



instituto politécnico de gestão e tecnologia

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

*A Influência do Clima Organizacional na
Motivação Intrínseca: Um Estudo Qualitativo no
Departamento de RH numa Empresa do Setor
Automóvel no Norte*

Inês Isabel Ferreira da Silva

DISSERTAÇÃO
VILA NOVA DE GAIA
2023

INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

A Influência do Clima Organizacional na Motivação Intrínseca: Um Estudo Qualitativo no Departamento de RH numa Empresa do Setor Automóvel no Norte.

Inês Isabel Ferreira da Silva

Aprovado em 19/12/2023

Composição do Júri

Prof. Doutor José Silva Neto

Presidente (Nome)

Prof.^a. Doutora Gina de Carvalho Santos

Arguente (Nome)

Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira

Orientador (Nome)

Vila Nova de Gaia

2023

Tese de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o despacho nº 16961/2010.

Dedicatória

Em particular quero agradecer aos meus pais, aos meus amigos e às restantes pessoas que fazem parte da minha vida, pelo incentivo e essencialmente pelo contributo delas, pois, foram apoios incondicionais, facilitando dessa forma, a fundamentação da
Dissertação de Mestrado.

Agradecimentos

Primeiramente, os meus agradecimentos vão para todas aquelas pessoas que durante esta fase em que estive a realizar a Dissertação de Mestrado, me ajudaram, me apoiaram e partilharam comigo todas as suas tristezas e alegrias.

Quero agradecer em específico, ao Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira, pela disponibilidade em ter aceitado ser meu orientador na elaboração da Dissertação. Um obrigado pela compreensão, orientação e motivação, e pela partilha de conhecimentos que vieram ajudar no aprimoramento desta.

Um especial agradecimento, à empresa, na qual eu apliquei o estudo qualitativo, pela disponibilidade, simpatia, compreensão, e principalmente um especial agradecimento aos colaboradores que aceitaram fazer parte desta investigação.

À minha mãe e ao meu pai, por nunca me terem deixado desmotivar em momento algum, pelas palavras de conforto, pela dedicação, educação e sacrifício ao desempenhar este papel. Obrigado por tudo o que sou.

Aos meus avós, que não estando mais entre nós fisicamente, permanecem para sempre no meu coração e na minha mente. Onde quer que estejam, sei que se sentem orgulhosos pelas minhas conquistas. E à restante família, que sempre foram uma fonte de inspiração para que eu nunca desanimasse.

Por fim e não menos importante, quero agradecer aos meus amigos, que sempre se preocuparam comigo e que me apoiaram em tudo durante esta fase.

Resumo

A motivação é considerada um fator do clima organizacional na medida em que afeta os resultados de uma organização, ou seja, são diversos os motivos que levam ou não um indivíduo a estar motivado no seu local de trabalho. Dessa forma, os gestores de RH, devem proporcionar aos seus colaboradores, as melhores condições, levando-os ao seu crescimento pessoal e profissional, permitindo por sua vez, que estes estejam intrinsecamente motivados.

Os objetivos específicos passaram por delimitar os conceitos de motivação e clima organizacional, bem como determinar a relação entre estes, caracterizar os tipos de motivação dos colaboradores deste setor, de forma a verificar o tipo de clima organizacional mais predominante, equiparar os resultados do estudo prático com o teórico e apurar a percepção dos colaboradores em relação à influência da motivação no clima organizacional no departamento de GRH.

Diante os objetivos propostos, foi elaborado um estudo qualitativo assente numa análise de conteúdo. Tratou-se de um estudo de caso, exploratório e não probabilístico, a realidade em questão só se representa a si mesma, não cabendo aqui qualquer tipo de inferências ou extrapolações para outra realidade. A empresa estudada pertence ao setor automóvel e tem uma cultura japonesa. A análise do discurso permitiu perceber as diferentes idiossincrasias e identidades ligadas à cultura e ao clima da GRH da empresa. Para efeito utilizou-se a entrevista (semiestruturada) como técnica e escolheram-se como informantes privilegiados alguns elementos do departamento de GRH que constituiu a amostra (10 colaboradores num universo de 13).

Foi possível através do estudo compreender a influência do clima organizacional na motivação intrínseca, numa empresa com uma cultura japonesa, flexível, e um clima, onde existe valorização, respeito, transparência, que aposta no desenvolvimento de todos os seus colaboradores. Concluiu-se que a empresa promove as melhores condições, desde autonomia, liberdade nas tomadas de decisão, contribuindo dessa forma para um clima positivo, através da qual, os colaboradores se sentem intrinsecamente motivados.

Palavras-Chave: *Motivação Intrínseca; Clima; Departamento GRH; Cultura Japonesa; Desenvolvimento.*

Abstract

Motivation is considered a factor of the organizational climate, insofar as it affects the results of an organization, that is, there are several reasons that lead or not an individual to be motivated in their workplace. In this way, HR managers must provide their employees with the best conditions, leading them to their personal and professional growth, allowing them to be intrinsically motivated.

The specific objectives went through delimiting the concepts of motivation and organizational climate, as well as determining the relationship between them, characterizing the types of motivation of employees in this sector, in order to verify the most predominant type of organizational climate, equating the results of the practical study with the theoretical and determine the perception of employees in relation to the influence of motivation on the organizational climate in the HRM department.

In view of the proposed objectives, a qualitative study based on a content analysis was elaborated. It was a case study, exploratory and not probabilistic, the reality in question only represents itself, not fitting any kind of inferences or extrapolations to another reality. The company studied belongs to the automotive sector and has a Japanese culture. Discourse analysis allowed us to perceive the different idiosyncrasies and identities linked to the company's HRM culture and climate. For this purpose, the (semi-structured) interview was used as a technique and some elements of the HRM department that constituted the sample were chosen as privileged informants (10 employees in a universe of 13).

It was possible through the study to understand the influence of the organizational climate on intrinsic motivation, in a company with a Japanese culture, flexible, and a climate where there is appreciation, respect, transparency, which bets on the development of all its employees. It was concluded that the company promotes the best conditions, from autonomy, freedom in decision-making, thus contributing to a positive climate, through which employees feel intrinsically motivated.

Keywords: *Intrinsic Motivation; Climate; HRM Department; Japanese Culture; Development.*

Índice

Introdução	1
Capítulo I: Revisão da Literatura	4
1.1 Clima Organizacional	4
1.1.1 Enquadramento Histórico Conceptual	4
1.1.2 Perspetivas do Clima	8
1.1.3 Tipologias do Clima.....	11
1.1.4 Pesquisa do Clima Organizacional	15
1.1.5 Clima e Cultura Organizacional (Aproximação e Afastamento): Uma Breve Reflexão	17
1.2 Motivação Organizacional	21
1.2.1 Conceito de Motivação	21
1.2.2 Teorias de Motivação: Uma Breve Panorâmica	25
1.2.2.1 Teorias de Conteúdo	26
1.2.2.1.1 Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow	26
1.2.2.1.2 Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg	29
1.2.2.1.3 Teoria das Necessidades (ERC) de Alderfer	30
1.2.2.1.4 Teoria X e Y de McGregor	31
1.2.2.2 Teorias de Processo	32
1.2.2.2.1 Teoria das Expectativas de Vroom	33
1.2.2.2.2 Teoria da Equidade de Adams	34
1.2.2.2.3 Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham	35

1.2.2.2.4 Teoria do Reforço de Skinner	37
1.2.3 Motivação Intrínseca e Extrínseca	38
1.2.4 Motivação e Cultura: Uma Introdução	41
1.3 A Influência do Clima Organizacional na Motivação Intrínseca: Uma Perspetiva na Gestão de RH	44
Capítulo II: Estudo Empírico	50
2.1 Pressupostos Teórico Metodológicos	50
2.2 Objetivos e Hipóteses	54
2.3 Amostra e Universo	56
2.3.1 Caracterização Sociodemográfica.....	57
2.4 Instrumento Metodológico: Entrevista (Semiestruturada).....	60
2.4.1 Análise de Conteúdo	62
2.5 Discussão dos Resultados	66
2.5.1 Cultura e Clima: Funcionamento e Importância	66
2.5.2 A Filosofia Oriental e o Clima Organizacional	72
2.5.3 A Importância das Diferentes Perspectivas e Tipologias de Clima.....	77
2.5.4 A Motivação Intrínseca na Organização: Uma Reflexão	83
2.5.5 A Influência do Clima na Motivação Intrínseca: o Papel da GRH.....	87
Conclusão	94
Referências Bibliográficas	98
Índice de Anexos	110
Anexo 1	111

Pedido Recolha de Dados	111
Anexo 2	112
Declaração de Consentimento dos Entrevistados	112
Anexo 3	113
Guião das Entrevistas.....	113
Anexo 4	114
Análise de Conteúdo (Tabelas).....	114

Índice de figuras

Figura 1: Perspetivas Do Clima Organizacional	8
Figura 2: Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow	27

Índice de tabelas

Tabela 1: Resultados Proporcionados Pelas Diversas Tipologias Do Clima	13
Tabela 2: Resumo das Definições de Ambos os Conceitos de Clima e Cultura Organizacional.....	21
Tabela 3: Categorias e Dimensões para a Análise das Entrevistas	64

Lista de abreviaturas

RH - Recursos Humanos

ERC – Existência, Relacionamento e Crescimento

GRH – Gestão de Recursos Humanos

Introdução

A atual dissertação surge no âmbito da conclusão do Mestrado de gestão de recursos humanos, na qual integra uma ampla aplicação de conhecimentos adquiridos ao longo dos anos, em contexto académico, e resulta de uma investigação numa empresa no norte do país.

Baseia-se essencialmente, em dois grandes conceitos, a motivação intrínseca e o clima organizacional, embora, já tenham sido diversas vezes estudado por vários autores, não deixa de ser extremamente importante e fundamental a sua análise nas organizações, pois, ambos têm um papel determinante no sucesso destas e, como é claro, cada organização tem a sua particularidade, na qual as diferencia umas das outras.

O clima organizacional é importante para qualquer organização, no entanto, pode ser entendido de diversas formas, pois, cada indivíduo tem uma perceção distinta acerca do ambiente de trabalho e também acerca daquilo que os motiva e satisfaz. Neste contexto, surge a importância de se avaliar o clima através da ferramenta de pesquisa de clima, resultando então, a que este seja favorável ou desfavorável consoante as perceções dos indivíduos.

Os indivíduos são indispensáveis para qualquer empresa, logo, é importante que esta os valorize e que o ambiente de trabalho em que estes estão inseridos seja benéfico, para que o clima seja positivo e se traduza em elevados níveis motivacionais, bem como os seus comportamentos e atitudes sejam positivas, para que não resulte num clima negativo onde diversos indicadores estão presentes nos indivíduos.

Para além deste facto e no seguimento do clima organizacional, é de extrema importância referir também a motivação, visto que um acaba por influenciar o outro e vice-versa, isto é, o clima interfere diretamente na motivação.

A motivação é um conceito no qual as organizações a utilizam para explicar diferentes e determinados comportamentos, ou seja, é um fenómeno que leva o indivíduo a comportar-se de determinada maneira, e que resulta das necessidades que cada um apresenta, com o intuito de concretizar os objetivos estabelecidos. Por outras palavras, a motivação é um motivo face a uma determinada tarefa, que leva um individuo a agir

consoante a situação presente, estando relacionada com a intensidade, a direção e a persistência do esforço que os leva a concretizar determinados objetivos. Ao investigar a motivação surge diversas teorias associadas, na qual, são analisadas distintamente e cada uma com o seu ponto de vista diferenciado.

A motivação intrínseca é aquela mais apropriada ao seu humano, pois, através desta, estes são capazes de não desanimar, correndo atrás dos objetivos estipulados e não de bens supérfluos.

O clima e a motivação são considerados chaves para qualquer organização e também dois dos temas mais debatidos em contexto organizacional, permitindo dessa forma, criar um ambiente saudável e harmonioso, entre os colaboradores. Portanto, diante o que foi dito, levou à identificação do problema, surgindo a imediata pergunta de partida: Qual é a influência do clima organizacional na motivação intrínseca dos colaboradores no departamento de GRH numa empresa do setor automóvel ?

A pergunta de investigação é crucial para qualquer trabalho, pois representa a parte mais importante da investigação, garantindo dessa forma o sucesso desta. Além disso, a pergunta ajuda a organizar corretamente o trabalho em si.

A partir da questão delineada anteriormente, surge como objetivo geral, compreender e investigar de que forma o clima organizacional pode influenciar a motivação no departamento de RH, numa empresa do setor automóvel, e se tal acontecer, quais são os resultados.

Os objetivos específicos, estruturados e definidos, passam nomeadamente:

- Delimitar os conceitos de motivação e clima organizacional;
- Determinar a relação entre estes;
- Caracterizar os tipos de motivação dos colaboradores deste setor, de forma a verificar o tipo de clima organizacional mais predominante;
- Equiparar os resultados do estudo prático com o teórico;
- Apurar a perceção dos colaboradores em relação à influência da motivação no clima organizacional no departamento de RH.

A escolha deste tema surgiu devido ao facto de se querer retirar visões reais relativas quanto ao mesmo, e também porque vai contribuir para o futuro de uma gestora de recursos humanos, pois, é essencial que se consiga identificar possíveis pontos fortes e fracos existentes no ambiente de trabalho. A manutenção do clima organizacional é uma das grandes responsabilidades dos recursos humanos e sendo a motivação a chave para o sucesso de qualquer organização, é fundamental que todos os colaboradores se sintam motivados para que isso se reflita na satisfação e produtividade e por sua vez, termos um clima organizacional favorável. É importante que os recursos humanos se dediquem bastante a esta manutenção do clima, e é aqui que se pretende ter uma visão, de como estes o fazem, ou seja, saber se pensam em novas estratégias para otimizar cada vez mais este parâmetro.

Relativamente à estrutura da dissertação, está dividida em dois grandes capítulos, o primeiro é referente à revisão da literatura, em que se faz um enquadramento teórico acerca da temática e do problema que se pretende dar uma resposta. É realizado um enquadramento histórico conceptual relativo ao clima organizacional, às perspetivas e às tipologias do clima, aos fatores que o influenciam, bem como uma breve reflexão do conceito e de cultura (aproximação e afastamento). É realizada uma outra abordagem acerca da motivação, aos tipos e às teorias e também uma reflexão entre motivação e cultura. No fim deste capítulo, é evidenciado a influência do clima organizacional na motivação intrínseca, uma perspetiva nos RH.

O segundo e último capítulo é referente à metodologia, onde serão lembrados, novamente, os objetivos, tanto o geral como o específico. É apresentado o tipo de investigação que, neste caso concreto, é o estudo de caso, exploratório e não probabilístico. Também serão divulgados os pressupostos teórico metodológicos e as hipóteses. Será evidenciada, a amostra (entrevistados) e o universo (departamento de RH). Em seguida, será feita referência, ao instrumento metodológico que será utilizado para recolher os dados, que neste caso, é a entrevista (semiestruturada) relativa às temáticas apresentadas, numa empresa do norte do país, assente numa análise de conteúdo. Por fim, será elaborada a discussão dos resultados obtidos na entrevista feita aos informantes privilegiados, do departamento de RH, bem como as devidas conclusões referentes à investigação em geral, tanto da abordagem teórica como da prática.

Capítulo I: Revisão da Literatura

1.1 Clima Organizacional

1.1.1 Enquadramento Histórico Conceptual

A palavra clima origina-se do grego “klima” e significa movimento ou inclinação. O termo clima organizacional é um dos fatores de extrema importância para qualquer organização, embora este não seja possível ver nem tocar, mas, influencia o comportamento dos indivíduos e o grau de motivação destes, ou seja, basicamente refere-se ao ambiente interno das organizações.

Este conceito, desde os anos 50, que tem sido alvo de vários estudos. Contudo, apenas no final dos anos 70, é que passou a ser definido como uma perceção que os indivíduos têm acerca da organização e o do seu ambiente de trabalho, ou seja, passou a ser destacada a qualidade do ambiente psicológico que estes atribuem ao contexto da organização de que fazem parte.

O clima interno estava inserido na Escola das Relações Humanas, na década de 1930, derivado das experiências feitas por Hawthorne. Contudo, depois disso e segundo Keller e Aguiar (2020), as experiências realizadas por Kurt Lewin, Lippitt e White, acerca dos estilos de liderança grupal, vieram inserir o conceito de clima na sociedade, como sendo um vínculo entre os indivíduos e o ambiente, nesse sentido, afirmaram que o clima era resultante, das diversas situações em que se utilizavam, os vários tipos de liderança.

O termo clima organizacional foi inserido por dois psicólogos: Litwin e Stringer (1968), na qual tem sido definido como elementos ambientais importantes, sobre as crenças, as atitudes, valores e padrões de comportamento, sejam eles informais ou formais, por outras palavras, eles determinaram o clima organizacional através da análise da motivação dos indivíduos, onde chegam à conclusão se é ou não necessário haver mudanças, (Camacho, 2017).

Keller e Aguiar (2020), salientam que após determinados estudos empíricos nas organizações, surgem aspetos em contexto de trabalho, associados ao clima organizacional, nomeadamente, a motivação, a satisfação, a produtividade, o

desempenho, a liderança, entre outros vários. Dessa forma, o clima organizacional passou a ser de extrema importância, para as organizações, que pretendem entender o desempenho humano e aquilo que os move no seu dia-a-dia de trabalho.

Menezes e Gomes (2010), evidenciam que o clima organizacional é considerado uma das variáveis psicológicas mais estudadas nas organizações e é de extrema importância para a área do comportamento organizacional.

Bispo (2006), salienta que o clima organizacional teve por base três fases de evolução, na primeira é considerado a introdução e a elaboração, ocorre quando surge o conceito ou quando este é inventado, na década de 70, com os estudos de Kurt Lewin, Lippitt e White. A segunda fase é a evolução/desenvolvimento do conceito, entre 1970 e 1985, existindo assim um grande número de literatura ao contrário da fase anterior. Por último, a terceira fase, é a consolidação do conceito, desde os anos de 1985 até à atualidade.

Baptista (2011, p.13), afirma que o clima é “um conjunto de variáveis que se relacionam e criam condições de trabalho e desempenho visando a obtenção ou superação dos objetivos propostos”.

O autor Chiavenato (1997, citado por Tavares, 2018, p.3), “define clima organizacional como o conjunto de características mensuráveis do ambiente de trabalho percebido ou não, pelos colaboradores que vivem e trabalham nesse meio e que afeta a motivação e o comportamento desses mesmos”.

O clima organizacional, deve fornecer normas para que o comportamento individual, coletivo e as relações estabelecidas, possam sobretudo influenciar, o desempenho da organização como um todo, ou seja, este conceito é uma variável que intervém entre o contexto de trabalho e o comportamento dos indivíduos.

Este conceito, pode ser compreendido de diversas maneiras pelos indivíduos da organização, ou seja, como existe uma grande variedade de pessoas e todas elas tem características e personalidades diferentes, é normal, que também existam distintas perspetivas acerca do clima organizacional, ou seja, todos eles tem diferentes perceções em relação aos aspetos que influenciam o seu bem-estar e a sua satisfação no dia a dia, logo, pode existir pessoas que são mais sensíveis que outras em relação a este conceito.

À vista disso, afirma-se que o clima pode afetar tanto positivamente a organização, como negativamente, como foi referido anteriormente, pois, se os indivíduos se sentirem satisfeitos e motivados, vai surgir um clima positivo, mas, quando estes não se identificam com alguma situação dentro da organização, leva à insatisfação que por sua vez, origina um clima negativo, ou seja, este termo é o reflexo do grau de satisfação dos indivíduos dentro da organização.

De acordo com Luz (2014, citado em Gross, 2017, p.33), o clima organizacional:

Corresponde à satisfação dos colaboradores que trabalham dentro de uma organização, a percepção que estes colaboradores têm sobre o clima da empresa, podendo influenciar o ambiente bom ou mau, e, também, a cultura organizacional, esta influência diretamente no clima de uma empresa.

O clima organizacional é um conceito importante para uma organização, pois, ajuda a compreender a maneira como o contexto de trabalho pode afetar o comportamento dos indivíduos, as atitudes que estes possam demonstrar e o desempenho desenvolvido nas atividades, ou seja, em geral, é importante para a compreensão do ambiente total. Percebe-se sobretudo que o clima está a ser favorável para a organização quando os indivíduos, se sentem felizes, executam as suas tarefas com a máxima qualidade, desempenho e se integram nos grupos, (Guimarães, *et.al.* 2023).

O termo encontra-se ligado à satisfação dos indivíduos e pode estar associado a vários fatores, nomeadamente, os salários, relacionamentos entre grupos dentro da organização, ao ambiente de trabalho (positivo ou negativo) e às funções que os indivíduos executam. Envolve uma visão mais ampla e flexível sobre a influência da motivação nas organizações.

De acordo com Kuenzi e Schminke (2009, citado em Tchilua, 2015, pp. 34-35), o clima organizacional é:

Contextualizado em diferentes formas de análise, individual, de trabalho e organizacional. Considera-se clima organizacional como uma construção que pertence a um grupo de pessoas, em vez de ser considerado como algo que se atribui de forma individual. No sentido de usar esta abordagem é possível comparar o clima organizacional com os resultados organizacionais. Cada organização tem o seu próprio clima organizacional específico, bem como os seus resultados organizacionais.

Em contexto organizacional, para que um clima seja adequado a todos, é necessário, fundamentalmente, que eles sejam respeitados em relação às suas expectativas, ou seja, todos os indivíduos, têm uma escala hierárquica diversificada, logo, é necessário haver uma transparência de decisões, pois, é importante que toda a organização obtenha indivíduos felizes e satisfeitos tanto nas funções que exercem como no ambiente de trabalho em si, ou seja, é importante que exista uma harmonia, para que os resultados sejam positivos e todos alcancem os objetivos desejados, (Rojas *et.al.* 2023).

Portanto, nesse sentido, Luz (2003), salienta o que foi referido anteriormente, afirmando que a perceção que os colaboradores têm sobre o clima da empresa, pode influenciar o ambiente interno, de forma favorável ou não. Contudo, para o clima ser considerado favorável é necessário que a empresa faça ações que satisfaça o colaborador, dessa forma, estes vão se sentir valorizados, refletindo positivamente para um ambiente harmonioso e agradável.

Na perspetiva do autor Barreni (2012), estudar o clima organizacional é um fator importante, na medida em que se torna eficiente compreender as necessidades dos colaboradores, portanto, as pesquisas são formas de contribuir para um clima favorável. Devido às perceções, das necessidades dos colaboradores, a gestão de recursos humanos, cria ações para motivar os seus indivíduos.

Constata-se que o clima organizacional tem muito a ver com o nível de desempenho dos indivíduos, pois, se estes tiverem um nível elevado é quase certo que a sua perceção em relação à organização vai ser positiva, logo se o seu nível não for elevado, a perceção em relação à organização não vai ser a melhor, por sua vez, afirma-se que as perceções dependem de pessoa para pessoa. Contudo, este conceito não está só relacionado com o desempenho, mas muitas das vezes também tem a ver com a qualidade de vida no local de trabalho, bem como relacionado à cultura e à comunicação existente no interior da organização, com o conjunto de valores e atitudes que afetam a maneira como os indivíduos se relacionam entre si, ou seja, as relações sociais, entre outros vários fatores.

Em suma, segundo Almeida *et al.* (2012), o clima pode ter impacto positivo ou negativo, no comportamento das pessoas, ser construído ou reconstruído, pode também, atrair novos talentos para a organização e por fim, pode ser considerado mais perceptível

que as fontes que o originou, maximizando o desempenho, a satisfação e a motivação do trabalho.

1.1.2 Perspetivas do Clima

Foram vários os pesquisadores/investigadores que procuraram compreender a natureza do clima organizacional, diante esse facto, constatou-se que eram várias as divergências existentes, logo, o propósito de se querer sistematizar a sua análise.

James e Jones (1974, citado em Neves, 2010), analisaram quatro principais perspetivas ou abordagens, através da qual, o clima organizacional podia ser estudado e/ou analisado, entre elas, a perspetiva organizacional, a perspetiva psicológica, a perspetiva psicossocial e por fim a perspetiva cultural.



Figura 1: Perspetivas Do Clima Organizacional

Fonte: Adaptado de Tchilua (2015, p.36)

Na perspetiva organizacional, considera-se que esta é um fator exterior ao indivíduo, isto é, na medida em que apresenta o clima como uma demonstração concreta das características da organização, ou seja, o clima existe na realidade dentro de qualquer organização, e diferencia-se da própria perceção que os indivíduos têm dela, podendo ser avaliado através dessa mesma perceção ou então de medidas mais objetivas, em geral esta perspetiva acaba por influenciar o comportamento dos indivíduos na organização.

De acordo com Neves (2010), forma-se em virtude de os indivíduos estarem expostos a alguns fatores organizacionais, entre eles, a tecnologia, a estrutura, a comunicação interna, os estilos de liderança, os processos de decisão, entre outros. Neste sentido,

considera-se fundamentalmente que o clima organizacional é mais uma vertente organizacional do que propriamente uma vertente individual.

Neves (2000), cita que esta perspetiva é dividida em três tipos de variáveis, as de contexto, as de estrutura, as de processo. As variáveis de contexto, referem-se aos constituintes de uma organização, influenciando-a de maneira positiva ou negativa, podendo estar entre elas, a tecnologia, a idade e o ambiente. As variáveis de estrutura, asseguram a coordenação e controlo, estão relacionadas com a comunicação utilizada, seja ela formal ou informal.

As variáveis de processo estão relacionadas com os estilos de liderança, com as tomadas de decisão, ou seja, são os elementos exercidos pela gestão.

A crítica/limitação mais falada desta perspetiva, de acordo com o Neves (2000), é o facto de ser mais relevante as características organizacionais, ignorando dessa forma, aspetos psicológicos, sociais e culturais.

A perspetiva psicológica, é importante para os indivíduos, na medida em que o clima revela ser a forma, como estes entendem o ambiente de trabalho em que estão inseridos, ou seja, cada indivíduo tem perceções diferenciadas. Baptista (2011, p.9), afirma que a perspetiva psicológica, “(...) dá ênfase aos atributos individuais, utilizando a medida percetiva como expressão do clima organizacional e dessa medida ser a expressão do modo como os atributos organizacionais são cognitivamente apreendidos e representados pelos sujeitos que os percebem”. Basicamente, o indivíduo é a base do clima organizacional, na medida em que dá ênfase aos seus comportamentos psicológicos.

Por outras palavras, a perspetiva psicológica, reflete os valores e as necessidades que os indivíduos têm acerca do ambiente de trabalho, ou seja, é a opinião individual de cada um.

Fontes (2011) salienta que esta perspetiva tem duas questões essenciais, nomeadamente, a relação entre clima e satisfação, em que muitos consideram ser conceitos semelhantes e outros afirmam que ambos os conceitos têm conotações distintas. A outra questão essencial é o facto de existir a possibilidade de se obter um clima global nas organizações, não descartando a opinião individual.

Para Hellriegel & Slocum (1974), o clima é um dos aspetos do ambiente de trabalho e quando o tempo é analisado/medido de forma individual (aspetos afetivos), refere-se exclusivamente ao clima psicológico.

Por outro lado, de acordo com Camacho (2017), na perspetiva psicossocial, o clima foca-se na interação existente entre os indivíduos da organização, ou seja, é fundamental que exista uma interação dos indivíduos com o contexto organizacional de que fazem parte, na medida em que a base da partilha consiste de acordo com as perceções.

De acordo com Neves (2010, p.6), esta perspetiva:

Situa a origem do clima na interação individual, acentuando o importante papel desempenhado, quer pelo acordo percetivo quer pelo processo comunicacional. Isto significa requerer a interação entre: os atributos organizacionais; a realidade subjetiva do sujeito que percecionam e a interação entre os diversos membros da organização. O clima consiste, portanto numa representação criada pela interação do indivíduo com a organização.

Por fim, a perspetiva cultural, refere-se à cultura da organização, na medida em que serve de base para a formação do clima organizacional, de acordo com Camacho (2017). Basicamente, é o modo como os indivíduos interpretam e analisam a cultura no ambiente de trabalho em que estão inseridos. Neves (2010, p.7), salienta que através desta perspetiva, “o clima é um conceito sistémico que resulta das características organizacionais percebidas pelos indivíduos, perceção esta moderada pela personalidade de quem perceciona, pelas estruturas cognitivas que envolvem a interação e pela Cultura Organizacional que contribui para a multidimensionalidade”.

Refere-se, às relações interpessoais e tem em conta que um contexto mais vasto, ou seja, os indivíduos partilham uma estrutura de referência e interagem no espaço obrigacional, isto é, vivem em sociedade e confrontam-se devido a diferentes perceções e interpretações.

De acordo com Massano (2012), na perspetiva cultural são os indivíduos que a interpretam, assentando-se na partilha de valores, normas, crenças e princípios explicativos da multidimensionalidade do clima.

O clima está sempre presente nas organizações e deriva de diferentes perspetivas que os indivíduos possam ter, pois, todos eles têm características distintas como já foi

mencionado, bem como culturas diferentes, logo, é normal que dentro de uma organização existam várias abordagens.

Massano (2012) afirma que o conceito de clima organizacional, pressupõe uma diversidade de variáveis, tais como: as características organizacionais, as representações psicológicas, as psicossociais e as culturais, logo, é difícil, existir uma única definição para o conceito, uma vez que este pode ser entendido pelos indivíduos de diferentes formas.

Em suma, na perspetiva organizacional, o clima existe na organização sendo exterior ao indivíduo e depende as perceções destes, na perspetiva psicológica, existe representações psicológicas e cognitivas, ou seja, é o modo como clima é compreendido, em contexto de trabalho. A perspetiva psicossocial é criada pela interação dos indivíduos na organização e por fim a perspetiva cultural, é criada por um grupo de indivíduos que partilham uma estrutura de conferência comum, a organização de que ambos fazem parte.

1.1.3 Tipologias do Clima

O clima organizacional tem influência direta no comportamento e na motivação dos indivíduos, logo, os tipos de clima variam de organização para organização, pois todas elas têm culturas diferentes, indivíduos com personalidades distintas, estruturas, relações interpessoais, pois, são estes fatores que acabam por definir o tipo de clima que a organização apresenta, (Costa *et.al*, 2023).

Por este termo estar associado, tanto à satisfação como à motivação dos indivíduos, de acordo Luz (2003), pode resultar num clima organizacional bom (favorável), razoável (neutro) e por fim o mau (desfavorável). Contudo, é necessário que a organização saiba identificar o tipo de clima presente para que desse modo, seja possível, promover melhorias sempre que necessário e beneficiar sempre que o clima seja considerado positivo.

Quando o clima organizacional é considerado bom ou favorável, nos indivíduos predominam atitudes e comportamentos positivos, de acordo com o autor Souza (2016), estes sentem-se confiantes, dedicam-se bastante às suas tarefas, executam-nas com qualidade e são empenhados, existem altos níveis de motivação, sentem-se felizes,

satisfeitos e orgulhosos, em geral existe um comprometimento por parte dos indivíduos para com a organização de que fazem parte. Este tipo de clima, também se traduz numa satisfação geral, elevando por sua vez a moral de todos os indivíduos, apresentando como consequência uma diminuição da rotatividade das pessoas e num orgulho extremo por parte dos funcionários em pertencer à empresa. Como é lógico, qualquer empresa, procura que o seu clima organizacional seja sempre favorável, para que consigam obter sucesso no mercado, embora isso nem sempre aconteça.

Quando o clima organizacional é apenas razoável, para Souza (2016), as empresas não costumam possuir uma equipa que se dedique na totalidade à execução das suas tarefas com a melhor qualidade, ou seja, o ambiente de trabalho não costuma refletir todas as expectativas que os indivíduos têm, contudo, é suficientemente favorável para estes continuem as suas rotinas. No fundo o funcionário não se sente totalmente satisfeito, sendo que, umas vezes pode ser extremamente eficaz a executar as suas tarefas e outras das vezes, apenas pode executá-las porque precisam de ser realizadas e não porque é aquilo que realmente gosta de fazer ou sentem paixão.

É essencial, neste tipo de clima, que as organizações, tentem criar ambientes positivos, agradáveis com condições fundamentalmente favoráveis a todos, de maneira que se consiga estimular o empenho dos indivíduos.

Contudo, o clima organizacional pode ser mau ou desfavorável, ou seja, pode afetar bastante o nível de motivação e satisfação dos indivíduos, de forma negativa, levando a que estes percam o interesse pelas suas tarefas, originando por vezes, conflitos, rivalidades, tensões e discórdias entre os funcionários e a organização.

No entanto, após ser detetado este tipo de clima desfavorável, deve haver uma preocupação por parte das organizações em tentar sempre melhorar todas as suas condições, para que ninguém saia afetado, tanto a empresa como os seus funcionários. Este clima, pode ser melhorado através do desenvolvimento da motivação e satisfação dos seus indivíduos de modo que todos, conduzam a mesma se direcionem no mesmo sentido, ou seja, alcancem os objetivos da organização.

Em suma, quando o ambiente organizacional possibilita que os indivíduos satisfaçam as suas necessidades, tenham altos níveis de motivação, baixos níveis de stress e alto nível de autonomia, o clima organizacional é considerado favorável, no entanto, quando se

verifica alguma rotatividade de pessoal e alguma perda da qualidade na execução das tarefas, é considerado um clima razoável, quando o ambiente de trabalho contribui para uma insatisfação dos indivíduos, é considerado como um clima desfavorável.

Tabela 1: Resultados Proporcionados Pelas Diversas Tipologias Do Clima

Desfavorável ←	Razoável	Favorável →
Frustração	Indiferença	Satisfação
Desmotivação	Apatia	Motivação
Falta de Integração empresa/funcionários	Baixa Integração empresa/funcionários	Alta Integração empresa/funcionários
Improdutividade	Baixa Produtividade	Alta Produtividade
Alta Rotatividade	Média Rotatividade	Baixa Rotatividade
Alto Absentismo	Médio Absentismo	Baixo Absentismo
Pouca Dedicção	Razoável Dedicção	Alta Dedicção
Baixo Comprometimento com a Qualidade	Razoável Comprometimento com a Qualidade	Alto Comprometimento com a Qualidade

Fonte: Adaptado de Camacho (2017, p.13)

No seguimento da tabela 1, verifica-se que as organizações, devem estar atentas a possíveis alterações de sentimentos negativos por parte dos indivíduos, criados tanto pelo ambiente externo como pelas mudanças internas (impacto significativo), de maneira a se conseguir antecipar quaisquer consequências e evitar a presença das características do clima organizacional negativo, presentes na tabela.

Para Dias e Oliveira (2012, citados por Fonseca, 2019), dentro de uma mesma organização, podem existir diferentes tipos de clima, pois, existem indivíduos com características e culturas diferentes, logo, é legítimo afirmar, que não existe um padrão de clima organizacional, pois, um fator positivo num ambiente de trabalho, pode ser

considerado um fator negativo em outro. Dentro da mesma organização, podem existir diversos tipos de clima adequados aos diferentes departamentos.

Nesse sentido, é de facto importante, as empresas, avaliarem o clima, na medida em que este tem uma influência direta nas pessoas, podendo estes agir tanto positivamente, como negativamente consoante o tipo de clima organizacional presente.

O autor Luz (2003, citado em Silva, Pereira, Filho, Silva, & Alves, 2017, p.4), afirma que “o clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num determinado momento”, logo constata-se que por os indivíduos terem tanta influência nas organizações é que se considera que estes são um grande diferencial. Contudo, é extremamente importante que cada organização saiba a maneira como lidar com os seus indivíduos nas respetivas atividades, pois, vai determinar a tipologia do clima presente na organização.

De acordo com o autor Maio (2016), o funcionário tem a perceção que o seu trabalho é essencial para ele e para toda a organização, ou seja, estes sentem-se valorizados e reconhecidos, logo representam um clima positivo.

Nesse sentido, avaliar o clima organizacional é importante para determinar a maneira como as pessoas se sentem em relação a diferentes aspetos da cultura, nomeadamente, o modelo de gestão, a missão e os objetivos da organização, a valorização profissional e o processo de comunicação, entre outros fatores. Diante um diagnóstico do ambiente interno da organização, é possível detetar os principais problemas, corrigindo-os e salientando os pontos fortes da organização.

Para se avaliar o clima da melhor forma e verificar se este é positivo ou negativo, de acordo com Araújo (2013, citado em Camacho, 2017), é necessário ter em conta alguns aspetos, nomeadamente, aspetos relacionados com os colegas de trabalho e com a organização em geral, bem como aspetos relacionados com as condições de trabalho e com a motivação e a avaliação de desempenho.

Os autores Chambel e Curren (2008, citados por Ferreira, 2012), salientam precisamente este parâmetro de ser muito importante avaliar o clima organizacional, por este ter o poder de afetar o comportamento das pessoas, de forma positiva ou negativa, bem como o facto de ter diversos fatores cruciais associados a ele.

Motta, (2016, citado em Moro *et.al*, 2014), evidenciam que se o clima organizacional for positivo, os funcionários têm tendência a assumir com eficácia um compromisso para com a empresa em que estão inseridos, levando-a dessa forma a atingir os objetivos. Contudo, os mesmos autores, salientam que se o clima organizacional for negativo, a empresa de que fazem partes, terão indivíduos desmotivados e pouco produtivos.

1.1.4 Pesquisa do Clima Organizacional

A avaliação do clima organizacional é essencial, como já foi referido anteriormente, na medida em que identifica tanto o grau de motivação como o de satisfação e as perceções dos indivíduos relativo à organização.

De acordo com Luz (2003), a pesquisa de clima, permite analisar e avaliar o ambiente interno de uma organização e atuar sobre os possíveis problemas que possam afetar o clima organizacional, de forma a tentar reduzi-los ou eliminá-los.

A melhor ferramenta para se medir o clima organizacional é então, através da pesquisa de clima, este consiste na análise do ambiente interno a partir da investigação acerca das necessidades dos indivíduos, ou seja, procuram arrecadar informações relativamente à perceção pessoal destes e ao ambiente de trabalho. Por outras palavras esta ferramenta tem como grande objetivo, entender como os indivíduos se sentem em relação a vários fatores internos da organização.

Estas pesquisas geralmente são elaboradas anualmente por meio de um questionário (análises claras), na qual a organização procura obter opiniões individuais e pessoais dos seus indivíduos, acerca de várias questões que considera pertinentes e que sejam de grande interesse para esta, na medida em que consegue alcançar as perceções destes. Contudo, existem também outros métodos para além do questionário, nomeadamente, as entrevistas (permite a aproximação dos indivíduos que respondem, permitindo identificar características acerca do ambiente de trabalho), bem como o painel de debates (normalmente são entre 5 a 10 indivíduos).

Na perspetiva de Costa (2016, p.38), este afirma que:

Vários autores teatralizam que a pesquisa de clima organizacional deve englobar questões organizacionais de distintas e variada ordem (salário; liderança;

comunicação; condições de trabalho; benefícios auferidos, entre outros), com o intuito de obter um impacto fidedigno e exequível acerca do nível de satisfação e da qualidade de vida no trabalho.

Contudo, nem sempre as pesquisas de clima organizacional atingem os objetivos esperados, pois através desta ferramenta constata-se que a organização pode estar a fracassar na sua primeira pesquisa, de acordo com Costa (2016), se esta não fizer nada relativamente aos resultados obtidos, a desconfiança dos indivíduos para com a organização tende a ser elevada, bem como as perceções destes podem ser negativas. Logo, a organização após os resultados obtidos e se necessário, deve originar mudanças para que os indivíduos, se sintam felizes e motivados, orgulhosos de si e da organização a que pertencem, de maneira que esta consiga aumentar os seus índices de competitividade.

Relativamente aos questionários da pesquisa de clima organizacional entregues aos colaboradores da organização, as perguntas devem ser muito bem direcionadas, para que, estes se sintam confortáveis em responder de maneira que não recusem a sua elaboração. É importante salientar, que em norma, os questionários são de cariz anónima para que os indivíduos não sintam receio em expressar as suas opiniões, sejam elas positivas ou negativas.

Estas pesquisas são divulgadas em canais de comunicação interna da organização e são disponibilizados para todos os indivíduos que dela fazem parte. Os questionários devem ser específicos e de fácil interpretação, de maneira que os resultados sejam encaminhados para a área responsável por cada vertente. Normalmente, a pesquisa de clima organizacional tem em média entre 20 a 30 perguntas, tanto de resposta de escolha múltipla, bem como o género de resposta que vai desde o concordo até ao discordo com variações pelo meio.

Contudo, estas pesquisas englobam todo um trabalho extremamente rigoroso que tem o objetivo de identificar interrupções existentes entre o relacionamento da organização para com os seus funcionários, com o intuito de aperfeiçoar ou modificar.

É então essencial que as organizações disponham e transmitam o feedback consoante os resultados obtidos, para que, as estratégias e as ações sejam efetivas e desenvolvidas, de modo, a que os indivíduos reconheçam que a organização se preocupa com o bem-

estar e a satisfação destes. Então, constata-se que o objetivo desta ferramenta, passa por saber as percepções dos seus indivíduos, para depois conseguir corrigir eventuais falhas.

As etapas da pesquisa de clima organizacional a nível interno é, primeiramente a preparação, seguindo a formulação de questões, ou seja, é a metodologia, depois surge a recolha de todas os dados para de seguida os interpretar e tirar as devidas conclusões, finalizando com o relatório, onde está explícito o problema que foi analisado, o que se apurou e o que deve ser feito após a investigação.

Para que a pesquisa alcance os objetivos estipulados, é necessário informar os funcionários, evitar que o questionário seja demasiado longo, divulgar os resultados, comunicar o que vai ser feito pela organização, repetir periodicamente as pesquisas, entre outros vários fatores.

Uma pesquisa de clima bem elaborada permite que organização tenha uma visão ampla relativo ao ponto em que se encontra, bem como a visão dos funcionários, em relação à sua satisfação, realização pessoal e relativamente às suas necessidades, tanto fisiológicas quanto às de realização pessoal que estão a ser desenvolvidas.

Em suma, considera-se que a pesquisa do clima organizacional é uma ferramenta bastante importante na medida em que procura analisar as percepções possibilitando a organização interferir caso seja necessário.

1.1.5 Clima e Cultura Organizacional (Aproximação e Afastamento): Uma Breve Reflexão

Antes de mais, é de extrema importância salientar que o clima organizacional e a cultura organizacional, apresentam uma aproximação, pois, ambos concentram a sua análise na maneira como os indivíduos se expressam em relação à organização de que fazem parte, procurando ambos entender o psicológico partilhado em contexto de trabalho e que possa influenciar tanto as atitudes como a motivação quer dos indivíduos individualmente, quer dos grupos em si.

Para Armstrong (1999), o clima organizacional muitas das vezes é confundido com a cultura organizacional o que proporcionou nos últimos anos uma grande variedade de

debates para abordar estes conceitos. No entanto, é importante salientar que são temas bastante distintos e que abordam aspetos organizacionais também eles distintos.

De acordo com Luz (2003, citado em Camacho, 2017, p.15):

O clima organizacional está mais associado a um fenómeno temporal na medida em que está relacionado com o estado de espírito dos trabalhadores de uma organização num dado momento, enquanto a cultura organizacional surge tendo em conta práticas delineadas, que foram previamente estabelecidas.

Desde há muitos anos, na década de 60, que ambos os conceitos de cultura e de clima organizacional, eram analisados e compreendidos de maneira igual ou idêntica, contudo, a verdade é que ambos se inter-relacionam e um influencia o outro, mas, devem ser entendidos de forma diferente.

Segundo Neves (2000), a cultura e o clima são associados à metáfora da cebola de Hofstede, através da qual o clima é considerado a parte mais visível e superficial, enquanto a cultura, é considerada a parte mais profunda, atribuindo dessa forma, o significado central.

O clima organizacional é um conceito mais de cariz individual, na medida em que, analisa as perceções que os indivíduos possam ter acerca da organização, por outro lado, a cultura resulta da interpretação coletiva e partilhada acerca do ambiente de trabalho. Em termos de análise, o clima pode ser tanto individual como organizacional, contudo, a cultura apenas é analisada em contexto organizacional.

A cultura está mais ligada às crenças, aos hábitos, às normas, aos valores, compartilhados por todos os indivíduos da organização, ou seja, descreve a organização como ela é (Chiavenato, 2009). Enquanto o clima organizacional, tenta compreender um conjunto de fatores desenvolvidos no ambiente de trabalho percebidos por todos os indivíduos, no entanto, os fatores influenciam o comportamento destes, ou seja, por outras palavras, o clima foca-se nas perceções dos indivíduos afetando as atitudes e os comportamentos. Nesse sentido, verificamos que existe um afastamento entre a cultura organizacional e o clima organizacional, apesar de haver semelhanças.

O autor Gonçalves (2010), salienta que a cultura, pretende compreender os acontecimentos dentro da organização e pode ser compartilhada, ou seja, os indivíduos têm de se adaptar uns aos outros. Enquanto o clima, é criado mediante o relacionamento

dos indivíduos, partilhando dessa forma a mesma cultura, nesse sentido, o autor evidencia que esta variável é mais suscetível a mudanças.

Na perspetiva de Rollinson (2005, citado em Laneiro, 2011, p.33):

Enquanto a cultura assenta num código de conduta sobre o que delas é esperado na forma como se comportam, o clima assenta num conjunto de condições às quais as pessoas reagem. Assim, enquanto a cultura parece ter um carácter mais permanente no tempo, o clima parece menos duradouro, sendo percebido como uma fase pela qual a organização está a passar.

Enquanto a cultura pretende transmitir os valores aos indivíduos da organização, no clima organizacional os indivíduos dão a sua opinião de concordância ou discordância em relação aos valores que a organização lhes transmite.

Na cultura os comportamentos dos indivíduos são geridos na organização fazendo de certa forma, parte do planeamento estratégico devendo estar de acordo com o posicionamento que a organização deseja adotar. O clima organizacional, através dele é possível medir o nível de satisfação dos indivíduos em relação a vários aspetos no ambiente de trabalho, nomeadamente, a liderança, os relacionamentos entre os grupos, os planos de carreira, bem como a renumeração, ou seja, como já foi mencionado diversas vezes, acaba por ser a perceção dos indivíduos em relação à organização em geral, sendo que a opinião destes, pode variar muitas das vezes devido a novas contratações ou remoção de indivíduos.

É importante salientar que tanto a cultura como o clima organizacional, ambos influenciam o trabalho dos indivíduos e permitem que haja mais eficiência quando é necessário fazer alguma mudança, ou estabelecer novas metas e objetivos, ou quando se deteta problemas. Quando o clima organizacional, é avaliado por meio da ferramenta de pesquisa de clima, é possível levar a resultados mais rápidos e eficazes, contribuindo também para uma mudança a nível da cultura para que os resultados sejam ainda mais duradouros.

A cultura organizacional acaba por ser afetada pelo clima, ou seja, quando este é negativo e desfavorável, a cultura acaba por ser afetada também por essa negatividade, podendo até passar a ser parte da identidade da organização.

Ao trabalhar com estes dois conceitos bastante importantes, a organização, está a lidar diretamente com os indivíduos, ou seja, com o capital humano, pois, tanto a cultura como o clima organizacional, ambos tem influência no absentéismo, no turnover, entre outros indicadores, devendo estes, ser sempre cuidados por parte da organização, para que não haja consequências negativas para nenhum dos lados.

De acordo com Ferreira (2012), o clima organizacional tem tendência para se apoiar em métodos considerados quantitativos, estes são aqueles que utilizam a avaliação, na recolha de dados e na análise dos dados, descreve fenómenos a partir de uma perspetiva externa. Contudo, a cultura organizacional, apoia-se mais em métodos qualitativos, explicando as normas tanto num ponto de vista interno como externo.

Em suma, salienta-se, que o clima organizacional está relacionado com a cultura, pois, tanto um como o outro acabam por refletir os modos de comportamentos dos indivíduos na organização e afetam também tanto a produtividade como o desempenho, contudo, embora se relacionem, ambos são distintos um do outro. Enquanto o clima, é diversas vezes modificado e alterado, a cultura dificilmente é modificada, pois existe sempre um padrão que os indivíduos devem seguir.

A cultura acaba por ser considerada, um conceito mais amplo, quando comparado com o clima, pois, como já mencionado diversas vezes anteriormente, esta pretende compreender e explicar a forma como os valores, normas e crenças, influenciam a forma das políticas e práticas organizacionais, contudo, o clima, avalia o impacto desses mesmos fatores no desempenho individual e organizacional, (Gonçalves, 2010).

Lima & Albano (2002) ressaltam que a cultura pode estar em constante mudança, enquanto o clima organizacional, é uma ferramenta mais fácil de se mudar, contudo, quem pode ajudar a resolver os problemas emergentes dessa mudança, são os gestores de recursos humanos.

Nunes (2017), afirma que pode ocorrer mudanças na cultura organizacional para melhorar o clima, contudo, primeiro é necessário conhecer os seus principais valores e as causas que levam às tomadas de decisões, diante disso, é possível, melhorar o ambiente de trabalho e a forma dos indivíduos se relacionarem dentro da empresa, em todos os níveis hierárquicos, com o intuito de ajudar a aumentar, o grau de motivação e consequentemente, o desempenho organizacional.

Tabela 2: Resumo das Definições de Ambos os Conceitos de Clima e Cultura Organizacional

Cultura Organizacional	Clima Organizacional
	
Valores	Perceção
Crenças	Comportamentos
Membros	Influência
Padrões	Membros
Métodos Qualitativos	Métodos Quantitativos

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 2, representa de forma genérica, as características atuais que apuram a diferença (afastamento) existente entre a cultura organizacional e o clima, contudo, é importante salientar, que apesar de existirem, todas as estas diversidades, estes dois fatores, não deixam de ter, outras características muito semelhantes. Logo, ressalta-se que entre o clima e a cultura, podem existir afastamentos e proximidades.

1.2 Motivação Organizacional

1.2.1 Conceito de Motivação

No campo da motivação são diversas as definições e interpretações, contudo, nem com o avanço do tempo e com a globalização, parece ter aberto caminho para um significado único, ou seja, chegar a um consenso absoluto.

De acordo com Bueno (2002) e Cortinhas (2014), citado por Oliveira (2017), este conceito é de grande importância tanto a nível organizacional como a nível pessoal, mas, só começou a ser ‘estudado’, no século XIX, com a Revolução Industrial, por efeito à emergência de certas dificuldades sociais e ao acréscimo do nível de vida educacional das populações.

Pintrinch (2003, citado em Sequesseque, 2019), considera que a expressão de motivação advém do verbo latino ‘movere’, que indica mover-se, na qual este termo aponta a um estado de despertar do organismo, um estímulo, uma força, que impulsiona o indivíduo na direção de novos futuros e de novas conquistas. As conjeturas da motivação procuram adquirir três aspetos essenciais, nomeadamente a energia, a direção e o comportamento, ou seja, o que leva um indivíduo a movimentar-se e a persistir em determinada tarefa, isto é, quem motiva a pessoa e quem lhe causa essa motivação, procura nela novos humores.

A motivação está presente no dia-a-dia do indivíduo, pois ela é necessária para iniciar, manter ou terminar qualquer ação, dessa forma, permite que o seu humano seja motivado pelo desejo de atingir um objetivo específico, (Fontaine, 2005).

Na perspetiva de Chiavenato (2006, citado em Sequesseque, 2019, p.4):

A motivação é algo que tem de estar dentro das pessoas e precisa de ser exercitada para o alcance dos objetivos, basicamente significa a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço a favor das metas, sob condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual, ou seja, a motivação refere-se às forças dentro de cada pessoa que a conduzem a um determinado comportamento.

A motivação está relacionada com os fatores intrínsecos, estes estão associados aos sentimentos positivos e são referentes ao conteúdo do trabalho, ao trabalho em si, à realização pessoal, ao reconhecimento e às responsabilidades que acabam por interferir na decisão de um indivíduo que pretende atingir um certo objetivo. Por outras palavras, considera-se uma força interior, alterada pela escolha da própria pessoa, sendo que este tipo de sentimentos está quase sempre presente na maioria das pessoas. Contudo, quando os fatores são extrínsecos, considera-se que existe apenas satisfação e não propriamente motivação, pois, este tipo de fatores se não forem geridos de forma equitativa levam à insatisfação e circulam em torno do contexto do trabalho, nomeadamente, as condições de trabalho, os salários, os prémios e os benefícios.

Logo, o autor Spector (2010, citado em Silva, F., Pereira, Filho, Silva, L., e Alves, 2017), afirma que a motivação tem a ver com a direção ou estímulo, intensidade ou esforço e com a persistência ou movimento de um comportamento ao longo do tempo, sendo que a direção ou estímulo, indicam as forças energéticas responsáveis pelo desencadear do comportamento. Quanto à intensidade ou esforço, pode ser caracterizado

pelo comportamento observado, ou seja, o esforço que uma pessoa coloca na realização de uma tarefa, já no caso da persistência ou do movimento, refere-se ao prolongamento no tempo do comportamento motivado.

Em contexto organizacional, é essencial que os líderes/gestores consigam e saibam como motivar os seus colaboradores, embora seja uma tarefa bastante complexa, mas, se for bem elaborada e os funcionários se sentirem valorizados e motivados, vai contribuir para o bom desempenho e conseqüentemente para um sucesso organizacional, melhorando dessa forma, aspetos relacionados com a produtividade e a competência destes. Ao resultar, num bom nível motivacional, vai evitar que os colaboradores se sintam, insatisfeitos e consigam concretizar os objetivos propostos pela organização de forma eficaz e num tempo útil.

Na motivação também é importante o papel dos líderes, que de acordo o autor Bass (1985, citado em Oliveira, 2017, p.7), “Liderar é o dom para motivar os indivíduos a fazerem mais do que é imaginado, estimulando a superação de interesses individuais em prol de interesses coletivos”.

Na perspetiva de Ribeiro (2019), todos os indivíduos tem os seus próprios motivos para se motivar, e esse sentimento está relacionado com as conquistas, ou seja, para onde pretendem ir e o que os move a ir.

Robbins (2009, p.150), tem uma perspetiva equivalente à que foi mencionada anteriormente, logo salienta que existe:

(...) três elementos-chave na definição de motivação, são a intensidade, direção e persistência. Intensidade refere-se a quanto esforço a pessoa despende. Este é o elemento a que mais nos referimos quando falamos de motivação. Contudo, a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida numa direção que beneficie a organização. Portanto, precisamos considerar a qualidade do esforço, tanto quanto a sua intensidade. O tipo de esforço que devemos procurar é aquele que vai em direção aos objetivos da organização e que são coerentes com eles. Finalmente, a motivação tem uma dimensão de persistência. Esta é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço.

A motivação não é uma variável que possa ser diretamente observável, pois, os motivos não são capazes de serem vistos, apenas se podem analisar os diversos comportamentos dos indivíduos e os resultados destes. Concluindo, a motivação, de uma

forma geral adota um papel crucial na maneira e na intensidade que o indivíduo realiza as suas tarefas.

Sousa (2012, citado em Gonçalves, 2017, p.9) salienta que “a motivação de um trabalhador está ligada aos seus desejos e ambições (progredir na carreira), bem como ao seu bem-estar dentro de uma empresa”.

É de salientar, uma variável importante para a motivação, ou seja, a comunicação, que segundo o autor Almeida (2013), a comunicação envolve todos os membros da organização no mesmo caminho, proporcionando-lhes uma ação comunicativa com maior envolvimento com a cultura da organização. Desta forma, a comunicação está ligada à motivação sendo necessário conhecer os interesses dos colaboradores e interligá-los com os objetivos da organização.

Para Máximo (2015, citado em Canhanga, 2019, p.14), “nas organizações é importante que a gestão cada vez mais procure motivar os seus colaboradores, mas, para isso é importante rever o ciclo motivacional, uma vez que, a motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva”.

O autor Teixeira (2005, citado por Oliveira, 2017), afirma que para que o termo motivação seja compreendido de forma clara, é necessário entendê-lo através do ciclo do comportamento motivado. Este ciclo, basicamente inicia-se com um estímulo para que uma determinada necessidade seja satisfeita, contudo, enquanto essa não se realizar, provoca nos indivíduos uma certa pressão, só acalmando quando este conseguir com que a necessidade seja satisfeita, pois só após a realização é que existe um equilíbrio. Logo, este procedimento torna-se num ciclo, pois à medida que satisfazemos uma necessidade aparece logo outra para que seja satisfeita, contudo, se a necessidade não conseguir ser saciada o indivíduo atinge um nível de frustração, provocando barreiras no ciclo.

De acordo com Sequesseque (2019), a motivação em contexto de trabalho manifesta-se pelo desempenho que o indivíduo demonstra em realizar as suas tarefas e a persistir nessa execução até obter o resultado desejado, ou seja, influencia diretamente a vontade e o comprometimento dos indivíduos no seu trabalho.

Na perspetiva de Cherques (1991, citado em Soares, 2015, p.45), “a motivação é o que influencia nos bons resultados da produtividade. Aqueles que ainda não perceberam que o sucesso de uma equipa depende da motivação vivenciam teorias ultrapassadas”.

É de salientar, de acordo com Wagner e Hollenbeck (2003, citado por Sequesseque, 2019, p. 20), a motivação:

É um fator crítico para o desempenho, e é através desta que existe um comprometimento que afeta positivamente o desempenho, contudo, é através das conquistas individuais de cada colaborador que a organização pode alcançar os seus objetivos e transformar a motivação individual em fonte de motivação coletiva, garantindo assim um bom desempenho da organização e um maior desempenho por parte de todos os colaboradores.

Para o autor Araújo *et. al* (2006), ninguém motiva ninguém, contudo, os gestores/líderes, têm a capacidade para proporcionar condições favoráveis, permitindo a satisfação dos indivíduos e conseqüentemente, permitindo uma maior motivação destes, levando-os a alcançar os objetivos pessoais e organizacionais.

Mações (2017), comprova a preceptiva do autor anterior, pois, considera que a motivação procura entender as forças que movem os colaboradores a entregar-se à organização, isto é, a acreditar na mesma e a lutar pelos seus objetivos.

Silva (2009), salienta que a motivação é a razão da ação, ou seja, o grau de motivação depende da estrutura do comportamento dos indivíduos. Nesse sentido, os comportamentos que promovem maior motivação tendem a ser constantes e mais eficazes, enquanto comportamentos que promovem menor motivação, tendem a ser mais facilmente largados.

1.2.2 Teorias de Motivação: Uma Breve Panorâmica

A motivação está associada a diversas teorias e pode ser explicada por múltiplos modelos, na qual investigam o comportamento do indivíduo e tentam compreender o que os motiva, bem como a explicação de que forma o processo de motivação ocorre no ser humano. Na década de 50, foi um período em que se desenvolveu bastante os conceitos de motivação, segundo Robbins (2009).

Estas teorias foram desenvolvidas na segunda metade do século XX, apresentando diversas perspetivas distintas. São de extrema importância porque foram construídas com base em estudos e representam esses mesmos, realizados por investigadores ao longo dos anos nas organizações. As teorias da motivação, são distinguidas, entre as teorias de conteúdo (necessidades internas e ligadas aos fatores intrínsecos) e as teorias do processo (necessidades extrínsecas).

De acordo com Ferreira (2012) salienta-se que todas as teorias se complementam e que o grande desafio, está em juntá-las e perceber o seu fundamento, quando se relacionam.

Diante o que foi referido anteriormente, de seguida será evidenciado apenas as teorias mais relevantes e importantes para este estudo, o que significa que não será analisado todas as teorias de conteúdo e de processo.

1.2.2.1 Teorias de Conteúdo

As teorias de conteúdo dizem respeito à determinação sobre os motivos ou às necessidades humanas, reconhecendo o comportamento e a dedicação dirigida à satisfação da mesma, ou seja, é uma teoria que procura explicar os fatores que motivam os indivíduos. Dentro deste grupo destacam-se nomeadamente, a hierarquia das necessidades de Abraham Maslow (1954), a teoria bifatorial (dos dois fatores) de Frederick Herzberg (1966), a teoria ERG (existência, relacionamento e crescimento) de Clayton Alderfer (1972), a teoria dos motivos de McClelland (1961), a teoria X e Y de McGregor (1960) e por fim a teoria dos fatores motivacionais de Katz e Kahn (1966).

1.2.2.1.1 Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow

Abraham Maslow foi um psicólogo americano bastante célebre nas décadas de 1940 e 1950, pois a sua teoria da motivação é provavelmente a mais conhecida por todos os indivíduos em geral. Ele fundamenta o conceito acerca da hierarquia das necessidades que possam ter influência no comportamento do ser humano.

Para Gondim, S., e Silva, N. (2004), a teoria de Maslow, baseia-se essencialmente, na experiência clínica dele, partindo do pressuposto de que as necessidade humanas,

possuem origem biológica e têm por base uma hierarquia, orientando o homem para o autodesenvolvimento e o crescimento pessoal (autorrealização).

Segundo o autor Wyse (2018) esta teoria, é considerada das mais importantes e utilizadas em vários estudos, na atualidade, pois, o autor Maslow, ordenou as necessidades humanas em cinco grupos, sendo que, quando maior for a necessidade, mais elevada será a motivação dos indivíduos para conseguir satisfazê-la, contudo, é essencial referir que apenas se passa para o nível seguinte da hierarquia, ou seja, o superior, quando a atual estiver definitivamente saciada.

Maslow representa as necessidades numa pirâmide e de acordo com o autor Ramos (2009), os indivíduos são motivados de acordo com a hierarquia, ou seja, existem as cinco necessidades tal como referido anteriormente, distinguindo-as em necessidades de nível superior (só serão satisfeitas quando as de nível inferior já tiverem sido concretizadas e são consideradas secundárias) e as necessidades inferiores (são consideradas de primárias).

A pirâmide de Maslow fornece uma visão hierárquica das expectativas e das necessidades do ser humanos, tendo por base cinco parâmetros, sendo eles, as necessidades fisiológicas (condições de sobrevivência e alimentação), as necessidades de segurança (seguros e planos de saúde), as necessidades sociais (sentimentos de pertença a grupos formais), as necessidades de estima (reconhecimento e visibilidade) e por fim as de autorrealização (atingimento do topo de carreira).

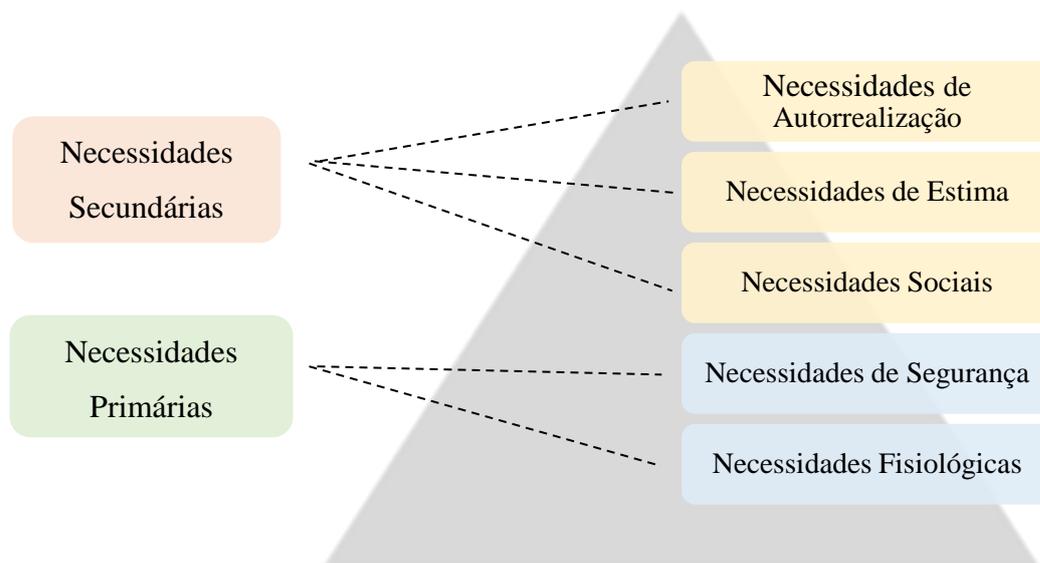


Figura 2: Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: Adaptado de Robbins (2009)

De acordo com a figura 2, podemos retirar algumas conclusões referentes a esta teoria de Maslow, na parte inferior da pirâmide, estão inseridas as necessidades fisiológicas, consideradas das mais importantes por estarem relacionadas com a sobrevivência de cada indivíduo. São exemplos dessas necessidades, o respirar (oxigénio), o comer, o beber, entre outros. Contudo, é muito importante referir que se estas necessidades não estiverem saciadas, os indivíduos, não vão subir o nível da pirâmide hierárquica.

Seguidamente, temos as necessidades de segurança, a que correspondem alguns exemplos, tais como, a proteção contra o perigo, o respeito, entre outros. “Estas necessidades assumem uma grande importância no comportamento do indivíduo” (Ramos, 2009, p.14).

No nível seguinte da hierarquia surgem as necessidades sociais, estas estão relacionadas com o afeto, a simpatia, a aceitação pelos outros, o envolvimento nos grupos/equipas, bem como, a aprovação pelas pessoas, tendo como elevado fator, a necessidade de fazer amizades. Contudo, é relevante referir que em contexto organizacional, estas necessidades estão relacionadas com os trabalhos em equipa e com as boas relações, mas, caso não sejam saciadas, podem gerar sentimento negativos.

Posteriormente, surgem as necessidades de estima que contêm como exemplo, o conhecimento, a admiração e a reputação. Contudo, caso os indivíduos não tenham esse sentimento de reconhecimento por parte dos outros, vai gerar uma frustração. O autor Ramos (2009, p.14), salienta isso mesmo, “...a frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, de fraqueza, de dependência e de desamparo, que podem conduzir à desmotivação por parte do indivíduo”.

Por fim, no topo da pirâmide, estão inseridas, as necessidades de autorrealização, que incluem a realização do potencial de cada indivíduo, utilizando os seus talentos. Neste nível da pirâmide o indivíduo sabe aquilo que é capaz, sabe o que realmente gosta e o que o faz feliz, basicamente quando atingem este parâmetro é sinal de que todas as anteriores já estão bem satisfeitas. Em contexto de trabalho, estas dizem respeito ao atingimento do topo de carreira, entre outras. Segundo o autor Maslow (1987, citado por Dialamícu, 2014, p.24), “enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas com recompensas externas, esta só pode ser satisfeita intrinsecamente e não pode ser observada nem controlada por outras pessoas”.

Com a teoria de Maslow pode-se concluir que as necessidades consideradas de nível mais baixo, devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais elevado. Segundo esta teoria, cada indivíduo tem de realizar uma escalada hierárquica de necessidades, para atingir a sua plena realização.

1.2.2.1.2 Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg

Frederick Herzberg foi um psicólogo e um importante professor norte-americano, foi ele o autor da teoria dos dois fatores, também chamada de bifatorial. Herzberg desenvolveu vários estudos ao longo das suas investigações, com o intuito de apurar quais os fatores que poderiam criar tanto insatisfação como satisfação num indivíduo num ambiente organizacional. Existem, de acordo com Ramos (2009), dois fatores fundamentais, distintos que orientam o comportamento do indivíduo no seu local de trabalho, nomeadamente, os fatores higiénicos e os fatores motivacionais.

Os fatores higiénicos são os fatores extrínsecos e os que previnem a insatisfação, giram em torno do contexto do trabalho envolvendo as condições de trabalho, nomeadamente, os salários, os prémios, relações interpessoais, entre outros. De acordo com Herzberg (1966, citado em Oliveira, 2017), este tipo de fatores geralmente não conseguem gerar motivação, apenas evitar que os indivíduos apresentem algum tipo de sentimento de insatisfação no ambiente organizacional.

Os fatores motivacionais são os fatores intrínsecos, associados aos sentimentos positivos, contribuem diretamente para a satisfação e estão relacionados com o conteúdo do trabalho, de acordo com Ramos (2009), ou seja, o trabalho em si, a realização pessoal, o reconhecimento, a autonomia, e a responsabilidade (um indivíduo trabalhador tem um gerador interno e executa as suas tarefas por si mesmo). Este tipo de fatores pode ser controlado pelo indivíduo visto que dizem respeito, aos sentimentos, à sua própria realização pessoal, ao seu reconhecimento, são aspetos internos da própria pessoa, não necessita de terceiros para os satisfazer.

Para Marins Filho (1995, citado em Gross, 2017, p.26), a questão da autonomia para um funcionário, “significa permitir o erro, acompanhar, treinar, ensinar, mostrar, rever, fazer junto, trocar ideias, oferecer apoio, e principalmente ouvir, para que não aconteça novamente esse erro”. Já para Alencar (1996, citado em Gross, 2017, p.26), a “autonomia

diz respeito ao grau em que a organização possibilita aos seus colaboradores a liberdade para inovar”.

Comparativamente ao modelo referido anteriormente de Maslow, os fatores higiênicos podem equiparar-se às necessidades fisiológicas, às necessidades de segurança e às necessidades sociais, ou seja, são os três primeiros níveis da pirâmide, e os fatores motivacionais podem equiparar-se às necessidades de estima e de autorrealização.

De acordo com o autor Herzberg (1974, citado em Dialamícuá, 2014, p.27), “(...) os únicos fatores capazes de motivar os indivíduos, contribuindo para elevados níveis de satisfação, são os fatores motivacionais sendo que os fatores higiênicos, apenas, conseguem reduzir ou anular a insatisfação.”

Num contexto organizacional, o auge das condições de uma organização surge quando se dá em simultâneo altos níveis de fatores higiênicos e motivação. Este é considerada uma situação ideal, pois todos os colaboradores se sentem bem e motivados e não existem grandes queixas contra o ambiente onde estão inseridos.

1.2.2.1.3 Teoria das Necessidades (ERC) de Alderfer

Alderfer também foi um psicólogo norte-americano, elaborou uma teoria em que o autor considera que os indivíduos são motivados por três categorias distintas, na qual é representada pela sigla ERC, que em português significa, existência, relacionamento e crescimento. Basicamente, Alderfer pegou na teoria de Maslow e reduziu as cinco necessidades humanas deste por apenas três grupos.

O primeiro grupo é referente às necessidades de existência, na qual engloba às necessidades fisiológicas e de segurança da hierarquia de Maslow, de acordo com Pedro (2014), ou seja, são aquelas consideradas mais básicas que os indivíduos devem satisfazer, entre elas, a alimentação, o respirar, a água, são aquelas indispensáveis à sobrevivência de todos.

Por conseguinte, surge as necessidades de relacionamento, que dizem respeito, às necessidades sociais da pirâmide de Maslow, e significa o desejo de estar em constante interação com os outros com intuito de serem mais sociais, ou seja, criarem relações interpessoais que lhes possibilitam uma boa satisfação.

Por fim, surge as necessidades de crescimento que engloba as necessidades de estima e de autorrealização da hierarquia de Maslow, dizem respeito ao desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal de cada indivíduo, ou seja, estes sentem-se plenos e autorrealizados.

Esta teoria de Alderfer, distingue-se da de Maslow, não só pelo facto de ser mais reduzida, mas também porque os indivíduos não necessitam de fazer uma escalada hierárquica, isto é, não precisam de satisfazer as nível inferior primeiro que as de nível superior, ou seja, todas as necessidades podem ser ativadas em simultâneo. O autor Alderfer (1969, citado em Oliveira, 2017, p. 19), considera que, “se uma necessidade superior permanecer insatisfeita o indivíduo pode regressar às necessidades inferiores, é o chamado princípio da regressão da satisfação, este tem um grande impacto na motivação dos trabalhadores”.

Este modelo, acaba por ser mais flexível que o modelo de Maslow, de acordo com Pedro (2014), porque cada indivíduo tem o seu grupo de prioridade, isto é, um indivíduo pode considerar que as necessidades essenciais para ele ser as de existência e logo a seguir as de relacionamento, enquanto para outros ser em primeiro lugar as de existência e em segundo as de crescimento.

1.2.2.1.4 Teoria X e Y de McGregor

McGregor foi um economista norte-americano e elaborou em 1960, um estudo que analisa o comportamento humano com base em duas teorias completamente distintas uma da outra, no entanto a teoria agrega a motivação à liderança. Estas duas teorias consistem em duas visões e estilos opostos, uma é positiva na qual está associada a Teoria Y e outra é negativa em que está associado a Teoria X, ambas são formuladas a partir dos estudos de Maslow e relacionadas com a teoria clássica da administração.

A primeira Teoria é a X, considera-se o trabalhador numa perspetiva negativa, de acordo com Sequesseque (2019), são pessoas que não têm muita capacidade para apresentar resultados por espontânea vontade, não estão dispostos a assumir responsabilidades, ou seja, não têm muita autonomia. Os indivíduos da Teoria X necessitariam de ser controlados e coagidos, caso contrário evitariam de todo o trabalho.

Esta teoria adota o lado negativo dos indivíduos, ou seja, assume que estes são preguiçosos e para a maioria deles o trabalho é mesmo considerado desagradável e pouco interessante, basicamente as organizações têm de insistir com o indivíduo para que ele execute a sua tarefa independentemente das opiniões. Por outras palavras, um indivíduo que tenha a Teoria X tem de ser gerido com alguma pressão, para que de alguma forma o trabalho seja considerado produtivo, pois, estes só pensam neles próprios e não na organização.

Em contrapartida, na Teoria Y, os indivíduos querem e precisam de trabalhar, sendo que os seus esforços são naturais, ou seja, não trabalham porque são forçados, mas sim porque se sentem felizes, motivados e satisfeitos com aquilo que executam. Os indivíduos são criativos, sendo que por vezes, equiparam as suas tarefas na organização, com horas de descanso e com situações de lazer.

O autor Gil (2010, citado em Manto, 2017, p.36), “considera que os colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação, e se dedicam para obter os melhores resultados, o desempenho baseia-se na autoestima e realização”.

Siqueira (2016), salienta que na teoria Y, o ser humano, está intrinsecamente motivado, ou seja, não existe indivíduos sem motivo, pois, são esses motivos, que os incentivam a procurar e a agir. Salienta ainda, que em contexto organizacional a teoria Y é aquela que deveria predominar, pois, os indivíduos, pensam na organização, incentivam a mudança e esforçam-se em tudo aquilo que propõem a fazer, ou seja, dirigem os seus comportamentos para a concretização dos objetivos da organização.

Gondim e Silva (2004), salientam que a teoria Y, trouxe ao de cima, que o desempenho do homem no trabalho, é um problema mais de natureza da gestão.

1.2.2.2 Teorias de Processo

As teorias do processo, procuram explicar como funciona o mecanismo da motivação, focando-se nos processos cognitivos e identificando os fatores que integram o processo de motivação pela qual o comportamento humano é direcionado e sustentado. Dentro deste grupo destacam-se nomeadamente, a teoria das expectativas de Vroom (1964), a teoria da equidade de Adams (1963), a teoria multifatorial de Porter e Lawler (1968), a

teoria da definição de objetivos de Locke e Latham (1990), e por fim a teoria do reforço de Skinner (1976).

De acordo com o autor Cunha (2007, citado em Lucas, 2013, p.25), estas teorias de processo, “procuram dar resposta à questão de como se desenrola o comportamento motivado, assim como à questão de como é que os acontecimentos ou recompensas interagem para motivar o comportamento numa dada direção”.

1.2.2.2.1 Teoria das Expectativas de Vroom

Vroom foi um psicólogo Canadense, na qual desenvolveu a teoria das expectativas na década de 60, ou seja, em 1964, procurando de alguma maneira explicar a motivação humana. Segundo Robbins (2009, p.166), esta teoria que Vroom desenvolveu é “atualmente, uma das explicações mais amplamente aceites sobre a motivação (...)”.

De acordo com Wyse (2018, p.140) “esta teoria, considera que os indivíduos possuem expectativas sobre os resultados que poderão vir das suas escolhas, em consequência das suas ações”. Para Gondim, S., e Silva, N. (2004, p.180), “a força da escolha, estaria relacionada com dois fatores, nomeadamente, as expectativas individuais e a avaliação das consequências esperadas por meio da comparação entre várias alternativas de ação”.

Os indivíduos, podem escolher o que para si lhes trará mais satisfação e mais benefícios, para posteriormente, adotarem um determinado comportamento consoante a perceção que têm desses benefícios. Basicamente o autor para desenvolver esta teoria, apoiou-se na análise de que a motivação dos indivíduos não depende exclusivamente dos objetivos individuais que estes possam ter, mas também do contexto de trabalho em que estão inseridos. Logo, a motivação dos indivíduos depende dos resultados de acordo com os seus comportamentos, sendo que quanto mais elevado eles forem maior será a motivação.

Esta teoria tenta explicar o processo motivacional, relacionando três forças básicas fundamentais, entre elas, a expectativa (o indivíduo tem a perceção de que um determinado esforço seu o levará a um bom desempenho), a instrumentalidade (o indivíduo acredita que quanto maior for o seu nível de desempenho mais rápido atingirá o resultado desejado, ou seja, o seu desempenho conduzirá a uma recompensa) e por fim,

a valência (valor atribuído aos resultados, isto é, quanto maior for o resultado alcançado maior será o nível motivacional dos indivíduos).

Na perspetiva de Sequesseque (2019), a primeira força, ou seja, a expectativa refere-se à perceção que um indivíduo possui em relação às suas capacidades para atingir um determinado objetivo, sendo que quanto maior for a expectativa maior será o seu nível de motivação, por outras palavras, a expectativa é a perceção que um indivíduo tem sobre o seu esforço sendo que este resultado o levará a atingir um bom desempenho.

Por conseguinte, a instrumentalidade, diz respeito ao grau em que o seu nível de desempenho o conduzirá na obtenção de uma recompensa, quanto maior for o seu nível de desempenho mais rapidamente consegue alcançar os objetivos desejados em função desse mesmo desempenho. Quanto mais elevado for a sua instrumentalidade maior será a probabilidade de um indivíduo estar motivado e satisfeito. Já a valência, refere-se ao valor que o indivíduo atribui aos resultados, sendo que quando maior estes forem, mais elevado será o nível motivacional.

Resumidamente, o nível de motivação é influenciado por estes três fatores referidos anteriormente, de acordo com Matias (2018), através de uma valência elevada, através da necessidade de alcançar um alto nível de desempenho, ou seja, a instrumentalidade, e através da perceção que um indivíduo têm de que um esforço elevado o conduzirá a um resultado esperado, ou seja, a expectativa.

1.2.2.2 Teoria da Equidade de Adams

Stacy Adams foi um notório psicólogo do trabalho e do comportamento, na qual desenvolveu nos anos 60, em 1963, a teoria da equidade. Segundo Adams (1963, citado por Lopes, 2012, p.16), este defende que, “ o comportamento humano se orienta pela perceção pessoal de cada um sobre a razoabilidade ou justiça referente a um contexto laboral, comparando o seu desempenho e os respetivos benefícios com o desempenho e benefício dos outros em situações idênticas”.

Esta teoria, por outras palavras salienta que os indivíduos detetam certas discrepâncias quando comparam os seus benefícios e o seu ganho com os benefícios e o ganho dos outros, ou seja, basicamente o indivíduo é baseado na comparação entre os inputs (o que

recebe) e os outputs (o que dá), ou seja, compara o seu empenho e as suas recompensas com o valor e os benefícios dos outros.

Não se pretende que com esta teoria exista uma igualdade, pois, os indivíduos são recompensados consoante o seu esforço e desempenho, é impossível todos receberem as mesmas recompensas pois todos eles mostram esforços distintos. Contudo, é aqui que os indivíduos desenvolvem comportamentos em que detetam as desigualdades, por vezes, sentindo-se menos motivados, esforçados e injustiçados, acabando por exigir recompensas mais elevadas.

Quando o indivíduo deteta que existe uma iniquidade, isto é, quando este percebe que as suas recompensas são diferentes das dos outros, optam por alterar o seu comportamento, ou seja, reduzem os seus esforços na execução das tarefas, reclamam das recompensas recebidas, trabalham com menos quantidade, mas reduzem na qualidade das suas tarefas e por vezes, em última instância acabam por abandonar a organização.

Em contexto de trabalho, os indivíduos sentem-se motivados e satisfeitos quando são recompensados de igual forma, ou seja, quando existe uma equidade e essa seja justa, também quando o ambiente de trabalho em que estão inseridos é agradável e estável, trazendo como consequência um aumento da produtividade e da qualidade, na execução das tarefas propostas.

Para que os indivíduos mantenham os seus esforços, desempenhos e esteja presente a equidade, é necessário que, se altera os inputs, ou então os outputs para que não exista a comparação de recompensas ou outros fatores entre eles, de acordo com Pedro (2014), estas alterações devem ter em conta todas as características pessoais de cada indivíduo e o tipo de iniquidade, ou seja, a falta de equidade existente.

1.2.2.2.3 Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham

Edwin Locke e Gary Latham eram psicólogos americanos e foram pioneiros da teoria da definição de objetivos em 1990. Esta teoria parte do pressuposto que os indivíduos alcançam um nível motivacional mais elevado no trabalho se estabelecerem objetivos claros e bem definidos.

Os objetivos são o resultado desejado em qualquer atividade, logo, estes devem ser explícitos de forma concreta, pois afetam o modo de desempenho numa tarefa. Estes devem dotar-se de cinco características específicas reunidas através do acrónimo SMART, de acordo com Rainha (2016), para que o nível de desempenho seja elevado e positivo, portanto os objetivos fixados devem ser, específicos, ou seja, as metas devem ser claras, mensuráveis, ou seja, o indivíduo deve ter a possibilidade de acompanhar todo o seu progresso no trabalho para que se sinta motivado, devem ser também atingíveis, ou seja, evitando o desânimo dos indivíduos. Devem ser realistas, isto é, os objetivos não devem ser superiores ao meio que a organização permite, e por fim devem ser temporais, ou seja, os objetivos devem ter uma duração e prazos estipulados.

Esta teoria declara que os objetivos mais desafiadores para os indivíduos, são aqueles difíceis de alcançar, pois, aqueles considerados fáceis não são considerados desafiantes. Por exemplo, para um estudante, o objetivo mais desafiador pode ser obter uma nota elevada de final de curso, de modo, a ter um futuro de que realmente se orgulhe e se sinta feliz e concretizado, ou seja, constata-se que este objetivo embora seja difícil, não é impossível de o alcançar.

De acordo com Robbins (2009), outra das conjunturas importantes para o sucesso desta teoria, é a transmissão de um feedback pois este fator conduz a um melhor desempenho dos indivíduos, pois estes vão ter a noção e a perspetiva daquilo que estão a executar no local de trabalho, ou seja, vão conseguir ter um feedback relativo ao seu progresso e à efetividade dos seus esforços tendo como consequência o aumento da produtividade e do nível motivacional.

Resumidamente, de acordo com a perspetiva de Lucas (2013), esta teoria afirma que a definição dos objetivos específicos, conduz a elevados níveis de desempenho, ou seja, os objetivos fixados devem ser tanto específicos como difíceis de alcançar, pois, quanto mais elevado for o seu nível de atingimento maior será o nível de desempenho e motivação de todos os indivíduos.

Esta teoria de acordo com diversos autores, tem sido especialmente proveitosa para a compreensão de como os indivíduos se comprometem com objetivos, deixando dessas forma mais ciente o modo pelo qual as recompensas extrínsecas afetam os objetivos de desempenho que os indivíduos estabelecem.

1.2.2.2.4 Teoria do Reforço de Skinner

Frederic Skinner era um psicólogo norte-americano e desenvolveu a chamada teoria do Reforço. Esta teoria, parte do pressuposto de que o reforço possa condicionar o comportamento dos indivíduos, sendo que este pode ser determinado por experiências positivas (tende a repetir-se), ou então, por experiências negativas (tende a não se repetir, ou seja, desaparecer).

Em contexto organizacional, de acordo com Monteiro (2020), todos os gestores, tentam conduzir os indivíduos a estimularem comportamentos positivos e agradáveis, e por sua vez, tentam desmaterializar os comportamentos negativos e desagradáveis, ou seja, tentam impedir que estes se desmotivem. Contudo, nas organizações é possível que existam dois tipos de trabalhadores, os que se interessam realmente por todas as tarefas e se esforçam por as executar da melhor maneira possível e aqueles que fazem o mínimo possível, sendo que a diferença entre ambos, está diversas relacionada com a motivação.

Dentro desta teoria, são destacados quatro fatores importantes que permitem controlar o comportamento organizacional de todos os indivíduos, entre eles, o reforço positivo, o reforço negativo, a extinção e por fim a punição.

O reforço positivo, quando acontece, traz benefícios agradáveis para os indivíduos, ou seja, possibilita persuadir o comportamento desejado, muitas das vezes, atribuindo recompensas, de maneira que este comportamento se possa repetir no futuro. O reforço positivo acontece através de recompensas, promoções, entre outras.

Por sua vez, o reforço negativo, na perspectiva de Sequesseque (2019), consegue prever consequências negativas e indesejáveis para o indivíduo, ou seja, pretende debilitar um determinado comportamento em proveito de outro, ou seja, permite que os comportamentos desejados sejam repetidos, de maneira a evitar que os indesejados se repetiam e algo desagradável aconteça. O reforço negativo, condiciona o indivíduo a este não se comportar de maneira negativa, isto é, desagradável.

A extinção, é um processo de diminuição dos comportamentos que não são compensados ou positivos, apagando dessa forma, todos aqueles negativos e indesejáveis, ou seja, evitar que estes se manifestem. Por fim, a punição, aplica-se quando surge um

comportamento indesejável, com o objetivo de o suprimir ao determinar resultados negativos, ou seja, vai permitir diminuir a frequência desse comportamento.

Resumidamente, o reforço sem dúvida que influencia o comportamento, ou seja, o esforço que cada indivíduo assume na execução das tarefas no seu local de trabalho, são afetados pelos seus comportamentos. A probabilidade de um comportamento se voltar a repetir, depende fundamentalmente das consequências que este possa trazer para si.

1.2.3 Motivação Intrínseca e Extrínseca

A motivação está relacionada com dois conceitos diferenciados, nomeadamente, o conceito de motivação intrínseca e o de motivação extrínseca. Vallerand (2004, citado em Correia, 2016), considera que a motivação intrínseca é determinada, por fatores internos, ou seja, são estes que fazem mover os indivíduos para se comportarem e agirem de determinada maneira, direcionando-os dessa forma para a realização das tarefas propostas e conseqüentemente para a concretização dos objetivos estipulados.

Correia (2016), refere que a motivação intrínseca pode ser dividida em três subtipos, nomeadamente:

“Na motivação para o “saber” (em que a pessoa pretende aprender com essa atividade), a motivação para atingir os objetivos (com o intuito de se ultrapassar em algo) e na motivação por estimulação (em que a pessoa apenas quer obter a sensação de algo), como por exemplo, (...) o reconhecimento, a realização pessoal, a possibilidade de progressão na carreira, entre outros.”

Sem a motivação os indivíduos não se conseguem sentir dispostos para realizar as pequenas tarefas do dia-a-dia, ou seja, todos eles tem um estímulo, estando relacionados com fatores internos (emoções) ou externos (relações e ambiente de trabalho). Independentemente da perspetiva, os motivos que levam os indivíduos a agirem, dependem unicamente dos mesmos.

Os fatores intrínsecos promovem a motivação, pela sua ação na satisfação das necessidades superiores do trabalhador (realização pessoal e possibilidade de progredir na carreira), de acordo com o autor Ribas (2011).

Para Deci e Ryan (2012), na motivação intrínseca, o comportamento dos indivíduos é sustentando intrinsecamente, ou seja, quando estes se sentem vinculadamente autónomos

e competentes perante determinadas tarefas/atividades, que se propõe a realizar. Dessa forma, estes referem que os indivíduos intrinsecamente motivados desenvolvem maiores esforços de forma a alcançar os objetivos organizacionais. Para estes autores, a motivação intrínseca caracteriza-se, por ser aquela que não existe uma recompensa agregada, para além das tarefas em si, os indivíduos realizam as suas tarefas sem pensar que irão receber algo em troca. Logo, afirma-se que este tipo de motivação está associado à realização pessoal ou ao trabalho em si, invocando-se dessa forma, às competências de autodeterminação.

Lira e Silva (2014), afirmam que os indivíduos que são intrinsecamente motivados, são aqueles que têm um locus de controlo interno associado, atribuindo o seu comportamento às necessidades internas, esforçando-se por obter recompensas que saciem tais necessidades intrínsecas.

A reforçar a ideia da motivação intrínseca, Cameron *et. al* (2006), salienta a perspetiva das recompensas, sendo que estas especificamente não se encontram presentes, ou seja, é algo intangível, onde não existe recompensas, apenas a própria vontade do indivíduo em realizar determinadas tarefas. Exemplos dessas motivações, temos o crescimento pessoal, a autoestima, os sentimentos de autorrealização, o desenvolvimento das competências e aptidões.

Por outro lado, a motivação extrínseca, contrariamente à referida anteriormente, é determinada por fatores externos e está relacionada com o facto de por exemplo, quando um indivíduo realiza uma certa atividade é motivado por objetivos externos, como por exemplo, recompensas. De acordo, com os autores, (Fernandes, A., Qualharini, Fernandes, J., e Pinheiro, 2016), a motivação extrínseca, teve uma maior relevância e progressão através dos estudos das teorias comportamentais, em que qualquer atitude poderia ser alterada através de técnicas de condicionamento, ou seja, os indivíduos levavam a cabo a finalidade de obter alguma recompensa ou evitar alguma forma de punição.

Em suma, na motivação intrínseca, os indivíduos salientam comportamentos estimulados pela satisfação/alegria do trabalho em si, originado na pessoa que o vai realizar.

Ribas (2011), afirma que motivação extrínseca, está ligada aos fatores externos e reflete a realização de uma determinada atividade, com o propósito de alcançar uma recompensa, ou seja, os indivíduos são apenas motivados com recompensas tangíveis, logo, se estas condições não existirem vão criar sentimentos de insatisfação nos indivíduos.

Lira e Silva (2014), salientam que a motivação extrínseca é proporcionada por uma satisfação que é independente da tarefa em si e são controlados por outrem que não o próprio indivíduo, exemplo disso, são os colegas de trabalho, o ambiente em si e as recompensas dadas pelas organizações (salários, prémios de produtividade, dias extra, entre outros).

A motivação extrínseca ganhou forças através da teoria dos comportamentalistas, na qual, qualquer comportamento pode ser modificado através de técnicas de condicionamento, como recompensas e punições. Nesse sentido, a questão das recompensas externas tornou-se um ponto importante para determinar um desempenho satisfatório.

Na perspetiva de Marques (2018), a motivação extrínseca, está conectada ao ambiente, às situações e aos fatores externos, não são os indivíduos os responsáveis por essa motivação, mas sim, o ambiente em que estes estão inseridos, as relações que ele detém e interage e as novas situações diárias que eles têm de lidar.

De uma forma geral, depois de ter sido analisado os dois conceitos, constata-se que a motivação intrínseca é a que deveria ser a mais apropriada para o indivíduo, pois, a sua aprendizagem tende a ser mais duradoura. Por exemplo, um indivíduo que trabalhe para ganhar dinheiro enquanto frequenta o seu curso é considerado uma motivação extrínseca e não é de toda uma visão descartada, pois, até é considerado um ótimo esforço.

Um indivíduo tende a perder mais rapidamente o entusiasmo quando é concebido por fatores extrínsecos (recompensas materiais ou sociais), ou seja, um indivíduo que decide escolher um determinado curso porque é o que realmente quer para o seu futuro, e um indivíduo que decide escolher um determinado curso por incentivo de terceiros, no primeiro caso o indivíduo vai estar muito mais motivado a frequentar o que realmente quer e gosta vai conseguir obter uma aprendizagem mais duradoura em comparação com o segundo caso, que vai andar contrariado e insatisfeito.

Em suma, comprova-se que uma das grandes vantagens da motivação intrínseca é que a mesma tende a manter-se ao longo do tempo, enquanto, a motivação extrínseca tem tendência a desaparecer quando é retirado o fator motivador externo.

A motivação intrínseca é o nível representativo de maior autodeterminação, sendo por isso, a forma de motivação mais importante para o desempenho e bem-estar de um indivíduo. Este tipo de motivação sustenta e mantém a forma mais eficaz, o comportamento do que a motivação extrínseca e recompensas extrinsecamente geridas. (Deci *et.al*, 2002).

1.2.4 Motivação e Cultura: Uma Introdução

A cultura é fundamenta, para a compreensão de qualquer organização, formada por crenças, hábitos, valores e comportamentos, que são partilhados pelos membros de uma dada organização.

De acordo com Aires (2016), uma boa cultura exerce influência nos comportamentos organizacionais, ajudando dessa forma a criar um nível elevado de desempenho e motivação dos indivíduos na organização. Logo, uma gestão eficaz da cultura passa por uma integrada gestão dos fatores críticos de sucesso na gestão de recursos humanos.

Dessa forma, afirma-se que a cultura organizacional é uma componente, determinante nas ações e no sucesso organizacional, em consequência da sua implicação na motivação e no desempenho de todos os indivíduos em contexto organizacional. Num mundo globalizado em que vivemos, as perspetivas económicas, sociais e organizacionais, sofreram diversas alterações, principalmente devido ao avanço tecnológico, logo, percebeu-se que é fundamental, desenvolver e valorizar as pessoas para que estas consigam enfrentar todas as mudanças existentes, com máxima produtividade e motivação, principalmente, mudanças existentes nos padrões organizacionais, portanto, fazer um diagnóstico da cultura organizacional existente, revela-se um fator crítico de sucesso.

Esse diagnóstico vai permitir entender, os pontos fulcrais que necessitam de ser trabalhados dentro da organização e dará clareza sobre qual as prioridades a ter em conta.

É a forma mais eficaz de inspirar, motivar as equipas de trabalho, praticando princípios capazes de levar a empresa ao sucesso.

Pretende-se que as organizações, consigam alinhar o seu sistema de recompensas, de forma, a motivar os seus colaboradores, alcançando dessa forma bons resultados, alinhando os indivíduos com a cultura, orientando os seus comportamentos e dessa forma, conseguir reforçar e apoiar a cultura.

Para Nunes *et.al* (2017) a cultura tem de ser propícia à motivação dos funcionários, pois, poucas são as organizações, que verdadeiramente têm interesse em ouvir o que os indivíduos pensam, sobre as suas expectativas, tanto profissionais, como pessoais, sobre o ambiente de trabalho em que estão inseridos, sobre a sua liderança e sobre as suas relações de trabalho. Sem o fator humano, as organizações não funcionam e sendo a cultura uma variável transmitida entre elas, então o líder necessita de utilizar estratégias para controlar possíveis problemas que venham a acontecer, têm de se capazes de prever possíveis situações desagradáveis.

É bastante notória a importância que a cultura detém na organização, pois, é formada das características do clima organizacional existente. Os aspetos culturais, levam à construção do clima no ambiente de trabalho o que é crucial para a realização das atividades existentes e para a motivação de todos os colaboradores, logo, se tudo funcionar nas perfeição, a organização terá um bom diferencial competitivo e de excelência, quando comparativamente com as outras empresas.

Para Ferreira (2020), a cultura organizacional influencia a motivação dos indivíduos, sendo que cada vez mais, é necessário que esta seja equilibrada, para levar os indivíduos a altos níveis de desempenho e, conseqüentemente, à eficácia e eficiência das organizações.

Na perspectiva de Lopes *et.al* (2015), a motivação deve estar ligada com a cultura organizacional, pois, é através dela que se mantém os colaboradores incentivados e satisfeitos na empresa de que fazem parte, bem como, os estimulam a produzir mais, progredindo dessa forma, na sua carreira profissional. A cultura de uma empresa é manifestada na forma como esta lida com os seus colaboradores, na liberdade e confiança que esta deposita neles e nas relações existentes no ambiente de trabalho.

De acordo com Pettigrew (1979), a cultura organizacional, manifesta-se através de símbolos, mitos, linguagens, sendo que estes, vão refletir valores, crenças e pressupostos, criando expectativas, que por sua vez caracterizam valores organizacionais e proporcionam padrões de comportamento. Lousã *et.al* (2015), afirma que são essas crenças e esses pressupostos que motivam o comportamento e a ação dos indivíduos nas organizações, facilitando a ligação entre a empresa e os membros que dela fazem parte.

Robbins (2009), afirma que embora a cultura organizacional tenha diversos pontos de interseção com a motivação no trabalho, ela pode ser caracterizada como um termo descritivo, referindo-se à maneira como os indivíduos percebem as características da cultura na empresa de que fazem parte, já a motivação, refere-se à forma como os colaboradores se sentem em relação às expectativas da empresa.

Os gestores de Recursos Humanos são capazes de transformar a cultura de uma organização, aprimorar a criação de valor e aumentar a produtividade/motivação dos membros da empresa. Contudo, a cultura é considerada uma das forças mais importantes, capaz de influenciar o comportamento dos indivíduos, logo, o processo de mudança/transformação é considerado algo bastante difícil, exigindo muito tempo.

Siqueira *et.al* (2015) a cultura organizacional é um fator de grande importância para as organizações, pois, apresenta um forte e progressivo impacto no desempenho/motivação das empresas, sendo o clima um reflexo da cultura. Independentemente do tamanho, todas as organizações têm a sua cultura, ou seja, a sua identidade, onde é transmitida para os colaboradores.

Todas as organizações que adotem uma cultura centrada nas pessoas, e que dessa forma os valorize, estão a permitir que estes cresçam e se desenvolvam dentro e fora da empresa. Este tipo de cultura vai atrair e reter talentos trazendo vantagens competitivas para a organização, respeitando dessa forma a qualidade de vida dos seus funcionários, permitindo que estes se sintam mais motivados e satisfeitos no local de trabalho.

Schein (2004), refere que a motivação e a capacidade de intervir no processo de cultura, são importantes para qualquer liderança, sendo que são os líderes com as suas ações que vão produzir a cultura da organização.

Vasconcelos *et.al* (2017) evidenciam que existe um comprometimento e um envolvimento dos indivíduos com os valores organizacionais (cultura), logo, nesse sentido, explica-se o comportamento destes e daí a preocupação em perceber a motivação dos mesmos. O desejo de alcançar determinado objetivo, vai motivar o comportamento do indivíduo, sendo essa motivação intrínseca (pessoal e interna), no entanto, em ambiente organizacional existe a necessidade do envolvimento e entendimento da cultura da organização (valores/crenças) para alcançar os objetivos. Nesse ponto de vista, os funcionários vão estar motivados a atingir as metas e objetivos, pois, vão sentir que a organização os valoriza.

A cultura tem a capacidade de promover o sucesso e o crescimento de uma organização ao conseguir que os valores, motivações e necessidades dos trabalhadores sejam canalizados na direção dos objetivos organizacionais.

De acordo com Groysberg *et.al* (2018), a evolução cultural, consegue ajustar a capacidade humana e conseqüentemente, influenciar a motivação dos indivíduos para a execução das suas atividades.

Em suma, Sokro (2012), explica que os trabalhadores são o fator crucial para a competitividade de qualquer organização e que a força da sua cultura pode formar uma estrutura altamente complexa, existindo uma clara interdependência entre a organização e os seus membros, contudo, é de salientar que para garantir a motivação a cultura deve ser estimulada.

A motivação é um dos fatores chave do clima organizacional e a cultura, por sua vez, desempenha um papel crucial, em qualquer organização, pois, reflete a maneira como os indivíduos se sentem em relação ao seu trabalho, aos seus níveis de motivação e o comprometimento que os indivíduos tem com a empresa, logo, a interação entre eles é que vai dar origem à cultura organizacional.

1.3 A Influência do Clima Organizacional na Motivação Intrínseca: Uma Perspetiva na Gestão de RH

Ambos os conceitos são de extrema importância para as organizações, o clima é um fator pertinente para a satisfação dos colaboradores traduzindo dessa forma, a percepção

que estes têm em relação ambiente de trabalho, bem como as atitudes e os comportamentos que estes produzem, permitindo à organização, adotar novas mudanças de acordo com os resultados obtidos na pesquisa de clima. Por outro lado, a motivação, está baseada nas forças que movem os indivíduos a executar determinada ação, logo, através deste fator, as organizações, podem obter uma grande vantagem competitiva em relação aquelas que têm indivíduos pouco motivados.

Portanto podemos afirmar, que à partida o clima está relacionado com os níveis de motivação dos indivíduos, isto é, quando a perceção que os indivíduos têm sobre o ambiente de trabalho for favorável, vai-se traduzir em relações de trabalho harmoniosas, interesse e colaboração na execução das tarefas, apresentando elevados níveis de motivação. Contudo, em contrapartida, se a perceção sobre o ambiente de trabalho for desfavorável, vai traduzir-se em níveis baixos de motivação, através da qual, os indivíduos vão demonstrar pouco interesse nas tarefas e apresentando sentimentos de frustração.

Garcia (2011), salienta que numa organização, em que os colaboradores estejam motivados dificilmente irá existir um clima organizacional negativo. Por outras palavras, o clima e a motivação estão interligados, pois, organizações em que os colaboradores estejam satisfeitos, transformam facilmente, um bom clima organizacional.

A hierarquia das necessidades de Maslow, referente às teorias da motivação, é facilmente associado com o clima organizacional, ou seja, quando o gestor de RH, utilizada a ferramenta de pesquisa de clima, para avaliar os membros da organização e é bem elaborado tendo em conta todos os fatores relevantes, permite que os indivíduos tenham a perceção se as suas necessidades tanto as fisiológicas, ou seja, as primeiras, como as de autorrealização, as últimas, estão a ser concretizadas eficazmente.

Sinaga *et. al.* (2019) salienta que o clima organizacional é considerado uma das variáveis que tem efeito positivo na motivação intrínseca. Portanto, se o clima for positivo, terá impacto no aumento da motivação dos funcionários, contudo, é necessário que sejam definidos objetivos e metas para que os funcionários caminhem em prol disso, capazes de os alcançar, mantendo-se motivados.

O desempenho das organizações depende da gestão de RH, das pessoas que as constituem e da forma, como tudo está estruturado, logo, todo o investimento é necessário

para o desempenho organizacional, contudo, é fundamental que as empresas tenham uma visão global do contributo de cada membro de que dela faz parte, conseguindo dessa forma, proporcionar, o envolvimento, o empenho e a motivação tanto individual, como grupal.

Diversos autores referem que a motivação acaba por ser considerado um fator do clima organizacional, na medida em que afeta os resultados de uma organização, ou seja, são diversos os motivos que levam ou não um indivíduo a estar motivado no seu local de trabalho. Quando existe níveis baixos de motivação o clima também acaba por ser negativo, e o mesmo aconteceria se o clima fosse negativo, acabaria por representar níveis baixos de motivação por parte dos indivíduos, pois era sinal que algo não estava a correr corretamente na organização.

De acordo com Chiavenato (2009, p.60), “o conceito de motivação no nível individual conduz ao clima organizacional no nível da organização”. “O conceito de clima organizacional envolve um quadro amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação”. Ainda sobre o mesmo autor, Chiavenato (2009, p.61), “(...) o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado”.

Para Storey (1989), a gestão de RH, proporciona aos membros da organização, a capacidade de adquirirem conhecimentos através da formação profissional, estimulando o comportamento de motivação intrínseca e satisfação. Este departamento deve estimular os indivíduos para o envolvimento, o empenhamento, e incentivar a execução das suas tarefas, contribuindo dessa forma para eficácia organizacional.

Todas as organizações necessitam dos indivíduos para conseguirem obter o sucesso desejado, por isso, quanto mais elevado for o seu nível motivacional, principalmente a motivação intrínseca, melhor será a produtividade e o desempenho na execução da sua função, logo, é fundamental que se aplique a pesquisa de clima organizacional, pois, esta serve para que a organização possa verificar tanto a motivação, como a satisfação de cada funcionário.

A motivação é uma condição intrínseca dos indivíduos, podendo variar de acordo com os interesses individuais de cada um, contudo, o clima está relacionado com este conceito, na medida em que, analisa as perceções dos indivíduos, conseguindo detetar os motivos pelas quais eles produzem um determinado comportamento num dado momento.

Os fatores motivacionais (intrínsecos), estão relacionados com o ambiente de trabalho, logo, incidem sobre o clima organizacional, pois os indivíduos através das suas perceções conseguem ter uma visão acerca da possibilidade de crescimento na empresa, bem como o grau de reconhecimento desta.

O gestores de RH, através da ferramenta do clima organizacional conseguem medir a qualidade de trabalho, logo, influenciam os resultados da organização, uma vez que, projetam os níveis de motivação e satisfação. Para que a organização consiga obter todo o sucesso e cumprir todos os objetivos, é necessário que os colaboradores estejam motivados, sobretudo intrinsecamente, e que o clima organizacional seja positivamente favorável.

De acordo com Costa (2016, p.34), “A motivação é o “iceberg” incitador de um clima propício, e consequentemente responsável pela interação da dinâmica organizacional”. Já para Almeida *et al.* (2012), o clima organizacional é o fator determinante no quadro motivacional dos colaboradores.

Todas as empresas possuem o seu tipo de clima organizacional, resultado do fator humano, contudo, são vários os fatores que o influenciam, como a motivação, o ambiente de trabalho, os horários, a renumeração entre outros vários. Portanto, o clima deve ser favorável proporcionando, motivação e satisfação para todos os colaboradores, além das boas relações entre todos os membros da empresa.

Para Araújo (2015), o clima organizacional, diz respeito a aspetos, que permitem identificar os fatores que afetam negativamente ou positivamente, a motivação dos indivíduos, numa organização.

Em contrapartida, o autor Yantu (2018), refere que os colaboradores são intrinsecamente motivados, portanto, por essa razão, o clima organizacional poderá não exercer qualquer influência na sua motivação.

Para Gonçalves (2010), a gestão de RH, assume cada vez mais um papel importante no desenvolvimento de todos os colaboradores, vocacionando uma aprendizagem contínua, inovadora e uma análise nas estruturas organizacionais e nos estilos de liderança, fatores esses relevantes, na análise do clima organizacional.

Luz (2003) afirma que avaliação do clima organizacional é da responsabilidade do departamento de RH, logo, esse compromisso desse ser assumido por indivíduos com cargos de gestão, na medida em que a análise que estes vão deter da avaliação do clima, ou seja, a percepção do grau de satisfação e motivação, das expectativas dos indivíduos e das necessidades da equipa de trabalho, vão constituir fatores relevantes e importantes para o sucesso de qualquer organização, proporcionado um bom nível de qualidade de vida de todos os colaboradores.

Como mencionado anteriormente, para Deci e Ryan (2012), na motivação intrínseca, o comportamento dos indivíduos é sustentado intrinsecamente, ou seja, quando estes se sentem vinculadamente autónomos e competentes perante determinadas tarefas/atividades, que se propõe a realizar. Dessa forma, estes referem que os indivíduos intrinsecamente motivados desenvolvem maiores esforços de forma a alcançar os objetivos organizacionais. Neste ponto de vista, os gestores de RH, vão conseguir obter as devidas percepções acerca dos seus colaboradores e agir em conformidade, permitindo que estes alcancem os seus objetivos mais facilmente, quando comparativamente aos indivíduos que são extrinsecamente motivados.

Kopelman (1990, citado em Fontes, 2011), afirma que o departamento de RH, tem um efeito direto no clima organizacional, e este por sua vez, influencia a motivação intrínseca, a satisfação e envolvimento dos indivíduos.

Para a gestão de RH, a análise do diagnóstico alcançado através da ferramenta do clima organizacional, é considerado um instrumento de grande importância para a melhoria da qualidade de vida, para o aumento da produtividade, motivação intrínseca, políticas internas e desempenho, de todos os membros de uma dada organização. Ao avaliar o clima organizacional, os gestores de RH, vão conseguir obter uma visão acerca do estado da organização e das relações com outras variáveis organizacionais e individuais, o que vai possibilitar ajustar as necessidades entre várias dimensões, ficando mais próximo o alcance das metas e objetivos organizacionais.

De acordo com o autor Ivancevich (2008), cada vez mais as organizações consideram a gestão de RH com um “centro de lucros” e não apenas como um “centro de custos”, como era na década passada.

Verifica-se que, atualmente, nos dias que correm, a gestão de RH, tem evoluído significativamente, passando a ser mais centrada/direcionada para a motivação dos colaboradores e por sua vez ter um impacto muito importante no desempenho organizacional.

Para que o clima organizacional seja positivo, os gestores de RH, devem estimular os seus colaboradores e dar-lhes as melhores condições de trabalho, permitindo por sua vez, que estes estejam intrinsecamente motivados. É da responsabilidade de um gestor de RH, comandar e controlar o clima que acontece na organização, pois, o mesmo deve passar os valores culturais que a empresa utiliza para a sua sobrevivência, motivando os seus funcionários, permitindo que dessa forma, eles possam desenvolver as suas tarefas da melhor forma possível.

Em suma, salienta-se que os gestores de RH, tem o papel de proporcionar aos seus colaboradores, liberdade de decidir como executar o seu trabalho, oportunidades de progredir na carreira, reconhecimento profissional, pois, dessa forma, eles vão estar intrinsecamente motivados e por sua vez, o clima organizacional vai ser positivo, permitindo à organização a concretização das suas metas e objetivos.

O capítulo seguinte, é referente à metodologia, onde serão lembrados, novamente, os objetivos, tanto o geral como o específico. É apresentado o tipo de investigação, que neste caso concreto, é o estudo de caso, exploratório e não probabilístico. Também serão divulgados, os pressupostos teórico metodológicos e as hipóteses. Será evidenciado, a amostra (entrevistados) e o universo (departamento de RH). Em seguida, será feita referência, ao instrumento metodológico que será utilizado para recolher os dados, que neste caso, é a entrevista (semiestruturada) relativa às temáticas apresentadas, numa empresa do norte do país, assente numa análise de conteúdo. Por fim, será elaborado, a discussão dos resultados obtidos na entrevista feita aos informantes privilegiados, do departamento de RH, bem como as devidas conclusões referentes à investigação em geral, tanto da abordagem teórica como da prática.

Capítulo II: Estudo Empírico

Após a pesquisa bibliográfica e o respetivo enquadramento teórico, sobre a motivação e o clima organizacional, será posteriormente, apresentada a explicação do respetivo estudo empírico.

O estudo empírico é considerado um conjunto de condutas que cooperam para a aquisição do conhecimento, ou seja, após a fundamentação teórica relativa às temáticas em estudo, referidas anteriormente, é necessário, abordar a parte metodológica, mais concretamente, a aplicação de um método.

Para que o conhecimento seja considerado científico, é fundamental, identificar o método que permite, dessa forma, chegar ao conhecimento. O conhecimento científico, trata tudo o que foi referido na revisão da literatura, ou seja, as temáticas da motivação e do clima organizacional, mas, baseado em factos e em casos concretos da realidade, isto é, relacionando uma parte teórica, com uma parte mais prática.

O presente capítulo é dos mais importantes e relevantes, pois, descreve e identifica, a forma como o estudo foi operacionalizado, apresentando as opções metodológicas escolhidas nas etapas da investigação. Serão apresentadas as hipóteses, associadas aos objetivos, tanto ao geral como ao específico, será descrito o tipo de investigação, que neste caso concreto, é o estudo de caso, exploratório e não probabilístico. Será evidenciado, a amostra, que é referente à população do estudo, e o respetivo instrumento metodológico, para recolher os dados, que neste caso, é a entrevista (semiestruturada), efetuada numa empresa do norte do país, assente numa análise de conteúdo. Por fim, será elaborado, a discussão dos resultados, obtidos na entrevista feita aos informantes, do departamento de RH, bem como as devidas conclusões.

2.1 Pressupostos Teórico Metodológicos

Uma das ferramentas mais pertinentes, para a fundamentar a presente tese, foi a revista científica de Wyse (2018) “*Motivação: Teorias Motivacionais do Comportamento Humano*”, que me proporcionou obter o seu contributo, para completar parte da minha revisão da literatura, principalmente o capítulo referente às teorias da motivação.

No artigo do autor Wyse (2018), é abordado de forma resumida, as principais teorias motivacionais, fazendo referência ao relato de diversos autores da área, através de uma pesquisa bibliográfica. Serão abordadas as teorias de Maslow (pirâmide das necessidades humanas), a teoria dos dois fatores de Herzberg (fatores higiênicos que dizem respeito aos externos e os fatores motivacionais que dizem respeito aos internos), a teoria de ERG de Alderfer (através da qual a motivação é dividida em três fatores, tal como: existência, relacionamento e crescimento), a teoria X e Y (na teoria X, os indivíduos efetuam o trabalho contrariado, enquanto que na teoria Y, são esforçados) e por fim, a teoria de Vroom (os indivíduos apenas realizam as suas tarefas com algum propósito definido).

Nessa linha de pensamento, o contributo do autor Robbins (2009), através do seu livro intitulado por “*Comportamento Organizacional*”, foi bastante relevante, pois, para além de fazer referência ao testemunho, de todas as teorias motivacionais, também evidencia a os cuidados necessários que as teorias precisam de ter, demonstrando, as diversas limitações culturais, que neste caso, são elevadas. Um capítulo, também, muito importante, é o seguinte: “o dinheiro motiva”, relatando a perspectiva da motivação intrínseca, pois, o autor acaba por enfatizar, que o papel do dinheiro como o elemento mais crucial na motivação, está a ser minimizado, predominando, as metas e os desafios profissionais, as equipas coesas e a participação nas tomadas de decisão, logo, o capítulo, foi essencial, pois, vai ao encontro do meu tema da dissertação.

Os autores Deci e Ryan (2012), através do seu manual, designado por “*Teoria da Autodeterminação*”, foram também, bastante importante, contribuindo significativamente, para o meu estudo, pois, ambos dando especial relevância ao tema da motivação intrínseca. Ambos afirmam dessa forma, que os indivíduos estão intrinsecamente motivados, quando estes são autónomos nas suas tarefas do dia-a-dia. Para os autores, a motivação intrínseca, é considerada de longa duração, quando comparada com a motivação extrínseca, pois, os indivíduos, não necessitam de bens materiais (supérfluos), para estarem plenos e motivados na sua vida, apenas necessitam que os valorize, tanto a si como ao seu trabalho, atingindo dessa forma, a realização pessoal e profissional.

Nessa linha de raciocínio, os autores salientam que a motivação tem um impacto considerável no comportamento dos indivíduos, agindo estes, pela necessidade de crescer e obter a plena satisfação. A motivação intrínseca, requer um caminho longo e contínuo,

pois, não acontece automaticamente nas pessoas, é necessário bastante apoio social (incluindo o relacionamento com os outros e o seu bem estar psicológico e físico).

No seguimento deste tema, sobre a motivação extrínseca e intrínseca, Lira e Silva (2014) através da sua investigação publicado numa revista científica, “*Motivação Intrínseca Vs. Motivação Extrínseca: A aplicação da Escala WPI no Contexto do Setor Público Português*”, verificou-se que os demais inquiridos no estudo, salientam que a renumeração pode prejudicar o incentivo para realizar um bom trabalho, isto é, quando um determinado indivíduo está numa função, mas o seu vencimento não é projetado no seu grande desempenho, ou seja, não vai de acordo, nessa perspetiva, a tendência será desmotivar. Nesse mesmo estudo, ambos os tipos de motivação, obtiveram percentagens equivalentes, pois, um indivíduo que seja intrinsecamente motivado, não descarta a importância das motivações extrínsecas, para atingirem níveis razoáveis de desempenho.

De referir igualmente, o estudo de Ribas (2011), “*A Motivação Empreendedora e as Teorias Clássicas da Motivação*”, através da qual, o mesmo salienta que os fatores intrínsecos promovem a satisfação, e aos fatores externos, estão sempre agregados a recompensas tangíveis. Dá ainda o exemplo, de um determinado indivíduo abrir uma empresa, em que nesse ponto de vista, tanto, as motivações extrínsecas como as intrínsecas, estão presentes, pois, o mesmo vai sentir-se realizado profissionalmente e individualmente, por abrir a empresa e alcançar algo que idealizava (motivação intrínseca), mas vai ficar satisfeito se ganhar dinheiro através do lucro dela (motivação extrínseca).

Na transposição do tema, inserindo o clima organizacional, na investigação de Almeida *et.al.* (2012), intitulado por “*Motivação e Clima Organizacional*”, surge a ideia que se as organizações valorizarem os seus colaboradores, estes vão estar motivados e apresentar um clima positivo, aumentando o seu interesse pelas tarefas propostas, proporcionando um aumento do desempenho e condições de desenvolvimento de uma sinergia que motiva as organizações a investirem nos indivíduos e o mesmo, inversamente.

Os mesmo autores, no estudo de caso, verificaram que o clima organizacional ao seu positivo numa dada empresa, significa que os indivíduos se encontram motivados, evidenciando a relação existente entre ambos os elementos. É evidente ainda que o clima

é um fator poderoso, na gestão de uma organização, pois, nos dias de hoje, um bom planeamento para melhorar o ambiente de trabalho, é considerado uma chave para o sucesso das organizações.

O estudo de Souza (2016), com o título, “*A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional*”, foi ao encontro da perspectiva, do autor mencionado anteriormente, pois, evidencia a importância da valorização do fator humano, em detrimento dos resultados positivos e do crescimento pessoal e organizacional. Demonstrou fatores relevantes, para que os colaboradores se sintam valorizados e mais envolvidos com a organização e o seu ambiente de trabalho, apontando o setor de recursos humanos, como um fator crucial nesse papel. Concluindo dessa forma, que o setor de RH, está direcionado para um melhor funcionamento organizacional e eficaz.

O contributo do estudo de Keller *et.al.* (2020), chamado de “*Análise Crítica Teórica da Evolução do Conceito de Clima Organizacional*”, fundamentou o interesse pelas organizações, no fator de clima organizacional como mecanismo de gestão de Recursos Humanos, da melhoria da produtividade e da qualidade de vida no trabalho. Veio evidenciar, que as organizações estudam o clima, quando pretendem obter explicações do ambiente de trabalho, objetivando a melhoria contínua do desempenho e uma maior satisfação dos indivíduos. Salientou ainda, que com a globalização e o desenvolvimento da tecnologia, o conceito de clima organizacional, não foi totalmente definido e vem se ajustando historicamente às diferentes teorias organizacionais, que os estudos científicos têm dado em relação aos aspetos do comportamento humano.

O livro do autor Neves (2000), “*Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*”, veio contribuir para o meu estudo, quando este compara a relação entre o clima e a cultura, evidenciando que essa reação não é clara, constituindo um debate, longe de estar encerrado. Salienta que cultura e o clima organizacional, são associados à metáfora da cebola de Hofstede, em que o clima, é considerado mais fácil de visualizarmos, enquanto, a cultura é algo mais difícil, tendo diversas perspectivas associadas.

Por fim, no mesmo seguimento, a perspectiva de Menezes *et.al* (2010), “*Clima Organizacional: Uma Revisão Histórica do Construto*”, veio reforçar os autores anteriores, acerca da evolução histórica do clima organizacional, salientando os novos

modelos teóricos e a aplicação de técnicas para a validação desses modelos. Veio reforçar a ideia de que o clima organizacional é considerado uma das variáveis psicológicas mais estudadas nas organizações, na vertente do comportamento humano.

2.2 Objetivos e Hipóteses

A identificação do problema: pergunta de investigação, é crucial para qualquer trabalho, pois, representa a parte mais importante da investigação, garantindo dessa forma o sucesso desta. Diante disso, levou a identificação da pergunta de partida: Qual é a influência do clima organizacional na motivação intrínseca dos colaboradores no departamento de GRH numa empresa do setor automóvel ?

A partir da questão delineada anteriormente, surge como objetivo geral, compreender e investigar de que forma o clima organizacional pode influenciar a motivação no departamento de RH, numa empresa do setor automóvel, e se tal acontecer, quais são os resultados.

Os objetivos específicos, estruturados e definidos, passam nomeadamente:

- Delimitar os conceitos de motivação e clima organizacional;
- Determinar a relação entre estes;
- Caracterizar os tipos de motivação dos colaboradores deste setor, de forma a verificar o tipo de clima organizacional mais predominante;
- Equiparar os resultados do estudo prático com o teórico;
- Apurar a perceção dos colaboradores em relação à influência da motivação no clima organizacional no departamento de RH.

Considerando a revisão bibliográfica desenvolvida e os objetivos estudo, delineados, é necessário também, a formulação de hipóteses, que segundo o autor Ferreira (2013), estas consistem, em propostas de relações entre variáveis que dizem respeito a um determinado fenómeno ou problema, portanto, são passíveis de ser mensuráveis, através dos diferentes valores que assumem no objeto de estudo.

Segundo o autor Koche (2002), salienta que uma hipótese, pode ser definida, como uma explicação, situação ou princípio, em forma de uma afirmação declarativa, que

relaciona entre si, os fatores, que dizem respeito a um determinado fenômeno ou problema.

Em contrapartida os autores, Lakatos e Marconi (2003), salientam que uma hipótese é como um enunciado geral de fenômeno (problema), através da qual, se formulam soluções para a resolução desse fenômeno (problema), apresentando dessa forma, explicações e verificações empíricas para o mesmo.

Em geral, uma hipótese é considerada algo que pode ser ou não plausível, ou seja, possível de ser investigado, obtendo as devidas conclusões, isto é, existe sempre a possibilidade de ser considerada válida, antes de se chegar às conclusões finais. Tem como objetivo, estabelecer uma relação entre a revisão bibliográfica (parte teórica) e a metodologia (parte empírica), da investigação.

Ao longo da presente investigação, algumas questões se levantam, permitindo formular algumas hipóteses de estudo a validar:

Hipótese 1 (H1): A chefia e/ou a liderança têm um impacto, significativo no clima organizacional.

Hipótese 2 (H2): A cultura japonesa da organização, influencia o desempenho dos colaboradores.

Hipótese 3 (H3): A filosofia de gestão da organização, influencia positivamente o clima organizacional.

Hipótese 4 (H4): A orientação para as pessoas, no departamento de Recursos Humanos é o resultado de um clima que aposta na motivação intrínseca.

Desta forma, pretende-se com esta investigação, conhecer o impacto, existente, no clima organizacional, verificar possíveis fatores capazes de o influenciar, como a chefia e/ou liderança, como o ambiente/gestão, ou seja, perceber as diferentes idiossincrasias e identidades ligadas à cultura e ao clima e que influência, pode trazer na motivação intrínseca no departamento de Recursos Humanos, na empresa do setor automóvel.

2.3 Amostra e Universo

Na presente investigação a amostra constitui uma porção dos colaboradores do departamento de Recursos Humanos, numa empresa do setor automóvel, que tiveram a máxima colaboração em participar no estudo, dando o seu depoimento, através de uma entrevista. De acordo com Levin (1987, citado em Sequesseque, 2019), a amostra é considerada “(...) um pequeno grupo a ser estudado retirado de forma adequada do universo, constituindo, assim, um subconjunto do universo”.

Existem dois métodos de amostra, nomeadamente, a probabilística e a não probabilística. Ambos os métodos tem práticas e importâncias distintas, dependendo de diversos critérios, dos tipos de pesquisa, bem como da estatística.

Uma amostra probabilística, é quando a escolha dos indivíduos para responderem ao questionário é de forma aleatória, ou seja, é possível fazê-lo por sorteio. De acordo com a autora Camargo (2021), uma amostra probabilística consiste na procura de uma amostra na qual os indivíduos que fazem parte do universo, tenham uma probabilidade superior a zero de serem selecionados na amostra, e consequentemente, responderem ao questionário. Existem alguns modelos dentro da amostra probabilística, entre eles, a amostra aleatória simples, a estratificada, entre outros.

Depois, temos a amostra não probabilista, que é diferente da anterior, pois esta, não segue um modelo aleatório, ou seja, segundo Camargo (2021), neste modelo não existe um controlo estatístico na representação do universo. Existem modelos dentro da amostra não probabilística, nomeadamente, a pôr acessibilidade e a pôr tipicidade, entre outros.

Na presente investigação, a amostra é caracterizada, como sendo não probabilista, ou seja, a realidade em questão só se representa a si mesma, não cabendo aqui qualquer tipo de inferências ou extrapolações para outra realidade. Para efeito utilizou-se a entrevista (semiestruturada) como técnica e escolheram-se como informantes privilegiados alguns elementos do departamento de GRH que constitui a amostra.

Obtive uma amostra de um total de 10 informantes, não foi a mais elevada, contudo, foi aquela se conseguiu apurar, logo, pretendo concluir que, todos os entrevistados, contribuíram para determinar se realmente o clima organizacional, tem influência na

motivação intrínseca, no departamento de Recursos Humanos, de uma empresa do setor automóvel.

Dessa forma, o universo é considerado, um conjunto de elementos que possuem características idênticas e que são o objeto de estudo, Nesta presente investigação, o universo é representado por 13 indivíduos do departamento de Recursos Humanos, da empresa do setor automóvel, no norte.

2.3.1 Caracterização Sociodemográfica

Os indivíduos que constituem a amostra, dizem respeito aqueles que trabalham no universo do departamento de RH, numa empresa do setor automóvel., sendo que, cada um dos informantes apresentam determinadas características distintas, através do seu género, da sua idade, do seu estado civil e das suas habilitações literárias.

Os indivíduos que participaram neste estudo, têm idade compreendida entre os 25 e os 60 anos de idade, de ambos os géneros.

Relativamente à idade da minha investigação resultou o Gráfico 1:

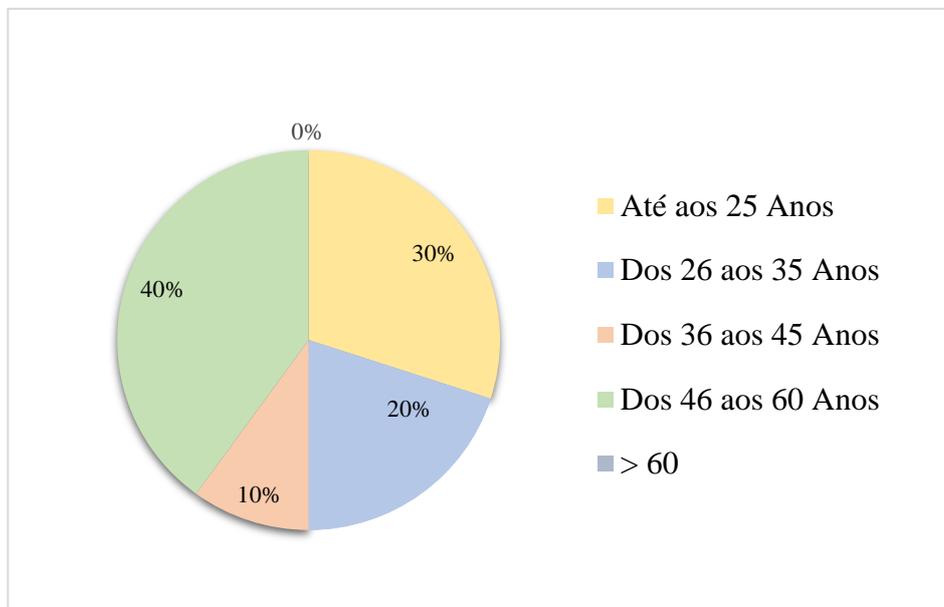


Gráfico 1: Idade dos Participantes da Investigação

Fonte: Dados da pesquisa (elaboração própria)

O Gráfico 1, demonstra que a idade mínima dos indivíduos privilegiados que participaram na investigação, tinham até 25 anos (30%), e a idade máxima era o patamar com mais de 60 anos (0%), os restantes estão entre os 26 e os 35 anos com (20%), com (10%) era as idades entre os 36 e os 45 anos e por fim, entre os 46 e os 50 anos representavam (40%) dos indivíduos.

Quanto ao género da minha investigação, resultou o Gráfico 2:

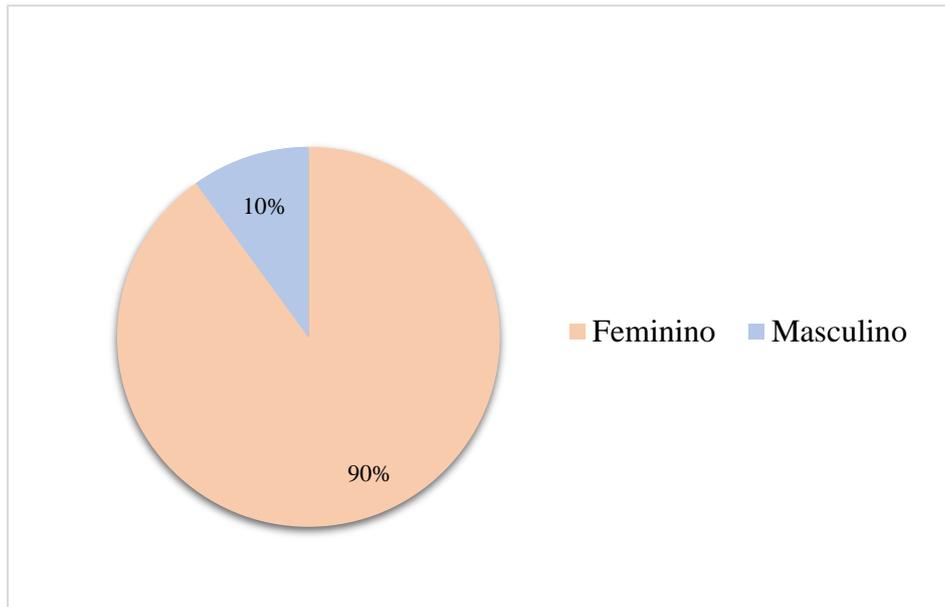


Gráfico 2: Género dos Participantes da Investigação

Fonte: Dados da pesquisa (elaboração própria)

Como se pode verificar o Gráfico 2, refere-se à distribuição do género na amostra da investigação. O género feminino, obteve (90%), ou seja, predominou esta investigação, pois, o género masculino, apenas representava (10%), da amostra.

Relativamente às habilitações dos participantes, o Gráfico 3 mostra-nos:

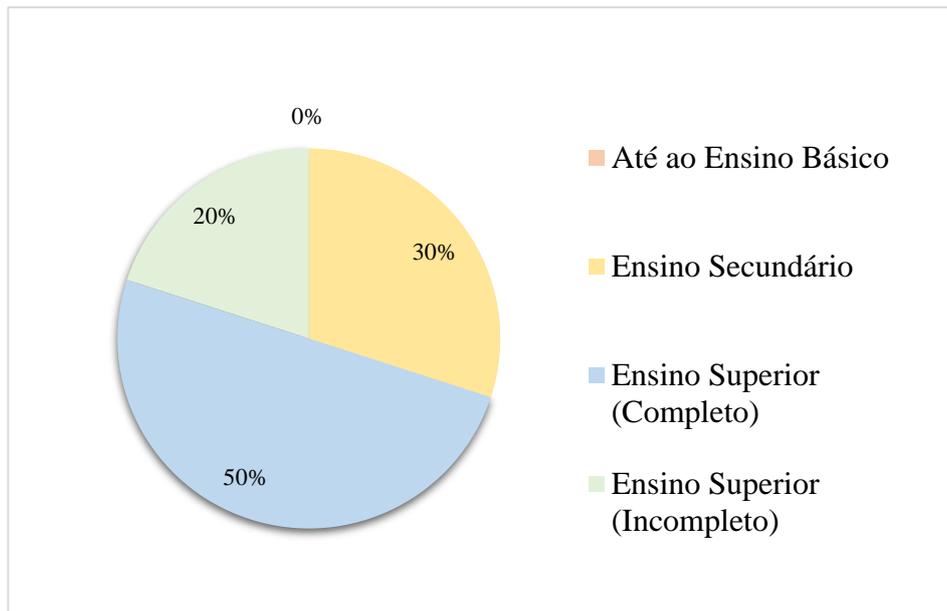


Gráfico 3: Habilidade dos Participantes da Investigação

Fonte: Dados da pesquisa (elaboração própria)

Em relação às habilitações literárias dos participantes desta investigação, verificou-se que (60%), possui o nível Superior completo, ou seja, têm uma formação académica. Contudo, temos uma percentagem significativa dos indivíduos com o nível médio, ou seja, o ensino secundário, representando (30%), contudo, (20%), é composto pelo ensino superior incompleto e (0%), para o ensino básico.

Quanto ao Estado Civil da minha investigação, o Gráfico 4 representa:

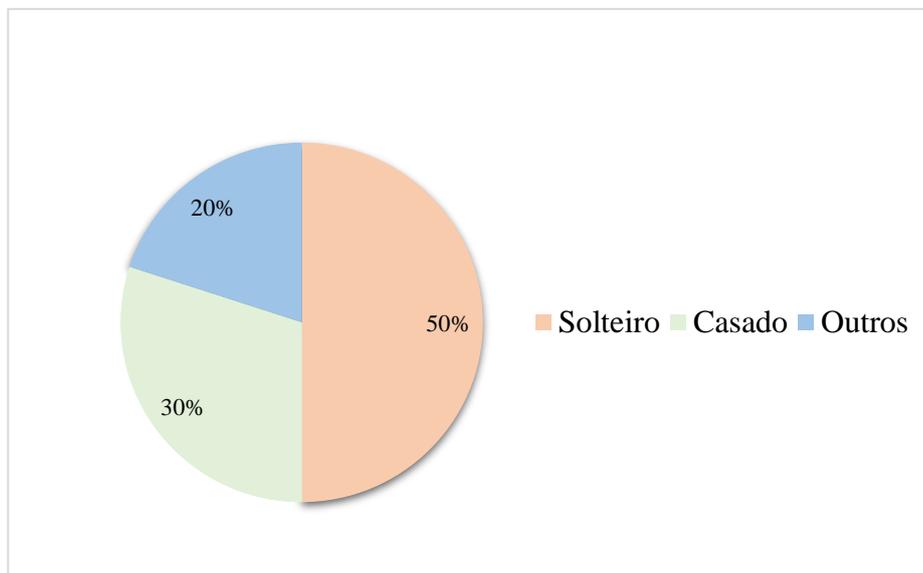


Gráfico 4: Estado Civil dos Participantes da Investigação

Fonte: Dados da pesquisa (elaboração própria)

O Gráfico 4 mostra-nos que (50%) dos indivíduos que participaram nesta investigação, eram solteiros, contudo, (30%) do total eram casados e por fim, (20%), representava “Outros”.

2.4 Instrumento Metodológico: Entrevista (Semiestruturada)

O instrumento utilizado no presente trabalho para recolher os dados foi a entrevista semiestruturada (anexo 3 – Guião das Entrevistas), pois, é método mais apropriado para este estudo e também, porque permite que o entrevistado fale abertamente, sobre as suas experiências dando a sua opinião, sem que se sinta limitado pelas questões pré-determinadas, ou seja, é um método mais flexível e permite com mais facilidade, comparar os dados obtidos com outros estudos. É feito um pedido formal, para a recolha dos dados (anexo 1) e divulgada uma declaração de consentimento (anexo 2).

Uma entrevista semiestruturada é uma técnica de recolha de dados, utilizada essencialmente em pesquisas qualitativas, através da qual, o entrevistador segue um guião básico de questões elaboradas, tendo a flexibilidade de explorar outros temas relacionados à pesquisa durante a entrevista. Esta técnica, permite que o entrevistador se adapte às necessidades da investigação e aos participantes da entrevista, ou seja, é uma abordagem mais flexível do que as entrevistas estruturas, onde as perguntas são mais rígidas e limitadas a um conjunto fixo de questões.

Crotty (2021), afirma que a entrevista semiestruturada é uma técnica importante, para recolher dados, em pesquisas qualitativas e que permite ao investigador, obter informações detalhadas, sobre as experiências e perspetivas dos entrevistados.

Para Knoblauch e Schnettler (2021), uma entrevista semiestruturada, é uma técnica que permite ao investigador, explorar perspetivas e experiências complexas dos entrevistados e que é importante planear cuidadosamente o guião da entrevista, para garantir que os temas de interesse sejam abordados.

De acordo com Gonçalo *et.al.* (2017), existem três tipos de entrevistas, as não estruturadas, as estruturadas e as semiestruturadas. As entrevistas estruturadas, são conhecidas também, por abertas ou não diretivas, as entrevistas estruturadas, são conhecidas como entrevistas diretivas ou fechadas e por fim, as entrevistas

semiestruturadas são conhecidas como semi-abertas e semi-diretivas. Os autores, salientam ainda, que a entrevista semiestruturada é vista como uma técnica mais adequada, principalmente, porque permite uma abordagem, mais profunda e uma análise mais pecuniosa dos dados recolhidos.

Silva (2020), vem reforçar os autores mencionados anteriormente, dizendo que a entrevista semiestruturada permite que o entrevistador faça perguntas abertas e estruturadas, permitindo que o entrevistado, dê respostas mais detalhadas e completas. É uma abordagem, cada vez mais utilizada, na área dos recursos humanos, principalmente, no recrutamento e seleção, pois, permite dessa forma, avaliar não apenas as habilidades técnicas dos candidatos, mas também as suas habilidades comportamentais e a sua adaptação à cultura da empresa. Evidencia ainda, as principais vantagens, entre elas, a flexibilidade (alterar ou acrescentar perguntas), o conhecimento sobre os candidatos (ter uma avaliação mais precisa sobre o perfil do candidato) e a direção (encaminhar para o assunto principal, podendo surgir novas questões).

Matos (2021) salienta que a entrevista semiestruturada, permite ao entrevistador aprofundar os seus conhecimentos, sobre o objeto de investigação, compreendendo melhor as opiniões e visões dos entrevistados. O autor, também salienta que o guião da entrevista tem de estar bem definido e pré-estabelecido, permitindo da mesma forma, adaptar as perguntas ao contexto e às explicações dos entrevistados.

Silva *et. al.* (2018), destaca a importância de o entrevistado estar preparado, ou seja, deve estar familiarizado com o tema da investigação e com o guião, além de ter competências para conduzir a entrevista de forma eficiente e eficaz. A entrevista deve ainda, estar adaptada ao contexto e aos objetivos da investigação, permitindo flexibilidade, caso surjam novos temas e questões no decorrer da entrevista. Apontam que análise da entrevista, deve ser feita de forma sistemática e bastante rigorosa, procurando dessa forma, identificar padrões, relações e temas decorrentes.

Gomes *et.al.* (2006), destaca a importância da transcrição das entrevistas, da codificação dos dados e da identificação de temas e categorias ocorrentes, contudo, o autor enfatiza que a entrevista, requer um planeamento cuidadoso e uma atenção minuciosa por parte do entrevistador, trazendo resultados significativos para a compreensão de fenômenos complexos e subjetivos.

Em síntese, a entrevista semiestruturada, é uma técnica bastante importante na recolha de dados, numa investigação qualitativa. Permite obter dados relevantes, através da experiência e da opinião dos informantes, permitindo dessa forma ao entrevistador, compreender a complexidade dos temas estudados. Por fim, mas não menos importante, é essencial que o planeamento seja feito de forma clara, destacando o objetivo da investigação e por sua vez, a sua análise deve ser bastante rigorosa também.

2.4.1 Análise de Conteúdo

Para investigar as informações recolhidas, recorre-se à “*Análise de Conteúdo*”, como técnica, para examinar a mensagem transmitida pelos informantes. A “*Análise de Conteúdo*”, é uma técnica da pesquisa qualitativa que envolve uma análise sistemática e objetiva do conteúdo, para identificar padrões, temas, categorias e interpretações.

Bardin (2016), salienta que é necessário, os pesquisadores, irem mais além do conteúdo, ou seja, é necessário explorar possíveis sentidos e interpretações nas mensagens examinadas. Importa referir ainda, que os examinadores, não se devem limitar apenas aos significados individuais, isto é, devem considerar o contexto social, cultural e histórico, no conteúdo que foi alcançado.

Importa mencionar alguns momentos históricos e perceber a partir, de qual momento, esta técnica começou a ser utilizada, na sociedade. Inicialmente, o conceito, surgiu com o significado de símbolos, sinais e/ou mensagens, no ano de 1787, nos Estados Unidos, no entanto, a sua utilização como método de estudo, apenas, começou a ter maior desenvolvimento nas décadas de 20 e 30, inicialmente como uma técnica para medir o impacto sensacionalista dos artigos (Campos, 2004).

Campos (2004) refere, ainda, que, na 2ª Guerra Mundial, o estudo sobre este tema prolongou-se, ou seja, foi utilizada na descoberta de jornais ou revistas que ofereciam publicidades, com ideologias nazistas, mais propriamente, na área política. Os estudos continuaram, nas diversas áreas, sociologia, psicologia, e ciências políticas.

A análise de conteúdo procura identificar categorias e unidades de análise, que reflitam a natureza do documento, em relação aos objetivos da pesquisa (Sousa, 2019). Lida com um grande volume de comunicações extensas, procurando extrair conhecimentos que não

seriam possíveis obter apenas com uma leitura ou audição superficial. Esta técnica, pode ser vista como um processo de economia, reduzindo a informação de acordo com as regras específicas para promover uma compreensão mais profunda do conteúdo, além do que seria possível apenas pela compreensão superficial das comunicações (Esteves, 2006).

A análise de conteúdo, segue várias etapas, a definição de objetivos, seleção e amostra, pré-codificação, codificação, categorização, análise e interpretação, dos resultados obtidos na investigação.

Na primeira fase, os pesquisadores, seguem claramente, os objetivos da análise de conteúdo, identificando quais as questões de pesquisa, que serão abordadas e quais as informações que são relevantes para responder a essas questões (Krippendorff, 2018).

A seleção e amostra, que é a 2ª etapa, o investigador, seleciona a amostra de dados a ser analisada, escolhendo entrevistas, documentos e/ou outros materiais que sejam relevantes para a pesquisa (Bardin, 2016).

Na etapa da pré-codificação, Krippendorff (2018), salienta que é feita uma leitura exploratória do conteúdo, para se familiarizar com o material e identificar temas ou padrões preliminares.

Já na fase da codificação, o investigador, aplica um sistema de categorias ou códigos ao conteúdo, identifica unidades de análise relevantes (palavras, frases, excertos) e associa-as às categorias ou códigos definidos previamente (Weber, 1990). Na fase categorização, o pesquisador agrupa as unidades de análise em categorias (podem ser pré-determinadas com base na teoria ou surgir indutivamente do próprio conteúdo) ou temas semelhantes (Bardin, 2016).

Por fim, na última etapa, o investigador, analisa as categorias e os temas identificados, procurando, padrões, relações e tendências. A interpretação dos resultados envolve compreender, o significado e a importância desses padrões em relação aos objetivos da pesquisa (Elo *et.al.* 2008).

Análise de conteúdo, significa demonstrar versatilidade, passando a sua análise pela criatividade e pela capacidade que o investigador tem, em lidar com situações que, muitas vezes, não podem ser alcançadas de outra forma. Portanto, é de salientar, que esta ferramenta, é uma técnica deveras importante, para analisar dados qualitativos.

A Influência do Clima Organizacional na Motivação Intrínseca: Um Estudo Qualitativo no Departamento de RH numa Empresa do Setor Automóvel no Norte

Para a recolha de dados, foi realizado um estudo de caso, exploratório e não probabilístico (A Influência do Clima Organizacional na Motivação Intrínseca: Um Estudo Qualitativo no Departamento de RH numa empresa do Setor Automóvel no Norte), aplicado a 10 colaboradores do departamento de RH, da empresa do setor automóvel, em estudo.

As categorias em estudo, são definidas previamente, não sofrendo estas, alterações ao longo da análise, e que são escritas e homogêneas. Dessa forma, é importante referir que o guião, utilizado para as entrevistas, contém as seguintes categorias e dimensões de investigação:

Tabela 3: Categorias e Dimensões para a Análise das Entrevistas

Categorias	Dimensões
Conceito Cultura	Crenças/Valores/Hábitos Diferencial Empresarial
Cultura Japonesa	Melhoria Contínua Planeamento Sustentabilidade
Conceito de Clima	Ambiente Interno Relações de Trabalho Comunicação Progressão Carreira
Perspectivas de Clima	Organizacional Cultural Psicológica Psicossocial
Tipos de Clima	Positivo Negativo
Clima e Objetivos Organizacionais	Valorização Expectativas Trabalho em equipa

Conceito de Motivação	Forças que movem o ser humano Desejos e Ambições Comportamento
Teorias de Motivação	Teorias Conteúdo Teorias Processo
Motivação Intrínseca	Fatores Intrínsecos (emoções) Realização Pessoal
Motivação Extrínseca	Fatores Extrínsecos (Relações e Ambiente) Recompensas
O Papel dos GRH no Clima	Integração de Colaboradores Fornecer Feedbacks
O Papel dos GRH na motivação Intrínseca	Oportunidades de Desenvolvimento e Crescimento Flexibilidade Promover o bem-estar e a satisfação

Fonte: Elaboração Própria

É de extrema importância compreender a influência do clima organizacional na motivação intrínseca, pois, ambos, têm um papel determinante no sucesso de qualquer empresa e como tal, permitem criar um ambiente saudável e harmonioso entre os colaboradores. Dessa forma, analisar todas as entrevistas efetuadas, será um ponto crucial, para compreender o tema, sobre diversas perspetivas, numa empresa do setor automóvel, no norte.

Patton (2014), afirma que a análise de conteúdo, permite descrever e interpretar o conteúdo textual de maneira mais aprofundada, sistemática e confiável, levando a insights significativos.

2.5 Discussão dos Resultados

2.5.1 Cultura e Clima: Funcionamento e Importância

A cultura está mais ligada às crenças, aos hábitos, às normas, aos valores, compartilhados por todos os indivíduos da organização, ou seja, descreve a organização como ela é (Chiavenato, 2009).

O autor Gonçalves (2010), salienta que a cultura, pretende compreender os acontecimentos dentro da organização e pode ser compartilhada, ou seja, os indivíduos têm de se adaptar uns aos outros.

Existe, de facto, uma evidência clara de que a maioria dos entrevistados deste estudo, partilha da mesma opinião dos autores referidos anteriormente, como comprovado seguidamente:

“Para mim, a cultura é um conjunto de crenças, valores, hábitos, capazes de orientar o nosso comportamento dentro da organização, ou seja, é a forma como nós colaboradores trabalhamos juntos para alcançar os objetivos da empresa...”(E1, p.1).

“A cultura organizacional parte muito do ambiente diário de uma empresa e está aliado aos seus valores, ou seja, o que defendem, o que aplicam e de que modo esses tais “pontos” atuam sobre o quotidiano da empresa”(E3, p.13).

“Os valores que uma organização tem e que passa aos seus colaboradores...”(E4, p.16).

“A cultura organizacional, para além dos valores é a forma como a empresa nos valoriza...” (E5, p.19).

“A cultura é fundamental, para a compreensão de qualquer empresa, pois, esta é formada por vários fatores, que são compartilhados, pelos membros da organização”(E7, p.26).

“(...) É a forma como os valores e normas, são percebidos e vivenciados no ambiente de trabalho” (E10, p.37).

Na cultura, os comportamentos dos indivíduos são geridos na organização fazendo de certa forma, parte do planeamento estratégico devendo estar de acordo com o posicionamento que a organização deseja adotar.

A cultura organizacional é considerada, como um padrão de pressupostos básicos compartilhados, através da qual, um grupo aprende à medida que resolve os seus problemas de adaptação e integração, que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, ensinados a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (Schein, 2010).

A cultura organizacional, por vezes, quando não é bem aplicada pelas organizações, pode gerar desmotivação, insatisfação, ou seja, o ambiente de trabalho é muito importante, para formar uma cultura, sólida e que promova, um bom clima organizacional, de modo que, todos trabalhem num só sentido, que é o sucesso da empresa, sem esquecer o sucesso individual, de cada membro, de que dela faz parte. Nesse sentido, o departamento de Recursos Humanos, tem um papel fundamental, em promover uma cultura sólida e diferenciadora:

“A cultura organizacional é o jeito de ser da empresa e tem influência direta, na maneira como nós colaboradores, nos relacionamentos uns com outros e com os clientes, mas também a forma como tomamos as decisões em determinadas situações, que possam surgir, no dia-a-dia...” (E1, p.1).

“(...) Eu considero que a cultura organizacional, pode afetar a nossa satisfação e o nosso desempenho, pois, se a cultura da minha empresa, não promovesse um ambiente de trabalho saudável, onde podemos expressar as nossas opiniões e fornecer ideias de melhorias nos pontos que consideramos menos positivos, onde o trabalho em equipa é um dos pontos mais bem consolidados...”(E1, p.1).

“(...) Um departamento de Recursos Humanos que promova uma cultura organizacional forte e positiva, ajuda a contribuir para um ambiente de trabalho produtivo onde nos identificamos com a empresa em que trabalhamos”(E1, p.2).

“A cultura molda a identidade da empresa, influenciando dessa forma, os valores, as crenças, comportamentos, é considerada a essência na construção de uma marca coesa”(E2, p.10).

“Fomentar a cultura de reconhecimento, que se foca no feedback construtivo e na valorização do contributo das pessoas, é um grande ponto, que as empresas se devem focar”(E6, p.22).

“É claro que uma cultura forte, se vai destacar pela positiva, no mercado de trabalho, comparativamente com outras empresas”(E8, p.29).

“Logo, é essencial que exista uma cultura sólida, que todos os membros da empresa, estejam alinhados, para que dessa forma, se consiga bons resultados”(E10, p.38).

Lima & Albano (2002), ressaltam que a cultura pode estar em constante mudança, enquanto o clima organizacional, é uma ferramenta mais fácil de se mudar, contudo, quem pode ajudar a resolver os problemas emergentes dessa mudança, são os gestores de recursos humanos.

Para Armstrong (1999), o clima organizacional, muitas das vezes é confundido com a cultura organizacional. No entanto, é importante salientar que são temas bastante distintos e que abordam aspetos organizacionais também eles distintos.

A cultura acaba por ser considerado, um conceito mais amplo, quando comparado com o clima, pois, esta pretende compreender e explicar a forma como os valores, normas e crenças, influenciam a forma das políticas e práticas organizacionais, contudo, o clima, avalia o impacto desses mesmos fatores no desempenho individual e organizacional, (Gonçalves, 2010).

Keller e Aguiar (2020), salientam, diversos aspetos em contexto de trabalho, associados ao clima organizacional, nomeadamente, a motivação, a satisfação, a produtividade, o desempenho, a liderança, entre outros vários:

“A cultura, juntamente, com a liderança, com a comunicação, com as oportunidades de progressão de carreira, geram um clima organizacional positivo”(E1, p.3).

O clima organizacional, encontra-se ligado à satisfação dos indivíduos e pode estar associado a vários fatores, nomeadamente, os salários, relacionamentos entre grupos dentro da organização, ao ambiente de trabalho (positivo ou negativo) e às funções que os indivíduos executam.

De acordo com Luz (2014, citado em Gross, 2017, p.33), o clima organizacional é considerado a satisfação dos colaboradores, que trabalham dentro de uma organização, contudo, a perceção que estes tem desta, pode influenciar a cultura, que por sua vez, influencia o clima organizacional:

“O clima organizacional para mim é a perceção que eu tenho em relação ao ambiente de trabalho...”(E1, p.3).

“O clima organizacional, é a opinião que temos em relação ao ambiente interno da empresa”(E2, p.10).

“O clima organizacional, está sempre presente no nosso dia-a-dia, pois, é a percepção que temos em relação ao ambiente da empresa, às relações de trabalho, à liderança, às recompensas, à valorização e ao reconhecimento”(E5, p.20).

“O clima organizacional é forma com nós vemos o ambiente de trabalho, em que estamos inseridos, estando diversos fatores associados, contribuindo de forma positiva ou não”(E8, p.30).

“O clima organizacional, é o ambiente interno de qualquer empresa, podendo derivar, de acordo as políticas implementadas...” (E9, p.34).

“(...) Está relacionado com o ambiente de trabalho, com a forma como são reconhecidos e valorizados...” (E10, p.38).

Em contexto organizacional, para que um clima seja adequado a todos, é necessário, fundamentalmente que eles sejam respeitados em relação às suas expectativas, ou seja, é importante que toda a organização obtenha indivíduos felizes e satisfeitos tanto nas funções que exercem como no ambiente de trabalho em si, mas, para isso, é necessário que exista feedback constante, relações de trabalho saudáveis e uma harmonia entre todos, para que os resultados sejam positivos e alcancem os objetivos desejados, (Rojas *et.al.* 2023):

“(...) A empresa de que faço parte, reconhece-nos, valoriza-nos, são feitas de 3 em 3 meses, avaliações de desempenho, com o intuito de fornecer feedback sobre algum ponto que tenhamos de melhorar, ou, até mesmo, nos elogiar por termos alcançado algum objetivo estipulado...” (E1, p.3).

“O clima organizacional, também passa pelo respeito e empatia que temos pelos colaboradores, reconhecendo as suas necessidades e preocupações” (E1, p.3).

“(...) Uma equipa coesa, que me motive a ser cada vez melhor, me ajude quando mais preciso, tendo também um líder que me valorize e que tenha sempre uma palavra amiga... “(E5, p.20).

“O clima organizacional, tem a ver com o ambiente da empresa, com as relações de trabalho, ou seja, o facto de a equipa partilhar experiências e problemas, através de uma comunicação sincera e aberta, permite que o clima seja positivo” (E6, p.23).

“(...) O clima presente na minha empresa, proporciona benefícios que fortalecem vários vínculos afetivos” (E7, p.27).

“Na empresa de que faço parte, em geral, todos feedbacks que vou obtendo dos meus colegas de trabalho, todos nós, consideramos, que somos valorizados e que temos oportunidades de crescimento profissional, aumentando dessa forma a nossa expectativa em relação ao desempenho, pois, sabemos que os nossos

esforços, serão recompensados, levando-nos dessa forma, a alcançar os objetivos...”(E1, p.6).

Na perspetiva do autor Barreni (2012), estudar o clima organizacional é um fator importante, na medida em que se torna eficiente compreender as necessidades dos colaboradores, portanto, as pesquisas são formas de contribuir para um clima favorável.

De acordo com Ferreira (2012), o clima organizacional tem tendência para se apoiar em métodos considerados quantitativos, estes são aqueles que utilizam a avaliação, na recolha de dados e na análise dos dados:

“Neste caso, na minha empresa, é avaliado através de questionários, para saberem a nossa opinião, sendo eles anónimos” (E2, p.10).

O autor Chiavenato (1997, citado por Tavares, 2018, p.3), “define clima organizacional como o conjunto de características mensuráveis do ambiente de trabalho percebido ou não, pelos colaboradores que vivem e trabalham nesse meio e que afeta a motivação e o comportamento desses mesmos”.

“(...) Sinto-me capaz de crescer dentro da empresa de que faço parte, pois, sinto-me motivado e desempenho as minhas tarefas, com a máxima eficiência que consigo” (E1, p.3).

“(...) É o que se vive no terreno da empresa, como, as relações interpessoais com os colegas, se existem conflitos ou não, se existem afinidades para além do trabalho, espírito de equipa...” (E3, p.14).

“(...) Colaboradores motivados, tendem a ser mais produtivos e a contribuir significativamente para realização dos objetivos organizacionais. Quando estamos motivados, tendencialmente, realizamos as nossas tarefas diárias, com mais qualidade, precisão e comprometimento, trabalhamos melhor em equipa, também, porque, estamos todos no mesmo caminho, em prol dos objetivos da organização, e conseqüentemente, a produtividade é elevada, contribuindo para o clima” (E1, p.6).

Através das entrevistas realizadas, verificamos que a grande maioria dos entrevistados, consideram que o clima organizacional, é um fator de grande relevância para o sucesso das empresas e entendem-no como sendo a perceção que estes têm sobre o ambiente de trabalho., influenciado a produtividade e a satisfação.

Enquanto, o clima organizacional é considerado um conceito de cariz mais individual, o mesmo não acontece com a cultura, pois, esta resulta da interpretação coletiva e global do ambiente de trabalho, no entanto, ambos, são cruciais para as organizações:

“(…) Cada um nós (equipa), pode ter opiniões distintas acerca da cultura da empresa...A maneira como nós compreendemos a cultura, ajuda a empresa a criar e a moldar o ambiente de trabalho” **(E5, p.19)**.

“(…) É a vivência de uma organização, é comportamento dos membros da empresa...”**(E4, p.17)**.

“(…) Promove a melhoria de processos e transformação do negócio, criando o espaço e estrutura para que ambas aconteçam”**(E6, p.23)**.

Nunes (2017), afirma que pode ocorrer mudanças na cultura organizacional para melhorar o clima, melhorando o ambiente de trabalho e a forma dos indivíduos se relacionarem dentro da empresa, em todos os níveis hierárquicos, com o intuito de ajudar a aumentar, o grau de motivação e conseqüentemente, o desempenho organizacional.

“O clima pode ter um impacto significativo na concretização dos objetivos, pois, quando os colaboradores procuram novas soluções, identificam oportunidades de melhoria e propõe mudanças revolucionárias...”**(E10, p.39)**.

“(…) Forma como nós interagimos, com os colegas e como lidamos com os clientes, nas tomadas de decisão...”**(E2, p.10)**.

“(…) Dentro de uma cultura existem várias culturas diferentes e isso é bastante visível, contribuindo dessa forma, para que o clima não seja 100% positivo” **(E2, p.10)**.

A cultura e o clima organizacional, ambos estão conectados, pois, o clima percebido pelos colaboradores pode influenciar a forma como a cultura é interpretada e vivenciada. Se a cultura prioriza a abertura, a colaboração e o respeito, é mais provável que o clima seja de confiança, respeito mútuo e cooperação. Os líderes devem estar cientes destes fatores e trabalharem para promover uma cultura saudável e um clima positivo, dessa forma, os entrevistados evidenciam:

“São vários os fatores, que efetivamente são consideráveis, para que exista esta relação, entre o clima e a concretização dos objetivos, e esses mesmos, têm vindo a ser mencionados ao longo desta entrevista, desde a valorização, o respeito...”**(E1, p.5)**.

“Um clima que promova a colaboração, a transparência, a confiança e valorização dos colaboradores, pode de facto, aumentar a motivação...”**(E1, p.7)**.

“Uma liderança que promova, confiança, liberdade e reconhecimento, contribui, para que o clima seja positivo...”**(E5, p.22)**.

A cultura e o clima têm um impacto direto nos resultados, no desempenho da empresa e na produtividade de todos os colaboradores. Uma cultura transparente, pode melhorar a reputação da empresa, resultando no sucesso desta:

“O clima em que estou inserido, é positivo, gerando colaboradores motivados, que, por sua vez, cria resultados positivos...”(E6, p.25).

“(...) Clima organizacional positivo, como é o caso, os colaboradores em geral, tendem a se sentirem mais comprometidos com a empresa e a se dedicarem mais em prol os objetivos e resultados organizacionais”(E8, p.33).

“(...) Clima positivo, atrai colaboradores talentosos, melhorando dessa forma a sua reputação e contribuindo para o fortalecimento da marca”(E1, p.9).

“Tem um impacto na imagem e reputação da empresa, ou seja, a cultura define os objetivos estratégicos para estabelecer uma identidade coerente”(E6, p.23).

Apesar das várias perspetivas e interpretações por parte dos entrevistados, denota-se que nem sempre é fácil, as empresas conseguirem obter uma cultura saudável e um clima favorável, mas, se assim o conseguirem, obtêm diferenciação no mercado de trabalho, logo, destaca-se a grande importância de ambos os conceitos e o quão elevado, o seu funcionamento, pode interferir no dia-a-dia de cada empresa.

2.5.2 A Filosofia Oriental e o Clima Organizacional

Tanto a cultura, como o clima organizacional, ambos influenciam o trabalho dos indivíduos e permitem que haja mais eficiência quando é necessário fazer alguma mudança, ou estabelecer novas metas e objetivos, ou quando se deteta problemas.

De acordo com Aires (2016) uma boa cultura exerce influência nos comportamentos organizacionais, ajudando dessa forma a criar um nível elevado de desempenho e motivação dos indivíduos na organização. Logo, uma gestão eficaz da cultura passa por uma integrada gestão dos fatores críticos de sucesso na gestão de recursos humanos.

De acordo com os entrevistados, a organização de que fazem parte, adota uma cultura japonesa (filosofia oriental - Kaizen), com foco, tanto nos resultados, como nas pessoas, promovendo a melhoria contínua, com base no planeamento, respeito, estabilidade, igualdade, produtividade, compromisso, responsabilidade, trabalho em equipa, entre outros fatores:

“...Eu considero que o grande objetivo para se ter implementado, foi o foco na melhoria contínua, na melhoria da produtividade, na partilha de conhecimentos, na organização, na estabilidade de equipas e na consolidação de processos”(E1, p.2).

“O Kaizen, é trabalhado todas as semanas na minha empresa, por cada equipa, ou seja, cada uma delas, tem os seus objetivos, mas, todos eles são em prol, da máxima eficiência e qualidade. O objetivo do Kaizen, é em equipa, melhorar pontos consideráveis menos positivos, aumentando a sua eficiência e competitividade no mercado”(E1, p.2).

“O Kaizen contribui para a melhoria de processos, organização do posto de trabalho, produtividade e previne o desperdício de materiais”(E2, p.10).

“(...) O Kaizen permite-me, delinear esses objetivos e focar-me neles, independentemente da forma que o faço”(E4, p.16).

“(...) Conseguimos um planeamento mais profundo e delineado, ou seja, em equipa, estabelecemos objetivos ou tarefas relevantes e vamos acompanhando e trabalhando, desde o seu planeamento, até à sua execução”(E5, p.19).

“A cultura valoriza a flexibilidade e a mudança...”(E7, p.26).

“(...) Garante a comunicação, desdobramento e alinhamento da estratégia da organização, caminhando todos na concretização dos objetivos”(E6, p.23).

“O trabalho em equipa, também é um dos pontos fulcrais na filosofia Kaizen, pois, todos juntos em prol de um objetivo, é sempre mais fácil de alcançar bons resultados.”(E10, p.38).

“O Kaizen, permite-nos que todos juntos, em equipa, consigamos alcançar os objetivos estabelecidos.”(E5, p.19).

“(...) Todos os colaboradores, são autónomos e tem a liberdade para isso, sentimo-nos autoconfiantes com as tarefas que executamos, sendo dessa forma, produtivos.”(E9, p.35).

É bastante notório, a importância que a cultura detém na organização, pois, é formada das características do clima organizacional existente. Os aspetos culturais dessa forma, levam à construção do clima no ambiente de trabalho, o que é crucial para a realização das atividades existentes e para a motivação de todos os colaboradores, logo, se tudo funcionar nas perfeição, a organização terá um bom diferencial competitivo.

Siqueira *et.al* (2015) afirma que a cultura organizacional é um fator de grande importância para as organizações, pois, apresenta um forte e progressivo impacto no desempenho/motivação das empresas, sendo o clima um reflexo da cultura.

Independentemente do tamanho, toda as organizações tem a sua cultura, ou seja, a sua identidade, onde é transmitida para os colaboradores:

“(…) A cultura da minha empresa ao ser positiva, ajuda-me a desenvolver uma identidade positiva e a me sentir conectada com a empresa, levando-me também, a devolver um sentimento de pertença para com ela”(E1, p.1).

“A empresa, por atuar no setor automóvel, com foco na tecnologia, no design, na inovação, tem de ter um departamento de RH que adote a cultura organizacional, promovendo a excelência, um ambiente de trabalho (clima) que valorize a inovação e a criatividade”(E1, p.2).

“O clima organizacional do departamento de RH, tem um impacto significativo na cultura da empresa, pois, é um setor de grande responsabilidade em que temos de lidar com todas as políticas, práticas e procedimentos relacionados com os colaboradores, ou seja, temos mesmo de ser empáticos, ter uma comunicação aberta, trabalhar em equipa, ter um foco elevado no desenvolvimento”(E1, p.4).

Todas as organizações que adotem uma cultura centrada nas pessoas (filosofia oriental direcionada para as pessoas), e que dessa forma os valorize, estão a permitir que estes cresçam e se desenvolvam dentro e fora da empresa. Este tipo de cultura, vai atrair e reter talentos, trazendo vantagens competitivas para a organização (filosofia oriental direcionada para o grupo), respeitando dessa forma a qualidade de vida dos seus funcionários, permitindo que estes se sintam mais motivados e haja um clima organizacional positivo, com foco na melhoria contínua. Os entrevistados, confirmam isso mesmo:

“O Kaizen, no meu ponto de vista, é positivo, porque nos incentiva a propor ideias e soluções para melhorar processos, ou seja, um exemplo da minha empresa, é que cada colaborador, de janeiro a dezembro (ano a ano), tem de alcançar máximo e mínimo 4 ideias, para processos que precisem de ser melhorados, ou até mesmo, ideias de processos para implementar”(E1, p.2).

“O meu pensamento é quanto mais a empresa investe nós próprios colaboradores, mais próxima estará do sucesso. Sendo este um investimento, também a nível financeiro, psicológico (através do reconhecimento) e prestação de formação ou outros mecanismos”(E3, p.13).

“Na minha empresa, tem muito presente, a questão da política Kaizen (planear →executar→verificar→Agir), através da qual é planeado e desenvolvido mudanças significativas. Esta política, transmite uma melhor aceitação pelas ideias uns dos outros, na medida, em que, defendemos o nosso ponto de vista, em relação à ideia, sendo depois, executada ou não”(E7, p.26).

“O clima organizacional em que estou inserido, tem grande impacto nos resultados, se não estivéssemos todos em prol do mesmo objetivo, se não

houvesse um ambiente de entreaajuda, se a cultura aplicada não fosse eficiente, não existiam resultados positivos, como é o caso, pois, a empresa, destaca-se das outras, no setor automóvel”(E7, p.29).

“(…) Todos os membros da equipa, partilham as suas ideias (sugestões) de forma aberta, estando dispostos a ajudar uns aos outros, criando dessa forma, um ambiente de trabalho positivo e agradável”(E10, p.39).

“(…) Se não tivéssemos um ambiente de trabalho favorável (clima), equipas coesas, uma cultura Kaizen, não seríamos tão eficientes nas nossas tarefas e a empresa não teria uma imagem de boa reputação no mercado de trabalho...”(E1, p.9).

A cultura, tem a capacidade de promover o sucesso e o crescimento de uma organização ao conseguir que os valores, motivações e necessidades dos trabalhadores sejam canalizados na direção dos objetivos organizacionais, contribuindo para o clima positivo.

“A cultura japonesa, é importante, na medida em que ajuda, a empresa, a melhorar gradualmente os seus processos, caminhando para a melhoria contínua...”(E8, p.30).

“(…) Tem um estratégia para motivar os colaboradores, que se chama de KPI'S, consistindo em objetivos delineados em equipa, que nos leva a caminhar todos juntos, para que os consigamos alcançar, dessa forma, somos muito mais produtivos, porque queremos que os resultados sejam positivos”(E10, p.40).

“A cultura japonesa (Kaizen), tem como propósito, o estabelecimentos de metas e objetivos que serão alcançados em grupo. Esses objetivos/metast, são definidos de forma sustentada, mas sempre com o foco na melhoria contínua”(E10, p.38).

“Num clima positivo e aumenta o meu comprometimento com os objetivos e valores da organização, empenhando me, mais rapidamente, para alcançar os resultados desejados”(E10, p.41).

O Kaizen (filosofia oriental), enfatiza que as mudanças frequentes, pode resultar em melhorias significativas ao longo do tempo. A ideia é que não é necessário, procurar mudanças drásticas, pois, pequenas, podem levar a grandes resultados. Promove uma cultura de aprendizagem contínua, incentivando as pessoas a estarem abertas a novas ideias:

“Mas uma empresa que transmite um ambiente e valores positivos acaba por ter uma grande atratividade para o mercado (enquanto clientes e colaboradores)”(E3, p.13).

“(…) Proporciona que todos os dias consigamos aprender coisas distintas, não só na prática, mas também, com a própria experiência delas”(E1, p.12).

“Estabelecemos relacionamentos sólidos e confiáveis, sentindo-nos à vontade para compartilhar ideias e alcançar os objetivos da empresa”(E10, p.39).

A filosofia Kaizen, não aprimora apenas a eficácia dos processos, mas também, cria um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados e comprometidos com a organização. Destaca ainda, a importância do respeito pelas pessoas e pela experiência acumulada, bem como a necessidade de manter-se adaptável a um mundo em constante mudança:

“(…) A implementação do Kaizen, requer um compromisso contínuo, com melhoria e mudança, por parte de toda a equipa”(E1, p.3).

“(…) Eu considero que a empresa de que faço parte, é considerada, como um bom lugar para trabalhar, com um ambiente de trabalho positivo, respeitoso...”
E1, p.6).

“(…) Clima organizacional positivo, como é o caso, os colaboradores em geral, tendem a se sentirem mais comprometidos com a empresa e a se dedicarem mais em prol dos objetivos e resultados organizacionais”(E8, p.33).

“(…) Ambiente de trabalho justo e inclusivo (inclusivo no sentido que valoriza as nossas ideias, perspetivas e experiências diferenciadas)”(E1, p.2).

“(…) A empresa que crie um clima organizacional positivo, onde todos nós, nos sintamos valorizados e motivados”(E1, p.11).

“(…) Todos são valorizados e reconhecidos, promovendo uma cultura organizacional positiva”(E6, p.25).

Através dos entrevistados, foi possível perceber, que a incorporação da cultura japonesa na empresa de que fazem parte, é positiva, tendo em conta as necessidades e valores desta. Procura, constantemente, melhorias e benefícios para a empresa, levando dessa forma a processos eficientes, maior qualidade de produtos e serviços e maior satisfação do cliente. Valoriza o trabalho em equipa, procura simplicidade nos processos, elimina desperdícios, procura uma abordagem minuciosa na resolução de problemas e enfatiza o respeito pelas pessoas, em todos os níveis hierárquicos.

“(…) O Kaizen, que é crucial para as empresas, pois, começamos com o planeamento e vamos executando as tarefas, até ao seu final, contudo, na parte do desenvolvimento, vamos testando e verificando se está a ter o retorno desejado”(E4, p.16).

“(...) Kaizen é feito todas as semanas, através da qual, cada colaborador, divulga tarefas que considere relevantes, partilhar com toda a equipa”(E4, p.34).

Dessa forma, salientamos que a filosofia oriental - Kaizen, contribui para que o clima organizacional seja positivo e promova melhorias significativas, levando a empresa a diferenciar-se no mercado de trabalho.

2.5.3 A Importância das Diferentes Perspectivas e Tipologias de Clima

O clima está sempre presente nas organizações e deriva de diferentes perspetivas que os indivíduos possam ter, pois, todos eles têm características distintas, bem como culturas diferentes, logo, é normal que dentro de uma organização existam várias abordagens.

A perspetiva organizacional reconhece que a liderança, a comunicação e as práticas de recursos humanos, desempenham um papel crucial na criação de um clima positivo. Compreender as perspetivas organizacionais, pode ajudar a identificar áreas onde as mudanças, são necessárias para melhorar o ambiente de trabalho:

“(...) Também é capaz de se adaptar às mudanças que possam surgir no nosso dia-a-dia...”(E1, p.5).

“A transparência também é um dos pontos que contribui para o clima organizacional positivo e que o departamento de RH da minha empresa tem presente, pois, é essencial que nós como técnicos, consigamos fornecer informações claras e precisas aos colaboradores, incluindo dessa forma, uma comunicação aberta, isto é, que divulgamos todas as mudanças que vão acontecer na empresa...”(E1, p.5).

“Liderança tem um impacto significativo na motivação e no clima organizacional, pois, a forma como estes se comunicam e tomam as devidas decisões, a forma como apoiam e dão feedbacks aos seus colaboradores...”(E5, p.22).

“O clima é influenciado por diversos fatores, nomeadamente, pela comunicação, pelos estilos de liderança...”(E6, p.24).

Neves (2010, p.7), salienta que através da perspetiva cultural, “o clima é um conceito sistémico que resulta das características organizacionais percebidas pelos indivíduos, perceção esta moderada pela personalidade de quem percebe, pelas estruturas cognitivas que envolvem a interação e pela Cultura Organizacional que contribui para a multidimensionalidade”

A perspetiva cultural reconhece que as diferentes culturas, podem ter abordagens distintas em relação à comunicação, tomadas de decisão, resolução de conflitos e outros aspetos organizacionais. A diversidade cultural, pode enriquecer qualquer equipa e pode levá-los a desafios de comunicação e compreensão. Compreender estas perspetivas, pode ajudar a promover a inclusão e criar uma ambiente harmonioso, onde todos são ouvidos:

“Ao proporcionar-mos aos colaboradores, políticas justas, equitativas, benefícios e programas de bem-estar e o apoio à diversidade e inclusão, estamos a contribuir para um clima organizacional positivo”(E1, p.5).

“(…) Garante a comunicação, motiva colegas de equipa e outros a participarem em projetos colaborativos, solicita feedback de forma aberta, positiva e construtiva, demonstra cuidado na forma de comunicar, escuta genuinamente os outros, respeitando a diversidade de pensamento”(E6, p.26).

“(…) Um incentivo à diversidade e inclusão, ou seja, garantem uma igualdade de oportunidades para todos os colaboradores, independentemente da raça, género, deficiência, orientação sexual, além de promover campanhas internas que estimulem o respeito às diferenças e o combate ao preconceito”(E8, p.32).

“(…) Somos valorizados, reconhecidos e compensados pelo nosso desempenho, promovendo ainda, um ambiente de trabalho justo e inclusivo...”(E1, p.2).

A perspetiva psicológica é importante para os indivíduos, na medida em que o clima revela ser a forma, como estes entendem o ambiente de trabalho em que estão inseridos, ou seja, cada indivíduo tem perceções diferenciadas.

Baptista (2011, p.9) afirma que a perspetiva psicológica, “(…) dá ênfase aos atributos individuais, utilizando a medida percetiva como expressão do clima organizacional e dessa medida ser a expressão do modo como os atributos organizacionais são cognitivamente apreendidos e representados pelos sujeitos que os percebem”.

A perspetiva psicológica concentra-se nas perceções e nas emoções individuais dos colaboradores, em relação ao ambiente de trabalho, ou seja, isso inclui diversos fatores, nomeadamente, a motivação, a satisfação, o stress, o bem-estar. Logo, nesse sentido, compreender esta perspetiva é importante, pois, pode ajudar a desenvolver estratégias para melhorar, o bem-estar em geral:

“O bem-estar dos colaboradores, é algo que deve estar no topo das prioridades de qualquer empresa, logo, aquelas que proporcionem recursos para lidar com o stress ou com a pressão, é do um dos pontos essenciais, pois, sabem que nunca estarão sozinhos, que terão sempre o apoio de um profissional...”(E1, p.7).

“Cria programas essenciais, para o bem-estar, que visa equilibrar a vida pessoal e profissional, contribuindo dessa forma, para a construção de um clima positivo...”(E6, p.25).

“(...) A empresa cria um ambiente próprio à produtividade e aos resultados positivos, enquanto contribui para o bem-estar e motivação de todos nós”(E8, p.33).

“(...) Fundamental que todas as organizações, cultivem um clima positivo, saudável, motivador, para impulsionar o desempenho e o bem-estar dos colaboradores”(E10, p.40).

Camacho (2017) salienta que na perspetiva psicossocial, o clima foca-se na interação existente entre os indivíduos da organização, ou seja, é fundamental que exista uma interação dos indivíduos com o contexto organizacional de que fazem parte, na medida em que a base da partilha consiste de acordo com as perceções.

A perspetiva psicossocial analisa como as interações interpessoais, as dinâmicas de grupo, as relações, podem influenciar o ambiente de trabalho. Inclui, questões relacionadas com o apoio social, a comunicação eficiente, a resolução de conflitos, o trabalho em equipa, ou seja, compreender estas perspetivas, pode ajudar a promover relações e um ambiente saudável:

“(...) Maneira como juntos, ou seja, em equipa, conseguimos ultrapassar essas situações”(E1, p.1).

“(...) De colaboradores dispostos a trabalhar em equipa, para enfrentar os desafios do mercado de trabalho e garantir a máxima qualidade dos produtos”(E1, p.4).

“(...) Bom ambiente de trabalho, a saúde mental, a flexibilidade de horário, o trabalho em equipa, a comunicação aberta, ou seja, todos estes fatores e tantos outros, quando bem sucedidos, pode levar à realização dos objetivos da empresa”(E1, p.5).

“Quando trabalhamos todos juntos, em equipa e nos apoiamos, a concretização dos objetivos da organização se torna mais viável”(E6, p.20).

“(...) Se a equipa estiver toda alinhada, mais facilmente, os objetivos serão alcançados”(E6, p.24).

“(...) Os relacionamentos entre equipas, são saudáveis, tentamos sempre apoiar-nos uns aos outros, na execução das tarefas, e na resolução de conflitos”(E8, p.30).

“(…) Se tivermos uma equipa autónoma, coesa, com a capacidade de resolução de problemas e de tomada de decisão, mais facilmente a empresa consegue atingir os seus objetivos”(E9, p.35).

“(…) Procurar ajuda dos meus colegas de trabalho, pois, sei que estão sempre prontos a ajudar, em tudo o que for possível, da parte deles, o que me leva a sentir-me bastante confortável e uma maior abertura…”(E8, p.31).

Cada perspetiva, oferece uma visão única sobre o ambiente de trabalho e pode ajudar a identificar áreas de melhoria. Integrar, todas estas perspetivas, ao avaliar o clima organizacional, pode resultar em abordagens, mais abrangentes e eficazes para criar um ambiente de trabalho saudável, produtivo e positivo. Contudo, para que as perspetivas sejam eficazes, é essencial que o clima organizacional, seja favorável.

Existem 3 tipos de clima, aquele que pode ser considerado, bom ou favorável, onde, nos indivíduos predominam atitudes e comportamentos positivos, de acordo com o autor Souza (2016), estes sentem-se confiantes, dedicam-se bastante às suas tarefas, ou seja, executam-nas com qualidade e são empenhados, existem altos níveis de motivação, sentem-se felizes, produtivos, satisfeitos e orgulhosos, em geral existe um comprometimento por parte dos indivíduos para com a organização de que fazem parte. Parte dos entrevistados do estudo, sustentam isso mesmo, definindo a importância de um clima positivo na empresa:

“(…) Considero que o clima da empresa é positivo e que os colaboradores se sentem bastante motivados nas suas tarefas do dia-a-dia”(E1, p.4).

“(…) O clima da minha empresa, é positivo, considero que trabalhamos todos em prol do mesmo objetivo, que nos damos todos muito bem, nos ajudamos quando é preciso. Claro, que cada departamento e cada colaborador, vai ter opiniões distintas, contudo, é importante que estejamos sempre alinhados”(E5, p.20).

“O clima organizacional da empresa, em geral, é positivo, pois, existe uma coesão entre todos os membros da equipa… Para além disso, acho que existe uma satisfação na natureza do trabalho, o que nos permite, transmitir energias positivas”(E6, p.23).

“O clima da minha empresa, é positivo, pois, conseguimos dar a nossa opinião e sentir que a mesma é válida, sem sentirmos que estamos a dizer algo errado. Todos os membros da empresa, apoiam a opinião do outro e nos encorajam a sermos cada vez melhores”(E7, p.27).

“Somos reconhecidos e valorizados pela chefia/supervisor, ou seja, sempre que fazemos algo bem, dão-nos uma palavra, pode não ser nada de especial, mas, que faz toda a diferença no nosso dia-a-dia”(E8, p.30).

“(…) Clima da empresa de que faço parte, é positivo, pois, aos sermos autónomos, conseguimos melhorar os processos implementados pela empresa, criando diversas oportunidades para a mesma, se destacar no mercado de trabalho”(E9, p.35).

“(…) O clima da empresa é positivo, pois, esta, oferece horários flexíveis, opções de teletrabalho, aulas de yoga e bem-estar, conseguindo dessa forma, os colaboradores, conciliar a sua vida pessoal e profissional”(E10, p.38).

“(…) Uma organização em que fornece programas/formações, através da qual, os colaboradores, podem desenvolver as habilidades e aprender novas, está a contribuir para um clima positivo”(E10, p.38).

“O facto de existir uma energia positiva, no ambiente de trabalho, vai contribuir para que o clima, seja agradável”(E6, p.23).

“No fundo, o clima organizacional é a chave para o sucesso de qualquer empresa, ou seja, quando este é positivo, os objetivos tendem a ser cumpridos, havendo aqui uma influência, um fator no outro”(E1, p.6).

“(…) Todos juntos, caminhemos em prol da satisfação do cliente e enfrentemos os desafios do mercado, garantindo a máxima qualidade e eficiência dos serviços”(E1, p.4).

“A minha empresa, considera o clima organizacional, um fator importante e crucial, na criação de um ambiente de trabalho, harmonioso, produtivo e saudável, para todos nós”(E1, p.3).

Quando o clima organizacional é apenas razoável, para Souza (2016), as empresas não costumam possuir uma equipa que se dedique na totalidade à execução das suas tarefas com a melhor qualidade, ou seja, o ambiente de trabalho não costuma refletir todas as expectativas que os indivíduos têm, contudo, é suficientemente favorável para estes continuem as suas rotinas.

No fundo os colaboradores, não se sentem totalmente satisfeitos, sendo que, umas vezes podem ser extremamente eficazes a executar as suas tarefas e outras das vezes, apenas podem executá-las porque precisam de ser realizadas e não porque é aquilo que realmente gostam de fazer ou sentem paixão.

“(…) O clima organizacional da minha empresa, é favorável, no entanto, tem alguns pontos, que necessitam de ser melhorados, pois, a cultura implementada, não está presente de igual forma para todos os departamentos...”(E2, p.10).

“Diria que há duas facetas da moeda, sendo um trabalho diário bastante rodeado pela pressão, acaba por ser complicado manter um bom ambiente devido à exigência e nervosismo, mas diria que, de modo geral o clima organizacional é bastante razoável”(E3, p.14).

Contudo, o clima organizacional pode ser mau ou desfavorável, ou seja, pode afetar bastante o nível de motivação e satisfação dos indivíduos, de forma negativa, levando a que estes percam o interesse pelas suas tarefas, originando por vezes, conflitos, rivalidades, tensões e discórdias entre os funcionários e a organização.

“O clima da empresa, na minha opinião, é negativo, devido mesmo a não existir uma política transversal... Muitas das vezes, não consideramos que quem está a trabalhar são pessoas, ou seja, somos só mais um”(E4, p.17).

“(...) Um clima negativo, os colaboradores não estão motivados, para executar as tarefas com perfeição, vontade, com alegria, levando a que haja defeitos na execução da obra ou tarefas e que vá para o cliente, com defeitos ou erros, criando dessa forma, conflitos”(E4, p.17).

“(...) Apesar de possivelmente, eu conseguir na mesma cumprir os meus objetivos, não vão ser da forma como desejava, com tanta perfeição, com tanta motivação. Se eu executar os meus objetivos, com mais alegria e empenho, vão sair melhor, os seus resultados”(E4, p.17).

“(...) Não for o mais favorável, é possível que exista uma grande dificuldade, em conseguirmos alcançar os nossos objetivos individuais (sendo que é no trabalho em que passamos maior parte do nosso tempo) ”(E6, p.24).

Após ser detetado este tipo de clima desfavorável, deve haver uma preocupação por parte da empresa, em tentar sempre melhorar todas as suas condições, para que ninguém saia afetado.

O ambiente organizacional possibilita que os indivíduos satisfaçam as suas necessidades, tenham altos níveis de motivação, baixos níveis de stress e alto nível de autonomia, o clima organizacional é considerado favorável, no entanto, quando se verifica alguma rotatividade de pessoal e alguma perda da qualidade na execução das tarefas, é considerado um clima razoável, quando o ambiente de trabalho contribui para uma insatisfação dos indivíduos, é considerado como um clima desfavorável.

Para Dias e Oliveira (2012, citado em Fonseca, 2019), dentro de uma mesma organização, podem existir diferentes tipos de clima, pois, existem indivíduos com características e culturas diferentes.

Diante esse facto, é importante, que as empresas, avaliem o clima, na medida em que este tem uma influência direta nas pessoas, ou seja, estes podem agir tanto positivamente como negativamente, consoante o tipo de clima organizacional presente.

2.5.4 A Motivação Intrínseca na Organização: Uma Reflexão

A motivação está presente no dia-a-dia do indivíduo, pois ela é necessária para iniciar, manter ou terminar qualquer ação, dessa forma, permite que o seu humano seja motivado pelo desejo de atingir um objetivo específico, (Fontaine, 2005).

A motivação está relacionada com os fatores intrínsecos, isto é, estes estão associados aos sentimentos positivos e são referentes ao conteúdo do trabalho, ou seja, ao trabalho em si, à realização pessoal, ao reconhecimento e às responsabilidades, que acabam por interferir na decisão de um indivíduo que pretende atingir um certo objetivo. Por outras palavras, considera-se uma força interior, alterada pela escolha da própria pessoa, sendo que este tipo de sentimentos está quase sempre presente na maioria das pessoas:

“(…) É necessário que as empresas, invistam em estratégias e políticas que incentivem a motivação dos colaboradores, como programas de reconhecimento (no caso da empresa que estou, o Kaizen), oportunidades de desenvolvimento (no caso da empresa que estou, as X formações, disponibilizadas ano a ano, bem como, os constantes sorteios de vouchers relacionados com a saúde e o bem estar, Workshops, atividades de lazer proporcionadas a toda a família, entre outros). O espaço físico de trabalho, confortável, com tecnologia adequada, também é um fator, bastante importante, para que a motivação intrínseca, seja positiva...”(E1, p.7).

“A motivação intrínseca, é algo que vem de dentro de nós, ou seja, a nossa realização pessoal, perante a concretização dos objetivos e desafios”(E1, p.8).

“(…) Aumentar a motivação intrínseca de todos os colaboradores, pois, estes vão sentir-se muito mais envolvidos com a empresa e com os seus colegas de trabalho, o que leva por sua vez, a uma sensação de realização pessoal”(E1, p.7).

Em contexto organizacional, é essencial que os líderes/gestores consigam e saibam como motivar os seus colaboradores, embora seja uma tarefa bastante complexa, mas, se for bem elaborada e os funcionários se sentirem valorizados e motivados:

“(…) Fomentar a motivação intrínseca dos colaboradores, e para que isso aconteça, os líderes, devem fornecer feedbacks construtivos, cultivar o trabalho em equipa, perante situações de grande responsabilidade, entre outros”(E1, p.8).

“A chefia deve ser capaz de comunicar claramente os objetivos da organização, estabelecer expectativas claras para o desempenho dos seus funcionários e fornecer constantes feedbacks, ou seja, devem reconhecer e recompensar pelo bom desempenho e eficiência nas suas tarefas. Além de todos os colaboradores da empresa, o líder deve ser o principal a estabelecer um ambiente de trabalho

harmonioso, coeso, na qual, os funcionários se sintam valorizados e respeitados”(E1, p.9).

“A valorização que existe, também é de extrema importância, para que os colaboradores se sintam motivados no seu local de trabalho”(E2, p.11).

“O papel da chefia/liderança é de extrema importância para a motivação intrínseca, pois, o mais difícil de gerir são as expectativas de cada pessoa, logo, é importante que este consiga chegar a todos, porque pessoas diferentes, motivações diferentes”(E2, p.13).

“A questão da valorização, do reconhecimento, da comunicação, do feedback”(E3, p.15).

“(…) Através do reconhecimento e valorização, da comunicação e transparência, oportunidades de progressão de carreira, ou seja, a motivação é elevada e positiva...”(E5, p.21).

“(…) Departamento de RH, tem grande influência na motivação intrínseca, pois, se formos todos unidos, em prol de um objetivo, a minha motivação intrínseca vai ser mais elevada, sem dúvida”(E4, p.18).

Na perspetiva de Cherques (1991, citado em Soares, 2015, p.45), “a motivação é o que influencia nos bons resultados da produtividade. Aqueles que ainda não perceberam que o sucesso de uma equipa depende da motivação vivenciam teorias ultrapassadas”.

Mações (2017) considera que a motivação procura entender as forças que movem os colaboradores a entregar-se à organização, isto é, a acreditar na mesma e a lutar pelos seus objetivos.

Sem a motivação, os indivíduos não se conseguem sentir dispostos para realizar as pequenas tarefas do dia-a-dia, ou seja, todos eles tem um estímulo, estando relacionados com fatores internos (emoções) ou externos (relações e ambiente de trabalho).

Os fatores intrínsecos promovem a motivação, pela sua ação na satisfação das necessidades superiores do trabalhador (realização pessoal e possibilidade de progredir na carreira, atingindo os seus objetivos individuais), de acordo com o autor Ribas (2011):

“(…) Condições e apoio necessário para que possam desenvolver as suas habilidades e competências, esteja a contribuir para estes, consigam alcançar os seus objetivos individuais, como a progressão de carreira, a obtenção de diversos novos conhecimentos, através das formações disponibilizadas”(E1, p.6).

“A motivação intrínseca, é aquela que surge de nós próprios, é a nossa satisfação pessoal e o quanto ficamos satisfeitos, com a realização das nossas

tarefas, ou seja, é gostarmos realmente daquilo de fazemos no nosso dia-a-dia...”(E5, p.21).

“(...) Compartilhar os meus conhecimentos e aprimorar com ajudar deles, as habilidades já existentes, levando-me dessa forma a obter uma motivação mais elevada, para atingir os meus objetivos individuais”(E8, p.31).

“(...) Tivermos um ambiente de trabalho bom, se formos reconhecidos, se tivermos um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, facilmente, conseguimos alcançar os nossos objetivos individuais”(E5, p.21).

“A palavra chave do sucesso é a firmeza, ou seja, os superiores nunca devem desistir dos seus colaboradores, isto é, devem estar sempre atentos, incentivá-los e motivá-los, para que estes também, possam progredir nas suas carreiras...”(E10, p.41).

A motivação intrínseca resulta do interesse pessoal, satisfação em realizar as suas próprias tarefas ou a sensação de realização. Exemplos dessas motivações, temos o crescimento pessoal, a autoestima, os sentimentos de autorrealização, o desenvolvimento das competências e aptidões:

“(...) Encorajamento ao desenvolvimento, isto é, incentivaram os funcionários, seja através de palavras, fornecimento de formações, levando a demonstrar que a empresa se preocupa com o seu crescimento e desenvolvimento, aumento dessa forma, a sua lealdade e comprometimento”(E8, p.33).

“(...) Através da motivação, do reconhecimento, valorização, crescimento, desempenho, levando dessa forma, a alcançar os objetivos individuais e a contribuir para o sucesso da empresa”(E9, p.35).

“(...) Dar-nos autonomia suficiente, abrindo asas para que consigamos tomar as nossas próprias decisões...”(E9, p.37).

“(...) Motivação intrínseca, é estimulada pela própria pessoa, ou seja, é a minha vontade de atingir determinado objetivo...”(E10, p.40).

Através das entrevistas realizadas no estudo, permitiu compreender que diversos entrevistados, têm opiniões bastante semelhantes, em relação à motivação em contexto organizacional, ou seja, salientam que é algo que vem de nós, que está relacionado, com a nossa satisfação, felicidade, com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Diante, as entrevistas, verificou-se que existe um sentimento de união para com todos, pois, a empresa de que fazem parte, tem presente estratégias capazes de motivar os seus colaboradores, de forma que estes, se sintam comprometidos, valorizados, respeitados, com abertura suficiente para darem as suas opiniões e se sentirem compreendidos por todos. Os entrevistados, evidenciaram que a empresa proporciona uma série de

formações, workshops, dinâmicas, que melhoram as competências de todos os membros da organização:

“O departamento de RH, fornece um x de formações por ano a cada colaborador, relacionado com vários temas, motivando dessa forma, os colaboradores, pois, têm a possibilidade de forma gratuita, aperfeiçoar os conhecimentos e até mesmo, adquirir novos...”(E1, p.4).

“(...) Obtenção de diversos novos conhecimentos, através das formações disponibilizadas...”(E1, p.6).

“(...) Formações que proporcionem o desenvolvimento das habilidades...”(E5, p.22).

“(...) Uma organização em que fornece programas/formações, através da qual, os colaboradores, podem desenvolver as habilidades e aprender novas...”(E10, p.38).

“(...) Disponibilizadas ano a ano, bem como, os constantes sorteios de vouchers relacionados com a saúde e o bem estar, Workshops, atividades de lazer proporcionadas a toda a família...”(E1, p.7).

Através da investigação, foi possível perceber, também, que a motivação intrínseca é a que deveria ser a mais apropriada para o indivíduo, pois, a sua aprendizagem tende a ser mais duradoura.

Este tipo de motivação, é fundamental para criar um ambiente de trabalho onde os colaboradores, se sentam satisfeitos e produtivos. As empresas, devem identificar atividades intrinsecamente motivadores, permitindo adaptar as funções e responsabilidades de acordo com as preferências e habilidades individuais, criar autonomia, permitindo que os colaboradores tenham um senso de controlo sobre o que fazem, devem ainda, reconhecer e valorizar os colaboradores, comunicar de forma constante, desenvolver as habilidades, proporcionando oportunidades para que os colaboradores, consigam desenvolver competências. Pode ser comprovado, pelos entrevistados:

“(...) Equipa que me reconhece, que me valoriza, que me motiva a ser a cada dia melhor, que em vez de julgar os meus erros, me ajuda a resolvê-los e a minimizar essas falhas, todos estes fatores vão fazer com que aumente a minha motivação intrínseca. Quando os meus valores pessoais, estão alinhados com o trabalho em si, vou sentir-me cada vez mais motivado na realização das minhas tarefas”(E2, p.12).

“(...) Tenho motivação intrínseca, para efetuar as minhas tarefas, com entusiasmo, com vontade fazer crescer”(E4, p.18).

“(...) Quando temos a autonomia e liberdade de tomar decisões e gerir adequadamente as nossas tarefas, temos tendência a nos sentir mais motivados”(E6, p.25).

Lira e Silva (2014), afirmam que os indivíduos que são intrinsecamente motivados, são aqueles que têm um locus de controlo interno associado, atribuindo o seu comportamento às necessidades internas, esforçando-se por obter recompensas que saciem tais necessidades intrínsecas.

Apesar, de existir bastantes práticas e estratégias, para motivar os colaboradores, é notável, que nem todos estão motivados de igual forma, pois, existe sempre a grande dificuldade, de conseguir agradar a todos:

“Se eu considero que sou mais uma, não consigo estar motivada...”(E4, p.18).

“(...) Tratar todos de igual forma, ou seja, não fazendo distinção entre ninguém. Não é sorrir para uns e criticar outros”(E4, p.19).

A motivação intrínseca nas organizações, é um estímulo para criar um ambiente de trabalho, mais inspirador, saudável, eficiente, dinâmico e significativo. Ao criar um espaço, onde os colaboradores possam conciliar a sua vida pessoal e profissional e ainda se conectar com os seus interesses e paixões, as empresas, podem obter os melhores benefícios, de uma forma de trabalho dedicada.

2.5.5 A Influência do Clima na Motivação Intrínseca: o Papel da GRH

O clima está relacionado com os níveis de motivação dos indivíduos, isto é, quando a perceção que os indivíduos têm sobre o ambiente de trabalho for favorável, vai-se traduzir em relações de trabalho harmoniosas, interesse e colaboração na execução das tarefas, apresentando elevados níveis de motivação. Contudo, em contrapartida, se a perceção sobre o ambiente de trabalho for desfavorável, vai traduzir-se em níveis baixos de motivação, através da qual, os indivíduos vão demonstrar pouco interesse nas tarefas e apresentando sentimentos de frustração:

“Um clima que promova a colaboração, a transparência, a confiança e valorização dos colaboradores, pode de facto, aumentar a motivação intrínseca de todos os colaboradores...”(E1, p.7).

“(...) Indivíduos que possuam habilidades técnicas, também procuram características pessoais que contribuam para um ambiente de trabalho saudável e motivador. Cada organização, pode ter as suas particularidades, mas é essencial que haja um ambiente saudável e motivador para que os RH, possam desempenhar, efetivamente o seu papel de suporte aos funcionários e à organização como um todo”(E2, p.11).

“(...) Clima tem influência na motivação, pois, se este for negativo, automaticamente a motivação não vai ser positiva. Se existirem colaboradores com valores distintos, isso também vai ter interferência no clima e na motivação”(E2, p.12).

“Se estivermos numa empresa onde o clima organizacional nos faz sentir inferiores, sozinhos ou até tristes, acaba por afetar o nosso rendimento diário e consequentemente, a motivação”(E3, p.14).

“Se uma pessoa não estiver num bom ambiente, há uma grande probabilidade para não se sentir integrada e realizada, logo uma grande influência”(E3, p.15).

“O clima positivo, vai fazer com que estejamos mais satisfeitos e motivados nas nossas tarefas e por consequência, levar-nos-á a alcançar os objetivos da organização”(E4, p.18).

“Uma equipa coesa, que implementa e antecipa oportunidades de melhoria, que promovem a satisfação e a fidelização do cliente, não tem como o clima, seja negativo”(E6, p.24).

“(...) Se o clima for positivo, a nossa motivação tende a ser também. É imprescindível pensar no clima organizacional, sem associar à motivação, pois, ambos, são fatores impulsionadores no dia-a-dia de cada organização”(E6, p.24).

“O clima organizacional ao ser positivo, permite que exista uma harmonia entre a motivação e o ambiente, fundamental para o bom desenvolvimento da organização. O clima está relacionado, com o grau de motivação do colaborador, em relação à organização, em determinados momentos”(E7, p.28).

“O clima tem uma grande influência na motivação, pois, quando este é positivo, os colaboradores vão estar mais motivados, no entanto, quando o clima não é positivo, ou seja, quando existe muitos conflitos no ambiente de trabalho, pode levar os colaboradores a se sentirem desmotivados, no seu local de trabalho. Portanto, é essencial que as empresas criem e/ou mantenham um clima organizacional positivo e saudável, que incentive dessa forma, a motivação e o desempenho dos colaboradores”(E1, p.7).

Sinaga et. al. (2019) salienta que o clima organizacional é considerado uma das variáveis que tem efeito positivo na motivação intrínseca. Portanto, se o clima for positivo, terá impacto no aumento da motivação dos funcionários, contudo, é necessário

que sejam definidos objetivos e metas para que os funcionários caminhem em prol disso, capazes de os alcançar, mantendo-se motivados.

Para Storey (1989), a gestão de RH proporciona aos membros da organização, a capacidade de adquirirem conhecimentos através da formação profissional, estimulando o comportamento de motivação intrínseca e satisfação. Este departamento deve estimular os indivíduos para o envolvimento, o empenhamento, e incentivar a execução das suas tarefas, contribuindo dessa forma para eficácia organizacional. O gestores de RH, através da ferramenta do clima organizacional conseguem medir a qualidade de trabalho, logo, influenciam os resultados da organização, uma vez que, projetam os níveis de motivação e satisfação. Para que a organização consiga obter todo o sucesso e cumprir todos os objetivos, é necessário que os colaboradores estejam motivados, sobretudo intrinsecamente, e que o clima organizacional seja positivamente favorável:

“Quando o departamento de RH, cria oportunidades de crescimento profissional, está a fortalecer a motivação intrínseca de cada colaborador”(E6, p.25).

“O departamento de RH, tem um impacto no clima, na medida em que fomenta uma cultura de reconhecimento, que se foca no feedback construtivo”(E6, p.25).

“O departamento de RH, tem um papel fundamental, pois, ao aplicar a pesquisa de clima, ou alguma ferramenta semelhante, permite identificar as causas dos problemas existentes, referentes aos comportamentos dos colaboradores e definir objetivos quantificados e claros, para programas de formação, capazes de ultrapassar esses mesmos, problemas”(E7, p.28).

“O departamento de RH, tem uma certa influência na motivação intrínseca, dos colaboradores, pois, para que os colaboradores estejam intrinsecamente motivados, é crucial, que o ambiente de trabalho, em que estão inseridos, seja positivo, para que estes consigam alcançar os seus objetivos individuais e conciliar, a sua vida pessoal e profissional”(E7, p.28).

De acordo com Costa (2016, p.34), “A motivação é o “iceberg” incitador de um clima propício, e consequentemente responsável pela interação da dinâmica organizacional”. Já para Almeida *et al.* (2012), o clima organizacional é o fator determinante no quadro motivacional dos colaboradores. Todas as empresas, possuem o seu tipo de clima organizacional, resultado do fator humano, contudo, são vários os fatores que o influenciam, como a motivação, o ambiente de trabalho, os horários, a remuneração entre outros vários:

“Tem de facto influência, contudo, não excluindo, que os salários e os benefícios, são fatores relevantes para ajudar os colaboradores a se sentirem valorizados e reconhecidos pelo seu trabalho, aumentando, posteriormente, a motivação e traduzindo-se num clima favorável. No meu caso particular, eu considero que a empresa de que faço parte, valoriza muito a satisfação dos colaboradores, criando dessa forma, um ambiente de trabalho, divertido, onde todos nós somos incentivados e expressar a nossa opinião, criatividade e a trabalhar em equipa, contribuindo dessa forma, para que estejamos motivados e proporcionemos um clima positivo”(E8, p.31).

“O clima é importante para a motivação, logo, se as empresas querem extrair os melhores colaboradores, têm de arranjar estratégias para os motivar. Por exemplo, todos os colaboradores têm os seus objetivos, logo, nesse sentido, é complicado motivar toda a equipa, ou seja, não vamos estar todos 100% motivados, mas, se o clima for positivo, mais facilmente, conseguimos chegar a esse ponto (equipa motivada)”(E9, p.36).

“Um clima organizacional, que valorize o pensamento crítico, pode motivar os colaboradores a procurar soluções inovadoras e a se destacarem, nas diferentes áreas”(E10, p.40).

“Na minha opinião, o facto de a empresa de que faço parte, nos promover um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, com horários flexíveis, pausas de almoço, espaços de lazer, parcerias com escolas e creches, ajuda-nos a equilibrar a nossa vida pessoal e profissional e aumentar a nossa motivação, transmitindo-se num bom clima”(E8, p.31).

“O clima da empresa é positivo, pois, esta, oferece horários flexíveis, opções de teletrabalho, aulas de yoga e bem-estar, conseguindo dessa forma, os colaboradores, conciliar a sua vida pessoal e profissional”(E10, p.38).

Os gestores de RH têm o papel de proporcionar aos seus colaboradores, liberdade de decidir como executar o seu trabalho, oportunidades de progredir na carreira, reconhecimento profissional, pois, dessa forma, eles vão estar intrinsecamente motivados e por sua vez, o clima organizacional vai ser positivo, permitindo à organização a concretização das suas metas e objetivos. Para que o clima organizacional seja positivo, os gestores de RH, devem estimular os seus colaboradores e dar-lhes as melhores condições de trabalho, permitindo por sua vez, que estes estejam intrinsecamente motivados. Os entrevistados salientam algumas dessas condições/benefícios que o departamento de RH, proporciona, permitindo-lhes, estar intrinsecamente motivados:

“...Aprimorar as habilidades de todos os colaboradores, oferecendo oportunidades para tal, desde formações, comunicação aberta, resolução de conflitos de forma construtiva, levando-os a sentirmos de pertença e valorização, aumentando dessa forma a sua motivação e desempenho. Os horários flexíveis, os programas de saúde e bem estar, as licenças (12 dias por ano -renumerados) para cuidar de algum familiar que esteja doente, são fatores de grande relevância

para cada funcionário, não passando por recompensas monetárias, proporcionado dessa forma, a motivação intrínseca”(E1, p.8).

“Gestão de conflitos, acompanhamento e integração dos colaboradores e potenciar comportamentos positivos, quem sabe contratar serviços externos que possam apoiar estas questões, como serviços na área da psicologia”(E3, p.15).

“Reconhecimento e agradecimentos, retenção de talentos e progressão na carreira, pois se todos os departamentos que gerem não existissem, a empresa não existiria”(E3, p.15).

“O departamento de RH tem o papel de apoiar os seus colaboradores, de encorajá-los a serem cada vez melhores, de contribuir para uma cultura organizacional positiva, que promova a satisfação de todos”(E4, p.18).

“(…) O departamento de RH, tem a responsabilidade de transmitir feedbacks aos seus colaboradores, sobre qualquer situação administrativa que precisem de estar informados, criando dessa forma, clientes satisfeitos e um clima positivo. Equipa motivada = clima positivo”(E5, p.21).

“(…) Através de formações que proporcionem o desenvolvimento das habilidades, através de atividades lúdicas que promovam o bem estar e a satisfação, através da liberdade e da confiança que disponibilizam. Ambiente de trabalho saudável, proporciona uma motivação intrínseca, muito mais elevada e um clima positivo”(E5, p.22).

“(…) Procuram promover, o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, oferecendo oportunidades de desenvolvimento, através de formações, de um ambiente de trabalho saudável, levando a aumentar a motivação intrínseca dos colaboradores para procurar aprimoramento das suas habilidades e competências. Em geral, quando o clima é positivo, dificilmente a motivação vai ser negativa, ou seja, o clima procura incentivar a motivação intrínseca dos colaboradores e alcançar o desenvolvimento profissional”(E8, p.32).

“A responsabilidade social, também é dos pontos cruciais nesta empresa, pois, incentiva a nossa participação em ações sociais e ambientais, como campanhas de doação de alimentos, reciclagem de materiais, voluntariado, o uso de energias renováveis, entre outros. Dessa forma, verificamos que o departamento de RH, tem um papel crucial no clima organizacional”(E8, p.32).

“(…) Implementado programas de reconhecimento e recompensas, aumentando dessa forma a motivação intrínseca, ou seja, é criado um programa todos anos, em que, em cada equipa de trabalho, é elegível um colaborador que se tenha destacado e esse mesmo dá uma palestra, contando a sua experiência profissional e medidas importantes, para ter alcançado bons resultados, incentivando dessa forma, outros colaboradores”(E8, p.33).

“(…) Oferece, um dia, considerado “extra”, com o intuito dos colaboradores, terem o seu dia de aniversário, livre, contudo, caso, não seja utilizado nesse dia, podem definir outro dia. É uma forma de estes, estarem intrinsecamente

motivados, pois, sabem que terão sempre o seu dia, para o aproveitarem, junto da sua família”(E10, p.40).

“O horário de trabalho do meu departamento, também é bastante flexível, permitindo-me conciliar a vida pessoal com a profissional, ou seja, por exemplo, podemos ficar em teletrabalho 3 dias por semana, o que acaba por facilitar imenso e dessa forma contribuir para que o clima organizacional, continue a ser positivo, pois, estamos mais satisfeitos e motivados”(E1, p.5).

Todas as organizações necessitam dos indivíduos para conseguirem obter o sucesso desejado, por isso, quanto mais elevado for o seu nível motivacional, principalmente a motivação intrínseca, melhor será a produtividade e o desempenho na execução da sua função, logo, é fundamental que se aplique a pesquisa de clima organizacional. Os gestores de RH, vão conseguir obter as devidas perceções acerca dos seus colaboradores e agir em conformidade, permitindo que estes alcancem os seus objetivos mais facilmente, quando comparativamente aos indivíduos que são extrinsecamente motivados.

“(…) Nós, seres humanos, sem motivação não conseguimos chegar a lado nenhum, ou seja, se não estivermos motivados, não conseguimos executar as nossas tarefas do dia-a-dia com eficiência e eficácia e dessa forma, o clima não consegue ser positivo”(E9, p.36).

“(…) Um departamento que nos acompanha e nos ajuda a sentir-nos integrados e à vontade para explicar-nos as nossas expectativas e aquilo que somos capazes de fazer, contribui para um bom clima”(E9, p.36).

“O departamento de RH, se transmitir aos colaboradores, energias positivas, mais facilmente, os colaboradores estão intrinsecamente motivados. Por exemplo, ter reuniões semanalmente com a equipa, em que possamos expressar as nossas ideias, leva-me a estar intrinsecamente motivado”(E9, p.37).

“O departamento de RH, desenvolve um papel importante na criação e manutenção de um clima organizacional saudável (ambiente de trabalho produtivo, alinhado aos objetivos da empresa)”(E10, p.40).

“O departamento de RH é considerado o núcleo da empresa, ou seja, sem pessoas as empresas não funcionam e este setor faz com o isso aconteça. Sem admissões, os colaboradores não conseguiam entrar e nós também não teríamos trabalho”(E2, p.12).

“(…) No departamento de RH, tentamos sempre apoiar-nos uns aos outros, trabalhamos sempre em prol da satisfação do cliente, com responsabilidade, ética e confidencialidade”(E5, p.20).

“O departamento de RH, tem um papel muito importante no clima, principalmente, na gestão de desempenho, pois, é crucial que estes forneçam

feedbacks, avaliando dessa forma, o desempenho dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho positivo”(E5, p.21).

“(...) RH, lidam com questões de conflito e problemas interpessoais, que possam surgir no ambiente de trabalho, fornecendo dessa forma, suporte e procurando soluções, que promovam harmonia entre todos os colaboradores”(E10, p.40).

A motivação intrínseca é fortemente influenciada pelo clima organizacional, nesse sentido, os gestores RH, desempenham um papel fundamental em moldar esse clima, criando um ambiente de trabalho que nutre a motivação intrínseca por meio do reconhecimento, valorização, apoio, desenvolvimento e uma cultura de respeito e comunicação aberta:

“O trabalho, é considerado a nossa segunda casa, porque, é onde passamos mais tempo, logo, é crucial que o ambiente seja agradável, para que a motivação e a satisfação dos colaboradores, seja positiva. Portanto, o clima tem impacto na motivação intrínseca, pois, se este não fosse positivo, ia ser mais complicado, conseguir, manter positiva a motivação intrínseca”(E7, p.28).

“(...) Tem o papel importante, na criação e manutenção de um clima organizacional positivo e na motivação dos colaboradores, ou seja, eles devem ser o exemplo para os seus funcionários, devem ser os primeiros a vestir a camisola da empresa, devem estar focados em criar um ambiente de trabalho saudável para todos”(E8, p.33).

“O departamento de RH, tem um papel importante na motivação intrínseca, pois, se não proporcionar um ambiente saudável, se não valorizar os colaboradores, mais difícil será levantar-me de manhã com motivação para ir trabalhar”(E9, p.37).

“Uma empresa é composta por pessoas, ou seja, são os elementos chave, capazes de determinar a sua posição, no mercado de trabalho. O intuito é ter de procurar sempre alinhar a cultura e contribuir para o sucesso da empresa”(E10, p.38).

“(...) Um colaborador que esteja motivado intrinsecamente, pode sentir-se realizado ao trabalhar numa organização com ambiente de trabalho saudável”(E10, p.40).

Diante as opiniões dos entrevistados, de forma geral, a motivação intrínseca, está relacionada com o ambiente de trabalho, logo, incidem sobre o clima organizacional, pois os indivíduos através das suas perceções conseguem ter uma visão acerca da possibilidade de crescimento na empresa, bem como o grau de reconhecimento desta. Os gestores de RH, desempenham um papel fundamental, na criação um clima positivo, criando dessa forma, um sucesso duradouro, para a organização.

Conclusão

Neste capítulo serão apresentadas, as principais conclusões ao estudo e os contributos desse mesmo, através da resposta aos objetivos delineados, para esta investigação. São ainda apresentadas, as limitações ao estudo, assim como, propostas para estudos futuros.

Na revisão da literatura, surge a distinção entre o clima organizacional e a motivação, na medida em que a motivação é considerada, uma condição intrínseca dos indivíduos, podendo variar de acordo com os interesses individuais de cada um, contudo, o clima está relacionado com este conceito, na medida em que, analisa as perceções dos indivíduos, conseguindo detetar os motivos pelas quais eles produzem um determinado comportamento num dado momento.

De modo a alcançar os objetivos do estudo, a metodologia escolhida para recolher os dados, foi uma pesquisa qualitativa, ou seja, uma entrevista (semiestruturada) relativa às temáticas apresentadas, numa empresa do norte do país, assente numa análise de conteúdo.

O objetivo geral do presente estudo foi compreender e investigar de que forma o clima organizacional, pode influenciar a motivação no departamento de RH, numa empresa do setor automóvel, e se tal acontecer, quais são esses resultados. Através do estudo de caso, na empresa do setor automóvel, presente em Portugal, assente numa cultura japonesa, foi possível verificar, que de facto, o clima organizacional influencia a motivação intrínseca, e conseqüentemente, contribuem para os resultados da empresa, levando-a a ser bem-sucedida, sustentável e um fator de diferencial entre outras.

Verificou-se que a cultura presente é bastante importante, pois, valoriza muito o trabalho em equipa, a concretização dos objetivos organizacionais e o trabalho árduo em prol deles. Dessa forma, os entrevistados salientaram que a cultura organizacional, para além dos valores, é a forma como a empresa os valoriza, os apoia e os incentiva no desenvolvimento profissional, contribuindo dessa forma para a motivação e satisfação, destes.

De acordo com a opinião dos entrevistados, o departamento de RH, pode influenciar a motivação intrínseca pois, tentam criar um ambiente de trabalho positivo, através da

qual, todos são valorizados e reconhecidos, promovendo, uma cultura organizacional positiva. Quando o departamento de RH, cria oportunidades de crescimento profissional, está a fortalecer a motivação intrínseca de cada colaborador.

Nessa linha de pensamento, a motivação pode ser percebida de várias formas, caracterizando-se sobretudo, pela força interior de cada um, ou seja, é aquilo que faz mover o ser humano, no seu dia-a-dia, permitindo-lhes a felicidade e a satisfação. Contudo, é normal, que cada indivíduo, tenha motivações diferentes, no entanto, é crucial que as empresas, criem um ambiente de trabalho saudável, promovam a harmonia entre todos, a inovação, criatividade, estabilidade, flexibilidade, contribuindo, para o desempenho (progressão de carreira) e felicidade de cada colaborador.

As estratégias, que o departamento de RH, proporciona para que consigam motivar os seus funcionários, são distintas, sendo que algumas delas, passam por fornecer um X de formações por ano a cada colaborador, permitindo que estes, desenvolvam as suas competências, a realização do Kaizen semanal, melhorando pontos consideráveis menos positivos e dessa forma, aumentar a eficácia de cada um, fornecer horários flexíveis, em que conseguem ficar em teletrabalho 3 dias por semana, conciliando dessa forma, a sua vida pessoal e profissional e mais facilmente, conseguirão alcançar os objetivos individuais, aulas de yoga, permitindo o bem-estar, a existência de KPI'S, consistindo em objetivos delineados em equipa, que os leva a caminhar todos juntos, em prol deles, valorizar, respeitar, dar liberdade e autonomia, incentivar a diversidade e inclusão e implementar programas de reconhecimento e recompensas.

A relação existente entre o clima organizacional e a motivação intrínseca, foi realçado diversas vezes, pelos entrevistados ao longo da investigação, pois, quando existe um clima de colaboração, confiança, transparência, valorização, estes vão sentir, mais envolvimento com a empresa e com os seus colegas de trabalho, aumentando dessa forma, a motivação intrínseca, pois, leva-os a sensação de realização pessoal. Fomentar a motivação intrínseca, dos colaboradores, é crucial e o papel dos líderes, é importante, pois, devem fornecer feedbacks construtivos e cultivar o trabalho em equipa, perante situações de grande responsabilidade.

Os líderes devem ser o exemplo para os seus funcionários e ser os primeiros a vestir a camisola da empresa, devem estar focados em criar um ambiente de trabalho saudável

para todos. A palavra chave do sucesso é a firmeza, ou seja, os líderes nunca devem desistir dos seus colaboradores, isto é, devem estar sempre atentos, incentivá-los e motivá-los, para que estes também, possam progredir nas suas carreiras e contribuam para o clima positivo, na empresa.

Sempre que possível os líderes, devem estabelecer uma cultura de trabalho positiva, que motive todos os seus funcionários a trabalhar em prol dos objetivos organizacionais, ou seja, devem ser capazes de os inspirar e os orientar, fornecendo-lhes dessa forma, suporte necessário para que possam realizar um trabalho eficiente e eficaz.

Esta investigação contribuiu para validar as hipóteses e concretizar todos os objetivos delineados, bem como, responder à pergunta de investigação “Qual é a influência do clima organizacional na motivação intrínseca dos colaboradores no departamento de GRH numa empresa do setor automóvel?”, através da opinião de todos os entrevistados. Salientando que na empresa dos entrevistados, o clima procura incentivar a motivação intrínseca dos colaboradores e alcançar o desenvolvimento profissional. Quando o clima da empresa é positivo, os colaboradores, apresentam altos níveis de motivação, o que significa que está num bom caminho, pois, em geral, apresenta pontos bastante positivos e a longo prazo.

O clima organizacional relaciona-se diretamente com os aspetos positivos e negativos num ambiente de trabalho, acabando por influenciar a qualidade do mesmo. É indispensável, para o sucesso de qualquer organização, pois, é relevante para esta, saber como os funcionários se sentem em relação à mesma. As organizações ao tentarem melhorar os aspetos negativos que possam surgir, favorecerão a melhoria contínua da motivação intrínseca dos colaboradores.

No decorrer da investigação, surgiram algumas limitações, que deverão ser tidas em conta em estudos futuros. A primeira limitação deste estudo, foi a questão da gestão de tempo, o que se tornou bastante desafiador e o que também influenciou, na dimensão da amostra. Em segundo, uma das limitações encontradas, foi a questão de a amostra ser reduzida, não sendo possível generalizar ou retirar conclusões mais amplas. Em terceiro, a dificuldade encontrada, foi a marcação das entrevistas, pois, como todos os entrevistados eram do mesmo departamento, tinham de gerir um pouco do seu tempo,

para despende alguns minutos para conseguirem participar no estudo e sempre foi fácil. Contudo, após algum tempo, foi possível a concretização de todas as entrevistas.

Por fim, esta investigação não termina desta forma, tendo um ponto de partida para estudos futuros. Seria interessante, utilizar as temáticas em estudo, juntamente com a cultura organizacional, mas, permitir a comparação entre várias empresas. Outra sugestão, seria a aplicação de métodos quantitativos, de maneira a complementar os qualitativos, permitindo uma contribuição mais aprofundada para a compreensão das temáticas (clima organizacional e motivação). Sugerimos também, relacionar as temáticas em estudo com outras igualmente importantes, nomeadamente, a liderança, na qual, os líderes têm um papel fundamental para estas variáveis. Explorar com mais profundidade os resultados encontrados no estudo, além de poderem ter outras determinantes de serem influenciadores de motivação e clima organizacional.

Referências Bibliográficas

- Aires, A. (2016). “O papel da Gestão no Clima Organizacional e na relação entre a Satisfação no Trabalho, a Comunicação Interna e o Compromisso dos colaboradores - Estudo de Caso: Liberty Seguros” (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Gestão, Portugal. Recuperado de *Dissertação - O papel da Gestão no Clima Organizacional e a relação entre a Satisfação no Trabalho e o Compromisso dos Colaboradores (Reparado) (Reparado) (1).pdf (rcaap.pt).
- Almeida, D., Facco, M., Augusto, G., Barbosa, S., & Bodart, C. (2012). “Motivação e Clima Organizacional”. *Revista foco*, 5 (1), 3.
- Almeida, S. (2013). “A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores”. *Exedra: Revista Científica*, (8), 91-103.
- Araújo, D., & de Pessoas, G. (2006). “Estratégias e Integração Organizacional”. São Paulo: Atlas.
- Araújo, V. (2015). “Fatores do Clima Organizacional que Influenciam a Motivação dos Servidores Técnico-administrativos da Fundação Universidade de Brasília-FUB” (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasil. Recuperado de [MODELO DE CAPA PARA MONOGRAFIA \(unb.br\)](#).
- Armstrong, M. (1999). “A Handbook of Human Resource Management Practice”, 7th edition. London: Kogan Page.
- Baptista, A. (2011). “O Comportamento Organizacional e o Capital Humano: o Estágio como Instrumento de Desenvolvimento de Competências” (Relatório de Estágio). Universidade de Évora, Portugal. Recuperado de [https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/14656/1/\(Relat%C3%B3rio%20Final\)%20Ana%20Baptista.pdf](https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/14656/1/(Relat%C3%B3rio%20Final)%20Ana%20Baptista.pdf).
- Bardin, L. (2016). “Análise de Conteúdo” (4º ed.). São Paulo, SP: Edições 70.
- Barreni, N. (2012). “Análise do Clima Organizacional para a Melhoria da Qualidade do Atendimento”(Monografia). Universidade Brasília, Brasil. Recuperado de [TCC Naiana Barreni \(unb.br\)](#).

- Bispo, C. (2006). “Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional”. Scielo, (16), 258-273. Recuperado de capa1.indd (scielo.br).
- Camacho, C. (2017). “Cultura e Clima Organizacional numa Empresa de Atividades de Consultoria em Informática” (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal. Recuperado de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19758/1/Tese%20Final.pdf>.
- Camargo, T. (2021). “Qual é a diferença entre amostragem probabilística e não probabilística”. Consultado em 15 de Abril, 2023. Recuperado de <https://help.mindminers.com/pt-BR/articles/2274420-qual-e-a-diferenca-entre-amostragem-probabilistica-e-nao-probabilistica>.
- Cameron, J., & Pierce, D. (2006). “Rewards and intrinsic motivacion: Resolving the Controversy. Bergin e Garvey.
- Campos, C. (2004).”Método de Análise de Conteúdo: Ferramenta para a Análise de Dados Qualitativos no Campo da Saúde”. 57(6), 611-4. Recuperado em 15 de julho de 2023, de Untitled-1 (scielo.br).
- Canhanga, L. (2019). “A Falta de Motivação e o Impacto dos Colaboradores: um Estudo de Caso no Ministério da Geologia e Minas” (Dissertação). Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal. Recuperado de https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/9577/1/DM_39350.pdf.
- Chiavenato, I. (2009). “Pessoas”. In Elsevier Ltda (Ed.), Recursos Humanos: O Capital Humano das organizações (Ed.9, pp. 60-61). Recuperado de <https://docero.com.br/doc/x0vnsv>.
- Correia, M. (2016). “Motivação no Local de Trabalho: Estudo Empírico Aplicado à Escola Secundária Jaime Moniz” (Dissertação de Mestrado). Universidade de Lisboa, Portugal. Recuperado de <https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=845075&method=getFile>.
- Costa, E. (2016). “O Impacto do Clima Organizacional na Atuação do Assistente Social: uma Análise Empírica” (Dissertação de Mestrado). Universidade dos Açores, Portugal. Recuperado de

<https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/4097/1/DissertMestradoEricaAndreiaGomesCosta2017.pdf>.

Costa, M., Silva, J., Neto, K., Balduino, P., Soares, L., Igo, F., Morais, R., Azevedo, H., Silva, G., Câmara, M., Oliveira, M., & Martins, A. (2023). “Análise da cultura organizacional na empresa SESI clínica em Mossoró/RN”. *GeSec: Revista de Gestao e Secretariado*, 14(4).

Crotty, M. (2021) “The Foundations of Social Research: Meaning and Perspective in the Research Process”, 1-256.

Deci, L., & Ryan, M. (2012). “Teoria da autodeterminação”. Em P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Manual de teorias da psicologia social* (pp. 416-436). Sage Publicações.

Deci & Ryan. (2002). “Handbook of self-determination research. Rochester”, NY: University of Rochester Press, pp. 17-45.

Dialamícu, M. (2014). “A Influência da Motivação Intrínseca e das Características da Função no Desempenho Profissional dos Trabalhadores da Indústria Hoteleira” (Dissertação de Mestrado). Universidade Lusíada de Lisboa, Portugal. Recuperado de http://dspace.lis.ulusiada.pt/bitstream/11067/1109/1/mgrhao_maquiesse_dialam%3%adcu_a_dissertacao.pdf.

Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). “The Qualitative Content Analysis Process”. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107-115. DOI:10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x.

Esteves, M. (2006). “Análise de Conteúdo”. In J. A. Lima; J. A. Pacheco, (org.), *Fazer investigação – Contributos para a elaboração de dissertações e teses*. Porto: Porto Editora.

Ferreira, I. (2012). “O Modelo dos Papéis de Liderança na Promoção do Clima e Commitment nas Organizações de Saúde” (Projeto de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa, Portugal. Recuperado de <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/6111/1/Tese%20Mestrado%20Ilisito%20Silves%20Ferreira.pdf>.

- Ferreira, J. (2020). “Cultura Organizacional e Motivação dos Colaboradores: Estudo de Caso na Santa Casa da Misericórdia de Avis” (Dissertação de Mestrado). Universidade de Évora, Portugal. Recuperado de Mestrado-Gestao_Recursos_Humanos-Jessica_Filipa_Contente_Ferreira.pdf (uevora.pt).
- Ferreira, P. (2013). A Construção de Hipóteses. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(04), 01-08.
- Fernandes, A., Qualharini, E., Fernandes, J., & Pinheiro, F. (2016). “A Importância da Liderança e da Motivação nas Organizações com o Gerenciamento de Projetos. *Revista Augustus*”, 21 (41), 5-14. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/229104997.pdf>.
- Fonseca, k. (2019). “O Clima Organizacional e as Doenças Ocupacionais dos Servidores Públicos” (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Santarém. Recuperado de D keilla.pdf (ipsantarem.pt).
- Fontaine, M. (2005). “Motivação como Instrumento de Análise: Teoria da Auto-Eficácia”. Fontaine, Anne Marie. *Motivação em Contexto Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta, 73-95.
- Fontes, R. (2011). “Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos” (Dissertação de Mestrado). Universidade Técnica de Lisboa. Recuperado de Repositório da Universidade de Lisboa: Cultura organizacional e gestão de recursos humanos (utl.pt).
- Garcia, T. (2011).” Motivação e Clima Organizacional: o Caso Centro de Formação Profissional de Pedra Badejo (CFPPB)” (Monografia de Licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo). Universidade Cabo Verde.
- Gonçalves, B. (2017). “A Motivação, a Satisfação no Trabalho: Importância, Fatores, Relacionamentos e Consequências” (Dissertação). Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal. Recuperado de https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/6621/1/DM_Bruno%20Gon%C3%A7alves.pdf.

- Gonçalves, C. (2010). “A Influência da Formação Profissional no Clima Organizacional” (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Portugal. Recuperado de Microsoft Word - Tese_Mestrado_Claudia_Goncalves.doc (uc.pt).
- Gonçalves, L., Franco, L., & Nascimento, S. (2017). “A entrevista semiestruturada como método de coleta de dados em pesquisa qualitativa”. *Revista de Ciências Humanas*, 17(1), 5-16.
- Gondim, S., & Silva, N. (2004). “Motivação no trabalho”. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 145-176.
- Gomes, W. B., & Vieira, M. L. (2006). “A Entrevista Psicológica na Pesquisa Científica: Reflexões Sobre sua Natureza e Uso”. *Paideia (Ribeirão Preto)*, 16(34), 373-381. DOI: 10.1590/S0103-863X2006000300009.
- Gross, M. (2017). “O Nível de Motivação dos Colaboradores de uma Empresa do Vale do Taquari”. (Monografia). Universidade do Vale de Taquari, Lajeado. Recuperado de <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1985/1/2017Marlonfelipegross.pdf>
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. (2018). “The leader’s guide to corporate culture”. *Harvard business review*, 96(1), 44-52.
- Guimarães, S., Brandão, R., & Monteiro, W. (2023) “A Influência do Clima Organizacional no Desempenho dos Colaboradores”. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 9(5), 1115-1127.
- Hellriegel, D., & Slocum, W. (1974). “Organizational climate: Measures, research and contingencies”. *Academy of management Journal*, 17(2), 255-280.
- Ivancevich, J. (2008) “Gestão de Recursos Humanos”. AMGH Editora.
- Keller, E., & de Aguiar, F. (2020). “Análise Crítica Teórica da Evolução do Conceito de Clima Organizacional”. *Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa*, 20(39), 91-113.

- Knoblauch, H., & Schnettler, B. (2021). “Qualitative Interviewing. In Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship, pp. 33-45. Ed. Edward Elgar.
- Köche, J. C. (2002). “Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da Ciência e Iniciação à Pesquisa”. Rio de Janeiro: Vozes.
- Krippendorff, K. (2018). “Content Analysis: An Introduction to Its Methodology” (4^o ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lakatos, M., & Marconi, A. “Fundamentos de Metodologia Científica”. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 311 p., 2003.
- Laneiro, T. (2011). “Climas Organizacionais Autentizóticos, Estratégias de Coping, Equipas de Elevado Desempenho e Experiência Ótima”(Dissertação de Doutoramento). Universidade do Algarve, Portugal. Recuperado de [https://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/228/1/Tese%20Doutoramento%20Tito%20Laneiro%2019_12_11%20\(1\).pdf](https://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/228/1/Tese%20Doutoramento%20Tito%20Laneiro%2019_12_11%20(1).pdf).
- Lima, B., & Albano, B. (2002). “Um estudo sobre clima e cultura organizacional na conceção de diferentes autores”. Rev. CCEI-URCAMP, 6(10), 33-40.
- Lira, M., & Silva, G. (2014). “Motivação intrínseca vs. motivação extrínseca: A aplicação da Escala WPI no Contexto do Setor Público Português”. LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas, 4(1), 125-155. Vista do Motivação intrínseca vs. motivação extrínseca (famigvirtual.com.br).
- Lopes, C. (2012). “Os Fatores Motivacionais dos Trabalhadores da Administração Local” (Dissertação). Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal. Recuperado de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4111/1/Tese%20M.%20Os%20Fatores%20Motivacionais%20dos%20Trab%20da%20ALocal_VFinal.pdf.
- Lopes, E., Silva, E., & Silva, J. (2015). “A Influência da Cultura Organizacional sobre a Motivação dos Colaboradores”, Faculdade Católica de Anápolis, pp. 14-15.
- Lousã, E., Gomes, A. (2015). Avaliação da Cultura Organizacional: Adaptação e validação da versão portuguesa do Denison Culture Survey. Revista Psychologica, 50(2), 101 – 119.

- Lucas, J. (2013). “Medidas Anti-crise e a Motivação: Estudo no Contexto de uma Empresa Multinacional de Prestação de Serviços” (Dissertação). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Portugal. Recuperado de <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/3592/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Final%20-%20Joao%20Lucas.pdf>.
- Luz, R. (2003). “Gestão do Clima Organizacional: Proposta de Critérios para a Metodologia de Diagnóstico, Mensuração e Melhoria. Estudo de Caso em Organizações Nacionais e Multinacionais Localizadas na Cidade do Rio de Janeiro” (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal Fluminense, Brasil. Recuperado de <http://paginapessoal.utfpr.edu.br/leonardotonon/especializacao/arquivos-gerais/Aula%203%20-%20Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf>.
- Mações, M. (2017). “Liderança, Motivação e Comunicação”. Lisboa: Actual Editora
- Maio, T. (2016). “A felicidade no Trabalho: o impacto na gestão das organizações” (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Gestão, Lisboa, Portugal. Recuperado de [ISG_Tiago_Leite_Maio.pdf \(rcaap.pt\)](#).
- Manto, R. (2017). “Avaliação do Nível de Satisfação no Trabalho dos Colaboradores de uma Cooperativa de Crédito Catarinense” (Dissertação). Universidade Federal Da Fronteira Sul, Chapecó. Recuperado de <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/1063/1/MANTO.pdf>.
- Marques, J. (2018). “A diferença entre motivação intrínseca e extrínseca” Recuperado de <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/a-diferenca-entre-motivacaointrinseca-e-extrinseca/>. Acesso em: 07 Jan. 2023.
- Massano, D. (2012). “O Clima Organizacional em Unidades Hospitalares públicas e Privadas. A perspetiva dos Técnicos de Radiologia” (Dissertação de Mestrado). Universidade de Évora. Recuperado de [O Clima Organizacional em Unidades Hospitalares Públicas e Privadas. A Perspectiva Dos Técnicos de Radiologia - ProQuest](#).
- Matias, M. (2018). “Impacto dos Estilos de Liderança na Motivação dos Colaboradores do Setor Público em Angola” (Dissertação) Universidade Autónoma de Lisboa,

- Portugal. Recuperado de https://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/3896/1/Dissertacao_Mestrado_Gestao_Mario_Antonio_D_Matias%281%29.pdf.
- Matos, R. (2021). “Entrevista semiestruturada: o que é e como fazer”. E-konomista. Recuperado em 06 de maio de 2023, de <https://www.e-konomista.pt/entrevista-semi-estruturada/>.
- Menezes, G., & Gomes, P. (2010). “Clima organizacional: uma revisão histórica do construto”. *Psicologia em Revista*, 16(1), 158-179.
- Monteiro, S. (2020). “A Avaliação de Desempenho e a Motivação dos Colaboradores das IPSS do Concelho da Trofa” (Dissertação). Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico do Porto, Portugal. Recuperado de https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/15550/1/DM_SergioMonteiro_MGO3S_2019.pdf.
- Moro, B., Balsan, G.; Costa, F., Schetinger, C. (2014).” Clima organizacional: fatores significativos na perceção de docentes e discentes vinculados a programas de pós-graduação”. *Revista GUAL*, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 01-21, set. 2014. Recuperado em 03 de março de 2018 de <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n3p1>.
- Neves, C. (2010). “Clima Organizacional: Estudo de Caso numa Empresa do Setor Farmacêutico” (Dissertação). Universidade de Psicologia de Lisboa, Portugal. Recuperado de https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1895/1/ulfp035580_tm.pdf.
- Neves, J.G. (2000). “Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos”. Lisboa: Editora RH.
- Nunes, W. (2017). “Cultura e clima no contexto organizacional”. *Revista Científica Semana Acadêmica-ISSN*, 2236-6717.
- Oliveira, S. (2017). “Influência da Liderança na Motivação de Colaboradores: um Estudo de Caso na Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Caminha” (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Portugal.

- Recuperado de http://repositorio.ipv.pt/bitstream/20.500.11960/1934/1/Sara_Oliveira.pdf.
- Patton, M. Q. (2014). “Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice”. Sage Publications.
- Pedro, M. (2014). “Fatores que Contribuem para a Motivação dos Trabalhadores da Administração Local: Estudo de Caso numa Autarquia Local” (Dissertação). Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal). Recuperado de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/8196/1/Redacao%20da%20Tese_convertido.docx%20REVISTO.pdf.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Rainha, L. (2016). “Motivação e Satisfação no Trabalho: Aplicação numa Organização do Setor de Formação Profissional” (Dissertação). Universidade de Évora, Portugal. Recuperado de https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/20060/1/Dissertacao_Finalissima_Liliana%20Rainha_m33894.pdf.
- Ramos, A. (2009). “A Influência da Liderança na Motivação: um Estudo de Caso sobre o Programa de Trainees 2008 da Galp Energia” (Relatório de Projeto). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa de Lisboa, Portugal. Recuperado de <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1732/1/Influencia%20da%20lideran%C3%A7a%20na%20motiva%C3%A7%C3%A3o.pdf>.
- Ribas, R. (2011). “A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação”. *Caderno de Administração*, 5(1).
- Ribeiro, M. (2019). “A Influência da Liderança no Clima Organizacional”. 3, 23. <https://www.passeidireto.com/arquivo/73984462/a-influencia-da-lideranca-no-clima-organizacional>.
- Robbins, S. (2009). “Conceitos Básicos de Motivação”. In R. Trimer (Ed.), *Comportamento Organizacional*, 11.

https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf.

Rojas, B., Rodriguez, E., Choque, R. & Nugent, M. (2023). “Clima organizacional en las pymes del sector comercio de la ciudad de Ayacucho”. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(101), 171-184.

Schein, H. (2004).” *Organizational Culture and Leadership*”, San Francisco: Jossey Bass, 3ªEd.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons

Sequesseque, R. (2019). “A motivação para o Desempenho Profissional: Caso de Estudo” (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal. Recuperado de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/30730/1/Relatorio.pdf>.

Silva, D. (2009). “A Motivação e a Cooperação Desportiva no Atletismo” (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Portugal. Recuperado de *A Motivação e a Cooperação Desportiva no Atletismo - ProQuest*

Silva, F., Pereira, R., Filho, V., Silva, L., & Alves, S. (2017). “Influência do Clima Organizacional na Motivação de Funcionários em uma Empresa Prestadora de Serviços Públicos”. *Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção*, 5 (7), 4-21.<https://revistas.ufpr.br/relainep/article/view/55568>.

Silva, G. (2020). “Entrevista semiestruturada: o que é e como aplicar no RH”. Gupy Blog. Recuperado em 06 de maio de 2023, de <https://www.gupy.io/blog/entrevista-semiestruturada>.

Silva, O., Farias, R., Matos, F. & Marroso, S. (2018). “A Entrevista como Técnica de Investigação na Pesquisa de Investigação Qualitativa”. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 4 (11), 74-88

Sinaga, A., Abdullah, T., & Tunas, B. (2019). The Effect of Organizational Climate on Work Motivation and Its Impact on Organizational Citizenship Behavior (OCB) of 62 Employees of Education Department in DKI Jakarta. *Journal of Business and Behav-ioural Entrepreneurship*, 3(2), 41-57. 10.21009/JOBBE.003.2.03.

- Siqueira, F., & de Almeida Neto, J. (2015). “Fatores influenciadores na cultura e no clima organizacional que refletem na motivação, liderança e comunicação de uma empresa de Juazeiro do Norte–CE.” ID on line. Revista de psicologia, 9(25), 180-202. DOI: <https://doi.org/10.14295/idonline.v9i25.320>.
- Siqueira, W. (2016). Administradores. (2022, Junho, 10). A teoria X e a teoria Y, de Douglas McGregor. [http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-teoria-x \(asmetro.org.br\)](http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-teoria-x (asmetro.org.br)).
- Soares, A. (2015). “Motivação e Satisfação dos Colaboradores, um Estudo de Caso: Sociedade Aboverdeana de Tabacos, SA” (Dissertação). Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, Portugal. Recuperado de <https://recil.grupolusofona.pt/jspui/bitstream/10437/7599/1/Ayline%20soares%20-%20tese.pdf>.
- Sokro, E. (2012). “Analysis of the Relationship that Exists Between Organisational Culture, Motivation and Performance”, Problems of Management in the 21st 101 Century, V.3, Ghana, pp. 106 – 119.
- Sousa, J. (2019). “Protagonismo Estudantil em Feiras de Ciências no Seminário Potiguar: Educação Básica ao Ensino Superior” (Dissertação de Mestrado). Universidade Estado do Rio Grande Norte, Pau ferros. Recuperado de (PDF) Protagonismo estudantil em feiras de ciências (researchgate.net).
- Souza, H. (2016). “A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional”. In XII Congresso nacional de Excelência em Gestão. 29, 14. Título (inovarse.org).
- Storey, J. (1989). “Introduction: from personnel management to human resource management”. In J. Storey (Ed.), New perspectives on human resource management (pp. 1-10). London: Routledge.
- Tavares, A. (2018). Estudo de Caso: A Influência da Cultura e Clima Organizacional no Processo de Gestão Democrática e Participativa. (Projeto, Instituto Politécnico de Santarém, Portugal). Recuperado de <https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/2378/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Adriana%20Rodrigues%20de%20Melo%20Tavares.pdf>.

- Tchilua, R. (2015). “Cultura e Clima Organizacional: Impacto nos Níveis de Satisfação numa Empresa do Setor dos Transportes” (Dissertação). Universidade Lusíada de Lisboa, Portugal. Recuperado de http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/2243/1/mgrhano_riquita_tchilua_dissertacao.pdf.
- Vasconcelos, C. & Dourado, C. (2017). “Enterprise culture and managers motivation in a textile industry”, *Dimensión Empresarial*, 16(1), pp. 147-163.
- Weber, P. (1990). “Basic Content Analysis” (2º ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Wyse, R. (2018). “Motivação: Teorias Motivacionais do Comportamento Humano”. *Revista de Ciências Gerenciais*, 22 (36), 134-141. <https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/6227>.
- Yantu, I. (2018). “Organizational climate for work motivation stimulation in regional financial agency.” *Journal of Applied Management (JAM)*, 2(16), 330-335. 10.21776/ub.jam.2018.016.02.16.

Índice de Anexos

Anexo 1:

Pedido de Recolha de Dados

Anexo 2:

Declaração de Consentimento dos Entrevistados

Anexo 3:

Guião das Entrevistas

Anexo 4:

Análise de Conteúdo (Tabelas)

Anexo 1

Pedido Recolha de Dados

Exmo (a) Senhor (a),

Chamo-me Inês Silva, sou aluna no Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, no curso de Gestão de Recursos Humanos, do 2ºano de mestrado e estou a elaborar a tese denominada “A Influência do Clima Organizacional na Motivação Intrínseca: Um Estudo Qualitativo no Departamento de RH numa Empresa do Setor Automóvel no Norte”, sob orientação do Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira.

O objetivo principal deste estudo, passa por compreender e investigar de que forma o clima organizacional pode influenciar a motivação no departamento de RH, e se tal acontecer, quais são os resultados. Diante disso, solicito a vossa colaboração a alcançar resultados significativos, através de pequenas entrevistas, sobre dois temas, bem presentes na atualidade das empresas.

Envio em anexo a declaração de consentimento, salientando e informando todos os entrevistados, que é totalmente, confidencial e a sua utilização é apenas para estudos académicos.

Grata pela vossa disponibilidade e aguardo as vossas respostas, ficando disponível para qualquer esclarecimento.

Com os melhores Cumprimentos,

Inês Silva

Anexo 2

Declaração de Consentimento dos Entrevistados

Compreendi toda a explicação que me foi disponibilizada, acerca da minha participação na investigação, bem como a utilização do meu depoimento para fins académicos, por esse motivo, consinto que me entrevistem:

Sim Não

Caracterização Sociodemográfica

1. Idade:

Até aos 25 anos 26 a 35 anos 36 a 45 anos 46 a 50 anos > 60 anos

2. Género:

Feminino Masculino

3. Habilitações Literárias:

Até ao Ensino Básico Ensino Secundário Ensino Superior Completo (Licenciatura)

Ensino Superior Incompleto

4. Estado Civil:

Solteiro/a Casado/a Outros

Anexo 3

Guião das Entrevistas

(A Influência do Clima Organizacional na Motivação Intrínseca: Um Estudo Qualitativo no Departamento de RH numa Empresa do Setor Automóvel no Norte)

1. Qual é o seu entendimento do conceito de Cultura Organizacional?
2. Qual a importância da Cultura Organizacional para a Identidade da Organização?
3. Que importância tem a Cultura Japonesa na Organização? Fale brevemente do Kaizen.
4. O que é para si o Clima Organizacional? Exemplifique.
5. Caracterize o Clima Organizacional da Empresa.
6. Caracterize o Clima Organizacional do Departamento de Recursos Humanos.
7. Que influência/relação é que tem o clima e a concretização dos objetivos da organização (missão).
8. Qual a relação entre o Clima e a concretização dos Objetivos Individuais.
9. Qual a importância da Motivação para a Produtividade na Organização?
10. Qual a influência do Clima na Motivação ?
11. Qual a influência do clima na Motivação Intrínseca ?
12. Qual o papel do Departamento de Recursos Humanos no Clima organizacional?
13. Qual a influência do Departamento de Recursos Humanos na Motivação Intrínseca ?
14. Explique sucintamente em que medida o Clima em que está inserido, Influencia os Resultados.
15. Qual o papel da Chefia/Liderança no Clima e na motivação Organizacional.

Anexo 4

Análise de Conteúdo (Tabelas)

Categorias	Dimensões	Indicadores
Conceito Cultura	Crenças, Valores, Hábitos	<p>“Para mim, a cultura é um conjunto de crenças, valores, hábitos, capazes de orientar o nosso comportamento dentro da organização, ou seja, é a forma como nós colaboradores trabalhamos juntos para alcançar os objetivos da empresa...”(E1, p.1).</p> <p>“A cultura organizacional parte muito do ambiente diário de uma empresa e está aliado aos seus valores, ou seja, o que defendem, o que aplicam e de que modo esses tais “pontos” atuam sobre o quotidiano da empresa”(E3, p.13).</p> <p>“Os valores que uma organização tem e que passa aos seus colaboradores...”(E4, p.16).</p> <p>“A cultura organizacional, para além dos valores é a forma como a empresa nos valoriza...” (E5, p.19).</p> <p>“A cultura é fundamental, para a compreensão de qualquer empresa, pois, esta é formada por vários fatores, que são compartilhados, pelos membros da organização”(E7, p.26).</p> <p>“(…) É a forma como os valores e normas, são percebidos e vivenciados no ambiente de trabalho”(E10, p.37).</p> <p>“Para mim, a cultura, é os valores e as expectativas, capazes de orientar os comportamentos dos colaboradores e clientes...”(E2, p.9).</p> <p>“A cultura organizacional está muito ligada aos hábitos, aos comportamentos associados a diversas competências...”(E6, p.22).</p> <p>“A cultura é todos os valores e hábitos que compõe a empresa, ou seja, é uma forma de orientar os comportamentos das pessoas...”(E9, p.34).</p> <p>“A cultura molda a identidade da empresa, influenciando dessa forma, os valores, as crenças, comportamentos...”(E2, p.10).</p>

<p>Diferencial Empresarial</p>	<p>“(…) Um departamento de Recursos Humanos que promova uma cultura organizacional forte e positiva, ajuda a contribuir para um ambiente de trabalho produtivo onde nos identificamos com a empresa em que trabalhamos”(E1, p.2).</p> <p>“A cultura molda a identidade da empresa, influenciando dessa forma, os valores, as crenças, comportamentos, é considerada a essência na construção de uma marca coesa”(E2, p.10).</p> <p>“É claro que uma cultura forte, se vai destacar pela positiva, no mercado de trabalho, comparativamente com outras empresas”(E8, p.29).</p> <p>“Logo, é essencial que exista uma cultura sólida, que todos os membros da empresa, estejam alinhados, para que dessa forma, se consiga bons resultados”(E10, p.38).</p> <p>“(…) Cada um nós (equipa), pode ter opiniões distintas acerca da cultura da empresa...A maneira como nós compreendemos a cultura, ajuda a empresa a criar e a moldar o ambiente de trabalho”(E5, p.19).</p> <p>“A cultura organizacional, é importante para atrair e reter vários talentos, ou seja, nós colaboradores, procuramos empresas que se preocupem com o nosso bem-estar e desenvolvimento pessoal, logo, a cultura ao sendo positiva, ajuda a reter os funcionários existentes”(E1, p.1).</p> <p>“Portanto, eu considerado que a cultura organizacional, é bastante importante para a identidade da empresa, pois, vai definir a forma como nos identificamos com ela”(E1, p.2).</p> <p>“A cultura molda a identidade da empresa, influenciando dessa forma, os valores, as crenças, comportamentos, é considerada a essência na construção de uma marca coesa”(E2, p.10).</p> <p>“Mas uma empresa que transmite um ambiente e valores positivos acaba por ter uma grande atratividade para o mercado (enquanto clientes e colaboradores)”(E3, p.13).</p> <p>“(…) Diferenciação de negócio, quer de comportamentos, quer de ética, entre outros”(E4, p.16).</p> <p>“(…) Cultura tem um papel crucial e direto no comportamento dos colaboradores, na forma como estes interagem entre si, criando dessa forma uma identidade distinta das outras empresas”(E5, p.19).</p> <p>“A cultura organizacional, por ser um fator diferenciador das empresas, tem uma grande influência, na identidade da mesma”(E7, p.26).</p>
------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>“No meu ponto de vista, considero que a cultura é um fator diferenciador das empresas de sucesso, comparativamente com as outras”(E7, p.26).</p> <p>“A cultura organizacional, para mim, é considerado, um elemento determinante no sucesso de qualquer empresa, implicando dessa forma, na motivação e no desempenho dos colaboradores. É aquele fator diferenciador entre as empresas”(E8, p.29).</p> <p>“A cultura é o fortalecimento da empresa, ou seja, é a valorização do capital humano”(E9, p.34).</p> <p>“A cultura é importante para a identidade da empresa e o valor desta, depende das pessoas e dos seus comportamentos, destacando-se dessa forma, no mercado de trabalho. Como muito se utiliza nos dias de hoje, a cultura é o iceberg de qualquer empresa, definindo dessa forma, a identidade da mesma”(E9, p.34).</p> <p>“Dessa forma, a empresa consegue ter uma identidade sólida e de destaque no mercado. A cultura organizacional, bem estabelecida, ajuda a definir a identidade da empresa”(E10, p.38).</p>
<p align="center">Cultura Japonesa</p>	<p align="center">Melhoria Contínua</p>	<p>“(…) Eu considero que o grande objetivo para se ter implementado, foi o foco na melhoria contínua, na melhoria da produtividade, na partilha de conhecimentos, na organização, na estabilidade de equipas e na consolidação de processos”(E1, p.2).</p> <p>“O Kaizen, é trabalhado todas as semanas na minha empresa, por cada equipa, ou seja, cada uma delas, tem os seus objetivos, mas, todos eles são em prol, da máxima eficiência e qualidade. O objetivo do Kaizen, é em equipa, melhorar pontos consideráveis menos positivos, aumentando a sua eficiência e competitividade no mercado”(E1, p.2).</p> <p>“O Kaizen, no meu ponto de vista, é positivo, porque nos incentiva a propor ideias e soluções para melhorar processos, ou seja, um exemplo da minha empresa, é que cada colaborador, de janeiro a dezembro (ano a ano), tem de alcançar máximo e mínimo 4 ideias, para processos que precisem de ser melhorados, ou até mesmo, ideias de processos para implementar”(E1, p.2).</p> <p>“(…) Se não tivéssemos um ambiente de trabalho favorável (clima), equipas coesas, uma cultura Kaizen, não seríamos tão eficientes nas nossas tarefas e a empresa não teria uma imagem de boa reputação no mercado de trabalho…”(E1, p.9).</p> <p>“A cultura japonesa, é importante, na medida em que ajuda, a empresa, a melhorar gradualmente os seus processos, caminhando para a melhoria contínua…”(E8, p.30).</p>

	<p>“(…) Proporciona que todos os dias consigamos aprender coisas distintas, não só na prática, mas também, com a própria experiência delas”(E1, p.12).</p> <p>“(…) A implementação do Kaizen, requer um compromisso contínuo, com melhoria e mudança, por parte de toda a equipa”(E1, p.3).</p> <p>“A cultura japonesa baseada em Kaizen, parte muito do aspeto da melhoria contínua”(E3, p.13).</p> <p>“A cultura japonesa, está agregada à melhoria contínua e nessa ótica, o Kaizen, é de extrema importância”(E5, p.19).</p> <p>“A cultura japonesa é importante para a organização, pois, promove a utilização de novas soluções na cadeia de valor, tomando a empresa mais eficiente e rentável”(E6, p.23).</p> <p>“A cultura Kaizen, é uma ferramenta utilizada nos dias de hoje, por diversas empresas, ajudando-as a implementar ações de melhoria, passando pelo planeamento até à sua execução”(E9, p.34).</p> <p>“Apesar, de todas as equipas, terem o seu Kaizen semanal, todas elas têm objetivos diferentes, pois, cada departamento tem as suas distintas tarefas, mas, o foco será sempre a melhoria contínua”(E1, p.2).</p>
<p align="center">Planeamento</p>	<p>“A cultura japonesa é importante, devido à sua organização e planeamento”(E2, p.10).</p> <p>“(…) o Kaizen permite-me, delinear esses objetivos e focar-me neles, independentemente da forma que o faço”(E4, p.16).</p> <p>“(…) Conseguimos um planeamento mais profundo e delineado, ou seja, em equipa, estabelecemos objetivos ou tarefas relevantes e vamos acompanhando e trabalhando, desde o seu planeamento, até à sua execução”(E5, p.19).</p> <p>“(…) Garante a comunicação, desdobramento e alinhamento da estratégia da organização, caminhando todos na concretização dos objetivos”(E6, p.23).</p> <p>“O Kaizen, permite-nos que todos juntos, em equipa, consigamos alcançar os objetivos estabelecidos.”(E5, p.19).</p> <p>“Na minha empresa, tem muito presente, a questão da política Kaizen (planear →executar→verificar→Agir), através da qual é planeado e desenvolvido mudanças significativas. Esta política, transmite uma melhor aceitação pelas ideias uns dos outros, na</p>

	<p>medida, em que, defendemos o nosso ponto de vista, em relação à ideia, sendo depois, executada ou não”(E7, p.26).</p> <p>“(…) Todos os membros da equipa, partilham as suas ideias (sugestões) de forma aberta, estando dispostos a ajudar uns aos outros, criando dessa forma, um ambiente de trabalho positivo e agradável”(E10, p.39).</p> <p>“(…)Tem um estratégia para motivar os colaboradores, que se chama de KPI’S, consistindo em objetivos delineados em equipa, que nos leva a caminhar todos juntos, para que os consigamos alcançar, dessa forma, somos muito mais produtivos, porque queremos que os resultados sejam positivos”(E10, p.40).</p> <p>“A cultura japonesa (Kaizen), tem como propósito, o estabelecimentos de metas e objetivos que serão alcançados em grupo. Esses objetivos/metast, são definidos de forma sustentada, mas sempre com o foco na melhoria contínua” (E10, p.38).</p> <p>“Estabelecemos relacionamentos sólidos e confiáveis, sentindo-nos à vontade para compartilhar ideias e alcançar os objetivos da empresa”(E10, p.39).</p> <p>“(…) Kaizen é feito todas as semanas, através da qual, cada colaborador, divulga tarefas que considere relevantes, partilhar com toda a equipa”(E4, p.34).</p> <p>“(…) O Kaizen, que é crucial para as empresas, pois, começamos com o planeamento e vamos executando as tarefas, até ao seu final, contudo, na parte do desenvolvimento, vamos testando e verificando se está a ter o retorno desejado”(E4, p.16).</p>
Sustentabilidade	<p>“O Kaizen contribui para a melhoria de processos, organização do posto de trabalho, produtividade e previne o desperdício de materiais”(E2, p.10).</p> <p>“Indica, acima de planeamento, eficiência, concretização, satisfação e sustentabilidade”(E8, p.30).</p> <p>“O meu departamento em questão, tem um forte compromisso com a satisfação do cliente e com a qualidade dos serviços prestados”(E1, p.2).</p> <p>“A cultura japonesa é importante, pela rigidez que eles executam todos os seus processos”(E4, p.16).</p> <p>“Promove a melhoria de processos e a transformação do negócio, criando o espaço e a estrutura para que ambas aconteçam (melhoria, inovação e sustentabilidade) ”(E1, p.2).</p>

<p align="center">Conceito de Clima</p>	<p align="center">Ambiente Interno</p>	<p>“(…) Ambiente de trabalho justo e inclusivo (inclusivo no sentido que valoriza as nossas ideias, perspetivas e experiências diferenciadas)”(E1, p.2).</p> <p>“(…) Eu considero que a empresa de que faço parte, é considerada, como um bom lugar para trabalhar, com um ambiente de trabalho positivo, respeitoso…” E1, p.6).</p> <p>“Mas uma empresa que transmite um ambiente e valores positivos acaba por ter uma grande atratividade para o mercado (enquanto clientes e colaboradores)” (E3, p.13).</p> <p>“O clima organizacional em que estou inserido, tem grande impacto nos resultados, se não estivéssemos todos em prol do mesmo objetivo, se não houvesse um ambiente de entreajuda, se a cultura aplicada não fosse eficiente, não existiam resultados positivos, como é o caso, pois, a empresa, destaca-se das outras, no setor automóvel”(E7, p.29).</p> <p>“A empresa, por atuar no setor automóvel, com foco na tecnologia, no design, na inovação, tem de ter um departamento de RH que adote a cultura organizacional, promovendo a excelência, um ambiente de trabalho (clima) que valorize a inovação e a criatividade”(E1, p.2).</p> <p>“O clima organizacional, está sempre presente no nosso dia-a-dia, pois, é a perceção que temos em relação ao ambiente da empresa, às relações de trabalho, à liderança, às recompensas, à valorização e ao reconhecimento”(E5, p.20).</p> <p>“O clima organizacional para mim é a perceção que eu tenho em relação ao ambiente de trabalho…”(E1, p.3).</p> <p>“O clima organizacional, é a opinião que temos em relação ao ambiente interno da empresa”(E2, p.10).</p> <p>“O clima organizacional é forma com nós vemos o ambiente de trabalho, em que estamos inseridos, estando diversos fatores associados, contribuindo de forma positiva ou não”(E8, p.30).</p> <p>“O clima organizacional, é o ambiente interno de qualquer empresa, podendo derivar, de acordo as políticas implementadas…”(E9, p.34).</p> <p>“(…) Está relacionado com o ambiente de trabalho, com a forma como são reconhecidos e valorizados…”(E10, p.38).</p> <p>“É essencial que não só a empresa de que faço parte, como todas as outras do mercado de trabalho, consigam trabalhar para criar um ambiente de trabalho positivo e harmonioso, que promova a</p>
------------------------------------------------	----------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>satisfação, motivação e o desempenho e ajude a alcançar os objetivos organização”(E1, p.5).</p> <p>“Tudo está interligado, ou seja, as empresas devem implementar práticas de gestão, que promovam um ambiente de trabalho positivo, para que os seus colaboradores, consigam alcançar, tantos os seus objetivos individuais, como os da organização”(E1, p.6).</p> <p>“É muito importante, a cultura é a essência da empresa, ela consegue moldar as atitudes de todos nós em relação ao trabalho”(E2, p.9).</p> <p>“O clima em que estou inserido, influencia de facto os resultados, pois, se o ambiente de trabalho não fosse positivo, se não estivéssemos todos na mesma direção, se existissem conflitos ou discórdias, era certo que os resultados não iriam ser positivos”(E5, p.22).</p> <p>“Diria que há duas facetas da moeda, sendo um trabalho diário bastante rodeado pela pressão, acaba por ser complicado manter um bom ambiente devido à exigência e nervosismo, mas diria que, de modo geral o clima organizacional é bastante razoável”(E3, p.14).</p>
<p align="center">Relações de Trabalho</p>	<p>“O clima organizacional, tem a ver com o ambiente da empresa, com as relações de trabalho, ou seja, o facto de a equipa partilhar experiências e problemas, através de uma comunicação sincera e aberta, permite que o clima seja positivo” (E6, p.23).</p> <p>“(…) É o que se vive no terreno da empresa, como, as relações interpessoais com os colegas, se existem conflitos ou não, se existem afinidades para além do trabalho, espírito de equipa…” (E3, p.14).</p> <p>“(…) É a vivência de uma organização, é comportamento dos membros da empresa…”(E4, p.17).</p> <p>“(…) Forma como nós interagimos, com os colegas e como lidamos com os clientes, nas tomadas de decisão…”(E2, p.10).</p> <p>“(…) Trabalhar em equipa, ter um foco elevado no desenvolvimento”(E1, p.4).</p> <p>“(…) De colaboradores dispostos a trabalhar em equipa, para enfrentar os desafios do mercado de trabalho e garantir a máxima qualidade dos produtos”(E1, p.4).</p> <p>“O clima organizacional, está sempre presente no nosso dia-a-dia, pois, é a perceção que temos em relação ao ambiente da empresa, às relações de trabalho…”(E5, p.20).</p>

	<p>“Na empresa de que faço parte, em geral, todos feedbacks que vou obtendo dos meus colegas de trabalho...”(E1, p.6).</p> <p>“Nesse sentido, a forma como nós interagimos com os colegas e como lidamos com os clientes nas tomadas de decisão, são fatores que vão refletir na identidade da empresa...”(E2, p.10).</p> <p>“(…) Procurar ajuda dos meus colegas de trabalho, pois, sei que estão sempre prontos a ajudar, em tudo o que for possível, da parte deles, o que me leva a sentir-me bastante confortável e uma maior abertura...”(E8, p.30).</p> <p>“O trabalho em equipa, em que todos caminham para o mesmo objetivo, também ajuda a que consigamos alcançar os resultados pretendidos...”(E9, p.37).</p> <p>“(…) O clima da minha empresa, é positivo, considero que trabalhamos todos em prol do mesmo objetivo, que nos damos todos muito bem, nos ajudamos quando é preciso. Claro, que cada departamento e cada colaborador, vai ter opiniões distintas, contudo, é importante que estejamos sempre alinhados”(E5, p.20).</p>
Comunicação	<p>“O clima da minha empresa, é positivo, pois, conseguimos dar a nossa opinião e sentir que a mesma é válida, sem sentirmos que estamos a dizer algo errado. Todos os membros da empresa, apoiam a opinião do outro e nos encorajam a sermos cada vez melhores”(E7, p.27).</p> <p>“Somos reconhecidos e valorizados pela chefia/supervisor, ou seja, sempre que fazemos algo bem, dão-nos uma palavra, pode não ser nada de especial, mas, que faz toda a diferença no nosso dia-a-dia”(E8, p.30).</p> <p>“(…) Garante a comunicação, motiva colegas de equipa e outros a participarem em projetos colaborativos, solicita feedback de forma aberta, positiva e construtiva, demonstra cuidado na forma de comunicar, escuta genuinamente os outros, respeitando a diversidade de pensamento”(E6, p.26).</p> <p>“Um clima que forneça um suporte adequado e um feedback construtivo aos colaboradores, pode ter impacto nos objetivos individuais. Quando os objetivos individuais são alinhados aos objetivos organizacionais, isso contribui para o sucesso global da empresa”(E10, p.39).</p> <p>“A cultura, juntamente, com a liderança, com a comunicação, com as oportunidades de progressão de carreira, geram um clima organizacional positivo”(E1, p.3).</p> <p>“(…) Ter uma comunicação aberta, trabalhar em equipa, ter um foco elevado no desenvolvimento”(E1, p.4).</p>

	<p>“(…) Consigamos fornecer informações claras e precisas aos colaboradores, incluindo dessa forma, uma comunicação aberta, isto é, que divulgamos todas as mudanças que vão acontecer na empresa”(E1, p.5).</p> <p>“(…) Até à avaliação do desempenho (implementar sistemas eficazes de avaliação de desempenho e feedback), até à comunicação interna (garantir que haja uma comunicação clara e transparente)”(E1, p.8).</p> <p>“(…) Interligada com a comunicação interna, com as políticas e procedimentos da empresa, com as metas e com os estilos de liderança existentes”(E2, p.10).</p> <p>“A questão da valorização, do reconhecimento, da comunicação, do feedback”(E3, p.15).</p> <p>“(…) Equipa partilhar experiências e problemas, através de uma comunicação sincera e aberta, permite que o clima seja positivo. A comunicação informal entre todos, proporciona um ambiente saudável e agradável, contribuindo para um clima positivo”(E6, p.23).</p> <p>“(…) Existe uma comunicação aberta e clara entre todos os membros, temos a capacidade de desenvolver profissional, através de diversas formações”(E8, p.30).</p> <p>“(…) Com a comunicação, com o reconhecimento, com as oportunidades inerentes, com a capacidade que todos os colaboradores têm em conciliar a vida pessoal da profissional”(E9, p.34).</p>
<p>Progressão de Carreira</p>	<p>“O meu pensamento é quanto mais a empresa investe nós próprios colaboradores, mais próxima estará do sucesso. Sendo este um investimento, também a nível financeiro, psicológico (através do reconhecimento) e prestação de formação ou outros mecanismos”(E3, p.13).</p> <p>“(…) Todos os colaboradores, são autónomos e tem a liberdade para isso, sentimo-nos autoconfiantes com as tarefas que executamos, sendo dessa forma, produtivos.”(E9, p.35).</p> <p>“(…) Clima organizacional positivo, como é o caso, os colaboradores em geral, tendem a se sentirem mais comprometidos com a empresa e a se dedicarem mais em prol os objetivos e resultados organizacionais”(E8, p.33).</p> <p>“(…) Colaboradores motivados, tendem a ser mais produtivos e a contribuir significativamente para realização dos objetivos organizacionais. Quando estamos motivados, tendencialmente, realizamos as nossas tarefas diárias, com mais qualidade, precisão</p>

e comprometimento, trabalhamos melhor em equipa, também, porque, estamos todos no mesmo caminho, em prol dos objetivos da organização, e conseqüentemente, a produtividade é elevada, contribuindo para o clima”(E1, p.6).

“(...) Sinto-me capaz de crescer dentro da empresa de que faço parte, pois, sinto-me motivado e desempenho as minhas tarefas, com a máxima eficiência que consigo”(E1, p.3).

“Na empresa de que faço parte, em geral, todos feedbacks que vou obtendo dos meus colegas de trabalho, todos nós, consideramos, que somos valorizados e que temos oportunidades de crescimento profissional, aumentando dessa forma a nossa expectativa em relação ao desempenho, pois, sabemos que os nossos esforços, serão recompensados, levando-nos dessa forma, a alcançar os objetivos...”(E1, p.6).

“(...) A empresa de que faço parte, reconhece-nos, valoriza-nos, são feitas de 3 em 3 meses, avaliações de desempenho, com o intuito de fornecer feedback sobre algum ponto que tenhamos de melhorar, ou, até mesmo, nos elogiar por termos alcançado algum objetivo estipulado...”(E1, p.3).

“(...) Oportunidades de desenvolvimento (no caso da empresa que estou, as X formações, disponibilizadas ano a ano, bem como, os constantes sorteios de vouchers relacionados com a saúde e o bem estar, Workshops, atividades de lazer proporcionadas a toda a família, entre outros). O espaço físico de trabalho, confortável, com tecnologia adequada, também é um fator, bastante importante, para que a motivação, intrínseca seja positiva...”(E1, p.7).

“(...) Aprimorar as habilidades de todos os colaboradores, oferecendo oportunidades para tal, desde formações...”(E1, p.8).

“(...) Através do reconhecimento e valorização, da comunicação e transparência, oportunidades...”(E5, p.21).

“Quando o departamento de RH, cria oportunidades de crescimento profissional, está a fortalecer a motivação intrínseca de cada colaborador...”(E7, p.25).

“(...) Identificam oportunidades de melhoria e propõe mudanças revolucionárias, a organização pode mais facilmente, alcançar os seus objetivos...”(E10, p.39).

“Aos sermos autónomos, conseguimos melhorar os processos implementados pela empresa, criando diversas oportunidades”(E9, p.35).

“(...) Com as oportunidades inerentes, com a capacidade que todos os colaboradores...”(E9, p.35).

<p align="center">Perspetivas de Clima</p>	<p align="center">Organizacional</p>	<p>“(…) Também é capaz de se adaptar às mudanças que possam surgir no nosso dia-a-dia…”(E1, p.5).</p> <p>“A transparência também é um dos pontos que contribui para o clima organizacional positivo e que o departamento de RH da minha empresa tem presente, pois, é essencial que nós como técnicos, consigamos fornecer informações claras e precisas aos colaboradores, incluindo dessa forma, uma comunicação aberta, isto é, que divulgamos todas as mudanças que vão acontecer na empresa…”(E1, p.5).</p> <p>“Liderança tem um impacto significativo na motivação e no clima organizacional, pois, a forma como estes se comunicam e tomam as devidas decisões, a forma como apoiam e dão feedbacks aos seus colaboradores…”(E5, p.22).</p> <p>“O clima é influenciado por diversos fatores, nomeadamente, pela comunicação, pelos estilos de liderança…”(E6, p.24).</p> <p>“(…) O clima presente na minha empresa, proporciona benefícios que fortalecem vários vínculos afetivos” (E7, p.27).</p> <p>“(…) Promove a melhoria de processos e transformação do negócio, criando o espaço e estrutura para que ambas aconteçam”(E6, p.23).</p> <p>“São vários os fatores, que efetivamente são consideráveis, para que exista esta relação, entre o clima e a concretização dos objetivos, e esses mesmos, têm vindo a ser mencionados ao longo desta entrevista, desde a valorização, o respeito…” (E1, p.5).</p> <p>“Um clima que promova a colaboração, a transparência, a confiança e valorização dos colaboradores, pode de facto, aumentar a motivação…”(E1, p.7).</p> <p>“(…) A empresa que crie um clima organizacional positivo, onde todos nós, nos sintamos valorizados e motivados”(E1, p.11).</p> <p>“O clima em que estou inserido, é positivo, gerando colaboradores motivados, que, por sua vez, cria resultados positivos…”(E6, p.25).</p> <p>“Uma liderança que promova, confiança, liberdade e reconhecimento, contribui, para que o clima seja positivo…”(E5, p.22).</p> <p>“(…) Uma equipa coesa, que me motive a ser cada vez melhor, me ajude quando mais preciso, tendo também um líder que me valorize e que tenha sempre uma palavra amiga… “(E5, p.20).</p>
---------------------------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	Cultural	<p>“Ao proporcionar-mos aos colaboradores, políticas justas, equitativas, benefícios e programas de bem-estar e o apoio à diversidade e inclusão, estamos a contribuir para um clima organizacional positivo”(E1, p.5).</p> <p>“(…) Garante a comunicação, motiva colegas de equipa e outros a participarem em projetos colaborativos, solicita feedback de forma aberta, positiva e construtiva, demonstra cuidado na forma de comunicar, escuta genuinamente os outros, respeitando a diversidade de pensamento”(E6, p.26).</p> <p>“(…) Um incentivo à diversidade e inclusão, ou seja, garantem uma igualdade de oportunidades para todos os colaboradores, independentemente da raça, género, deficiência, orientação sexual, além de promover campanhas internas que estimulem o respeito às diferenças e o combate ao preconceito”(E8, p.32).</p> <p>“(…) Somos valorizados, reconhecidos e compensados pelo nosso desempenho, promovendo ainda, um ambiente de trabalho justo e inclusivo…”(E1, p.2).</p> <p>“A cultura, juntamente, com a liderança, com a comunicação, com as oportunidades de progressão de carreira, geram um clima organizacional positivo”(E1, p.3).</p> <p>“Fomentar a cultura de reconhecimento, que se foca no feedback construtivo e na valorização do contributo das pessoas, é um grande ponto, que as empresas se devem focar”(E6, p.22).</p> <p>“(…) E tem influência direta, na maneira como nós colaboradores, nos relacionamentos uns com outros e com os clientes, mas também a forma como tomamos as decisões em determinadas situações, que possam surgir, no dia-a-dia…” (E1, p.1).</p> <p>“(…) Dentro de uma cultura existem várias culturas diferentes e isso é bastante visível, contribuindo dessa forma, para que o clima não seja 100% positivo” (E2, p.10).</p> <p>“(…) Clima positivo, atrai colaboradores talentosos, melhorando dessa forma a sua reputação e contribuindo para o fortalecimento da marca”(E1, p.9).</p> <p>“Tem um impacto na imagem e reputação da empresa, ou seja, a cultura define os objetivos estratégicos para estabelecer uma identidade coerente”(E6, p.23).</p> <p>“(…) Todos são valorizados e reconhecidos, promovendo uma cultura organizacional positiva”(E6, p.25).</p>
--	----------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>“O trabalho em equipa, também é um dos pontos fulcrais na filosofia Kaizen, pois, todos juntos em prol de um objetivo, é sempre mais fácil de alcançar bons resultados.”(E10, p.38).</p> <p>“(…) Eu considero que a cultura organizacional, pode afetar a nossa satisfação e o nosso desempenho, pois, se a cultura da minha empresa, não promovesse um ambiente de trabalho saudável, onde podemos expressar as nossas opiniões e fornecer ideias de melhorias nos pontos que consideramos menos positivos, onde o trabalho em equipa é um dos pontos mais bem consolidados…”(E1, p.1).</p> <p>“A cultura organizacional parte muito do ambiente diário de uma empresa e está aliado aos seus valores, ou seja, o que defendem, o que aplicam e de que modo esses tais “pontos” atuam sobre o quotidiano da empresa”(E3, p.13).</p> <p>“A cultura organizacional, para além dos valores é a forma como a empresa nos valoriza…” (E5, p.19).</p>
<p align="center">Psicológica</p>	<p>“O clima organizacional, também passa pelo respeito e empatia que temos pelos colaboradores, reconhecendo as suas necessidades e preocupações” (E1, p.3).</p> <p>“O bem-estar dos colaboradores, é algo que deve estar no topo das prioridades de qualquer empresa, logo, aquelas que proporcionem recursos para lidar com o stress ou com a pressão, é do um dos pontos essenciais, pois, sabem que nunca estarão sozinhos, que terão sempre o apoio de um profissional…”(E1, p.7).</p> <p>“Cria programas essenciais, para o bem-estar, que visa equilibrar a vida pessoal e profissional, contribuindo dessa forma, para a construção de um clima positivo…”(E6, p.25).</p> <p>“(…) A empresa cria um ambiente próprio à produtividade e aos resultados positivos, enquanto contribui para o bem-estar e motivação de todos nós”(E8, p.33).</p> <p>“(…) Fundamental que todas as organizações, cultivem um clima positivo, saudável, motivador, para impulsionar o desempenho e o bem-estar dos colaboradores”(E10, p.40).</p> <p>“A questão da valorização, do reconhecimento, da comunicação, do feedback”(E3, p.15).</p> <p>“A valorização que existe, também é de extrema importância, para que os colaboradores se sintam motivados no seu local de trabalho”(E2, p.11).</p>

	<p align="center">Psicossocial</p>	<p>“(…) Maneira como juntos, ou seja, em equipa, conseguimos ultrapassar essas situações”(E1, p.1).</p> <p>“...De colaboradores dispostos a trabalhar em equipa, para enfrentar os desafios do mercado de trabalho e garantir a máxima qualidade dos produtos”(E1, p.4).</p> <p>“(…) Bom ambiente de trabalho, a saúde mental, a flexibilidade de horário, o trabalho em equipa, a comunicação aberta, ou seja, todos estes fatores e tantos outros, quando bem sucedidos, pode levar à realização dos objetivos da empresa”(E1, p.5).</p> <p>“Quando trabalhamos todos juntos, em equipa e nos apoiamos, a concretização dos objetivos da organização se torna mais viável”(E6, p.20).</p> <p>“(…) Os relacionamentos entre equipas, são saudáveis, tentamos sempre apoiar-nos uns aos outros, na execução das tarefas, e na resolução de conflitos”(E8, p.30).</p> <p>“(…) Se tivermos uma equipa autónoma, coesa, com a capacidade de resolução de problemas e de tomada de decisão, mais facilmente a empresa consegue atingir os seus objetivos”(E9, p.35).</p> <p>“(…) Procurar ajuda dos meus colegas de trabalho, pois, sei que estão sempre prontos a ajudar, em tudo o que for possível, da parte deles, o que me leva a sentir-me bastante confortável e uma maior abertura...”(E8, p.31).</p>
<p>Tipos de Clima</p>	<p align="center">Positivo</p>	<p>“(…) Considero que o clima da empresa é positivo e que os colaboradores se sentem bastante motivados nas suas tarefas do dia-a-dia”(E1, p.4).</p> <p>“(…) O clima da minha empresa, é positivo, considero que trabalhamos todos em prol do mesmo objetivo, que nos damos todos muito bem, nos ajudamos quando é preciso. Claro, que cada departamento e cada colaborador, vai ter opiniões distintas, contudo, é importante que estejamos sempre alinhados”(E5, p.20).</p> <p>“O clima organizacional da empresa, em geral, é positivo, pois, existe uma coesão entre todos os membros da equipa... Para além disso, acho que existe uma satisfação na natureza do trabalho, o que nos permite, transmitir energias positivas”(E6, p.23).</p> <p>“O clima da minha empresa, é positivo, pois, conseguimos dar a nossa opinião e sentir que a mesma é válida, sem sentirmos que estamos a dizer algo errado. Todos os membros da empresa, apoiam a opinião do outro e nos encorajam a sermos cada vez melhores”(E7, p.27).</p>

	<p>“Somos reconhecidos e valorizados pela chefia/supervisor, ou seja, sempre que fazemos algo bem, dão-nos uma palavra, pode não ser nada de especial, mas, que faz toda a diferença no nosso dia-a-dia”(E8, p.30).</p> <p>“(…) Clima da empresa de que faço parte, é positivo, pois, aos sermos autónomos, conseguimos melhorar os processos implementados pela empresa, criando diversas oportunidades para a mesma, se destacar no mercado de trabalho”(E9, p.35).</p> <p>“(…) O clima da empresa é positivo, pois, esta, oferece horários flexíveis, opções de teletrabalho, aulas de yoga e bem-estar, conseguindo dessa forma, os colaboradores, conciliar a sua vida pessoal e profissional”(E10, p.38).</p> <p>“(…) Uma organização em que fornece programas/formações, através da qual, os colaboradores, podem desenvolver as habilidades e aprender novas, está a contribuir para um clima positivo”(E10, p.38).</p> <p>“O facto de existir uma energia positiva, no ambiente de trabalho, vai contribuir para que o clima, seja agradável”(E6, p.23).</p> <p>“No fundo, o clima organizacional é a chave para o sucesso de qualquer empresa, ou seja, quando este é positivo, os objetivos tendem a ser cumpridos, havendo aqui uma influência, um fator no outro”(E1, p.6).</p> <p>“(…) Todos juntos, caminhemos em prol da satisfação do cliente e enfrentemos os desafios do mercado, garantindo a máxima qualidade e eficiência dos serviços”(E1, p.4).</p> <p>“A minha empresa, considera o clima organizacional, um fator importante e crucial, na criação de um ambiente de trabalho, harmonioso, produtivo e saudável, para todos nós”(E1, p.3).</p> <p>“(…) Clima organizacional positivo, como é o caso, os colaboradores em geral, tendem a se sentirem mais comprometidos com a empresa e a se dedicarem mais em prol dos objetivos e resultados organizacionais”(E8, p.33).</p> <p>“Num clima positivo e aumenta o meu comprometimento com os objetivos e valores da organização, empenhando me, mais rapidamente, para alcançar os resultados desejados”(E10, p.41).</p> <p>“Um clima que promova a colaboração, a transparência, a confiança e valorização dos colaboradores, pode de facto, aumentar a motivação intrínseca de todos os colaboradores...”(E1, p.7).</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p align="center">Negativo</p>	<p>“O clima da empresa, na minha opinião, é negativo, devido mesmo a não existir uma política transversal... Muitas das vezes, não consideramos que quem está a trabalhar são pessoas, ou seja, somos só mais um”(E4, p.17).</p> <p>“(...) Um clima negativo, os colaboradores não estão motivados, para executar as tarefas com perfeição, vontade, com alegria, levando a que haja defeitos na execução da obra ou tarefas e que vá para o cliente, com defeitos ou erros, criando dessa forma, conflitos”(E4, p.17).</p> <p>“(...) Apesar de possivelmente, eu conseguir na mesma cumprir os meus objetivos, não vão ser da forma como desejava, com tanta perfeição, com tanta motivação. Se eu executar os meus objetivos, com mais alegria e empenho, vão sair melhor, os seus resultados”(E4, p.17).</p> <p>“(...) Não for o mais favorável, é possível que exista uma grande dificuldade, em conseguirmos alcançar os nossos objetivos individuais (sendo que é no trabalho em que passamos maior parte do nosso tempo)”(E6, p.24).</p>
<p align="center">Clima e Objetivos Organiz.</p>	<p align="center">Valorização</p>	<p>“A influência é bastante significativa no meu ponto de vista, uma vez que, quando nós nos sentimos valorizados e satisfeitos na empresa em que estamos, vamos permanecer mais tempo nela e posteriormente, contribuir para a realização dos objetivos da organização e ir ao encontro da missão. São vários os fatores, que efetivamente são consideráveis, para que exista esta relação, entre o clima e a concretização dos objetivos, e esses mesmos, têm vindo a ser mencionados ao longo desta entrevista, desde a valorização...”(E1, p.5).</p> <p>“A valorização que existe, também é de extrema importância, para que os colaboradores se sintam motivados no seu local de trabalho”(E2, p.11).</p> <p>“A questão da valorização, do reconhecimento, da comunicação, do feedback”(E3, p.15).</p> <p>“Se não houver motivação, não existe produtividade e isso pode surgir através da valorização, de uma palavra amiga, de “está bem feito, continua”(E4, p.18).</p> <p>“O clima organizacional, está sempre presente no nosso dia-a-dia, pois, é a perceção que temos em relação ao ambiente da empresa, às relações de trabalho, à liderança, às recompensas, à valorização e ao reconhecimento”(E5, p.20).</p> <p>“O clima pode influenciar os objetivos individuais, através da motivação, do reconhecimento, valorização, crescimento,</p>

	<p>desempenho, levando dessa forma, a alcançar os objetivos individuais e a contribuir para o sucesso da empresa”(E9, p.35).</p> <p>“(...) Ambiente de trabalho justo e inclusivo (inclusivo no sentido que valoriza as nossas ideias, perspetivas e experiências diferenciadas) ”(E1, p.2).</p> <p>“Um clima que promova a colaboração, a transparência, a confiança e valorização dos colaboradores, pode de facto, aumentar a motivação...”(E1, p.7).</p> <p>“Uma liderança que promova, confiança, liberdade e reconhecimento, contribui, para que o clima seja positivo...”(E5, p.22).</p> <p>“Na empresa de que faço parte, em geral, todos feedbacks que vou obtendo dos meus colegas de trabalho, todos nós, consideramos, que somos valorizados e que temos oportunidades de crescimento profissional, aumentando dessa forma a nossa expectativa em relação ao desempenho, pois, sabemos que os nossos esforços, serão recompensados, levando-nos dessa forma, a alcançar os objetivos...”(E1, p.6).</p> <p>“(...) A empresa de que faço parte, reconhece-nos, valoriza-nos, são feitas de 3 em 3 meses, avaliações de desempenho, com o intuito de fornecer feedback sobre algum ponto que tenhamos de melhorar, ou, até mesmo, nos elogiar por termos alcançado algum objetivo estipulado...” (E1, p.3).</p> <p>“(...) Está relacionado com o ambiente de trabalho, com a forma como são reconhecidos e valorizados...” (E10, p.38).</p>
Expectativas	<p>“(...) Aumentando dessa forma a nossa expectativa em relação ao desempenho, pois, sabemos que os nossos esforços, serão recompensados, levando-nos dessa forma, a alcançar os objetivos individuais”(E1, p.6).</p> <p>“A chefia deve ser capaz de comunicar claramente os objetivos da organização, estabelecer expectativas claras para o desempenho dos seus funcionários e fornecer constantes feedbacks, ou seja, devem reconhecer e recompensar pelo bom desempenho e eficiência nas suas tarefas”(E1, p.9).</p> <p>“(...) As expectativas, capazes de orientar os comportamentos dos colaboradores e clientes, ou seja, contribui para o trabalho em equipa eficaz e para o alcance dos objetivos organizacionais”(E2, p.9).</p> <p>“(...) Gerir são as expectativas de cada pessoa, logo, é importante que este consiga chegar a todos, porque pessoas diferentes, motivações diferentes”(E3, p.13).</p>

	<p>“(…) Garantir que estejam alinhadas com as necessidades e com as expectativas dos colaboradores”(E8, p.31).</p> <p>“(…) Nossas expectativas e aquilo que somos capazes de fazer, contribui para um bom clima”(E9, p.36).</p> <p>“Por exemplo, uma organização em que fornece programas/formações, através da qual, os colaboradores, podem desenvolver as habilidades e aprender novas, está a contribuir para um clima positivo”(E10, p.38).</p> <p>“O clima tem influência, pois, se for positivo e saudável, vai contribuir para que os colaboradores estejam motivados, satisfeitos, se sintam valorizados, sejam produtivos e alcancem os objetivos organizacionais”(E8, p.30).</p> <p>“Lideranças e chefias, que valorizam e reconhecem os seus colaboradores, estão num ótimo caminho, pois, estes vão estar motivados na execução das suas tarefas, contribuindo para um clima positivo”(E7, p.29).</p>
<p align="center">Trabalho em Equipa</p>	<p>“(…) Um ambiente de trabalho saudável, onde podemos expressar as nossas opiniões e fornecer ideias de melhorias nos pontos que consideramos menos positivos, onde o trabalho em equipa é um dos pontos mais bem consolidados…”(E1, p.1).</p> <p>“O trabalho em equipa, também é um dos pontos fulcrais na filosofia Kaizen, pois, todos juntos em prol de um objetivo, é sempre mais fácil de alcançar bons resultados.”(E10, p.38).</p> <p>(…) Devem fornecer feedbacks construtivos, cultivar o trabalho em equipa, perante situações de grande responsabilidade, entre outros”(E1, p.8).</p> <p>“(…) Uma equipa coesa, que me motive a ser cada vez melhor, me ajude quando mais preciso, tendo também um líder que me valorize e que tenha sempre uma palavra amiga… “(E5, p.20).</p> <p>“(…) É o que se vive no terreno da empresa, como, as relações interpessoais com os colegas, se existem conflitos ou não, se existem afinidades para além do trabalho, espírito de equipa…” (E3, p.14).</p> <p>“(…) Eu considero que o grande objetivo para se ter implementado, foi o foco na melhoria contínua, na melhoria da produtividade, na partilha de conhecimentos, na organização, na estabilidade de equipas e na consolidação de processos”(E1, p.2).</p> <p>“(…) Bom ambiente de trabalho, a saúde mental, a flexibilidade de horário, o trabalho em equipa, a comunicação aberta, ou seja,</p>

	<p>todos estes fatores e tantos outros, quando bem sucedidos, pode levar à realização dos objetivos da empresa”(E1, p.5).</p> <p>“Quando trabalhamos todos juntos, em equipa e nos apoiamos, a concretização dos objetivos da organização se torna mais viável”(E6, p.20).</p> <p>“(…) Se a equipa estiver toda alinhada, mais facilmente, os objetivos serão alcançados”(E6, p.24).</p> <p>“(…) Os relacionamentos entre equipas, são saudáveis, tentamos sempre apoiar-nos uns aos outros, na execução das tarefas, e na resolução de conflitos”(E8, p.30).</p> <p>“(…) Procurar ajuda dos meus colegas de trabalho, pois, sei que estão sempre prontos a ajudar, em tudo o que for possível, da parte deles, o que me leva a sentir-me bastante confortável e uma maior abertura…”(E8, p.31).</p>
<p>Conceito de Motivação</p>	<p>Forças que movem o ser Humano</p> <p>“Motivação, é estarmos felizes, com as nossas tarefas, querendo sempre, fazer melhor a cada dia, contribuindo para o clima positivo”(E9, p.36).</p> <p>“A motivação é algo que nos move, logo, influencia a produtividade, pois, um colaborador que esteja motivado, vai executar as tarefas com mais entusiasmo e dedicação, ou seja, o esforço vai ser bastante diferente, do que aquele colaborador que apenas está à espera pelo final do mês, para receber o seu ordenado”(E9, p.36).</p> <p>“Se um colaborador estiver motivado, além de produzir com mais eficiência e eficácia, tem a habilidade e capacidade para influenciar outros colaboradores, a usufruir das mesmas vontades”(E7, p.27).</p> <p>“(…) A motivação é aquilo que nos move, isto é, consegue, alimentar a produtividade. Se estivermos motivados a realizar as nossas tarefas, com foco e dedicação, se formos proativos no nosso dia-a-dia, isso vai refletir na produtividade e na qualidade do nosso trabalho realizado”(E5, p.21).</p> <p>“Pessoas motivadas geram empresas de sucesso…”(E3, p.14).</p> <p>“(…) A motivação é força que temos em alcançar os nossos objetivos, sendo crucial para que sejamos mais produtivos nas nossas tarefas e contribuir para o sucesso da organização”(E1, p.6).</p> <p>“Sem motivação não fazemos nada…”(E6, p.24).</p>

	<p align="center">Desejos e Ambições</p>	<p>“(…) Motivação é força e a ambição que temos em alcançar os nossos objetivos, sendo crucial para que sejamos mais produtivos nas nossas tarefas e contribuir para o sucesso da organização...”(E1, p.6).</p> <p>“Quando os meus valores pessoais, estão alinhados com o trabalho em si, vou sentir-me cada vez mais motivado na realização das minhas tarefas e a alcançar os meus desejos e ambições”(E2, p.11).</p> <p>“(…) Eu vou conseguir alcançar na mesma os meus objetivos e ambições...”(E2, p.11).</p> <p>“Todos nós, vamos conseguir aa nossas ambições”(E4, p.19).</p> <p>“(…) Os objetivos serão mais fáceis de serem alcançados”(E5, p.21).</p> <p>“(…) Nos apoia e incentiva no nosso desenvolvimento profissional, contribuindo dessa forma para a nossa motivação e satisfação”(E5, p.19).</p> <p>“(…) Procuramos empresas que se preocupem com o nosso bem-estar e desenvolvimento pessoal”(E1, p.1).</p> <p>“(…) Oportunidade de progressão de carreira, feedback, desenvolvimento tanto profissional como pessoal”(E4, p.16).</p>
	<p align="center">Comportamento</p>	<p>“(…) Capazes de orientar o nosso comportamento dentro da organização”(E1, p.1).</p> <p>“(…) Capazes de orientar os comportamentos dos colaboradores e clientes, ou seja, contribui para o trabalho em equipa eficaz e para o alcance dos objetivos organizacionais”(E2, p.10).</p> <p>“(…) Influenciando dessa forma, os valores, as crenças, comportamentos, é considerada a essência na construção de uma marca coesa”(E2, p.10).</p> <p>“(…) E potenciar comportamentos positivos”(E3, p.15).</p> <p>“(…) Referentes aos comportamentos dos colaboradores e definir objetivos quantificados e claros, para programas de formação, capazes de ultrapassar esses mesmos, problemas”(E7, p.29).</p> <p>“(…) Depende das pessoas e dos seus comportamentos, destacando-se dessa forma, no mercado de trabalho”(E9, p.34).</p> <p>“(…) É a vivência de uma organização, é comportamento dos membros da empresa...”(E4, p.17).</p>

<p align="center">Teorias da Motivação</p>	<p align="center">Teorias de Conteúdo</p>	<p>“(…) Passa pelo respeito e empatia que temos pelos colaboradores, reconhecendo as suas necessidades e preocupações” (E1, p.3).</p> <p>“(…) Ao proporcionar-mos aos colaboradores, políticas justas, equitativas, benefícios e programas de bem-estar e o apoio à diversidade e inclusão”(E1, p.5).</p> <p>“O bem-estar dos colaboradores, é algo que deve estar no topo das prioridades de qualquer empresa, logo, aquelas que proporcionem recursos para lidar com o stress ou com a pressão, é do um dos pontos essenciais, pois, sabem que nunca estarão sozinhos, que terão sempre o apoio de um profissional...”(E1, p.7).</p> <p>“(…) De colaboradores dispostos a trabalhar em equipa, para enfrentar os desafios do mercado de trabalho e garantir a máxima qualidade dos produtos”(E1, p.4).</p> <p>“(…) Nós, seres humanos, sem motivação não conseguimos chegar a lado nenhum, ou seja, se não estivermos motivados, não conseguimos executar as nossas tarefas do dia-a-dia com eficiência e eficácia e dessa forma, o clima não consegue ser positivo”(E9, p.36).</p> <p>“O trabalho, é considerado a nossa segunda casa, porque, é onde passamos mais tempo, logo, é crucial que o ambiente seja agradável, para que a motivação e a satisfação dos colaboradores, seja positiva. Portanto, o clima tem impacto na motivação intrínseca, pois, se este não fosse positivo, ia ser mais complicado, conseguir, manter positiva a motivação intrínseca”(E7, p.28).</p> <p>“Quando o departamento de RH, cria oportunidades de crescimento profissional, está a fortalecer a motivação intrínseca de cada colaborador”(E6, p.25).</p> <p>“(…) Indivíduos que possuam habilidades técnicas, também procuram características pessoais que contribuam para um ambiente de trabalho saudável e motivador”(E2, p.11).</p> <p>“...Motivação intrínseca, é estimulada pela própria pessoa, ou seja, é a minha vontade de atingir determinado objetivo...”(E10, p.40).</p> <p>“...Tivermos um ambiente de trabalho bom, se formos reconhecidos, se tivermos um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, facilmente, conseguimos alcançar os nossos objetivos individuais”(E5, p.21).</p> <p>“(…) É aquela que surge de nós próprios, é a nossa satisfação pessoal e o quanto ficamos satisfeitos, com a realização das nossas tarefas, ou seja, é gostarmos realmente daquilo de fazemos no nosso dia-a-dia...”(E5, p.21).</p>
---------------------------------------------------	-------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Teorias de Processo	<p>Cria programas essenciais, para o bem-estar, que visa equilibrar a vida pessoal e profissional, contribuindo dessa forma, para a construção de um clima positivo...”(E6, p.25).</p> <p>“(...) Permite identificar as causas dos problemas existentes, referentes aos comportamentos dos colaboradores e definir objetivos quantificados e claros, para programas de formação, capazes de ultrapassar esses mesmos, problemas”(E7, p.28).</p> <p>“(...) Procurar ajuda dos meus colegas de trabalho, pois, sei que estão sempre prontos a ajudar, em tudo o que for possível, da parte deles, o que me leva a sentir-me bastante confortável e uma maior abertura...”(E8, p.31).</p> <p>“A valorização que existe, também é de extrema importância, para que os colaboradores se sintam motivados no seu local de trabalho”(E2, p.11).</p> <p>“(...) Através do reconhecimento e valorização, da comunicação e transparência, oportunidades de progressão de carreira, ou seja, a motivação é elevada e positiva...”(E5, p.21).</p> <p>“A palavra chave do sucesso é a firmeza, ou seja, os superiores nunca devem desistir dos seus colaboradores, isto é, devem estar sempre atentos, incentivá-los e motivá-los, para que estes também, possam progredir nas suas carreiras...”(E10, p.41).</p> <p>“(...) Dar-nos autonomia suficiente, abrindo asas para que consigamos tomar as nossas próprias decisões...”(E9, p.37).</p> <p>“(...) Quando temos a autonomia e liberdade de tomar decisões e gerir adequadamente as nossas tarefas, temos tendência a nos sentir mais motivados”(E6, p.25).</p> <p>“(...) Tratar todos de igual forma, ou seja, não fazendo distinção entre ninguém”(E4, p.19).</p> <p>“Reconhecimento e agradecimentos, retenção de talentos e progressão na carreira, pois se todos os departamentos que gerem não existissem, a empresa não existiria”(E3, p.15).</p> <p>“(...) Procuram promover, o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, oferecendo oportunidades de desenvolvimento, através de formações, de um ambiente de trabalho saudável, levando a aumentar a motivação intrínseca dos colaboradores para procurar aprimoramento das suas habilidades e competências”(E8, p.32).</p> <p>“...Encorajamento ao desenvolvimento, isto é, incentivaram os funcionários, seja através de palavras... se preocupa com o seu crescimento e desenvolvimento...”(E8, p.33).</p>
---------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p align="center">Motivação Intrínseca</p>	<p align="center">Fatores Intrínsecos (Emoções)</p>	<p>“(…) Motivação intrínseca, é estimulada pela própria pessoa, ou seja, é a minha vontade de atingir determinado objetivo...”(E10, p.40).</p> <p>“A motivação intrínseca, é aquela que surge de nós próprios, é a nossa satisfação pessoal e o quanto ficamos satisfeitos, com a realização das nossas tarefas, ou seja, é gostarmos realmente daquilo de fazemos no nosso dia-a-dia...”(E5, p.21).</p> <p>“(…) Através do reconhecimento e valorização, da comunicação e transparência, oportunidades de progressão de carreira, ou seja, a motivação é elevada e positiva...”(E5, p.21).</p> <p>“(…) Encorajamento ao desenvolvimento, isto é, incentivaram os funcionários, seja através de palavras”(E8, p.33).</p> <p>“(…) Equipa que me reconhece, que me valoriza, que me motiva a ser a cada dia melhor, que em vez de julgar os meus erros, me ajuda a resolvê-los e a minimizar essas falhas, todos estes fatores vão fazer com que aumente a minha motivação intrínseca. Quando os meus valores pessoais, estão alinhados com o trabalho em si, vou sentir-me cada vez mais motivado na realização das minhas tarefas”(E2, p.12).</p> <p>“(…) Tenho motivação intrínseca, para efetuar as minhas tarefas, com entusiasmo, com vontade fazer crescer”(E4, p.18).</p> <p>“(…) Procuram promover, o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, oferecendo oportunidades de desenvolvimento”(E8, p.32).</p> <p>“(…) Um colaborador que esteja motivado intrinsecamente, pode sentir-se realizado ao trabalhar numa organização com ambiente de trabalho saudável”(E10, p.40).</p> <p>“(…) Aprimorar as habilidades de todos os colaboradores, oferecendo oportunidades para tal...”(E1, p.8).</p> <p>“(…) Formações que proporcionem o desenvolvimento das habilidades...”(E5, p.22).</p> <p>“(…) Uma organização em que fornece programas/formações, através da qual, os colaboradores, podem desenvolver as habilidades e aprender novas...”(E10, p.38).</p> <p>“(…) Compartilhar os meus conhecimentos e aprimorar com ajudar deles, as habilidades já existentes, levando-me dessa forma a obter uma motivação mais elevada, para atingir os meus objetivos individuais”(E8, p.31</p>
---------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p align="center">Realização Pessoal</p>	<p>“(…) Através da motivação, do reconhecimento, valorização , crescimento, desempenho, levando dessa forma, a alcançar os objetivos individuais e a contribuir para o sucesso da empresa”(E9, p.35).</p> <p>“(…) Encorajamento ao desenvolvimento, isto é, incentivaram os funcionários, seja através de palavras, fornecimento de formações, levando a demonstrar que a empresa se preocupa com o seu crescimento e desenvolvimento, aumento dessa forma, a sua lealdade e comprometimento”(E8, p.33).</p> <p>“A palavra chave do sucesso é a firmeza, ou seja, os superiores nunca devem desistir dos seus colaboradores, isto é, devem estar sempre atentos, incentivá-los e motivá-los, para que estes também, possam progredir nas suas carreiras...”(E10, p.41).</p> <p>“(…) Todos os colaboradores, pois, estes vão sentir-se muito mais envolvidos com a empresa e com os seus colegas de trabalho, o que leva por sua vez, a uma sensação de realização pessoal. A motivação intrínseca, é algo que vem de dentro de nós, ou seja, a nossa realização pessoal, perante a concretização dos objetivos e desafios”(E1, p.8).</p> <p>“A motivação intrínseca, é aquela que surge de nós próprios, é a nossa satisfação pessoal e o quanto ficamos satisfeitos, com a realização...”(E5, p.22).</p>
<p align="center">Motivação Extrínseca</p>	<p align="center">Fatores Extrínsecos (Relações e Ambiente)</p>	<p>“Se uma pessoa não estiver num bom ambiente, há uma grande probabilidade para não se sentir integrada e realizada, logo uma grande influência”(E3, p.15).</p> <p>“O trabalho em equipa, também é um dos pontos fulcrais na filosofia Kaizen, pois, todos juntos em prol de um objetivo, é sempre mais fácil de alcançar bons resultados.”(E10, p.38).</p> <p>“(…) Uma equipa coesa, que me motive a ser cada vez melhor, me ajude quando mais preciso, tendo também um líder que me valorize e que tenha sempre uma palavra amiga... “(E5, p.20).</p> <p>“Tem de facto influência, contudo, não excluindo, que os salários e os benefícios, são fatores relevantes para ajudar os colaboradores a se sentirem valorizados e reconhecidos pelo seu trabalho, aumentando, posteriormente, a motivação e traduzindo-se num clima favorável. No meu caso particular, eu considero que a empresa de que faço parte, valoriza muito a satisfação dos colaboradores, criando dessa forma, um ambiente de trabalho, divertido, onde todos nós somos incentivados e expressar a nossa opinião, criatividade e a trabalhar em equipa, contribuindo dessa forma, para que estejamos motivados e proporcionemos um clima positivo”(E8, p.31).</p>

	<p>“Na minha opinião, o facto de a empresa de que faço parte, nos promover um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, com horários flexíveis, pausas de almoço, espaços de lazer, parcerias com escolas e creches, ajuda-nos a equilibrar a nossa vida pessoal e profissional e aumentar a nossa motivação, transmitindo-se num bom clima”(E8, p.31).</p> <p>“(…) Tivermos um ambiente de trabalho bom, se formos reconhecidos, se tivermos um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, facilmente, conseguimos alcançar os nossos objetivos individuais”(E5, p.21).</p> <p>“(…) Bom ambiente de trabalho, a saúde mental, a flexibilidade de horário, o trabalho em equipa, a comunicação aberta, ou seja, todos estes fatores e tantos outros, quando bem sucedidos, pode levar à realização dos objetivos da empresa”(E1, p.5).</p> <p>“(…) Ambiente de trabalho justo e inclusivo (inclusivo no sentido que valoriza as nossas ideias, perspetivas e experiências diferenciadas) ”(E1, p.2).</p>
<p align="center">Recompensas</p>	<p>“O clima da empresa é positivo, pois, esta, oferece horários flexíveis, opções de teletrabalho, aulas de yoga e bem-estar, conseguindo dessa forma, os colaboradores, conciliar a sua vida pessoal e profissional”(E10, p.38).</p> <p>“(…) Disponibilizadas ano a ano, bem como, os constantes sorteios de vouchers relacionados com a saúde e o bem estar, Workshops, atividades de lazer proporcionadas a toda a família…”(E1, p.7).</p> <p>“(…) O clima da empresa é positivo, pois, esta, oferece horários flexíveis, opções de teletrabalho, aulas de yoga e bem-estar, conseguindo dessa forma, os colaboradores, conciliar a sua vida pessoal e profissional”(E10, p.38).</p> <p>“...Oferece, um dia, considerado “extra”, com o intuito dos colaboradores, terem o seu dia de aniversário, livre, contudo, caso, não seja utilizado nesse dia, podem definir outro dia.”(E10, p.40).</p> <p>“O horário de trabalho do meu departamento, também é bastante flexível, permitindo-me conciliar a vida pessoal com a profissional, ou seja, por exemplo, podemos ficar em teletrabalho 3 dias por semana, o que acaba por facilitar imenso e dessa forma contribuir para que o clima organizacional, continue a ser positivo, pois, estamos mais satisfeitos e motivados”(E1, p.5).</p> <p>“Os horários flexíveis, os programas de saúde e bem estar, as licenças (12 dias por ano -renumerados) para cuidar de algum familiar que esteja doente, são fatores de grande relevância para</p>

	<p>cada funcionário, não passando por recompensas monetárias, proporcionado dessa forma, a motivação intrínseca”(E1, p.8).</p> <p>“O departamento de RH, fornece um x de formações por ano a cada colaborador, relacionado com vários temas, motivando dessa forma, os colaboradores, pois, têm a possibilidade de forma gratuita, aperfeiçoar os conhecimentos e até mesmo, adquirir novos...”(E1, p.4).</p> <p>“(...) Um apoio da chefia/liderança e recompensas, sejam elas, intrínsecas ou extrínsecas...”(E6, p.24).</p> <p>“(...) Implementado programas de reconhecimento e recompensas...”(E6, p.8).</p> <p>“Ao proporcionar-mos aos colaboradores, políticas justas, equitativas, benefícios e programas de bem-estar e o apoio à diversidade e inclusão, estamos a contribuir para um clima organizacional positivo”(E1, p.5).</p>
<p align="center">O papel dos GRH no Clima</p>	<p align="center">Integração de Colaboradores</p> <p>“Um clima que promova a colaboração, a transparência, a confiança e valorização dos colaboradores, pode de facto, aumentar motivação de todos os colaboradores...”(E1, p.7).</p> <p>“Uma equipa coesa, que implementa e antecipa oportunidades de melhoria, que promovem a satisfação e a fidelização do cliente, não tem como o clima, seja negativo”(E6, p.24).</p> <p>“O departamento de RH, tem um impacto no clima, na medida em que fomenta uma cultura de reconhecimento, que se foca no feedback construtivo”(E6, p.25).</p> <p>“Gestão de conflitos, acompanhamento e integração dos colaboradores e potenciar comportamentos positivos, quem sabe contratar serviços externos que possam apoiar estas questões, como serviços na área da psicologia”(E3, p.15).</p> <p>“Reconhecimento e agradecimentos, retenção de talentos e progressão na carreira, pois se todos os departamentos que gerem não existissem, a empresa não existiria”(E3, p.15).</p> <p>“(...) Definir objetivos quantificados e claros, para programas de formação, capazes de ultrapassar esses mesmos, problemas. Deve integrar novos colaboradores e manter os existentes”(E7, p.29).</p> <p>“(...) Tentamos sempre apoiar-nos uns aos outros, trabalhamos sempre em prol da satisfação do cliente, com responsabilidade, ética e confidencialidade. Tentamos sempre integrar na equipa, todas as pessoas que vêm de novo, para que sintam à vontade...”(E5, p.21).</p>

<p>Fornecer Feedbacks</p>	<p>“(…) A empresa de que faço parte, reconhece-nos, valoriza-nos, são feitas de 3 em 3 meses, avaliações de desempenho, com o intuito de fornecer feedback sobre algum ponto que tenhamos de melhorar, ou, até mesmo, nos elogiar por termos alcançado algum objetivo estipulado…” (E1, p.3).</p> <p>“Na empresa de que faço parte, em geral, todos feedbacks que vou obtendo dos meus colegas de trabalho, todos nós, consideramos, que somos valorizados e que temos oportunidades de crescimento profissional, aumentando dessa forma a nossa expectativa em relação ao desempenho, pois, sabemos que os nossos esforços, serão recompensados, levando-nos dessa forma, a alcançar os objetivos…”(E1, p.6).</p> <p>“Liderança tem um impacto significativo na motivação e no clima organizacional, pois, a forma como estes se comunicam e tomam as devidas decisões, a forma como apoiam e dão feedbacks aos seus colaboradores…”(E5, p.22).</p> <p>“(…) Garante a comunicação, motiva colegas de equipa e outros a participarem em projetos colaborativos, solicita feedback de forma aberta, positiva e construtiva, demonstra cuidado na forma de comunicar, escuta genuinamente os outros, respeitando a diversidade de pensamento”(E6, p.26).</p> <p>“(…) Devem fornecer feedbacks construtivos, cultivar o trabalho em equipa, perante situações de grande responsabilidade, entre outros”(E1, p.8).</p> <p>“A chefia deve ser capaz de comunicar claramente os objetivos da organização, estabelecer expectativas claras para o desempenho dos seus funcionários e fornecer constantes feedbacks, ou seja, devem reconhecer e recompensar pelo bom desempenho e eficiência nas suas tarefas. Além de todos os colaboradores da empresa, o líder deve ser o principal a estabelecer um ambiente de trabalho harmonioso, coeso, na qual, os funcionários se sintam valorizados e respeitados”(E1, p.9).</p> <p>“A questão da valorização, do reconhecimento, da comunicação, do feedback”(E3, p.15).</p> <p>“O departamento de RH, tem um impacto no clima, na medida em que fomenta uma cultura de reconhecimento, que se foca no feedback construtivo”(E6, p.25).</p> <p>“(…) O departamento de RH, tem a responsabilidade de transmitir feedbacks aos seus colaboradores, sobre qualquer situação administrativa que precisem de estar informados, criando dessa forma, clientes satisfeitos e um clima positivo. Equipa motivada = clima positivo”(E5, p.21).</p>
-------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>“O departamento de RH, tem um papel muito importante no clima, principalmente, na gestão de desempenho, pois, é crucial que estes forneçam feedbacks, avaliando dessa forma, o desempenho dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho positivo”(E5, p.21).</p> <p>“(…) RH, lidam com questões de conflito e problemas interpessoais, que possam surgir no ambiente de trabalho, fornecendo dessa forma, suporte e procurando soluções, que promovam harmonia entre todos os colaboradores”(E10, p.40).</p> <p>“…Um departamento que nos acompanha e nos ajuda a sentir-nos integrados e à vontade para explicar-nos as nossas expectativas e aquilo que somos capazes de fazer, contribui para um bom clima”(E9, p.36).</p> <p>“O departamento de RH, se transmitir aos colaboradores, energias positivas, feedbacks…”(E9, p.37).</p>
<p>O Papel dos GRH na Motivação Intrínseca</p>	<p>Oportunidades de Desenv. e Crescimento</p> <p>“O departamento de RH é considerado o núcleo da empresa, ou seja, sem pessoas as empresas não funcionam e este setor faz com o isso aconteça. Sem admissões, os colaboradores não conseguiram entrar e nós também não teríamos trabalho”(E2, p.12).</p> <p>“(…) No departamento de RH, tentamos sempre apoiar-nos uns aos outros, trabalhamos sempre em prol da satisfação do cliente, com responsabilidade, ética e confidencialidade”(E5, p.20).</p> <p>“(…) Implementado programas de reconhecimento e recompensas, aumentando dessa forma a motivação intrínseca, ou seja, é criado um programa todos anos, em que, em cada equipa de trabalho, é elegível um colaborador que se tenha destacado e esse mesmo dá uma palestra, contando a sua experiência profissional e medidas importantes, para ter alcançado bons resultados, incentivando dessa forma, outros colaboradores”(E8, p.33).</p> <p>“O departamento de RH tem o papel de apoiar os seus colaboradores, de encorajá-los a serem cada vez melhores, de contribuir para uma cultura organizacional positiva, que promova a satisfação de todos”(E4, p.18).</p> <p>“(…) Procuram promover, o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, oferecendo oportunidades de desenvolvimento, através de formações, de um ambiente de trabalho saudável, levando a aumentar a motivação intrínseca dos colaboradores para procurar aprimoramento das suas habilidades e competências. Em geral, quando o clima é positivo, dificilmente a motivação vai ser negativa, ou seja, o clima procura incentivar a motivação intrínseca dos colaboradores e alcançar o desenvolvimento profissional”(E8, p.32).</p>

	<p>“(…) Aprimorar as habilidades de todos os colaboradores, oferecendo oportunidades para tal, desde formações, comunicação aberta, resolução de conflitos de forma construtiva, levando-os a sentimentos de pertença e valorização, aumentando dessa forma a sua motivação e desempenho”(E1, p.8).</p> <p>“Quando o departamento de RH, cria oportunidades de crescimento profissional, está a fortalecer a motivação intrínseca de cada colaborador”(E6, p.25).</p> <p>“(…) Através de formações que proporcionem o desenvolvimento das habilidades, através de atividades lúdicas que promovam o bem estar e a satisfação, através da liberdade e da confiança que disponibilizam. Ambiente de trabalho saudável, proporciona uma motivação intrínseca, muito mais elevada e um clima positivo”(E5, p.22).</p> <p>“O departamento de RH, tem um papel muito importante no clima, principalmente, na gestão de desempenho, pois, é crucial que estes forneçam feedbacks, avaliando dessa forma, o desempenho dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho positivo”(E5, p.21)</p>
<p align="center">Flexibilidade</p>	<p>“O horário de trabalho do meu departamento, também é bastante flexível, permitindo-me conciliar a vida pessoal com a profissional, ou seja, por exemplo, podemos ficar em teletrabalho 3 dias por semana, o que acaba por facilitar imenso e dessa forma contribuir para que o clima organizacional, continue a ser positivo, pois, estamos mais satisfeitos e motivados”(E1, p.5).</p> <p>“(…) Bom ambiente de trabalho, a saúde mental, a flexibilidade de horário, o trabalho em equipa, a comunicação aberta, ou seja, todos estes fatores e tantos outros, quando bem sucedidos, pode levar à realização dos objetivos da empresa”(E1, p.5).</p> <p>“(…) Todos os colaboradores, são autónomos e tem a liberdade para isso, sentimo-nos autoconfiantes com as tarefas que executamos, sendo dessa forma, produtivos.”(E9, p.35).</p> <p>“(…) Conseguimos um planeamento mais profundo e delineado, ou seja, em equipa, estabelecemos objetivos ou tarefas relevantes e vamos acompanhando e trabalhando, desde o seu planeamento, até à sua execução”(E5, p.19).</p> <p>“O departamento de RH, tem uma certa influência na motivação intrínseca, dos colaboradores, pois, para que os colaboradores estejam intrinsecamente motivados, é crucial, que o ambiente de trabalho, em que estão inseridos, seja positivo, para que estes consigam alcançar os seus objetivos individuais e conciliar, a sua vida pessoal e profissional”(E7, p.28).</p>

<p>Promover o Bem-Estar e a Satisfação</p>	<p>“Gestão de conflitos, acompanhamento e integração dos colaboradores e potenciar comportamentos positivos, quem sabe contratar serviços externos que possam apoiar estas questões, como serviços na área da psicologia”(E3, p.15).</p> <p>“(…) Um departamento que nos acompanha e nos ajuda a sentir-nos integrados e à vontade para explicar-nos as nossas expectativas e aquilo que somos capazes de fazer, contribui para um bom clima”(E9, p.36).</p> <p>“O departamento de RH, se transmitir aos colaboradores, energias positivas, mais facilmente, os colaboradores estão intrinsecamente motivados. Por exemplo, ter reuniões semanalmente com a equipa, em que possamos expressar as nossas ideias, leva-me a estar intrinsecamente motivado”(E9, p.37).</p> <p>“O departamento de RH, desenvolve um papel importante na criação e manutenção de um clima organizacional saudável (ambiente de trabalho produtivo, alinhado aos objetivos da empresa)”(E10, p.40).</p> <p>“O departamento de RH, tem um papel importante na motivação intrínseca, pois, se não proporcionar um ambiente saudável, se não valorizar os colaboradores, mais difícil será levantar-me de manhã com motivação para ir trabalhar”(E9, p.37).</p> <p>“Uma empresa é composta por pessoas, ou seja, são os elementos chave, capazes de determinar a sua posição, no mercado de trabalho. O intuito é ter de procurar sempre alinhar a cultura e contribuir para o sucesso da empresa”(E10, p.38).</p> <p>“(…) Um colaborador que esteja motivado intrinsecamente, pode sentir-se realizado ao trabalhar numa organização com ambiente de trabalho saudável”(E10, p.40).</p> <p>“(…) O departamento de RH, tem a responsabilidade de transmitir feedbacks aos seus colaboradores, sobre qualquer situação administrativa que precisem de estar informados, criando dessa forma, clientes satisfeitos e um clima positivo. Equipa motivada = clima positivo”(E5, p.21).</p>
--------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------