ensino Médio Completo  
 Superior Incompleto  
 Superior completo

7. Como você considera seu salário em relação ao trabalho que você faz na empresa?

- muito abaixo do que seria justo em relação ao trabalho que faço;  
 um pouco abaixo do que seria justo em relação ao trabalho que faço;  
 compatível com o trabalho que faço na empresa;  
 um pouco acima do que seria justo em relação ao trabalho que faço;  
 muito acima do que seria justo em relação ao trabalho que faço;

8. Como você considera seu salário em relação aos salários praticados por outras empresas para o mesmo cargo que o seu?

- muito abaixo do que as outras empresas pagam;  
 um pouco abaixo do que as outras empresas pagam;  
 compatível com o que as outras empresas pagam;  
 um pouco acima do que as outras empresas pagam;  
 muito acima do que as outras empresas pagam;

9- O salário é o fator que mais me motiva a trabalhar.

- Concordo totalmente  
 Concordo bastante  
 Não concordo e nem discordo  
 Discordo bastante  
 Discordo totalmente

10. Como você se sente em termos de segurança em relação ao seu emprego na empresa?

- Muito inseguro  
 Inseguro  
 Seguro  
 Muito seguro

11. Por um salário igual ao que recebe, você sairia da empresa para trabalhar em outra empresa?

- Com certeza sairia.  
 Provavelmente sairia.  
 Provavelmente não sairia.  
 Com certeza não sairia.

12. Como você avalia a divulgação da empresa relativas às políticas, ao trabalho desempenhado, os objetivos, metas e resultados obtidos, junto à população em geral?

- A divulgação é muito fraca.  
 A divulgação é fraca.  
 A divulgação é regular.  
 A divulgação é forte.  
 A divulgação é muito forte.

13. Como você avalia a comunicação e divulgação interna entre os trabalhadores dos diversos setores com relação a eventos e atividades realizadas?

- A divulgação é muito fraca.  
 A divulgação é fraca.  
 A divulgação é regular.  
 A divulgação é forte.  
 A divulgação é muito forte.

14. Como é o relacionamento entre os funcionários da empresa?

- Péssimo.  
 Ruim.  
 Regular.  
 Bom.  
 Excelente.

15- Você costuma dar sugestões a respeito do trabalho na empresa para seus líderes?

- Sim, sempre que surgir uma oportunidade.
- Sim, quase sempre que surgir uma oportunidade.
- Dou poucas sugestões, mesmo que surjam oportunidades.
- Nunca dou sugestões. Os superiores devem saber o que estão fazendo.

- condições gerais de trabalho;
- participação nas decisões;
- atualmente está difícil arrumar emprego;
- ter um clima de amizade e cordialidade;
- oportunidades de crescimento;
- ser ouvido, respeitado e valorizado;

16- As sugestões que os líderes da empresa recebem dos funcionários são aproveitadas quando vão tomar alguma decisão?

- sempre.
- quase sempre.
- algumas vezes.
- quase nunca.
- nunca.

17. Você se sente reconhecido pelo trabalho que você executa na empresa? Assinale a alternativa que mostra o quanto você se sente reconhecido.

- reconhecimento muito alto
- reconhecimento alto
- reconhecimento médio
- reconhecimento baixo
- reconhecimento muito baixo

18. A quantidade de treinamento que você vem recebendo para melhor executar o seu trabalho é:

- Muito alto;
- Alto;
- Médio;
- Baixo;
- Muito Baixo;

19. O relacionamento entre o superior imediato e os funcionários subordinados dentro da empresa é?

- Muito satisfatório
- Satisfatório
- Mais ou menos satisfatório
- Pouco satisfatório
- Muito pouco satisfatório

20. Levando em consideração tudo que foi perguntado até aqui, como é o nível de sua satisfação em trabalhar na empresa?

- satisfação muito alta;
- satisfação alta;
- satisfação média;
- satisfação baixa;
- satisfação muito baixa;

21. Nos itens relacionados abaixo coloque nota dez para o fator que mais te motiva a continuar trabalhando na empresa, nove para o segundo fator mais importante, oito para o terceiro e assim por diante, sem repetir nota.

- imagem e reputação da empresa
- treinamento oferecido;
- salários e benefícios;
- estabilidade no emprego;