

**FACULDADE LABORO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO DE MBA EM GESTÃO DE PESSOAS E**  
**LIDERANÇA**

**ALESSANDRA CARVALHO SOUSA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** aspectos que interferem na adaptação do colaborador da empresa

São Luís  
2018

ALESSANDRA CARVALHO SOUSA

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** aspectos que interferem na adaptação do colaborador da empresa

Artigo Científico produzido a título de Trabalho de Conclusão de Curso da Especialização *lato sensu* em Especialização de MBA em Gestão de Pessoas e Liderança apresentado ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade Laboro como requisito à obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão de Pessoas e Liderança.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> .Me. Ana Nery Rodrigues

São Luís  
2018

Sousa, Alessandra Carvalho

Clima organizacional: aspectos que interferem na adaptação do colaborador da empresa / Alessandra Carvalho Sousa -. São Luís, 2018.

Impresso por computador (fotocópia)

21 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Pessoas e Liderança) Faculdade LABORO. -. 2018.

Orientadora: Profa. Ma. Ana Nery Rodrigues

1.Clima organizacional. 2. Colaborador. 3. Motivação. 4. Resultados. I.  
Título.

CDU: 658.3

ALESSANDRA CARVALHO SOUSA

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** aspectos que interferem na adaptação do colaborador da empresa

Artigo Científico produzido a título de Trabalho de Conclusão de Curso da Especialização *lato sensu* em Especialização de MBA em Gestão de Pessoas e Liderança apresentado ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade Laboro como requisito à obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão de Pessoas e Liderança.

Aprovado em: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup>. Me. Ana Nery Rodrigues (Orientadora)

Examinador 1

---

Examinador 2

---

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** aspectos que interferem na adaptação do colaborador da empresa

**ALESSANDRA CARVALHO SOUSA**

### **RESUMO**

Este artigo tem por finalidade identificar a influência do clima organizacional para adaptação do colaborador na empresa. O clima refere-se especificamente as propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus colaboradores. As pessoas fazem parte deste ambiente onde executam seu trabalho. O desempenho humano, a satisfação e a motivação tem influência no clima organizacional. O ambiente torna-se fator fundamental para que os colaboradores possam compartilhar de seus costumes, personalidades e que podem exercer influência no desenvolvimento dos resultados esperados pela empresa. Ele pode ser saudável, desmotivador, frio de acordo com as características de cada indivíduo que se defronta nas transações no meio organizacional. Para atingir o objetivo proposto utilizou-se uma pesquisa bibliográfica para melhor aprofundamento do tema analisado. Muitos conceitos obtidos sobre o clima organizacional foi através de livros, sites, trabalhos científicos, de forma a permitir um maior embasamento para construção desse trabalho.

**Palavras-chave:** clima organizacional, colaborador, motivação, resultados.

## **ABSTRACT**

This article aims to identify the influence of the organizational climate to adapt the employee to the company. The climate refers specifically to the motivational properties of the internal environment of an organization, which lead to the provocation of different kinds of motivation in its collaborators. People are part of this environment where they perform their work. Human performance, satisfaction, and motivation influence organizational climate. The environment becomes a fundamental factor so that the employees can share their customs, personalities and that can exert influence in the development of the expected results by the company. It can be healthy, demotivating, and cold according to the characteristics of each individual that is faced in the transactions in the organizational environment. In order to reach the proposed objective, a bibliographic research was used to better deepen the analyzed theme. Many concepts obtained about the organizational climate were through books, websites, scientific works, in order to allow a better foundation for the construction of this work.

**Keywords:** organizational climate, employee, motivation, results.

## 1 INTRODUÇÃO

A complexidade e as constantes mudanças ocorridas no mundo são fatores capazes de afetar o comportamento das pessoas em todos os seus ambientes, ele está presente nas cidades, nos produtos, nos serviços e também nas organizações.

Assim, os fatores que acarretam esse processo de transformação implicam outras consequências e implicam na busca de novas abordagens, novos caminhos e soluções que teria como obtenção de resultados gradativos e constantes, bem como rápidos e impactantes.

Desse modo, é necessário ter em mente as noções conceituais de alguns termos, que possam subsidiar o estudo do clima organizacional, abordando os aspectos que interferem na adaptação do colaborador na empresa.

A escolha do tema justifica-se pela razão fundamental em verificar a ampla gama de características tanto qualitativas, como quantitativas, abordando os aspectos que cada colaborador possa se defrontar durante suas transações no ambiente organizacional.

A metodologia aplicada nesse estudo foi a de pesquisa exploratória, com formulação de pesquisa bibliográfica a respeito do tema e que trazem no seu bojo os aspectos mais relevantes.

O primeiro deles diz respeito ao clima organizacional e suas diferentes acepções que serão demonstradas no Capítulo 2.

O processo de adaptação do colaborador é de extrema relevância para a organização, pois quando estão inseridos ao meio ficam motivados, trabalham satisfeitos e com melhores resultados para o crescimento da organização.

Importante observar que para se trabalhar em um ambiente onde o fator primordial é o comportamento faz-se a junção de inúmeros fatores motivacionais como: cultura, família, troca de cidade e convívio, que serão abordados no Capítulo 3 a partir da análise do clima *versus* cultura organizacional.

Nessa linha, outros indicadores de clima organizacional, como integração e adaptação das pessoas com seu ambiente de trabalho, o tempo de permanência na organização, o absenteísmo, a qualidade e a eficiência dos trabalhos realizados, os conflitos, o entusiasmo e a relação entre grupos constituem objeto de análise que será relatado no Capítulo 4.

O embasamento teórico conta com os principais doutrinadores a respeito do assunto e as tratativas correspondentes. Assim, ainda no Capítulo 4 serão citados alguns exemplos da interferência no clima organizacional no comportamento das pessoas.

Resta então, analisar os conceitos e identificar de que maneira o clima organizacional interfere no processo de adaptação do colaborador na empresa, destacando ainda, que não se esgotam as discussões diante da complexidade e vasta literatura sobre o tema.

## 2 OS PRINCIPAIS ASPECTOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O universo empresarial vem passando, e ainda passa por mudanças profundas e definitivas rumos à modernização, algumas delas somente podem ser percebidas dentro das empresas, de tal modo que serão irreversíveis. (CHIAVENATO, 1994, p.1).

Quando Chiavenato (1994, p. 2), a mais de duas décadas atrás abordou a respeito dos desafios para as empresas brasileiras no engajamento de uma onda de modernidade e de modernização de suas instituições, já era possível identificar o tom e as proporções do clima organizacional, que afetaria a modernização e representaria o avanço, a resistência do *status quo*, a tensão em direção à mudança para frente, à luta contra o arcaico e o obsoleto para a construção de um país melhor.

Nessa toada, faz *mister* identificar que as empresas constituem um ambiente onde as pessoas trabalham e dedica a maior parte de suas vidas, onde esperam receber algo em troca, seja a curto ou em longo prazo. (CHIAVENATO, 1994, p.9).

A moldura e estruturação desse ambiente é que proporciona de forma poderosa a qualidade de vida e influencia o próprio comportamento e objetivos pessoais de cada ser humano, afetando por consequência à própria performance da empresa. (CHIAVENATO, 1994, p.9).

Para CUNHA e COTRIN (2017), esse processo de mudança e incerteza vivenciado pelas organizações é resultante das mutações tanto do ambiente externo - exemplificado através dos concorrentes, governo e consumidores – como do ambiente interno – exemplificado como a natureza do trabalho e ambiente multicultural, acrescentando inclusive, que os colaboradores são responsáveis por grande parte do sucesso de uma organização, isso porque representam as ideias, os conhecimentos e as possibilidades de inovação, ou seja, o capital intelectual, que

trabalha de forma organizada para que os resultados sejam alcançados com o mínimo de custo e máximo de efetividade possível.

Nessa linha, pode-se observar que os colaboradores possuem necessidades, desejos, aspirações que influenciam de sobremaneira tanto a construção do ambiente organizacional quanto do próprio clima organizacional em si, daí a importância em conceituar algumas expressões que possam aclarar a ideia sobre o tema ora em estudo.

A primeira definição diz respeito à cultura organizacional, tratada da seguinte maneira por Wagner III e Hollenbeck (2002, p. 367):

“A cultura de uma organização, portanto, é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho. No processo de ajudar a criar um entendimento mútuo da vida da organização, a cultura organizacional desempenha quatro funções básicas. Em primeiro lugar, ela **dá aos membros uma identidade organizacional**. Compartilhar normas, valores e percepções proporciona às pessoas um sentido de união que ajuda a promover um sentimento de propósito comum. Em segundo lugar, ela **facilita o compromisso coletivo**. O propósito comum que se desenvolve a partir de uma cultura compartilhada tende a suscitar um sólido compromisso em todos aqueles que aceitam a cultura como a sua própria. Em terceiro lugar, ela **promove a estabilidade organizacional**. Ao nutrir um senso comum de identidade e compromisso, a cultura encoraja a permanente integração e cooperação entre os membros de uma organização. Em quarto lugar, ela **molda o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido a seus ambientes.**” (grifo meu).

Nesse entendimento, a cultura de uma organização serve como uma fonte de significados comuns para explicar por que as coisas acontecem do modo como acontecem, e quando estes desempenham essas quatro funções básicas a cultura organizacional funciona como um tipo de cola social que ajuda a reforçar comportamentos persistentes e coordenados no trabalho. (WAGNER III E HOLLENBECK, 2002, P. 367).

Das funções apresentadas por Wagner III e Hollenbeck, observa-se exatamente o pensamento de Chiavenato (1994, p. 52) sobre a cultura organizacional, acrescentando mais ainda que através da cultura, a sociedade impõe suas expectativas e normas de conduta sobre os seus membros condicionando-os a se comportarem de maneira socialmente aceitável aos seus padrões, crenças, valores, costumes e práticas sociais.

Ainda segundo Chiavenato (1994, p. 52), cada empresa é um sistema social e complexo, com características próprias e peculiares, condicionada a determinar as normas de comportamento dessas pessoas.

Outro conceito fundamental, e que constitui objeto desse estudo diz respeito ao clima organizacional definido por Litwin (apud LUZ, 2005, p. 10) como sendo a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento.

Na visão de Luz (2005, p. 12), o clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento.

Ele constitui também a atmosfera psicológica da organização, especificamente suas propriedades motivacionais que levam a provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes e que influenciam o seu comportamento, sendo assim favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais, produzindo elevação do moral interno e desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades. (CHIAVENATO, 1994, p. 53).

Outra concepção a respeito do clima organizacional diz que ele é decorrente de cultura e subcultura organizacional e reflete um grau maior ou menor de motivação, de empenho, de desempenho, do relacionamento interpessoal e da flexibilidade e rapidez das pessoas que trabalham numa empresa, ou seja, reflete a forma de como as pessoas se sentem e agem em relação à empresa. (GULLO, 2016).

Assim, pode-se acrescentar também a visão de Pôncio (2017, p.) que identifica a importância que seja avaliado o clima organizacional, inclusive para que as empresas não façam investimentos desnecessários, a exemplo de tempo, dinheiro e energia, em detrimento de outros que possam prejudicar o ambiente de trabalho.

Essa avaliação deve ser constante para que os gestores das organizações possam orientar os seus trabalhos, levando em consideração as expectativas e percepções das pessoas, inclusive para que não sejam realizados investimentos, a exemplo de tempo, dinheiro e energia despendidos pelas organizações e seus colaboradores. (PÔNCIO, 2017).

Pôncio (2017), acrescenta que para essa avaliação tanto os fatores considerados positivos quanto os negativos devem ser observados, podendo estes serem pormenorizados ou realizados na empresa como um todo, significando de certa maneira uma checagem do que ocorre efetivamente, funcionando como um instrumento estratégico e esclarecem qual o real objetivo que se pretenda alcançar.

O clima organizacional seria a manifestação mais visível da cultura organizacional, como menciona Cunha e Cotrim (2017):

É também a forma mais visível de manifestação da cultura organizacional baseada em três elementos, a saber: os preceitos que constituem as regras, os valores e sistemas de autonomia na organização, identificando-se com os seus aspectos gerenciais-administrativos; a tecnologia, que se caracteriza pelos instrumentos e processos utilizados na consecução dos objetivos organizacionais, dizendo respeito ao seu aspecto tecnológico-estrutural e o caráter, que se constitui nas expressões afetivas dos indivíduos na organização, coincidindo com o seu âmbito psicossocial.

A partir daí, é que se deve verificar a análise da cultura organizacional, tema que será tratado no capítulo seguinte.

De forma prática, o clima organizacional depende, segundo Chiavenato (1994, p.53) das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe, constituindo estes como fatores determinantes e provocam estimulação e níveis diferentes de satisfação e de produtividade, permitindo um resultado final eficiente e eficaz.

### **3 CLIMA ORGANIZACIONAL *VERSUS* CULTURA ORGANIZACIONAL**

O gerenciamento de uma organização é uma tarefa que inspira cuidados, além de ser extremamente complexa, onde seus gestores devem possuir habilidades para lidar com questões de poder, conflito, estrutura e desenho da organização. (WAGNER III; HOLLENBECK, 2002, p.366).

Durante esse processo de gerenciamento eles devem está aptos a resolver problemas provocados por mudanças que afetam as relações interpessoais, grupais, intergrupais e da própria organização, um deles é voltado à discussão cultura organizacional e das questões associadas ao processo de mudança que a organização pode sofrer em busca do seu desenvolvimento. (WAGNER III; HOLLENBECK, 2002, p.366).

Desse modo, é importante verificar a relação entre o clima organizacional e a cultura organizacional, já que segundo Wanger III e Hollinbeck (2002, p. 367) no cerne de toda cultura organizacional existe um conjunto de normas e valores fundamentais que são capazes de moldar os comportamentos dos membros e os ajudam a entender a organização.

Acrescidos a esse entendimento, o posicionamento de Greenhalgh (2002, p. 33) quando este identifica que a habilidade de administrar relacionamentos constitui item essencial para a execução da função gerencial de integração, que inclui também a determinação e a capacidade da organização de se adaptar a um fluxo interminável de novos desafios.

Importante também mencionar, que alguns autores veem a cultura organizacional como a maneira costumeira ou tradicional de pensar e de fazer as coisas, que são compartilhadas em grande extensão por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender a aceitar para serem aceitos no serviço da empresa.

Assim, cada organização tem sua cultura própria, que denominamos cultura organizacional ou cultura corporativa e que ela mantém e cultiva. Isso faz com que o comportamento do colaborador seja moldado conforme seu ambiente de trabalho. Conhecer a cultura para adapta-se bem a que a empresa almeja.

Nesse diapasão, as definições de clima e cultura são essenciais para identificação da relação que uma possui com a outra, deste modo, para Schein (2017, p.4) <sup>1</sup>, tem-se o seguinte conceito:

Cultura organizacional, como o próprio nome sugere, diz respeito aos costumes de uma organização. Isso abrange os mais diversos elementos, como por exemplo, seus valores, sua missão, suas regras, suas técnicas de produção, sua maneira de se comportar, interagir e comunicar com o público interno e externo. Também podem ser definida como o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização.

Ainda segundo Schein (2017, p.4) a cultura de uma organização é a materialização de seus valores no dia a dia da empresa e serve como referencial de padrão de desempenho e comportamento entre os funcionários, influenciando as atividades de cada colaborador, sendo responsável por criar um elo das pessoas e, também, com a empresa e o modo como trata seus funcionários e clientes, o grau de autonomia que existe em suas unidades, assim como o grau de lealdade dos profissionais colaboradores em relação à própria empresa.

Nessa linha de pensamento, verifica-se também a relação que a cultura organizacional possui com o clima organizacional, identificando este último como um termômetro do primeiro, capaz de verificar a temperatura do ambiente de trabalho e a percepção que os colaboradores têm da organização e o grau de suas satisfações, com destaque para o seu monitoramento contínuo. (SCHEIN, 2017, p. 5).

Algumas culturas são conservadoras, mantêm ideias, valores tradições e costumes arraigados, retrógados e que não mudam com o tempo. Outras são culturas são adaptativas e flexíveis e a organização se caracteriza pela adoção de novos hábitos e costumes para manter sua maleabilidade e flexibilidade em um mundo mutável e dinâmico. A sobrevivência e o crescimento da organização ocorrem à medida que ela consegue ajustamento e adaptabilidade à mudança que ocorre no seu ambiente.

Os pesquisadores estão começando a acreditar que os elementos lógicos da cultura em um ambiente altamente competitivo podem exercer uma influência ainda

---

<sup>1</sup> Série Ebook temático. Cultura Organizacional. Fundação Nacional da Qualidade - FNQ. Gestão para transformação. Janeiro de 2018, disponível em [http://www.mettodo.com.br/ebooks/FNQ\\_Cultura\\_organizacional.pdf](http://www.mettodo.com.br/ebooks/FNQ_Cultura_organizacional.pdf). Acesso 20 de out 2018.

maior sobre o desempenho e os resultados que o aspecto físico das estruturas, sistemas e estratégias organizacionais.

Santos e Sousa (2014) relatam que o clima organizacional é um fator que interfere diretamente na produtividade e satisfação dos colaboradores de uma empresa, estando ligado intimamente à motivação e relacionado diretamente com a cultura organizacional, já que uma afeta consideravelmente a outra.

Nessa linha de pensamento, também são observadas as características da cultura organizacional, quando esta tem a sua aceitação implícita pelos seus membros e que dificilmente se pode modificar, de forma exemplificativa, até mesmo o processo de seleção que a empresa adota pode perpetuar a cultura, uma vez que alguns elementos se mostrarem discrepantes dos padrões estabelecidos são plenamente descartados. (ALMEIDA, 1991, p.19).

A caracterização da cultura organizacional, associada à gestão de recurso humanos são requisitos definidos por Almeida (1991, p.33) como sendo necessários para a redução das resistências a mudanças, inclusive tecnológicas, e conflitos internos que possam vir a existir em qualquer organização. Ainda mais porque estas enfrentam mudanças frequentemente e nesse momento o papel da área de gestão de pessoas seria caracterizado pela valorização da história de vida que cada membro teria a respeito de suas capacidades e limitações.

Nesse caso também, a recomendação diante desses processos de mudanças seria a maior participação de cada colaborador desde o início de seu planejamento até o término, com uma visão efetiva daquilo que envolvesse mudanças organizacionais. (ALMEIDA, 1991, p.33).

#### **4 AS INFLUÊNCIAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO DO COLABORADOR NA EMPRESA**

A expressão de sentimentos, grau de satisfação quanto às condições de trabalho e relacionamento interpessoal do colaborador na organização constituem dados que devem ser analisados quando se pretende verificar a influência que estes podem causar no colaborador dentro do contexto organizacional.

Isso porque a motivação, o comprometimento e a produtividade que eles terão são elementos capazes de demonstrar a sua satisfação com o clima empresarial da empresa, este é considerado uma variável que influenciará de forma bastante significativa o desempenho do colaborador, além de ser indispensável uma avaliação periódica a seu respeito. (SANTOS; SOUZA, 2014.)

A moldura de estratégias para o alcance de patamares cada vez mais elevado na qualidade dos seus produtos e serviços e de um mercado global cada vez mais exigente e competitivo tem compelido as empresas a focarem suas estratégias em outros pilares, como a própria força de trabalho, onde as pessoas passam a ser o diferencial competitivo das organizações. (ARAÚJO; GARCIA, 2009).

A essencialidade em manter as pessoas satisfeitas e motivadas no desenvolvimento tanto de suas atribuições, como também na própria motivação pessoal, para que sejam capazes de alcançar seus objetivos, faz com que a empresa seja responsável pela manutenção de cuidados como perfil proativos e colaborativo de gerenciamento, de relações interpessoais, segurança no trabalho e ambiente psicologicamente saudável. (GIL, 2001, p.78).

Nesse caso, a gestão de pessoas serviria como pedra fundamental para aperfeiçoar os objetivos e metas da organização, com a preocupação de motivar positivamente seus colaboradores e contribuir para a melhoria do clima organizacional.

Segundo Maximiano (1997, p.168), o clima estaria representado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e a maneira de sua satisfação pelo trabalho que pode ser tanto positiva quanto negativa.

Na leitura de Flores (2016) a pesquisa sobre o clima organizacional constitui uma visão sistêmica para o levantamento de dados, sendo uma das mais importantes intervenções para obtenção de diagnósticos precisos e periódicos, já que os fenômenos do clima organizacional são cíclicos.

A influência que o clima organizacional empresarial provoca nas pessoas tem o seguinte objetivo:

Verificar este capital intelectual no ambiente organizacional, a forma com que elas interagem entre si, níveis hierárquicos e *stakeholder's*, visando à melhoria no trabalho e do relacionamento interpessoal, partindo da análise sobre o clima organizacional nos itens subdivididos, tomado como fonte do problema a seguinte questão: A satisfação no trabalho. Isto porque à medida que este profissional *acquire know-how*, constata que cada empresa tem suas características únicas, e sua busca fica seletiva, objetivando ambientes prazerosos, com foco em metas estratégicas e uma carreira de sucesso. Após a apresentação dos conceitos, é descrita sobre o método de pesquisa utilizada que é a bibliográfica e por fim, as considerações finais diante o tema exposto e pesquisado. (Flores, 2016).

Ainda segundo Flores (2016), quando se efetua uma pesquisa sobre o clima organizacional o gestor pode acompanhar os indicadores de resultados que possibilitam a intervenção e antecipação de insatisfações para que os gestores possam estar alinhados e sejam capazes de intervir de forma antecipadas e precisa.

Para Chiavenato (1994, p.53), o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação do trabalho, criando determinadas expectativas sobre as quais consequências se seguem em decorrência de diferentes ações, constituindo de fatores que provocam estímulos e níveis diferentes de satisfação e produtividade (variáveis de entrada do sistema e variáveis dependentes).

A respeito da motivação Robbins (2005 p.132) a define como um processo responsável pela intensidade de direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Na visão de Chiavenato (1994, p.165), o bom desempenho de cada pessoa está fortemente relacionado com suas aptidões e habilidades e sob forte influência do quanto este se encontra motivado para realização dos trabalhos. Além de definir a motivação como o esforço e a tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo.

Entretanto, o clima organizacional também retrata que as modificações ocorridas dentro da organização geram expectativas e até mesmo insatisfação e insegurança sobre o local de trabalho. (DIAS, 2003).

Nessa linha de raciocínio, o clima organizacional irradia seus reflexos no grau de satisfação pessoal do indivíduo com o ambiente interno da empresa, estando vinculado à motivação, à lealdade e à identificação, isso porque os colaboradores almejam o reconhecimento e recompensas que possam melhorar de maneira positiva a qualidade e capacidade dentro da empresa. (LACOMBE, 2011).

Dessa maneira, o clima organizacional pode ser percebido psicologicamente, referindo-se de forma específica às propriedades motivacionais dos aspectos internos da organização que levariam à provocação de diferentes espécies de motivação em seus participantes e que influenciam em seus comportamentos. (CHIAVENATO, 2008, p.229).

No posicionamento de Chiavenato (2008, p. 231), as pessoas têm suas necessidades próprias, denominadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos que as influenciam e as direcionam em diversas situações da vida. Nessa linha de raciocínio a motivação funcionaria de maneira cíclica e repetitiva, composto de fases que se alternam ou se repetem.

Entretanto, esse ciclo motivacional nem sempre se completa, podendo nesse caso, ser solucionados através da satisfação da necessidade, da frustração da necessidade e da compensação da necessidade.

No caso da satisfação da necessidade, ocorre uma descarga da tensão e retorno ao estado anterior de equilíbrio dinâmico, onde o ciclo motivacional se fecha completamente. Já a frustração, acontece quando alguma barreira faz com que haja o impedimento de satisfação, bloqueada por alguma barreira. Enquanto a compensação é visualizada quando a satisfação não é alcançada, mas pode haver um meio indireto ou alternativo para sua compensação. (CHIAVENATO, 2008, p. 235).

Essa análise está associada à própria cultura organizacional, onde seus requisitos constituem peça-chave para o sucesso da empresa como menciona Moura (2013):

(...) toda a organização tem a sua cultura, formada com base nos valores, crenças, costumes, tradições etc. Nesse processo, o fator humano é a peça-chave para o sucesso organizacional e os fatores como estresse, motivação, liderança está intimamente associada ao clima organizacional bem como à sua satisfação das necessidades pessoais. Diante desse contexto, o ambiente da organização apresenta certas propriedades que podem influenciar a motivação para determinados comportamentos.

Barros e Melo (2016) quando apresentaram o estudo sobre motivação e clima organizacional identificaram os resultados positivos dos fatores que mensuram o clima, a exemplo da clareza organizacional, reconhecimento, condições físicas e materiais, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, conflitos, rotatividade, produtividade, liderança e avaliação de desempenho, e ainda a relação afirmativa da influência do clima na motivação dos colaboradores.

Ainda segundo Barros e Melo (apud Luz, 2005, p.12), observou-se a exposição dos indicadores sobre a real qualidade do clima organizacional, fundamentado em o *turnover*, o absenteísmo, a avaliação de desempenho, as greves, os conflitos interpessoais e interdepartamentais, o desperdício de material e as queixas no serviço médico, como demonstrado a seguir:

**Turnover:** conhecido como a rotatividade de pessoal, quando elevado, demonstra falta de comprometimento por parte dos colaboradores e pode ser um sinal de que a empresa não satisfaz adequadamente os funcionários; **Absenteísmo:** faltas frequentes dos colaboradores pode também ser ocasionando por insatisfação com o ambiente de trabalho; **Avaliação de desempenho:** o baixo desempenho de determinados colaboradores decorre de seu estado de ânimo, de sua apatia em relação à empresa, ou até mesmo por problemas pessoais. Ressalta-se a importância dos gestores em ouvir seus colaboradores; **Greves:** embora as greves estejam mais vinculadas ao descumprimento de obrigações legais por parte das empresas, a adesão por parte dos colaboradores revela uma reação ao seu descontentamento com a empresa; **Conflitos interpessoais e interdepartamentais:** essa é a forma mais aparente do clima de uma organização, a intensidade dos conflitos é o que vai determinar, muitas vezes, se o clima é tenso ou agradável; **Desperdício de material:** forma velada do trabalhador se rebelar contra as condições de trabalho a que está sujeito; **Queixas no serviço médico:** alguns colaboradores fazem uso dos consultórios médicos das empresas para fazer reclamações sobre suas angústias em relação ao trabalho, como: sobrecarga, humilhações, constrangimentos, exposição a situações vexatórias, discriminações etc.

A identificação desses problemas deve ser avaliada, uma vez que podem transformam-se em distúrbios emocionais, que terão como consequências a geração de doenças e influenciando de forma negativa na qualidade de vida dos colaboradores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir que estar em um ambiente receptivo amigável gera motivação e melhora o desempenho dos funcionários, pois estarão mais confiantes e seguros pelo clima organizacional favorável, se o clima for adverso provavelmente sentirão retraídos e terão mais dificuldades de realizar suas tarefas pelo clima desfavorável. O objetivo do trabalho foi identificar que aspectos interferem na adaptação do colaborador na empresa, muitos fatores foram observados na pesquisa como, motivação, cultura, resistências as mudanças, entre outros fazendo com que o colaborador tenha dificuldades em adaptar-se ao ambiente organizacional. O fator humano é uma peça chave para o sucesso organizacional, o ambiente apresenta certas propriedades que podem influenciar a motivação para determinados comportamentos.

Chiavenato cita que as pessoas têm suas necessidades próprias, denominadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos que influenciam e as direcionam em diversas situações da vida. Dentro das organizações as pessoas são treinadas a adaptar –se conforme a cultura e valores que o ambiente propicia ao seu desenvolvimento e sucesso da organização.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Mário de Souza. **Cultura Organizacional e Atitudes contra mudanças tecnológicas**. Santa Catarina: CAD, 1991.
- ARAUJO, Luís César de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. Rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARROS, Patrícia Lira. MELO, José Airton Mendonça. **Motivação e clima organizacional: um estudo de caso em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior do Distrito Federal**. Distrito Federal, 2016. Disponível em: <https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/gti/article/download/3877/3163>. Acesso 29 set 2018
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: um passo decisivo para a administração participativa**. 3ª ed. rev. ampl. São Paulo: Makron Books, 1994.
- \_\_\_\_\_, **Administração Geral e Pública**. 2ª ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CUNHA, Rosimeire Assis da. COTRIN, Chayene Arantes. **A Influência do Clima Organizacional no Desempenho Profissional**. Disponível em: <https://psicologado.com.br/atuacao/psicologia-organizacional/a-influencia-do-clima-organizacional-no-desempenho-profissional>. Acesso : 29 set. 2017.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003
- FLORES, Rafael Telch. A importância do Clima organizacional positivo dentro das organizações. CONBRAD 2016, disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-influencia-do-clima-organizacional-nas-empresas-e-nas-pessoas/98588/>. Acesso em 25 de outubro de 2018
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas 2001.
- GULLO, José. **Administração para quem estuda, ensina e pratica: a administração movimenta a sociedade**. 1ª ed. São Paulo: Editora Bom dia, 2016.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- MAXIMIANO, Antônio César Amauri. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOURA, Manuel Antunes V. Clima organizacional e motivação dos funcionários da Alfândega da Praia. 2013. 97 f. Monografia (Licenciatura em Administração Pública e Autárquica) – Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, Cidade da Praia, 2013

PÔNCIO, Rafael José. O clima organizacional e os seus principais aspectos. 2017. Disponível <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/o-clima-organizacional-e-os-seus-principais-aspectos/102286/>. Acesso em 15 set.2018.

ROBBINS, P. Stephen. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: LTC Editora, 2005.

SANTOS, Gilvanet Damiana dos. SOUZA, Lucila da Silva. A influência da cultura e do clima organizacional na motivação dos colaboradores de uma empresa de produtos de laticínios: um estudo de caso. Revista Unilins, Lins: São Paulo, 2014, disponível em <http://revista.unilins.edu.br/index.php/cognitio/article/view/198> . Acesso 25 de outubro de 2018.

WAGNER III, John A. HOLLENBECK, John. R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2002.