

***Campus São Miguel do Guaporé***  
**Coordenação do Curso Gestão Comercial**

**DANIELE LEHNAUS DA SILVA**

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: PREVENDO PROBLEMAS DE BAIXA  
PRODUTIVIDADE EM SETORES DA ÁREA DE APOIO**

**SÃOMIGUEL DO GUAPORÉ-RO**  
**2025**

**DANIELE LEHNAUS DA SILVA**

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: PREVENDO PROBLEMAS DE BAIXA  
PRODUTIVIDADE EM SETORES DA ÁREA DE APOIO**

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* São Miguel do Guaporé, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo, junto ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial, sob a orientação do professor Klayton Santana Porto.

SÃOMIGUEL DO GUAPORÉ-RO

2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Silva, Daniele Lehnaus da.

Pesquisa de clima organizacional: prevendo problemas de baixa produtividade em setores da área de apoio / Daniele Lehnaus da Silva. - São Miguel do Guaporé, 2026.

46 f.

Orientador(a): Prof. Dr. Klayton Santana Porto.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Comercial) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, São Miguel do Guaporé, 2026.

1. Clima Organizacional. 2. Motivação. 3. Produtividade. I. Porto, Klayton Santana (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.


**Bibliotecário(a) Responsável:** Roseni Santos Rodrigues, CRB-11/916

## **PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: PREVENDO PROBLEMAS DE BAIXA PRODUTIVIDADE EM SETORES DA ÁREA DE APOIO**

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* São Miguel do Guaporé, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo, junto ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial, sob a orientação do professor Klayton Santana Porto.


Aprovado em: 15/12/2025

Dispensado de apresentação de acordo com o Artigo 5º da Resolução nº 28/Reit - Consup/IFRO, de 03 de setembro de 2024.

Documento assinado digitalmente  
 **KLAYTON SANTANA PORTO**  
Data: 12/03/2026 19:08:14-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Orientador do Aluno

Documento assinado digitalmente  
 **GISELE RENATA DE CASTRO**  
Data: 12/03/2026 10:29:08-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Coordenador do Curso

# PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: PREVENDO PROBLEMAS DE BAIXA PRODUTIVIDADE EM SETORES DA ÁREA DE APOIO

Ciências Sociais Aplicadas, Volume 29 – Edição 153/DEZ 2025 / 15/12/2025

ORGANIZATIONAL CLIMATE SURVEY: PREDICTING LOW PRODUCTIVITY PROBLEMS IN SUPPORT AREAS

REGISTRO DOI: 10.69849/revistaft/dt10202512150845

---

Daniele Lehnaus da Silva  
Klayton Santana Porto

---

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar o clima organizacional de uma empresa do setor Industrial Alimentício localizada no Vale do Guaporé no estado de Rondônia, por meio de uma pesquisa quantitativa com a aplicação de um formulário online. A pesquisa foi realizada com 17 funcionários do setor administrativo tais como, portaria, almoxarifado, faturamento, tecnologia da informação, contabilidade, fiscal e suprimentos, e os dados foram analisados utilizando técnicas estatísticas descritivas como tabelas e gráficos. Os resultados apontaram que os colaboradores demonstraram um clima positivo em relação à liderança e

à comunicação interna, mas expressaram insatisfação com os aspectos relacionados ao reconhecimento e dedicação dos colaboradores. Os descuidos com o ambiente de trabalho podem acarretar sérios danos para a organização, baixa produtividade, conflitos de relações interpessoais no trabalho são problemas que muitas empresas enfrentam. Diante dos diversos impactos que a empresa fica vulnerável ao não buscar conhecer as percepções dos colaboradores em relação à companhia, gestores e a própria relação funcionário/funcionário, esta pesquisa de clima organizacional, empenhada nos setores de área de apoio, busca identificar o nível de satisfação e motivação dos empregados em relação à empresa e aos colaboradores. Com o resultado da pesquisa será possível analisar os pontos fortes e os que precisam direcionar esforços, além de identificar possíveis problemas de produtividade que podem levar ao mal funcionamento da companhia.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Motivação. Produtividade

## **ABSTRACT**

This study aimed to analyze the organizational climate of a company in the Food Industry sector located in the Guaporé Valley in the state of Rondônia, through a quantitative survey using an online form. The survey was conducted with 17 employees from the administrative sector, such as reception, warehouse, billing, information technology, accounting, tax and supplies, and the data were analyzed using descriptive statistical techniques. The results showed that employees demonstrated a positive climate in relation to leadership and internal communication, but expressed dissatisfaction with aspects related to employee recognition and dedication.

Negligence in the work environment can cause serious damage to the organization, low productivity, and conflicts in interpersonal relationships at work are problems that many companies face. Given the various impacts that the company is vulnerable to when it fails to understand

employees' perceptions of the company, managers, and the employee/employee relationship itself, this organizational climate survey, carried out in support areas, seeks to identify the level of satisfaction and motivation of employees in relation to the company and its employees. With the results of the survey, it will be possible to analyze the strong points and those that need to be focused on, in addition to identifying possible productivity problems that may lead to the company's malfunctioning.

**Keywords:** Organizational Climate, Motivation, Productivity

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho foi desenvolvido a partir do conceito de diversas pesquisas e estudos: “funcionário motivado produz mais”. Uma pesquisa realizada pela Right Management em 15 países e com 30 mil pessoas identificou que os colaboradores satisfeitos produzem até 50% a mais e elevam os resultados da organização (CIMM, 2019). E uma pesquisa feita pela Universidade da Califórnia revelou que trabalhadores quando estão felizes são em média 31% mais produtivos e três vezes mais criativos e têm capacidade de venda 37% maior do que aqueles que não se encontram satisfeitos ou em um bom momento (CIMM, 2019). Outro estudo, da Universidade de Chicago, mostra que funcionários que se sentem valorizados têm uma produtividade 12% maior do que aqueles que não recebem reconhecimento (VALOR ECONÔMICO, 2020). Esses estudos reforçam a importância de estratégias que promovam a motivação dos colaboradores, como reconhecimento, valorização e criação de um ambiente de trabalho positivo, para aumentar a produtividade nas organizações.

Mas afinal, quais fatores influenciam na motivação de um funcionário? Aí é que entra a importância da pesquisa de clima. O clima organizacional é um elemento extremamente importante no contexto de uma organização. O clima adequado no ambiente de trabalho se tornou um

fator relevante na satisfação dos colaboradores, pois estes passam grande parte do seu tempo dentro da empresa. Sendo o clima benéfico, pode haver influência positiva na motivação, entretanto, se o clima é desfavorável, pode haver frustração e, conseqüentemente, desmotivação para a realização das atividades e a constante motivação dos colaboradores é um aspecto significativo e fundamental para o sucesso organizacional.

Para Idalberto Chiavenato (2009), um dos maiores especialistas em Recursos Humanos, a definição de clima organizacional é clara e objetiva, se dividindo em 2 aspectos: “O conceito de clima organizacional envolve um quadro amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação. O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento.”

O clima organizacional é a percepção das pessoas colaboradoras de uma organização sobre os processos, políticas e práticas da empresa. Caso o clima organizacional esteja negativo ou até mesmo tóxico, conseqüentemente vai haver uma redução da produtividade, além da satisfação dos profissionais ficar reduzida. O clima organizacional é um construto, ou seja, um conceito criado a partir de outros conceitos. Por isso, quando falamos de clima, falamos necessariamente dos seus componentes. Segundo a literatura científica sobre o assunto, o clima organizacional é um amalgamado das percepções dos colaboradores e colaboradoras em relação a diversos aspectos da sua experiência, como: remuneração e benefícios, oportunidades de crescimento profissional, justiça nas promoções e nos méritos, condições de trabalho e infraestrutura disponível (como softwares, equipamentos e espaços físicos), a qualidade do trabalho em equipe e o estilo de liderança direta. Todos esses fatores interagem e moldam o ambiente organizacional percebido, impactando diretamente a motivação, o engajamento e o desempenho dos profissionais.

Não existe uma forma universal de gerir pessoas que dê certo para todas as organizações, e a pesquisa de clima mostra sua importância neste aspecto, pois pode mostrar quais passos aperfeiçoarão o ambiente corporativo. Práticas gerenciais precisam de insumo para que mudem de forma saudável, com crescimento e evolução para organização e funcionário e os resultados de uma pesquisa oferecem apoio para estas ações. A pesquisa de clima é fundamental para saber o que os colaboradores estão pensando e como estão se sentindo em uma organização e a partir daí, pode-se tomar atitudes mais estratégicas. É basicamente uma análise que traz um diagnóstico da empresa, visando melhorias para a realidade organizacional. Após a análise de resultados da pesquisa de clima é possível identificar oportunidades, prever crises, investir em treinamento e prever uma série de melhorias que antes de serem aplicadas já possuem chances de sucesso, pois estão embasadas em dados personalizados.

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar o clima organizacional, e diagnosticar possíveis problemas de baixa produtividade em determinados setores de uma empresa de grande porte.

Especificamente, buscamos: aplicar questionário online aos colaboradores de alguns setores da empresa, para obter informações sobre a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho e à cultura da empresa; analisar os resultados da pesquisa, resultados positivos e negativos que interferem no funcionamento da empresa e, por fim identificar possíveis problemas de baixa produtividade.

A pesquisa de satisfação interna é uma ferramenta cada vez mais utilizada por empresas que prezam pelo bem-estar de seus colaboradores e tem sido aplicada nos mais diversos tipos de organizações, objetivando mensurar o grau de qualidade do clima organizacional. O tema proposto pode contribuir na melhoria da performance da organização, uma vez que, ao se compreender o clima da empresa e sua real importância no fator motivacional dos colaboradores, pode-se otimizar o ambiente de trabalho, tornando-o

produtivo e possibilitando resultados efetivos para a organização. Segundo Chiavenato (2005, p. 52) “o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho”. A temática ainda se justifica pela abrangência na literatura, em que a importância do assunto é reconhecida, tanto em relação ao clima organizacional quanto ao estudo da motivação, sendo estes abordados em diversas publicações científicas.

Este artigo está estruturado em quatro seções, além desta Introdução. A primeira compreende a revisão teórica, que aborda aspectos do clima organizacional e as principais teorias sobre motivação. A segunda trata da metodologia da pesquisa. A terceira seção contempla a análise, que faz uma descrição e discussão analítica dos dados e informações levantadas no desenvolvimento da pesquisa. Na última, são apresentadas as conclusões finais do estudo.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Clima organizacional**

O clima organizacional é a forma como as pessoas, membros da organização, percebem os elementos da cultura organizacional no seu local de trabalho. Assim, o clima organizacional pode ser entendido como um conjunto de características percebido pelos trabalhadores e que diferencia uma organização da outra, reforça a sua identidade e, de alguma forma, influencia no comportamento das pessoas da organização (COHEN; FINK, 2003).

O clima organizacional de uma organização pode influenciar no desempenho organizacional, na motivação e na satisfação dos indivíduos que compõem a organização. A medida do clima organizacional é a percepção das pessoas sobre ele. Logo, as percepções podem ser retratadas por meio de alguns elementos, como: estilo de liderança, estrutura da organização, relacionamento interpessoal, formas de comunicação e formas da motivação (BOWDITCH; BUONO, 2013).

O clima organizacional é um elemento extremamente importante no contexto de uma organização. O clima adequado no ambiente de trabalho se tornou um fator relevante na satisfação dos colaboradores, pois estes passam grande parte do seu tempo dentro da empresa. Sendo o clima benéfico, pode haver influência positiva na motivação, entretanto, se o clima é desfavorável, pode haver frustração e, conseqüentemente, desmotivação para a realização das atividades e a constante motivação dos colaboradores é um aspecto significativo e fundamental para o sucesso organizacional.

*O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais conseqüências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas – quando positivas – tendem a aumentar a motivação das pessoas (CHIAVENATO, 2005, p.).*

Souza (apud GRAÇA, 1999, p. 9) diz que “o clima é uma resultante das variáveis culturais, assim entendida como a soma dos valores, costumes, tradições, e propósitos que fazem com que uma empresa seja singular”. O autor acredita que, quando essas variáveis são alteradas, ocasionam alterações no clima, e isso é mais perceptível do que suas fontes causais.

Litwin e Stringer (apud GRAÇA, 1999, p. 10) identificaram sete variáveis-chave no clima organizacional, as quais definiram como suas dimensões: conformismo com a estrutura da empresa; responsabilidade pessoal;

padrões de desempenho; recompensas; clareza organizacional; liderança; apoio e calor humano.

O clima organizacional deve ser medido, sendo de extrema importância a sua avaliação. Luz (2005, p. 22) acredita que as organizações devem ouvir seus colaboradores por meio da área de Recursos Humanos, pois faz parte de sua missão proporcionar-lhes um clima organizacional favorável. Esse objetivo de tornar a mão de obra satisfeita ou “motivada” está contido na literatura técnica quanto ao cotidiano da Administração de Recursos Humanos. Logo, se “motivar” ou ao menos tornar satisfeitos os funcionários é parte da missão da gestão de pessoas, então ela deve diagnosticar, periodicamente, o clima da empresa com o objetivo de saber se está de fato cumprindo sua missão:

*A Administração de Recursos Humanos ou do Ativo Humano, como querem alguns, busca, entre outros objetivos, alcançar a satisfação e a “motivação” dos colaboradores da organização. Ela deve procurar o pleno aproveitamento desses recursos, dispondo os para que ofereçam um maior rendimento organizacional, expresso em termos de efetividade e produtividade, com o melhor nível de realização individual, expresso em termos de satisfação pessoal e geral. Para isso, ela precisa diagnosticar, periodicamente o clima organizacional, com o objetivo de saber se a parte mais nobre de sua missão está sendo atingida (GRAÇA, 1999, p. 23).*

Para Graça (1999), quando o administrador compreende o conceito de clima organizacional, pode manejar a motivação de seus colaboradores, aumentando a eficiência de sua equipe de colaboradores.

Luz (2005, p. 13) relata que podemos encontrar pelo menos três palavras-chave relacionadas ao conceito de clima organizacional: satisfação (dos funcionários), percepção (dos funcionários) e cultura (da organização).

O clima organizacional é, de certa forma, o reflexo da cultura da organização, ou melhor, o reflexo dos efeitos dessa cultura, na organização como um todo. Luz (1995) afirma que o “clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos)”.

## **2.2 Relação entre clima e cultura organizacionais**

De acordo com Luz (2005, p. 20), existe uma relação de causalidade entre clima e cultura organizacionais, onde se pode afirmar que a cultura é a causa e o clima a consequência. O clima pode ser caracterizado como fenômeno temporal, referindo-se ao estado de ânimo dos colaboradores de uma organização em um dado momento, enquanto a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo. Além disso, o clima e a cultura são fenômenos intangíveis, pode-se inferir através dos conceitos de alguns autores que o clima e a cultura se complementam. O clima organizacional é de certa forma, o reflexo da cultura da organização, ou melhor, o reflexo dos efeitos dessa cultura, na organização como um todo. O autor ainda afirma que o “clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos)”

### **2.2.1 Satisfação no trabalho**

Robbins (2002) define o termo satisfação com o trabalho como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza, onde o colaborador pode ter um alto nível de satisfação e apresentar atitudes positivas como também pode ter insatisfação e apresentar o oposto, atitudes negativas. Isso significa que a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de um complexo somatório de diferentes elementos, a saber: convivência com colegas e superiores; obediência a regras e políticas organizacionais;

alcance de padrões de desempenho e a aceitação de condições de trabalho, geralmente abaixo do ideal. O autor discorre sobre a importância de se ter colaboradores satisfeitos:

*Funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, ajudar os demais e ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho. Além disso, funcionários satisfeitos podem estar mais dispostos a ir além de suas atribuições regulares, por querer repetir experiências positivas (ROBBINS, 2002, p. 78).*

A satisfação no trabalho está diretamente ligada à forma como os colaboradores se sentem em relação à empresa e ao seu trabalho, e isso se reflete na sua postura perante o público e no seu desempenho. Eles tendem a ser mais produtivos, engajados e comprometidos com as tarefas, o que resulta em melhores resultados e um ambiente de trabalho mais positivo.

## **2.2.2 Fatores que influenciam o Clima Organizacional**

O clima organizacional resulta de uma série de fatores inter-relacionados que moldam a experiência dos colaboradores no ambiente de trabalho. A forma como esses fatores são gerenciados pode promover um ambiente positivo e produtivo ou gerar tensões, insatisfação e queda no desempenho. Segundo Chiavenato (2010), o clima organizacional está diretamente ligado à percepção que os colaboradores têm em relação às políticas, práticas e comportamentos que permeiam o cotidiano da organização. Entre os fatores mais influentes destacam-se a liderança, a comunicação, o estilo de trabalho, o reconhecimento e a cultura organizacional.

A liderança é um dos elementos mais determinantes do clima organizacional. A maneira como os líderes se relacionam com suas equipes, tomam decisões e se comunicam afeta diretamente a confiança e o engajamento dos colaboradores. Como destacam Bowditch e Buono (2014), líderes eficazes conseguem inspirar, motivar e alinhar suas equipes aos objetivos organizacionais, enquanto lideranças autoritárias ou desorganizadas tendem a gerar medo, desmotivação e resistência às mudanças. No cotidiano, uma liderança positiva estimula a autonomia, o feedback contínuo e o senso de pertencimento.

A comunicação interna desempenha papel essencial na construção de um ambiente transparente e colaborativo. Para Lacombe (2016), a clareza, frequência e reciprocidade na troca de informações influenciam diretamente a coesão entre equipes e a tomada de decisões.

O estilo de trabalho, que envolve tanto o ambiente físico quanto a organização das rotinas e tarefas, também interfere diretamente no clima organizacional. Segundo Silva (2018), aspectos como ergonomia, temperatura, iluminação, ruído e até a flexibilidade de horários impactam na satisfação e produtividade dos colaboradores.

A percepção de justiça e valorização é fundamental para o fortalecimento de um clima positivo. Berg (2012) afirma que colaboradores que se sentem reconhecidos têm níveis mais altos de motivação, engajamento e lealdade à organização. O reconhecimento pode ser feito por meio de recompensas financeiras, promoções, elogios públicos, feedbacks positivos e oportunidades de crescimento. Quando essas práticas estão ausentes ou são mal aplicadas, surgem sentimentos de desvalorização e frustração, o que compromete o desempenho individual e coletivo.

A cultura organizacional representa o conjunto de valores, crenças e normas compartilhadas que orientam o comportamento dentro da empresa (COHEN; FINK, 2003). Ela influencia a forma como os

colaboradores se relacionam, tomam decisões e lidam com os desafios cotidianos.

No dia a dia, esses fatores influenciam diretamente a qualidade das interações, a produtividade, a saúde mental dos colaboradores e o alcance de metas organizacionais. Um clima organizacional positivo pode gerar aumento no desempenho, redução do absenteísmo e maior retenção de talentos. Já um clima negativo costuma resultar em apatia, conflitos internos, afastamentos por doenças e queda de resultados. Assim, a gestão consciente desses elementos é essencial para o sucesso organizacional e para o bem-estar das pessoas.

### **2.2.3 Tipos de Clima Organizacional**

O clima organizacional pode ser classificado em diferentes tipos, que refletem as condições e percepções predominantes no ambiente de trabalho. Um clima positivo é caracterizado por um ambiente motivador, onde há boa comunicação, reconhecimento constante e um forte sentimento de pertencimento entre os colaboradores. Esse tipo de clima favorece o engajamento, a colaboração e o aumento da produtividade. Já o clima negativo surge quando a organização enfrenta dificuldades como problemas na comunicação, liderança ineficaz, falta de reconhecimento e um ambiente geral de desmotivação e insatisfação, o que pode resultar em alta rotatividade e baixo desempenho. Por fim, o clima neutro é aquele em que não há grandes problemas aparentes, mas também não existem ações proativas para promover melhorias no ambiente de trabalho, levando a uma situação de estabilidade aparente, porém com baixo potencial para crescimento e inovação.

### **2.2.4 Indicadores do Clima Organizacional**

Conforme Luz (2005, p. 32), embora o clima seja de fato abstrato, ele se materializa nas empresas sinalizando sobre a sua real qualidade por meio de alguns indicadores: Um dos principais indicadores é o turnover, ou rotatividade de pessoal. Altos índices de turnover indicam falta de

comprometimento dos colaboradores e podem sinalizar que a empresa não atende adequadamente às expectativas e necessidades dos funcionários (BERG, 2012). Essa rotatividade gera custos financeiros e perda de conhecimento organizacional, além de impactar negativamente o clima ao desestabilizar equipes.

O Absenteísmo, faltas frequentes podem estar relacionadas não só a problemas de saúde física, mas também a insatisfação com o ambiente, estresse e desmotivação (SILVA, 2018). O absenteísmo elevado compromete a produtividade e sobrecarrega os colegas, agravando ainda mais o clima organizacional.

Outro indicador crucial é a avaliação de desempenho. Baixo desempenho de colaboradores muitas vezes decorre de fatores emocionais, como apatia, desânimo e problemas pessoais relacionados ao ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2010). É fundamental que gestores mantenham canais abertos de comunicação e escuta ativa, promovendo feedbacks construtivos e suporte emocional.

As greves e mobilizações coletivas, embora geralmente relacionadas a questões legais e salariais, refletem um profundo descontentamento dos trabalhadores com as condições de trabalho e a gestão da empresa (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008). Essas manifestações indicam falhas no diálogo social e no reconhecimento das demandas dos colaboradores.

Conflitos interpessoais e interdepartamentais: essa é a forma mais aparente do clima de uma organização, a intensidade dos conflitos é o que vai determinar, muitas vezes, se o clima é tenso ou agradável. A intensidade e frequência desses conflitos podem tornar o clima tenso e hostil, ou, quando bem gerenciados, podem ser oportunidades para crescimento e melhoria das relações (COHEN; FINK, 2003).

O desperdício de materiais é uma forma mais sutil de resistência dos colaboradores diante de condições insatisfatórias, revelando insatisfação

e falta de engajamento (LACOMBE, 2016). Ainda que menos visível, esse comportamento tem impacto financeiro e operacional.

Queixas no serviço médico: alguns colaboradores fazem uso dos consultórios médicos das empresas para fazer reclamações sobre suas angústias em relação ao trabalho, como: sobrecarga, humilhações, constrangimentos, exposição a situações vexatórias, discriminações (SANTOS et al., 2016). Muitos desses problemas transformam-se em distúrbios emocionais, que acabam gerando doenças e influenciando negativamente na qualidade de vida dos empregados.

Esses indicadores não apenas evidenciam a existência de problemas no clima organizacional, mas também têm implicações profundas no cotidiano do trabalho. Um ambiente marcado por alta rotatividade, absenteísmo e conflitos constantes gera desgaste emocional e físico nos colaboradores, reduzindo sua capacidade produtiva e comprometendo a eficiência da organização. Além disso, a insatisfação refletida nos indicadores pode causar um efeito em cascata, contaminando outras áreas da empresa e dificultando a retenção de talentos.

Portanto, monitorar esses indicadores e atuar preventivamente é fundamental para manter um clima organizacional saudável, que favoreça a motivação, o comprometimento e a qualidade de vida no trabalho.

### **2.3 Cultura Organizacional**

Cultura são características de regras de convivência formuladas por todos os que participam de um mesmo ambiente. Deste modo, a cultura é a forma institucionalizada de pensar e agir, compartilhada por todos e repassada entre as gerações – mesmo que não saibamos como ela surge.

A cultura demora para ser mudada; porém, ao longo do tempo, alguns comportamentos são alterados, ressignificados e compartilhados entre

os membros de uma organização. Vejamos o conceito de Edgar Schein sobre cultura organizacional:

*Conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, lidando com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, com relação a esses problemas (apud LACOMBE, 2021, p.14).*

Seus pressupostos básicos se referem a um conjunto de regras e princípios criados pelo grupo que fundou a organização, e que são mobilizados para adaptar a organização externamente e integrar as pessoas a essas normas. Dessa forma, a cultura organizacional é a forma institucionalizada de pensar e agir dentro das organizações.

Cada organização é única e singular, apresentando um estilo de gestão e de comportamento compartilhado entre os indivíduos. A cultura é constituída de aspectos, ações e valores compartilhados entre os membros de uma organização, e está estreitamente vinculada aos fundamentos do objetivo e das políticas gerais da organização (LACOMBE, 2021).

As culturas podem ser fortes ou profundas; neste tipo, os valores organizacionais são fortemente compartilhados entre todos os membros. Ou seja, o pessoal da organização age na mesma direção para perpetuar a cultura vigente, o que é positivo para situações de estabilidade (LACOMBE, 2021). Já uma cultura fraca apresenta valores superficialmente compartilhados pelos membros das organizações. Essas tipificações não

significam que uma cultura é melhor que a outra. Entretanto, o que se sabe é que, em culturas fortes, há pouca oposição, mais adesão dos indivíduos e mudá-las é mais difícil; já em culturas fracas, há uma tendência a mudanças e tensão entre os membros.

A cultura organizacional apresenta algumas características que podem identificá-la, como foco na inovação, orientação para resultados, foco nas pessoas ou equipes, grau de mudança, estabilidade, entre outras. O foco em cada característica pode ser forte ou fraco.

Logo, podemos refletir que tanto a organização quanto os indivíduos que a compõem podem influenciar mudanças na cultura organizacional. Também devemos considerar que a sociedade em que a organização está inserida influencia a cultura da organização.

A cultura organizacional é um conceito amplamente discutido no campo da administração e do comportamento organizacional. A proposta de Bowditch e Buono (2013), que apresenta a cultura organizacional manifestando-se por meio de três dimensões — material, psicossocial e ideológica — é útil para compreender as múltiplas formas pelas quais a cultura se expressa no cotidiano das organizações.

A dimensão material se refere ao sistema produtivo de produtos ou serviços da organização. Seria a verificação de como funciona a forma de produzir ou atender dentro de uma organização. É o aspecto mais visível da cultura organizacional, aquilo que pode ser facilmente observado e documentado, como fluxos de trabalho, layout do espaço físico, vestimentas e manuais operacionais. Edgar Schein (2010), um dos principais estudiosos da cultura organizacional, chama essa camada de “artefatos”. Para ele, os artefatos incluem tudo que pode ser visto, ouvido e sentido dentro de uma organização, como linguagem, vestuário, arquitetura e rituais. No entanto, ele alerta que essa dimensão, embora visível, é de difícil interpretação sem o conhecimento das outras camadas da cultura.

A dimensão psicossocial revela a forma de interação e comunicação entre os membros. Assim, em organizações mais hierarquizadas, as relações podem ser mais formais, enquanto em organizações mais achatadas as relações podem ser mais abertas. Em uma organização com cultura psicossocial participativa, o diálogo entre líderes e liderados é mais horizontal e há incentivo à troca de ideias. Em contrapartida, culturas mais rígidas podem dificultar a inovação e a resolução colaborativa de problemas.

Gareth Morgan (2007), em seu livro “Imagens da Organização”, destaca que a estrutura da organização influencia profundamente sua cultura. Organizações com estruturas mais horizontais tendem a favorecer ambientes colaborativos e participativos, enquanto estruturas verticais promovem relações mais formais e centralizadas.

A dimensão ideológica está mais ligada aos valores, normas e rituais praticados na organização; tem forte relação com a história e a missão da organização. É a base sobre a qual as outras dimensões se sustentam e costuma ser mais difícil de mudar. Para Edgar Schein (2010), essa dimensão corresponde aos valores e pressupostos básicos. São verdades tidas como inquestionáveis, muitas vezes inconscientes, que orientam o comportamento dos membros da organização. Organizações que valorizam a ética, a responsabilidade social ou a inovação, por exemplo, internalizam esses princípios em sua missão, visão e rituais organizacionais, o que orienta o comportamento dos colaboradores mesmo sem regras explícitas.

## **2.4 Gestão de Conflitos**

Vivemos num mundo onde as pessoas têm problemas, divergências e impasses. O conflito pode ser entendido como uma diferença entre duas pessoas, entre duas áreas, entre duas organizações ou entre países. No ambiente de trabalho, podemos ter as diferenças de interesses e de posições, mas nenhuma das partes está certa ou errada: às vezes, é uma

questão de perspectiva. Entretanto, os conflitos provocam muitos contratempos nos ambientes organizacionais, caso eles não sejam bem gerenciados (OLIVEIRA, 2017). A questão a que devemos nos atentar é: de que maneira vamos lidar com os impasses, os problemas e os conflitos? Para começar a responder a essa questão, precisamos entender que existem duas classificações de conflitos (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JR., 2008):

**Conflito racional ou objetivo:** refere-se a um impasse sobre um valor, um prazo ou alguma definição de troca e entrega no ambiente de trabalho. Esses conflitos são mais fáceis de serem resolvidos.

**Conflito emocional:** ocorre quando uma ou ambas as partes têm interesse pessoal, que envolve seu *status*, ego ou posição. Esse tipo de conflito é mais difícil de se resolver e é muito vivenciado nos ambientes políticos das organizações públicas.

Assim, para resolver um problema, é importante primeiro identificar a qual classificação ele pertence.

Também apresentamos outros três tipos que podem auxiliar na resolução dos conflitos (BERG, 2012):

**Conflito pessoal:** refere-se a como você lida consigo; está relacionado a se você reconhece suas reações diárias e a como alimenta seu autocontrole. Ele ocorre quando há incoerência interna, dúvidas, frustrações ou dificuldade de lidar com emoções como raiva, medo e ansiedade.

Daniel Goleman (1995), ao tratar da inteligência emocional, destaca a importância da autoconsciência e do autocontrole emocional como competências fundamentais para o bem estar no trabalho. Ele argumenta que profissionais emocionalmente inteligentes tendem a lidar melhor com pressões e conflitos internos, tornando-se mais resilientes e eficazes em ambientes desafiadores.

Maslow (1943), em sua teoria das necessidades, sugere que indivíduos em conflito interno não conseguem atingir níveis mais altos de realização pessoal (autorrealização), pois permanecem presos em necessidades básicas e de segurança emocional.

Investir em treinamentos de desenvolvimento pessoal, coaching e programas de saúde mental pode ajudar os colaboradores a gerenciar melhor seus conflitos internos, prevenindo o esgotamento e melhorando o desempenho.

**Conflito interpessoal:** esse conflito pode acontecer entre duas pessoas da mesma equipe, ou de equipes diferentes, ou de setores diferentes.

Conflitos interpessoais geralmente têm origem em falhas de comunicação, diferenças de valores, estilos de trabalho ou competição por recursos. No ambiente de trabalho, pode afetar a colaboração, a produtividade e o clima organizacional. A gestão eficaz do conflito interpessoal envolve comunicação clara, compreensão das causas e busca por soluções que beneficiem todas as partes envolvidas. Thomas e Kilmann (1974), propuseram um modelo amplamente usado de estilos de resolução de conflitos, baseado em duas dimensões: assertividade e cooperação. Eles identificaram cinco estilos: competição, acomodação, evitação, compromisso e colaboração. Esse modelo ajuda a entender como as pessoas reagem frente aos conflitos e como diferentes estilos podem ser mais ou menos eficazes dependendo do contexto.

**Conflito organizacional:** refere-se a incertezas e mudanças externas às organizações, introdução de novos sistemas ou reestruturação das organizações. Esse tipo de conflito pode levar à tensão, ao estresse e à desmotivação dos membros das empresas.

Kurt Lewin (1951), em sua teoria da mudança organizacional, descreve o processo de mudança em três fases: descongelamento, mudança e recongelamento. Descongelamento: Esta fase prepara a organização para a mudança. Envolve criar um senso de urgência, comunicar a

necessidade da mudança, e quebrar as resistências iniciais. Mudança (ou Transição): Nesta fase, a mudança efetivamente acontece. Novas práticas, processos e comportamentos são implementados, o que pode gerar conflitos e incertezas à medida que as pessoas se adaptam.

Recongelamento: O objetivo desta fase é estabilizar a mudança e garantir que ela se torne parte da cultura da organização. Isso envolve reforçar os novos comportamentos, processos e estruturas, tornando-os parte da rotina. Ele destaca que os conflitos surgem especialmente na fase de transição, quando velhas práticas são abandonadas e novas ainda não foram consolidadas.

Conflitos bem geridos podem ser fontes de aprendizado, inovação e crescimento organizacional. O papel da liderança e da cultura organizacional é central nesse processo, atuando como facilitadores da mediação e da transformação dos conflitos em oportunidades.

Assim, uma forma de resolver os conflitos é a negociação. A negociação é uma transação na qual ambas as partes têm a possibilidade de rejeitar, ou seja, dizer “não”. Caso numa conversa não seja possível negar, então não se trata de uma negociação, e sim de uma imposição. Assim, a negociação é um processo de dar e receber, em que as verdadeiras condições do acordo são resolvidas, chegar a um objetivo que seja aceitável para as duas partes. E o melhor resultado de uma negociação é aquele que produz ganho para ambas as partes envolvidas (CHIAVENATO, 2009).

### **3. METODOLOGIA**

Este estudo foi realizado com base em uma pesquisa descritiva qualitativa. A pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. Para Andrade (2002) destaca que a pesquisa descritiva se preocupa em observar os fatos, registrá-los, analisa-los, classifica-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere

neles. Assim, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador.

Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem. Seguindo essa linha de raciocínio, Vieira e Zouain (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles.

Nesse sentido, esse tipo de pesquisa preza pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem. Creswel (2007, p. 186) chama atenção para o fato de que, na perspectiva qualitativa, o ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador, o principal instrumento, sendo que os dados coletados são predominantemente descritivos. Além disso, o autor destaca que a preocupação com o processo é muito maior do que com o produto, ou seja, o interesse do pesquisador ao estudar um determinado problema é verificar “como” ele se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas.

Outro aspecto é que a análise dos dados tende a seguir um processo indutivo a pesquisa qualitativa é emergente em vez de estritamente pré configurada. Richardson (1999), acrescenta que a pesquisa qualitativa é especialmente válida em situações em que se evidencia a importância de compreender aspectos psicológicos cujos dados não podem ser coletados de modo completo por outros métodos, devido à complexidade que encerram (por exemplo, a compreensão de atitudes, motivações, expectativas e valores).

Segundo Mattar (1999), as pesquisas descritivas compreendem grande número de métodos de coleta de dados compreendendo: entrevistas

peçoais, entrevistas por telefone, questionários pelo correio, questionários peçoais e observação.

O Questionário (apêndice 1), aplicado no presente estudo, foi desenvolvido através da ferramenta do Google “Google forms” e enviado por correio eletrônico, de forma a coletar os dados necessários para a realização do estudo. A opção por este instrumento foi pelas seguintes razões: custo mais baixo, padronização das perguntas, maior facilidade para análise dos dados em função da uniformidade das respostas e manutenção do anonimato dos respondentes. O fator anonimato é muito importante para que os funcionários se sintam seguros em responder a pesquisa de acordo com suas verdadeiras opiniões. O questionário continha nove perguntas objetivas sobre vários aspectos do clima organizacional, como liderança, comunicação, oportunidades de crescimento e motivação no trabalho. Os dados coletados foram analisados por meio de estatísticas descritivas e análise de conteúdo.

O público alvo da pesquisa foram os colaboradores de três setores da área de apoio de uma empresa do setor Industrial Alimentício localizada no Vale do Guaporé no estado de Rondônia. Tendo um total de três gestores e dezessete funcionários. Considerando-se que a aluna-autora do presente trabalho faz parte do setor Administrativo da empresa, com isso se tornou mais fácil a aceitação dos demais funcionários em colaborar com a pesquisa.

Tabela 1. Quadro de funcionários

	Portaria	Almoxarifado	Administrativo	Total
Gestor	1	1	1	3
Funcionários	5	4	8	17

Para analisar como o clima organizacional influencia a satisfação e o desempenho dos colaboradores em uma empresa específica, foram entrevistados três diferentes departamentos da área de apoio da

empresa, com o objetivo de obter uma visão representativa do clima organizacional. Para análise da pesquisa foi realizada uma coleta de dados, através de um questionário online, os dados foram organizados de forma clara e concisa, utilizando tabelas e gráficos, para facilitar a compreensão e a comunicação dos resultados.

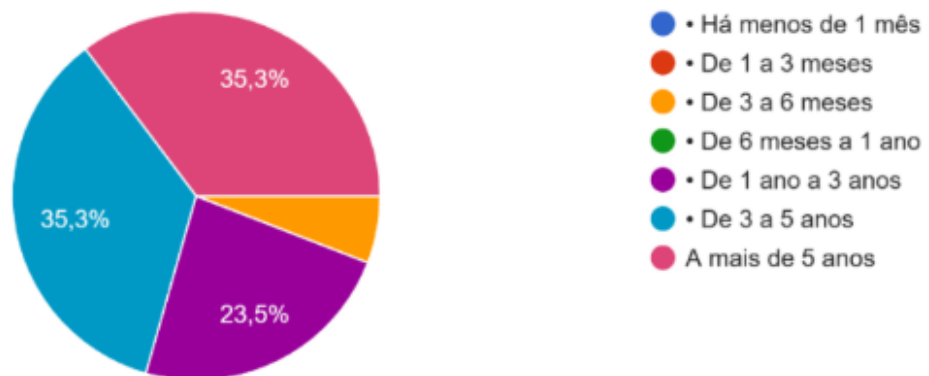
#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O primeiro gráfico mostra a quanto tempo os colaboradores trabalham na empresa:

Figura 1: Tempo de empresa.

Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

17 respostas



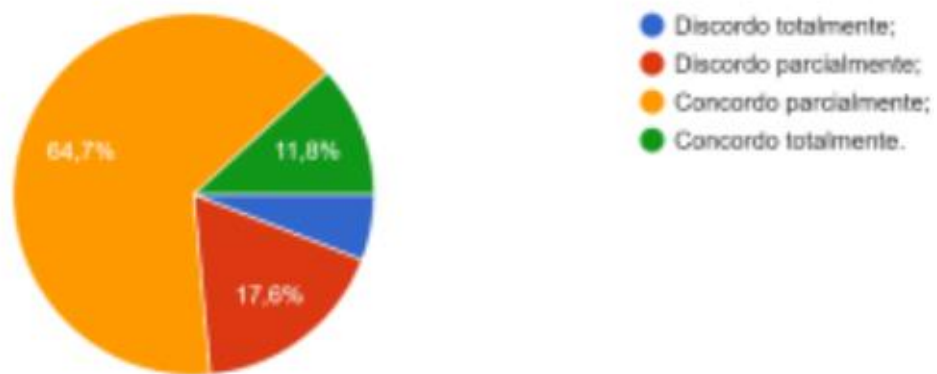
Ao analisar os resultados da pesquisa de clima, é importante levar em consideração o tempo de empresa dos funcionários, um funcionário que está há mais tempo na empresa pode ter uma visão mais consolidada e crítica da organização, enquanto um novo colaborador pode ter uma perspectiva mais otimista e positiva. No gráfico, observamos que 35,3% possuem de 3 a 5 anos e 35,3% possuem mais de 5 anos, ou seja 70,6% dos colaboradores já tem uma melhor percepção em relação ao clima organizacional. 23,5% de 1 a 3 anos e apenas 5,9 de 3 a 6 meses.

Buscando compreender o sentimento que os colaboradores têm acerca da valorização de seus trabalhos pelos líderes, estes responderam:

Figura 2: Valorização profissional

Sinto que meu líder valoriza minhas contribuições

17 respostas



Fonte: Pesquisa de campo (2024)

Diante da afirmativa “Sinto que meu líder valoriza minhas contribuições”, podemos ver que grande maioria concorda parcialmente 64,7%, ou concordam totalmente 11,8%, mostrando que os gestores buscam valorizar os trabalhos de seus funcionários, com isso, gerando motivação. 17,6% discordam parcialmente e 5,9% discorda totalmente com a afirmação.

Conforme Oswaldo (2013) a valorização no ambiente de trabalho, que pode muitas vezes, ser demonstrada mediante “atitudes afetuosas” (sem qualquer tipo de conotação sexual) é essencial para elevação da autoestima e motivação dos colaboradores.

O famoso psicólogo Abraham Maslow ao hierarquizar as necessidades humanas colocou a realização pessoal e profissional em níveis mais altos. Segundo Maslow (1970), a autorrealização profissional é a busca pessoal de cada indivíduo na tentativa de realizar seu próprio potencial e a se desenvolver continuamente como ser humano ao longo de toda a vida, por meio de tarefas válidas e virtuosas. O ser humano tem necessidade intrínseca de sentir-se parte da equipe, da organização, de sentir-se amado, valorizado e reconhecido. Traz consigo uma grande vontade de crescer profissionalmente, tem muitas ambições, cria expectativas, sonha

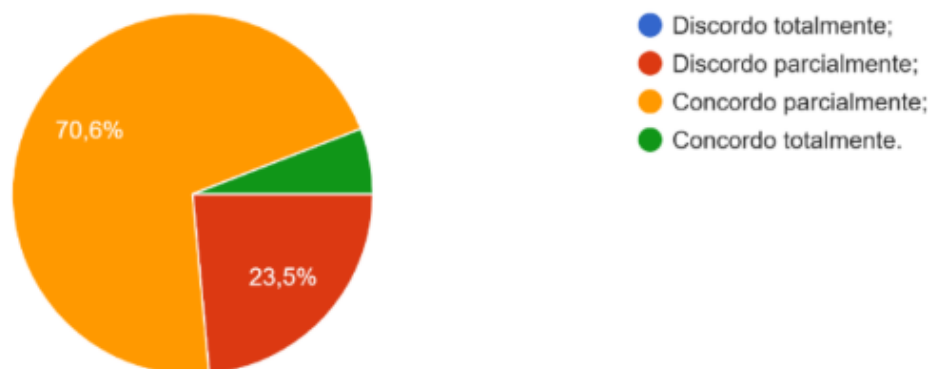
com uma vida melhor, busca novos conhecimentos, quer destacar-se, ter sucesso na vida, Oswaldo (2013).

Toda a pessoa tem a necessidade de ter seus esforços reconhecidos, não importa a forma que for, tanto no âmbito profissional quanto no familiar, quando não há esse reconhecimento as consequências podem ser significantes tanto para o colaborador quanto para a empresa. Para o profissional, pode gerar desmotivação, insatisfação, estresse, ansiedade e até problemas de saúde mental, como depressão. Para a empresa, pode resultar em queda de produtividade, aumento da rotatividade de funcionários, dificuldades na retenção de talentos e em um clima organizacional negativo.

Buscando compreender os sentimentos que os colaboradores têm acerca da autonomia para tomar decisões relacionadas às suas tarefas, eles responderam:

Figura 3: Autonomia para tomar decisões

Tenho autonomia para tomar decisões relacionadas às minhas próprias tarefas?  
17 respostas



Fonte: Pesquisa de campo (2024)

Autonomia no trabalho é a capacidade de um colaborador tomar decisões e agir de forma independente no exercício de suas funções. Dar poder de decisão à equipe permite que os colaboradores tenham voz para lidar com suas responsabilidades e tarefas no cotidiano corporativo. A

abordagem de Taylor, embora controversa, também aborda a autonomia no trabalho. A “administração científica” defendida por Taylor busca otimizar a eficiência do trabalho, o que pode ser interpretado como uma forma de restringir a autonomia do trabalhador. No entanto, a crítica à Taylor é importante para a reflexão sobre a autonomia, mostrando que a autonomia não se reduz a um sistema de gestão, mas sim à capacidade de o trabalhador tomar decisões, resolver problemas e exercer sua criatividade.

Os dados do gráfico mostram que os gestores dão liberdade para os seus colaboradores gerir suas próprias rotinas laborais, onde 70,6% concordam parcialmente que têm autonomia em suas funções, 5,9% concordam totalmente e apenas 23,5% discordam parcialmente. Ter autonomia profissional não significa que os colaboradores ficam sem nenhum tipo de supervisão. Contudo, ao invés de ditar regras e monitorar cada pequena ação da equipe, os líderes passam a atuar de maneira mais estratégica, delegando tarefas, traçando metas e mediando interesses. No mesmo sentido, um colaborador capaz de tomar suas próprias decisões também ganha mais confiança em seu cargo. Isso o faz sentir-se mais valorizado pela empresa, o que também favorece seu engajamento e motivação.

Além do senso de confiança e de engajamento que a autonomia no trabalho proporciona, ela também potencializa o desenvolvimento de habilidades. Afinal, enquanto lida com os desafios diários da organização, cabe ao colaborador encontrar soluções, pensar de maneira inovadora e desenvolver as competências necessárias para atingir suas metas.

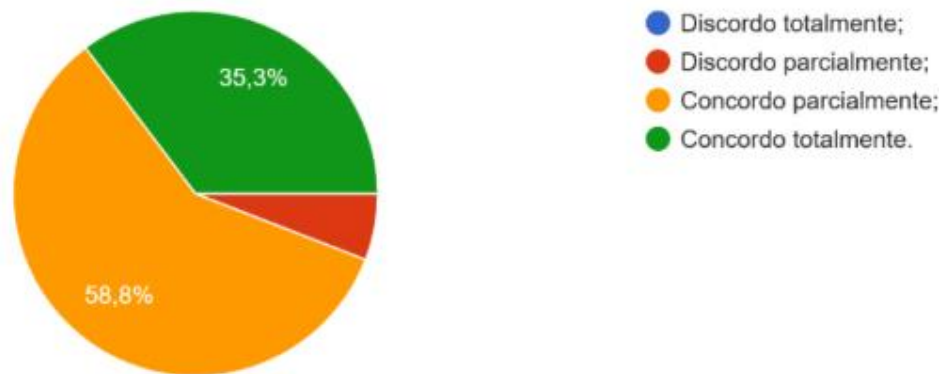
Visto que, não são os gestores que acompanham seus resultados e definem meios para potencializá-los, mas sim os próprios colaboradores. Por outro lado, um ambiente com processos engessados, excesso de regras e líderes rígidos é sufocante. Quando tudo é tratado como mera obrigação, as atividades passam a ser vistas de maneira entediante e negativa.

Buscando compreender os sentimentos que os colaboradores têm acerca da acessibilidade do líder ao diálogo, eles responderam.

Figura 4: Líder acessível e aberto ao diálogo

O líder da minha equipe é acessível e aberto ao diálogo.

17 respostas



Fonte: Pesquisa de campo

A liderança acessível, ao contrário da liderança tradicional, onde a comunicação pode ser restrita, a liderança acessível promove um ambiente de trabalho mais aberto, colaborativo e inclusivo. Diante da afirmativa “O líder da minha equipe é acessível e aberto ao diálogo”, 58,8% concordam parcialmente e 35,3% concordam totalmente. Apenas 5,9% discordam parcialmente. É muito importante que os gestores estejam abertos ao diálogo, falar com clareza e saber ouvir respeitando as opiniões dos outros, conforme Warren Bennis (1989), um renomado estudioso de liderança, defende que líderes abertos ao diálogo são essenciais para a eficácia de uma organização. Ele enfatiza que a liderança eficaz não se limita à gestão de processos, mas sim à inspiração e engajamento da equipe, o que inclui a escuta atenta e a valorização das opiniões dos membros.

Para Bennis, a liderança é um processo de construção de uma visão compartilhada, onde a participação ativa da equipe é fundamental. Isso significa criar um ambiente onde todos se sintam ouvidos e valorizados, promovendo um diálogo aberto e construtivo. Para Daniel Goleman

(1995), também estudioso de liderança, um líder que se abre ao diálogo, valorizando a comunicação e a escuta ativa, é essencial para a construção de um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Essa abertura ao diálogo, que se manifesta através da empatia, habilidade social e autoconsciência, permite que o líder compreenda as necessidades e emoções dos seus liderados, criando um espaço para a troca de ideias e o desenvolvimento de soluções.

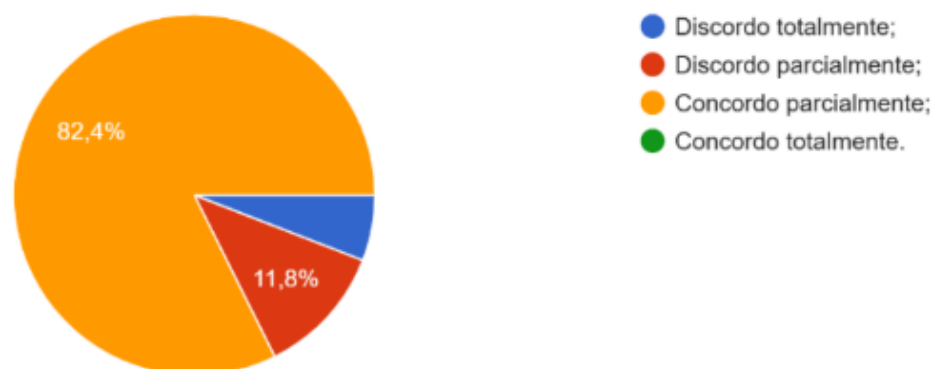
Em concordância com os estudiosos, um líder aberto ao diálogo não apenas compartilha ideias, mas também busca ouvir as perspectivas e opiniões dos outros. Ele valoriza a diversidade de pensamento e utiliza essa troca de ideias para tomar decisões mais assertivas e eficazes.

Buscando compreender os sentimentos que os colaboradores têm acerca da comunicação interna, eles responderam.

Figura 5: Comunicação eficaz

A comunicação interna é eficaz.

17 respostas



Fonte: Pesquisa de campo

Em relação à comunicação interna dos colaboradores podemos ver que 82,4% concordam parcialmente que possuem uma comunicação interna eficaz. 11,8% Discordam parcialmente e 5,8% Discordam totalmente.

Sabemos da importância de uma boa comunicação para atingir bons resultados dentro da companhia, a comunicação clara evita conflitos e

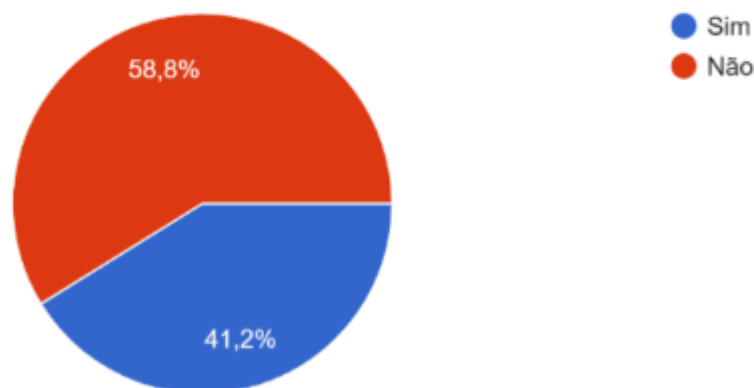
promove a eficiência e a produtividade. A utilização de diferentes ferramentas e canais de comunicação, como intranet, e-mail, reuniões, mensagens instantâneas, eventos e outras, é essencial para garantir que a informação chegue a todos os colaboradores de forma eficaz, evitando retrabalhos, o que gera custos adicionais para a empresa. A comunicação interna serve para construir um ambiente mais integrado e manter um relacionamento produtivo entre líderes e liderados, assim como estudiosos da comunicação organizacional e gestão de pessoas, como Torquato (2002), Chiavenato (2014) e outros, concordam que a comunicação interna é fundamental para o sucesso das empresas. Ela vai além de apenas transmitir informações, sendo um processo estratégico que afeta a cultura organizacional, os relacionamentos, a motivação e o desempenho dos colaboradores.

Buscando compreender os sentimentos que os colaboradores têm acerca dos salários e benefícios oferecidos, eles responderam.

Figura 6: Salários e benefícios

Você considera que os salários e benefícios recebidos são justos?

17 respostas



Fonte: Pesquisa de campo

Em relação aos salários e benefícios que a empresa oferece 58,8% acham que não são justos e 41,2% concordam que sim. Quando colaboradores sentem que seus salários e benefícios não são justos, isso pode gerar diversos problemas, desde insatisfação e falta de engajamento até a

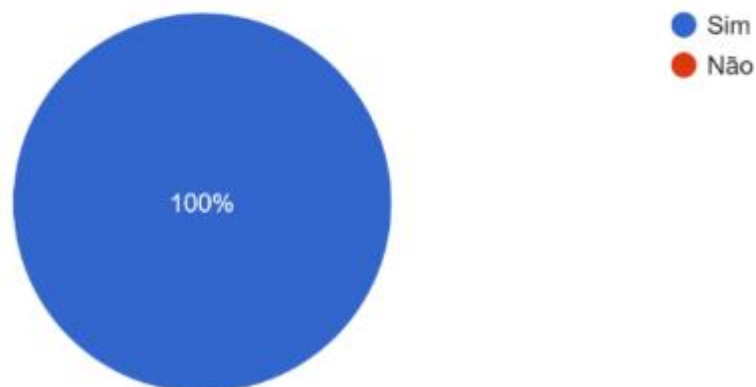
perda de talentos para outras empresas. Vários componentes são levados em consideração ao estabelecer estruturas salariais. Isso envolve análises de trabalho e pesquisas salariais. Um dos elementos-chave na criação de estruturas salariais é a estabilidade na igualdade de remuneração interna e externa. A igualdade de remuneração interna refere-se ao pagamento dos funcionários em comparação com aqueles em posições semelhantes em uma organização. A igualdade de remuneração externa diz respeito ao salário dos funcionários em comparação com aqueles em posições semelhantes fora da empresa. É de extrema importância para uma empresa manter um equilíbrio entre a igualdade de remuneração interna e externa. Isso ajudará a manter os funcionários motivados e promoverá a harmonia no ambiente de trabalho.

Buscando compreender os sentimentos que os colaboradores têm acerca da realização de feedbacks, eles responderam.

Figura 7: Cultura de Feedback

Existe uma cultura de feedback na sua organização?

17 respostas



Fonte: Pesquisa de campo

Nessa organização a cultura de feedback é 100% aplicável. O feedback é o alinhamento de expectativas, ele pode trazer pontos positivos, construtivos e negativos. No ambiente interno de uma empresa, isso diz respeito às avaliações de desempenho realizadas com a equipe, tanto a

respeito do que se espera de colaboradores, quanto às suas expectativas relacionadas à organização. No entanto, o feedback expõe pontos positivos e negativos, o feedback positivo reforça comportamentos desejados e motiva a continuar com o bom desempenho, enquanto o feedback construtivo estimula a buscar soluções e aprimorar áreas de necessidade.

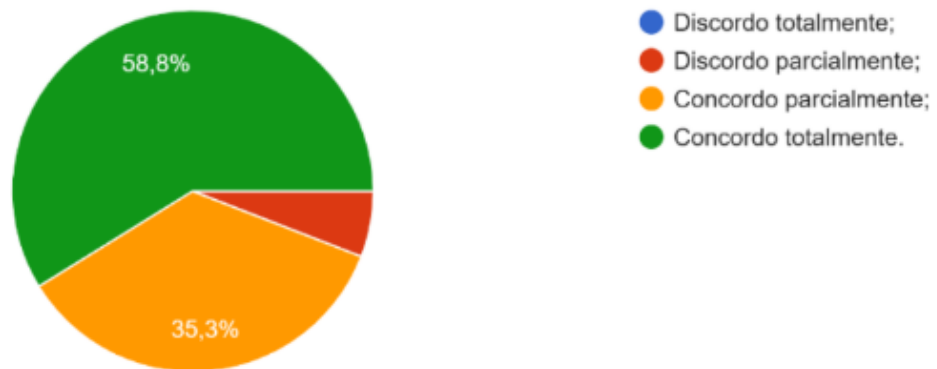
Goleman (1995), destaca a importância de ouvir atentamente, evitar reações defensivas e buscar compreender o contexto do feedback. Quando alguém recebe um feedback, é natural que possa se sentir defensivo, mas Goleman sugere que, ao evitar essa reação e, ao invés disso, tentar entender o ponto de vista do outro, é possível transformar o feedback em uma oportunidade de crescimento e aprendizado. Essa postura de escuta ativa ajuda a criar confiança, reduz conflitos e favorece uma comunicação mais aberta e construtiva. Além disso, compreender o contexto do feedback permite que a pessoa avalie melhor as informações recebidas e tome ações mais eficazes para melhorar seu desempenho ou comportamento.

Buscando compreender os sentimentos que os colaboradores têm acerca das oportunidades de crescimento profissional que a empresa oferece, eles responderam:

Gráfico 8: Oportunidades de crescimento profissional

## A empresa oferece oportunidades de crescimento profissional.

17 respostas



Fonte: Pesquisa de campo

O desenvolvimento dentro de uma empresa é algo que todo profissional almeja, diante dos dados apresentados no gráfico podemos observar que essa empresa está empenhada em capacitar e desenvolver os colaboradores para novas oportunidades, onde 58,8% dos colaboradores concordam totalmente, 35,3% Concordam parcialmente e apenas 5,9% discordam parcialmente com a afirmação. Especialistas em recursos humanos destacam que a oportunidade de crescimento dentro da empresa é um fator crucial para a satisfação e retenção de talentos. O foco nas oportunidades de desenvolvimento profissional, como treinamentos, planos de carreira e a possibilidade de assumir novas responsabilidades, influencia positivamente a percepção de justiça organizacional e a intenção de permanência dos colaboradores.

Kiko Campos (2022), Diretor Global de RH, destaca a importância do crescimento profissional, "fazer sempre as mesmas atividades nos coloca em uma zona de conforto: começamos a operar em modo automático e acabamos por não nos desenvolver mais profissionalmente. Uma vez que a falta de crescimento eventualmente leva à inércia ou até mesmo uma certa regressão, já que não colocamos em prática tudo o que sabemos, não usamos todas as habilidades que temos e acabamos ficando "enferrujados" em algumas áreas. Então, ainda que você esteja em uma posição boa e fazendo algo que traga satisfação, é importante sempre buscar oportunidades de crescimento". Diante dos números positivos que

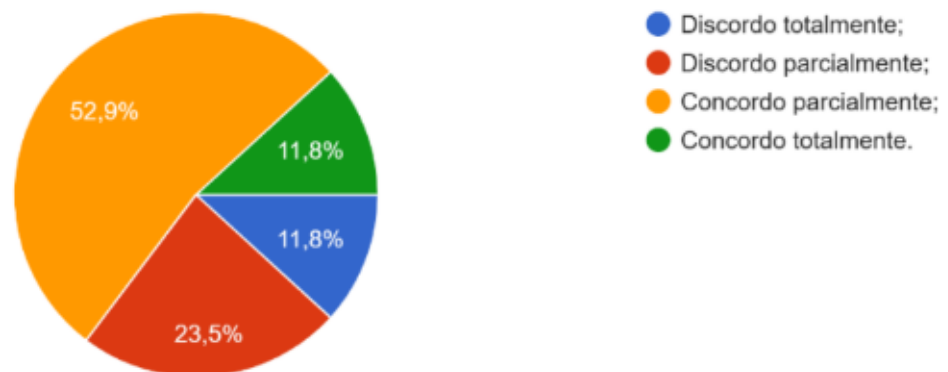
o gráfico apresentou podemos ver que a empresa oferece oportunidade de crescimento, isso faz com que os colaboradores trabalhem mais motivados e desempenhem um bom trabalho, pois conhecimento mais aprendido geram oportunidades.

Buscando compreender os sentimentos que os colaboradores têm acerca do fator motivação, eles responderam:

Figura 9: Motivação para alcançar os objetivos

Estou motivado para alcançar meu objetivos.

17 respostas



Fonte: Pesquisa de campo

Diante da afirmativa "Estou motivado para alcançar meus objetivos", 52,9% Concordam parcialmente, 11,8% Concordam totalmente, 23,5% responderam que Discordam parcialmente e 11,8% Discordam totalmente. De acordo com Robbins (2005), cada indivíduo precisa ter uma visão bem clara de onde quer chegar e quais suas metas pessoais para que possa trabalhar com determinação e fazer o possível, o que estiver ao seu alcance para alcançar os objetivos e metas, tanto pessoais como os da empresa ou organização a que pertence. Para Robbins (2005), o que move o indivíduo a se esforçar para alcançar os seus objetivos é o momento que ele percebe quais são seus sonhos, desejos, anseios, pois a partir deste momento, ele estará disposto a trabalhar e agregar esforços para realizá-los e, portanto, se sentirá motivado para tal.

O desafio do gestor é identificar em cada indivíduo de sua equipe o que mais lhe é importante, quais os sentimentos motivacionais que cada um traz consigo e como estes sentimentos poderão contribuir de maneira positiva para a empresa. Ele deve sempre lembrar que as pessoas são diferentes e possuem desejos específicos. Ele precisa conhecer individualmente cada colaborador, identificar suas qualidades, facilidades, talentos para poder aproveitá-los mais produtivamente, como Robbins (2005) salientou. O fato de se aplicar a mesma tarefa para duas ou três pessoas, por exemplo, mesmo incentivando-as constantemente, não significa que o trabalho será bem executado ou executado da maneira desejada.

#### **4.1 Análise de Respostas Cruzadas**

A análise de respostas cruzadas em pesquisas de clima organizacional permite identificar padrões e tendências que podem não ser aparentes em uma análise individual das respostas. Ao comparar as respostas de diferentes grupos (por exemplo, diferentes departamentos, níveis hierárquicos, grupos de idade), é possível identificar pontos de concordância e divergência, revelando áreas de preocupação e oportunidades de melhoria. Ao analisar as respostas, a empresa pode obter uma visão mais completa do clima organizacional, identificar áreas de preocupação e tomar medidas de melhoria para criar um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

Para obter os resultados da análise cruzada, as respostas do questionário foram analisadas individualmente em tabelas onde foi possível comparar as respostas em grupos, por exemplo: funcionários com menos de 1 ano de experiência vs. funcionários com mais de 5 anos; Trabalho valorizado vs. colaboradores que estão motivados. Procurando entender o que as respostas cruzadas revelam sobre as percepções entre diferentes fatores vemos a importância de a organização estar sempre alinhada com os objetivos e metas dos seus colaboradores, uma vez que, um fator negativo ocasiona outros fatores negativos.

Fazendo uma análise entre os fatores, motivação para alcançar os objetivos e a valorização do líder nas contribuições dos funcionários, podemos observar na tabela abaixo que, os colaboradores que se sentem mais motivados também são aqueles que sentem ter suas atividades no trabalho mais valorizadas.

Tabela 2. Motivação X Valorização Profissional

<b>Estão Motivados</b>	<b>Total</b>	<b>O líder valoriza minhas contribuições</b>
C. Parcialmente	<b>9</b>	C. Parcialmente
C. Totalmente	<b>2</b>	C. Totalmente
D. Parcialmente	<b>4</b>	D. Totalmente
D. Totalmente	<b>2</b>	D. Parcialmente

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Isso significa que a valorização profissional é um aspecto fundamental no desenvolvimento de uma cultura organizacional. Correlacionando as informações da tabela com os dados de um terceiro fator representado no gráfico nº 8 “Oportunidades de crescimento profissional”, onde a empresa apresenta dados positivos em oferecer oportunidades profissionais, concluímos que, reconhecer e valorizar as contribuições dos colaboradores não apenas aumenta a motivação, mas também impulsiona a busca por oportunidades de crescimento.

De um total de 6 colaboradores que disseram discordar parcialmente ou totalmente em estar motivados, 6 colaboradores também responderam que discordam totalmente ou parcialmente que o líder valoriza suas contribuições. Ou seja, a não valorização do líder sobre as atividades realizadas desses colaboradores impacta diretamente no nível de motivação dos mesmos.

Valorizar esses profissionais evita problemas como baixa de produtividade e insatisfação com o trabalho, promove um ambiente de qualidade, ajuda reter talentos reduzindo a rotatividade e os custos associados à contratação e treinamento de novos funcionários, contribui para a redução do estresse e aumento do bem-estar geral dos colaboradores. A valorização também promove uma imagem positiva da empresa, atraindo talentos de alta qualidade e reforçando a reputação organizacional.

A valorização profissional é mais do que um conceito; é uma prática essencial que traz benefícios significativos tanto para os colaboradores quanto para as organizações. Ao identificar os pontos negativos na pesquisa de clima organizacional, a empresa corrigindo-os pode aumentar a satisfação e o engajamento dos funcionários, o que se reflete em maior produtividade. Por exemplo, Frederick Herzberg (1971), na sua teoria dos dois fatores, destaca que fatores como condições de trabalho, relacionamento com colegas e influenciam a satisfação dos funcionários. Melhorias nesses aspectos podem levar ao aumento do engajamento. Já Edgar Schein (2010), reforça a importância de entender a cultura organizacional e os pontos de melhoria para promover mudanças que aumentem o bem-estar e o desempenho dos colaboradores. Daniel Goleman (1995), com sua teoria da inteligência emocional, aponta que ambientes de trabalho positivos, onde as necessidades dos funcionários são atendidas, promovem maior motivação e produtividade. Por fim, Patrick Lencioni (2002), destaca a importância de equipes saudáveis e de uma cultura organizacional forte, que podem ser fortalecidas ao abordar pontos negativos identificados na pesquisa de clima.

Tabela 3. Salários e Benefícios X Tempo de Empresa

Tempo de Empresa	Acham justos Salários e Benefícios	
	Sim	Não
De 3 a 6 meses	1	0
De 1 a 3 Anos	3	1
De 3 a 5 anos	0	6
A mais de 5 anos	3	3
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>10</b>

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Fazendo uma análise cruzada das respostas dos colaboradores, percebemos que colaboradores mais antigos são os que demonstram mais insatisfação com os salários e benefícios, e a maioria dos colaboradores mais novos responderam que acham justos. A empresa onde foi realizada a pesquisa é composta por colaboradores que começaram em um cargo e com o passar dos anos, adquirindo conhecimento e aprendizados em outras funções foram conseqüentemente também evoluindo suas habilidades até chegarem no cargo atual. O Setor administrativo por exemplo, é composto pelos cargos de Faturamento, Tecnologia da informação, Analista fiscal, Suprimentos, Contábil e Financeiro, grande parte dos funcionários dessas funções já vierem de outros setores de dentro da fábrica através de oportunidades que a empresa ofereceu, outros foram contratados através de recrutamento externo, como toda empresa de grande porte possui uma política de remuneração às vezes uma contratação bem qualificada tem o salário equiparado aos salários desses colaboradores com mais tempo de casa, isso leva a um descontentamento em funções de todo conhecimento e empenho que os mesmos oferecem para a organização.

Segundo estudos na área de gestão de pessoas, como os de Herzberg (1971), fatores como remuneração e benefícios são considerados fatores higiênicos, ou seja, sua ausência causa insatisfação, mas sua presença não garante satisfação plena. Com o tempo, se esses fatores não forem adequados, a insatisfação pode aumentar, enquanto melhorias podem

gerar maior satisfação. Para evitar descontentamentos, é recomendável revisar o pacote de remuneração e benefícios pelo menos uma vez por ano, levando em consideração as tendências do mercado, as necessidades dos funcionários e o feedback recebido. Essa prática ajuda a garantir que o pacote de remuneração e benefícios permaneça relevante e atraente para todos.

## **5. CONCLUSÃO**

Os resultados corroboram com a literatura existente sobre o impacto do clima organizacional no desempenho dos colaboradores. Quando os funcionários percebem que suas necessidades estão sendo atendidas, seja por meio de um bom ambiente de trabalho, políticas de reconhecimento ou um estilo de liderança que favoreça o desenvolvimento, eles se tornam mais comprometidos com as metas da empresa. Além disso, um clima positivo contribui para a diminuição da rotatividade e do absenteísmo.

Este estudo revelou que o clima organizacional tem um impacto significativo no desempenho dos colaboradores e na satisfação geral no ambiente de trabalho. Os resultados que obtiveram uma satisfação mais baixa dos funcionários podem alertar a empresa a estabelecer algumas estratégias para aumentar a satisfação de seus funcionários nesses quesitos, evitando assim que os mesmos afetem o ambiente de trabalho. Em um âmbito geral constatou-se que houve satisfação na maioria dos fatores abordados, apenas o fator da Remuneração e Benefícios ficou com um indicador negativo, os quais são fatores determinantes para que os colaboradores se sintam valorizados de acordo com as funções exercidas, busquem melhorar o desenvolvimento laboral e entregar os resultados que a companhia espera, colaborador desmotivado não produz resultados bons.

Como medida, o RH da unidade juntamente com os gestores pode rever a política de salários e benefícios, caso for necessário, adotar medidas

igualitárias para que todos sejam remunerados de acordo com as suas funções e competências, podendo incluir também outros benefícios espontâneos. A política de salários e benefícios ajuda a atrair, reter talentos e a recompensar os colaboradores de forma justa pelo seu trabalho, dessa forma teremos colaboradores mais motivados em aumentar o engajamento, diminuindo também a chances de perder um bom funcionário para a empresa.

Entende-se para que o clima organizacional da empresa continue proporcionando resultados positivos, tanto para o colaborador quanto para a empresa, seria importante a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional com mais frequência, a fim de possibilitar uma avaliação ainda mais precisa e nortear a empresa nas suas decisões estratégicas para ir ao encontro da satisfação dos seus funcionários, pois um colaborador motivado e satisfeito tende a trabalhar ainda melhor, beneficiando também a organização na qual se encontra. Para melhorar o clima organizacional, a empresa deve investir em práticas de comunicação eficiente, reconhecimento, desenvolvimento de líderes capacitados e criação de um ambiente de trabalho agradável. Além disso, é essencial que a empresa realize avaliações periódicas do clima organizacional, utilizando os resultados para promover melhorias contínuas e, assim, garantir que o ambiente de trabalho seja um fator motivacional para os colaboradores.

## **REFERÊNCIAS**

BERG, Ernesto A. *Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia*. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COHEN, A. R.; FINK, S. L. *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

FIORELLI, J. O.; FIORELLI, M. R.; MALHADAS JÚNIOR, M. O. *Mediação e solução de conflitos*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, José Carlos. *Clima organizacional e motivação: como impactam o desempenho dos colaboradores*. São Paulo: Pearson Education, 2018.

LACOMBE, Fátima. *A influência do clima organizacional no comportamento dos funcionários*. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

PERES, Camila. *Autonomia no trabalho: como desenvolver o seu time*.

Gupy, 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/autonomiatrabalho>.

Acesso em: 22 nov. 2024. PESQUISA Descritiva: definição, características, métodos, vantagens e aplicações. TSPG, 2024. Disponível em:

<https://www.tudosobreposgraduacao.org/post/pesquisa-descritiva-defini%C3%A7%C3%A3o-caracter%C3%ADsticas-m%C3%A9todos-vantagens-e-aplica%C3%A7%C3%B5es>. Acesso em: 22 nov. 2024.

RECH, Luana. *O que é política salarial e qual o papel do RH nesse processo*. Factorial, 2024. Disponível em:

<https://factorialhr.com.br/blog/politica-salarial/>. Acesso em: 18 nov. 2024.

SENAC-RS. *A importância de uma boa comunicação para o sucesso profissional*. SENAC RS, 2024. Disponível em:

<https://senacrs.com.br/noticiadetalhe/2024/10/10/a-importancia-de-uma-boua-comunicacao-para-o-sucesso-profissional/f308a724-52be-4eed-ae62-215aaa570aa3>. Acesso em: 18 nov. 2024.

ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO. *Potenciais dificuldades na implementação da pesquisa de clima organizacional*. 2024. Disponível

em: <https://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/modulo-ii-estrategias-e-tecnicas-de-avaliacao/potenciais-dificuldades-na-implementacao-da-pesquisa-de-clima-organizacional/>. Acesso em: 20 nov. 2024.

EDUCA MAIS BRASIL. *Funcionários felizes são mais produtivos*. 2022.

Disponível em:

<https://www.educamaisbrasil.com.br/educacao/noticias/funcionarios-felizes-sao-mais-produtivos>. Acesso em: 28 mai. 2025.

CIMM. *Colaborador motivado pode ser 50% mais produtivo*. 2019.

Disponível em:

[https://www.cimm.com.br/portal/noticia/exibir\\_noticia/18379-colaborador-motivado-pode-ser-50-mais-produtivo](https://www.cimm.com.br/portal/noticia/exibir_noticia/18379-colaborador-motivado-pode-ser-50-mais-produtivo). Acesso em: 28 mai. 2025.

VALOR ECONÔMICO. *Reconhecimento no trabalho aumenta*

*produtividade em até 12%, aponta estudo*. 2020. Disponível em:

<https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/03/04/reconhecimento-no-trabalho-aumenta-produtividade-em-ate-12.ghtml>. Acesso em: 28 mai. 2025.

SANTOS, Cilene Marcelo et al. *A importância da motivação no ambiente de trabalho*. Revista Aten@, v. 1, n. 0, ago. 2016. Disponível em:

<https://periodicosunimes.unimesvirtual.com.br/index.php?journal=gestaoenegocios&page=index>. Acesso em: 01 jun. 2025.

---

[← Post anterior](#)

---

# RevistaFT

**A RevistaFT** têm 29 anos. É uma **Revista Científica Eletrônica Multidisciplinar Indexada de Alto Impacto e Qualis "B2"**.

Periodicidade mensal e de acesso livre. Leia gratuitamente todos os artigos e publique o seu também [clikando aqui](#),



## Contato

**Queremos te ouvir.**

**WhatsApp:** (21) 99451-7530

**WhatsApp:** (21) 99217-2623

**WhatsApp SP:** (11) 98597-3405

**e-Mail:** contato@revistaf  
t.com.br

**ISSN:** 1678-0817

**CNPJ:** 48.728.404/0001-22

**Fator de impacto FI=** 5.397 (muito alto)

**Turismo Acadêmico**

Agência **ft**

## Conselho Editorial

**Editores**

**Fundadores:**

Dr. Oston de Lacerda Mendes.  
Dr. João Marcelo Gigliotti.

**Editor**

**Científico:**

Dr. Oston de Lacerda Mendes

**Jornalista**

**Responsável:**

Marcos Antônio Alves MTB 6036DRT-MG

**Orientadoras:**

Dra. Hevellyn Andrade Monteiro

Dra. Chimene Kuhn Nobre

**Revisores:**

Lista atualizada periodicamente em

[revistaft.com.br/expresspediente](http://revistaft.com.br/expresspediente)

Venha fazer parte de nosso time de revisores também!

Copyright © Revista ft Ltda. 1996 -  
2025

Rua José Linhares, 134 - Leblon | Rio  
de Janeiro-RJ | Brasil