

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CARLA JOSÉ DO CARMO SILVA  
LUAN RAPHAEL DE SOUZA  
MYLLENA SILVA DOS SANTOS

**OS IMPACTOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL  
NAMOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES**

RECIFE/2022

CARLA JOSÉ DO CARMO SILVA  
LUAN RAPHAEL DE SOUZA  
MYLLENNIA SILVA DOS SANTOS

## **OS IMPACTOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAMOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina TCC II do Curso de Bacharelado em Administração do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Orientador: Prof. Espec. Emanuel Lima Xavier.

RECIFE/2022

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 1745.

S586i Silva, Carla José do Carmo  
Os impactos do clima organizacional na motivação dos colaboradores. /  
Carla José do Carmo Silva, Luan Raphael de Souza, Myllenna Silva dos  
Santos. Recife: O Autor, 2022.  
30 p.  
  
Orientador(a): Prof. Espec. Emanuel Lima Xavier.  
  
Trabalho De Conclusão De Curso (Graduação) - Centro Universitário  
Brasileiro – Unibra. Bacharelado em Administração, 2022.  
  
Inclui Referências.  
  
1. Clima organizacional. 2. Motivação. 3. Mensuração. 4. Colaboradores. I.  
Souza, Luan Raphael de. II. Santos, Myllenna Silva dos. III. Centro  
Universitário Brasileiro - Unibra. IV. Título.

CDU: 658

*Dedicamos esse trabalho às nossas famílias.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus que me abençoou com sabedoria e paciência para que eu pudesse escolher a graduação e me dedicar aos estudos e concluir este trabalho. Agradeço a toda minha família, em especial a minha mãe, Sandra José, por ter me dado o dom da vida e ter me possibilitado a educação necessária para que eu pudesse chegar até aqui. Por fim agradeço aos meus colegas de trabalho Luan Raphael e Myllenna Silva, pela parceria para a construção desse trabalho, e a todos os professores que foram responsáveis pela minha formação acadêmica ao longo do curso, pelo tempo, dedicação e conhecimento que foi passado.

Carla José

Agradeço à minha família por todo o apoio para finalização do meu curso principalmente para meu pai que apoia todas as minhas decisões que estava comigo nos momentos difíceis e minha mãe por ter me dado a vida e por se matar por trabalhar para me dá um futuro melhor.

Luan Raphael

Agradeço primeiramente a Deus por te me dado forçar e sabedoria para chegar até aqui. Em especial agradeço a minha mãe, Michelle Gomes, por sempre permanecer ao meu lado para que conseguisse concluir esse curso. E por fim agradeço a toda minha família por sempre me apoiar e me motivar em minhas decisões.

Myllenna Silva

*O homem não é nada além daquilo que a  
educação faz dele.”(Immanuel Kant)*

## RESUMO

A má gestão do clima organizacional acarreta em problemas de motivação, rotatividade e ineficiência de profissionais. Para solucionar esse problema reuniu o pensamento de vários autores de livros e artigos para aprofundar o estudo. Abordaremos o conceito de clima organizacional e como está inserido nas organizações, maneiras que os gestores fazem a mensuração e avaliam o clima da empresa e como repercute na organização na motivação das pessoas utilizando como vantagem competitiva. Os fatores internos como a cultura organizacional das instituições influenciam no clima organizacional. Como fatores motivacionais são importantes para incentivar o trabalhador e como interfere na relação empregado e empresa. Gestores que se preocupam com relação das pessoas e o clima organizacional da empresa criam um clima favorável ao crescimento de seus profissionais para o alcance dos objetivos organizacionais.

**Palavras-chave:** Clima; organizacional; Motivação; Mensuração; Colaboradores.

## **ABSTRACT**

Poor management of the organizational climate leads to problems of motivation, turnover and inefficiency of professionals. To solve this problem, it brought together the thoughts of several authors of books and articles to deepen the study. We will address the concept of organizational climate and how it is inserted in organizations, ways that managers measure and evaluate the company's climate and how it affects the organization in motivating people using it as a competitive advantage. Internal factors such as the organizational culture of the institutions influence the organizational climate. How motivational factors are important to encourage the worker and how it interferes in the employee-company relationship. Managers who care about people relationships and the company's organizational climate create a favorable climate for the growth of their professionals to achieve organizational objectives.

**Keywords:** Climate organizational; Motivation; Measurement; Collaborators.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	10
<b>3 RESULTADOS</b> .....	10
<b>3.1 CONCEITOS DE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	10
<b>3.2 MENSURAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	12
3.2.1 <i>Indicadores do clima organizacional</i> .....	12
3.2.2 <i>Pesquisa do clima organizacional</i> .....	14
3.2.3 <i>Entrevista de desligamento</i> .....	16
<b>3.3 MOTIVAÇÃO</b> .....	17
3.3.1 <i>Hierarquia das necessidades de Maslow</i> .....	17
3.3.2 <i>Teoria dos dois fatores de Herzberg</i> .....	19
3.3.3 <i>Teoria da expectativa</i> .....	20
<b>3.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</b> .....	21
3.4.1 <i>Comunicação no ambiente de trabalho</i> .....	22
<b>3.5 LIDERANÇA</b> .....	23
3.5.1 <i>Estilos de liderança</i> .....	24
3.5.2 <i>Teorias de liderança</i> .....	24
3.5.3 <i>Teoria da liderança transformacional</i> .....	25
3.5.4 <i>Teoria das relações líder-membro</i> .....	26
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	26
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	28

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo geral da pesquisa é analisar os impactos do clima organizacional na motivação dos colaboradores, com base em fundamentações teóricas sobre o tema levantado. Abordando tópicos como conceitos de clima organizacional, motivação, cultura organizacional. Além de abordar temas relevantes como ambiente de trabalho, qualidade de vida no trabalho, retenção de pessoas, líderes motivadores.

Um bom clima organizacional torna-se importante, pois muitas vezes o colaborador passa mais tempo no trabalho do que em sua própria casa. Quando o clima é bom automaticamente traz benefícios na motivação, e se o clima for ruim, pode trazer falta de motivação e desconforto para a equipe. Empresas em que os gestores valorizam o estudo do clima organizacional tendem a ser ótimos motivadores de equipes.

Nas empresas há diversas mudanças do clima nos últimos tempos. Com o avanço tecnológico e várias inovações organizacionais e econômicas levaram a reestruturação do ambiente de trabalho. O clima organizacional é importante para o crescimento e o sucesso da empresa, podendo ser usado como uma vantagem competitiva.

Empresas com alta rotatividade e problemas de comunicação geralmente tem um péssimo clima organizacional, funcionários desmotivados e gestores despreparados que não sabem valorizar o colaborador com grande potencial de crescimento. Um ambiente de trabalho hostil e competitivo em que para alcançar metas individuais a colaboradores que tentam se destacar apontando defeitos ou prejudicando o outro para benefício próprio gerando conflitos e desmotivação dos colaboradores.

Empresas com um bom clima organizacional e colaboradores motivados, acarreta em funcionários com um ótimo trabalho em equipe, com espírito de liderança, onde encontra se colaboradores que para atingir os objetivos da empresa tomam a iniciativa e por consequência conseguem ir além do esperado nas metas estabelecidas, aumentando a produtividade e a efetividade.

O trabalho está sendo composto por várias etapas, além da introdução. Primeiramente será abordado a metodologia utilizada, os resultados sobre clima organizacional e sobre motivação e por fim as considerações finais.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

O trabalho será realizado por uma pesquisa bibliográfica, por meio de artigos, revistas científicas, Google acadêmico entre outros, tendo em vista que o tema abordado é bastante discutido nas empresas.

De acordo com Gil (2017, p. 28) “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente essa modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e eventos científicos”.

Para Marconi e Lakatos (2017, p. 33) “[...] hoje, predomina entendimento de que artigos constituem focos em pesquisadores, é porque é neles que se pode encontrar conhecimento científico atualizado, de ponta”.

## **3 RESULTADOS**

No que se refere à temática proposta neste trabalho, realizou-se um estudo de autores relevantes da atualidade. Neste capítulo aborda os conceitos gerais de clima organizacional, características de motivação e a relação entre clima e a cultura organizacional nas empresas.

### **3.1 CONCEITOS DE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL**

O clima irá sofrer influência das normas e regras de uma empresa, o clima irá revelar a satisfação do colaborador com a empresa no qual trabalha.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 470),

o conceito de clima organizacional foi criado originalmente para descrever a atmosfera social reinante na organização e as percepções, sentimentos e atitudes das pessoas a respeito de processos sociais”. Clima organizacional pode ser definido como, “medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e seus administradores. O conceito de clima organizacional evoluiu para o conceito de qualidade de vida no trabalho.

Para Moreira (2008), o clima organizacional pode ser definido como a relação de tendência das necessidades dos colaboradores da empresa, é importante para o gestor construir um clima organizacional adequado para a maior eficácia dos membros da organização.

Segundo Krumm (2015, p. 58), “clima organizacional refere-se às percepções individuais dos eventos da cultura da organização: como os empregados, individualmente ou em grupo, interpretam o que acontece nas organizações”.

Ao analisar os conceitos abordados, o clima organizacional está ligado a questões de qualidade de vida no trabalho, a interpretação dos colaboradores sobre a empresa individualmente. A percepção de cada pessoa é diferente porque vem de experiências pessoais de cada um. A mesma situação pode ser interpretada de formas diferentes, por isso para construir um bom clima na empresa, o empregador precisa construir bons valores e manter uma comunicação clara.

Valores estão relacionados a cultura organizacional que para estudar o clima nas empresas, precisa entender sobre cultura. Cultura organizacional são experiências que uma equipe adquire na resolução de problemas dentro e fora da organização e essas experiências são passadas como um padrão de conduta para novos integrantes de como forma de agir, se comportar e pensar na organização (SCHEIN, 2010 *apud* MAXIMIANO, 2012).

A cultura organizacional irá mostrar a vida das empresas e moldar o comportamento das pessoas que nela trabalham. Toda empresa tem uma história, e de acordo com ela cria uma cultura que irá orientar o comportamento dos colaboradores (BANOV, 2015).

Segundo Robbins (2005, p. 375), “Se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza”.

De acordo com Santos (2021), a cultura organizacional é a personalidade da organização, formada por um conjunto de instrumentos e valores que compõem a organização. Por ela é possível entender o comportamento dos colaboradores e controlar o comportamento dos mesmos por estímulos ou desestímulo de acordo com a cultura.

Como foi citado anteriormente, cultura e clima são relacionados entre si, cultura são conjuntos de valores da organização, de como se comportar de forma padronizado. Enquanto o clima é como o empregado vai sentir em relação a

esses valores e comportamentos, por isso é importante manter uma comunicação clara para o colaborador não interpretar de forma equivocada.

### **3.2 MENSURAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para o melhor desenvolvimento da organização como um todo é necessário realizar procedimentos para medir o clima organizacional, dessa forma, os diretores e gerentes da organização conseguem controlar e entender os comportamentos e as ações dos seus colaboradores, e entender as motivações e necessidades dos internos das empresas.

É importante para os gestores entender sobre o clima organizacional na empresa, por ela é possível saber sobre as percepções dos colaboradores, e se necessário criar formas de construir um clima favorável para a organização. Para isso é preciso utilizar maneiras para mensurar e analisar o clima organizacional.

#### **3.2.1 INDICADORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

O clima organizacional pode ser mensurado de várias maneiras, uma das principais é utilizando indicadores para mensuração. Os indicadores principais são: *turnover*, absenteísmo, programa de sugestões, avaliação de desempenho, desperdício de material e conflitos interpessoais e entre departamentos (LUZ, 2003 *apud* FERREIRA, 2015).

Segundo Newstrom (2008), o *turnover* é a relação entre o número de funcionários que deixa a organização em um determinado período de tempo. Que está totalmente relacionada, com o nível de satisfação do empregado, quanto maior essa taxa significa um alto índice de funcionários insatisfeitos. Os motivos podem ser diversos: falta de autorrealização, poucos incentivos, desentendimento entre funcionários e gestores entre outros.

A *turnover* está relacionada à estabilidade no ambiente de trabalho onde a quantidade elevada de demissões. A empresa terá que investir muito tempo em treinamento de pessoas, mais o fator da experiência, se a muitos funcionários inexperientes ocorre problemas em que o colaborador não saber resolver, correndo o risco de passar informações distintas ao cliente.

Absenteísmo é o oposto de presença, é o índice de tempo perdido de trabalho em relação a atrasos e faltas. Os principais motivos são: pouco comprometimento, desmotivação, falta de incentivos por parte da empresa e até

problemas de locomoção a distância do trabalho para casa (CHIAVENATO, 2014).

Afeta diretamente o empregado que falta e indiretamente os colaboradores que herdarão a carga de trabalho do que faltou, causando sentimentos de insatisfação e estresse. Exemplo na central de atendimento, se acontece de alguém faltar vai aumentar a demanda de pessoas esperando na linha.

O programa de sugestões é utilizado com os colaboradores para conseguir formas de melhorar ou inovar a empresa. Quando o resultado não é o que era esperado, ideias ruins ou nenhuma, pode indicar desinteresse do colaborador, falta de comprometimento, conformismo com a situação da empresa e serem malsucedidas (FERREIRA, 2015).

Atualmente, as empresas procuram profissionais com visão inovadora e para evolução dos processos da organização gestores utilizam o *brainstorming* com os subordinados, dessa forma o gestor consegue identificar os interessados e os desinteressados.

Um dos indicadores mais importantes para a organização é a avaliação de desempenho por ela é possível verificar se o funcionário está trabalhando de forma correta e se está trazendo resultado. Segundo Krumm (2015, p. 207), “O empregado individualmente, a avaliação representativa uma oportunidade de feedback. O feedback frequente é importante para o desenvolvimento de novos comportamentos e para melhorar os atuais”.

A avaliação de desempenho quando positiva aumenta a motivação e o engajamento do colaborador. Quanto mais engajados as pessoas estiverem nos seus trabalhos, mais bem-sucedidas serão as empresas.

Para Ferreira (2015, p. 57), “Desperdício de material: uma reação à insatisfação das condições de trabalho é danificar materiais, utilizando-os de forma excessiva ou incorreta. É uma forma de revolta dos trabalhadores”.

Essa situação acontece quando o empregado não está satisfeito com o trabalho e a risco de prejudicar o ambiente de trabalho, desmotivando outros empregados afetando a produtividade, podendo ser identificado um princípio de greve dos funcionários.

Conflitos na organização acarretam em consequências no clima organizacional, porque está relacionado com as percepções, ocorre porque uma parte acredita que outra parte está impedindo seus esforços. Conflitos podem acontecer de pessoas de gerações distintas não conseguem se entender na

maneira de proceder na organização. O conflito pode ser bom ou ruim, negativamente causa desmotivação, o colaborador começa a evitar passar informações valiosas na empresa. Quando positivamente pode gerar oportunidade para organização, onde o conflito ajuda os colegas a conseguir uma visão diferente que sozinha não chegaria a um resultado inesperado para organização (MCSHANE; GLINOW, 2013).

Os conflitos são uma situação recorrente nas empresas, a melhor forma de resolvê-los é conversando para esclarecer o ocorrido. É importante o gestor saber lidar para a resolução dos conflitos, é uma habilidade crucial para criar o clima harmonioso de trabalho.

### **3.2.2 PESQUISA DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

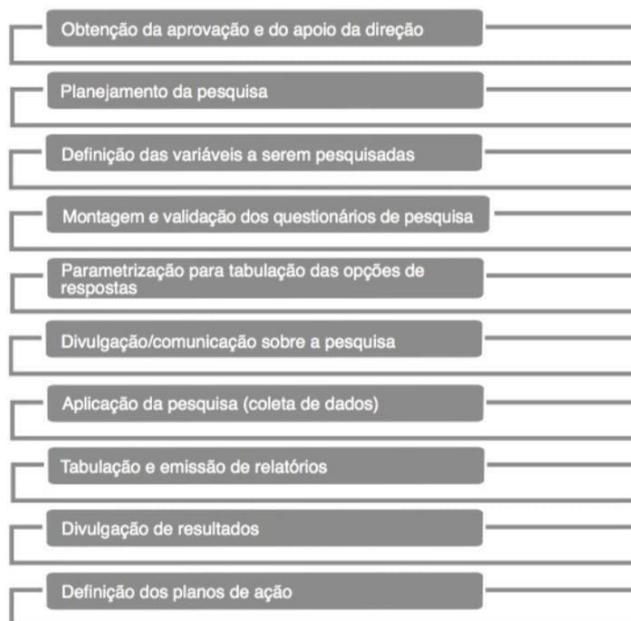
Além dos indicadores, outra forma de mensurar o clima organizacional é por meio da pesquisa do clima, por ela os gestores conseguem o diagnóstico do clima da empresa. Pela pesquisa a organização pode moldar o clima na forma que se encaixam melhor para atender as necessidades da empresa.

Por meio dela é possível identificar o nível de satisfação e motivação dos empregados, também pode ser usado para identificar problemas e entender suas causas e consequências. Deve ser feito periodicamente e pode ser usado várias ferramentas para sua elaboração (FERREIRA, 2015).

Muitas empresas não entendem a importância da pesquisa do clima ou não se interessam porque demanda recursos e tempo, no entanto por meio dela fornecem o diagnóstico detalhado, para entender a dinâmica organizacional (SANTOS, 2021).

Para realização da pesquisa o condutor deve ser o consultor especializado, pois ele tem uma visão de fora da empresa, conhecimento técnico ou responsável pela pesquisa pode ser alguém da gestão de pessoas é menor de custos, maior confiabilidade e desenvolvimento do setor de recursos humanos (FERREIRA, 2015).

De acordo com Luz (2003 *apud* Ferreira 2015), a pesquisa do clima é dividida pelas etapas a seguir:

**FIGURA 1:** Etapas da Pesquisa de clima

**Fonte:** FERREIRA, 2015, p. 73.

O planejamento da pesquisa define a forma em que vai ser conduzida a apuração dos dados. Segundo Ferreira (2015), as pesquisas podem ser feitas por três formas diferentes de questionários (anonimamente), entrevista (entre o empregado e o que conduz a entrevista) ou um debate técnico (entre o responsável da entrevista e os colaboradores).

Segundo Moreira (2012), para o resultado de a pesquisa ser eficiente é necessário ser comparado com outros resultados da empresa. Após realizar o plano de ação com as mudanças necessárias para implantação de melhorias do clima.

**Quadro 1:** Questionário para medição do clima organizacional

Categoria/Grau	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
Recrutamento					
Treinamento					
Segurança do trabalho					
Supervisão					
Ambiente de Trabalho					
Limpeza					

**Fonte:** Adaptado pelos os autores conforme Ferreira, 2015.

Por meio do questionário acima, o condutor da pesquisa consegue identificar o nível de satisfação dos colaboradores e entender como está o ambiente organizacional como um todo.

Segundo Ferreira (2015, p. 156):

O conhecimento e acompanhamento do clima da empresa são muito importantes para que se possa aferir a qualidade do contrato psicológico. Não adianta a empresa realizar altos investimentos em recrutamento e seleção. Por exemplo: se o ambiente de trabalho é ruim, as pessoas são pouco cooperativas e as condições de trabalho não são adequadas. Tanto a pesquisa de clima como a de qualidade de vida no trabalho são excelentes formas por meio das quais a empresa pode conhecer as expectativas dos empregados e ter um diagnóstico do que pode ser melhorado.

### 3.2.3 ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

Além da pesquisa do clima organizacional, outra forma de regular a situação do clima organizacional é por meio da entrevista de desligamento de um funcionário da empresa (FERREIRA, 2015).

Quando um colaborador é desligado da empresa é essencial que os recursos humanos da organização realizem uma entrevista ou formulário de desligamento, para entender os motivos de sua demissão, se foi por uma insatisfação e desmotivação do ex-funcionário. Com isso a empresa pode procurar formas de melhorar os processos organizacionais, dessa forma, compreender a relação dos trabalhadores com a empresa (FERREIRA, 2015).

### 3.3 MOTIVAÇÃO

A motivação é de extrema importância para o sucesso de qualquer empresa, pois elas trabalham com recursos humanos.

A definição de motivação para Chiavenato (2016 p. 116) é:

A motivação é um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para compreender o comportamento das pessoas, é necessário conhecer sua motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Nesse aspecto, a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo.

Segundo Maximiano (2012, p. 254), “[...] a palavra motivação é usada com diferentes significados. Pode-se falar em motivação para estudar, ganhar dinheiro, viajar e até mesmo para não fazer nada”. Para o autor, uma pessoa que está motivada para viajar, não necessariamente terá a mesma motivação para trabalhar.

As pessoas são diferentes e com isso cada um tem sua motivação, essa motivação virá por motivos diferentes, pois cada indivíduo tem sua necessidade.

Para Gil (2009), motivação é a força que incentiva as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade, essa na qual é diferente para cada indivíduo.

Segundo Pinheiro e França (2006, p. 7), “Um trabalhador motivado aumenta sua produção, sofre poucos efeitos da monotonia e da fadiga, necessitando de pouca supervisão, pois procura por se mesmo solucionar seus problemas”.

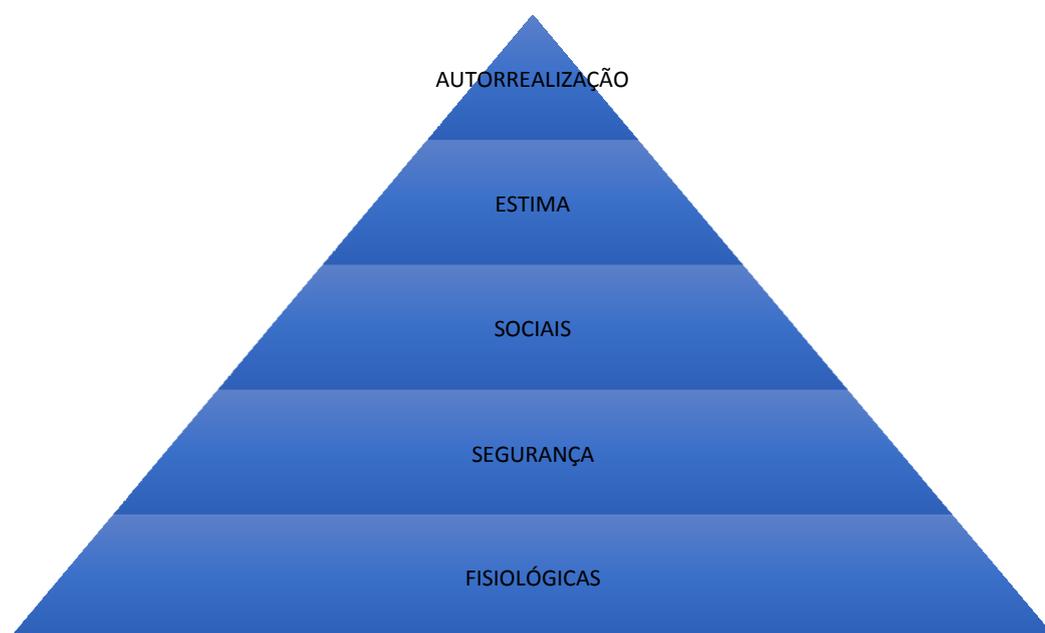
#### 3.3.1 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Segundo Gil (2016), a teoria das necessidades de Abraham Maslow (1954), compreende o comportamento humano como decorrência de necessidades ou de motivos. As necessidades são o que impulsiona as ações humanas. Elas são o que mantêm as atividades e definem a orientação geral do comportamento das pessoas. Cada indivíduo tem centenas de necessidades e cada uma delas

compete pelo seu comportamento. A necessidade mais intensa num determinado momento é a que conduz à atividade. A satisfação dessa necessidade, por sua vez, faz com que ela perca a intensidade e deixe de motivar as pessoas a buscarem objetivos para satisfazê-las.

A teoria de Maslow é apresentada em uma hierarquia onde mostra as necessidades humanas mais básicas na base, e já no topo as mais complexas. A figura a seguir apresenta a ordem dessa hierarquia:

**Figura 2:** A pirâmide de Maslow.



**Fonte:** Adaptado pelos autores conforme Chiavenato, 2016.

As necessidades fisiológicas conforme Gil (2016), são as necessidades mais básicas. Nesse nível encontram-se necessidades de alimentação, de sono e repouso, de sede, de sexo etc. estão relacionadas à sobrevivência dos indivíduos, pois já nascem com esse instinto. Uma pessoa só irá dar importância à outra necessidade quando essa for sanada.

Necessidades de segurança se manifestam após as necessidades fisiológicas serem sanadas, ela irá surgir buscando proteção contra privações e ameaças e a fuga do perigo. Todas as pessoas, desejam estar livres de perigos da vida, dos acidentes, das guerras, das doenças, do desemprego etc. As necessidades de segurança assim como a fisiológica são de nível primário (GIL, 2016).

Após as necessidades fisiológicas e de segurança serem atendidas, surgem as necessidades sociais, que é de amizade, aceitação das pessoas, inclusão em grupos sociais etc. (CHIAVENATO, 2016).

A necessidade de estima que é de reconhecimento, status, prestígio, autorrespeito etc. (CHIAVENATO, 2016). Estando satisfeito com essa necessidade irá gerar autoconfiança para o indivíduo.

A última das necessidades que está no nível mais alto é de autorrealização onde, de acordo com os autores já citados acima, refere-se ao crescimento, desenvolvimento e sucesso profissional. Esse sentimento pode mudar de acordo com cada indivíduo, pois cada um tem um desejo diferente na vida.

### 3.3.2 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Em 1959 o psicólogo e importante professor norte-americano Frederick Herzberg escreveu o livro “*The motivation to work*” onde nele apresentou a teoria dos dois fatores. Conforme Maximiano (2012), a teoria dos dois fatores de Herzberg, explica como o ambiente de trabalho e o comportamento das pessoas em situação de trabalho interage para gerar motivação. Segundo Herzberg, a motivação resulta de fatores que podem ser divididos em duas categorias, como apresentado na figura a seguir:

**Figura 3:** Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg.



**Fonte:** Adaptado pelos autores conforme Maximiano, 2012.



desejado. Segundo Gondim e Silva (2004), a Teoria da Expectância de Vroom (1995), concebe a motivação fundamentalmente como uma força de natureza emocional e consciente que é ativada no momento em que a pessoa é levada a escolher entre diversos planos de ação. A força dessa escolha estaria relacionada a dois fatores: expectativas individuais e avaliação subjetiva das consequências esperadas por meio da comparação entre várias alternativas de ação.

### 3.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Qualidade de vida no trabalho está totalmente ligada na forma em que o ambiente de trabalho tem o poder de influenciar na vida de cada funcionário até mesmo em questão da saúde física e mental para com cada um deles. Com objetivo também de promover um bem-estar para que todas as pessoas possam melhor produzir e desenvolver um bom trabalho naquela organização.

Segundo Ferreira (2015, p. 111):

O termo qualidade de vida no trabalho foi utilizado pela primeira vez por Eric Trist e outros pesquisadores do instituto Tavistock, em 1950, no desenvolvimento da abordagem sociotécnica da organização do trabalho. O objetivo para esse surgimento foi visando melhorar a produtividade, reduzir conflitos e tornar a vida dos trabalhadores menos cruciante com base na análise e reorganização das tarefas.

A qualidade de vida no trabalho representa hoje a necessidade da valorização das condições de trabalho em uma ampla gama de aspectos, tais como procedimento da tarefa em si, ambiente físico e padrões de relacionamento. No passado, o risco ocupacional era mais visível; hoje, contudo, existem outros riscos importantes como o mental e afetivo (FERREIRA, 2015).

Segundo França e Cristina (2008, p. 45):

O bem-estar, considera, no referente a qualidade de vida no trabalho, as dimensões biológicas, psicológica, social e organizacional de cada pessoa e não, simplesmente o atendimento a doença e outros sintomas de stress que emergem ou potencializam-se no trabalho.

De acordo com França e Cristina (2008, p. 175):

Qualidade de vida no trabalho passa a englobar outras categorias de colaboradores, incluindo gerência e alta direção. Embora, historicamente, QVT esteja mais associada a questões de saúde e segurança no trabalho, seu conceito passa a sinalizar a emergência de habilidades, atitudes e conhecimento em outros fatores, abrangendo agora associações com produtividade, legitimidade, experiências, competências gerenciais e mesmo integração social.

Qualidade de vida é a busca contínua da melhoria dos processos de trabalho, os quais precisam ser construídos não só para incorporar as novas

tecnologias como para aproveitar o potencial humano, individual e em equipe (França, 2008).

O movimento pela QVT surgiu visando possibilitar o equilíbrio entre o indivíduo e a organização, considerando tanto as exigências e necessidades da tecnologia como as do trabalhador, ou seja, os cargos deveriam ser adaptados aos trabalhadores e à tecnologia das organizações (Ferreira, 2015).

De acordo com Ferreira (2015, p.112), “na década de 1960 o movimento pela QVT ganhou forças quando no campo da administração, desenvolveu-se a teoria contingencial, cujo preceito básico é o de que não existe um modelo único de gestão e de estrutura organizacional”.

Segundo Tolfo e Piccini (1998, p. 167):

A primeira fase do movimento estendeu-se até 1974, quando decaiu o interesse pela QVT em função da preocupação com questões econômicas, como a crise energética e a crescente inflação. A necessidade de sobrevivência das empresas fez com que os interesses dos funcionários passassem a ter uma importância secundária. A partir de 1979, ressurgiu a preocupação com a QVT devido, principalmente, à perda de competitividade das indústrias norte-americanas em face das suas concorrentes japonesas. Esta perda de competitividade levou à investigação dos estilos gerenciais praticados em outros países e a relacionar os programas de produtividade aos esforços com a melhoria da QVT.

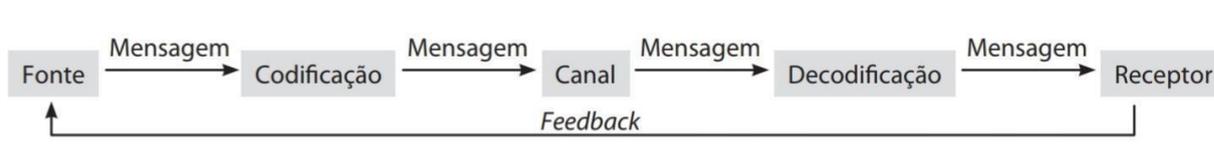
### 3.4.1 COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Um fator muito importante que está relacionado tanto com a qualidade de vida no trabalho, gestão de pessoas e na motivação é a comunicação. Uma interpretação equivocada de uma informação passada pelo gestor é espalhada no ambiente de trabalho prejudicando o clima organizacional, desmotivando seus funcionários.

Segundo Kunsch (2018), a comunicação organizacional atualmente tem o intuito de agregar valor às pessoas e ser usada para alcançar os objetivos da empresa, nas interações entre indivíduos e equipes internamente.

Para Mcshane e Glinow (2013 p. 159), “comunicação se refere ao processo pelo qual a informação é transmitida e *compreendida* entre duas ou mais pessoas”.

**Figura 4:** Processo de comunicação



**Fonte:** MOREIRA, 2008, p. 89.

Na figura 4, é importante o feedback do receptor para que a fonte (emissor), tenha certeza que o que foi passado é interpretado estão no mesmo sentido. O processo de comunicação em que o receptor entende a mensagem transmitida no mesmo sentido em que o emissor compartilhou a informação é considerada uma comunicação efetiva (MOREIRA, 2008).

É importante nas organizações utilizar canais de comunicação eficientes para suas necessidades, dessa forma, evitar que aconteça ruído. A vários canais de comunicação que podem ser utilizados como e-mail, mensagem, redes sociais ou até mesmo a comunicação não verbal, que é por meio de símbolos, imagens e gestos (MCSHANE e GLINOW, 2013).

Se a comunicação não foi clara o suficiente pode ser interpretada de formas diferentes por conta de um ruído e por essa situação pode gerar conflitos ou uma situação constrangedora. Ser claro, formal e falar com calma no ambiente de trabalho torna a comunicação efetiva e por consequência gerando um ótimo clima organizacional

### **3.5 LIDERANÇA**

De acordo com Moreira (2008), a análise dos empregados nas organizações buscarem tomar a iniciativa e se colocar em posição de liderança, estão relacionados a estímulos a recompensas na organização.

A liderança é a competência em que o gestor se prepara para situações de trabalho para com que a equipe se comporte de forma eficiente para atingir os objetivos da organização. O gestor participa de relacionamentos interpessoais para se relacionar com seus subordinados (ROBBINS, 2002 *apud* MOREIRA, 2008).

Para Souza, Magalhães e Junior (2015, p. 325) “A liderança é um processo social no que se estabelecem relações de influência entre pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto entre líder ou líderes e seus liderados um fato e um momento social”.

Segundo Russo (2010), a liderança tem o papel da identidade da organização, pois regula os comportamentos dos empregados por meio de normas relacionadas com valores organizacionais, para o alcance de resultados.

A liderança é um ponto muito importante para o ambiente de trabalho, a forma em que o líder se comporta, age, se comunica e realiza mudanças na organização de pessoas e nos processos internos na organização influencia diretamente no clima organizacional (PINEDA e CARDENAS, 2008).

### **3.5.1 ESTILOS DE LIDERANÇA**

Os estilos de liderança mais conhecidos atualmente são o autocrático, o liberal e o democrático. A liderança autocrática o líder é centralizador, é o único que toma decisões e os processos organizacionais funcionam apenas em sua presença. Pode causar frustrações, tensões e os subordinados podem se sentir desvalorizado. Na liderança liberal diferentemente da autocrática, o líder é descentralizador, o grupo tem autonomia para tomar decisões e realizar mudanças. Se não houver um bom trabalho em equipe pode ocorrer oscilações e conflitos (CHIAVENATO, 2004 *apud* SOUZA, MAGALHÃES e JUNIOR, 2015).

Já no estilo de liderança democrática o líder é um orientador que apoia os subordinados, incentiva a participação de todos do grupo e cria um ambiente democrático onde as decisões são tomadas em conjunto. Ocorre que os membros da equipe se sentem valorizados e cria um clima de amizade entre os indivíduos (SOUZA, MAGALHÃES e JUNIOR, 2015).

Cada estilo de liderança tem seus pontos positivos e negativos, cabe a gestão das empresas realizar uma análise de clima e de cultura organizacional para entender o comportamento dos trabalhadores internos, e assim tomar a decisão em qual o estilo de liderança que melhor se adequa com as necessidades das equipes da organização.

### **3.5.2 TEORIAS DE LIDERANÇA**

Segundo Mcshane e Glinow (2013), as duas teorias de liderança bastante populares ao longo da história que é a liderança situacional e o modelo de contingência de Fiedler. Na teoria da liderança situacional os líderes devem adaptar seu estilo de liderança com o grau de motivação e capacidade de seus liderados. Neste modelo pode ser identificado quatro estilos de liderança que são comando, venda, participação e delegação.

A liderança por comando tem o objetivo de focar na tarefa e pouco para o

apoio dos colaboradores, utilizando quando a equipe se encontra desmotivada. Quando é voltado ao estilo de liderança a venda a líder monitora os seus liderados para manter os requisitos de qualidade exigida pela a organização, o líder apoia os subordinados que tem autonomia nas suas funções (MCSHANE e GLINOW, 2013).

No estilo de participação está relacionado com envolvimento dos funcionários, o líder consulta os subordinados e pede sugestões antes de tomar decisões, semelhante ao estilo de liderança democrática. Na liderança por delegação é semelhante ao estilo de liderança liberal, os colaboradores têm autonomia em suas posições, pois são competentes e assumem responsabilidade (MCSHANE e GLINOW, 2013).

Para Mcshane e Glinow (2013, p. 224), “O modelo de Fiedler sugere que o melhor estilo de liderança depende do nível de controle situacional - ou seja, o grau de poder e influência que o líder possui em determinada situação”.

O modelo de contingência de Fiedler é utilizado dois estilos de liderança, um voltado a pessoa e outro a tarefas. O líder escolheu o melhor estilo de liderança que se adeque as suas habilidades naturais como líder (MCSHANE e GLINOW, 2013).

### 3.5.3 TEORIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Essa teoria de liderança é voltada em como os lideres melhoram o desempenho o desempenho e a eficiência de seus liderados. O líder transmite suas ideias com a equipe para que juntos, fazer com que essas ideias se tornem realidade (MCSHANE e GLINOW 2013).

Segundo Mcshane e Glinow (2013), a liderança transformacional é dividida em quatro elementos que são:

**Quadro 3:** Elemento da liderança transformacional

1. Criar uma visão estratégica	Os líderes moldam com uma visão estratégica de um futuro realista e atraente para unificar os funcionários
2. Comunicar visão	O processo de compartilhar a visão com os funcionários de forma que cativa os funcionários
3. Modelar visão	É cumprido que foi dito, o líder transformacional deve tomar a iniciativa para alcançar os objetivos

4. Desenvolver a visão estratégica	Criar comprometimento em relação a visão, transforma a visão em realidade, o fazer acontecer
------------------------------------	--

**Fonte:** Adaptado pelos autores conforme Mcshane e Glinow, 2013.

A liderança transformacional incentiva o trabalho em conjunto, com os líderes apoiando seus liderados, para que em coletivo alcance os objetivos e metas da organização, dessa forma aumentando a motivação dos colaboradores.

### 3.5.4 TEORIA DAS RELAÇÕES LÍDER-MEMBRO

Consiste em que o relacionamento do líder com cada subordinado seja diferente, ou seja, cada membro é tratado de acordo com suas necessidades, competências e habilidades. O líder divide os membros da equipe em dois grupos distintos, o *in-group* e os *out-group* (KRUMM, 2015).

No *in-group* é formado pelos subordinados mais competentes e confiáveis, que recebem maior autonomia e compreensão no trabalho. Enquanto no *out-group* são formados pelos funcionários desleixados e sem comprometimento, onde a menor confiança e são exigidas tarefas de menor complexidade e capacidade (KRUMM,2015).

Esta teoria é interessante, mais pela forma de divisão e pelo tratamento diferenciado com cada trabalhador pode gerar um desentendimento entre os o *in-group* e os *out-group*, e por consequência ocorrer conflitos e prejudicando o clima organizacional.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando as informações desta pesquisa, é possível concluir que o clima organizacional é preciso ser avaliado para um bom funcionamento da empresa, pois afeta a motivação dos colaboradores, e manter as equipes motivadas é um grande desafio para as empresas hoje.

O gestor que se preocupa em entender o clima organizacional de forma mais detalhada e a partir disso criar uma estratégia de gestão para melhorar internamente as necessidades dos colaboradores, para dessa forma, tornar as equipes mais motivadas e eficazes para o alcance dos objetivos da organização.

Empresas com valores definidos, e com cultura definida, em que o funcionário é ouvido e sente respeitado e valorizado, acarreta que os

colaboradores se sentem acolhidos e comprometidos, tornando-se um ótimo clima que influencia na motivação dos colaboradores e assim consegue o sucesso empresarial.

O ambiente de trabalho em que pessoas podem se superar e alcançar o topo da teoria das necessidades de Maslow, a autorrealização é um ambiente que se preocupa em gerar o desenvolvimento e o crescimento para as pessoas.

Um líder que motiva e apoia e satisfaz as necessidades de seus liderados transforma o ambiente de trabalho, para que equipes consigam se desenvolverem conjuntamente, fortalecendo um clima de confiança entre os membros da organização.

Por meio da gestão eficiente do clima organizacional é possível criar maneiras que incentivam a motivação dos seus colaboradores. Tornando um ambiente de trabalho saudável que valoriza a união entre pessoas fortalecendo o trabalho em equipe para conseguir utilizar como vantagem competitiva e alcançar a eficiência dos seus colaboradores.

Portanto podemos concluir que um ótimo clima organizacional possibilita o crescimento pessoal dos trabalhadores, com valores bem definidos, e que tem impacto na motivação dos colaboradores, o colaborador estará buscando sempre se melhorar, e ajudar na instituição buscando além do que é pedido pelos gestores, tornando um ambiente propício para desenvolvimento de competências profissionais de liderança, criatividade e responsabilidade entre os colaboradores.

## REFERÊNCIAS

- BANOV, M. R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos**. 8. ed. Barueri: Manole, 2016.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- FRANÇA, L; CRISTINA, A. Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2017. GIL, A. C. **Gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, A. C. **Teoria geral da administração: Dos clássicos à pós-modernidade**. São Paulo: Atlas, 2016.
- GONDIM, S. M. G., & SILVA, N. Motivação no trabalho. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- KUNSCH, M. M. K. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, [S. l.], v. 18, n. 33, p. 13-24, 2018. DOI: 10.14195/2183-5462\_33\_1. Disponível em: [https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462\\_33\\_1](https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_1). Acesso em: 14 nov. 2022.
- KRUMM, D. **Psicologia do trabalho: uma introdução a psicologia industrial organizacional**. Tradução: Dalton Conde de Alencar. Rio de Janeiro: Reimpr, 2015.
- LAU, J.P; DOCKHORN, M. S. M. **Fatores que influenciam no clima organizacional: um estudo de caso em Posto de combustíveis em Pântano Grande**. Revista Novos Horizontes , v. 3, p. 187-200, 2011.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MCSHANE, S. L; GLINOW M. A. V. **Comportamento organizacional**. Porto Alegre: AMGH, 2013.

- MOREIRA E. G. **Clima organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2012.
- MOREIRA E. G. **Clima organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2008.
- NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. 12. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2008.
- PINEDAS, E. S; CÁRDENAS, J. A. **Ética nas empresas**, São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- PINHEIRO, A. K. S; França, M. B. A. **Ergonomia aplicada à anatomia e à fisiologia do trabalhador**. Goiânia: AB, 2006.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- RUSSO, G. **Diagnóstico da cultura organizacional: o impacto dos valores organizacional no desempenho das terceirizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- SANTOS, N. M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho**. 2. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.
- SANTOS, N. M. F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. 2. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.
- SOUZA, Tarciza Alves; JÚNIOR, Dejanir José Campos; MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. A importância do clima organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 13, n. 1, p. 315-329, 2015.
- TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. **As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática**. In: Anais XXII. Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.