

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO  
CURSO ADMINISTRAÇÃO

**LETHÍCIA DA SILVA MORGADO**

**GESTÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL: O IMPACTO GERADO PELA  
INEFICIÊNCIA OPERACIONAL**

São Luís

2023

**LETHÍCIA DA SILVA MORGADO**

**GESTÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL: O IMPACTO GERADO PELA  
INEFICIÊNCIA OPERACIONAL**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.  
Orientador: Prof. Jarbas Campelo.

São Luís

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Centro Universitário - UNDB / Biblioteca

Morgado, Lethícia da Silva

Gestão de clima organizacional: o impacto gerado pela ineficiência operacional. / Lethícia da Silva Morgado. \_\_ São Luís, 2023.

55 f.

Orientador: Prof. Jarbas Campelo

Monografia (Graduação em Administração) - Curso de Administração – Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB, 2023.

1. Clima organizacional. 2. Rotatividade. 3. Ineficiência operacional. 4. Ambiente de trabalho. I. Título.

CDU 658.3

**LETHÍCIA DA SILVA MORGADO**

**GESTÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL: O IMPACTO GERADO PELA  
INEFICIÊNCIA OPERACIONAL**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Prof. Me. Jarbas Campelo Feitosa Filho**

Mestre em XXXXXXXXXX

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

---

**Prof. Me. Michel Marques Silva**

Mestre em XXXXXXXXXX

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

---

**Prof. Esp. André Fernandes**

Mestre em XXXXXXXXXX

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Dedico aos meus pais, por nunca terem medido esforços para me proporcionar um ensino de qualidade durante todo o meu período escolar.

## **AGRADECIMENTOS**

Não poderia começar esses agradecimentos de forma diferente, pois devo aos meus pais minha eterna gratidão, não só pela força nos momentos difíceis, mas por toda a ajuda na realização dos meus sonhos. Sem o apoio dos meus pais eu não teria conseguido completar essa jornada, eles foram o meu modelo a ser seguido. Ao meu irmão que me deu força ao longo do caminho. Aos meus amigos que estiveram ao meu lado ao longo do curso, que passaram por situações e momentos difíceis comigo. À Deus pela vida e bênçãos que ele me concedeu. Às minhas melhores amigas, Virna e Rayanne, por serem combustível na minha jornada. É muito bom ser vista pelo olhar de apoio de cada um de vocês. O amor de todos sempre tornou tudo isso mais leve, pois sabia que poderia contar com cada um. Amo todos e serei eternamente grata.

“O insucesso é apenas uma oportunidade para recomeçar com mais inteligência.”  
(HENRY FORD, 1922).

## RESUMO

A presente monografia propõe contribuir com o debate existente sobre a cultura organizacional e o impacto causado por uma má gestão. O estudo buscou pesquisar como essa temática tem sido retratada no campo da administração, visando entender de que modo o assunto cultura e clima organizacional é abordado por autores da área. Foi utilizado como método revisão bibliográfica sobre o tema de cultura organizacional em artigos publicados em revistas, livros e sites. Foi possível observar como resultado que para um bom desempenho uma empresa precisa de uma cultura organizacional alinhada as suas estratégias. Por fim, os resultados encontrados nos mostram que as empresas apesar de visarem um bom desenvolvimento não buscam desenvolver seus funcionários e fazer melhorias na cultura.

**Palavras-Chave:** gestão, clima organizacional, cultura organizacional, desenvolvimento e estratégias.



## **ABSTRACT**

This monograph proposes to contribute to the existing debate on organizational culture and the impact caused by poor management. The study sought to investigate how this theme has been portrayed in the field of administration, aiming to understand how the subject of culture and organizational climate is approached by authors in the area. A bibliographical review on the theme of organizational culture was used as a method in articles published in magazines, books and websites. It was possible to observe as a result that for a good performance a company needs an organizational culture aligned with its strategies. Finally, the results found show us that companies, despite aiming at good development, do not seek to develop their employees and make improvements in the culture.

**Keywords:** management, organizational climate, organizational culture, development and strategies.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1: Hierarquia das necessidades humanas e seus meios de satisfação.....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 3: Modelo de QVT de Walton .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 4: Ciclo de integração da qualidade de vida no trabalho .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 5: Satisfação e não-satisfação das necessidades humanas básicas (no trabalho).....</b>	<b>32</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BUCBP	Biblioteca Universitária Consuelo Bello Pereira
CRA	Conselho Regional de Administração
CRC	Conselho Regional de Contabilidade
NBR	Norma Brasileira
NPJ	Núcleo de Prática Jurídica
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
UNDB	Unidade de Ensino Superior Dom Bosco
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	12
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO .....	15
2.1 Qualidade de vida no trabalho.....	15
2.2 Tensões do trabalho moderno e como afetam a saúde mental.....	17
2.3 Saúde mental e produtividade .....	19
2.4 QPF: A qualidade do produto final .....	25
2.5 QRD: A qualidade dos recursos disponíveis .....	26
2.6 QTO: A qualidade técnico-operacional .....	27
2.7 QVG: A qualidade de vida geral .....	30
2.8 Cultura Organizacional .....	32
2.9 Os Tipos de Cultura nas Organizações.....	34
2.10 Cultura Organizacional como Contexto de Atuação na Organização.....	39
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	50

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações têm trabalhado cada vez mais para a implementação de ambientes de trabalho estáveis. Isso porque com a globalização, novos surgimentos tecnológicos, econômicos e ambientais as empresas passaram a experimentar inúmeras incertezas e instabilidades, tendo em vista que somente dar ordens já não funcionava mais da mesma forma. Isso as fez buscar novos conhecimentos, métodos e técnicas que passassem a estimular suas equipes para um melhor desenvolvimento interno e externo. Com isso se deu o surgimento da ideia de cultura organizacional.

A cultura organizacional é o motor propulsor de uma organização. Segundo Robbins (2009) , “uma forte cultura organizacional proporciona a todos os membros da organização uma clara compreensão de como as coisas são feitas por aqui”. Diante disso, a cultura vai determinar como um colaborador enxerga a empresa e como isso afetará seu desenvolvimento.

A gestão é responsável por tomar decisões estratégicas que afetam diretamente o sucesso da empresa. Isso inclui decisões sobre finanças, recursos humanos, marketing e operações, entre outras áreas. Uma gestão eficiente pode ajudar a maximizar os recursos da empresa, gerenciar riscos e identificar novas oportunidades de negócios. Além disso, uma gestão eficiente também é capaz de motivar e engajar os funcionários, aumentando a produtividade e a qualidade do trabalho realizado.

Por outro lado, o clima organizacional se refere à atmosfera emocional em que os funcionários trabalham. Isso inclui o nível de satisfação e felicidade dos funcionários, a coesão da equipe, a comunicação interna, entre outros aspectos. Um clima organizacional positivo pode levar a uma maior motivação e comprometimento dos funcionários, resultando em um melhor desempenho e produtividade. Além disso, um clima organizacional positivo pode ajudar a reduzir o absenteísmo e a rotatividade de funcionários, o que pode ter um impacto significativo na receita da empresa.

Tendo em vista a importância da cultura organizacional verifica-se que hoje, apesar de isso ser uma grande vantagem competitiva, poucas empresas nascem e se desenvolvem buscando melhorias internas. Isso se dá porque gestores e

empreendedores foram ensinados a visar lucro, mas é aí que entra o grande problema da questão: é impossível ter um bom desempenho quando a sua cultura organizacional não está alinhada aos objetivos e quando os colaboradores estão insatisfeitos.

Este trabalho consiste em revisão bibliográfica no tema cultura organizacional, estudando a relação entre a influência da cultura organizacional dentro de organizações e o impacto gerado pela má gestão, que tem como objetivo geral analisar como a cultura organizacional e uma má gestão impactam no desempenho de uma empresa e tem como objetivos específicos identificar os principais fatores que contribuem para a má gestão em empresas, investigar a relação entre clima organizacional e desempenho de colaboradores e propor sugestões para melhorar o clima organizacional nas empresas.

Dentro do cenário exposto, o referido trabalho tem por objetivo responder ao seguinte problema de pesquisa: **como a cultura organizacional e uma má gestão impactam no desempenho de uma empresa?**

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

A justificativa constitui-se em trazer razões que justifiquem o desenvolvimento da pesquisa sobre o tema escolhido (SANTOS, 2007).

A gestão e o clima organizacional são fatores fundamentais para o sucesso de qualquer empresa. A maneira como uma organização é gerenciada e como seus funcionários se sentem em relação ao ambiente de trabalho pode ter um impacto significativo no funcionamento de uma empresa. Uma gestão eficiente pode aumentar a produtividade e a eficiência da empresa, enquanto um clima organizacional positivo pode levar a um aumento na satisfação dos funcionários, na retenção de talentos e na melhoria da reputação da empresa.

Entre as motivações para a realização deste trabalho, destaca-se, principalmente a oportunidade de contribuir para o universo acadêmico e uma contribuição maior para o campo da administração e também para empreendedores que desejam adaptar seu ambiente de trabalho para um melhor desenvolvimento de seus colaboradores.

Nesse contexto, conhecer o clima de uma organização facilita o entendimento do desempenho dos empregados e ajuda a implantar estratégias operacionais. Em um mundo extremamente volátil, conhecer as fraquezas internas ocasionadas pela má gestão e por um clima ruim ajuda a estabelecer estratégias de melhorias e ter vantagem competitiva.

## **2 REFERÊNCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Qualidade de vida no trabalho**

O movimento com foco em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) surgiu em meados da década de 50, na Inglaterra através de Eric Trist e seus colaboradores por meio de estudos para compreensão da relação entre indivíduo, trabalho e ambiente organizacional. Foi identificado que um dos pontos principais é a realização do indivíduo no trabalho.

O conceito Qualidade de Vida vem desenvolvendo diversas formas no conceito pessoal e empresarial na contribuição de deixar o ambiente muito mais agradável e solícito para a produção de algo inovador.

O psicológico contribui de maneira satisfatória na harmonização do trabalho e é ele quem determinará a produtividade de um lugar, por isso, a qualidade de vida no trabalho é de extrema importância e precisa estar em constante harmonia para desenvolver todo o processo de produção e resultados de uma empresa.

Com a competição no mercado de trabalho cada vez mais acirrada entre as mais diversas empresas dos mais diferentes segmentos as empresas passam a apenas investir no lucro e na pressão de desenvolver algo bom, buscando somente em buscar altos índices de resultados e com pouco prazo de execução, esquecendo da qualidade de vida do funcionário que está ali para desempenhar a sua função de maneira satisfatória.

A implantação de uma gestão com qualidade de vida em uma empresa surge com a ferramenta essencial para identificar as importâncias de um funcionário para a organização do trabalho. Essa execução tem como finalidade proporcionar ambientes de trabalho mais agradáveis, melhoras nos aspectos físico, emocional e social, além das equipes ficarem mais comunicativas e ocorrer integração de maneira satisfatória na empresa toda, gerando assim, influências nos resultados que são exercidos no percurso do trabalho. Segundo Davis e Newstron (1992), não é fácil chegar a um consenso sobre o que motiva o funcionário na realização de seu trabalho, portanto,



um bom ponto de partida quando se trata de QVT é observar as necessidades destes colaboradores.

Sendo assim, uma empresa caminha superficialmente bem quando está atrelada ao bom humor do funcionário que desperta qualidade de vida em qualquer setor que estiver, por isso, se o funcionário estiver de bom humor e possuir uma boa qualidade ocasionalmente renderá excelentes resultados dentro da sua empresa, independente do setor que assumirá.

A Qualidade de vida do trabalho (QVT) é um constructo complexo que envolve uma constelação de fatores, como: Satisfação com o trabalho executado, as possibilidades de futuro na organização, o reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, os benefícios auferidos, o relacionamento humano dentro da equipe e da organização, o ambiente psicológico e físico de trabalho, a liberdade de atuar e responsabilidade de tomar decisões e a possibilidade de estar engajado e de participar ativamente na organização. (RIBEIRO; SANTANA, 2015, p. 79).

Não há um padrão de vida que possa ser executado, cada ser humano desempenha diversas considerações para uma qualidade de vida, no trabalho, é preciso desenvolver algo que esteja relacionado ao seu bem-estar social e físico referentes a lugares e ergonomias que desempenham um ótimo auxílio para poder fazer do seu trabalho uma execução de resultados para toda a empresa.

A implantação de uma gestão com qualidade de vida em uma empresa surge com a ferramenta essencial para identificar as importâncias de um funcionário para a organização do trabalho. Essa execução tem como finalidade de proporcionar ambientes de trabalhos mais agradáveis, melhoras nos aspectos físico, emocional e social, além das equipes ficarem mais comunicativas e ocorrer integração de maneira satisfatória na empresa toda, gerando assim, influências nos resultados que são exercidos no percurso do trabalho.

Sendo assim, uma empresa caminha superficialmente bem quando está atrelada ao bom humor do funcionário que desperta qualidade de vida em qualquer setor que estiver, por isso, se o funcionário estiver de bom humor e possuir uma boa qualidade ocasionalmente renderá excelentes resultados dentro da sua empresa, independente do setor que assumirá.

A Qualidade de vida do trabalho (QVT) é um constructo complexo que envolve uma constelação de fatores, como: Satisfação com o trabalho executado, as possibilidades de futuro na organização, o reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, os benefícios auferidos, o relacionamento humano dentro da equipe e da organização, o ambiente psicológico e físico de trabalho, a liberdade de atuar e responsabilidade de tomar decisões e a possibilidade de estar engajado e de participar ativamente na organização (RIBEIRO; SANTANA, 2015, p. 79).

Não há um padrão de vida que possa ser executado cada ser humano desempenha diversas considerações para uma qualidade de vida, no trabalho, é preciso desenvolver algo que esteja relacionado ao seu bem-estar social e físico referentes a lugares e ergonômias que desempenham um ótimo auxílio para poder fazer do seu trabalho uma execução de resultados para toda a empresa.

A justificativa em utilizar os recursos trabalhistas com desempenho na formação de resultados surge através da qualidade de vida que o empregado está sujeito dentro do seu ambiente através das multimodalidades que apresentam dentro do setor ao qual está trabalhando, com esse processo de qualidade de vida o seu alcance na geração de resultados satisfatórios tanto para ele quanto para a empresa.

## **2.2 Tensões do trabalho moderno e como afetam a saúde mental**

O ambiente de trabalho talvez tenha se modificado com o avanço das tecnologias com, mas rapidez do que a capacidade de adaptação dos trabalhadores. Os profissionais vivem hoje sob contínua tensão, não somente no seu ambiente de trabalho, mas na sua vida em geral, apesar de ter alcançado muita popularidade atualmente, o conceito de estresse não é novo e às vezes se torna confuso para as pessoas.

Rosi diz que estresse é uma palavra derivada do latim que popularmente usada durante o século XVII, para representar adversidade ou aflição.

Segundo França e Rodrigues, estresse é o estado do organismo que pode produzir deformações na capacidade de resposta atingindo o comportamento mental e afetivo, o estado físico e o relacionamento com as pessoas, após determinado esforço de adaptação.

Já o dicionário Caldas Aulete coloca a palavra em termos humanos logo de saída, definindo o estresse como “esgotamento físico, trauma, doença, tensão”.

Há, portanto uma ampla área da vida moderna onde se misturam os estresses do trabalho e da vida cotidiana e um dos agravantes do estresse no trabalho é a limitação que a sociedade submete as pessoas quanto às manifestações de suas angústias, frustrações e emoções, depressão, ansiedade, fobias, doenças psicossomáticas. Pessoas com esses sintomas de estresse não respondem como deveria ao trabalho proposto e geralmente se encontra irritável e deprimida.

Robbins afirma que o estresse é uma condição dinâmica do indivíduo, onde ele é confrontado com uma demanda, limitação ou oportunidade em relação a algo desejado e cujo resultado é percebido como importante e incerto.

Sendo assim, o estresse pode se definir como uma forma positiva ou negativa a depender da percepção da pessoa e o nível de estresse que ela atinge.

Os sintomas do estresse podem ser físicos, psicológicos ou comportamentais. Esses variam de acordo com o nível percebido de estresse e os fatores que agem como fontes potenciais.

a) Sintomas físicos – deve-se às reações orgânicas ao estresse que acontecem devido a ativação hormonal que gera mudanças no metabolismo, aumento dos ritmos cardíaco e respiratório, aumento da pressão sanguínea, tremores ou sensação de fraqueza, dores de cabeça, tensão ou dor muscular e até ataques do coração.

b) Sintomas psicológicos – geralmente ligados à insatisfação. Quando relacionado ao trabalho, pode levar à insatisfação no trabalho que é o efeito psicológico mais simples e óbvio do estresse.

c) Sintomas comportamentais – estes quando relacionados ao trabalho, induzem mudanças na produtividade, absenteísmo e rotatividade, bem como mudanças nos hábitos alimentares, fala mais rápida, inquietação e distúrbios do sono, além de colaborar para o aumento do consumo de álcool e tabaco.

d) As organizações precisam impulsionar seus colaboradores de tal forma, que os façam desejar alcançar os objetivos, pessoas motivadas, pois existem uns fatores, como a prática de exercícios diários nos intervalos da jornada de trabalho (ginástica laboral), e a utilização de técnicas de relaxamento, podem colaborar para

que a pessoa coloque a energia a seu favor. “Por meio dessas práticas, o indivíduo tende a liberar suas emoções e aliviar as tensões, ajudando-o a manter-se em equilíbrio

Para que se desenvolva um trabalho, o indivíduo precisa estar inserido em um bom clima organizacional, para que estimule sua criatividade, capacidade de demonstrar novas habilidades e responsabilidades. Segundo WERTHER (1983) “a qualidade de vida no trabalho é afetada por muitos fatores: supervisão, condições de trabalho, pagamentos, benefícios e projetos do cargo que envolva mais intimamente o trabalhador.

### **2.3 Saúde mental e produtividade**

A qualidade de vida, em geral, não tem um único significado. Sob a perspectiva humana, a qualidade de vida se refere ao movimento das ciências humanas em conjunto com as ciências biológicas com o objetivo de valorizar os amplos padrões de controle de sintomas de doenças, aumento de bem-estar, diminuição da mortalidade e aumento da expectativa de vida.

O termo “qualidade de vida” vem sendo utilizado como sinônimo de “condição de saúde”, “funcionalidade social”, e também como um estado subjetivo de boa saúde e boas condições físicas, sociais e mentais. Alguns autores, como Bullinger et. Al, consideram que qualidade de vida é um termo mais generalizado, onde pode-se incluir condições como a percepção do ser humano, sentimentos, comportamentos, relacionamentos (interpessoais, românticos, familiares, em ambiente de trabalho, entre outros), e com sua funcionalidade diária, não se limitando somente a questões de saúde e as intervenções médicas que pode ter sofrido.

Segundo a OMS (Organização Mundial da Saúde), qualidade de vida é,

[...] a percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações (WHO, 1995)

Apesar de se tratar de um conceito amplo, onde estão inseridos os variados aspectos da vida complexamente. Sejam eles fisicamente, psicologicamente, mentalmente, em níveis diferentes e crendo no meio em que vive.

Ainda sobre qualidade de vida, mas no âmbito profissional, o próximo tópico abordará a contextualização de qualidade de vida no trabalho (QVT) e a sua importância na vida do ser humano.

A qualidade de vida no trabalho, que, eventualmente será chamado de QVT neste trabalho, é um dos maiores objetivos do empregador nos dias de hoje. A busca por um bom ambiente de trabalho e pela vida saudável dentro das organizações, já que isso é uma das coisas mais procuradas quando alguém busca trabalho.

Um dos pesquisadores pioneiros sobre a qualidade de vida no trabalho é Richard Walton, além de ser um dos primeiros a falar sobre métodos de avaliação de QVT ainda na década de 1970. O autor diz que,

[...] a expressão qualidade de vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. (WALTON, 1973, p. 11-21)

Porém existem também os estudiosos brasileiros sobre o assunto, como Fernandes (1996), que define a qualidade de vida no trabalho como,

[...] gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam os climas organizacionais, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas. (...) Ela é uma estratégia que tem por meta principal de tal abordagem volta-se para a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao mesmo tempo em que melhora a satisfação do trabalhador, melhora a produtividade da empresa. (FERNANDES, 1996)

Porém, para que seja aplicada a qualidade de vida no trabalho é necessário medir os índices e níveis dela dentro da empresa e junto aos funcionários. Para medir tais níveis é necessário compreender quais são as necessidades dos colaboradores, e as necessidades, segundo Chiavenato (2003), são os fatores motivadores do ser humano dentro do comportamento do indivíduo. Maslow (1951) diz que estudou a motivação do ser humano para encontrar a explicação para os comportamentos do indivíduo, por meio das necessidades que eram tais motivadores; sendo que as necessidades mais básicas sempre estarão na base, enquanto as outras ficam acima. Assim, para Chiavenato (2003),

[...] somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito é que o nível imediatamente mais elevado surge no comportamento da pessoa. Em outros termos, quando uma necessidade é satisfeita, ela deixa de ser motivadora de comportamento, dando oportunidade para que um nível mais elevado de necessidade possa se manifestar. (CHIAVENATO, 2003, p. 393)

Na Figura 1 pode-se observar a hierarquia das necessidades do ser humano, e cada uma das faixas representa vontades e conveniências do ser humano.

**Figura 2: Hierarquia das Necessidades (Pirâmide de Maslow)**



Fonte: CHIAVENATO (2000)

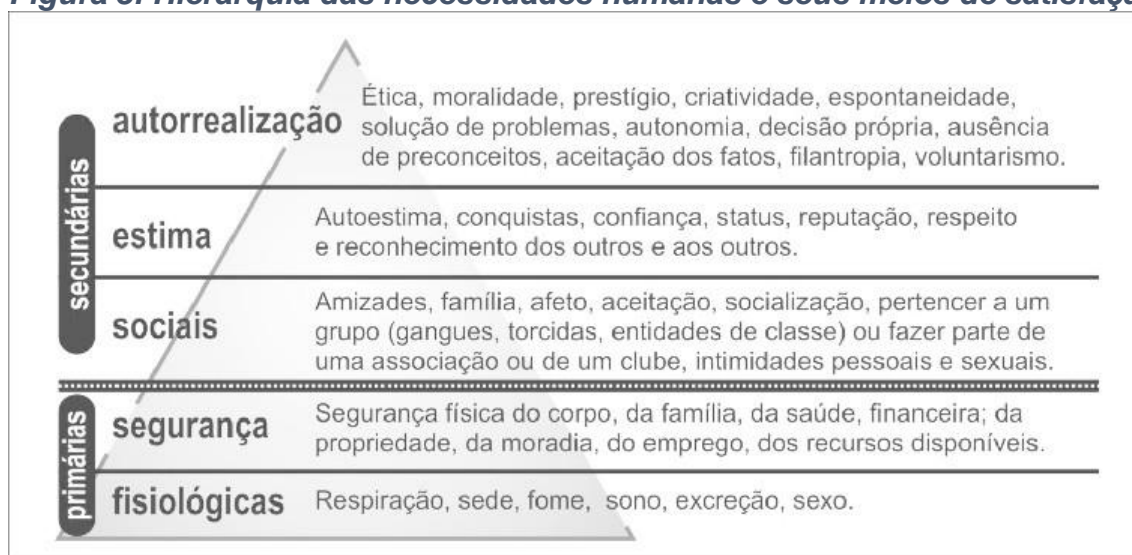
A pirâmide de Maslow descreve cada uma delas, destacando as primárias e as secundárias, se baseando em cinco categorias divididas por influência e importância. Elas são, segundo Chiavenato (2000):

- a. **Necessidades fisiológicas:** necessidades relacionadas a sobrevivência do ser humano, como água, oxigênio, alimentação e sexo;
- b. **Necessidades de segurança:** todas as necessidades que inspiram segurança, como busca por proteção, estabilidade contra ameaças e incertezas;

- c. **Necessidades sociais:** a necessidade humana de convivência com outros seres humanos, além de necessidade de se relacionar romanticamente, estabelecer família, entre outros;
- d. **Necessidades de estima:** toda a necessidade do ser humano em se sentir útil, colaborativo, necessidade de autoconfiança e de autoestima;
- e. **Necessidades de autorrealização:** necessidade do humano em explorar, em se sentir e ser criativo, explorar seus potenciais, de ter crescimento profissional e pessoal, entre outros.

Sobre as necessidades humanas, ainda existe uma segunda pirâmida elaborada por Maslow que define as necessidades e como satisfazer cada uma delas. Essa pirâmide está retratada na Figura 2.

**Figura 3: Hierarquia das necessidades humanas e seus meios de satisfação**



Fonte: CHIAVENATO (2000)

Partindo da mesma premissa da pirâmide de Maslow sobre as necessidades humanas em geral, existe a pirâmide sobre as necessidades no ambiente de trabalho, mas isso será abordado mais a frente.

Assim, para Chiavenato (2002), a qualidade de vida no trabalho representa o grau em que os funcionários de uma empresa conseguem satisfazer suas necessidades pessoais através da atividade dentro dessa organização. O autor supracitado (2008) ainda defende que existem oito fatores que afetam a QVT, esses

fatores podem ser vistos na Figura 3, com o modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton.

**Figura 4: Modelo de QVT de Walton**

Fatores QVT	Dimensões
1 Compensação Justa e Adequada	Equidade interna e externa Justiça na Compensação Partilha de Ganhos de Produtividade
2 Condições de Segurança e Saúde no Trabalho	Jornada de Trabalho Razoável Ambiente Físico Seguro e Saudável Ausência de Insalubridade
3 Utilização e Desenvolvimento de Capacidades	Autonomia, autocontrole, qualidades múltiplas, informações sobre o processo total de trabalho
4 Oportunidade de Crescimento e Segurança	Possibilidade de carreira, crescimento pessoal, avanço salarial, segurança de emprego
5 Integração Social na Organização	Ausência de preconceitos, igualdade, mobilidade, relacionamento, senso comunitário
6 Garantias Constitucionais	Direitos de proteção ao trabalhador, liberdade de expressão, tratamento imparcial, direitos trabalhistas
7 O Trabalho e o Espaço Total de Vida	Papel balanceado no trabalho, estabilidade horária, tempo para lazer da família
8 Relevância Social da Vida no Trabalho	Imagem, responsabilidade social e de produtos

Fonte: WALTON (apud CHIAVENATO, 2008, p. 489)

A Figura 3 demonstra os fatores de qualidade de vida do colaborador, o quadro dá ênfase na gestão de pessoas, e esses fatores são características da vivência de cada indivíduo no ambiente de trabalho ou em suas dadas funções. Cada um desses tópicos demonstram características de vivência de cada indivíduo dentro do seu ambiente de trabalho, assim, a QVT consegue ser definida de uma maneira mais restrita, demonstrando o grau em que os colaboradores de uma organização podem e são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através da vivência que tem dentro da empresa. Cada uma delas podem ser descritas da seguinte maneira:

- 1. Compensação justa e adequada e condições de segurança e saúde:** esse tópico pode ser mensurado através das condições de trabalho dentro da organização, elas envolvem a carga e jornada de trabalho, materiais e equipamentos fornecidos para um bom desempenho e segurança na atividade realizada pelo indivíduo, além de um ambiente saudável, já que esse colaborador passará pelo menos, de quatro a doze horas em seu posto
- 2. Oportunidade de crescimento e segurança:** deve-se observar as oportunidades que a empresa cria para que o colaborador cresça dentro da



empresa, ou ainda, que possa crescer pessoalmente, profissionalmente e no âmbito educacional. Isso pode ser visto através das ações da empresa e das políticas de formação continuada da organização.

3. **Integração social dentro da organização:** deve-se observar se há oportunidades em níveis iguais dentro da organização, independente do colaborador ser de um sexo específico, religião, uma raça específica, orientação sexual ou qualquer diferenciação social.
4. **Garantias constitucionais:** esse tópico implica no grau de constitucionalismo que a organização tem em seus atos, ou seja, se ela cumpre com as leis trabalhistas, cargas horárias, medidas sindicais, entre outros.
5. **Trabalho e espaço total de vida e relevância social da vida no trabalho:** esse tópico demonstra qual o nível de equilíbrio o colaborador tem entre sua vida profissional e pessoal, onde pode-se também observar a responsabilidade social da empresa dentro da comunidade, imagem da instituição e a qualidade dos serviços e produtos oferecidos

Então, para compreender a importância da qualidade de vida no trabalho, ela é utilizada como parte da equação da qualidade, que é definida como: **QPF = QRD + QTO + QVT + QVG**, que significa, **Qualidade do Produto Final = Qualidade dos Recursos Disponíveis + Qualidade Técnico-Operacional + Qualidade de Vida no Trabalho + Qualidade de Vida Geral**. Essa equação demonstra o total de qualidade do produto final que é oferecido por uma empresa, o que determina que um funcionário com problemas na qualidade de vida geral e da qualidade de vida no trabalho, implica numa qualidade menor do produto final oferecido por essa empresa da qual ele é colaborador. Afetando na produtividade da empresa, na motivação geral dos funcionários, e acabaria virando um ciclo-vicioso.

Cada um desses fatores da equação tem impacto na qualidade de vida do colaborador e na qualidade do produto ou serviço oferecido pela empresa. Uma disfunção em qualquer fator, fará com que o outro entre em desequilíbrio. Nos próximos tópicos será feita uma explicação de cada um e de sua importância dentro da equação de qualidade.

## 2.4 QPF: A qualidade do produto final

Alcançar uma boa QPF (qualidade do produto final) é um dos maiores objetivos dentro de uma organização. Várias empresas dizem que é necessário entregar um trabalho ou um serviço de qualidade para que ela tenha seu lugar de destaque no mercado de trabalho. A missão, visão e objetivo de uma empresa tem, normalmente, um local de grande evidência e importância dentro da organização, porém não deve ser colocado como prioridade acima da qualidade de vida e das condições básicas de trabalho na empresa.

A situação torna-se mais complexa quando a empresa oferece além de produtos, mas experiências e serviços. Nesse caso, garantir ao colaborador a facilitação de acesso, níveis maiores de conforto físico, social e mental, apoio para solucionar problemas e trazer mais qualidade na condição de trabalho, é garantia de aumento da qualidade do produto final.

Vendo a qualidade do produto final de maneira integral, sistêmica e social, a gestão da QPF deve considerar quatro membros qualitativos essenciais, eles são:

- 1) A **qualidade dos recursos** que são disponibilizados para prestadores de serviço e colaboradores, onde esses recursos são parte de um impacto direto entre prestador de serviço e cliente;
- 2) A **qualidade técnico-operacional**, ou seja, a forma mais eficaz e adequada, além de ética, de executar todas as etapas do processo de trabalho da organização;
- 3) A **qualidade de vida no trabalho**, que faz disponibilizar ao trabalhador condições de trabalho saudáveis e seguras;
- 4) A **qualidade de vida geral**, que é deveria ser uma oferta de qualidade geral de vida; em tese deveria ser oferecida a toda a população, a qual o colaborador está inserido.

Nos próximos tópicos será feita uma apresentação e contextualização de cada um dos membros qualitativos essenciais.

## 2.5 QRD: A qualidade dos recursos disponíveis

A respeito da qualidade dos recursos disponíveis, no mundo globalizado, deve-se pensar em garantia, continuidade e harmonia dos recursos organizacionais como um meio fundamental de fazer o bom desempenho dos funcionários aumentar dentro da empresa, sustentando a vantagem competitiva da organização. Esses recursos são o que possibilitam a empresa entregar bons serviços e produtos com garantia de qualidade, esses recursos não são somente financeiros, mas também são compostos pelos funcionários da empresa, as matérias-primas, entre outros recursos.

Pensando no contexto empresarial, devem ser considerados recursos os seguintes itens:

- a. Recursos físicos e ambientais:** são os recursos que visam procedimentos e rotinas dentro da empresa, eles mantêm a organização funcionando com menores custos e garantia de satisfação dos clientes. Em sua maioria são medidas simplificadas, mas que facilitam a orientação, mobilidade e conforto de todos que frequentam aquele espaço, dando prioridade às pessoas com dificuldades de locomoção, limitações físicas e, assim, acabam humanizando o ambiente, que um dia fora somente corporativo. Esses recursos podem ser tecnológicos ou metodológicos.
- b. Recursos humanos:** são todos os elementos humanos que compõe uma organização, independente da sua colocação hierárquica.
- c. Recursos financeiros:** são os elementos de capital do negócio, ou seja, fluxo de caixa, os investimentos, entre outros. A gestão financeira deve priorizar a disponibilização dos recursos e garantir a qualidade do serviço ou produto oferecido, além de dar remuneração merecida aos colaboradores.
- d. Recursos organizacionais:** são todas as ações que controlam as tomadas de decisão, as atividades em geral, planejamento estratégico e organização da empresa.

O estresse, é de fato, um elemento prejudicial ao progresso do trabalho, e pode acabar impactando a saúde do trabalhador de maneira direta, e também na qualidade do serviço oferecido, além disso, pode acarretar em perda de satisfação do cliente. Um ambiente de trabalho desconfortável, seja física ou emocionalmente, que seja

negligente sobre suas instalações, sem a quantidade de equipamentos e recursos necessários para a execução de tarefas ser satisfatória, sem cuidado com limpeza, com barulho excessivo, mal arejado e mal ventilado, sem iluminação adequada, sem nenhuma ergonomia, entre outros fatores, acaba se mostrando altamente estressor e deve ser visto com atenção pelos gestores e deve-se pensar na melhor forma de corrigir os problemas, evitando não-conformidades.

## **2.6 QTO: A qualidade técnico-operacional**

Esta parte da equação está totalmente ligada a gestão da empresa. Só se pode ter qualidade no produto ou serviço oferecido se a organização tem medidas morais, éticas e justas. Todos os processos de trabalho devem ser claros, objetivos e treinados, para que haja o mínimo de erros possível. Uma maneira de manter a qualidade técnico-operacional é aplicando o modelo PDCA (Modelo de Melhoria Contínua) que tem como base a estruturação da organização, implementando modelos estruturados, programas de capacitação e formação continuada para os colaboradores, e oferecendo treinamento para os colaboradores.

Assim, algumas situações devem ser evitadas dentro do ambiente de trabalho, garantindo que a qualidade seja alcançada, elas são:

- Desequilíbrio entre momentos de trabalho e repouso;
- Tarefas que exijam transporte manual de peso excessivo;
- Repressão da criatividade em ambiente de trabalho;
- Horas-extras em excesso ou continuadas;
- Centralização exagerada das tomadas de decisão;
- Falta de interação entre vida pessoal e profissional do colaborador;
- Ausência de comunicação entre as hierarquias;
- Falta de convívio social dentro da organização;
- Falta de perspectiva profissional no posto de trabalho.

Evitando que essas situações sejam vividas dentro da organização, evita-se comportamentos vexatórios, como alcoolismo, vícios em drogas, medicalização, entre outros problemas.

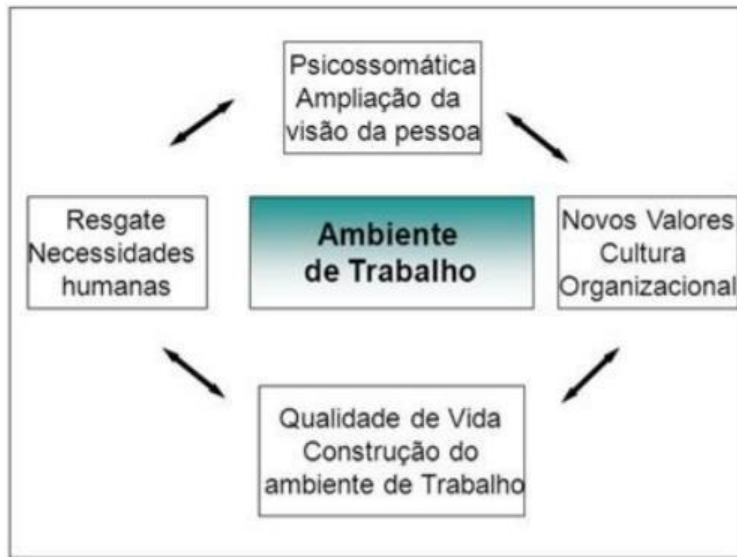
Alguns autores citam a QVT somente como um meio de melhorar as condições físicas e de saúde dentro do local de trabalho, porém ela vai muito além disso. Para Quirino e Xavier (*apud* BURIGÓ, 1997),

[...] a qualidade de vida no ambiente de trabalho refere-se à satisfação das necessidades da pessoa. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentais, tais como criatividade, vontade de inovar ou aceitar mudanças, capacidade de adaptar-se às mudanças no ambiente de trabalho e grau de motivação interna para o trabalho, que são fatores importantes para a produtividade do indivíduo. (QUIRINO E XAVIER *apud* BURIGÓ, 1997)

Assim, pode-se observar uma crescente no que se diz à qualidade de vida no trabalho. Existe uma valorização que antes não existia no ambiente físico de trabalho, na matéria-prima utilizada, no suporte que a empresa dá ao colaborador, em equipamentos utilizados e oferecidos, dando condições do colaborador se sentir motivado e podendo suprir suas necessidades, gerando a satisfação do mesmo em seu emprego, assim aumentando sua capacidade de produção.

Conforme França (1997), a qualidade de vida no trabalho é o conjunto de ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. O que pode ser observado na Figura 4, com o ciclo de integração da qualidade de vida no trabalho.

**Figura 5: Ciclo de integração da qualidade de vida no trabalho**



Fonte: França (2007, p. 195)

Conforme dito anteriormente, há também mais uma pirâmide elaborada por Maslow que mostra a hierarquia de necessidades que o indivíduo pode satisfazer no seu ambiente de trabalho, como pode ser visto na Figura 5.

**Figura 6: Satisfação e não-satisfação das necessidades humanas básicas (no trabalho)**

NÃO - SATISFAÇÃO		SATISFAÇÃO
<b>Frustrações podem ser derivadas de:</b> - Insucesso na profissão - Desprazer no trabalho	Auto-Realização	<b>Satisfações podem ser derivadas de:</b> - Sucesso na profissão - Prazer no trabalho
- Baixo status - Baixo salário - Sensação de inequidade	Estima (ego)	- Interação facilitada pelo arranjo físico - Prestígio na profissão
- Baixa interação e relacionamento com colegas, chefiam e subordinados	Sociais (amor)	- Elevada interação e relacionamento com colegas, chefia e subordinados
- Tipo de trabalho e ambiente de trabalho mal estruturados - Políticas de empresa	Segurança	- Tipo e ambiente de trabalho bem estruturados - Políticas da estável e previsível na empresa
- Confinamento do local de trabalho - Remuneração	Fisiológicas	- Remuneração adequada à satisfação das necessidades básicas

Fonte: CHIAVENATO (2000, p. 397)

Então, criar no ambiente de trabalho condições saudáveis e seguras, pensando na prevenção de doenças e acidentes do trabalho é fundamental e é o primeiro passo para a QVT focada em saúde. No Brasil as condições mínimas de segurança e saúde no ambiente organizacional estão previstas numa lei chamada Normas Regulamentadoras (NR). Elas fazem parte de lei que regulamenta ações necessárias para que seja providenciado um local de trabalho seguro, sempre baseado na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Com o objetivo de promover a QVT, mesmo em empresas com trabalhadores não regidos pela CLT, deve-se seguir as NR, já que essa legislação abrange o que há de mais importante no seguimento.

## **2.7 QVG: A qualidade de vida geral**

Seguindo o que a CLT diz, todos os colaboradores devem ser submetidos a exames periódicos, e mesmo as empresas que não tem funcionários regidos pela CLT, porém que se importam com a qualidade de vida do seu colaborador, acabam tendo esse cuidado com a saúde e bem-estar de todos que ali trabalham.

Nesses exames é possível observar, não somente doenças físicas, mas condições psicológicas que podem afetar o bom desenvolvimento do trabalho e das necessidades do colaborador, assim também afetando sua vida fora da organização.

Alguns desses programas de bem-estar geral podem ser: programas de prevenção à doenças, de prevenção para um envelhecimento saudável e preparação para uma aposentadoria feliz, programa de promoção de saúde mental, promoção de hábitos saudáveis (alimentação saudável, lazer e atividades físicas regulares), programas de apoio para abandono de hábitos como fumo e consumo de álcool, programa de apoio à mãe no ambiente de trabalho, programa para construção de bons hábitos financeiros e de educação financeira, entre outros.

Além de pensar na saúde física e em possíveis contaminações de doenças no ambiente de trabalho, a empresa tem responsabilidade em promover hábitos saudáveis e incentivar hábitos de autocuidado entre seus colaboradores.

Recursos humanos, ou o que é chamado Gestão de Pessoas, em empresas mais modernas, Segundo Gil (2006), é a aplicação de um conjunto de conhecimentos e técnicas administrativas especializadas no gerenciamento das relações das pessoas com as organizações, com o objetivo de atingir os objetivos organizacionais, bem como proporcionar a satisfação e a realização das pessoas envolvidas.

No Brasil o RH (Recursos Humanos) desempenha vários papéis dentro de uma organização, entre eles a admissão de pessoal, atualização de cadastros, gerenciamento de arquivos de pessoal, cálculos trabalhistas de encargos, cálculos de previdência social, acompanhamento de contratos, férias, folhas de pagamento, além de lidar com demissões e desligamentos. Outro papel importante do departamento de recursos humanos é em lidar com a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores.

Para organizar os índices para realização de programas para o bem-estar, o RH deve utilizar indicadores de desempenho dos colaboradores para monitorar os resultados. A efetividade dos programas oferecidos será observada por indicadores como: queda do número de acidentes do trabalho, de doenças ocupacionais, redução do número de faltas, aumento da produtividade e melhora do clima emocional dentro da organização. Apesar dos programas serem ótimas maneiras para melhorar o desempenho dos colaboradores, deve-se também observar o seu comportamento dentro do ambiente de trabalho e em momentos de descanso.

Com a melhora do clima dentro do ambiente de trabalho, diminuição do número de faltas e de doenças relacionadas ao trabalho, vão começar a acontecer na medida em que o colaborador resolver contribuir com adoção de um estilo de vida mais saudável e resolver ter participação ativa nos cuidados à sua saúde, dos seus colegas e de todos que os rodeiam. Na longa caminhada em busca da qualidade de vida dos trabalhadores dentro e fora do ambiente de trabalho, o RH poderá e precisará contar com o apoio da gerência e de outros departamentos, caso haja a necessidade de um maior investimento, de aplicação de uma nova tecnologia, ou melhoria do que já é oferecido.

Existem parcerias importantes que uma empresa deve ter para apresentar de QVT aos seus colaboradores, uma delas é a CIPA e a COMSAT , essas comissões têm papel fundamental para que a qualidade de vida do trabalhador tenha efeito em sua vida dentro da organização, já que de nada adiantará oferecer segurança e saúde no trabalho, caso não exista a conscientização de que há necessidade de o trabalhador contribuir com sua parte: usar os equipamentos de proteção, realizar exames periódicos, se prevenir com as possibilidades de acidentes, e ter cuidado consigo mesmo.



## 2.8 Cultura Organizacional

O indivíduo é parte essencial e presente de uma cultura, seja ela qual for. Super e Hall (1978) afirmam que a cultura possui três características: ela não é inata, e sim aprendida, afinal, aprender e adequar é o que o ser humano faz de melhor; suas distintas facetas estão inter-relacionadas, ou seja, ela não é matéria isolada, a mesma é resultado de um conjunto; ela é compartilhada e de fato determina os limites dos distintos grupos, assim, a cultura, para o autor em comento, é o meio de comunicação do homem, processo imprescindível para as organizações, afinal, sem se comunicar não a como produzir.

Ouchi (1981) define cultura organizacional enquanto um

[...] conjunto de crenças partilhadas entre os gestores de uma organização acerca de como devem comportar-se, gerir a organização e conduzir as suas atividades, bem como as dos funcionários. (...). Implica um certo número de valores que estabelecem um modelo para as atividades, as opiniões e as ações (OUCHI, 1981, traduzido pelo autor).

Conforme explanação de Schein (2009), a cultura, vai além dos artefatos que são mais visíveis, é composta de valores declarados e de pressupostos elementares, não passíveis de questionamento, que atuam em nível inconsciente e são os verdadeiros direcionadores das ações de uma empresa.

A cultura organizacional, em conformidade com o apresentado por Schein (2009) é o modelo dos pressupostos básicos, que um determinado grupo inventou, descobriu, deu vida ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna das organizações, assim, a cultura se coloca, segundo o autor, como ferramenta de adequação necessária para sobrepujar as turbulências da sociedade e do mercado. Schein (2009), assim complementa e diz que a cultura organizacional:

Um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser ensinada aos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (SCHEIN, 2009).

Dentro da ambiência da importância da cultura organizacional como estratégia, Robbins (2006) define que esta é um agrupamento em série de valores que a sociedade, no caso a empresarial, atribui a determinados elementos, situações, crenças, ideias etc. Os referidos elementos que constituem a cultura de uma empresa, são os valores, crenças e pressupostos, rito, rituais e cerimônias, estórias e mitos, tabus, heróis, normas e, por fim, o processo de comunicação, que dão forma e corporificam a cultura de uma organização.

Os valores, por exemplo, determinam as bases para se atingir o sucesso; as crenças e pressupostos são aquilo que se acredita e coloca-se como verdadeiro numa empresa; os rituais e cerimônias são as atividades e estratégias delimitadas como meio à atingir determinado fim organizacional; as estórias e mitos são, respectivamente, narrações que informam acerca da organização e os mitos são tipos de estórias, mas sem fatos que a comprovem; os tabus são restrições que orientam o que deve e não deve ser feito num ambiente empresarial (SCHEIN, 2009).

Freitas (1991) aponta que a cultura organizacional deve ser compreendida enquanto um mecanismo organizacional poderoso com o objetivo central de conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver em meio a uma organização, elevando o olhar para dentro de si e buscando o estabelecimento de uma imagem positiva desta, onde todos os colaboradores sejam tidos como iguais e passam a formar uma unidade que permita o crescimento efetivo da organização.

Assim, a importância do desenvolvimento de uma cultura organizacional, que enalteça o sentido de pertença dos colaboradores e se torne favorável é uma condição “cobrada” pela constante mudança que o atual mundo globalizado impõe para as organizações de todo o planeta, salientando que a desatenção a esse fator de extrema relevância pode ser prejudicial para estas, desta forma, há a necessidade imanente de mudança interna e externa (se necessário) e de preparação para isso, ou seja, é necessário uma transformação dos hábitos organizacionais para que ocorra crescimento, sendo a cultura um dos aspectos mais importantes a serem remodelados para o atingimento desta potencialidade.

## 2.9 Os Tipos de Cultura nas Organizações

A Cultura Organizacional é um tema que possui múltiplos e diferentes enfoques e visões teórico-metodológicas de maneira que, perpassando por todo o universo conceitual das suas diversas tipologias, deve-se esclarecer, desde logo que, conforme aponta Freitas (1991), nenhuma das classificações colocadas consegue, de fato, corresponder a todos os tipos de cultura organizacional que existem na realidade.

Contudo, a partir do trabalho de diversos estudiosos da temática, é possível traçar os tipos mais importantes descritos na literatura especializada. Tais apontamentos contribuem, sobretudo, para apresentar uma visão mais abrangente da cultura e do comportamento organizacional, favorecendo assim, uma compreensão mais completa do contexto das Relações Públicas e das estratégias de comunicação dentro das organizações.

Handy (2003), partiu do pensamento de Roger Harrison, o qual classificou as culturas em quatro tipos, quais sejam: burocrática, de tarefa, de poder e democrática, com o intuito de investigar a ideologia e o caráter das organizações. Dessa forma, Handy elaborou uma classificação que pondera como os chamados “canais de poder” refletem-se dentro das organizações em determinadas categorias culturais, haja vista que, como comenta Harrison (1972), a ideologia organizacional reverbera em todas as áreas da empresa.

Interessante observar ainda, antes de adentrar às tipologias em específico, que o autor explica os tipos através da associação com a mitologia grega, fazendo uma comparação com os deuses Zeus, Apolo, Atena e Dionísio. Sobre este método didático, Bourantas et al., (1990), aponta que, os deuses escolhidos para correlacionar os quatro tipos de cultura organizacional, de fato, guardam relação com os pilares da sabedoria de cada um deles, sendo úteis para compreendê-los.

Dito isso, o primeiro tipo de cultura organizacional indicado por Handy (2003) trata-se da “Cultura do Poder” ou “Cultura de Clube”, associada à Zeus, deus soberano do Olimpo, que assim como esta figura mitológica, é a representação do poder patriarcal, impulsivo, venerável e carismático, de maneira que, a Cultura do Poder é qualificada pela estrutura de uma teia, na qual o poder é o centro.

Nessa perspectiva, conforme explica Bourantas et al. (1990), este tipo de cultura contém poucas regras e procedimentos, porquanto as resoluções são decididas com base na proporcionalidade entre a influência e as razões lógicas. Assim, as organizações que possuem este tipo de cultura normalmente estão elaboradas a partir da divisão de funções ou de linhas de produção.

Trata-se de um tipo de cultura onde os funcionários são valorizados em torno da teia de autoridade de Zeus, que, com o intuito de manter seus subordinados, os recompensa e premia, não em função da estrutura formal da organização, mas na medida do vínculo de influência entre eles. (BOURANTAS et al., 1990). É um tipo normalmente percebido em pequenas organizações empresariais, principalmente familiares, onde o poder fica concentrado em seu fundador.

O segundo tipo é denominado de “Cultura dos Papéis”, é associado ao deus Apolo, que, na mitologia grega representa a verdade, a ordem e as regras. Nesse sentido, a Cultura dos Papéis caracteriza-se por ter as funções e as especialidades como fundamentos ou pilares, de modo que, a relação de interação entre a direção ou a alta administração com a base da organização é controlada por meio de procedimentos específicos para cada função, tendo regras descritas e bem definidas para a resolução dos conflitos.

Nessa perspectiva, como explicam Bourantas e Papadakis (1997), nas organizações onde prevalece este tipo de cultura, o ambiente de trabalho confere bastante segurança, do ponto de vista dos funcionários, já que as atividades são fixas e as ações previsíveis. Trata-se, dessa forma, de uma cultura, como indica sua denominação, baseada na divisão funcional dos papéis, de modo que, os funcionários alinhados com sua disciplina, mantém-se como parte da estrutura organizacional. É um tipo marcado pela burocracia, pela lógica racional, sendo reconhecida pelo sucesso em se tratando de mercados estáveis, como no caso de monopólio ou oligopólio. (HANDY, 2003).

O terceiro tipo de cultura possível nas organizações é o chamado “Cultura de Tarefa”, o qual é representado por Atena, deusa célebre pela missão de auxiliar e orientar seus súditos em direção à vitória. Tal tipo de cultura enfatiza, assim, a

conquista de resultados e a eficácia organizacional na execução do trabalho, através de métodos e ferramentas apropriadas e de colaboradores autônomos.

Dessa maneira, nas organizações com este tipo de cultura, é mais difícil controlar o ambiente ou os meios de trabalho, sendo que, o foco são os resultados. Nesta categoria, portanto, a habilidade dos funcionários é a chave para o poder, ou seja, são os especialistas que se destacam e ganham o reconhecimento. É um tipo direcionado para o trabalho, podendo assim, ser representado por meio de uma estrutura em rede, onde se valoriza o trabalho em equipe. Esta cultura é considerada a mais apropriada para ambientes que exigem flexibilidade, adaptação, proatividade e criatividade. (HANDY, 2003).

Por fim, Handy (2003), indica a “Cultura Existencial” ou “Cultura de Pessoa”, associada ao deus grego Dionísio, representação da ideologia existencial. Seguindo esse viés existencialista, no qual as pessoas são responsáveis pelo próprio destino, independente da vontade alheia, a Cultura Existencial é encontrada em organizações cujos indivíduos são o ponto central da empresa, em detrimento dos aspectos como estrutura, equipamentos e tecnologia, que ficam em segundo plano em relação aos interesses da pessoa ou do grupo. É notável pela mútua orientação, no sentido de que todos os membros sigam suas próprias direções. Trata-se de um tipo pouco comum, sendo normalmente exemplificados por sociedades e associações de advogados, comunidades e famílias.

Como explicitado em momento anterior, este não se trata do único modelo de tipologias para explicar as culturas organizacionais, de maneira que, outros estudiosos também apresentam considerações relevantes para compreender as estruturas das organizações. Nesse sentido, destaca-se alguns de relevância para o presente estudo.

Assim, o segundo enfoque teórico-metodológico para explicar os tipos de cultura organizacional existentes digno de menção é aquele formulado por Deal e Kennedy (1982), os quais associam o risco da atividade com a velocidade da reação do ambiente organizacional para construir sua tipologia, que também diferencia quatro tipos de cultura.

O primeiro tipo definido por estes autores é a “Cultura Macho”, que se caracteriza pelo alto risco e rápida velocidade de reação. Trata-se de ambientes organizacionais marcados pela individualidade e pela competitividade, onde rápidas decisões precisam ser tomadas e a personalidade dos indivíduos influencia sobremaneira na estrutura organizacional. Neste tipo de cultura podem ser identificados os departamentos de polícia, os setores da construção civil, o ramo da consultoria organizacional e as equipes esportivas. (DEAL; KENNEDY, 1982).

O segundo tipo trata-se da “Cultura Trabalho Duro Diverte Muito”, qualificada pelo baixo risco e rápida reação. Este tipo é característico das organizações que atuam no setor de vendas como o mercado automobilístico e imobiliário, onde a persistência é determinante para o sucesso. Já o terceiro tipo é denominado por “Cultura Apostar em sua Companhia”, na qual o alto risco é harmonizado com uma lenta reação. Compreende aquelas organizações que realizam altos investimentos, porém o retorno financeiro é gradual, como por exemplo, a indústria farmacêutica, os centros de pesquisa e as companhias petroleiras. (DEAL; KENNEDY, 1982).

Por fim, na concepção de Deal e Kennedy (1982), têm-se a “Cultura de Processo”, a qual possui tanto um baixo risco como uma lenta reação. É aquele tipo de cultura organizacional que gera um ambiente de trabalho centrado no “como fazer”, em vez do “o que” fazer. Os exemplos clássicos deste tipo de cultura organizacional estão nos bancos, nos órgãos governamentais e nas indústrias reguladas por lei.

Outra concepção sobre as tipologias de cultura organizacional foi proposta por Donnelly (1984), que enfoca sua classificação na relação entre influência do planejamento na criação de valores compartilhados e o grau de estabilidade no processo de trabalho. Assim, para ele, o primeiro tipo é a “Cultura Excelente”, caracterizada por ser uma cultura planejada. Nas organizações onde observa-se este tipo de cultura, as pessoas têm noção da missão a ser cumprida, sendo que, os planos são compartilhados para que os trabalhadores saibam o porquê e para onde o trabalho está sendo encaminhado. São exemplos de empresas que valorizam o planejamento organizacional e estrutural.

O segundo tipo apontado por Donnelly (1984) é o da “Cultura Fuzzy”, que significa cultura difusa ou indeterminada, cuja principal característica é justamente a

indefinição das metas e objetivos, em virtude de constantes mudanças na equipe e na perspectiva da empresa. Não é um tipo muito comum, sendo exemplificado pelas organizações que atuam em mercados regulados ou maduros.

Já a “Cultura Awful”, ou seja, cultura terrível é o terceiro tipo de cultura organizacional definido por Donnelly (1984), a qual pode ser observada em ambientes organizacionais marcados por constantes crises e clima de desordem, sendo caracterizadas por uma atuação emergencial. São consideradas terríveis de se trabalhar justamente pelo ambiente de trabalho desagradável e frustrante, sendo que, o autor aponta como exemplos, as empresas que passam por processos sucessórios ou aquelas comandadas por dirigentes lunáticos.

Interessante mencionar ainda, a classificação realizada por Trompenaars (1994), o qual apresenta um estudo sobre as tipologias com base nas dimensões de igualdade, hierarquia e orientações em relação às pessoas e às tarefas. Nessa perspectiva, o autor descreve a primeira tipologia cultural como “A família”, cuja característica é o caráter pessoal das relações, e ao mesmo tempo, hierárquico, de modo que, o resultado deste tipo é uma cultura voltada para o poder.

Já a cultura do tipo “Torre Eiffel” reflete a burocracia formal, onde as relações são mais impessoais, sendo baseadas numa lógica de subordinação claramente racional. Diferentemente do terceiro tipo, denominado de “Míssil Guiado”, no qual a cultura é marcada pela igualdade e pela lealdade à profissão ou ao projeto maior da empresa. Por fim, o autor fala da cultura do tipo “Incubadora”, cujo objetivo é o cultivo da autoexpressão e da autossatisfação.

Uma última classificação dos tipos de cultura organizacional que vale citar é aquele exposta pelos autores Sethia e Von Glinow (1985), que trabalham o sistema de recompensa para definir a relação entre as pessoas e a performance organizacional.

Para estes estudiosos, existe, em primeiro lugar, a chamada “Cultura Apática”, que é marcada pelo ambiente de indiferença no trabalho, refletindo um clima organizacional de desmoralização e descaso, onde a liderança é exercida de maneira arrogante, inepta ou alienada. Este tipo pode ser percebido em organizações com

forte posição no mercado, como em oligopólios, ou com proteção governamental, por exemplo, a concessionária de serviços públicos. (SETHIA; VON GLINOW, 1985).

O segundo tipo indicado pelos autores é a “Cultura Cuidadosa”, notória pela preocupação com o bem-estar de seus membros e pela inexistência de imposições quanto à altos padrões de desempenho. Tratam-se, em geral, de empresas de caráter paternalista, onde a figura do fundador ou do líder exerce uma influência positiva nos funcionários. Já o terceiro tipo de cultura organizacional destacado é a “Cultura Exigente”, associada àquelas onde predomina a orientação para o sucesso ou para o alto desempenho, de maneira que, as organizações desta categoria de cultura normalmente possuem um sistema de compensação financeira acima da média, como as empresas do setor de bebidas ou automobilístico, devido ao alto nível de competitividade no mercado.

O último tipo descrito trata-se da “Cultura Integrativa”, que combina a valorização do pessoal com o incentivo ao desempenho, fundamentando-se na filosofia da retenção de talentos. É uma tipologia muito comum de ser encontrada em organizações que trabalham com desenvolvimento de alta tecnologia, dada a importância de profissionais bem qualificados e eficientes, especialistas na sua área de atuação. (SETHIA; VON GLINOW, 1985).

## **2.10 Cultura Organizacional como Contexto de Atuação na Organização**

Elencadas as principais tipologias para explicar, de maneira geral, a cultura organizacional, passe-se agora para a discussão de suas influências e implicações no que diz respeito ao comportamento e ao desempenho das organizações, partindo do entendimento de que a cultura organizacional é, de fato, o elemento mais profundo de definição da identidade da empresa, sendo determinante para o direcionamento e pela performance do corpo funcional de uma organização.

Nessa perspectiva, a cultura é um fenômeno organizacional capaz de estimular a formação e o desenvolvimento das pessoas e dos grupos dentro das organizações, levando em consideração que ela designa os objetivos a serem perseguidos e as metas a serem alcançadas, bem como as formas de compensação e de punição para determinados comportamentos, além de refletir o estilo de liderança, o processo de



comunicação, enfim, exerce influência sobre praticamente todos os aspectos organizacionais. (DIAS, 2003).

Sobre o assunto, Robbins (2006) aponta ainda que a cultura organizacional influencia diretamente na rotatividade de funcionários e no processo de distinção com outras organizações, proporcionando o sentimento de identificação por parte dos membros e assim, estimulando a estabilidade do sistema social e facilitando o comprometimento com os objetivos gerais da empresa, em detrimento dos interesses individuais de cada um, gerando um clima de integração interna.

Dessa forma, quando a organização consegue estabelecer uma cultura forte e bem fundamentada, ela influenciará positivamente em todos os procedimentos e âmbitos da empresa. Claro que, deve-se considerar que, como bem explica Chiavenato (1999), uma cultura organizacional precisa ser construída ao longo do tempo, perpassando todo um processo de assimilação de suas práticas, levando em conta o complexo de representações mentais e de significações que é necessário para unir todos os membros em torno da mesma cultura, tornando-se, de fato, o elo de permanência e coesão da organização.

Nessa perspectiva, segundo explica Dias (2003, p. 57), “A cultura de uma organização não existe quando esta começa, pois vai se formando gradualmente através de um processo contínuo que, na realidade nunca termina”. Ainda para este autor, a consolidação da cultura dentro das organizações está diretamente ligada à capacidade de retenção de funcionários, já que, a rotatividade dificulta a preservação dos elementos da cultura, como as crenças e os valores. No mesmo sentido, a lição de Robbins (2006) e Schein (2009).

Sobre o assunto, Robbins (2006, p. 381) aponta que “[...] os fundadores de uma empresa são os que têm maior impacto sobre a cultura inicial [...]”. Para ele, isto acontece devido ao fundador ou o líder ser, em geral, o responsável por tomar as iniciativas de direção, que, conseqüentemente, espalham-se para a empresa como um todo.

Nesse sentido, o esquema da figura 03, logo abaixo, demonstra como são os processos para a formação das Culturas Organizacionais, de acordo com Robins (2006).

**Figura 3 - Formação das Culturas Organizacionais**



Fonte: Robbins, 2006.

A partir do esquema apresentado, é possível dizer que, os dirigentes são responsáveis pelo estabelecimento das normas de conduta que são difundidas pela organização, o que implica nos riscos que devem ser assumidos, no nível de autonomia que deve ser concedida aos funcionários, no padrão de comportamento, como vestimentas etc. Dessa maneira, pode-se afirmar que o desenvolvimento e a consolidação da cultura organizacional ocorrem, a partir da filosofia por trás da empresa, durante a relação de compartilhamento da cultura ou de socialização dela com toda a instituição, sendo que a socialização é o fator que auxilia os funcionários a se adaptarem e fixarem à cultura organizacional.

Ainda segundo explica Robbins (2006), as formas mais eficazes pelas quais a cultura organizacional pode ser transmitida aos funcionários são, em primeiro lugar, as histórias que contam acontecimentos envolvendo a criação da empresa, seus fundadores, que descrevem o sucesso a partir do zero, os processos históricos dentro da empresa, como colocação de funcionários, reações a erros passados e resolução de conflitos, enfim, técnicas que relacionam o passado da empresa com seu sucesso no presente, legitimando assim, as práticas e os valores defendidos atualmente.

Em outras palavras trata-se da necessidade de justificação das metas fundamentais da organização, e de evidenciar o porquê dos rituais e dos símbolos materiais, levando ao conhecimento dos funcionários aquilo que é considerado importante pela alta administração, bem como os comportamento adequados de acordo com o perfil da empresa. Assim, em síntese, a cultura organizacional atua definindo a linguagem que é utilizada pela organização interna e externamente.

Nessa perspectiva, para estabelecer e manter uma cultura organizacional forte, é necessário definir critérios de seleção, de modo que, as ações e práticas dos dirigentes sejam transparecidas nos métodos de socialização aplicados. Assim, o objetivo da seleção é justamente a contratação de pessoas que possuem conhecimentos e habilidades requeridas para o desempenho bem-sucedido das atividades dentro da organização, de acordo com a sua filosofia, evitando-se a candidatos que seriam capazes de desafiar os valores essenciais desta.

Ainda tratando-se da forma como a cultura implica na atuação e no desempenho das várias atividades dentro de uma organização, Robbins (2006) lista cinco funções atribuídas à cultura organizacional, as quais são muito relevantes para o estudo aqui desenvolvido.

Assim, a primeira e mais essencial função diz respeito ao papel de definição de fronteira, ou seja, a cultura cria distinções entre uma organização e outra, mesmo falando de instituições semelhantes do ponto de vista da atuação no mercado. A segunda função é a de transmitir o senso de identidade para os membros da organização, como já foi amplamente discutido. A terceira função relaciona-se ao fato de a cultura auxiliar na geração do sentido de compromisso com os objetivos da empresa. A quarta, tem a ver com o papel de promover a estabilidade do sistema social interno, e a quinta função é comparada a uma “cola social”, já que contribui para manutenção de uma organização unida. (ROBINS, 2006).

Para Fleury e Sampayo (2002), o fator mais importante a ser observado pelas organizações é que a cultura organizacional precisa interagir com seus membros para que seu significado seja compreendido e preservado, de maneira que, cabe aos fundadores e líderes da organização, o desenvolvimento de ferramentas próprias para compartilhamento de sua visão acerca do papel que a organização deve desempenhar no mundo dos negócios. Por esse motivo, Cavalcanti et al. (2006) aponta que, o líder do futuro é aquele capaz de desenvolver uma cultura estável, baseada em princípios, o que exige da sua parte visão, coragem e humildade.

Nesse sentido, Quick (2004) lembra que, para obter o comprometimento dos membros da organização com as metas que a empresa objetiva alcançar, deve-se ter em mente também aquilo que eles querem extrair da relação de trabalho, conhecer o

que os motiva. Para tanto, pode-se utilizar o que Davis e Newstrom (1992), explicam como as quatro forças motivacionais.

Assim, seguindo a concepção destes autores, têm-se, na primeira força motivacional, o estímulo para a realização, que pode ser sintetizada na ideia de uma força que as pessoas possuem para vencer desafios e obstáculos na busca de objetivos. Relaciona-se, sobretudo, com o desejo de crescer e progredir na escala do sucesso. A segunda força trata-se da motivação por afiliação, que pode ser explicada pelo impulso para o relacionamento pessoal eficaz com as pessoas, as quais, movidas pela angústia, acabam ficando propícias para ter pessoas de confiança ao seu redor. (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

Já a terceira motivação é para a competência. Esta força leva as pessoas ao desenvolvimento de um trabalho de alta qualidade, uma vez que, elas mesmas esperam interagir com um trabalho desse padrão, podendo inclusive se mostrar impacientes quando seus colaboradores desenvolvem um trabalho de qualidade inferior ao esperado. Por fim, os autores indicam a força de motivação para o poder, que resume o impulso de influenciar pessoas e situações, de acordo com as necessidades próprias ou institucionais, sendo que, neste último caso, as pessoas que possuem esta força tendem a tornarem-se excelentes profissionais. (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

Assim, concluindo os apontamentos sobre cultura organizacional, pode-se dizer que, a cultura deve ser encarada como o resultado da consolidação de princípios fundamentais que sintetizam a filosofia organizacional, a qual justifica todos os comportamentos e práticas que, embora distintos entre si, dada a diversidade de pessoas que formam as organizações, possuem os mesmos pilares, de modo que, somados formam um todo coerente que possibilita uma organização harmônica e uma convivência saudável entre os seus membros.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa bibliográfica desenvolvida foi do tipo exploratória, qualitativa e descritiva (GIL, 2002). A pesquisa qualitativa pode ser definida como um estudo não estatístico, que identifica e analisa em profundidade dados de difícil mensuração de um determinado grupo de indivíduos em relação a um problema específico. Entre eles estão sentimentos, sensações e motivações que podem explicar determinados comportamentos, apreendidos com o foco no significado que adquirem. Conforme Selltiz et al. (1987) e Trivinos (1987) a presente pesquisa, levando-se em conta o objetivo principal do trabalho, se caracteriza como exploratória e descritiva. Descritiva por se conduzir de forma a apresentar os dados exatamente da forma em que se encontram. Exploratória a partir do momento em que se pretende encontrar os elementos necessários que permitem, em contato com determinada população, obter os resultados desejados. A pesquisa qualitativa proporciona compreensão em profundidade do contexto do problema. É um método indutivo por excelência para entender por que o indivíduo age como age, pensa como pensa ou sente como sente, pois, respostas em profundidade são geradas apenas pela abordagem qualitativa (MINAYO, 2004). Para alcançar o objetivo deste estudo, utilizou-se a pesquisa bibliográfica de fonte secundária, como método. Para Cervo e Bervian (2002, p.65, 89), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente, por livros e artigos científicos, além de textos divulgados por textos magnéticos e eletrônicos, procurando explicar um problema, a partir de referenciais teóricos publicados, tendo a intenção de recolher os conhecimentos a cerca de um problema, constituindo-se no processo básico para os estudos monográficos. Foram pesquisados artigos científicos nas bases de dados: Google Acadêmico, Scielo e Portal de Periódicos da CAPES.

Adotou-se como critério de inclusão, que as produções pertencessem à área da administração, haja vista que a proposta desta revisão é analisar as produções desse campo em torno da cultura organizacional e clima organizacional. Os critérios utilizados para definir se os artigos eram da área de administração foram a concentração de autores (administração) e periódicos específicos da área. Foram excluídos artigos que não eram do assunto da pesquisa.

Por fim, o método da pesquisa bibliográfica, juntamente com todas as fontes teóricas aqui citadas, nos propiciou fundamentação para melhor definição do processo de construção de análises e elaboração.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos indicam uma relação significativa entre o clima organizacional e a produtividade de uma empresa. Através da análise dos dados coletados, foi possível identificar que a má gestão do clima organizacional pode levar a uma queda na produtividade e nos resultados.

Além disso, os resultados mostraram que empresas com um clima organizacional positivo apresentam uma maior satisfação e engajamento dos colaboradores, o que pode impactar diretamente na produtividade e na qualidade do trabalho realizado.

Outro aspecto importante observado nos resultados foi a relação entre a liderança e o clima organizacional. Empresas com líderes que se preocupam com a criação de um ambiente saudável e colaborativo apresentam uma maior tendência a ter um clima organizacional positivo.

A análise dos dados também indicou a importância da comunicação interna na construção de um clima organizacional positivo. Empresas que investem em uma comunicação eficiente e transparente entre os colaboradores tendem a ter um clima organizacional mais saudável.

A satisfação dos funcionários e a percepção de justiça no ambiente de trabalho são fatores cruciais para o clima organizacional em instituições de pesquisa. Além disso, a comunicação aberta e a transparência nas decisões da gestão também contribuem significativamente para a construção de um ambiente saudável e produtivo. (SBRAGIA, 1983)

Além disso, foi possível observar que a gestão de conflitos é um fator crucial na manutenção de um clima organizacional positivo. Empresas que possuem uma equipe capacitada para lidar com conflitos e que buscam soluções de forma colaborativa apresentam um clima organizacional mais harmonioso.

Por outro lado, empresas que ignoram os conflitos e não se preocupam com a gestão deles tendem a ter um clima organizacional negativo, o que pode afetar diretamente no desempenho da empresa.

A participação dos funcionários na gestão pode ter impactos significativos no clima organizacional da instituição. Quando os colaboradores se sentem ouvidos e valorizados, há uma maior motivação e engajamento no trabalho. Além disso, a gestão participativa também pode levar a uma maior colaboração e trabalho em equipe,

resultando em um ambiente mais saudável e produtivo. (SILVA, 2001)

A análise dos dados também mostrou que a cultura organizacional tem um papel fundamental na construção do clima organizacional. Empresas que possuem uma cultura forte e alinhada aos valores dos colaboradores tendem a ter um clima organizacional mais positivo.

O clima organizacional é um fator crucial para o sucesso de uma empresa, pois influencia diretamente na motivação e satisfação dos funcionários. Para criar um ambiente de trabalho positivo, é necessário que os gestores estejam atentos às necessidades e expectativas dos colaboradores, promovendo a comunicação e a transparência nas relações. Além disso, é importante investir em programas de desenvolvimento profissional e reconhecimento dos funcionários, para que se sintam valorizados e engajados com os objetivos da empresa. (MENEZES, 2010)

A construção de um bom clima organizacional é essencial para o sucesso de uma empresa, pois influencia diretamente na motivação e produtividade dos colaboradores. Nesse sentido, é importante que os gestores estejam atentos às necessidades e expectativas dos funcionários, criando um ambiente de trabalho agradável e estimulante. Além disso, é fundamental que haja uma comunicação efetiva entre os membros da equipe, de forma a garantir que todos estejam alinhados com os objetivos da empresa. (MOREIRA, 2012)

A importância de um clima organizacional saudável é crucial para o sucesso de qualquer empresa, pois afeta diretamente a produtividade e o engajamento dos funcionários. Além disso, um ambiente de trabalho positivo contribui para a retenção de talentos e para a imagem da empresa perante o mercado. É essencial que os gestores estejam atentos ao clima organizacional e adotem medidas para melhorá-lo constantemente. (SANTOS, 2021)

A compreensão do clima organizacional é fundamental para a efetividade das organizações, pois influencia diretamente o comportamento dos colaboradores e, conseqüentemente, a produtividade e satisfação no trabalho. É importante que as empresas estejam atentas às mudanças no ambiente interno e externo para que possam adaptar seu clima organizacional de maneira eficaz. Além disso, é fundamental que os gestores estejam engajados em criar um ambiente de trabalho saudável e positivo para seus colaboradores, promovendo uma cultura organizacional que valorize o bem-estar dos funcionários (KELLER e AGUIAR, 2020).

O clima organizacional é um fator crucial para o sucesso de uma empresa,



afetando diretamente a motivação e produtividade dos funcionários. É importante que os gestores estejam atentos a esse aspecto e adotem medidas para melhorá-lo, como a criação de um ambiente de trabalho saudável e o estabelecimento de políticas de comunicação transparentes. Além disso, é fundamental que os colaboradores se sintam valorizados e reconhecidos pelo seu trabalho, o que pode ser alcançado por meio de programas de incentivo e de desenvolvimento profissional. (BISPO, 2006)

Porém, empresas que não investem na construção de uma cultura organizacional forte e que não se preocupam em alinhar os valores dos colaboradores acabam por ter um clima organizacional negativo, o que pode afetar diretamente a receita da empresa.

Uma cultura organizacional saudável é fundamental para a motivação e satisfação dos funcionários, resultando em um melhor desempenho e produtividade da empresa. O clima organizacional, que engloba as percepções e sentimentos dos colaboradores em relação à organização, é um aspecto crucial na construção de uma cultura positiva. Além disso, é importante que os gestores estejam atentos às necessidades e expectativas dos funcionários, promovendo um ambiente de confiança e respeito mútuo. (GOMES, 2002)

Vale destacar também que a análise dos dados revelou a importância da flexibilidade no ambiente de trabalho. Empresas que oferecem flexibilidade aos colaboradores, como horários flexíveis e possibilidade de home office, tendem a ter um clima organizacional mais positivo.

Por outro lado, empresas que não oferecem flexibilidade tendem a ter um clima organizacional negativo, o que pode prejudicar a satisfação dos colaboradores e impactar diretamente na receita da empresa.

O clima organizacional é um tema crucial para o sucesso de qualquer empresa. A partir dos resultados desta pesquisa, foi possível constatar a importância de uma gestão adequada do clima organizacional para a receita da empresa. Afinal, o clima organizacional impacta diretamente no desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, na produtividade da empresa.

É importante destacar que o clima organizacional é influenciado por diversos fatores, como liderança, comunicação, relacionamento interpessoal e cultura organizacional. Neste sentido, a análise dos resultados permitiu concluir que uma má gestão desses fatores pode gerar um clima organizacional negativo, impactando diretamente na receita da empresa.

De acordo com a literatura consultada, um clima organizacional negativo pode levar a um aumento do absenteísmo, do turnover e da insatisfação dos colaboradores. Além disso, um ambiente de trabalho hostil pode gerar conflitos interpessoais e falta de cooperação entre os colaboradores.

A partir dessas conclusões, é possível afirmar que a gestão do clima organizacional deve ser uma prioridade para as empresas que buscam aumentar sua receita. Isso envolve uma liderança efetiva, que promova a comunicação transparente e um ambiente de trabalho saudável para os colaboradores.

Outro ponto importante a ser considerado é a necessidade de uma cultura organizacional forte e alinhada com os valores da empresa. Isso contribui para a construção de um ambiente de trabalho positivo, onde os colaboradores se identificam com a empresa e se sentem motivados a desempenhar melhor suas funções.

Por fim, é fundamental que as empresas estejam atentas às necessidades dos colaboradores e incentivem o desenvolvimento profissional e pessoal de cada um. Isso contribui para a retenção de talentos e para a construção de uma equipe comprometida e engajada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A má gestão do clima organizacional pode ter um impacto direto e significativo no desempenho de uma empresa. Ao criar um ambiente de trabalho negativo e desmotivador, os gestores podem minar a produtividade e o comprometimento dos funcionários, prejudicando a qualidade e eficiência das operações. Isso pode levar a uma diminuição da satisfação dos clientes, resultando em uma redução nas vendas e, conseqüentemente, na receita da empresa.

Um clima organizacional ruim pode afetar a motivação e o engajamento dos funcionários, resultando em uma diminuição da produtividade. Quando os colaboradores não se sentem valorizados, ou quando não há uma comunicação eficaz, eles podem perder o interesse em realizar suas tarefas com excelência. A baixa produtividade pode levar a um aumento nos prazos de entrega, erros e retrabalhos, o que impacta diretamente a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos.

Além disso, um clima organizacional negativo pode levar a altos níveis de rotatividade de funcionários. A insatisfação e o descontentamento dos colaboradores podem levá-los a buscar oportunidades em outras empresas. A rotatividade de funcionários traz custos adicionais para a empresa, como recrutamento, seleção, treinamento e integração de novos profissionais. Esses custos podem afetar diretamente a receita, principalmente quando se trata de posições-chave ou de profissionais altamente qualificados.

Outro aspecto relevante é o impacto que um clima organizacional negativo pode ter na imagem da empresa perante os clientes e a sociedade. Clientes insatisfeitos tendem a compartilhar suas experiências negativas, seja por meio de avaliações online, mídias sociais ou boca a boca. Isso pode afetar a reputação da empresa e afastar potenciais clientes. A perda de confiança e credibilidade pode resultar em uma diminuição nas vendas, impactando diretamente a receita e a lucratividade.

Portanto, através das pesquisas realizadas, conclui-se que uma boa cultura organizacional pode criar um ambiente estimulante e motivador, isso contribui fortemente no desenvolvimento dos colaboradores dentro da organização, apresentando melhorias na produtividade e desempenho.

## REFERÊNCIAS

- ABRAHIM, G. S. O papel dos valores pessoais nas decisões de carreira. *Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 6, n. 2, p. 35-44, jul./dez. 2008.
- ARAÚJO, L. C. G. *Teoria Geral da Administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras*. São Paulo: Atlas, 2004.
- BALDUCCI, D.; KANAANE, R. Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, ano XXVII, n. 2, p. 133-147, 2007.
- BEDANI, M. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. *Psicologia para América Latina*, n. 7, ago. 2006.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, v. 16, n. 2, p. 258-273, mai./ago. 2006.
- BISPO, C.A.F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, V. 16, N. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006.
- BISPO, CAF. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Production*, v. 16, n. 3, p. 436-449, 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/abstract/?lang=pt>>. Acesso em:
- FIUZA, G. D. Políticas de Gestão de Pessoas, Valores Pessoais e Justiça Organizacional. *Revista de Administração Mackenzie - RAM*, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 55-81, set./out. 2010.
- GOMES, F. R. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 2, p. 62-73, 2002. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/g4MD8bW7C9qjw9wQfzp9knG/abstract/?lang=pt>>. Acesso em:
- GOMES, A.C.P.; MENEZES, I.G. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, Belo Horizonte, v.16, N. 1, 2010.
- GUERRA, C.C.R. Liderança Transformacional, Clima e Compromisso Organizacional. Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Prof. Doutor Pedro L. Almeida, apresentada no ISPA - Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/2289/1/14942.pdf>> Acesso em:
- HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, O. Políticas de Gestão de Pessoas, Confiança e Bem-estar: Estudo em uma Multinacional. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, art. 4, p. 566-585, jul./ago. 2012.
- KELLER, E.; AGUIAR, MAF de. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. *Revista Terra & Cultura: Cadernos de ...*, v. 36, n. 67, p. 1-13,

2020. Disponível em: <<http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistateste/article/view/1314>>. Acesso em:

LACOMBE, B. M. B. Avaliação e Mensuração de Resultados em Gestão de Pessoas e a Realização com o Desempenho Organizacional: um estudo com as maiores empresas brasileiras. *GVpesquisa*, 2006.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: as abordagens estratégica e institucional. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, v. 48, n. 1, p. 25-35, 2008.

LUZ, R.S. Gestão do clima organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2003.

MAIA, T. S. T. Gestão de Pessoas: Particularidades de empresas familiares. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração - RPCA*, v. 3, n. 2, p. 71-85, mai./ago. 2009.

MALAFAIA, G. S. *Gestão Estratégica de Pessoas em Ambientes Multigeracionais*. In: VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, ago. 2011.

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, v. 6, n. 1, p. 39-46, jan./jun. 2001.

MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, v. 16, n. 1, p. 53-70, 2010. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/view/967>>. Acesso em:

MOÇA, S.M. Proposta de Modelo de Avaliação do Clima Organizacional em Contexto de Organização do Terceiro Sector de Pequena Dimensão/Comunidade de Inserção “O Companheiro” Proposta de Modelo de Avaliação do Clima Organizacional em Contexto de Organização do Terceiro Sector de Pequena Dimensão, Lisboa, 2011. Disponível em: <<https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=258699&method=getFile>> Acesso em:

MOREIRA, E. G. Clima organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012. Disponível em: <[https://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=i4opIHzuEF4C&oi=fnd&pg=PA7&dq=Clima+organizacional+na\(o\)+Administra%C3%A7%C3%A3o+&ots=WxumwMn\\_BN&sig=nvspe2E\\_L-GtLPNQtUUrztzg5I4](https://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=i4opIHzuEF4C&oi=fnd&pg=PA7&dq=Clima+organizacional+na(o)+Administra%C3%A7%C3%A3o+&ots=WxumwMn_BN&sig=nvspe2E_L-GtLPNQtUUrztzg5I4)>. Acesso em:

NETO, M.T.R. A remuneração variável na percepção dos empregados e suas conseqüências na motivação e no desempenho. 2004. Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração. Disponível em:

<[http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-9BFH7E/tese\\_m\\_rio\\_teixeira\\_reis\\_netto.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-9BFH7E/tese_m_rio_teixeira_reis_netto.pdf?sequence=1)> Acesso em

OLIVEIRA, A. F.; SOUZA, M. A. Confiança do empregado na organização: o impacto dos valores pessoais e organizacionais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 14, n. 2, p. 204-216, abr./jun. 2014.

OLIVEIRA, A. V.; SANTOS, E. R.; SILVA, K. C. F.; BRITO, L. S.; SOUZA, M. C.; PIZZONI, T. G. P. Comunicação Organizacional como Estratégia de Gestão. *Revista Científica da AJES - Faculdade do Vale do Juruena, Juína*, v. 7, n. 13, p. 1-10, jan./jun. 2018.

OLIVEIRA, D.; CARVALHO, R. J.; ROSA, A. C. M. Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização. Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, Guaratinguetá, 2012. Disponível em: <<http://gpi.aedb.br/seget/artigos12/37116504.pdf>>. Acesso em:

OLIVEIRA, J. S. V. Clima organizacional e o desempenho das empresas. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de novembro de 2006. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/413.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/413.pdf)> Acesso em

PEREIRA, L. M.; NOGUEIRA, A. J. F. M. Há lugar para os valores pessoais e a realização humana no trabalho nos paradigmas organizacionais? *Revista Diálogos Interdisciplinares*, v. 3, n. 3, edição especial, p. 18-45, 2014.

PINHEIRO, I. A. Fatores do Clima Organizacional que são Motivadores para a Inovação Tecnológica em um Centro de Tecnologia. *Revista Eletrônica de Administração - READ*, v. 8, n. 5, edição 29, p.1-22, set./out. 2002.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, p. 76-97, 2003.

RICARDO, W. A. R. Gestão do clima organizacional. Monografia à Universidade Candido Mendes como condição prévia para a conclusão do Curso de Pós-Graduação "Lato Sensu" em Pedagogia Empresarial. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/monopdf/25/WANDERLEIA%20ABRIL%20RAMOS%20RICARDO.pdf>> Acesso em :

RIGO, C, et al. Clima organizacional: um estudo em uma Indústria e Comerciante de Ferragens. *Revista Espacios*, v.38, 2016

RODRIGUES, C. M. C.; VIEIRA, K. M.; RIBAS, F. T. T.; ARRUDA, G. S.; CATARINA, G. M. F. S. Relação entre Valores Pessoais e Comprometimento Organizacional: O Caso das Empresas Juniores de Santa Maria. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional - Gestão Org.*, v. 8, n. 2, p. 245-264, mai./ago. 2010.

SABÓIA, J.; CHIES, S. Considerações sobre a Influência da Liderança no Clima Organizacional: Estudo de Caso Múltiplo. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/8716377.pdf>> Acesso em :

SANTOS, NMBF. Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico. books.google.com, 2021. Disponível em: <[https://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=ZnBKEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Clima+organizacional+na\(o\)+Administra%C3%A7%C3%A3o+&ots=PnhqgTqODn&sig=zOuKDZ9RMO\\_XzPt5CuEzChL7DMM](https://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=ZnBKEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Clima+organizacional+na(o)+Administra%C3%A7%C3%A3o+&ots=PnhqgTqODn&sig=zOuKDZ9RMO_XzPt5CuEzChL7DMM)>. Acesso em:

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 5-11, jul./set. 1983. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/166939>>. Acesso em:

SCHIKMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. *In*: PANTOLA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado* – Brasília: ENAP, 2010.

Silva, JJC. Gestão escolar participada e clima organizacional. *Gestão em ação*, Salvador, 2001. Disponível em: <<http://www.gestaoemacao.ufba.br/revistas/gav4n201.PDF#page=49>>. Acesso em:

SILVA, N.T. Clima organizacional: Uma Proposta dos Fatores a Serem Utilizados para Avaliação do Clima de Uma Instituição de Ensino Superior. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção. Disponível em: <[http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-9BFH7E/tese\\_m\\_rio\\_teixeira\\_reis\\_netto.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-9BFH7E/tese_m_rio_teixeira_reis_netto.pdf?sequence=1)> Acesso em:

VIANA, G.; LIMA, J. F. Capital Humano e Crescimento Econômico. *Interações*, Campo Grande, v. 11, n. 2, p. 137-148, jul./dez. 2010.