

## COMO A CULTURA E O CLIMA ORGANIZACIONAL INTERFEREM NA MOTIVAÇÃO E GERAÇÃO DE RESULTADOS.

Guilherme Camargo Ribeiro Rodrigues – guilherme.rodrigues66@fatec.sp.gov.br

Izaque Lepre Teixeira Gomes – izaque19lepre@fatec.sp.gov.br

José Lucas Ferraz Figueira – jose.figueira01@fatec.sp.gov.br

Matheus Maximiano Ramos – matheus.ramos18@fatec.sp.gov.br

Miguel Henrique Ribeiro Niza – miguel.niza@fatec.sp.gov.br

Paola Midori Antunes – paola.antunes01@fatec.sp.gov.br

Quezia J. Teles dos Santos – queziajts@outlook.com

Ricardo Alexandre de Souza – Ricardo.souza80@fatec.sp.gov.br

Fatec Luiz Marchesan – Matão – São Paulo – Brasil

### RESUMO

A cultura e o clima organizacional desempenham um papel fundamental na motivação dos funcionários e na geração de resultados em uma organização. A cultura organizacional refere-se aos valores, crenças e normas compartilhados pela empresa, enquanto o clima organizacional diz respeito ao ambiente de trabalho percebido pelos funcionários. Ambos têm um impacto significativo na motivação dos colaboradores e nos resultados alcançados pela organização. A interação entre cultura e clima organizacional é crucial. Uma cultura que promove um clima positivo e saudável tem o potencial de impulsionar a motivação dos funcionários e, consequentemente, gerar resultados positivos para a organização. Por outro lado, uma cultura dissonante com o clima percebido pode levar a um desalinhamento entre os valores da empresa e a realidade do ambiente de trabalho, resultando em baixa motivação e queda nos resultados. A criação de um ambiente de trabalho saudável, baseado em uma cultura forte e alinhado com um clima positivo, pode impulsionar a motivação dos colaboradores e contribuir para o sucesso da organização.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Clima organizacional. Motivação. Resultados.

## ABSTRACT

Organizational culture and climate play a key role in motivating employees and generating results in an organization. The organizational culture refers to the values, beliefs and norms shared by the company, while the organizational climate refers to the work environment perceived by the employees. Both have a significant impact on employee motivation and on the results achieved by the organization. The interaction between culture and organizational climate is crucial. A culture that promotes a positive and healthy climate has the potential to boost employee motivation and, consequently, generate positive results for the organization. On the other hand, a culture dissonant with the perceived climate can lead to a misalignment between the company's values and the reality of the work environment, resulting in low motivation and a drop in results. Creating a healthy work environment, based on a strong culture and aligned with a positive climate, can boost employee motivation and contribute to the success of the organization.

**Keywords:** Organizational culture. Organizational climate. Motivation. Results.

## 1. INTRODUÇÃO

Um fator que ajuda a melhorar e promover a qualidade geral dos processos de trabalho e aumentar o comprometimento, a participação ativa, o sentimento de pertencimento e a eficiência da equipe é um clima organizacional positivo. Incorretamente, devido a um conjunto de crenças e tradicionais dentro dos ambientes de trabalho, acreditou-se que o conjunto de colaboradores de uma empresa era apenas uma ferramenta que servia para cumprir obrigações e atingir os objetivos da empresa. Da mesma forma que os equipamentos de produção precisam ser cuidados e mantidos, não se pensava que os trabalhadores, que são acima de tudo, seres humanos, também precisassem de cuidados para serem produtivos. (PONTES, 2006)

As empresas acreditavam que um salário era suficiente para garantir a produtividade e resultados de sua equipe, mas o tempo mostrou que é preciso mais. E um dos alicerces de um negócio de sucesso é um ambiente de trabalho que ofereça verdadeira satisfação e propósito aos profissionais que ali trabalham. (CHIAVENATO, 1994)

A cultura organizacional de uma empresa é a coleção de valores e regras que a administração e os funcionários da empresa defendem, que em sua grande maioria são:

- Integridade: Promover a honestidade, ética e transparência em todas as ações e relacionamentos.
- Respeito: Valorizar a diversidade, tratar todos os membros da equipe com dignidade e respeito.
- Inovação: Estimular a criatividade, o pensamento inovador e a busca por soluções melhores.

- Trabalho em equipe: Fomentar a colaboração, a comunicação aberta e a construção de relacionamentos sólidos entre os membros da equipe.
- Aprendizado contínuo: Encorajar o desenvolvimento pessoal e profissional, promovendo a educação e o treinamento.
- Qualidade: Buscar a excelência em todos os aspectos do trabalho, visando a entrega de produtos ou serviços de alta qualidade.
- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional: Valorizar o equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e pessoais dos funcionários, promovendo um ambiente de trabalho saudável. (DIAS, 2022)

É fundamental ter uma cultura bem estabelecida para que os colaboradores se identifiquem com ela e, conseqüentemente, haja consistência nas atitudes e comportamentos de todos os membros da organização. O clima organizacional, por outro lado, é criado pelas práticas dos funcionários de uma organização e se manifesta nas formas como eles se relacionam.

O primeiro de muitos fatores que afetam o clima é a importância que a empresa individual atribui a cada indivíduo. Em um mundo altamente competitivo, as organizações esforçam-se por se adaptar à mudança e antecipá-la de forma a sobreviver num ambiente volátil e imprevisível. A globalização força novas formas de as empresas pensarem e agirem no mercado. Devido a isso, é crucial entender como os funcionários, ou pessoas-chave em uma organização, respondem a essas mudanças. À medida que as empresas buscavam aumentar a produtividade e se manter competitivas no mercado, elas começaram a se preocupar cada vez mais com a forma como seus funcionários percebiam e se motivavam com seu trabalho. Para Chiavenato (1994, p.53), "o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades."

O objetivo do artigo é mostrar como uma cultura e o clima organizacional interferem na motivação e geração de resultados dos colaboradores dentro de uma empresa, tratando-se de uma relação mútua entre gestores e colaboradores para chegarem juntos ao objetivo principal de cada seguimento. Por meio do artigo conseguiremos analisar como a cultura e o clima organizacional afetam diretamente os resultados de uma organização. Se não forem devidamente atendidos, podem resultar em altas taxas de rotatividade, diminuição da produtividade, dificuldades de retenção de pessoal e, finalmente, um declínio na competitividade da organização e ao ficar de olho no clima, podemos determinar o grau de satisfação dos funcionários com diversos fatores, incluindo liderança, higiene ambiental, relacionamento interpessoal, salários, benefícios, dentre outros.

O método de pesquisa será a pesquisa bibliográfica que está inserida principalmente no meio acadêmico e tem a finalidade de aprimorar e atualizar o conhecimento, por meio de uma investigação científica de obras e artigos já publicados. A pesquisa bibliográfica, para Fonseca (2002), é realizada

[...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Então, o reforço do tema e a exposição dos objetivos do artigo serão baseados na análise de obras já existentes acerca do assunto, afim de mostrar que o clima e a cultura organizacional são temas já discutidos anteriormente e que tem a sua eficácia comprovada dentro dos ambientes de trabalho. Segundo Santos et. al (2001), os resultados das organizações dependem de três diferentes fatores: pessoas, processos e filosofia de gestão estratégica. Para atingir os resultados, as pessoas adotam procedimentos orientados pela filosofia estratégica de negócios da empresa. Quanto maior a interação entre essas três variáveis, mais coeso será o modelo. A busca por resultados está, portanto, relacionada à forma como os colaboradores trabalham e aos procedimentos utilizados neste trabalho, colocando em prática a estratégia da organização e isso será discutido durante o artigo.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

Para entendermos melhor como uma cultura e o clima organizacional interferem na motivação e geração de resultados dos colaboradores dentro de uma empresa, é preciso estar ciente sobre como esses conceitos são trabalhados e entendido por outros autores, uma vez que a pesquisa é baseada em teorias já existentes dentro do meio.

Antes de tudo, é preciso saber o que o conceito de cultura engloba é necessário considerar a diversidade das suas riquezas inerentes, que se tornam necessariamente complexas quando separadas nos vários grupos humanos e nos vários traços que os distinguem e unem. Assim, a cultura é a expressão coletiva de todas as nações, povos, sociedades e grupos humanos que existem agora, tudo o que vivemos em comunidade. Cada cultura tem sua própria lógica, realidade e progressão; por isso, é preciso compreender ideias, costumes, práticas e transformações resultantes da enorme variedade de processos pelos quais essas variações

culturais passaram e continuam passando. Tais variações podem ocorrer, por exemplo, na forma como uma família se veste, vive ou mesmo compra produtos de uma empresa.

O autor Chiavenato (2005, p.165) coloca o conceito como:

A cultura é difícil de mudar, principalmente em um nível mais profundo, com valores e pressuposições básicas. O multiculturalismo significa a existência de muitos e diferentes elementos e fatores culturais trazidos às organizações por pessoas provavelmente de diferentes culturas e que coexistem e florescem dentro das organizações.

A cultura organizacional é extremamente importante para as empresas com o objetivo de minimizar potenciais conflitos humanos, sejam eles internos ou externos. Dessa forma, identificar, pesquisar e analisar a cultura organizacional depende de fatores como a satisfação dos funcionários com o desenvolvimento das atividades sob sua alçada. Estes processos de identificação e estudo são incorporados nas práticas de trabalho de gestão dos recursos humanos da organização, bem como nos métodos de trabalho, permitindo que a cultura organizacional funcione como um fator facilitador da realização de tarefas importantes para a adaptação externa da organização.

Segundo Quijano e Navarro (1999 a partir de TORRES E OLIVEIRA 2007), o clima organizacional refere-se à resposta positiva ou negativa compartilhada pelos trabalhadores à percepção das diversas facetas da vida organizacional. Por exemplo: A estratégia do negócio; como organiza sua força de trabalho; as tecnologias que integram seus processos produtivos; as políticas de pessoal que desenvolve; as filosofias de liderança usuais; os níveis de participação já existentes; e os resultados que alcança, sejam eles resultados econômicos, sociais, ambientais ou outros. Essa reação é apoiada por percepções, significados atribuídos, emoções e valores. A cultura organizacional reflete os hábitos, comportamentos, valores, práticas e políticas que definem uma organização. A partir dessa definição será determinado o rumo do dia a dia da empresa, ou seja, terá como foco o relacionamento entre a empresa e seus funcionários, o que aumentará a produtividade dos funcionários, melhorará o ambiente de trabalho e até mesmo a satisfação do cliente. A missão, os valores e a visão de negócios da sua empresa são exemplos de cultura organizacional. Em geral, a concepção desses fatores vai determinar o que é a sua empresa, no que você acredita e onde quer chegar. E é com base nessas definições que será criado o processo de planejamento estratégico.

“A cultura está para um grupo como que a personalidade ou caráter está para um indivíduo” – Edgard Schein

Esta citação de Edgar Schein sobre cultura organizacional, extraída de seu livro "Cultura Organizacional e Liderança", nos mostra que a cultura de uma organização é equivalente à sua cultura para nós como indivíduos. Personalidade e caráter são adjetivos que descrevem as pessoas e estão ligados à sua essência, dependendo de como se comportam. A personalidade de uma pessoa é uma coleção de traços que revelam muito sobre como ela se comporta, pensa e sente. O caráter nos fala sobre a fibra moral do ser.

“Conjunto de hábitos e crenças estabelecido por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. A cultura espelha a mentalidade que predomina em uma organização”.  
– Idalberto Chiavenato (1999, p. 172)

Nesta citação de Chiavenato sobre a cultura organizacional, extraída de seu livro "Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações", podemos perceber que o autor acredita que a cultura engloba tudo o que pode ser encontrado dentro de uma organização. Os hábitos e crenças de uma empresa são o que ela acredita ser certo ou errado, o que ela acredita que dá legitimidade ou não às suas operações, como as pessoas devem ou não se comportar e como as pessoas interagem umas com as outras no local de trabalho. Essas crenças costumam ser exibidas nas paredes e no site da empresa. Eles expressam como a empresa envelhece e quais são suas motivações e políticas.

Podemos ver o quão necessário a aplicação de uma cultura organizacional dentro do ambiente de trabalho se torna essencial para o bom andamento da empresa. Mas é difícil criar uma cultura organizacional uma vez que as suas características terão impacto a vários níveis. Ao mesmo tempo, não existe uma abordagem única porque cada negócio tem características e propósitos únicos e para fazer dar certo é preciso determinar a missão, a visão e os valores do seu negócio para começar, pois servirá de base para a estrutura cultural da sua empresa. Com isso, será mais fácil determinar as características comportamentais e ritualísticas da companhia e outras.

Charles Handy (1976) ainda na década de 70 definiu quatro tipos de cultura organizacional:

- Cultura de poder: Nesse tipo de cultura organizacional, é nas figuras de liderança que está concentrado todo o poder. Assim, esse tipo de cultura é mais prevalente em empresas de pequeno porte, estruturadas hierarquicamente, na

qual o proprietário é reformulado como detentor do poder, estabelecendo todas as características do negócio.

- Cultura de pessoas: como o próprio nome sugere, esse tipo de cultura organizacional é voltado para o coletivo. As empresas que adotam esse tipo de cultura valorizam seus funcionários independentemente de suas funções.
- Cultura de tarefas: Nesse tipo de cultura, a ênfase está nas tarefas, ou melhor, nos projetos. Como resultado, esses colaboradores relacionados ao projeto terão uma parcela maior de responsabilidade. Normalmente, esse tipo de cultura organizacional é caracterizado por maior trabalho em equipe e criatividade.
- Cultura de papéis: O último tipo de cultura organizacional é a cultura de papel. Ao contrário da instância anterior, o foco aqui é determinado pela função que cada colaborador desempenha, ou seja, cada cargo ou função desempenha apenas a função para a qual foi designado.

Numerosos estudos sobre o tema foram conduzidos por Freitas (1991), que mostrou que existem sete características fundamentais que, juntas, captam a essência da cultura de uma organização.

<b><i>Inovação e assunção de riscos</i></b>	O grau em que os colaboradores são incentivados a inovar e a assumir riscos.
<b><i>Atenção aos detalhes</i></b>	O grau em que se espera que os empregados demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
<b><i>Orientação para os resultados</i></b>	O grau em que os gestores se concentram mais nos resultados do que nas técnicas e nos processos empregados para o seu alcance.
<b><i>Orientação para as pessoas</i></b>	O grau em que as decisões dos gestores levam em consideração o efeito dos resultados sobre os indivíduos dentro da organização.
<b><i>Orientação para a equipe</i></b>	O grau em que as tarefas do trabalho são mais organizadas em termos de times do que em indivíduos.
<b><i>Agressividade</i></b>	O grau em que os empregados são competitivos e agressivos, em vez de dóceis e acomodados.
<b><i>Estabilidade</i></b>	O grau em que as atividades da empresa enfatizam a manutenção do <i>status quo</i> em contraste ao seu crescimento.

Tabela 1: Características fundamentais por Freitas (1991)

Como resultado, a cultura também serve para criar um vínculo entre funcionários e uma organização, ajudando a manter todos na mesma página, estabelecendo expectativas sobre o que deve ser dito e feito. Portanto, a cultura estabelece a identidade de uma empresa em relação a outras organizações.

Agora que entendemos como a cultura organizacional se torna relevante dentro de uma empresa, precisamos entender um pouco sobre a sua extensão: o clima organizacional, que é como os trabalhadores, incluindo gestores e equipes, percebem o ambiente em que trabalham. Essa percepção tem o poder de alterar o comportamento e o estado motivacional de um indivíduo e de um grupo. Todos os esforços de uma organização para criar um ambiente favorável têm impacto no clima organizacional; por isso, a cultura, os valores, os processos e procedimentos devem ser estabelecidos levando em consideração o bem-estar e a satisfação profissional e pessoal dos colaboradores. (CURRY, 2000). O clima organizacional tem impacto direto na motivação dos colaboradores, no seu nível de satisfação e, conseqüentemente, na eficácia do seu trabalho. Portanto, é fundamental que as organizações avaliem a percepção que os colaboradores têm dela, ou do clima organizacional.

A palavra "clima" é usada para descrever como os funcionários se sentem em relação ao ambiente de trabalho, à empresa como um todo, aos colegas de trabalho e até a si mesmos.

É a atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia a dia de trabalho. (BARÇANTE E CASTRO, 1995, p. 75)

Um fator significativo que afeta o clima organizacional é a comunicação interna. Quando as informações são divulgadas adequadamente, as conversas paralelas e perdidas perdem seu impacto, eliminando a "fofoca" que tanto prejudica as relações de trabalho. Uma comunicação bem-sucedida é aquela que garante informações precisas aos integrantes da empresa. Alterações, novas informações, ocorrências ou atributos devem ser compartilhados regularmente e os líderes devem ter total confiança em seus seguidores a ponto de delegar tarefas, estabelecer prazos e deixá-los fazer suas tarefas sem exigências irracionais ou supervisão agressiva.

Um ambiente participativo que incentiva a participação ativa de todos os membros da equipe em projetos e decisões aumenta o engajamento e a produtividade. A capacidade de influência de cada colaborador na empresa é fortalecida pelo reconhecimento e valorização de seus esforços individuais e coletivos. Todos esses fatores trabalham juntos para melhorar cada vez mais o clima organizacional.

Deve ser tido em conta o fato de a cultura organizacional se refletir profundamente naquilo que se designa por clima organizacional. Segundo Oliveira Junior (2009), o clima inclui componentes para ajudar a determinar o nível de satisfação dos funcionários em vários pontos



da empresa. Portanto, é preciso ter a capacidade de compreender o que é e como é composto dentro de uma organização.

Clima é um fenômeno temporal. Refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização, num dado momento. Já a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo (LUZ, 2003, p. 21).

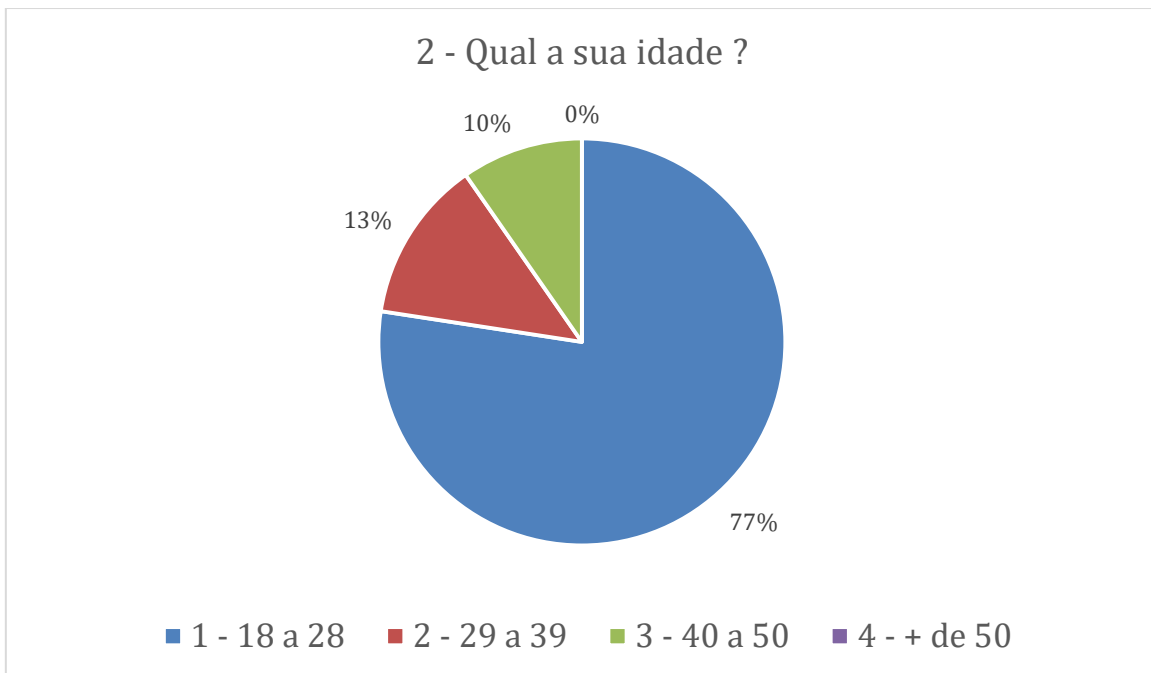
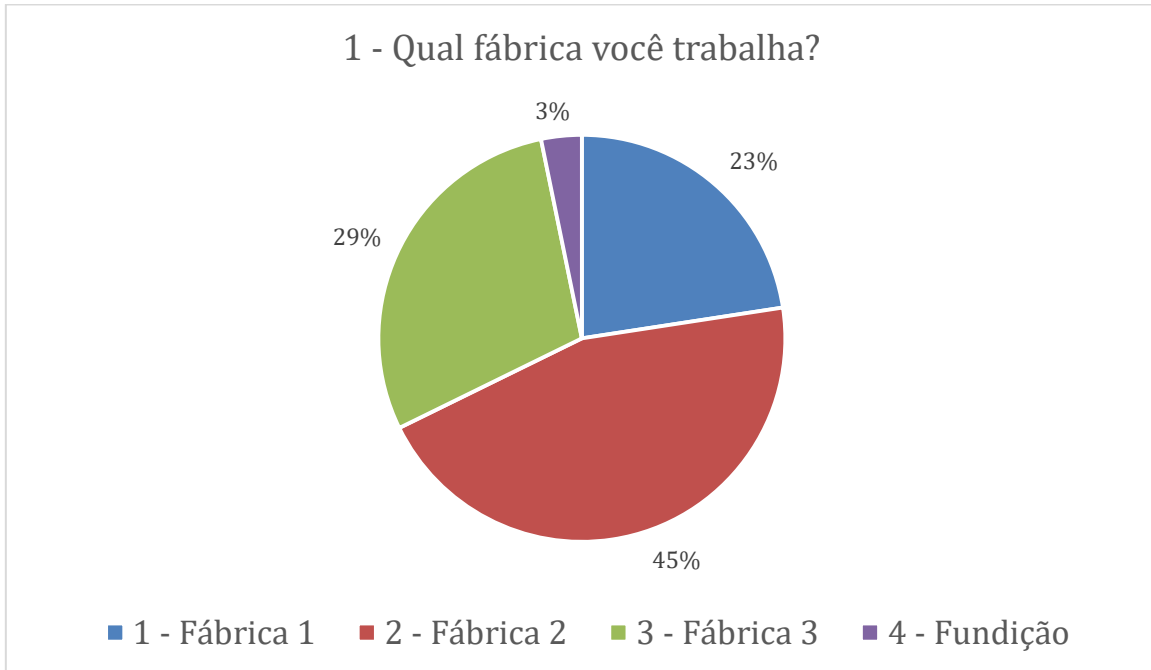
As condições de saúde, família, lazer e outros fatores são apenas alguns exemplos dos fatores fora do controle da empresa que também impactam o clima. A cultura claramente não é o único fator que afeta o clima. No entanto, a cultura organizacional serve como base sobre a qual todos os eventos internos são realizados, pode-se afirmar que a cultura é a causa e o clima é o resultado, uma complementando a outra para o sucesso e bom desempenho de uma empresa.

### **3. ESTUDO DE CASO**

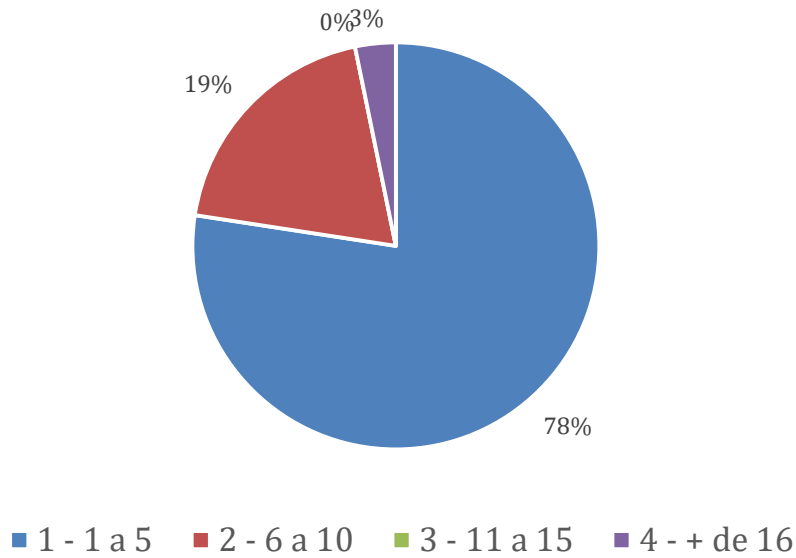
Um estudo de caso sobre como a cultura e o clima organizacional interferem na motivação e geração de resultados geralmente envolve uma abordagem de pesquisa qualitativa, que busca compreender e explorar profundamente as experiências e percepções dos indivíduos dentro da organização. Para isso é necessário estabelecer alguns pré-requisitos que serão listados para que os colaboradores da empresa possam responder dentro da pesquisa, por isso definir os objetivos da pesquisa, no caso como compreender como a cultura e o clima organizacional influenciam a motivação dos funcionários e seus impactos nos resultados da organização. Após isso, selecionamos a organização e participantes que fornecerão informações relevantes, colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, departamentos e idades.

A coleta de dados para obter informações sobre a cultura organizacional, clima, motivação e resultados foi realizada a partir de um formulário online e a pesquisa foi realizada com os alunos da FATEC que trabalham na empresa A.

#### 4. RESULTADOS OBTIDOS



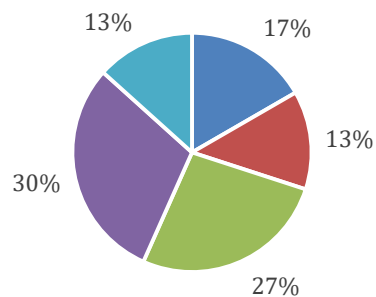
### 3 - Tempo de Empresa (Anos)



### 4 - O dia-a-dia do trabalho é agradável para você?

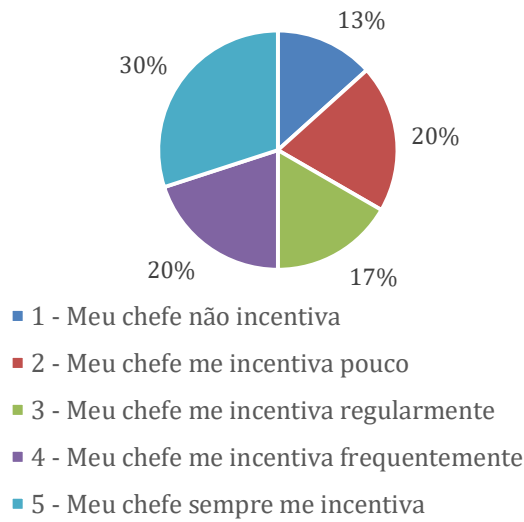
7%

### 5 - Você sente que a sua opinião é levada em consideração para a tomada de decisões?

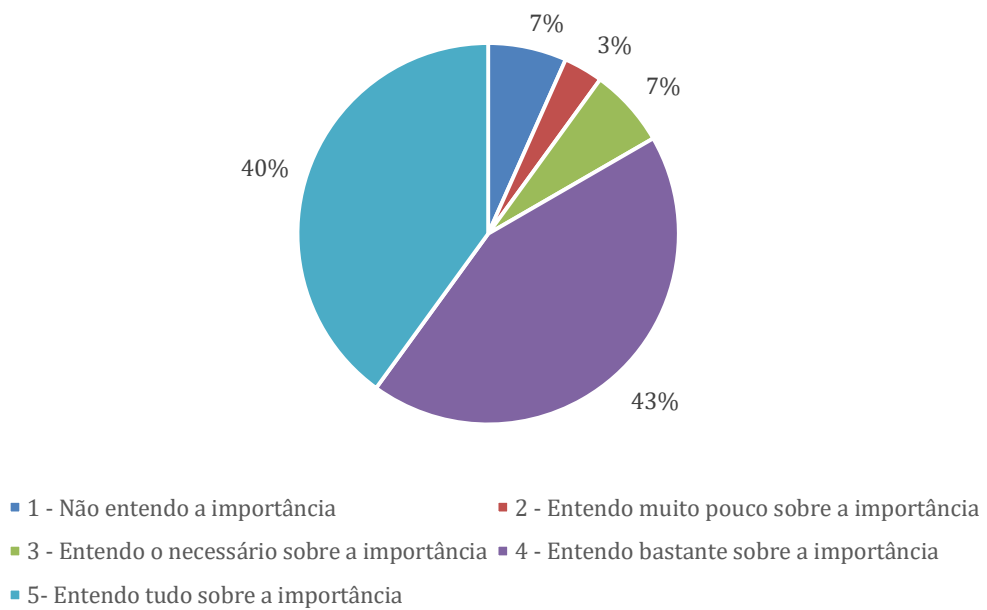


- 1 - Nunca é levada em consideração
- 2 - Às vezes é levada em consideração
- 3 - É levada em consideração regularmente
- 4 - É levada em consideração frequentemente
- 5 - Sempre é levada em consideração

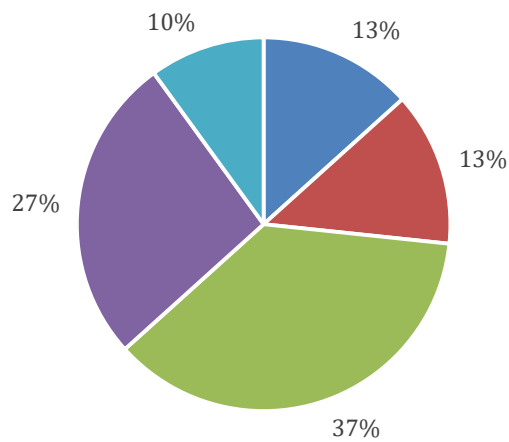
6 - Seu chefe te incentiva a aprender e impulsionar sua carreira?



7 - Você entende a importância das atividades para os objetivos da empresa?

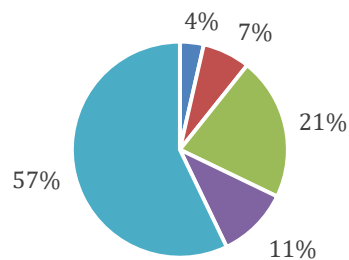


### 8 - Você se sente sobrecarregado com suas atividades?



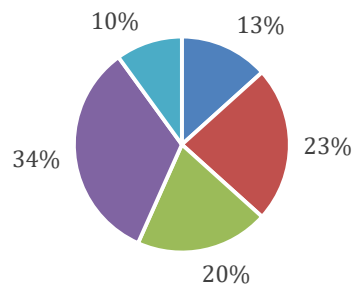
- 1 - Sempre me sinto sobrecarregado
- 2 - Regularmente me sinto sobrecarregado
- 3 - Poucas vezes me sinto sobrecarregado
- 4 - Dificilmente me sinto sobrecarregado
- 5 - Nunca me sinto sobrecarregado

### 9 - Você tem interesse em ocupar outros cargos dentro da empresa?



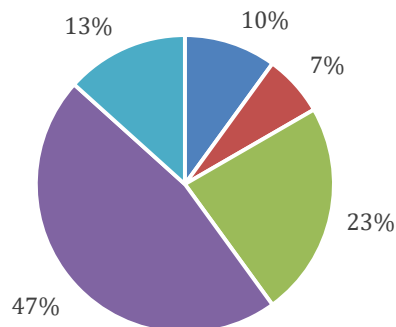
- 1 - Não tenho interesse em ocupar outros cargos
- 2 - Dificilmente tenho interesse em ocupar outros cargos
- 3 - Às vezes tenho interesse em ocupar outros cargos
- 4 - Regularmente tenho interesse em ocupar outros cargos
- 5 - Sempre tenho interesse em ocupar outros cargos

### 10 - Como você enxerga seu crescimento dentro da empresa?



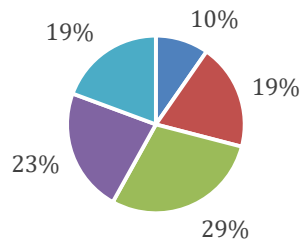
- 1 - Não tive crescimento dentro da empresa
- 2 - Tive pouco crescimento dentro da empresa
- 3 - Tive um crescimento considerável dentro da empresa
- 4 - Tive um bom crescimento dentro da empresa
- 5 - Tive muito crescimento dentro da empresa

### 11 - O ambiente de trabalho é adequado para realizar as suas atividades?



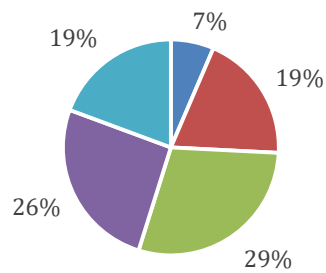
- 1 - O ambiente não é adequado
- 2 - O ambiente é pouco adequado
- 3 - O ambiente é regular
- 4 - O ambiente é adequado
- 5 - O ambiente é adequado e inovador

12 - Você possui acesso a todas as ferramentas físicas e digitais para desempenhar as suas funções dentro da empresa?



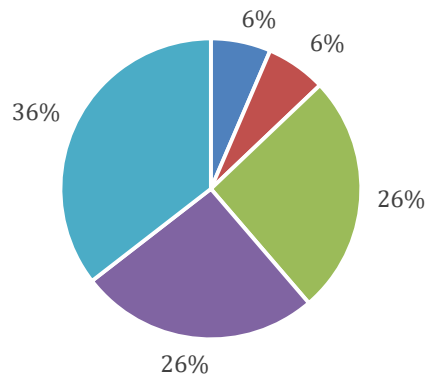
- 1 - Possuo acesso bem limitado as ferramentas
- 2 - Possuo pouco acesso as ferramentas
- 3 - Possuo acesso necessário as ferramentas
- 4 - Possuo bastante acesso as ferramentas
- 5 - Possuo total acesso as ferramentas

13 - Você está satisfeito com a sua remuneração?



- 1 - Não estou satisfeito com minha remuneração
- 2 - Estou pouco satisfeito com minha remuneração
- 3 - Estou satisfeito com minha remuneração
- 4 - Estou muito satisfeito com minha remuneração
- 5 - Estou totalmente satisfeito com minha remuneração

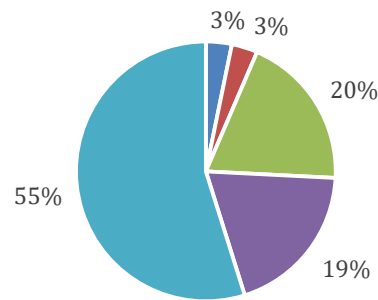
14 - As formas de bonificação e recompensa fazem sentido para você?



- 1 - Não fazem sentido
- 2 - Fazem pouco sentido
- 3 - Fazem sentido
- 4 - Fazem bastante sentido
- 5 - Fazem total sentido

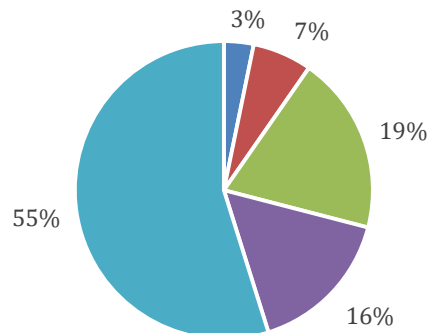


15 - De 1 a 5, qual a probabilidade de você indicar a empresa para um amigo?

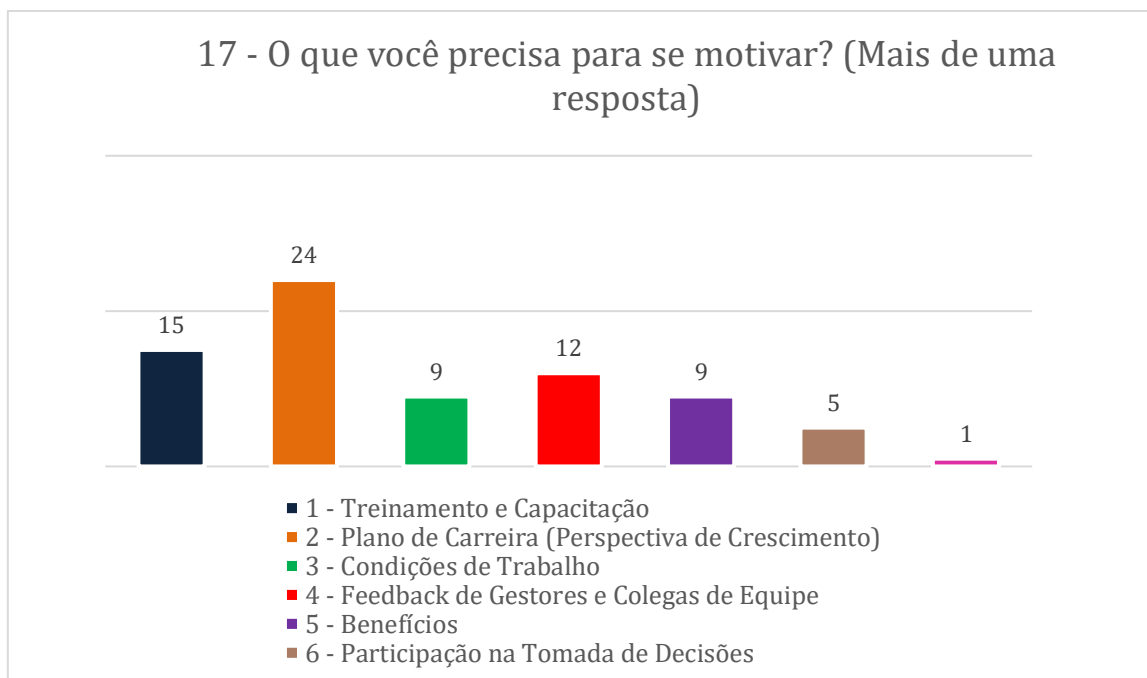


- 1 - Não indicaria
- 2 - Indicaria em poucas ocasiões
- 3 - Indicaria regularmente
- 4 - Indicaria em muitas ocasiões
- 5 - Indicaria sempre que possível

16 - Trabalhar aqui é motivo de orgulho para você?



- 1 - Não é motivo de orgulho
- 2 - É motivo de pouco orgulho
- 3 - É motivo de orgulho
- 4 - É motivo de muito orgulho
- 5 - Me sinto totalmente orgulhoso



## 5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A cultura e o clima organizacional desempenham um papel crucial na saúde e no desempenho de uma empresa. A cultura define os valores, crenças e comportamentos compartilhados, enquanto o clima refere-se ao ambiente percebido pelos colaboradores. Ambos têm um impacto significativo na motivação dos funcionários, na produtividade, na retenção de talentos e nos resultados alcançados pela organização. Uma cultura organizacional forte e positiva estabelece uma base sólida para o sucesso da empresa. Ela cria um senso de identidade, define a maneira como as coisas são feitas e orienta as escolhas e comportamentos dos colaboradores. Quando os valores da empresa estão alinhados com os valores pessoais dos funcionários, isso gera um senso de propósito, engajamento e comprometimento, impulsionando a motivação e o desempenho individual e coletivo. Além disso, uma cultura organizacional saudável promove um clima de trabalho positivo. Um clima que valoriza a comunicação aberta, a confiança, o respeito e o reconhecimento geram um ambiente propício para a colaboração, o trabalho em equipe e a inovação. Isso estimula a motivação dos funcionários, pois eles se sentem apoiados, valorizados e têm a liberdade de expressar suas ideias e contribuir ativamente para os objetivos da empresa.

A cultura e o clima organizacional também desempenham um papel importante na retenção de talentos. Funcionários que se identificam com a cultura da empresa e se sentem satisfeitos com o clima de trabalho têm maior probabilidade de permanecer na organização a

longo prazo. Isso reduz os custos associados à rotatividade de funcionários e permite que a empresa mantenha uma equipe qualificada e experiente, promovendo a continuidade e o crescimento sustentável e gera um impacto direto nos resultados alcançados pela empresa. Um ambiente de trabalho positivo e motivador estimula a criatividade, a inovação e a produtividade dos colaboradores. Funcionários motivados e satisfeitos estão mais propensos a se empenhar em seus deveres, superar desafios e alcançar metas ambiciosas. Isso, por sua vez, impulsiona o desempenho da empresa, melhora a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos e fortalece a reputação da organização no mercado.

Baseando-se na pesquisa realizada com os alunos que trabalham na empresa A, podemos observar como é importante oferecer um crescimento dentro da empresa para os colaboradores, no qual a maioria das respostas foram positivas, mostrando que a empresa oferece esse tipo de oportunidade aos envolvidos, possibilitando-os de terem um plano de carreira. (pergunta 10 da pesquisa). Torna-se possível observar que dentro do cenário da pesquisa, é preciso a empresa oferecer melhores recursos para que os colaboradores tenham acesso as ferramentas físicas e digitais para desempenharem as suas funções, ou seja, oferecer para eles melhores recursos e oportunidades de aprenderem mais sobre onde estão trabalhando e como melhorar o seu desempenho diante de suas funções. E com base nisso, chegamos na última pergunta da pesquisa: “O que você precisa para se motivar?” Seria interessante se todas as empresas tirassem um tempo para observar essa pergunta e oferecer oportunidades para os seus colaboradores colocarem em exposição o que falta para desenvolverem melhor o seu trabalho e melhorar a sua experiência, tanto no profissional quanto no pessoal. E as respostas que mais tiveram escolhas foram justamente o que vemos falando a respeito do clima e cultura organizacional para a geração de resultados: plano de carreira e cursos de capacitação e treinamentos, pois quando um colaborador se sente valorizado e respeitado dentro do seu ambiente de trabalho, ele tende a ser uma pessoa melhor e buscar sempre uma evolução.

Como sugestão para pesquisas futuras, colocamos a necessidade da presença de mais pesquisas sobre o clima organizacional para servirem como base de dados para quem deseja entender e falar mais sobre o assunto. Afinal, a pesquisa é o ponto chave para conseguirmos entender esse conceito na prática, observando resultados reais, além das teorias e livros. E com a existência de pesquisas como está que foi realizada pelos alunos que trabalham na Empresa A., contribuem para que outras pessoas se inspirem e implantem esse método em seus locais de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- CASADO, Tânia. O papel da comunicação interpessoal. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- CHIAVENATO, I. Gerenciando Pessoas. São Paulo: Makron Books, 3. ed, 252 p, 1994.  
\_\_\_\_\_. Introdução à teoria da administração. São Paulo: Makron Books, 4. ed, p 57-101, 1993.  
\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CURY, Antonio. Organização e métodos: uma visão holística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DIAS, G. **Clima organizacional: o que é, seus pilares e como melhorar**. Gupy.ioGupy, , 7 nov. 2022. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/clima-organizacional>>. Acesso em: 13 jun. 2023
- FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional, grandes temas em debate. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./set. 1991.
- HANDY, Charles, B. **Como Compreender as Organizações**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.
- LUZ, Ricardo. Gestão do clima organizacional/ Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- OLIVEIRA, Elisete Alice Zanpronio de. Relações interpessoais. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- PONTES, S. K. **UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO PRODUÇÃO ENXUTA E SAÚDE DO TRABALHADOR: UM ESTUDO DE CASO**. Disponível em: <<https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/3484/1083.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 13 jun. 2023.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005. SCARAMUZZA, Bruno César. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- SANTOS, J. L.; KELM, M. L.; ABREU, A. F. Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência - um estudo de caso: Banco do Estado de Santa Catarina S/A. São Paulo: Revista de Administração da USP, v. 36, nº 3, Pólo, jul-set/2001.