

Universidades Lusíada

Satato, Flávia Marina, 1995-

Efeito do clima organizacional na motivação dos trabalhadores

<http://hdl.handle.net/11067/8781>

Metadados

Data de Publicação

2025

Resumo

Este trabalho investiga como o clima organizacional se relaciona com a motivação dos funcionários, enfatizando a relevância de um ambiente de trabalho positivo para o desempenho tanto individual quanto em equipe. O clima organizacional é descrito como a percepção coletiva que os colaboradores têm das políticas, práticas e valores que permeiam a empresa, enquanto a motivação é composta por fatores internos, como a satisfação pessoal, e externos, que incluem recompensas externas. Para realizar a pe...

This study investigates how organizational climate relates to employee motivation, emphasizing the relevance of a positive work environment for both individual and team performance. Organizational climate is described as the collective perception employees have of the company's policies, practices, and values, while motivation comprises internal factors, such as personal satisfaction, and external ones, including external rewards. A mixed-method approach was adopted for the research, combining q...

Palavras Chave

Motivação do Empregado, Comportamento organizacional, Cultura organizacional, Satisfação no trabalho

Tipo

masterThesis

Revisão de Pares

Não

Coleções

[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2026-10-29T22:00:01Z com informação proveniente do Repositório



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

Efeito do clima organizacional na motivação dos trabalhadores

Realizado por:
Flávia Marina Satato

Orientado por:
Professor Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão

Coorientado por:
Professor Doutor Nuno Tiago Cláudio Leitão Baptista

Constituição do Júri:

Presidente:	Professor Doutor Álvaro António Calado Afonso Matias
Orientador:	Professor Doutor Nuno Tiago Cláudio Leitão Baptista
Arguente:	Professora Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia

Dissertação aprovada em: 19 de maio de 2026

Lisboa

2025



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

EFEITO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES

Realizado por:

Flávia Marina Satato

Orientado por:

Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão

Coorientador:

Doutor Nuno Tiago Cláudio Leitão Baptista

Lisboa
Abril de 2025



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

EFEITO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES

Realizado por:

Flávia Marina Satato

Orientado por:

Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão

Coorientador:

Doutor Nuno Tiago Cláudio Leitão Baptista

Lisboa
Abril de 2025

Flávia Marina Satato

Efeito do Clima Organizacional na Motivação dos Trabalhadores

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional.

Área de especialização: Gestão de Recursos Humanos

Orientador: Mário Alexandre Guerreiro Antão

Coorientador: Nuno Tiago Cláudio Leitão Baptista

Lisboa
Abril de 2025

FICHA TÉCNICA

Autora Flávia Marina Satato
Orientador Professor Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão
Coorientador Professor Doutor Nuno Tiago Cláudio Leitão Baptista
Título Efeito do clima organizacional na motivação dos trabalhadores
Local Lisboa
Ano 2025

CASA DO CONHECIMENTO DA UNIVERSIDADE LUSÍADA - CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

SATATO, Flávia Marina, 1995-

Efeito do clima organizacional na motivação dos trabalhadores / Flávia Marina Satato ; orientado por Mário Alexandre Guerreiro Antão e Nuno Tiago Cláudio Leitão Baptista. - Lisboa : [s.n.], 2025. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I - ANTÃO, Mário Alexandre Guerreiro, 1965-

II - BAPTISTA, Nuno Tiago Cláudio Leitão, 1973-

LCSH

1. Motivação do empregado
2. Comportamento organizacional
3. Cultura organizacional
4. Satisfação no Trabalho
5. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
6. Teses - Portugal - Lisboa

1. Employee motivation
2. Organizational behavior
3. Corporate Culture
4. Job satisfaction
5. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
6. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HD58.7.S28 2025

AVISO LEGAL

O conteúdo desta dissertação reflete as perspectivas, o trabalho e as interpretações da autora no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceptuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela. Ao entregar esta dissertação, a autora declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. A autora declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

AGRADECIMENTOS

“Aqueles que passam por nós não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós.”

Antoine de Saint-Exupéry

Primeiramente, agradeço a Deus por sempre me dar forças e saúde para realizar os meus sonhos. Se enxerguei mais longe, foi porque me apoiei sobre ombros de gigantes (Isaac Newton, 1675). Gostaria de expressar minha profunda gratidão à minha família, que sempre me motivou e ofereceu um apoio incondicional. Em especial, agradeço aos meus irmãos, Eliseu Satato e Antônio João Satato, e à minha mãe Luciana Nalongole e a minha irmã Marisa Satato, pelo suporte psicológico e financeiro em todos os momentos.

Sou imensamente grata por lutarem por um futuro melhor para mim. Agradeço ao professor doutor Nuno Tiago Baptista por ter aceitado fazer parte deste projeto e pela sua orientação, apoio e disponibilidade ao longo de toda a minha jornada.

Um agradecimento especial ao meu amigo Ednilson Varela, que sempre esteve ao meu lado, não medindo esforços para me motivar e ajudar ao longo deste percurso, contribuindo de maneira significativa para a realização desta etapa.

Por fim, deixo minha gratidão a todos que dedicaram um pouco do seu tempo para responder ao inquérito, sua colaboração foi fundamental para o sucesso deste trabalho. Muito obrigada a todos

APRESENTAÇÃO

Efeito do Clima Organizacional na Motivação dos Trabalhadores

Flávia Marina Satato

Este trabalho investiga como o clima organizacional se relaciona com a motivação dos funcionários, enfatizando a relevância de um ambiente de trabalho positivo para o desempenho tanto individual quanto em equipe. O clima organizacional é descrito como a percepção coletiva que os colaboradores têm das políticas, práticas e valores que permeiam a empresa, enquanto a motivação é composta por fatores internos, como a satisfação pessoal, e externos, que incluem recompensas externas. Para realizar a pesquisa, foi adotada uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos, envolvendo 125 participantes por meio de questionário com escalas tipo Likert. Os resultados revelaram que o clima organizacional foi classificado como razoável a ruim, enquanto a motivação alcançou uma média razoável. A tecnologia foi vista de maneira mais positiva. Entre os desafios identificados, destacam-se a comunicação interna, a falta de reconhecimento e a adaptação a mudanças na organização. O trabalho sugere uma série de intervenções para aprimorar a comunicação, promover a saúde mental dos colaboradores e implementar políticas inclusivas, ressaltando a necessidade de um maior alinhamento entre a cultura organizacional e a motivação dos empregados.

Palavras-chave: Clima organizacional; Motivação dos trabalhadores; Variáveis contemporâneas; Análise transcultural; Integração tecnológica e Bem-estar dos empregados.

PRESENTATION

EFFECT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON EMPLOYEE MOTIVATION

Flávia Marina Satato

This study investigates how organizational climate relates to employee motivation, emphasizing the relevance of a positive work environment for both individual and team performance. Organizational climate is described as the collective perception employees have of the company's policies, practices, and values, while motivation comprises internal factors, such as personal satisfaction, and external ones, including external rewards. A mixed-method approach was adopted for the research, combining quantitative and qualitative methods, involving 125 participants through a questionnaire involving Likert-type scales. The results revealed that the organizational climate was rated as fair to poor, while motivation achieved a reasonable average. Technology was viewed more positively. Among the identified challenges were internal communication, lack of recognition, and adaptation to organizational changes. The study suggests a series of interventions to enhance communication, promote employee mental health, and implement inclusive policies, highlighting the need for greater alignment between organizational culture and employee motivation.

Keywords: Organizational climate; Employee motivation; Contemporary variables; Cross-cultural analysis; Technological integration; Employee well-being

INDÍCE

AGRADECIMENTOS	i
APRESENTAÇÃO	ii
Lista de Quadros	1
Lista de figuras	1
Resumo	2
Abstract.....	3
1. Introdução	4
1.1. Problema de Pesquisa	4
1.2. Justificativa e Relevância do Estudo	4
1.3. Objectivo s.....	5
1.3.1. Objectivo Geral.....	5
1.3.2 Objectivo s Específicos	5
1.4. Metodologia.....	5
1.5. Estrutura do Trabalho	6
2. Revisão da literatura	7
2.1. Fundamentos do Clima Organizacional.....	9
2.2. Tipos de clima organizacional	11
2.2.1. Clima psicológico	11
2.2.2. Clima coletivo.....	12
2.2.3. Clima Agregado	13
2.3. Componentes do Clima Organizacional	14
2.4. Modelos Teóricos.....	16
2.5. Fundamentos da Motivação	16
2.5.1. Teorias Clássicas da Motivação	16
2.6. Ferramentas e Metodologias de Avaliação	18
2.7. Tendências e Desafios Contemporâneos.....	19
2.8. Motivação para este estudo.....	20
3. Metodologia	20
3.1. Classificação do Estudo e método de recolha dos dados.....	21
3.2. Revisão da Literatura.....	22

3.3. Análise estatística dos dados.....	22
3.4. Escala de Likert e Estrutura do Questionário	23
4. Resultados.....	25
4.1. Perfil da População Inquerida.....	25
4.2. Tipologia organizacional	28
4.3. Clima organizacional, motivação, envolvimento e impacto da tecnologia	30
4.3.1. Clima organizacional.....	30
4.4. Motivação	33
4.5. Impacto da Tecnologia.....	39
4.6. Teste de associação de variáveis.....	42
4.7. Resultado das respostas qualitativas.....	44
4.7.1. Comunicação	45
4.7.2. Relações Interpessoais.....	45
4.7.3. Motivação e Reconhecimento	46
4.7.4. Adaptação às Mudanças Organizacionais.....	46
4.7.5. Pressão no Ambiente de Trabalho	47
4.7.6. Tecnologia e Inovação	47
5. Discussão dos resultados	48
5.1. Clima Organizacional e a Percepção dos Colaboradores	48
5.2. Motivação e Fatores de Influência.....	49
5.3. Envolvimento e Bem-Estar dos Colaboradores.....	49
5.4. Impacto da Tecnologia no Ambiente de Trabalho	50
6. CONCLUSÃO.....	51
6.1. Limitações do Estudo	52
6.2. Oportunidades futuras de investigação.....	52
Anexos I.....	54
Referências	61

Lista de Quadros

Quadro 1 - Faixa etária dos inqueridos	27
Quadro 2 - Anos de experiência na instituição onde trabalha.....	27
Quadro 3 - Cargo dos inqueridos	28
Quadro 4 - Inqueridos por tipo de empresa onde laboram.....	29
Quadro 5 - Tamanho de empresa.....	29
Quadro 6 - Mediana e moda por tópico.....	42

Lista de figuras

Figura 1 - Distribuição dos inqueridos por sexo	25
Figura 2 - Distribuição dos inqueridos por nacionalidade	25
Figura 3 - Nível de escolaridade dos inqueridos	26
Figura 4 - Flexibilidade do trabalho remoto.....	31
Figura 5 - Percepção sobre iniciativas de diversidade e inclusão	31
Figura 6 - Apoio à saúde mental.....	32
Figura 7 - Avanços tecnológicos no local de trabalho	33
Figura 8 - Nível de motivação no trabalho.....	34
Figura 9 - Satisfação no trabalho.....	34
Figura 10 - Recomendação do local de trabalho	35
Figura 11 - Lealdade à organização.....	36
Figura 12 - Envolvimento no trabalho	37
Figura 13 - Bem-estar físico no local de trabalho	37
Figura 14 - Bem-estar emocional no local de trabalho.....	38
Figura 15 – Bem-estar psicológico no local de trabalho	38
Figura 16 - Como a tecnologia facilita o trabalho diário	40
Figura 17 – Como a tecnologia ajuda na comunicação e colaboração.....	40
Figura 18 - Impacto da automação no papel dos colaboradores	41

Resumo

O presente estudo investiga a relação entre o clima organizacional e a motivação dos trabalhadores, analisando os principais fatores que influenciam essa dinâmica no ambiente corporativo. A pesquisa adota uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos, com a aplicação de questionários estruturados a 125 participantes e análise estatística das variáveis envolvidas. Os resultados indicam que o clima organizacional tem um impacto significativo na motivação dos colaboradores, sendo fatores como reconhecimento, comunicação interna e suporte organizacional determinantes para o bem-estar e desempenho profissional. A pesquisa destaca a necessidade de intervenções estratégicas para aprimorar a gestão de pessoas e criar ambientes mais produtivos e saudáveis.

Palavras-chave: Clima organizacional, motivação no trabalho, gestão de pessoas, produtividade, ambiente corporativo

Abstract

This study investigates the relationship between organizational climate and employee motivation, analyzing the key factors influencing this dynamic in the corporate environment. The research adopts a mixed-method approach, combining quantitative and qualitative methods, with structured questionnaires applied to 125 participants and statistical analysis of the variables involved. The results indicate that organizational climate has a significant impact on employee motivation, with factors such as recognition, internal communication, and organizational support being crucial for well-being and professional performance. The study highlights the need for strategic interventions to enhance human resource management and create more productive and healthy work environments.

Keywords: Organizational climate, work motivation, human resource management, productivity, corporate environment.

1. Introdução

A motivação dos trabalhadores constitui um dos fatores determinantes para o sucesso e a eficiência das empresas no mundo contemporâneo (Fogaça, 2003; Rezende, 2004). O clima organizacional, entendido como a percepção coletiva das políticas, práticas e valores da empresa, tem desempenhado um papel crucial na influência sobre a satisfação e o desempenho dos colaboradores (Schneider, *et al.*, 2013). Empresas que promovem um ambiente de trabalho positivo tendem a ter maiores níveis de produtividade, menor rotatividade de funcionários, maior comprometimento dos trabalhadores e consequentemente melhores resultados (Luthans, 2011; Robbins & Judge, 2019). Todavia, desafios como a comunicação interna deficiente, a falta de reconhecimento e as dificuldades na adaptação a mudanças organizacionais podem impactar negativamente o engajamento e a satisfação no trabalho (Sambandam & Chockalingam, 2019; Hirlak et al., 2018).

A motivação dos trabalhadores pode ser influenciada tanto por fatores internos (satisfação pessoal e o reconhecimento) como externos (políticas de incentivos e clima organizacional), ambos interferem direta e indiretamente no clima organizacional e na motivação dos colaboradores (Ryan & Deci, 2000; Rosado, 2012). Estudos científicos sobre clima organizacional indicam que um ambiente organizacional favorável pode aumentar significativamente o engajamento dos colaboradores, enquanto um clima negativo pode resultar em desmotivação, conflitos interpessoais e queda na produtividade (Salanova et al., 2011).

1.1. Problema de Pesquisa

Diante desse contexto, surge a questão central desta pesquisa: como o clima organizacional influencia a motivação dos trabalhadores? Para responder a essa pergunta, o presente estudo buscou compreender por meio inquérito e pesquisa bibliográfica quais fatores do clima organizacional impactam positivamente ou negativamente o nível de motivação dos colaboradores e como esses elementos podem ser otimizados dentro das organizações.

1.2. Justificativa e Relevância do Estudo

A relevância deste estudo reside na necessidade crescente das organizações de adotarem estratégias eficazes para manter e aumentar a motivação dos seus trabalhadores (Chiavenato, 2014). Além disso, a pesquisa contribui para a literatura acadêmica sobre gestão de recursos

humanos e psicologia organizacional, fornecendo uma base teórica e empírica para a elaboração de políticas empresariais mais eficazes (Dutton et al., 2006). Empresas que compreendem melhor a dinâmica entre clima organizacional e motivação podem desenvolver ambientes de trabalho mais saudáveis, promovendo o bem-estar dos funcionários e otimizando seus processos internos (Maslach et al., 2001).

1.3. Objectivo s

1.3.1. Objectivo Geral

Analisar a relação entre o clima organizacional e a motivação dos trabalhadores, identificando os principais fatores que influenciam essa dinâmica.

1.3.2 Objectivo s Específicos

- Investigar como a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho afeta sua motivação;
- Avaliar os desafios enfrentados pelas organizações na criação de um clima organizacional positivo;
- Identificar estratégias e intervenções que possam ser implementadas para aprimorar a motivação dos trabalhadores;
- Examinar a influência da tecnologia e das políticas de inclusão no clima organizacional.

1.4. Metodologia

Para prossecução dos objectivo s, adotou-se uma abordagem metodológica mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos para uma análise abrangente do tema. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários aplicados a 125 participantes, utilizando escalas do tipo Likert para medir percepções sobre o clima organizacional e a motivação no trabalho. Além disso, foram conduzidas análises estatísticas descritivas e inferenciais, incluindo o teste de Qui-quadrado, para examinar a associação entre variáveis como nível de satisfação e engajamento profissional. Para complementar a abordagem quantitativa, também foram realizadas entrevistas e análises qualitativas dos dados obtidos, permitindo uma compreensão mais profunda das percepções dos participantes sobre os desafios e oportunidades no ambiente de trabalho.

1.5. Estrutura do Trabalho

O presente estudo está organizado da seguinte forma: no Capítulo 1, apresenta-se a introdução e seus componentes, como a problemática do estudo, os objectivos, a metodologia utilizada e a estrutura do trabalho. No Capítulo 2, é apresentada a revisão da literatura, abordando conceitos-chave sobre clima organizacional e motivação dos trabalhadores. No Capítulo 3, é descrita a metodologia adotada na pesquisa, detalhando os procedimentos de coleta e análise de dados. O Capítulo 4 traz a análise dos resultados obtidos a partir dos dados coletados, discutindo suas implicações. No Capítulo 5, são apresentadas as discussões dos resultados, por fim, no capítulo 6, são apresentadas as conclusões, limitações do estudo, incluindo recomendações para futuras pesquisas e sugestões para a aplicação dos achados no contexto empresarial.

2. Revisão da literatura

A relação entre o clima organizacional e a motivação dos trabalhadores é um tema central na administração e psicologia organizacional, dada sua importância para o desempenho individual e coletivo nas organizações. O clima organizacional é a percepção coletiva das políticas, práticas e valores que predominam no ambiente de trabalho, moldando os comportamentos e atitudes dos colaboradores (Fogaça, 2003; Rezende, 2004). A motivação, entendida como a força que leva à ação, pode ser dividida em fatores intrínsecos, que estão relacionados à satisfação pessoal e autorrealização, e fatores extrínsecos, vinculados a recompensas externas, como salários e benefícios (Ryan & Deci, 2000; Rosado, 2012).

O ser humano é o principal ativo das organizações, e sua satisfação e motivação são fundamentais para a construção de um ambiente organizacional saudável e produtivo. O clima organizacional é um fator determinante na percepção que os trabalhadores têm de seu local de trabalho, influenciando diretamente sua motivação e desempenho (Schneider et al., 2013). Estudos indicam que organizações bem-sucedidas reconhecem a importância de um ambiente positivo para reduzir a rotatividade, aumentar a produtividade e promover a satisfação dos funcionários (Luthans, 2011; Robbins & Judge, 2019).

Diante da relevância desse tema, este estudo propõe-se a analisar a relação entre o clima organizacional e a motivação dos colaboradores, explorando seus impactos no desempenho corporativo e investigando as principais variáveis que influenciam essa dinâmica.

O clima organizacional, do ponto de vista prático, está intrinsecamente relacionado à motivação e ao desempenho dos colaboradores. Diversos estudos destacam que um clima positivo pode influenciar diretamente a motivação dos trabalhadores e, consequentemente, melhorar seu desempenho (Sambandam & Chockalingam, 2019; Hirlak et al., 2018; Schneider et al., 2013; Koys, 2001). O crescente interesse por esse tema resulta da compreensão de que um ambiente organizacional positivo pode ser estrategicamente moldado, promovendo, assim, maior satisfação, motivação e produtividade dos funcionários (Maslach et al., 2001; Dutton et al., 2006).

A relação entre o clima organizacional e a motivação dos trabalhadores tem sido amplamente abordada nas áreas de administração e psicologia organizacional, dado seu impacto direto no

desempenho tanto individual quanto coletivo nas organizações (Chiavenato, 2014). No contexto corporativo, o clima organizacional se configura como um fator determinante, influenciando não apenas o desempenho dos colaboradores, mas também sua motivação (Sambandam & Chockalingam, 2019; Hirlak et al., 2018)

Trabalhadores motivados e satisfeitos tendem a demonstrar maior eficiência no trabalho e menor propensão a mudar de empregador (Ganta, 2014). Estudos indicam que organizações bem-sucedidas reconhecem a importância de um ambiente de trabalho saudável e motivador para a elevação da produtividade, a redução da rotatividade de funcionários e a melhora da satisfação no trabalho (Luthans, 2011). Dessa forma, compreender como esses fatores se inter-relacionam possibilita o desenvolvimento de estratégias gerenciais mais eficazes, alinhadas tanto aos objetivos organizacionais quanto ao bem-estar dos colaboradores.

O clima organizacional pode ser definido como a percepção coletiva das políticas, práticas e valores predominantes no ambiente de trabalho, os quais moldam comportamentos, atitudes e até mesmo o nível de comprometimento dos funcionários com a organização (Fogaça & Rego, 2016; Rezende, 2004). Esse conceito é influenciado por múltiplos fatores, como o estilo de liderança adotado, os processos de comunicação interna, as condições físicas do ambiente laboral e as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional (Mendonça et al., 2019). Um clima organizacional positivo pode estimular a cooperação, a inovação e a satisfação no trabalho, enquanto um clima negativo pode resultar em desmotivação, conflitos interpessoais e queda na produtividade (Salanova et al., 2011).

A motivação, por sua vez, é definida como a força que impulsiona os indivíduos à ação e pode ser analisada sob duas perspectivas principais: a motivação intrínseca, associada à satisfação pessoal, à autonomia e à autorrealização no trabalho, e a motivação extrínseca, que envolve fatores como recompensas financeiras, benefícios e reconhecimento social (Ryan & Deci, 2000). O gerenciamento adequado desses elementos nas organizações pode impactar diretamente o engajamento e o desempenho dos colaboradores, afetando tanto a qualidade dos serviços prestados quanto os resultados organizacionais (Rosado, 2012; Judge et al., 2017).

Diante desse contexto, o presente estudo busca aprofundar a análise da relação entre clima organizacional e motivação dos trabalhadores, fundamentando-se em uma abordagem teórica baseada em estudos recentes e explorando as implicações práticas dessa interação no ambiente corporativo. A investigação sobre esse tema é fundamental para que as empresas desenvolvam

políticas e práticas organizacionais mais eficazes, que não apenas elevem os níveis de satisfação e motivação dos trabalhadores, mas também promovam um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

2.1. Fundamentos do Clima Organizacional

O clima organizacional é um conceito amplamente estudado no campo da administração e psicologia organizacional que visa compreender a percepção dos colaboradores acerca do ambiente de trabalho e das práticas internas da organização. Ele é influenciado por diversos fatores, como a cultura organizacional, as políticas de gestão, a comunicação interna e as relações interpessoais dentro da empresa. A investigação do clima organizacional permite identificar áreas de melhoria, contribuindo para a satisfação e o bem-estar dos funcionários, o que, por sua vez, impacta diretamente na produtividade e na motivação da equipe. A análise do clima organizacional é, portanto, uma ferramenta vital para alinhamento estratégico e aprimoramento contínuo das condições de trabalho. O clima organizacional pode ser compreendido de diversas formas:

Forehand e Gilmer (1964) foram os primeiros a defini-lo, descrevendo-o como um conjunto de características organizacionais que se mantêm ao longo do tempo (Toulson & Smith, 1994). Segundo Litwin e Stringer (1968), o clima organizacional pode ser entendido como um conjunto de propriedades mensuráveis e duradouras do ambiente de trabalho, que influenciam de maneira direta o comportamento e a motivação dos membros da organização. James e Jones (1974) propõem uma reconceitualização do termo, diferenciando o clima como um atributo individual e como um atributo organizacional. Ao se referirem ao clima como um atributo individual, sugerem o uso do termo "clima psicológico", enfatizando as percepções pessoais dos indivíduos em relação ao ambiente de trabalho.

Para Likert (1967), o clima organizacional surge como um produto das interações humanas que ocorrem entre os indivíduos dentro da estrutura organizacional, sendo fundamental para o desenvolvimento e a manutenção de um ambiente produtivo e colaborativo. Já Schneider (1975) enfatiza o papel das percepções compartilhadas dos funcionários em relação às políticas e práticas organizacionais implementadas, destacando a importância do alinhamento dessas percepções com os objetivos da empresa. Essas diferentes perspectivas sobre o clima organizacional nos

ajudam a entender a complexidade e a multifacetariedade do conceito, que é vital para o sucesso e a eficiência das organizações.

Reichers e Schneider (1990) o conceituam como a percepção que os indivíduos têm sobre as políticas, práticas e procedimentos da organização, sendo essa percepção amplamente compartilhada entre seus membros. Martins et al. (2004) e Martins (2008) associam o clima organizacional às percepções e interpretações comuns das dimensões das atividades, do ambiente e das políticas que caracterizam a organização. Essa perspectiva ressalta a importância das interpretações compartilhadas pelos membros da organização sobre diversos aspectos do ambiente de trabalho. Coda (1997) sugere que o clima organizacional reflete a tendência ou inclinação sobre até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estão sendo efetivamente atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional. Essa visão destaca a relação entre a satisfação das necessidades organizacionais e individuais e a eficácia da organização.

Rizzatti (2002) afirma que o estudo do clima organizacional, seja por meio das percepções ou das aspirações dos indivíduos, é um diagnóstico adequado da instituição. O pesquisador pode adotar um conjunto específico de fatores já conhecidos na literatura ou elaborar seu próprio modelo para a análise do clima organizacional. Chiavenato (2004) define o clima organizacional como "a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e influencia o seu comportamento" (p. 119). Essa definição enfatiza a percepção dos membros da organização sobre o ambiente de trabalho e sua influência no comportamento organizacional.

Bergamini (1997) considera o clima organizacional como um indicador do nível de satisfação ou insatisfação experimentado pelos empregados no trabalho. Essa perspectiva foca na relação entre o clima organizacional e a satisfação dos funcionários. Luz (2009) descreve o clima organizacional como "a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários". Essa definição destaca a natureza dinâmica e psicológica do clima organizacional, refletindo o estado atual das relações dentro da organização. Já o Yücel (2009) define clima organizacional como um conceito psicológico que diferencia uma organização das outras, moldando sua identidade e descrição. É influenciado pelo comportamento dos membros individuais e, reciprocamente, exerce influência sobre eles. Além disso, é perceptível pelos integrantes da organização e abrange todos esses aspectos.

Segundo Robbins e Judges (2016), o clima organizacional diz respeito às percepções coletivas dos membros da organização em relação à própria organização e ao seu ambiente de trabalho. O clima organizacional é composto pela estrutura sociológica e psicológica da organização, sendo influenciado por fatores como as relações entre os funcionários, o apoio mútuo, a motivação mútua e a capacidade de assumir riscos em conjunto. Ele está relacionado à harmonia entre os valores da organização e os valores dos colaboradores. Em outras palavras, o clima organizacional diz respeito às expectativas dos funcionários em relação aos padrões de comportamento e às práticas empresariais dentro da organização, além do clima que surge no ambiente à medida que essas expectativas se realizam (Kassem et al, 2021).

Podemos observar que o clima organizacional é um conceito amplamente estudado que visa compreender a percepção dos colaboradores acerca do ambiente de trabalho e das práticas internas da organização. Ele é influenciado por diversos fatores, como a cultura organizacional, as políticas de gestão, a comunicação interna e as relações interpessoais dentro da empresa. A investigação do clima organizacional permite identificar áreas de melhoria, contribuindo para a satisfação e o bem-estar dos funcionários, o que, por sua vez, impacta diretamente na produtividade e na motivação da equipe. A análise do clima organizacional é, portanto, uma ferramenta vital para alinhamento estratégico e aprimoramento contínuo das condições de trabalho.

2.2. Tipos de clima organizacional

O clima organizacional pode ser analisado sob diferentes perspectivas, destacando-se três abordagens principais: clima psicológico, clima coletivo e clima agregado (González-Romá & Peiró, 1999).

2.2.1. Clima psicológico

O clima psicológico refere-se à percepção individual e única dos colaboradores sobre seu ambiente de trabalho, influenciando de maneira significativa e direta seu comportamento, motivação e satisfação dentro da organização (James, 1982). Esta percepção é altamente subjetiva e intimamente ligada às experiências pessoais de cada empregado, refletindo de forma intensa como eles interpretam e vivenciam o ambiente organizacional e suas nuances (Schneider, 1975).

Diferente de outros tipos de clima, que podem ser mais gerais, o psicológico concentra-se na perspectiva individual e singular, sendo determinado por como cada membro da organização percebe e vivencia as políticas, práticas e procedimentos do local de trabalho, e como essas percepções moldam a cultura organizacional (James & Jones, 1974). Essa análise individual traz à luz a importância de considerar as opiniões e sentimentos dos colaboradores, uma vez que eles são fundamentais para entender a dinâmica do trabalho em equipe e o geral desempenho da empresa.

Vários fatores influenciam o clima psicológico, como liderança, políticas organizacionais, suporte social e cultura organizacional (Parker et al., 2003). A qualidade do relacionamento com superiores e colegas também desempenha um papel crucial na formação da percepção individual sobre o ambiente de trabalho (Schneider & Reichers, 1983). Além disso, experiências passadas e expectativas futuras dos empregados podem modificar significativamente sua visão, alterando assim a maneira como eles percebem a organização e seus processos (James et al., 1990).

2.2.2. Clima coletivo

O clima coletivo é definido como a síntese abrangente das várias interpretações compartilhadas dos colaboradores em relação às políticas, práticas e procedimentos da organização, conforme destacado por James et al. (2008). Este tipo específico de clima se diferencia do psicológico, pois ele emerge exclusivamente da interação social e das interpretações grupais que ocorrem no ambiente de trabalho. Os diversos componentes do clima coletivo incluem a coesão do grupo, o suporte gerencial que é percebido pelos colaboradores, as normas estabelecidas para o trabalho e a justiça organizacional que permeia as relações dentro da empresa. Parker et al. (2003) argumentam de forma contundente que a análise aprofundada desses componentes é crucial para aprimorar o engajamento dos colaboradores e o alinhamento eficaz entre os objectivos individuais e os objectivos organizacionais mais amplos. Portanto, para as empresas, compreender e cultivar um clima coletivo positivo pode ser fundamental para o sucesso a longo prazo.

O clima coletivo pode ser compreendido como a percepção compartilhada que os funcionários têm em relação ao ambiente organizacional em que atuam, assim como às práticas de gestão que são implementadas nesse ambiente. Esse clima coletivo se forma a partir das interações e das comunicações contínuas que ocorrem entre os membros da equipe, resultando em uma interpretação comum das normas, valores e expectativas que são próprias da organização.

Segundo James et al. (2008), o estudo do clima coletivo é essencial para se compreender de forma mais aprofundada como as práticas administrativas exercem influência de maneira homogênea sobre a percepção dos colaboradores. Essa compreensão permite que as empresas identifiquem áreas que podem ser aprimoradas para melhorar a experiência dos funcionários. Além disso, Schneider e Reichers (1983) ressaltam que um clima coletivo positivo não apenas promove um ambiente de trabalho mais engajador, mas também resulta em níveis mais altos de satisfação entre os trabalhadores, o que, por sua vez, se traduz em uma maior produtividade e eficiência nas atividades realizadas. Portanto, investir na melhoria do clima coletivo é uma estratégia fundamental para qualquer organização que busca o sucesso e a retenção de talentos. A medição e avaliação do clima coletivo envolvem métodos qualitativos e quantitativos que capturam a percepção compartilhada dos colaboradores. Os instrumentos mais utilizados incluem questionários padronizados, que avaliam dimensões como comunicação, liderança e suporte organizacional (Schneider et al., 2000). Além disso, entrevistas e grupos focais são complementares para proporcionar uma compreensão mais profunda das dinâmicas grupais. Reichers e Schneider (1990) enfatizam que uma avaliação precisa do clima coletivo permite aos gestores identificar áreas de intervenção e implementar estratégias que promovam um ambiente de trabalho mais coeso e motivador.

2.2.3. Clima Agregado

O clima agregado é uma manifestação abrangente das percepções individuais sobre o ambiente de trabalho, que são compiladas em um nível organizacional mais amplo, refletindo as tendências gerais da organização, conforme indicado por James et al. em 2008. Esse conceito se distingue por ser uma espécie de síntese das percepções e sentimentos que os funcionários têm em relação a diversos aspectos do ambiente organizacional, como as relações interpessoais, as condições físicas e o suporte da liderança, conforme esclarecido por Schneider e Reichers em 1983. Ao integrar essas percepções, o clima agregado oferece aos gestores uma visão clara e abrangente sobre o estado emocional coletivo da equipe, facilitando a identificação de áreas críticas que necessitam de intervenções ou melhorias específicas para melhorar a satisfação e o desempenho dos funcionários, como destacado por Glick em 1985. Portanto, o entendimento adequado do clima organizacional é fundamental para promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, que beneficie tanto os colaboradores quanto a própria organização

Compreender o conceito de clima agregado envolve reconhecer que ele serve como um importante indicador das percepções combinadas e coletivas dos indivíduos dentro de uma organização (Patterson et al., 2005). Diferente das percepções isoladas e individuais de cada colaborador, o clima agregado reflete uma interpretação coletiva mais ampla dos diversos elementos culturais, sociais e estruturais da organização (Ashkanasy et al., 2000). É um conceito que destaca de maneira clara como as percepções individuais se somam para formar uma visão dominante e consensual, que pode influenciar de maneira significativa e profunda o comportamento organizacional e os resultados institucionais ao longo do tempo (Chan, 1998). Assim, a análise do clima agregado pode proporcionar informações valiosas sobre a saúde organizacional e o engajamento dos colaboradores, impactando decisões estratégicas e práticas de gestão.

O clima agregado difere do clima psicológico e coletivo por ser mais amplo e integrador, enquanto o psicológico se concentra nas percepções individuais e o coletivo nas percepções grupais (James et al., 2008). No entanto, todos compartilham a ideia de que o ambiente de trabalho é moldado pelas percepções e interações dos indivíduos dentro da organização (Schneider et al., 2011). A similaridade principal reside em serem ferramentas valiosas para diagnosticar e intervir nos ambientes organizacionais, cada um oferecendo perspectivas únicas que, quando combinadas, fornecem uma visão holística (Glick, 1985). Compreender essas diferentes abordagens permite que gestores e líderes identifiquem pontos fortes e áreas que necessitam de intervenção, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

2.3. Componentes do Clima Organizacional

O clima organizacional é composto por diversos fatores que influenciam a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho. Estes componentes são interdependentes e atuam sobre o comportamento, a motivação e o desempenho no contexto organizacional. Os principais componentes do clima organizacional são: a cultura organizacional, a liderança, a comunicação interna, o sistema de recompensas, o grau de autonomia, o grau de formalização e o grau de consideração (Barroso & Pascote, 2024; Ladeira, 2024).

Cultura organizacional

A cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças, normas e práticas que orientam o comportamento dos membros de uma organização (de Sousa Júnior, 2023). Esta

cultura é partilhada e interiorizada pelos colaboradores e manifesta-se através de rituais, símbolos, linguagem e rotinas organizacionais (Gomes et al., 2024). Uma cultura organizacional sólida facilita a cooperação e a comunicação eficaz entre os colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais coeso e produtivo (Tomé, 2024). Em contrapartida, culturas desorganizadas ou ambíguas podem conduzir à desmotivação e ao conflito (Santos, 2021).

Liderança

A liderança é um componente determinante do clima organizacional, uma vez que os líderes exercem influência direta sobre a motivação, a satisfação e o comportamento dos colaboradores (Borges et al., 2024). Estilos de liderança participativos, que promovem o reconhecimento, a escuta ativa e o desenvolvimento profissional, tendem a criar ambientes mais positivos e produtivos (Silva et al., 2024). Em contraste, lideranças autoritárias ou descomprometidas podem gerar percepções de insegurança, desvalorização e desengajamento (Huieba, 2025).

Comunicação interna

A comunicação interna desempenha um papel vital no funcionamento organizacional, sendo responsável pela circulação eficaz da informação, pela transparência e pela construção de relações de confiança (Cardoso, 2023). Uma comunicação clara, acessível e bidirecional permite alinhar expectativas, promover o envolvimento dos colaboradores e prevenir conflitos (Ladeira, 2024). A ausência de canais eficazes de comunicação pode comprometer o alinhamento estratégico e o sentimento de pertença.

Sistema de recompensas

O sistema de recompensas constitui um elemento central na percepção de justiça organizacional, sendo essencial para o reconhecimento do desempenho individual e coletivo (Barros, 2017; Faria Machado Silva, 2008). Recompensas equitativas e bem distribuídas, que combinem incentivos financeiros e não financeiros, contribuem significativamente para a motivação e o comprometimento dos colaboradores (Herzberg, 1968). A ausência de reconhecimento pode gerar frustração e desmotivação.

Grau de autonomia

O grau de autonomia refere-se ao nível de liberdade concedido aos colaboradores para tomarem decisões no exercício das suas funções (Robbins & Judge, 2021). Ambientes que valorizam a autonomia tendem a fomentar a inovação, a iniciativa e o sentimento de confiança

organizacional (Motta, 2019). Por outro lado, estruturas excessivamente controladoras podem limitar o potencial criativo dos trabalhadores e afetar negativamente a sua motivação (Spector, 2020).

Grau de formalização

A formalização diz respeito ao grau em que as regras, procedimentos e normas estão definidos e são aplicados na organização (Mintzberg, 2018; Daft, 2020). Elevados níveis de formalização podem conferir previsibilidade e controlo, mas também reduzir a flexibilidade e a capacidade de adaptação (Hall, 2019). Já estruturas menos formalizadas proporcionam maior liberdade, o que pode favorecer a inovação, embora exijam uma cultura organizacional madura para evitar a desorganização.

Grau de consideração

O grau de consideração relaciona-se com o nível de atenção e respeito demonstrado pelos líderes em relação às necessidades, opiniões e sentimentos dos colaboradores (Bass, 2019). Líderes que demonstram empatia, escuta ativa e apoio emocional promovem um clima organizacional positivo, com elevados níveis de satisfação e lealdade (Northouse, 2020). A ausência de consideração pode levar à percepção de um ambiente hostil e à redução do envolvimento dos trabalhadores (Yukl, 2021).

2.4. Modelos Teóricos

Os modelos teóricos, como os de Litwin e Stringer (1968) e o modelo de clima de Schneider et al. (2013), oferecem uma base sólida para a compreensão do clima organizacional. Litwin e Stringer propõem que o clima é composto por diferentes dimensões que influenciam a motivação e o comportamento dos colaboradores. Schneider et al. (2013) ampliam essa visão ao relacionar o clima organizacional com a cultura, ressaltando que ambos devem estar alinhados para otimizar a experiência dos colaboradores. Essa inter-relação é fundamental para a criação de um ambiente de trabalho positivo, onde os colaboradores se sintam valorizados e motivados a contribuir.

2.5. Fundamentos da Motivação

2.5.1. Teorias Clássicas da Motivação

As teorias clássicas da motivação fornecem uma base sólida para entender os fatores que influenciam a motivação dos trabalhadores:

- **Hierarquia das Necessidades de Maslow**

Este modelo propõe que as necessidades humanas são organizadas em uma hierarquia, desde as necessidades básicas até a autorrealização. A satisfação das necessidades mais elevadas é crucial para a motivação em ambientes de trabalho (Rosado, 2012). Quando as necessidades básicas, como segurança e pertencimento, são atendidas, os trabalhadores estão mais propensos a buscar o desenvolvimento pessoal e profissional.

- **Teoria dos Dois Fatores de Herzberg**

Herzberg distingue entre fatores higiênicos e motivacionais, sendo ambos essenciais para o engajamento. Fatores higiênicos, como salário e condições de trabalho, previnem a insatisfação, enquanto fatores motivacionais, como reconhecimento e realização, promovem a satisfação (Herzberg, 1968; Voltareli Bovo, 2004). Essa teoria sugere que, para motivar eficazmente os colaboradores, as organizações devem não apenas garantir condições de trabalho adequadas, mas também proporcionar oportunidades de crescimento e reconhecimento.

- **Teoria da Expectativa de Vroom**

Esta teoria argumenta que a motivação depende da expectativa de que o esforço levará a um desempenho e que este será recompensado de forma justa (Fogaça, 2003). Essa teoria é fundamental para compreender como as expectativas individuais influenciam a motivação no trabalho. Quando os colaboradores acreditam que seu esforço será recompensado, eles tendem a se dedicar mais.

- **Motivação no Contexto Organizacional**

Caliman (2009) analisou a motivação em uma corretora de seguros e evidenciou que a clareza nas metas e uma comunicação eficaz são cruciais para o engajamento. A satisfação no trabalho, portanto, não é apenas fruto de recompensas financeiras, mas também de um ambiente que valoriza o crescimento pessoal e profissional. (Grawitch et al., 2006) destacam que práticas saudáveis no local de trabalho não apenas melhoram o bem-estar dos colaboradores, mas também promovem melhorias organizacionais. Um ambiente de trabalho que favoreça a saúde física e mental dos colaboradores é essencial para garantir um alto nível de motivação e produtividade. Estudos têm mostrado que a percepção de um clima organizacional positivo correlaciona-se diretamente com a motivação dos trabalhadores. Barros (2017) encontrou que a satisfação no trabalho em autarquias

portuguesas está associada à confiança e comunicação transparente. Zardo (2018) identificou que servidores públicos brasileiros estão mais motivados em ambientes que percebem como justos e equitativos. Esses estudos ressaltam a importância de um clima organizacional positivo para a motivação e o engajamento dos colaboradores.

A pesquisa de Eisenberger et al. (1986) sobre suporte organizacional percebido destaca que quando os funcionários sentem que a organização se preocupa com seu bem-estar, a motivação e o comprometimento organizacional são significativamente amplificados. A percepção de apoio organizacional é um fator crítico que influencia a motivação e pode ser diretamente afetada pelo clima organizacional.

▪ **Papel da Liderança**

A literatura enfatiza a liderança como um fator crucial na conexão entre clima organizacional e motivação. Líderes que promovem feedbacks constantes, envolvem os colaboradores nas decisões e incentivam o aprendizado contínuo conseguem criar um clima organizacional positivo, aumentando os níveis de motivação (Guimarães et al., 2023; da Silva Souza, 2018). A capacidade de um líder em criar um ambiente de suporte e reconhecimento é fundamental para cultivar um clima que favoreça a motivação. Locatelli et al. (2023) enfatizam que o reconhecimento do trabalho individual, a justiça organizacional e a promoção da inclusão são fatores fundamentais que amplificam a motivação em ambientes de trabalho. Além disso, Locke (1976) argumenta que a satisfação no trabalho é influenciada por uma série de fatores, incluindo as condições do ambiente de trabalho e as percepções de justiça nas políticas organizacionais. A promoção de um ambiente justo e inclusivo é essencial para garantir que todos os colaboradores se sintam valorizados e motivados.

2.6. Ferramentas e Metodologias de Avaliação

- Clima Organizacional - instrumentos como o *Organizational Climate Questionnaire (OCQ)* e o *Denison Organizational Culture Survey* são amplamente utilizados para avaliar dimensões como comunicação e estrutura (Lucian & Dornelas, 2015). Esses instrumentos ajudam as organizações a identificar áreas que precisam de melhoria e a desenvolver estratégias para promover um clima mais positivo.

- Motivação - escalas como o *Work Motivation Inventory* (WMI) e o *Job Descriptive Index* (JDI) são eficazes na avaliação de fatores motivacionais (Freitas et al., 2000). Esses instrumentos fornecem dados valiosos sobre o que motiva os colaboradores e como as políticas organizacionais podem ser ajustadas para atender a essas necessidades.
- Métodos Estatísticos - a utilização de surveys para coleta de dados é uma prática comum, e abordagens mistas são recomendadas para integrar dados qualitativos e quantitativos, permitindo uma análise mais abrangente (Creswell, 2010; Barbosa, 2017). A análise fatorial é um método utilizado para validar instrumentos de medição e determinar as dimensões subjacentes do clima organizacional e da motivação (Freitas et al., 2000). A análise estatística rigorosa é fundamental para garantir a validade e a confiabilidade dos instrumentos de medição.

2.7. Tendências e Desafios Contemporâneos

A transformação digital e o trabalho remoto desafiam as organizações a manter um clima organizacional positivo em ambientes virtuais. A tecnologia, se bem utilizada, pode promover comunicação e alinhamento de metas, mas também pode gerar isolamento (Barros, 2017). As organizações precisam encontrar formas de manter a conexão entre os colaboradores e garantir que todos se sintam parte do time.

Estudos mostram que organizações que adotam políticas de diversidade e inclusão criam ambientes mais saudáveis, aumentando a percepção de pertencimento e motivação (Locatelli et al., 2023). Práticas que promovem a diversidade não apenas melhoram o clima, mas também contribuem para a inovação e a criatividade, fundamentais para a sustentabilidade organizacional.

Fogaça (2003) argumenta que as estratégias motivacionais devem ser adaptadas às realidades culturais e setoriais, pois as expectativas dos trabalhadores variam significativamente entre diferentes regiões e setores. A adaptação cultural é crucial para a efetividade das práticas de gestão de pessoas e para o desenvolvimento de um clima organizacional propício. As organizações devem estar atentas às diferenças culturais e ao impacto que elas têm na motivação dos trabalhadores.

A literatura revela uma conexão clara entre clima organizacional e motivação dos trabalhadores. Contudo, persistem lacunas que necessitam de investigação, especialmente em contextos

multiculturais e setoriais. Estudos futuros devem focar na aplicação de novas tecnologias e na integração de abordagens personalizadas para maximizar a motivação e o desempenho. A importância do suporte organizacional percebido e a implementação de práticas de saúde no local de trabalho também devem ser explorados em pesquisas futuras para entender melhor suas contribuições para um clima organizacional positivo.

2.8.Motivação para este estudo

A relevância de compreender a dinâmica entre o clima organizacional e a motivação dos trabalhadores é inquestionável no contexto dos desafios empresariais contemporâneos. Em um mercado cada vez mais competitivo, a capacidade de uma organização de atrair, motivar e reter talentos é fundamental para seu sucesso e sustentabilidade a longo prazo (Collins & Smith., 2006). Além disso, um ambiente de trabalho motivador não só eleva a produtividade, como também contribui para a saúde e bem-estar dos funcionários, fatores que são cada vez mais valorizados na cultura corporativa moderna (Grawitch et al., 2006). Portanto, este estudo não apenas contribuirá academicamente para o campo da psicologia organizacional, mas também oferecerá insights práticos para líderes e gestores interessados em cultivar um clima organizacional que maximize a motivação e o engajamento dos trabalhadores.

O presente estudo propõe uma investigação aprofundada sobre como o clima organizacional afeta a motivação dos trabalhadores, identificando quais aspectos do clima têm o maior impacto na motivação e como esses fatores podem ser otimizados para promover um ambiente de trabalho mais engajador e produtivo.

3. Metodologia

Esta seção descreve os procedimentos e o desenho da pesquisa, abrangendo o método de coleta de dados, especificação da amostra, e procedimentos para a análise dos dados. Foi realizada uma pesquisa quantitativa e qualitativa, utilizando métodos e indicadores relacionados ao clima organizacional, motivação, produtividade e satisfação no trabalho. A metodologia científica é composta por um conjunto de procedimentos, técnicas e regras que orientam a busca por respostas para questões previamente definidas (Zanella, 2017). O método, em seu sentido mais

amplo, orienta o trabalho intelectual e prático, garantindo que a análise seja feita de forma sistemática e organizada (Quintella, 2021).

De acordo com Alves, Val e Feijó (2015), a pesquisa de clima organizacional desempenha um papel fundamental na identificação de fatores que impactam a motivação e o desempenho dos trabalhadores. Essa abordagem oferece aos pesquisadores as ferramentas necessárias para compreender problemas organizacionais e tomar decisões informadas, contribuindo para a criação de ambientes de trabalho mais produtivos e satisfatórios. Neste estudo, a metodologia foi estruturada com o objectivo de investigar o impacto do clima organizacional na motivação dos trabalhadores, examinando como elementos específicos do ambiente de trabalho podem influenciar diretamente a satisfação e o desempenho dos colaboradores.

3.1. Classificação do Estudo e método de recolha dos dados

A abordagem metodológica utilizada neste estudo foi mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos. A pesquisa quantitativa foi essencial para a análise estatística de variáveis relacionadas ao clima organizacional, como bem-estar emocional e psicológico, enquanto a abordagem qualitativa permitiu uma compreensão mais profunda das percepções dos colaboradores sobre esses fatores (Creswell e Clark, 2017). Ao mesclar ambos os métodos, consegue-se uma visão mais completa das variáveis em questão, fornecendo respostas mais robustas às perguntas de pesquisa.

Relativamente ao método de recolha de dados, o estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa de inquérito ou *survey*. Segundo Gil (2008) a pesquisa do tipo inquérito baseia-se na coleta de dados diretamente com os participantes, visando obter informações sobre o clima organizacional e os fatores motivacionais que influenciam o ambiente de trabalho. A aplicação dessa pesquisa exige conhecimento prévio sobre técnicas de coleta e análise de dados (Martins, 2011), e o questionário foi o instrumento utilizado para este fim (Freitas et al., 2000).

A presente investigação contou com uma amostra composta por 125 participantes. A seleção dos respondentes foi realizada por conveniência, tendo em conta a acessibilidade e disponibilidade dos mesmos para participarem no estudo. A recolha dos dados foi efetuada através da aplicação de um questionário estruturado, baseado em escalas do tipo Likert, disponibilizado em formato online, de forma a permitir o alcance de indivíduos localizados em diferentes regiões geográficas. O tempo médio estimado para o preenchimento do questionário situou-se entre 10-15 minutos.

3.2. Revisão da Literatura

A pesquisa bibliográfica foi fundamental para fornecer uma base teórica sólida sobre os conceitos de clima organizacional e motivação. Foram realizadas buscas de literatura sobre as definições de clima organizacional, fatores que afetam a motivação dos trabalhadores, bem como as melhores práticas para medir e melhorar esses aspetos. Além disso, a revisão de literatura também incluiu estudos que relacionam o impacto do clima organizacional na produtividade e retenção de funcionários, fornecendo assim uma perspetiva mais abrangente sobre como o ambiente de trabalho pode influenciar o desempenho organizacional.

A pesquisa sobre o clima organizacional incluiu tanto estudos nacionais quanto internacionais, a fim de compreender as práticas aplicáveis e relevantes para o contexto específico desta pesquisa. Com isso, foi possível concluir sobre a importância de como variáveis como o bem-estar, o uso de tecnologia e o impacto de automação na motivação no trabalho, além de oferecer insights sobre a necessidade de intervenções organizacionais para promover ambientes mais favoráveis à motivação e produtividade

3.3. Análise estatística dos dados

Para a análise dos dados, foi utilizado um conjunto de técnicas estatísticas descritivas e inferenciais. Inicialmente, os dados foram processados de forma a obter uma visão geral das características da amostra, como a distribuição por sexo, idade, nível de ensino e tempo de experiência na organização. As estatísticas descritivas, como médias, medianas, desvio padrão e frequências, foram calculadas para todas as variáveis relevantes.

Posteriormente, para investigar as relações entre variáveis, foi utilizado o teste de Qui-quadrado (χ^2), uma técnica inferencial amplamente utilizada para testar a associação entre variáveis categóricas. Este teste permitiu verificar se existiam associações significativas entre as variáveis de interesse, como o nível de ensino, a faixa etária, o sexo, e o tempo de experiência na organização, com as perceções dos participantes sobre o clima organizacional e a motivação no trabalho.

Do teste do qui-quadrado, onde é dado as duas variáveis X e Y em que se pode testar se as duas relacionam entre si, através da fórmula:

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^k \frac{(o_j - e_j)^2}{e_j}$$

(Equação 1)

Onde:

o_j = frequência observada na célula j da tabela de contingência

e_j = frequência esperada na célula j da tabela de contingência

Sendo:

e_j = total da linha x total da coluna da célula j / *total geral*

Graus de liberdade $(m - 1)(n - 1)$

m = número de linhas

n = número de colunas

Hipóteses do teste

H_0 : X e Y são independentes

H_a : X e Y são dependentes

Rejeita-se H_0 se $\chi^2_{\text{calc}} > \chi^2_{\text{tab}}$, para um determinado nível de significância

O valor calculado de Qui-quadrado é comparado com o valor crítico da tabela de Qui-quadrado, dependendo do grau de liberdade e do nível de significância adotado ($\alpha = 0,05$). Se o valor calculado for superior ao valor crítico, a hipótese nula é rejeitada, indicando que há uma associação significativa entre as variáveis.

Neste estudo, o teste de Qui-quadrado foi utilizado para verificar se as variáveis como **sexo** e **nível de ensino** têm uma associação significativa com as percepções dos trabalhadores sobre o clima organizacional e sua motivação.

3.4. Escala de Likert e Estrutura do Questionário

O questionário utilizado neste estudo foi estruturado com base na escala de Likert, uma ferramenta amplamente empregada em pesquisas sociais e organizacionais para medir atitudes, percepções e opiniões dos participantes sobre uma série de questões relacionadas ao clima organizacional, motivação, bem-estar e impacto da tecnologia nas organizações. O questionário utilizado pode ser consultado no Anexo 1.

A escala de Likert adotada neste inquérito foi composta por 5 pontos, permitindo que os participantes avaliassem diferentes afirmativas de acordo com o grau de concordância ou satisfação. Essa abordagem segue a metodologia descrita por (Costa Júnior et al., 2024), que destacam a eficácia da escala de Likert de 5 pontos na mensuração de percepções, atitudes e opiniões em pesquisas científicas. O uso dessa escala facilita a análise estatística e a interpretação dos dados, permitindo uma avaliação estruturada e consistente dos resultados obtidos.

O formato da escala, que varia de 1 a 5, foi configurado da seguinte maneira:

1. **Muito Mau (1)** – Indica uma avaliação extremamente negativa ou insatisfatória sobre o item em questão.
2. **Mau (2)** – Representa uma avaliação abaixo da média, sugerindo que o item é considerado insatisfatório.
3. **Razoável (3)** – Refere-se a uma avaliação neutra, ou seja, o item é visto de forma equilibrada, sem grandes pontos negativos ou positivos.
4. **Bom (4)** – Indica uma avaliação positiva, sugerindo que o item é bem percebido pelos participantes.
5. **Muito Bom (5)** – Representa uma avaliação altamente positiva, indicando satisfação ou uma percepção extremamente favorável sobre o item.

Ao aplicar essa escala, os respondentes puderam fornecer suas respostas de forma estruturada, facilitando a análise quantitativa dos dados e permitindo que as variações nas percepções sobre diferentes aspetos do ambiente de trabalho fossem claramente identificadas.

3.5. Análise qualitativa dos dados

Procedeu-se à análise qualitativa dos dados correspondentes a questões abertas do questionário, recorrendo-se para o efeito à técnica de análise de conteúdo. O sistema de categorização teve por base o método indutivo e a unidade de categorização correspondeu à unidade de sentido.

4. Resultados

4.1. Perfil da População Inquerida

A população inquerida foi composta por 125 participantes, sendo 49 do sexo feminino, o que corresponde a 39% do total, e 76 do sexo masculino, representando 61% da amostra.

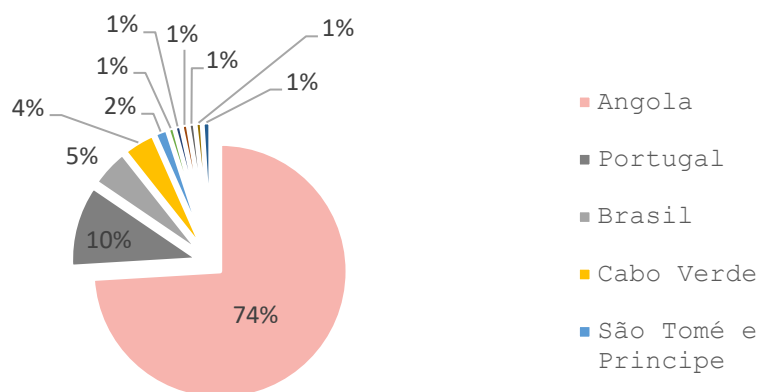
Figura 1 - Distribuição dos inqueridos por sexo



Fonte: dados do inquérito

Quanto a nacionalidade dos mesmos, registou-se uma distribuição díspar entre os países de origem. A maior parte da população inquerida provém de Angola, representando 74% do total de participantes. Em segundo lugar, Portugal contribuiu com 10% da amostra, totalizando 13 indivíduos. O número de participantes de Portugal, embora consideravelmente inferior ao de Angola, é relevante para compreender a comparação entre indivíduos de diferentes culturas organizacionais e a motivação dos trabalhadores, especialmente quando se levam em consideração as diferenças económicas, sociais e organizacionais.

Figura 2 - Distribuição dos inqueridos por nacionalidade



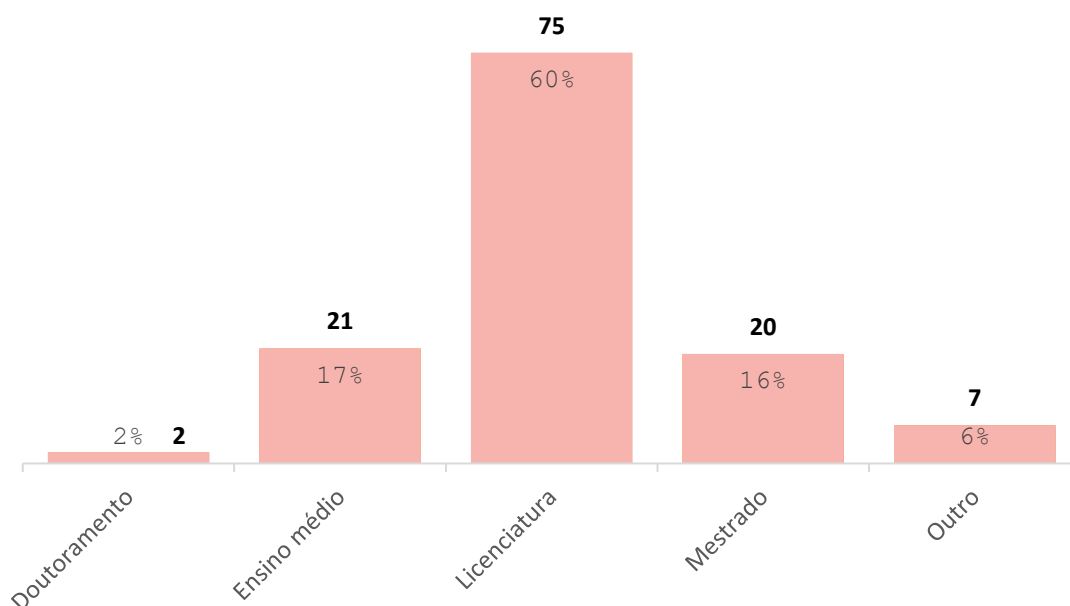
Fonte: dados do inquérito

O Brasil e Cabo Verde apresentaram representações de 5% e 4%, respetivamente, com 6 e 5 participantes. Embora o número de respondentes de ambos os países seja relativamente reduzido, as suas contribuições podem fornecer insights importantes sobre as especificidades desses contextos e a sua influência no clima organizacional e na motivação no ambiente de trabalho.

Outros países, como São Tomé e Príncipe, Moldávia, Guiné-Bissau, Moçambique, Espanha e Portugal-Reino Unido, somaram juntos 1% da amostra, com 1 participante de cada país.

A distribuição dos participantes por nível de ensino revela que a maioria dos inquiridos possui formação universitária, com 60% da amostra, ou seja, 75 participantes, a declararem possuir Licenciatura.

Figura 3 - Nível de escolaridade dos inqueridos



Fonte: dados do inquérito

O segundo grupo mais representativo é o de indivíduos com Ensino Médio, que corresponde a 17% da amostra, totalizando 21 participantes. Seguem-se os inquiridos com Mestrado, que somam 16% da população, ou 20 pessoas. A formação de Doutoramento foi relatada por apenas 2% dos participantes, correspondendo a 2 indivíduos, enquanto 7 participantes, ou 6%, declararam possuir outro nível de ensino não especificado nas categorias anteriores. Esse perfil

educacional sugere uma amostra predominantemente composta por indivíduos com formação superior, com uma ênfase particular em licenciatura, o que indica uma base de trabalhadores com maior qualificação acadêmica.

A análise da faixa etária dos inquiridos revelou uma predominância de participantes na faixa etária de 25 a 34 anos, que representaram 59% da amostra, com 74 respondentes. A seguir, a faixa etária de 35 a 44 anos contou com 27 participantes, representando 22% do total. Já os participantes das faixas etárias 45 a 54 anos e 55 a 64 anos foram menos numerosos, com 9 e 3 inquiridos, correspondendo a 7% e 2%, respectivamente.

Quadro 1 - Faixa etária dos inqueridos

Faixa etária	Nº	%
25-34 anos	74	59%
35-44 anos	27	22%
45-54 anos	9	7%
55-64 anos	3	2%
Menos de 25 anos	12	10%
Total	125	100%

Fonte: dados do inquérito

A faixa etária Menos de 25 anos foi composta por 12 participantes, o que equivale a 10% da amostra. Este perfil etário indica uma maior concentração de jovens adultos e meia-idade, sugerindo uma amostra predominantemente composta por indivíduos em início ou meio de carreira.

Quanto ao tempo de experiência na organização, a maior parte dos participantes tem 1 a 3 anos de experiência, com 47 respondentes, representando 38% da amostra.

Quadro 2 - Anos de experiencia na instituição onde trabalha

Anos de experiência	Nº	%
1-3 anos	47	38%
4-6 anos	22	18%
7-10 anos	14	11%
Mais de 10 anos	17	14%
Menos de 1 ano	24	19%
Total	124	100%

Fonte: dados do inquérito

A segunda maior categoria corresponde àqueles com menos de 1 ano de experiência, com 24 participantes, ou 19% do total. Seguem-se os participantes com 4 a 6 anos de experiência, que somaram 22 inquiridos, representando 18%. Os participantes com 7 a 10 anos de experiência foram 14, ou 11%, enquanto os com mais de 10 anos de experiência somaram 17 indivíduos, ou 14%. Este perfil indica que a maioria dos inquiridos está em início de carreira na organização, com um número considerável de trabalhadores com pouca experiência na empresa, o que pode influenciar a percepção sobre o clima organizacional e os fatores motivacionais.

Em relação ao cargo atual dos participantes, a maior parte está em posições de Técnico/Especialista, representando 31% da amostra, com 39 inquiridos.

Quadro 3 - Cargo dos inqueridos

Cargo atual	Nº	%
Administrativo	25	20%
Diretoria/Executivo	9	7%
Gestão	9	7%
Operacional	25	20%
Outro	18	14%
Técnico/Especialista	39	31%
Total	125	100%

Fonte: dados do inquérito

As categorias Administrativo e Operacional têm a mesma representatividade, com 25 participantes em cada, correspondendo a 20% da amostra cada. O cargo de Diretoria/Executivo é ocupado por 9 participantes, representando 7% da amostra, enquanto a categoria Gestão também conta com 9 pessoas, ou 7%.

4.2. Tipologia organizacional

A distribuição dos inqueridos por tipo de atividade empresarial mostra que a maior parte pertencem à categoria "outro" representando 45% da amostra. Seguem-se as empresas do setor Serviços Financeiros, com 12 participantes, o que corresponde a 10% da amostra. Tecnologia foi a terceira maior categoria, com 15 empresas (12%), refletindo uma presença considerável de organizações tecnológicas na amostra. O setor Restauração tem 11 empresas, ou 9%, enquanto o Setor Petrolífero está representado por 9 empresas, ou 7%. Os setores de Saúde e Governo têm participações menores, com 6 e 7 empresas, representando 5% e 6% da amostra,

respetivamente. As categorias Varejo e Supermercado têm a menor participação, com apenas 2% (2 empresas no Varejo) e 2% (3 empresas no Supermercado).

Quadro 4 - Inqueridos por tipo de empresa onde laboram

Tipologia de empresa	Nº	%
Governo	7	6%
Manufatura	4	3%
Outro	56	45%
Restauração	11	9%
Saúde	6	5%
Sector petrolífero	9	7%
Serviços financeiros	12	10%
Supermercado	3	2%
Tecnologia	15	12%
Varejo	2	2%
Total	125	100%

Fonte: dados do inquérito

O porte das empresas também apresenta uma variedade, 50% dos inquiridos estão inseridos em grandes empresas (com mais de 250 empregados), totalizando 62 participantes.

Quadro 5 - Tamanho de empresa

Tamanho	Nº	%
Grande empresa (mais de 250 empregados)	62	50%
Média empresa (51-250 empregados)	30	24%
Microempresa (1-10 empregados)	15	12%
Pequena empresa (11-50 empregados)	18	14%
Total	125	100%

Fonte: dados do inquérito

As médias empresas (com 51-250 empregados) representam 24% da amostra, com 30 participantes, enquanto as pequenas empresas (11-50 empregados) têm 18 inquiridos, ou 14% da amostra. As microempresas (1-10 empregados) têm a menor representação, com 12% da amostra, totalizando 15 participantes.

Quanto ao modelo de trabalho, a grande maioria dos inquiridos trabalha em regime presencial, com 116 participantes, ou 94% da amostra. Apenas 7 pessoas, ou 6%, adotam o modelo híbrido, enquanto 1 participante trabalha de forma remota. Esses dados indicam que o modelo presencial é dominante nas organizações analisadas, embora haja uma pequena, mas relevante, adoção de

modelos híbridos, refletindo uma tendência crescente de flexibilização no ambiente de trabalho, especialmente em algumas áreas mais específicas.

4.3. Clima organizacional, motivação, envolvimento e impacto da tecnologia

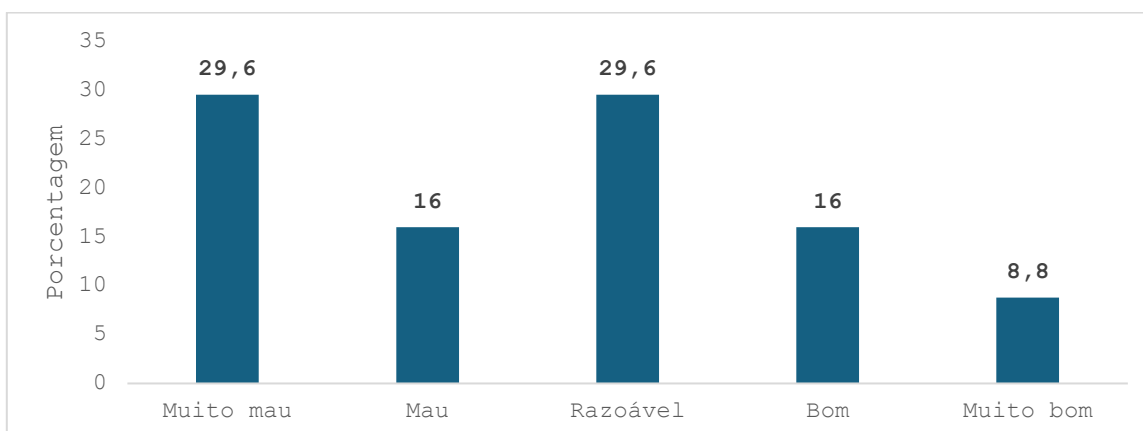
A análise dos resultados foi estruturada em torno de diferentes tópicos, com cada um composto por várias questões que avaliam dimensões específicas do ambiente de trabalho. A avaliação de cada tópico foi realizada com base na escala de Likert de 1 a 5, permitindo a quantificação das respostas e proporcionando uma visão detalhada das percepções dos colaboradores. Para cada tópico, foi calculada a tabela de frequência da escala de Likert, o que forneceu uma classificação geral sobre como os participantes avaliam diversos aspectos do clima organizacional, motivação, bem-estar e impacto da tecnologia nas suas funções. A seguir, apresenta-se os resultados de cada tópico seguidas da descrição das questões que o compõem. As perguntas são descritas explicitamente e os resultados apresentados com base nas frequências e percentuais de respostas.

4.3.1. Clima organizacional

O tópico *Clima Organizacional* foi avaliado a partir de quatro dimensões principais: flexibilidade do trabalho remoto, iniciativas de diversidade e inclusão, apoio à saúde mental e avanços tecnológicos no local de trabalho.

A primeira dimensão abordada foi a flexibilidade do trabalho remoto, com base na questão "*Avalie a flexibilidade do trabalho remoto na sua organização de (1-5)*". Os resultados indicam uma percepção amplamente negativa, com 37 colaboradores (29,6%) avaliando a flexibilidade como "Muito Mau" e outros 20 (16,0%) classificando como "Mau", totalizando 45,6% de percepções desfavoráveis. Outros 37 participantes (29,6%) consideraram a flexibilidade "Razoável", sugerindo neutralidade na avaliação. Apenas 20 respondentes (16,0%) atribuíram uma avaliação positiva como "Bom", enquanto 11 (8,8%) avaliaram como "Muito Bom".

Figura 4 - Flexibilidade do trabalho remoto

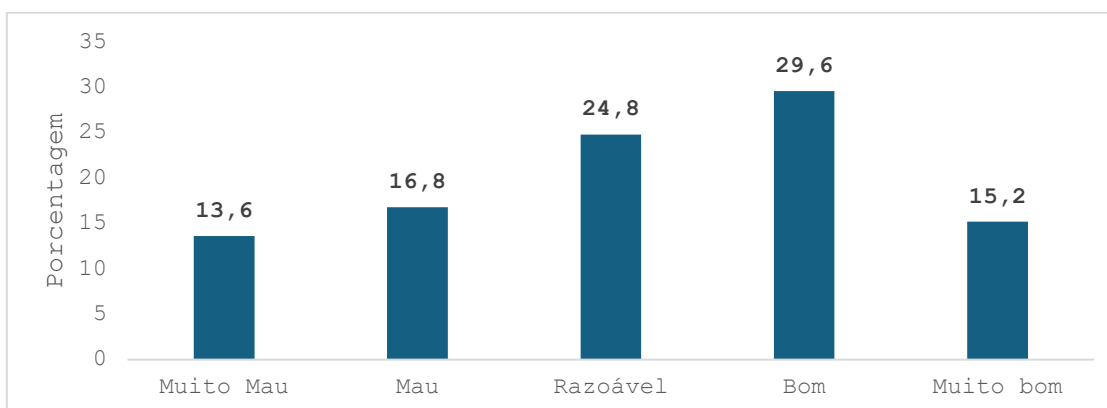


Fonte: dados do inquérito

A maioria dos colaboradores considera, portanto, as políticas de trabalho remoto insatisfatórias, o que pode refletir falta de alinhamento às expectativas individuais ou dificuldades na implementação de práticas mais flexíveis.

Em seguida, foi avaliada a percepção sobre iniciativas de diversidade e inclusão, com a questão "Avalie as iniciativas de diversidade e inclusão na sua organização (1-5)". Os dados indicam uma distribuição mais equilibrada. Enquanto 17 participantes (13,6%) classificaram as iniciativas como "Muito Mau" e 21 (16,8%) como "Mau", totalizando 30,4% de respostas negativas, 31 colaboradores (24,8%) avaliaram como "Razoável". Já as percepções positivas foram representadas por 37 respondentes (29,6%) que atribuíram a classificação "Bom" e 19 (15,2%) que consideraram como "Muito Bom", totalizando 44,8% de avaliações favoráveis.

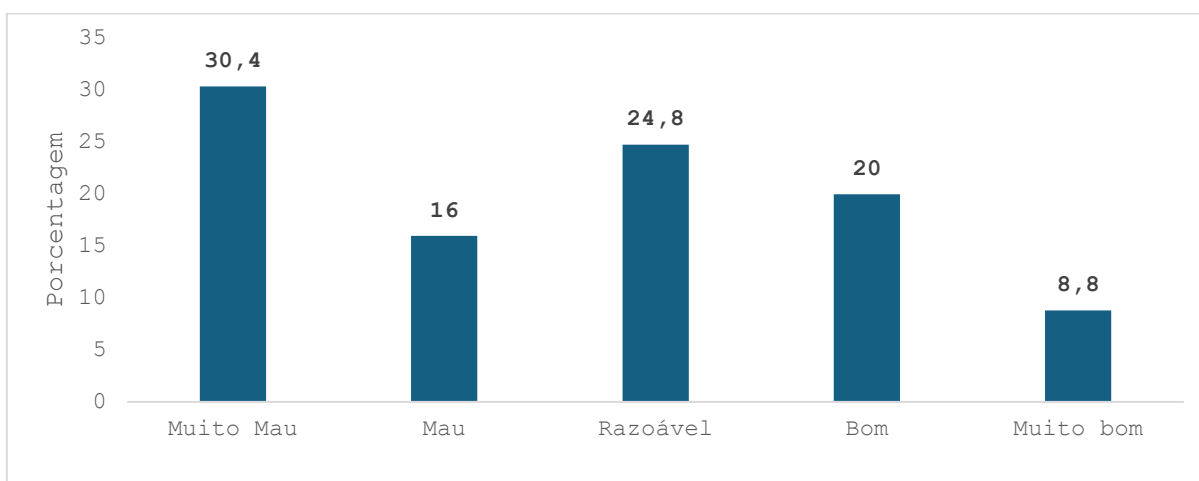
Figura 5 - Percepção sobre iniciativas de diversidade e inclusão



Fonte: dados do inquérito

O resultado desta dimensão indicam que, embora exista reconhecimento pelos esforços da organização, ainda há espaço para aprimoramentos em práticas mais inclusivas e equitativas. A terceira dimensão analisada foi o apoio à saúde mental, por meio da questão "Avaliei o apoio à saúde mental fornecido pela sua organização (1-5)". Esta dimensão obteve os índices mais altos de insatisfação. Um total de 38 colaboradores (30,4%) avaliou o apoio como "Muito Mau" e outros 20 (16,0%) classificaram como "Mau", representando 46,4% de respostas negativas. Adicionalmente, 31 participantes (24,8%) consideraram o apoio "Razoável". As avaliações positivas foram menos frequentes, com apenas 25 respondentes (20,0%) classificando o apoio como "Bom" e 11 (8,8%) como "Muito Bom".

Figura 6 - Apoio à saúde mental

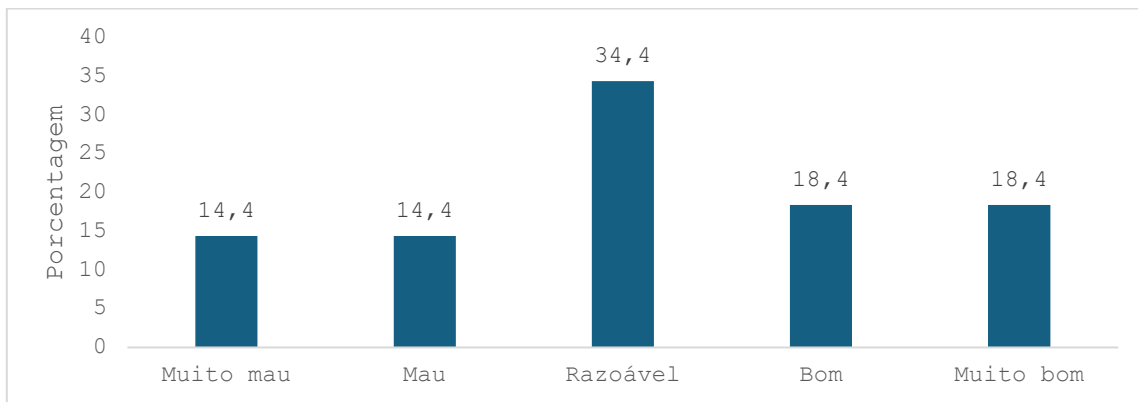


Fonte: dados do inquérito

A predominância de percepções negativas revela uma lacuna significativa nas políticas ou programas voltados ao bem-estar psicológico, destacando a necessidade de medidas urgentes para melhorar o suporte oferecido pela organização.

A última dimensão analisada foi a dos avanços tecnológicos no local de trabalho, com base na questão "Avaliei os avanços tecnológicos no local de trabalho (1-5)". Os resultados mostram um equilíbrio entre respostas negativas, neutras e positivas. No total, 18 colaboradores (14,4%) classificaram os avanços como "Muito Mau" e outros 18 (14,4%) como "Mau", representando 28,8% de percepções negativas.

Figura 7 - Avanços tecnológicos no local de trabalho



Fonte: dados do inquérito

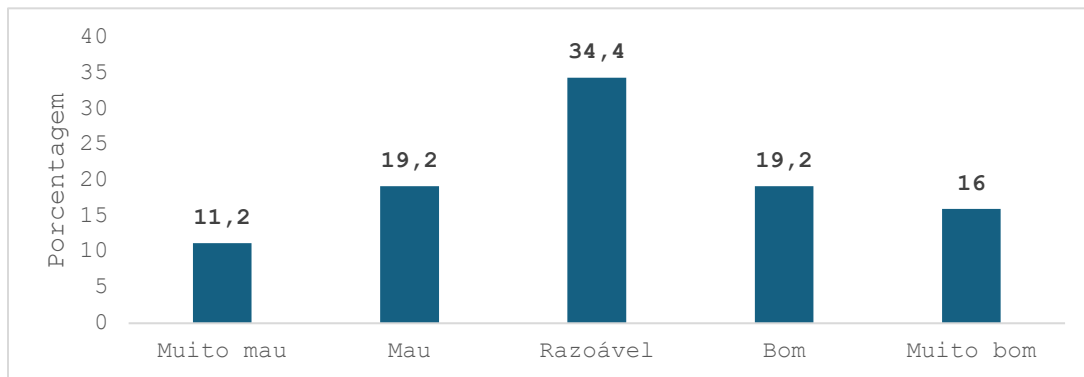
Outros 43 participantes (34,4%) avaliaram os avanços como "Razoáveis". Já as avaliações positivas foram representadas por 23 respondentes (18,4%) que atribuíram a classificação "Bom" e outros 23 (18,4%) que consideraram como "Muito Bom", totalizando 36,8% de percepções favoráveis. Embora exista um número considerável de respostas positivas, a alta proporção de respostas neutras sugere que os colaboradores reconhecem esforços na área tecnológica, mas ainda esperam avanços mais significativos para atender plenamente às suas necessidades.

4.4. Motivação

O tópico "Motivação" foi avaliado a partir de quatro questões específicas, abordando dimensões relacionadas ao nível de motivação no trabalho, satisfação, recomendação da organização como local para trabalhar e lealdade à organização. A seguir, os resultados de cada dimensão são apresentados com base nas frequências e percentuais de respostas dos 125 colaboradores que participaram do inquérito.

A primeira questão avaliou o nível de motivação no trabalho dos colaboradores por meio da pergunta "Avalie seu nível de motivação no trabalho (1-5)". Os resultados indicam uma predominância de respostas neutras e moderadas. Um total de 43 colaboradores (34,4%) classificou sua motivação como "Razoável", enquanto 24 (19,2%) atribuíram a nota "Bom" e outros 20 (16,0%) avaliaram como "Muito Bom", totalizando 35,2% de respostas positivas. Por outro lado, 14 participantes (11,2%) consideraram sua motivação como "Muito Mau", e outros 24 (19,2%) classificaram como "Mau", somando 30,4% de respostas negativas.

Figura 8 - Nível de motivação no trabalho

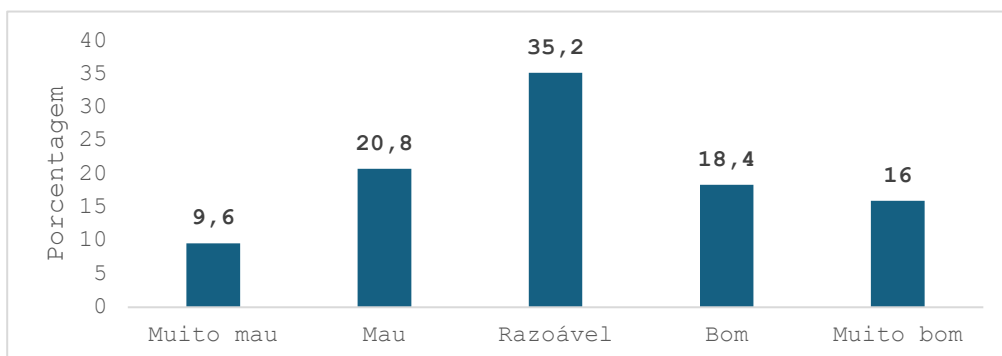


Fonte: dados do inquérito

Os dados supra indicam que, embora existam percepções positivas, uma proporção significativa de colaboradores demonstra níveis baixos ou moderados de motivação, o que pode impactar a produtividade e o engajamento no trabalho.

A segunda questão analisou a satisfação no trabalho, com base na pergunta "Como você classifica sua satisfação no trabalho (1-5)". Os resultados foram similares aos da motivação, com 44 respondentes (35,2%) classificando a satisfação como "Razoável", enquanto 23 (18,4%) atribuíram a nota "Bom" e outros 20 (16,0%) avaliaram como "Muito Bom", totalizando 34,4% de percepções positivas. Contudo, 12 colaboradores (9,6%) avaliaram sua satisfação como "Muito Mau" e outros 26 (20,8%) como "Mau", somando 30,4% de respostas negativas.

Figura 9 - Satisfação no trabalho

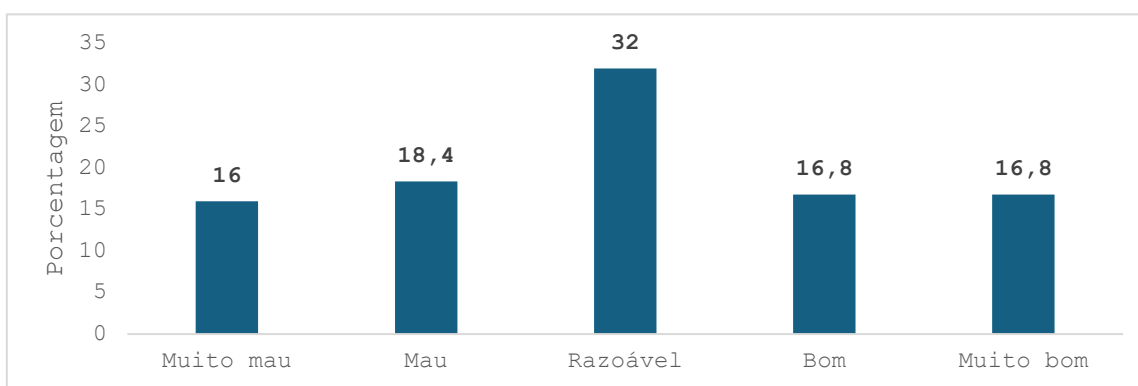


Fonte: dados do inquérito

Os resultados da questão acima refletem que a satisfação no trabalho está dividida, com uma tendência maior para respostas moderadas, sugerindo que ações específicas podem ser necessárias para aumentar os níveis de satisfação.

A terceira questão abordou a probabilidade de os colaboradores recomendarem a organização como um bom local para trabalhar, utilizando a pergunta "Qual é a probabilidade de você recomendar a sua organização como um bom local para trabalhar (1-5)". Os dados revelam uma concentração significativa de respostas neutras e negativas. Um total de 40 participantes (32,0%) classificou a probabilidade como "Razoável", enquanto 21 (16,8%) atribuíram a nota "Bom" e outros 21 (16,8%) avaliaram como "Muito Bom", totalizando 33,6% de percepções positivas. Por outro lado, 20 colaboradores (16,0%) avaliaram como "Muito Mau", e outros 23 (18,4%) como "Mau", somando 34,4% de respostas negativas.

Figura 10 - Recomendação do local de trabalho

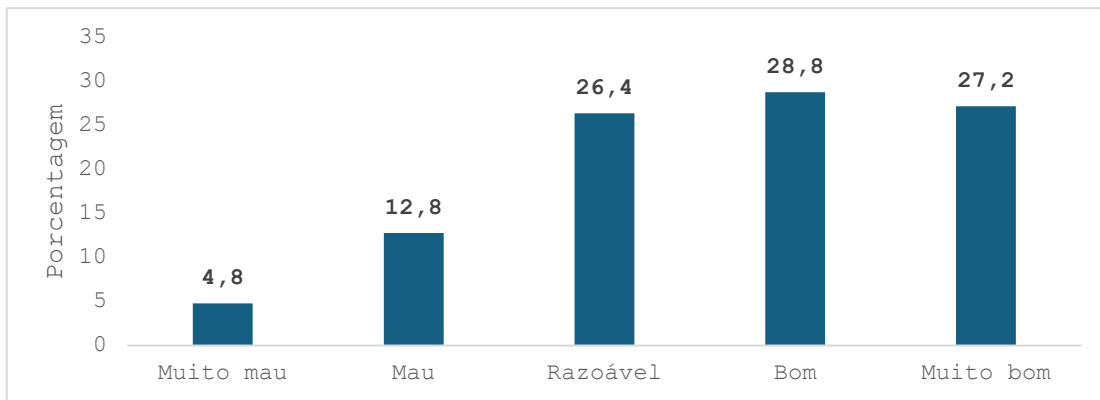


Fonte: dados do inquérito

Esses resultados indicam que, embora exista uma proporção razoável de respostas favoráveis, um terço dos colaboradores demonstra relutância em recomendar a organização, o que pode estar relacionado a fatores como ambiente de trabalho, políticas internas ou percepção geral da empresa.

A última questão analisou a lealdade à organização, com a pergunta "Como você avalia a sua lealdade à organização (1-5)". Essa foi a dimensão com maior proporção de respostas positivas, com 36 colaboradores (28,8%) classificando como "Bom" e 34 (27,2%) como "Muito Bom", totalizando 56% de percepções favoráveis. Outros 33 respondentes (26,4%) avaliaram a lealdade como "Razoável", enquanto apenas 6 (4,8%) classificaram como "Muito Mau" e 16 (12,8%) como "Mau", somando 17,6% de respostas negativas.

Figura 11 - Lealdade à organização



Fonte: dados do inquérito

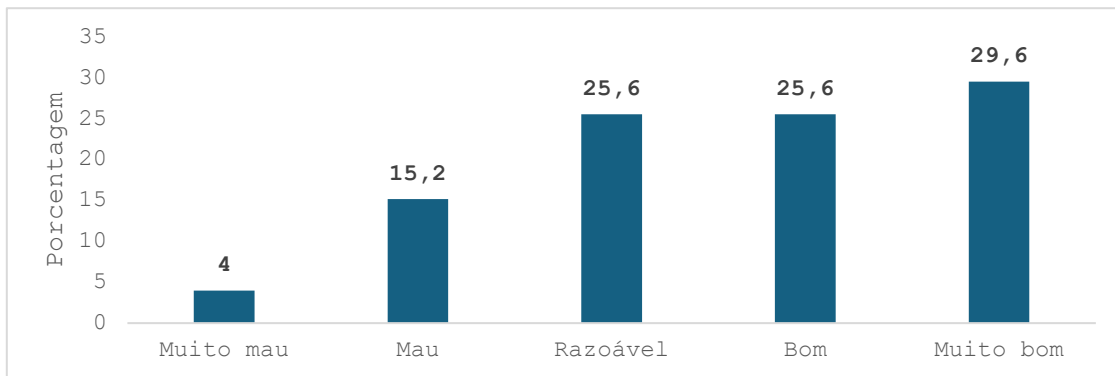
Esses números sugerem que, apesar das variações nas outras dimensões, a lealdade à organização é percebida de forma amplamente positiva, indicando que os colaboradores se sentem, em geral, comprometidos com a empresa.

4.4. Envolvimento e Bem-Estar dos Empregados

O tópico "Envolvimento e Bem-Estar dos Empregados" foi avaliado por meio de quatro questões que abordam o envolvimento no trabalho e a percepção de bem-estar físico, emocional e psicológico no local de trabalho. A seguir, cada uma dessas dimensões é apresentada e analisada com base nas frequências e percentuais de respostas.

A primeira questão analisou o envolvimento no trabalho dos colaboradores, por meio da pergunta "Como você avalia o seu envolvimento no trabalho (1-5)". Os resultados mostram uma predominância de respostas positivas, com 32 colaboradores (25,6%) avaliando o envolvimento como "Bom" e 37 (29,6%) como "Muito Bom", totalizando 55,2% de percepções favoráveis. Outros 32 participantes (25,6%) classificaram o envolvimento como "Razoável", enquanto 19 (15,2%) avaliaram como "Mau" e apenas 5 (4,0%) como "Muito Mau", somando 19,2% de respostas negativas.

Figura 12 - Envolvimento no trabalho

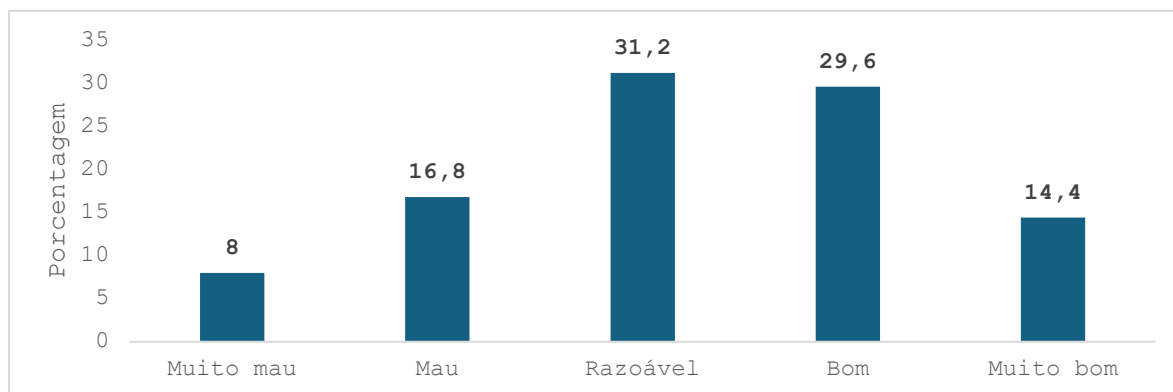


Fonte: dados do inquérito

Esses dados sugerem que, em geral, os colaboradores demonstram um nível elevado de envolvimento no trabalho, embora uma parcela menor indique descontentamento.

A segunda questão avaliou o bem-estar físico no local de trabalho, com base na pergunta "Como você descreveria o seu bem-estar físico no local de trabalho (1-5)". Os resultados revelam uma distribuição equilibrada entre respostas positivas e neutras. Um total de 37 respondentes (29,6%) classificou o bem-estar físico como "Bom", enquanto 18 (14,4%) avaliaram como "Muito Bom", totalizando 44% de percepções favoráveis. Além disso, 39 participantes (31,2%) consideraram o bem-estar físico "Razoável". Por outro lado, 21 colaboradores (16,8%) avaliaram como "Mau" e 10 (8,0%) como "Muito Mau", somando 24,8% de percepções negativas.

Figura 13 - Bem-estar físico no local de trabalho

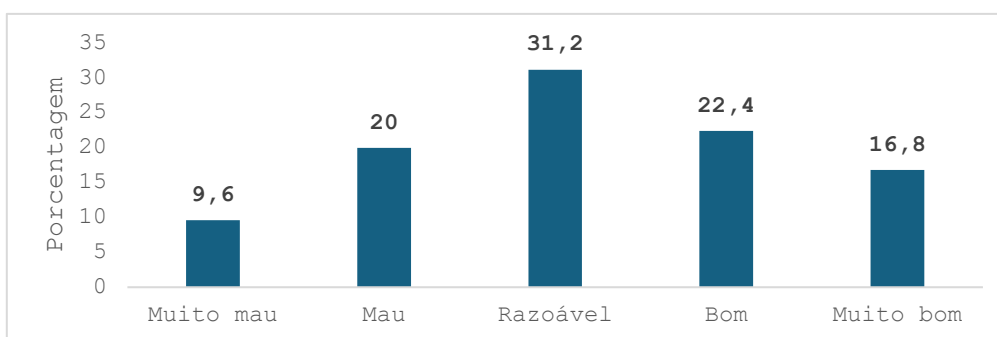


Fonte: dados do inquérito

Esses resultados sugerem que, embora muitos colaboradores estejam satisfeitos com seu bem-estar físico, ainda há uma proporção significativa que enfrenta dificuldades nessa área.

A terceira questão abordou o bem-estar emocional no local de trabalho, com a pergunta "Como você descreveria o seu bem-estar emocional no local de trabalho (1-5)". Os resultados indicam uma maior concentração de respostas neutras e moderadas. Um total de 39 colaboradores (31,2%) classificou o bem-estar emocional como "Razoável", enquanto 28 (22,4%) atribuíram a nota "Bom" e 21 (16,8%) avaliaram como "Muito Bom", totalizando 39,2% de percepções positivas. No entanto, 25 participantes (20,0%) avaliaram o bem-estar emocional como "Mau", e 12 (9,6%) como "Muito Mau", representando 29,6% de respostas negativas.

Figura 14 - Bem-estar emocional no local de trabalho

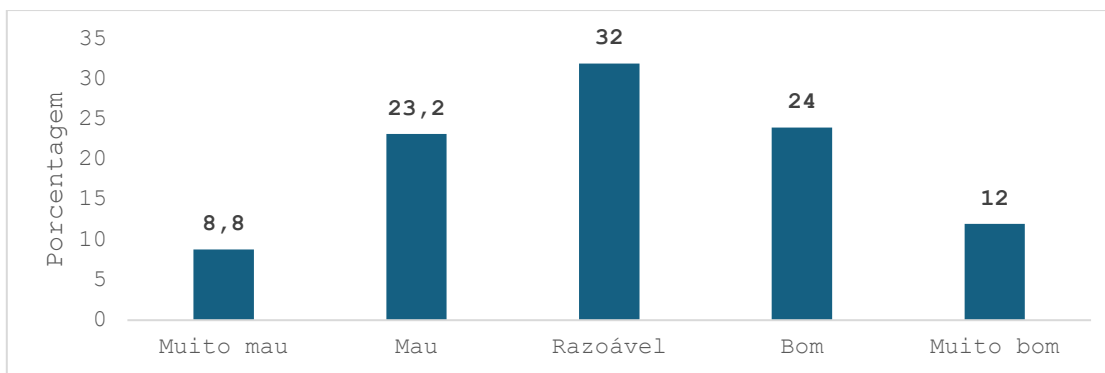


Fonte: dados do inquérito

Esses números revelam que, embora haja percepções positivas, uma proporção considerável de colaboradores enfrenta desafios emocionais no ambiente de trabalho.

A última questão analisou o bem-estar psicológico no local de trabalho, com a pergunta "Como você descreveria o seu bem-estar psicológico no local de trabalho (1-5)". Os resultados indicam uma tendência semelhante à do bem-estar emocional. Um total de 40 respondentes (32,0%) avaliou o bem-estar psicológico como "Razoável", enquanto 30 (24,0%) classificaram como "Bom" e 15 (12,0%) como "Muito Bom", totalizando 36% de percepções positivas.

Figura 15 – Bem-estar psicológico no local de trabalho



Fonte: dados do inquérito

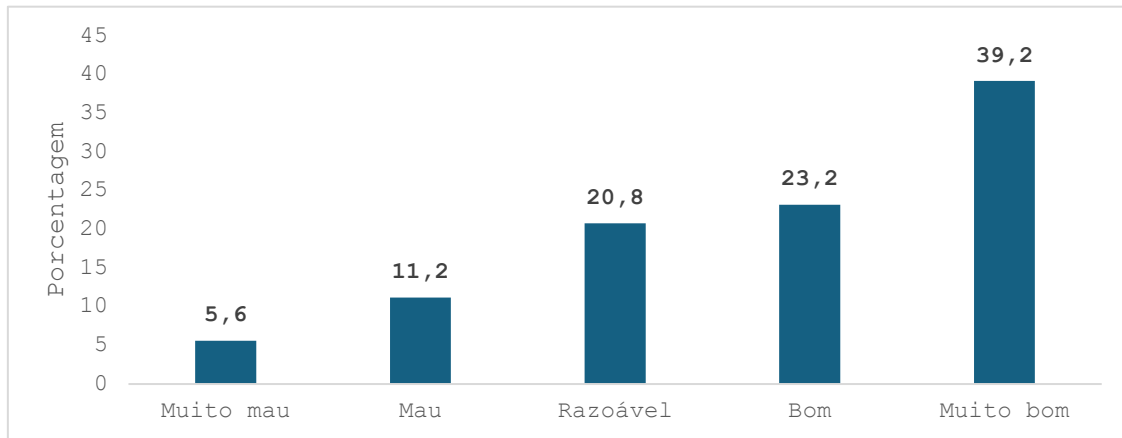
As respostas negativas foram relativamente elevadas, com 29 colaboradores (23,2%) classificando o bem-estar como "Mau" e 11 (8,8%) como "Muito Mau", totalizando 32% de respostas desfavoráveis. Esses dados sugerem que o bem-estar psicológico é uma área sensível, com uma proporção significativa de colaboradores indicando níveis baixos de satisfação.

4.5. Impacto da Tecnologia

O tópico "Impacto da Tecnologia" foi avaliado por meio de três questões específicas, abordando como a tecnologia facilita o trabalho diário, ajuda na comunicação e colaboração com os colegas e impacta o papel dos colaboradores através da automação. A seguir, cada uma dessas dimensões é apresentada e analisada com base nas frequências e percentuais de respostas dos 125 participantes.

A primeira questão avaliou como a tecnologia facilita o trabalho diário, com base na pergunta "Como a tecnologia facilita o seu trabalho diário (1-5)". Os resultados mostram uma predominância de percepções positivas. Um total de 29 colaboradores (23,2%) classificou o impacto da tecnologia como "Bom", enquanto 49 (39,2%) avaliaram como "Muito Bom", totalizando 62,4% de respostas favoráveis. Além disso, 26 participantes (20,8%) consideraram a tecnologia "Razoável". Por outro lado, 14 respondentes (11,2%) avaliaram como "Mau", e 7 (5,6%) classificaram como "Muito Mau", somando 16,8% de percepções negativas.

Figura 16 - Como a tecnologia facilita o trabalho diário

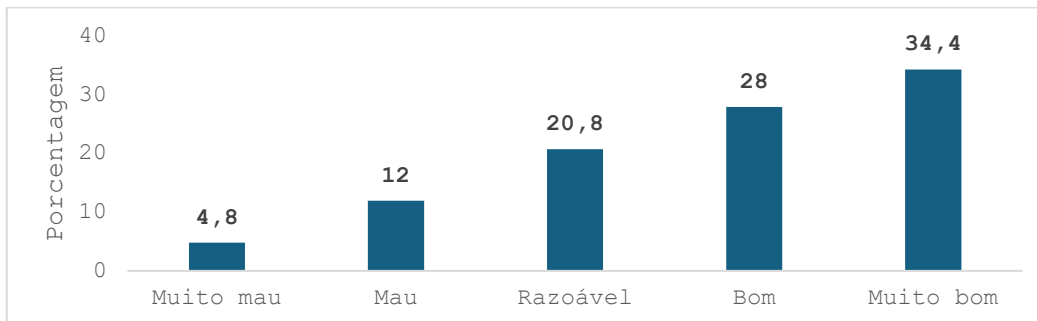


Fonte: dados do inquérito

Esses resultados indicam que a maioria dos colaboradores percebe a tecnologia como um fator facilitador no seu trabalho diário, embora uma pequena parcela ainda enfrente dificuldades com os recursos tecnológicos disponíveis.

A segunda questão analisou como a tecnologia ajuda na comunicação e colaboração com os colegas, por meio da pergunta "A tecnologia ajuda na comunicação e colaboração com os colegas (1-5)". Os dados revelam uma percepção amplamente positiva, com 35 respondentes (28,0%) classificando a contribuição da tecnologia como "Bom" e 43 (34,4%) avaliando como "Muito Bom", totalizando 62,4% de respostas favoráveis. Outros 26 colaboradores (20,8%) consideraram o impacto da tecnologia "Razoável". Em contrapartida, 15 participantes (12,0%) avaliaram como "Mau" e 6 (4,8%) como "Muito Mau", somando 16,8% de respostas negativas.

Figura 17 – Como a tecnologia ajuda na comunicação e colaboração

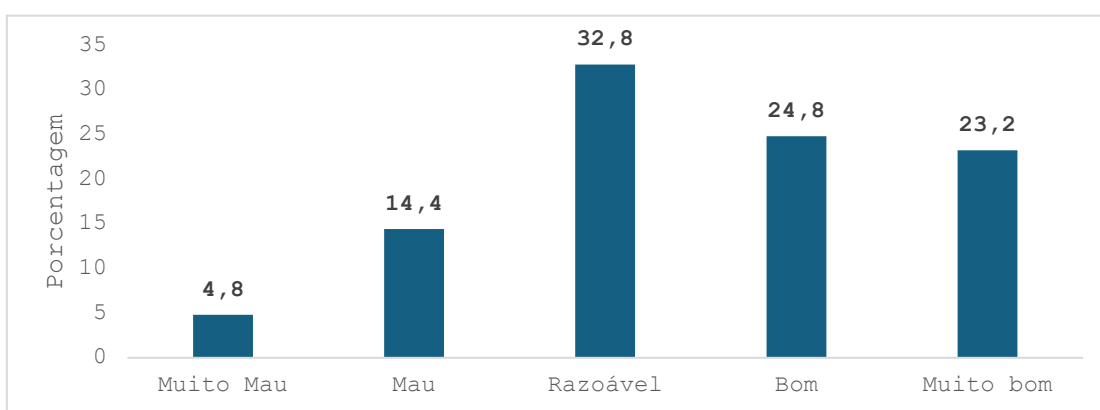


Fonte: dados do inquérito

Esses números refletem que, em geral, a tecnologia é percebida como uma ferramenta eficaz para melhorar a comunicação e a colaboração, embora haja espaço para melhorias em sua utilização ou acessibilidade.

A terceira questão avaliou o impacto da automação no papel dos colaboradores, com a pergunta "Em que medida a automação tem impacto no seu papel (1-5)". Os resultados apontam para uma maior concentração de respostas neutras e moderadas. Um total de 31 participantes (24,8%) classificou o impacto da automação como "Bom", enquanto 29 (23,2%) avaliaram como "Muito Bom", totalizando 48% de percepções positivas. Além disso, 41 respondentes (32,8%) consideraram o impacto da automação "Razoável". Por outro lado, 18 colaboradores (14,4%) avaliaram o impacto como "Mau", e 6 (4,8%) classificaram como "Muito Mau", somando 19,2% de respostas negativas.

Figura 18 - Impacto da automação no papel dos colaboradores



Fonte: dados do inquérito

Embora quase metade dos participantes perceba a automação como um fator positivo, uma proporção significativa ainda avalia o impacto de forma neutra ou negativa, possivelmente indicando desafios relacionados à adaptação ou à eficácia das ferramentas de automação no contexto organizacional.

O quadro 6 resume as medianas e modas das respostas dos colaboradores em relação a diversos tópicos relacionados ao clima organizacional, motivação, envolvimento, bem-estar e impacto da tecnologia.

Quadro 6 - Mediana e moda por tópico

Tópico	Mediana	Moda
Flexibilidade do trabalho remoto	3	1; 3*
Perceção sobre iniciativas de diversidade e inclusão	3	4
Apoio à saúde mental fornecido pela sua organização	3	1
Avanços tecnológicos no local de trabalho	3	3
Nível de motivação no trabalho	3	3
Satisfação no trabalho	3	3
Recomendação do local de trabalho	3	3
Lealdade à organização	4	4
Envolvimento no trabalho	4	5
Bem-estar físico no local de trabalho	3	3
bem-estar emocional no local de trabalho	3	3
Bem-estar psicológico no local de trabalho	3	3
Como a tecnologia facilita o trabalho diário	4	5
Ajuda da tecnologia ajuda na comunicação e colaboração	4	5
impacto da automação no papel dos colaboradores	3	3

Fonte: dados do inquérito; *bimodal

A moda bimodal no tópico “Flexibilidade do trabalho remoto” indica que há uma polarização nas respostas, com muitos colaboradores avaliando na mesma proporção a flexibilidade do trabalho remoto como "Muito Mau" (1) e "Razoável" (3). Isso sugere que a perceção sobre a flexibilidade é dividida, com uma parcela significativa insatisfeita, enquanto outra parte a considera neutra. A mediana de 3 reforça que a maioria das respostas está em torno de uma avaliação neutra, mas a presença da moda 1 indica que há um grupo considerável de colaboradores que enfrentam dificuldades com a flexibilidade oferecida.

4.6. Teste de associação de variáveis

Neste tópico, será analisada a associação entre características demográficas dos respondentes, como sexo, nível de escolaridade e nacionalidade, e suas avaliações realizadas por meio da escala de Likert. O objectivo desta análise é verificar se essas variáveis demográficas

influenciam de forma significativa as percepções dos participantes ou se, ao contrário, essas características não têm impacto nas avaliações realizadas.

Para isso, utilizaremos o teste qui-quadrado, uma ferramenta estatística adequada para avaliar a relação entre variáveis categóricas. Este teste permitirá identificar se há diferenças significativas nas respostas entre grupos distintos dentro de cada variável demográfica. Assim, será possível determinar, por exemplo, se pessoas de um determinado sexo, com níveis educacionais específicos ou de diferentes nacionalidades avaliam as questões de maneira distinta ou se suas percepções são consistentes independentemente dessas características.

Os resultados dessa análise contribuirão para uma compreensão mais ampla sobre a influência de fatores demográficos nas percepções dos respondentes e fornecerão subsídios importantes para possíveis ajustes nas políticas e práticas organizacionais

Ao analisar o gênero e clima organizacional obteve o seguinte resultado .

Crosstab								
			Seção 3: Clima organizacional [Avaliei a flexibilidade do trabalho remoto na sua organização de (1-5)]					Total
			Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom	
Gênero	Feminino	Contagem	17	8	12	8	4	49
		% em gênero	34,7%	16,3%	24,5%	16,3%	8,2%	100,0%
	Masculino	Contagem	20	12	25	12	7	76
		% em Gênero	26,3%	15,8%	32,9%	15,8%	9,2%	100,0%
Total		Contagem	37	20	37	20	11	125
		% em Gênero	29,6%	16,0%	29,6%	16,0%	8,8%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	1,465 ^a	4	,833
Razão de verossimilhança	1,471	4	,832
N de Casos Válidos	125		

a. 1 células (10,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 4,31.

A análise foi realizada para verificar se há uma associação entre o gênero dos respondentes (feminino e masculino) e suas avaliações sobre a flexibilidade do trabalho remoto, utilizando uma escala de Likert de 1 a 5. Os resultados foram organizados em uma tabela de contingência, e o teste qui-quadrado foi aplicado para determinar se as diferenças entre os gêneros são estatisticamente significativas.

Entre as mulheres, 34,7% avaliaram a flexibilidade do trabalho remoto como "Muito mau", 16,3% como "Mau", 24,5% como "Razoável", 16,3% como "Bom" e 8,2% como "Muito bom". Entre os homens, 26,3% classificaram a flexibilidade como "Muito mau", 15,8% como "Mau", 32,9% como "Razoável", 15,8% como "Bom" e 9,2% como "Muito bom". Essas diferenças de proporções entre os gêneros foram analisadas estatisticamente.

O teste qui-quadrado de Pearson apresentou um valor de 1,465, com 4 graus de liberdade e uma significância assintótica bilateral de $p = 0,833$. A razão de verossimilhança apresentou valores semelhantes, com $p = 0,832$, indicando que as diferenças observadas entre os gêneros não são estatisticamente significativas. Assim, os resultados sugerem que o gênero dos respondentes não está associado às avaliações sobre a flexibilidade do trabalho remoto.

Embora tenha sido observada uma maior proporção de mulheres avaliando a flexibilidade como "Muito mau" (34,7%) em comparação aos homens (26,3%), e os homens apresentando maior frequência de respostas "Razoável" (32,9%) em relação às mulheres (24,5%), essas diferenças podem ser atribuídas ao acaso, considerando o alto valor de significância do teste. Além disso, a análise revelou que uma célula da tabela de contingência apresentou contagem esperada menor que 5, o que pode limitar a robustez estatística do teste.

Destaca-se que foram realizados testes com as demais perguntas e tópicos para verificar a associação entre variáveis demográficas e as avaliações, porém, em todos os casos, as diferenças observadas não se mostraram estatisticamente significativas.

4.7. Resultado das respostas qualitativas

A presente seção tem como objectivo apresentar os resultados obtidos a partir das respostas abertas dos colaboradores sobre o clima organizacional e a motivação no trabalho. A análise das respostas permitiu identificar os principais pontos de satisfação, insatisfação, bem como sugestões concretas para a melhoria do ambiente de trabalho e o aumento do engajamento dos colaboradores. Destacamos aqui os desafios enfrentados em termos de clima organizacional

E, em relação a primeira pergunta aberta “Quais são os maiores desafios que você enfrenta em termos de clima organizacional?” as respostas são variadas, a saber:

4.7.1. Comunicação

A comunicação foi destacada como um dos maiores desafios no clima organizacional, com muitos participantes apontando a falta de comunicação eficaz entre colegas e entre líderes e equipes. Um exemplo claro dessa percepção é a seguinte resposta:

"Falta de comunicação clara entre os departamentos e com os superiores hierárquicos, o que leva a mal-entendidos e aumenta a frustração."

Além disso, alguns responderam mencionando a hierarquia rígida como um obstáculo para a boa comunicação:

"A comunicação por parte da hierarquia é muito fraca, não há clareza sobre os objetivos da empresa e as expectativas do trabalho."

Esses exemplos evidenciam a importância de estabelecer canais de comunicação claros e acessíveis, onde os colaboradores sintam-se confortáveis para expressar suas ideias e receber orientações eficazes de seus gestores.

4.7.2. Relações Interpessoais

Outro ponto frequentemente mencionado foi a dificuldade nas relações interpessoais, seja entre colegas ou entre gestores e subordinados. Exemplos de respostas incluem:

- *"Lidar com colegas de trabalho com diferentes personalidades é desafiador. A convivência é difícil quando há diferentes formas de abordar o trabalho."*
- *"Falta de empatia de algumas chefias torna o ambiente tenso e difícil de trabalhar."*

Além disso, alguns participantes mencionaram a falta de inclusão e a divisão entre gerações dentro da empresa, o que afeta as dinâmicas de colaboração:

"A empresa não tem políticas claras de inclusão, e muitas vezes os mais jovens não conseguem se integrar bem com os mais experientes."

Essas respostas revelam a necessidade de promover a sensibilidade cultural e a formação em habilidades interpessoais dentro das equipes, a fim de melhorar a colaboração e o ambiente de trabalho.

4.7.3. Motivação e Reconhecimento

A falta de motivação e de reconhecimento por parte da gestão foi um tema recorrente nas respostas. Muitos colaboradores relataram que a ausência de incentivos impacta negativamente a moral e o desempenho:

"Falta de reconhecimento pelo trabalho que fazemos. Os gestores não valorizam o esforço que colocamos em nossas tarefas."

"A falta de incentivos e recompensas faz com que eu perca a motivação. Eu me sinto apenas como uma peça dentro de uma engrenagem, sem retorno."

Outros mencionaram a pressão constante sem reconhecimento como um fator desmotivador:

"A pressão é muito alta, mas não há um retorno sobre o trabalho realizado, nem mesmo um simples reconhecimento."

Essas respostas apontam para a importância de sistemas de recompensa e feedback positivo, essenciais para manter a motivação dos colaboradores.

4.7.4. Adaptação às Mudanças Organizacionais

A adaptação a novas tecnologias e mudanças dentro da organização também foi identificada como um desafio significativo. Alguns colaboradores expressaram que as mudanças nem sempre são bem geridas, o que gera incertezas:

"A mudança de sistema que implementaram recentemente não está funcionando bem. Estamos tendo dificuldades em lidar com o novo sistema, o que gera frustração."

"A empresa não tem processos claros para implementar mudanças, e as mudanças acabam gerando confusão entre os colaboradores."

Além disso, a falta de treinamento para lidar com essas mudanças também foi mencionada:

"Não recebi treinamento adequado para lidar com o novo sistema, e a mudança foi imposta sem um preparo prévio."

Esses exemplos reforçam a necessidade de uma gestão de mudanças eficaz, que inclua o treinamento adequado e uma comunicação clara sobre as expectativas e benefícios das novas implementações.

4.7.5. Pressão no Ambiente de Trabalho

A pressão constante no ambiente de trabalho também foi mencionada como um desafio, especialmente em relação à carga de trabalho excessiva e aos prazos apertados. Exemplos de respostas incluem:

"A pressão por resultados é muito grande, e a carga de trabalho aumenta a cada dia, sem que tenhamos recursos suficientes."

"Estamos sempre sob pressão para entregar o trabalho rapidamente, mas a qualidade acaba comprometida porque não temos o tempo necessário."

Essas respostas indicam que a gestão do tempo e a distribuição equitativa das tarefas são fundamentais para evitar o esgotamento dos colaboradores.

4.7.6. Tecnologia e Inovação

A tecnologia foi vista de forma positiva por muitos colaboradores, mas também houve menções de desafios relacionados ao uso de ferramentas ineficazes ou à falta de inovação. Exemplos incluem:

"A tecnologia ajuda muito no nosso trabalho diário, especialmente nas ferramentas de comunicação e colaboração."

"Porém, algumas ferramentas usadas pela empresa são obsoletas e dificultam o desempenho das nossas funções. Precisamos de mais inovação e de sistemas mais rápidos e eficientes."

Outros mencionaram a falta de recursos tecnológicos adequados:

- *"Falta de equipamentos e tecnologias atualizadas para realizar as tarefas corretamente."*

Essas respostas indicam que, embora as ferramentas tecnológicas sejam vistas de forma positiva, investimentos em inovação e atualização de recursos tecnológicos são necessários para melhorar a produtividade e a eficiência.

5. Discussão dos resultados

A análise dos resultados obtidos neste estudo permitiu uma compreensão aprofundada da dinâmica entre o clima organizacional, a motivação, o envolvimento dos colaboradores e o impacto da tecnologia no ambiente de trabalho. Os resultados corroboram, em grande medida, estudos prévios, revelando implicações importantes para a gestão organizacional. A seguir, discutem-se os principais resultados à luz de outros estudos científicos que versam sobre a mesma temática.

5.1. Clima Organizacional e a Percepção dos Colaboradores

Os resultados indicaram que a percepção geral do clima organizacional é predominantemente neutra a negativa, especialmente em relação à flexibilidade do trabalho remoto e ao apoio à saúde mental. Esses resultados são consistentes com os estudos de Chiavenato (2014) e Robbins e Judge (2018), que destacam a importância de um ambiente organizacional favorável para a satisfação dos colaboradores.

Estudos recentes apontam que o suporte à saúde mental tem se tornado uma demanda crescente no ambiente de trabalho, especialmente após a pandemia de COVID-19 (BAKKER; DEMEROUTI, 2020). Os resultados deste estudo reforçam essa tendência, com 46,4% dos colaboradores relatando percepções negativas nesse quesito. Isso evidencia a necessidade de práticas organizacionais voltadas para o bem-estar emocional e físico dos colaboradores, tal

como sugerido por estudos de Luthans (2021), que enfatiza a importância de programas de apoio psicológico e políticas de flexibilidade.

A comunicação ineficaz também foi apontada como um dos maiores desafios organizacionais, o que está alinhado com as pesquisas de Men (2014), que demonstram que a clareza na transmissão de informações está diretamente relacionada à satisfação e ao comprometimento dos colaboradores.

5.2. Motivação e Fatores de Influência

Os dados deste estudo revelaram uma divisão na percepção dos colaboradores sobre a sua motivação, com 34,4% dos participantes expressando satisfação, enquanto 30% apresentaram percepções negativas. Essa heterogeneidade está em consonância com os modelos motivacionais clássicos, como a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943) e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959), que destacam a importância de fatores higiênicos e motivacionais no ambiente de trabalho.

A falta de reconhecimento e a ausência de incentivos foram identificadas como os principais fatores desmotivadores, reforçando os achados de Hackman e Oldham (1976) sobre a relação entre autonomia, feedback e motivação. Esses resultados também estão alinhados com as descobertas de Deci e Ryan (2000) na Teoria da Autodeterminação, que enfatiza a importância do reconhecimento e do suporte à autonomia para a motivação intrínseca dos trabalhadores.

Adicionalmente, a literatura sobre gestão de pessoas sugere que práticas de reconhecimento formal e informal são essenciais para a manutenção da motivação organizacional (GAGNÉ et al., 2019). Os resultados obtidos reforçam a necessidade de implementar programas estruturados de reconhecimento e incentivo.

5.3. Envolvimento e Bem-Estar dos Colaboradores

Os níveis de envolvimento dos colaboradores foram avaliados positivamente por 55,2% dos participantes, o que está em consonância com estudos sobre comprometimento organizacional (MEYER; ALLEN, 1997). Contudo, a análise qualitativa indicou que a sobrecarga de trabalho e a falta de suporte emocional são fatores que impactam negativamente o bem-estar dos

colaboradores, corroborando os achados de Schaufeli et al. (2002) sobre burnout e exaustão profissional. O bem-estar psicológico, que obteve 32% de percepções negativas, reflete um desafio comum nas organizações contemporâneas, conforme indicado por Warr (2007), que argumenta que fatores como pressão laboral e falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional afetam diretamente a qualidade de vida dos trabalhadores.

5.4. Impacto da Tecnologia no Ambiente de Trabalho

Os resultados apontam que 62% dos colaboradores percebem a tecnologia como um facilitador das suas atividades diárias, o que está em linha com os estudos de Autor, Dorn e Hanson (2017), que destacam os benefícios da tecnologia na produtividade. Contudo, a automação gerou uma percepção menos entusiasta, com 32,8% dos colaboradores classificando-a como "Razoável" e 19,2% como negativa. Pesquisas de Brynjolfsson e McAfee (2014) indicam que a automação pode levar à resistência dos trabalhadores devido à percepção de substituição de mão de obra. Nossos achados corroboram essa visão, demonstrando que as dificuldades na adaptação às novas ferramentas tecnológicas representam um desafio significativo. A falta de treinamentos também foi um ponto de preocupação levantado pelos participantes, o que se alinha com os estudos de Davenport e Kirby (2016), que enfatizam a necessidade de capacitação contínua para otimizar o uso das tecnologias emergentes.

6. CONCLUSÃO

O presente teve como objectivo principal examinar a relação entre o clima organizacional e a motivação dos trabalhadores, identificando os fatores determinantes dessa interação e as suas implicações para o desempenho organizacional. Utilizando uma abordagem metodológica mista, que combinou métodos quantitativos e qualitativos, foi possível analisar os dados recolhidos de 125 colaboradores de empresas de grande dimensão. Os resultados do estudo corroboram a importância do clima organizacional como fator estruturante da motivação e evidenciam aspetos críticos que exigem atenção por parte das organizações para otimizar a satisfação e o empenho dos colaboradores.

Os resultados demonstraram, ainda, que a percepção do clima organizacional foi predominantemente neutra a negativa, destacando-se a insatisfação relativamente à flexibilidade do trabalho remoto, ao apoio à saúde mental e à qualidade da comunicação interna. A clareza e eficácia na transmissão de informações foram identificadas como desafios estruturais que impactam a coesão organizacional. Além disso, as relações interpessoais e a ausência de políticas inclusivas foram reconhecidas como fatores que contribuem para um ambiente organizacional menos favorável.

No que respeita à motivação, observou-se uma distribuição desigual entre os participantes. Enquanto uma parcela significativa apresentou motivação moderada e satisfação profissional, um grupo expressivo demonstrou insatisfação atribuída à ausência de reconhecimento e incentivos por parte da gestão. A pressão constante e a escassez de feedback positivo emergiram como fatores desmotivadores.

Por outro lado, mais de 55% dos participantes indicaram elevados níveis de empenho, sugerindo que, apesar dos desafios assinalados, existe uma parcela significativa de colaboradores comprometidos com as suas funções. No entanto, os dados também evidenciaram preocupações relativas ao bem-estar físico e emocional, com relatos de sobrecarga de trabalho e carência de apoio psicológico adequado.

O impacto da tecnologia foi amplamente reconhecido como positivo, principalmente no que respeita à facilitação das atividades diárias e à melhoria da comunicação. No entanto, a automação gerou resistências, especialmente devido à necessidade de maior capacitação para a sua plena utilização.

6.1. Limitações do Estudo

Apesar das contribuições deste estudo, algumas limitações devem ser reconhecidas. A maioria dos participantes era de nacionalidade angolana, o que pode refletir um contexto cultural específico que influencia a percepção sobre o clima organizacional e a motivação.

A abordagem mista adotada, embora tenha permitido uma análise mais abrangente, também introduziu possíveis enviesamentos na recolha e interpretação dos dados qualitativos. A subjetividade das respostas abertas pode ter comprometido a consistência dos resultados. Ademais, o estudo foi realizado num recorte temporal específico, impedindo a avaliação de mudanças no clima organizacional e na motivação ao longo do tempo.

6.2. Oportunidades futuras de investigação

Tendo em conta as limitações e os resultados deste estudo, sugere-se que futuras pesquisas explorem os seguintes aspetos:

1. Investigar organizações de diferentes dimensões e setores, além de considerar contextos culturais distintos, para ampliar a generalização dos resultados.
2. Realizar análises longitudinais para examinar a evolução do clima organizacional e da motivação ao longo do tempo, identificando fatores intervenientes e os seus impactos.
3. Explorar como os valores e práticas culturais das organizações modulam a relação entre clima e motivação.
4. Investigar mais profundamente o impacto das ferramentas tecnológicas e da automação nos níveis de satisfação e produtividade dos trabalhadores.
5. Testar a eficácia de iniciativas voltadas para a melhoria do clima organizacional, como programas de reconhecimento, desenvolvimento de liderança e políticas de inclusão.

Este estudo contribuiu significativamente para a compreensão da relação entre clima organizacional e motivação dos trabalhadores, evidenciando a relevância de um ambiente corporativo positivo para a satisfação e desempenho dos colaboradores. Os resultados destacam a necessidade de as organizações investirem em estratégias de gestão que promovam uma comunicação interna eficaz, o reconhecimento dos profissionais e o bem-estar integral dos trabalhadores.

Além disso, a tecnologia surge como uma aliada na melhoria dos processos organizacionais, desde que a sua implementação seja acompanhada por capacitação adequada e inovação contínua.

Fomentar um clima organizacional positivo e estimular a motivação dos trabalhadores são iniciativas essenciais para a sustentabilidade e competitividade das organizações no contexto contemporâneo. Os resultados deste estudo servem como referência para futuras pesquisas e práticas de gestão voltadas para a melhoria da experiência dos colaboradores e, consequentemente, para o aprimoramento dos resultados organizacionais.

Anexos I

Questionário Dissertação de Mestrado

Flávia Marina Satato

11000820

Universidade Lusíada de Lisboa

Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

Abril, 2024

CONSENTIMENTO INFORMADO

Exmo(a). Senhor(a),

Eu, Flávia Marina Satato, encontro-me a frequentar o 2.º ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional na Universidade Lusíada (Lisboa), sob a Orientação do Professor Doutor Nuno Baptista.

Atualmente, encontro-me a realizar uma investigação sobre o Efeito do Clima Organizacional na Motivação dos Trabalhadores.

Venho por este meio solicitar-lhe a sua livre participação nesta investigação, que contará com aplicação de um questionário. Toda a informação recolhida será única e exclusivamente utilizada para os fins académicos a que se destina a Dissertação, estando sempre garantido o anonimato e privacidade de cada participante.

É livre de, a todo o tempo, me informar que pretende desistir da sua participação.

Caso tenha alguma questão estarei disponível para esclarecer via *e-mail* flaviasatato1995@hotmail.com.

DECLARAÇÃO

Eu,

__ declaro a minha participação de livre vontade no estudo realizado pela estudante Flávia Marina Satato

Assinatura do Participante _____

Assinatura do Estudante:

Flávia Marina Satato

Este questionário tem por objectivo explorar novas dimensões e contextos da relação entre o clima organizacional e a motivação dos trabalhadores, integrando variáveis contemporâneas, uma abordagem transcultural e longitudinal, e examinando os impactos tecnológicos e métricas de bem-estar dos empregados.

Este questionário detalhado e a metodologia estabelecida permitirão uma análise abrangente e profunda da relação entre o clima organizacional e a motivação dos trabalhadores, com foco em variáveis contemporâneas e contextos diversificados.

QUESTIONÁRIO

Seção 1: Dados Demográficos

1. Idade:
 - ☐ Menos de 25 anos
 - ☐ 25-34 anos
 - ☐ 35-44 anos
 - ☐ 45-54 anos
 - ☐ 55-64 anos
 - ☐ 65 anos ou mais
2. Gênero:
 - ☐ Masculino
 - ☐ Feminino
 - ☐ Outro
 - ☐ Prefiro não responder
3. Nacionalidade:
 - ☐ _____
4. Nível de Educação:
 - ☐ Ensino Básico
 - ☐ Ensino Secundário
 - ☐ Licenciatura
 - ☐ Mestrado
 - ☐ Doutoramento
 - ☐ Outro: _____
5. Anos de Experiência na Organização:
 - ☐ Menos de 1 ano
 - ☐ 1-3 anos
 - ☐ 4-6 anos
 - ☐ 7-10 anos
 - ☐ Mais de 10 anos

Seção 2: Tipo de Empresa

1. Setor de Atuação da Empresa:
 - ☐ Tecnologia
 - ☐ Saúde
 - ☐ Educação
 - ☐ Manufatura
 - ☐ Serviços Financeiros
 - ☐ Varejo

- ☐ Governo
 - ☐ Outro: _____
2. Tamanho da Empresa:
- ☐ Microempresa (1-10 empregados)
 - ☐ Pequena empresa (11-50 empregados)
 - ☐ Média empresa (51-250 empregados)
 - ☐ Grande empresa (mais de 250 empregados)
3. Cargo Atual:
- ☐ Operacional
 - ☐ Administrativo
 - ☐ Técnico/Especialista
 - ☐ Gestão
 - ☐ Diretoria/Executivo
 - ☐ Outro: _____
4. Modelo de Trabalho:
- ☐ Presencial
 - ☐ Remoto
 - ☐ Híbrido

Seção 3: Clima Organizacional

1. Avalie a flexibilidade do trabalho remoto na sua organização (1-5).
2. Avalie as iniciativas de diversidade e inclusão na sua organização (1-5).
3. Avalie o apoio à saúde mental fornecido pela sua organização (1-5).
4. Avalie os avanços tecnológicos no local de trabalho (1-5).

Seção 4: Motivação dos Empregados

1. Avalie seu nível de motivação no trabalho (1-5).
2. Como você classificaria sua satisfação no trabalho (1-5)?

3. Qual é a probabilidade de você recomendar sua organização como um bom local para trabalhar (1-5)?
4. Como você avalia sua lealdade à organização (1-5)?

Seção 5: Envolvimento e Bem-Estar dos Empregados

1. Como você avalia seu envolvimento no trabalho (1-5)?
2. Como você descreveria seu bem-estar físico no local de trabalho (1-5)?
3. Como você descreveria seu bem-estar emocional no local de trabalho (1-5)?
4. Como você descreveria seu bem-estar psicológico no local de trabalho (1-5)?

Seção 6: Impacto da Tecnologia

1. Como a tecnologia facilita o seu trabalho diário (1-5)?
2. A tecnologia ajuda na comunicação e colaboração com os colegas (1-5)?
3. Em que medida a automação tem impacto no seu papel (1-5)?

Seção 7: Feedback Aberto

1. Quais são os maiores desafios que você enfrenta em termos de clima organizacional?
2. O que você sugeriria para melhorar a motivação dos empregados na sua organização?
3. Como você vê o papel da tecnologia no futuro do seu trabalho?

Referências

- Andrade, R. O., & Amboni, N. (2007). *Teoria Geral da Administração: das origens às perspectivas contemporâneas*. São Paulo: M. Books do Brasil.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (Eds.). (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. Sage Publications.
- Barbosa, L. (2017). Comunicação e clima organizacional: uma relação crítica. *Revista de Administração*, 53(1), 126-139.
- Barros, G. Ó. (2017). The influence of job satisfaction on the organizational climate in a autarchy of the Northern Zone of Portugal.
- BARROSO, A. L. D. & PASCOTE, I. M. (2024). A influência da comunicação interna no clima organizacional. *cps.sp.gov.br*.
- Bass, B. M. (2019). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*.
- Bergamini, C. W. (1997). *Clima organizacional: Instrumento de diagnóstico para a melhoria do ambiente de trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Borges, B. R. L., Silva, C. C. S. D., Santos, E. C. D., Silvia, M. S. D., & Jesus, T. L. D. S. (2024). Liderança e clima organizacional: análise dos seus reflexos nas organizações. *azure.com*.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (2020). *The management of innovation*. Oxford University Press.
- Cafeo, M. R. G., & Cafeo, C. G. O PAPEL DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NA FORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL. *customer-oci.com*.

Caliman, A. (2009). Motivação em Corretores de Seguros: um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, 16(1), 77-88.

Cardoso, E. R. S. (2023). CLIMA ORGANIZACIONAL: A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA UM CLIMA SAUDÁVEL. *ifes.edu.br*.

Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*.

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Elsevier.

Chiavenato, I. (2020). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Elsevier.

Coda, R. (1997). *Clima organizacional e satisfação no trabalho*. São Paulo: Pioneira.

Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.

Costa, A. S., Santos, M. L., & Oliveira, P. R. (2021). *Cultura organizacional e inovação: Alinhando visão e missão para promover a colaboração*. Editora Inovação.

Creswell, J. W. (2010). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Daft, R. L. (2020). *Organization theory and design*. Cengage Learning.

Dutton, J. E., Duncan, D. G., & Rogers, B. (2006). Positive organizational scholarship. *Academy of Management Journal*, 49(5), 741-757.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

Ferreira, J. R., & Almeida, S. P. (2018). *Liderança transparente: Construindo confiança nas organizações*. Editora Liderança.

Fogaça, F. (2003). *Motivação e clima organizacional: uma análise integrada*. São Paulo: Atlas.

Fogaça, N., & Rego, M. C. B. (2016). Clima organizacional: Conceitos, mensuração e impactos. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 543-561.

Forehand, G. A., & Gilmer, B. V. H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361–382.

Freitas, H., et al. (2000). Aplicação de métodos estatísticos na pesquisa. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.

Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221-230.

Gomes, G. H. S., Lemos, R. R., do Nascimento, L. L., Marra, A. V., & de Souza, M. M. P. (2024). Cultura organizacional em organizações públicas: uma revisão sistemática. *Revista da FAE*, 27. fae.edu.

Gomes, L. M., Pereira, T. S., & Rodrigues, F. J. (2019). Clima organizacional positivo: Impactos na produtividade e redução do absenteísmo. *Revista de Gestão Empresarial*, 15(3), 45-60.

GONZÁLEZ-Romá, V., & Peiró, J. M. (1999). Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52(1-2), 269-285.

Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129-147.

Guimarães, J. G., et al. (2023). A liderança como mediadora do clima organizacional e motivação. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 100-115.

Hall, R. H. (2019). *Organizations: Structures, processes, and outcomes*. Prentice Hall.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*.

Herzberg, F. (2017). *The motivation to work*. Wiley.

Hirlak, B., Çiftçi, G., & Balıkçı, O. (2018). The effects of organizational climate on employee performance: The mediating role of employees' creativity. *ResearchGate*.

Huieba, J. S. (2025). Impacto da liderança na gestão de conflitos. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 11(1), 804-817. periodicorease.pro.br.

James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*.

James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112.

James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. I. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356-374.

Kassem, M. H., Wahba, M. H., & Khourshed, N. F. (2021). The effect of organizational climate on employee performance mediating by intrapreneurial behaviours: Case study. *Graduate School of Business - AASTMT*.

Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A longitudinal study. *Personnel Psychology*.

Lacombe, F. (2011). *Liderança e o impacto no clima organizacional*. São Paulo: Editora Senac.

Ladeira, A. M. (2024). Comunicação e a criação de um clima organizacional favorável: uma análise da série “Ruptura”. *Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Jornalismo)-Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. ufrj.br*.

Likert, R. (1967). *The human organization: its management and value*. New York: McGraw-Hill.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A., Jr. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.

Locatelli, M., et al. (2023). Fatores críticos que amplificam a motivação em cooperativas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 25(1), 45-62.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.

Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. McGraw-Hill.

Luthans, F. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. McGraw-Hill.

Luz, R. S. (2009). *Gestão do clima organizacional* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark. Disponível em <https://www.livrebooks.com.br/livros/gestao-do-clima-organizacional-ricardo-silveira-luz-5p0foioqznmc/baixar-ebook>

Mañas, M. A., González-Romá, V., & Peiró, J. M. (1999). El clima de los equipos de trabajo: Determinantes y consecuencias. *Universidad de Almería e Instituto de Estudios Almerienses*.

Martins, M. C. F., & colaboradores. (2004). Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. *Rev. Psicol., Organ. Trab.* 4(1), Florianópolis. https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000100003

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*.

Mendonça, H., Silva, J. R., & Andrade, S. (2019). Liderança e clima organizacional: Uma revisão da literatura. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(1), 88-105.

Mintzberg, H. (2018). *The structuring of organizations*. Pearson.

Motta, F. C. P. (2019). *Clima e cultura organizacional*. Atlas.

Northouse, P. G. (2020). *Leadership: Theory and practice*. Sage.

Oliveira, R. T., & Santos, D. F. (2017). Estratégias para um desempenho competitivo: Investindo no clima organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(2), 78-95.

Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416.

Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*.

Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). Jossey-Bass.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamento organizacional*. Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior*. Pearson.

Rosado, M. (2012). Motivação no ambiente de trabalho: Perspectivas e desafios. *Revista de Psicologia Organizacional*, 18(2), 47-63.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2011). Positive psychology at work. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 361-387.

Santos, N. M. B. F. (2021). Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação. [HTML].

Spector, P. E. (2020). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. Wiley.

Yukl, G. (2021). *Leadership in organizations*. Pearson.