

A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA PRODUTIVIDADE: Um estudo de caso em uma empresa do setor varejista em Santana-AP¹

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON PRODUCTIVITY: A case study in a retail company in Santana-AP

Maynara Vasconcelos dos Santos²

Ruth Damasceno Cardoso³

Adriana do Socorro Monteiro Bastos⁴

RESUMO: O clima organizacional exerce influência direta sobre a motivação, o comportamento e a produtividade dos colaboradores. Este estudo teve como objetivo analisar de que forma o clima organizacional impactou a produtividade dos funcionários de uma empresa do setor varejista localizada no município de Santana-AP. Para tanto, adotou-se uma abordagem metodológica mista, exploratória e descritiva, utilizando questionários aplicados aos colaboradores, com escala Likert, e aos gestores, com respostas classificadas como satisfatórias ou insatisfatórias. Os resultados evidenciaram que aspectos como segurança no trabalho, condições físicas do ambiente, organização das atividades e clareza nos processos de pagamento foram percebidos de forma positiva, contribuindo para um clima organizacional favorável. Em contrapartida, a política de benefícios foi identificada como o principal ponto de insatisfação, sendo reconhecida tanto pelos gestores quanto pelos colaboradores como uma fragilidade organizacional. Esses achados confirmaram a relação direta entre clima organizacional e produtividade, demonstrando que fatores positivos do ambiente de trabalho favoreceram o engajamento e o desempenho dos funcionários. Concluiu-se que o clima organizacional exerceu influência significativa na produtividade dos colaboradores, sendo essencial que as organizações invistam em práticas de gestão de pessoas que promovam um ambiente saudável, motivador e alinhado às expectativas dos trabalhadores.

Palavras-chave: Clima organizacional; produtividade; gestão de pessoas; desempenho.

ABSTRACT: Organizational climate has a direct influence on the motivation, behavior, and productivity of employees. This study aimed to analyze how organizational climate impacted the productivity of employees in a retail company located in the municipality of Santana-AP. To this end, a mixed, exploratory, and descriptive methodological approach was adopted, using questionnaires applied to employees, with a Likert scale, and to managers, with responses classified as satisfactory or unsatisfactory. The results showed that aspects such as job security, physical conditions of the environment, organization of activities, and clarity in payment processes were perceived positively, contributing to a favorable organizational climate. In contrast, the benefits policy was identified as the main point of dissatisfaction, being recognized by both managers and employees as an organizational weakness. These findings confirmed the direct relationship between organizational climate and productivity,

¹ Artigo apresentado ao Instituto Federal do Amapá como requisito para obtenção do título de Tecnólogo em Recursos Humanos.

² Acadêmica do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. E-mail: maynara.vasconcelos8@gmail.com

³ Acadêmica do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. E-mail: cardosoruth1985@gmail.com

⁴ Orientadora, professora, Mestre, em gestão e estratégia UFRRJ. E-mail: adriana.bastos@ifap.edu.br

demonstrating that positive factors in the work environment favored employee engagement and performance. It was concluded that organizational climate exerted a significant influence on employee productivity, making it essential for organizations to invest in human resource management practices that promote a healthy, motivating environment aligned with employee expectations.

Keywords: Organizational climate; productivity; people management; performance.

Data de Apresentação: 16/12/2025

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional reflete a percepção coletiva dos colaboradores acerca das práticas de gestão, relações interpessoais, condições de trabalho e estilo de liderança. Um clima favorável tende a promover motivação e desempenho superior; contudo, quando desfavorável, pode gerar insatisfação e queda na produtividade. No contexto do setor varejista, compreender essa dinâmica é relevante.

Atualmente no cenário corporativo, a gestão de pessoas consolidou-se como um elemento vital para o sucesso organizacional, superando as antigas funções burocráticas de departamento de pessoal. Para Chiavenato (2020), as organizações dependem das pessoas para operar, aprender e crescer, sendo estas as detentoras do capital intelectual que gera vantagem competitiva. Nesse contexto, o estudo do clima organizacional torna-se essencial, pois permite alinhar os objetivos da empresa às necessidades dos colaboradores, criando um ambiente propício à inovação e à sustentabilidade do negócio.

A literatura demonstra que o clima está associado diretamente aos resultados organizacionais (Chiavenato, 2004; Maximiniano, 1995; Schein, 2009). Estudos recentes evidenciam que fatores como comunicação interna, reconhecimento e transparência são fundamentais para um ambiente produtivo.

Diante desse panorama, a pergunta norteadora busca responder: Qual a influência do clima organizacional na produtividade dos colaboradores de uma empresa do setor varejista em Santana-AP?

O objetivo geral da pesquisa consiste em analisar a influência do clima organizacional na produtividade: um estudo de caso em uma empresa do setor varejista em Santana-ap. De maneira complementar, busca-se identificar e comparar a percepção de gestores e colaboradores sobre o clima e as práticas organizacionais, identificando convergências e divergências.

A escolha do tema justifica-se pela relevância do clima organizacional como fator determinante do desempenho. No varejo, essa compreensão é essencial para melhores resultados. Dessa forma, o estudo apresenta relevância acadêmica ao aprofundar a discussão teórica e relevância prática ao fornecer subsídios que podem auxiliar a empresa no aprimoramento de suas práticas de gestão.

Em seguida, são apresentados os fundamentos teóricos que subsidiam este estudo. Posteriormente descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta e análise dos dados, seguida da apresentação e discussão dos resultados obtidos. Por fim, são expostas as considerações finais, destacando os principais achados da pesquisa.

2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional pode ser compreendido como o conjunto de percepções compartilhadas pelos colaboradores sobre políticas, práticas, processos e relações existentes no ambiente de trabalho. Para Chiavenato (2004), trata-se de um ambiente psicológico que influencia diretamente o comportamento humano nas organizações. Já Maximiano (1995) destaca que essas percepções refletem o nível de motivação e satisfação dos funcionários, afetando o desempenho individual e coletivo.

Schein (2009) complementa afirmando que o clima está intimamente relacionado à cultura organizacional, sendo influenciado pelos valores e crenças compartilhados na empresa. Em ambientes onde prevalecem relações saudáveis e práticas de gestão coerentes, observa-se maior engajamento, confiança e comprometimento por parte dos colaboradores.

Além dessas abordagens, estudiosos contemporâneos ampliam a análise ao relacionar clima organizacional a aspectos como bem-estar, saúde mental no trabalho, pertencimento e segurança psicológica. Esses elementos desempenham papel crucial na percepção dos indivíduos sobre sua experiência na organização.

Neste contexto, torna-se relevante enfatizar que a gestão de pessoas apresenta-se como o pilar estratégico das organizações contemporâneas, transcendendo as antigas funções burocráticas de departamento de pessoal, sendo, atualmente, o clima organizacional o termômetro dessa relação. Para Chiavenato (2020), o clima organizacional representa o conjunto de sentimentos predominantes que determinam a motivação e a satisfação dos indivíduos no ambiente de trabalho. Assim, compreender como os colaboradores percebem a cultura e as práticas da empresa é fundamental para garantir não apenas o bem-estar coletivo, mas também a sustentabilidade e a competitividade do negócio em um mercado cada vez mais exigente.

2.1 Produtividade Organizacional

A produtividade pode ser entendida como a relação entre os resultados alcançados e os recursos aplicados. No âmbito do comportamento organizacional, Luz (2003) destaca que a produtividade está diretamente ligada ao desempenho humano, à competência e ao nível de motivação dos colaboradores. Dessa forma, compreender os fatores que influenciam o desempenho torna-se essencial para que as empresas desenvolvam estratégias efetivas na gestão de pessoas.

Autores como Fernandes et al. (2023) reforçam que a produtividade não está vinculada apenas a fatores técnicos, mas também às condições subjetivas relacionadas ao ambiente de trabalho, à liderança e à cultura organizacional. Assim, fatores intangíveis, como reconhecimento, comunicação eficaz e oportunidades de desenvolvimento, contribuem significativamente para o desempenho.

2.2 Relação entre Clima Organizacional e Produtividade

A relação entre clima organizacional e produtividade é amplamente reconhecida pela literatura. Goduardo Campos et al. (2011) demonstram que ambientes de trabalho positivos tendem a gerar maior motivação e eficiência, enquanto um clima desfavorável impacta negativamente o desempenho. Silva (2011) acrescenta que práticas de gestão voltadas ao fortalecimento do clima organizacional refletem diretamente no engajamento dos colaboradores e, conseqüentemente, nos resultados da empresa.

Estudos recentes corroboram essas evidências, indicando que organizações que investem em boas práticas de gestão de pessoas apresentam níveis superiores de desempenho operacional (Martins; Almeida, 2022). Fatores como liderança participativa, comunicação transparente e reconhecimento frequente formam a base para um clima que favoreça altas taxas de produtividade.

Em síntese, o clima organizacional funciona como um mediador entre práticas de gestão e desempenho dos colaboradores, sendo essencial compreendê-lo para identificar oportunidades de melhoria e estratégias de desenvolvimento.

3 METODOLOGIA

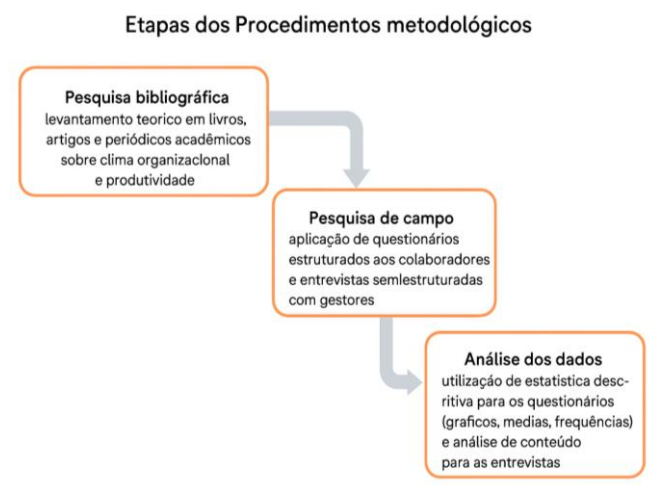
Este estudo foi desenvolvido em uma empresa do setor varejista localizada no município de Santana, utilizando uma abordagem mista – qualitativa e quantitativa – com caráter exploratório e descritivo.

A pesquisa iniciou-se com um levantamento bibliográfico, utilizando livros, artigos científicos e bases digitais, como Google Acadêmico e Periódicos CAPES, para construir o referencial teórico sobre clima organizacional e produtividade.

Na etapa de pesquisa de campo, foi realizada a aplicação de questionários estruturados aos colaboradores, baseados em escala do tipo Likert, construída a partir de referenciais consolidados na literatura (Chiavenato, 2004; Maximiniano, 1995; Schein, 2009) e adaptada pelas autoras a partir de exemplos encontrados em estudos anteriores, como Campos et al. (2011). Também foram coletados indicadores de produtividade da empresa, como cumprimento de metas, índices de absenteísmo e desempenho por setor. Para a análise estatística, optou-se pela utilização do software Microsoft Excel, que permitirá a aplicação de técnicas de estatística descritiva, tais como cálculo de médias, frequências e desvios-padrão. Além disso, pretende-se verificar possíveis relações entre as variáveis por meio de análise de correlação.

Complementarmente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores-chave, buscando compreender de forma mais aprofundada percepções sobre o ambiente de trabalho, desafios enfrentados e sugestões de melhoria. A observação direta foi utilizada para complementar a análise, identificando aspectos não captados pelos instrumentos de pesquisa.

Figura 1 - Etapas do procedimento metodológico.



Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2025

3.1 População e Amostra

A população deste estudo foi composta por 56 colaboradores da empresa, distribuídos em diferentes setores. Destes, 32 participaram do questionário, garantindo maior representatividade da amostra. A distribuição está apresentada na tabela 1.

Tabela 1 - Universo da Pesquisa.

Setor	Quantidade Total de colaboradores	Amostra da pesquisa
Subgerência	03	03
Supervisão de atendimento	02	01
Encarregado	01	01
Vendas	13	08
Atendente	09	05
Caixas	05	03
Serviços Gerais	15	07
Motoristas	04	02
Fiscal de Loja	04	02
Total	56	32

Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2025.

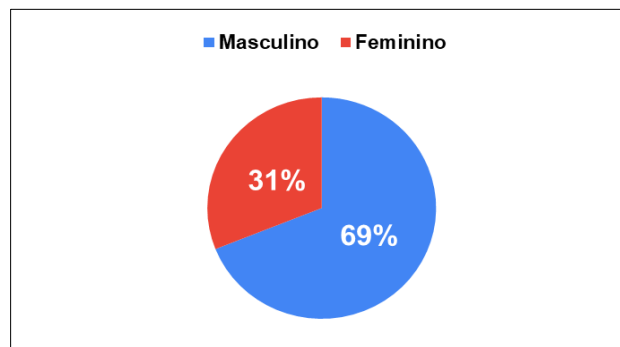
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos após a coleta dos dados a partir da pesquisa de campo na empresa selecionada. Os resultados são organizados em duas subseções principais: a primeira apresenta o perfil sociodemográfico dos participantes de forma estatística e quantitativa, e a segunda, aborda os dados referentes ao clima organizacional e seus impactos na produtividade.

4.1 Perfil dos Colaboradores

A coleta de dados obteve um retorno expressivo de 57,14% dos colaboradores. Ao analisar a composição de gênero dos respondentes, nota-se uma grande diferença entre o número de homens e mulheres. O gênero masculino predomina amplamente no corpo de trabalho, representando 69% da amostra, enquanto o gênero feminino corresponde a 31%. Essa disparidade é visualmente confirmada no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Gênero dos Colaboradores

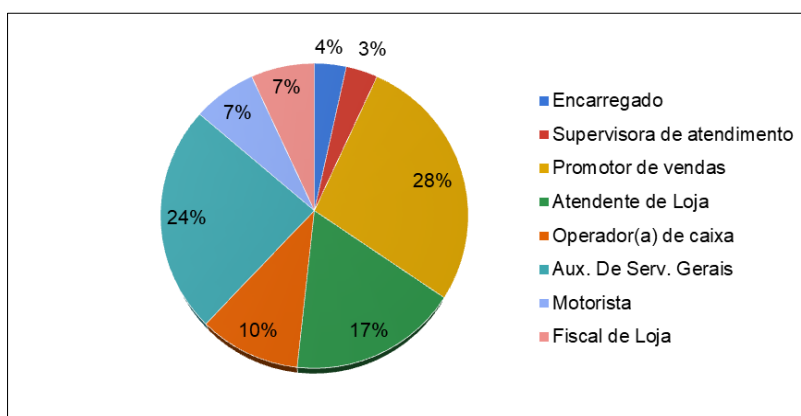


Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2025.

O gráfico 2 revela uma força de trabalho concentrada em funções operacionais e de vendas. O cargo de Promotor de vendas é o mais numeroso, com 8 indivíduos aproximadamente 27,6% do total de 29 posições, indicando um foco significativo nas atividades comerciais. Em seguida, a função de Auxiliar de Serviços Gerais é a segunda maior, com 7 posições aproximadamente 24,1%, ressaltando a importância das atividades de suporte e manutenção.

As funções de Atendente de Loja e Operador(a) de caixa somam 5 e 3 posições, respectivamente, totalizando 8 cargos diretamente ligados ao atendimento e operação de caixa. Por outro lado, os cargos de gestão e supervisão, como Encarregado e Supervisor de atendimento, possuem apenas 1 posição cada, o que demonstra uma estrutura hierárquica mais enxuta no topo. As funções de Motorista e Fiscal de Loja contam com 2 posições cada.

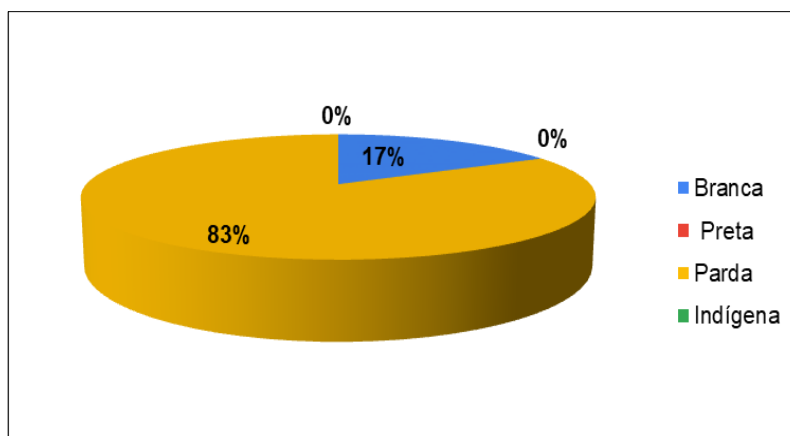
Gráfico 2 – Cargo / Função na Empresa



Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2025.

Conforme visualizado no Gráfico 3, a amostra da pesquisa é predominantemente composta por colaboradores que se autodeclararam de cor parda, totalizando 83% dos respondentes. A categoria branca é a segunda maior, representando 17% do corpo funcional. É notável a ausência de representatividade nas categorias preta e indígena 0%, o que indica uma composição étnica bastante concentrada em apenas dois grupos.

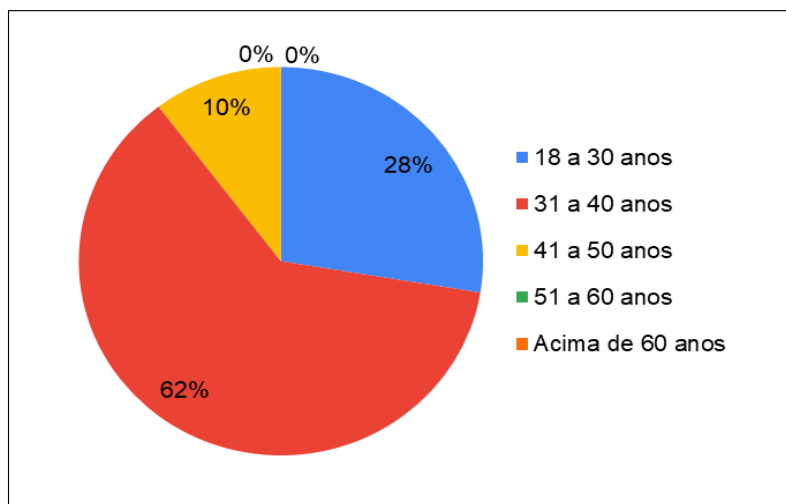
Gráfico 3 – Cor / Etnia



Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2025.

Com relação à faixa etária, como apresentado no gráfico 4, observa-se uma concentração significativa de respondentes na faixa etária de 31 a 40 anos 62%, onde é possível sugerir que a empresa possui um quadro de funcionários relativamente jovem e em fase de consolidação de carreira e que não há colaboradores com idade acima dos 60 anos.

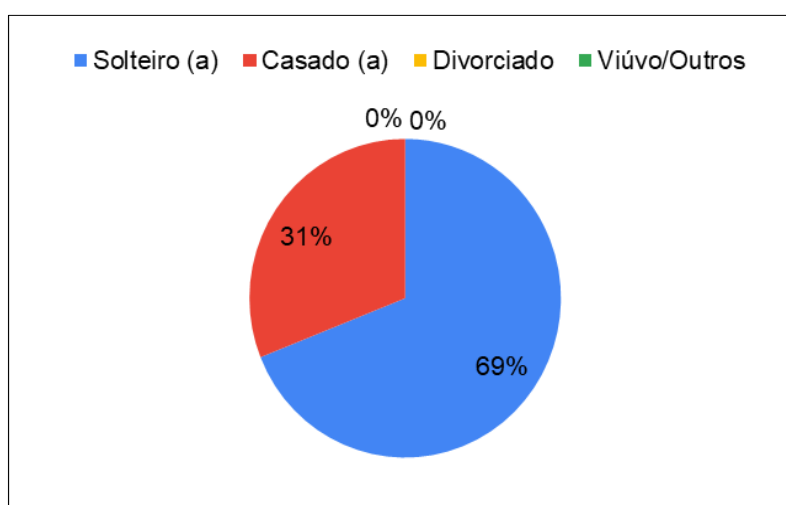
Gráfico 4 – Faixa Etária dos Colaboradores



Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2025

Conforme os dados apresentados no gráfico 5, a amostra é predominantemente composta por colaboradores solteiros(as), que representam a maioria absoluta com 69% do total de entrevistados. Os colaboradores casados(as) ou em união estável constituem uma parcela minoritária, embora significativa, totalizando 31% da amostra. É relevante notar a ausência de indivíduos nas categorias Divorciado e Viúvo/Outros nesta amostra específica, o que pode indicar tanto características demográficas da população jovem da empresa quanto a natureza do setor de atuação.

Gráfico 5 – Estado Civil



Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2025

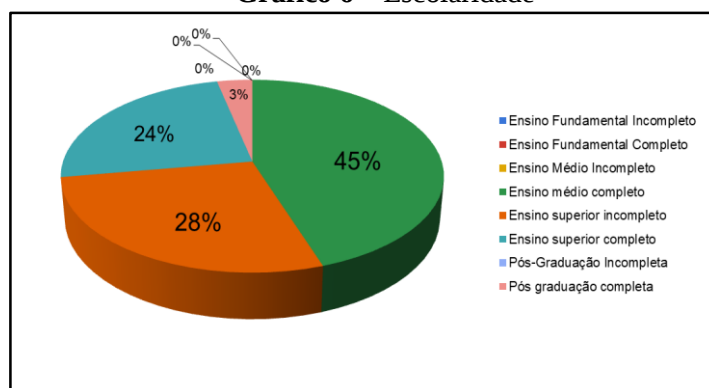
A análise do grau de escolaridade dos colaboradores é crucial para entender o nível de qualificação da equipe e como a formação educacional pode influenciar a percepção do clima

organizacional, a complexidade das tarefas executadas e as expectativas de carreira e produtividade.

Conforme os dados apresentados no gráfico 6, a amostra da pesquisa demonstra um alto nível de instrução formal. Nenhum dos 29 participantes possui ensino fundamental completo ou incompleto ou ensino médio incompleto, indicando que todos os respondentes concluíram, no mínimo, a educação básica obrigatória.

A maior concentração de colaboradores encontra-se no Ensino Médio Completo, que representa a maior parcela da amostra com 45% de indivíduos. Em seguida, 28% dos funcionários possuem ensino superior incompleto e 24% já concluíram a graduação. Apenas 3% possuem pós-graduação completa.

Gráfico 6 – Escolaridade

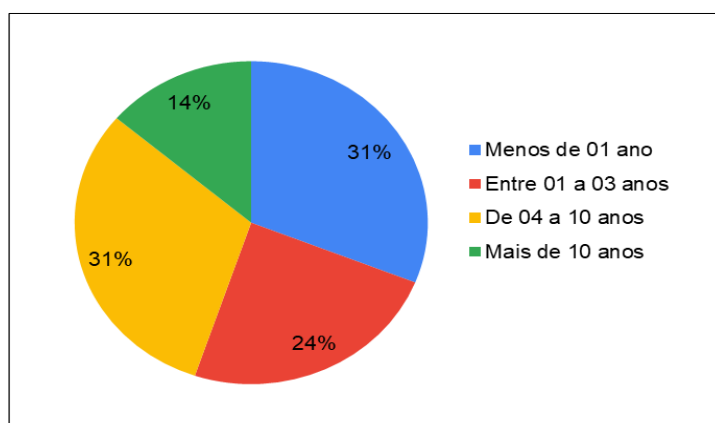


Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2025

O gráfico 7, aponta uma distribuição interessante, quase simétrica, indicando tanto uma renovação recente quanto uma base de funcionários leais. Observa-se que as categorias de menor tempo de casa, menos de 01 ano e médio tempo de casa de 04 a 10 anos são as mais representativas, ambas com 9 indivíduos, 31% cada. Isso sugere que a empresa passou por um período recente de contratações último ano, mas também possui um núcleo substancial de colaboradores com experiência consolidada.

A categoria intermediária entre 01 a 03 anos representa 24%, enquanto a menor parcela, 14%, é composta por funcionários com mais de 10 anos de serviço. O nível de satisfação dos colaboradores é um dos indicadores mais diretos do clima organizacional e possui correlação direta com a produtividade, engajamento e retenção de talentos. A pesquisa buscou mensurar a percepção geral dos entrevistados sobre seu ambiente de trabalho.

Gráfico 7 – Tempo de Serviço



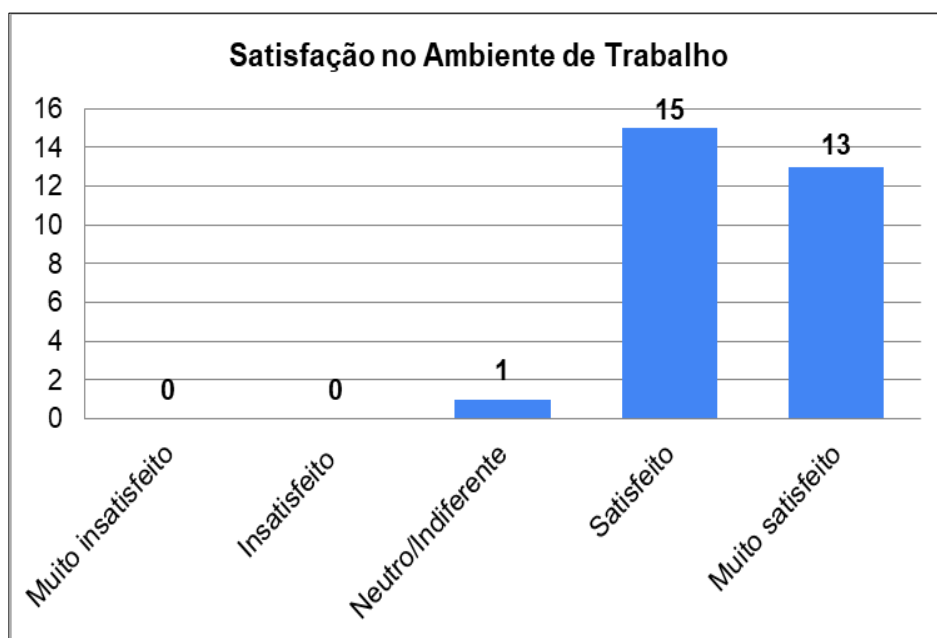
Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2025

Conforme os dados apresentados no gráfico 8, os resultados são extremamente positivos. Nenhum colaborador se declarou insatisfeito ou muito insatisfeito, 0%. Apenas um respondente, 3,4%, permaneceu neutro ou indiferente em relação ao seu nível de satisfação.

A esmagadora maioria dos colaboradores se mostrou satisfeita ou muito satisfeita com o trabalho. Somando as duas categorias positivas, 28 dos 29 participantes equivalente a 96,5% da amostra possuem uma percepção positiva do seu nível de satisfação na empresa. A categoria satisfeito é a mais frequente, seguida de perto por muito satisfeito.

A literatura na área de gestão de pessoas consistentemente demonstra essa correlação. Martins (2008), uma referência no estudo do tema no Brasil, aponta que o clima organizacional reflete a percepção dos funcionários sobre o ambiente e o grau de satisfação com o contexto de trabalho. Altos níveis de satisfação, como os encontrados nesta pesquisa, tendem a se correlacionar positivamente com métricas de desempenho, como maior produtividade, engajamento, menor absenteísmo e rotatividade.

Gráfico 8 – Satisfação no Ambiente de trabalho

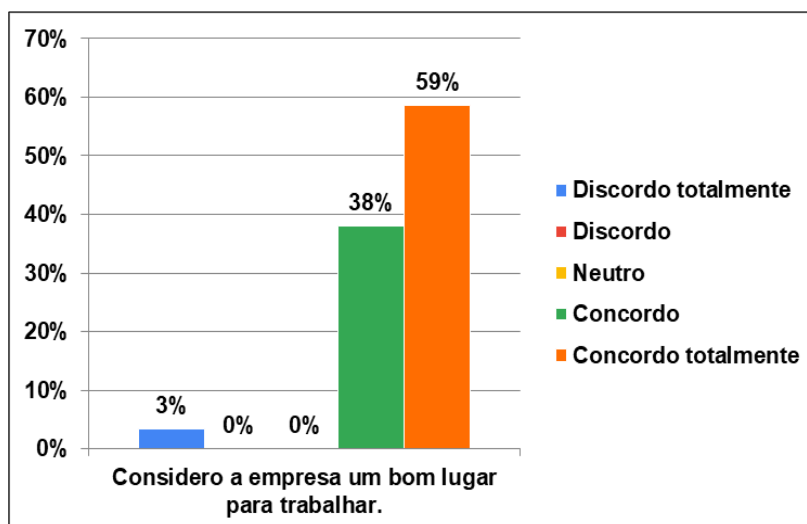


Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2025.

4.2 A Percepção do Clima Organizacional pelos Colaboradores

O objetivo central desta subseção é apresentar e discutir os resultados do levantamento de campo, focado em **“identificar os determinantes do clima organizacional que influenciam na satisfação dos colaboradores”**. A metodologia de pesquisa valeu-se da aplicação de afirmativas específicas para mensurar a ótica dos pesquisados sobre os principais elementos que compõem o clima da organização. A seguir, serão detalhados os achados para cada determinante investigado:

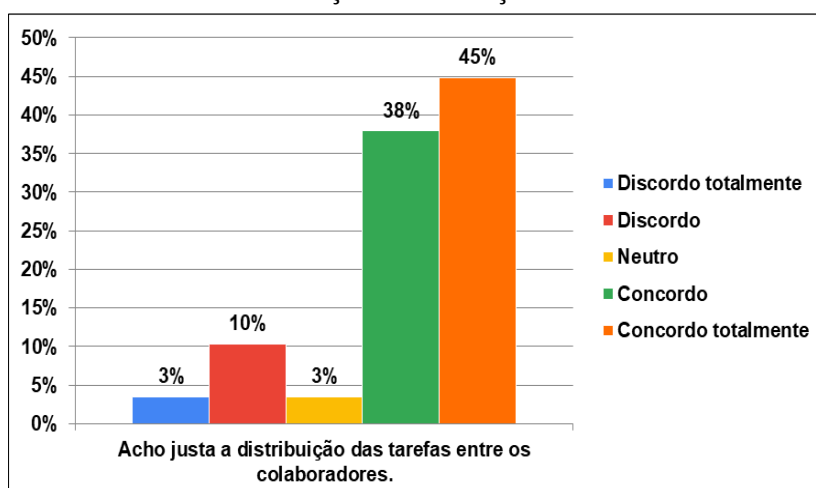
a) Estrutura organizacional - Com o intuito de avaliar a determinante Estrutura Organizacional, a pesquisa incluiu quatro (4) questões específicas para capturar a percepção dos respondentes: 1) Considero a empresa um bom lugar para trabalhar; 2) Acho justa a distribuição das tarefas entre os colaboradores; 3) As metas e objetivos da empresa são claras e possíveis de serem atingidas; 4) Percebo que meu desempenho impacta diretamente os resultados da empresa. Os seus respectivos resultados estão apresentados a seguir.

Gráfico 9 – Ambiente de trabalho

Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2025

A primeira afirmativa, que avaliou a percepção geral dos colaboradores sobre a empresa ser um bom local para trabalhar, revelou um resultado majoritariamente positivo. Conforme os dados apresentados no gráfico 9, 97% dos entrevistados concordam ou concordam totalmente com a afirmação sendo 38% concordo e 59% concordam totalmente. Apenas 3% dos respondentes discordaram totalmente, e não houve respostas neutras ou discordâncias parciais 0% em ambas as categorias.

Este achado inicial sugere que, em um nível macro, a percepção do ambiente de trabalho é extremamente favorável. A alta taxa de concordância indica um forte senso de pertencimento e satisfação geral com a organização, o que pode ser um indicador positivo para o clima organizacional como um todo.

Gráfico 10 – Justiça na distribuição das atividades

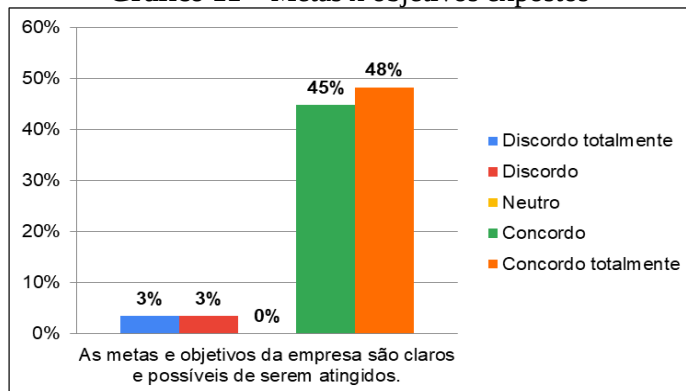
Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2025

Conforme ilustrado no gráfico 10, 83% dos respondentes expressaram algum nível de concordância com a justiça na distribuição de atividades, somando as categorias concordo 38% e concordo totalmente 45%. Por outro lado, 13% dos colaboradores discordaram, 3% discordam totalmente e 10% Discordam, indicando a existência de um sentimento de

iniquidade na alocação de responsabilidades. Uma pequena parcela 3% permaneceu neutra em relação ao tema.

O resultado majoritário sugere que a gestão de tarefas é vista como justa pela maioria da equipe. Esse é um fator importante para a manutenção de um clima organizacional positivo, pois a percepção de justiça é um determinante crucial da motivação e da prevenção de conflitos interpessoais.

Gráfico 11 – Metas x objetivos expostos



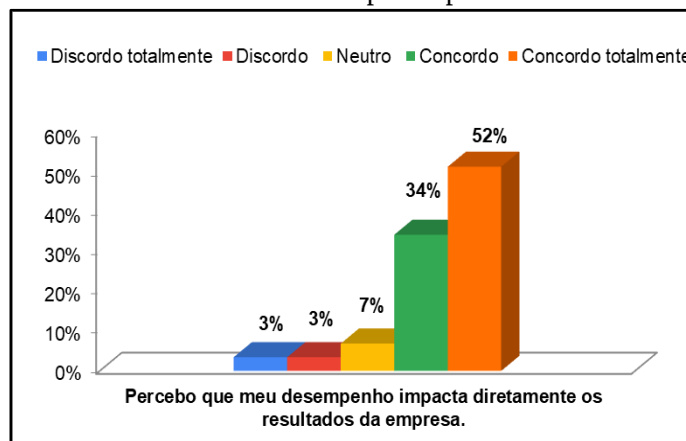
Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2025

A análise da afirmativa que avaliou a clareza e a viabilidade das metas e objetivos organizacionais revelou um alto grau de concordância entre os colaboradores. Conforme os dados apresentados no gráfico 11, 93% dos respondentes expressaram concordância total ou parcial com a afirmação, sendo 45% na categoria Concordo e 48% na categoria concordam totalmente. Apenas 5% dos colaboradores discordaram 3% discordam totalmente e 2% Discordam, e 0% dos participantes optou pela neutralidade.

O resultado esmagador 93% de concordância é um forte indicador de que a empresa possui uma comunicação eficiente de suas diretrizes estratégicas. A clareza dos objetivos é um determinante fundamental do clima organizacional, pois fornece direcionamento, reduz a ambiguidade de papéis e permite que os funcionários entendam como seu trabalho contribui para o sucesso da organização.

Esse achado sugere que os colaboradores têm uma compreensão sólida do que se espera deles e acreditam que as metas são realistas e atingíveis. Esse alinhamento é crucial para a motivação e a produtividade. A ausência de respostas neutras demonstra opiniões bem definidas e, em sua maioria, muito positivas sobre este aspecto da estrutura organizacional.

Gráfico 12 – Desempenho profissional



Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2025.

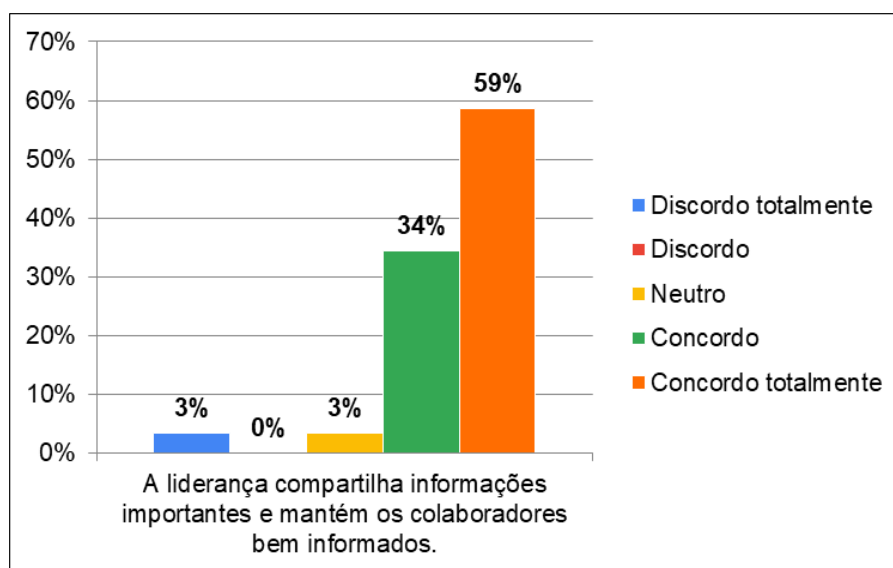
A análise da afirmativa que avaliou a percepção dos colaboradores sobre a relevância do seu trabalho individual para os resultados organizacionais revelou um forte senso de impacto pessoal. Conforme os dados apresentados no gráfico 12, a maioria esmagadora dos respondentes 86% concorda total ou parcialmente que seu desempenho contribui diretamente para a empresa, sendo 34% na categoria Concordo e 52% na categoria Concordo totalmente. Uma minoria de 6% discordou da afirmativa, 3% Discordam totalmente e 3% Discordo, e 7% dos participantes permaneceram neutros em relação a este item.

O resultado predominante 86% de concordância é um indicador extremamente positivo para o clima organizacional e a satisfação dos funcionários. Esse achado demonstra que os colaboradores possuem um forte senso de propósito e entendem a importância de suas contribuições individuais para o sucesso coletivo da empresa. A percepção de que o trabalho de cada um faz a diferença é um determinante crucial para a motivação intrínseca, o engajamento e a produtividade.

Esse alto índice sugere que a empresa tem sido eficaz em comunicar a relevância dos papéis individuais ou que a natureza do trabalho permite essa percepção direta de impacto. A minoria que discorda ou permanece neutra 13% no total pode necessitar de um feedback mais direcionado ou de uma maior clareza sobre como suas atividades se conectam aos objetivos estratégicos da organização.

b) Cultura- Para este determinante foram abordadas seis (3) questões: 1) A liderança compartilha informações importantes e mantém os colaboradores bem informados; 2) Meu gestor imediato me motiva e apoia no desenvolvimento das minhas atividades; 3) A empresa oferece treinamentos e oportunidades de capacitação para melhorar meu desempenho; 4) Recebo feedback sobre o meu desempenho de forma clara e construtiva. Os seus respectivos resultados estão demonstrados a seguir.

Gráfico 13 – Comunicação da direção com os colaboradores



Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2025

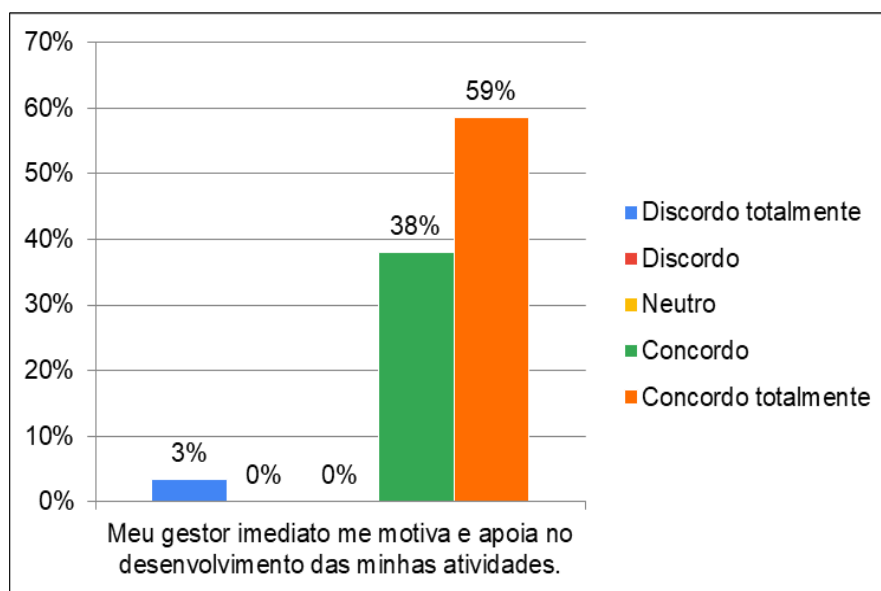
A análise da afirmativa que avaliou a eficácia da comunicação por parte da liderança revelou um alto grau de satisfação e concordância entre os colaboradores. Conforme os dados apresentados no gráfico 13, a maioria respondentes 93% concorda total ou parcialmente que a liderança compartilha informações importantes, sendo 34% na categoria Concordo e 59% na categoria Concordo totalmente. Apenas 3% dos colaboradores discordaram totalmente da

afirmativa não houve discordância parcial, 0%, e 3% dos participantes permaneceram neutros em relação a este item.

O resultado predominante 93% de concordância é um indicador extremamente positivo para o clima organizacional da empresa. Demonstra que a liderança é percebida como transparente e acessível na comunicação de informações cruciais, um determinante fundamental para a confiança e a segurança psicológica da equipe.

Esse alto índice sugere que a comunicação vertical de cima para baixo funciona de maneira eficaz na organização, contribuindo para o alinhamento estratégico e a redução de ruídos e incertezas. A percepção de transparência por parte dos líderes é um pilar para um clima saudável, que impacta diretamente a satisfação e o engajamento dos funcionários. A minoria que discorda ou permanece neutra 6% no total pode representar casos pontuais ou setores específicos que necessitam de ajustes na frequência ou nos canais de comunicação utilizados.

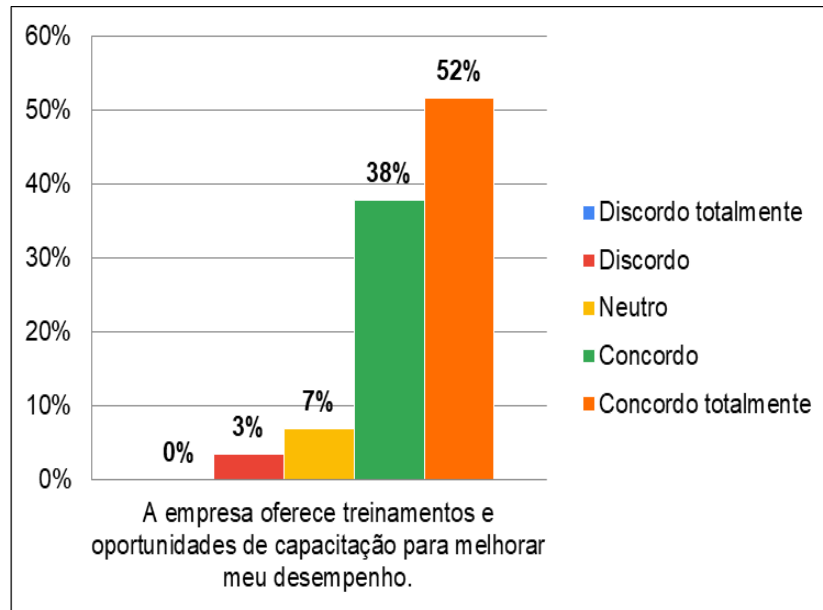
Gráfico 14 – Motivação, apoio e desenvolvimento das atividades



Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2025

A análise da afirmativa que avaliou o papel do gestor imediato na motivação e no suporte ao desenvolvimento profissional revelou uma percepção extremamente positiva por parte dos colaboradores. Conforme os dados apresentados no gráfico 14, a maioria dos respondentes 97% concorda total ou parcialmente com a afirmação, sendo 38% na categoria Concordo e 59% na categoria Concordo totalmente. Apenas 3% dos colaboradores discordaram totalmente da afirmativa, e 0% dos participantes optaram pela neutralidade ou discordância parcial.

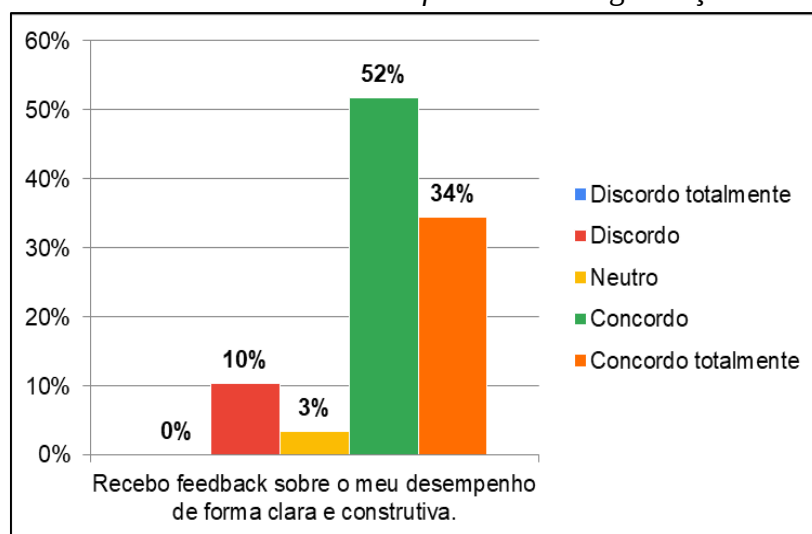
O resultado predominante 97% de concordância é um indicador de excelência para o clima organizacional da empresa. Demonstra que os gestores imediatos são percebidos como agentes ativos de motivação e facilitadores do crescimento profissional de suas equipes. O suporte gerencial é um determinante fundamental para o engajamento, a retenção de talentos e a produtividade. Esse alto índice sugere que as práticas de gestão de pessoas estão alinhadas com as expectativas dos funcionários no que tange ao desenvolvimento de carreira. A quase totalidade dos colaboradores sente-se apoiada por sua liderança direta, o que cria um ambiente de confiança e segurança. A ausência de neutralidade e a taxa mínima de discordância reforçam a força desse achado, indicando um clima de trabalho saudável e motivador nesse aspecto específico.

Gráfico 15 – Realização de treinamentos

Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2025

A análise da afirmativa que avaliou a percepção dos colaboradores sobre as oportunidades de desenvolvimento profissional e capacitação revelou um alto grau de satisfação e concordância. Conforme os dados apresentados no gráfico 15, 90% dos respondentes expressam concordância total ou parcial com a afirmação sendo 38% na categoria Concordo e 52% na categoria Concordam totalmente. Uma minoria de 3% dos colaboradores discordou da afirmativa não houve discordância total, 0%, e 7% dos participantes permaneceram neutros em relação a este item.

O resultado predominante 90% de concordância é um indicador extremamente positivo para a gestão de recursos humanos e para o clima organizacional da empresa. Demonstra que os colaboradores percebem a organização como investidora em seu capital humano, oferecendo caminhos claros para o aprimoramento de habilidades e competências.

Gráfico 16 - Processo de *feedback* na organização

Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2025

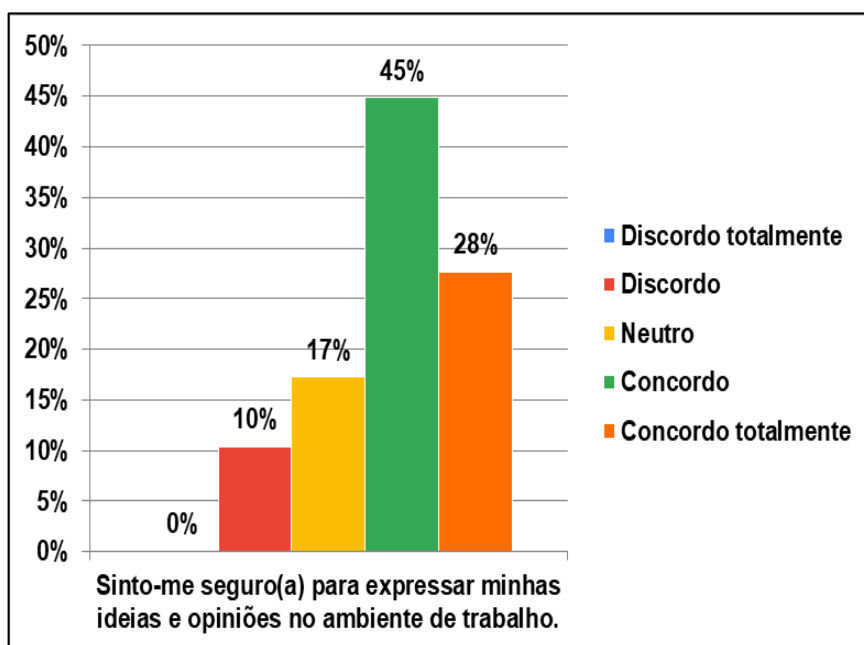
A análise da afirmativa que avaliou a eficácia do processo de feedback na organização revelou uma percepção majoritariamente positiva por parte dos colaboradores. Conforme os dados apresentados no gráfico 16, 86% dos respondentes expressam concordância total ou parcial com a afirmação, sendo 52% na categoria Concordo e 34% na categoria Concordo totalmente. Por outro lado, uma minoria de 10% dos colaboradores discordou da afirmativa, indicando que uma parte da equipe sente que não recebem feedback adequado. 3% dos participantes permaneceram neutros em relação a este item, e não houve discordância total (0%).

O resultado predominante 86% de concordância é um indicador positivo para o clima organizacional, sugerindo que a maioria dos funcionários percebe o processo de avaliação de desempenho e a comunicação de feedback como eficazes, claros e construtivos. O feedback regular e de qualidade é um determinante fundamental para o desenvolvimento profissional, a motivação e o alinhamento das expectativas entre gestão e colaboradores.

No entanto, a existência de 10% de discordância aponta para a necessidade de atenção por parte da gestão. Esse percentual sugere que há colaboradores que sentem falta de um retorno apropriado sobre seu trabalho ou que o feedback existente não é percebido como claro ou construtivo. Ignorar essa minoria pode levar à desmotivação e à falta de direcionamento para esses indivíduos, impactando negativamente a satisfação e a produtividade geral da equipe.

c) Participação - Para este determinante foram abordados a seguintes questões: 1) Sinto-me seguro para expressar minhas ideias e opiniões no ambiente de trabalho; 2) Tenho acesso aos recursos e ferramentas necessárias para executar meu trabalho com qualidade; 3) Sinto que meu trabalho é reconhecido e valorizado; 4) Meu trabalho favorece a concentração e a produtividade; 5) Sinto-me motivado(a) a dar o meu melhor todos os dias.

Gráfico 17 - Segurança em se expressar



Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2025

A análise da afirmativa que avaliou a percepção de segurança psicológica e liberdade de expressão no ambiente de trabalho revelou uma polarização nas respostas, com uma leve predominância de concordância. Conforme os dados apresentados no gráfico 17, 73% dos respondentes expressam algum nível de concordância com a afirmação, somando as

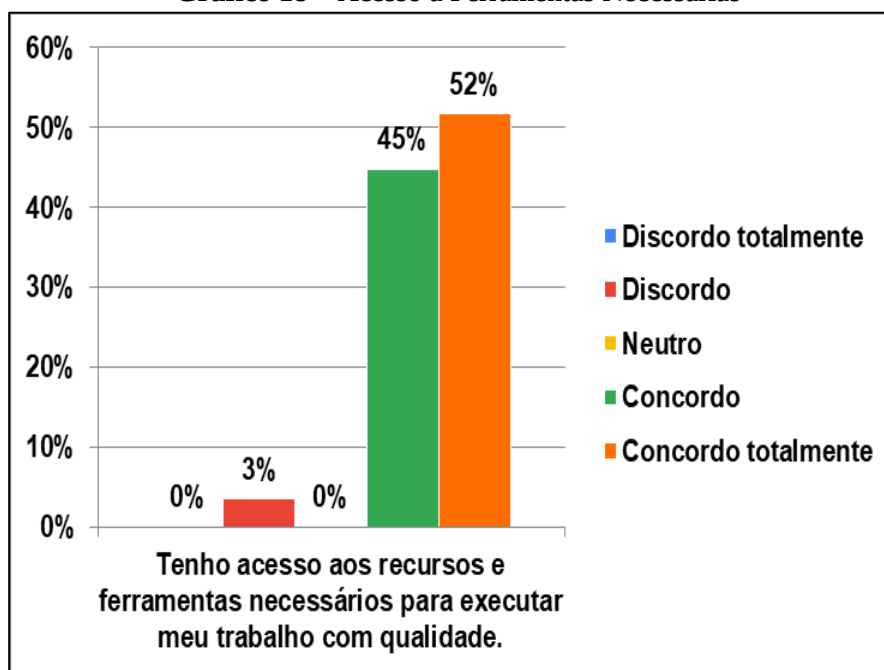
categorias Concordo 45% e Concordo totalmente 28%. Por outro lado, 10% dos colaboradores discordaram 0% Discordo totalmente e 10% Discordo, indicando que uma parcela da equipe não se sente segura para se expressar. Uma parcela significativa de 17% dos participantes permaneceu neutra em relação a este item.

O resultado majoritário 73% de concordância é um indicador positivo de que a maioria dos funcionários percebe um ambiente onde a segurança psicológica é, em grande parte, presente. A capacidade de expressar ideias sem medo de retaliação é um determinante fundamental para a inovação, a resolução de problemas e um clima organizacional saudável.

No entanto, a existência de 10% de discordância e, principalmente, 17% de neutralidade, aponta para áreas de atenção. Quase um terço da amostra 27% no total não confirma ou não tem certeza se sente segurança para expressar suas opiniões. Essa hesitação pode indicar a presença de barreiras comunicacionais, medo de julgamento ou hierarquias muito rígidas, o que pode inibir a participação ativa e o engajamento de uma parte considerável da equipe. A gestão deve, portanto, buscar estratégias para criar um ambiente mais inclusivo e seguro para que todos os colaboradores sintam-se à vontade para contribuir.

d) Significado do trabalho - Para este determinante foi elaborada as seguintes questões: 1) Tenho acesso aos recursos e ferramentas necessárias para executar meu trabalho com qualidade; 2) Sinto que meu trabalho é reconhecido e valorizado; 3) Meu trabalho favorece a concentração e a produtividade; 4) Sinto-me motivado(a) a dar o meu melhor todos os dias.

Gráfico 18 – Acesso a Ferramentas Necessárias

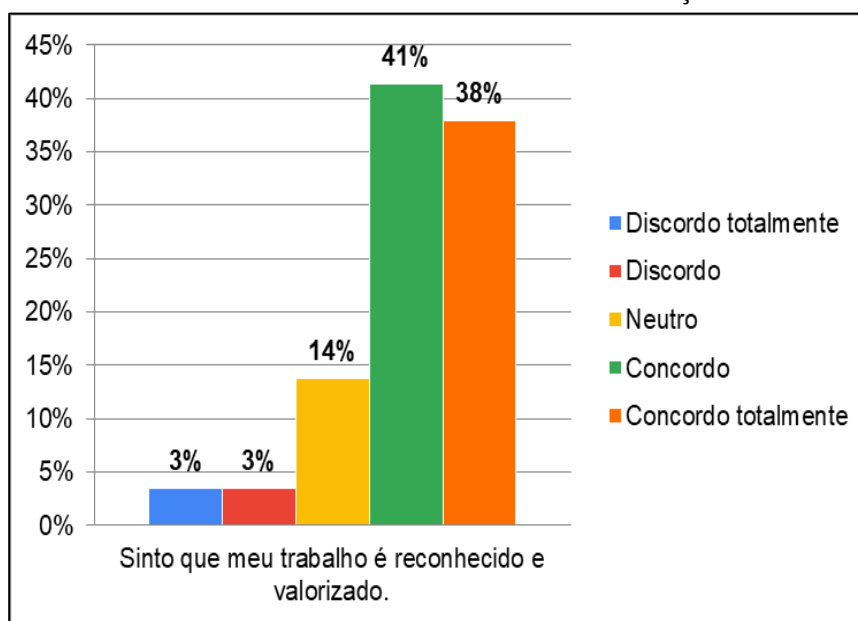


Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2025

A análise da afirmativa que avaliou a disponibilidade de recursos e ferramentas de trabalho revelou um alto grau de satisfação e concordância entre os colaboradores. Conforme os dados apresentados no gráfico 18, 97% dos respondentes expressam concordância total ou parcial com a afirmação, sendo 45% na categoria Concordo e 52% na categoria Concordo totalmente. Apenas 3% dos colaboradores discordaram, 0% Discordo totalmente e 3% Discordo, e 0% dos participantes optaram pela neutralidade.

O resultado predominante (97% de concordância) é um indicador de excelência para o clima organizacional da empresa. Demonstra que a vasta maioria dos colaboradores percebe que a organização fornece as condições materiais e o suporte necessários para a execução eficiente de suas tarefas. A disponibilidade de ferramentas adequadas é um determinante fundamental para a produtividade e a qualidade do trabalho, além de impactar diretamente a satisfação e a motivação dos funcionários. Esse alto índice sugere que a empresa tem sido eficaz em garantir a infraestrutura necessária para a operação. A ausência de neutralidade e a taxa mínima de discordância reforçam a força desse achado, indicando que este é um ponto forte da gestão e um fator que contribui positivamente para o clima de trabalho geral.

Gráfico 19 – Reconhecimento e valorização



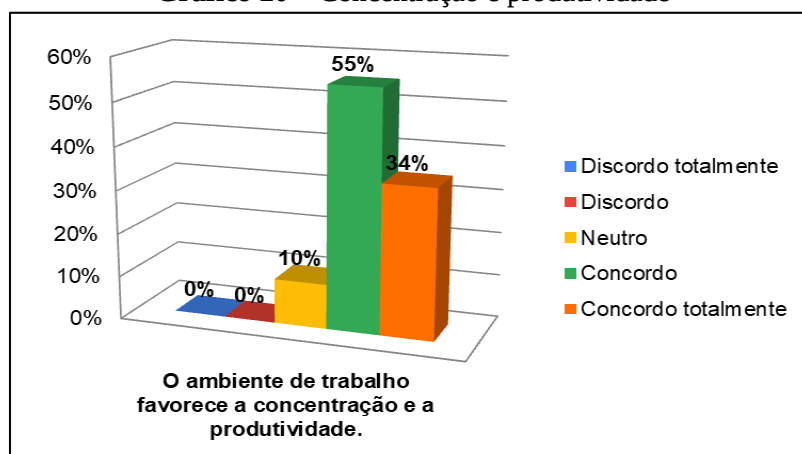
Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2025

A análise da afirmativa que avaliou a percepção dos colaboradores sobre o reconhecimento e a valorização do seu trabalho revelou um resultado majoritariamente positivo, embora com uma parcela notável de neutralidade. Conforme os dados apresentados no gráfico 19, a maioria dos respondentes 79% expressa concordância total ou parcial com a afirmação, somando as categorias Concordo 41% e Concordo totalmente 38%.

Por outro lado, 6% dos colaboradores discordaram, 3% Discordo totalmente e 3% Discordo, indicando que uma parcela da equipe sente-se desvalorizada. Uma parcela significativa de 14% dos participantes permaneceu neutra em relação a este item.

O resultado predominante 79% de concordância é um indicador positivo para o clima organizacional, sugerindo que a maioria dos funcionários percebe que seus esforços são notados e valorizados pela organização. O reconhecimento é um determinante fundamental para a motivação, o engajamento e a satisfação no trabalho.

No entanto, a existência de 6% de discordância e, principalmente, 14% de neutralidade, aponta para áreas que necessitam de atenção por parte da gestão. A neutralidade pode indicar indiferença ou incerteza sobre os sistemas de reconhecimento existentes. A soma das discordâncias e neutralidade 20% da amostra sugere que quase um quinto dos colaboradores não sente ou não percebe claramente a valorização do seu trabalho. Isso pode indicar a necessidade de implementar ou aprimorar políticas de feedback e recompensas mais transparentes e eficazes para garantir um clima mais positivo e coeso.

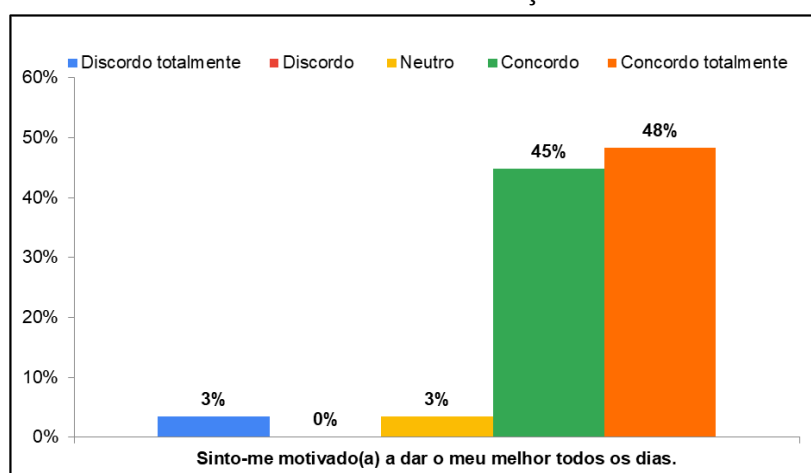
Gráfico 20 – Concentração e produtividade

Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2025.

A análise da afirmativa que avaliou a percepção dos colaboradores sobre a influência do ambiente de trabalho na concentração e produtividade revelou um resultado majoritariamente positivo. Conforme os dados apresentados no gráfico 20, a maioria dos respondentes 89% expressa concordância total ou parcial com a afirmação, somando as categorias Concordo 55% e Concordo totalmente 34%. Não houve discordância registrada 0% Discordo totalmente e 0% Discordo, indicando uma percepção unânime de que o ambiente não prejudica esses fatores. Uma parcela de 10% dos participantes permaneceu neutra em relação a este item.

O resultado predominante 89% de concordância é um indicador muito positivo para o clima organizacional da empresa. Demonstra que a vasta maioria dos colaboradores percebe que o espaço físico e a cultura de trabalho são propícios para o foco nas tarefas e para a eficiência operacional. Um ambiente que favorece a concentração é um determinante fundamental para a qualidade do trabalho e a produtividade geral.

A ausência de discordância é um ponto de destaque, sugerindo que não há barreiras ambientais ou culturais significativas que atrapalhem o desempenho. A neutralidade de 10% pode indicar que, para alguns, a relação entre ambiente e produtividade não é percebida de forma direta ou que existem outros fatores mais impactantes em suas rotinas. No geral, este achado reforça que a empresa possui um ponto forte na criação de um ambiente que suporta o desempenho dos funcionários.

Gráfico 21 – Motivação

Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2025

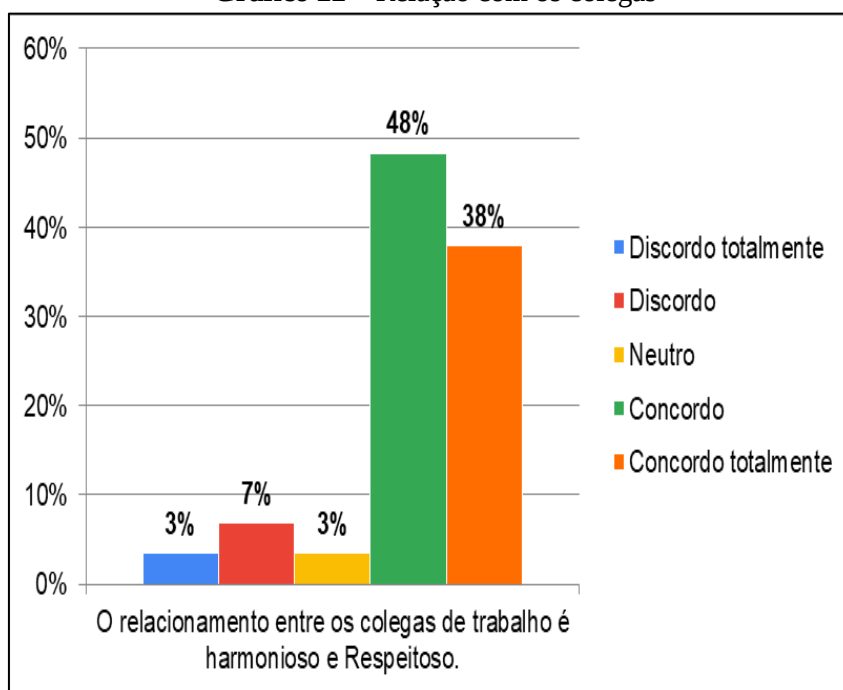
A análise da afirmativa que avaliou a percepção de motivação diária dos colaboradores revelou um alto grau de engajamento e satisfação. Conforme os dados apresentados no gráfico 21, a maioria esmagadora dos respondentes 93% concorda total ou parcialmente com a afirmação, sendo 45% na categoria "Concordo" e 48% na categoria "Concordo totalmente". Apenas 3% dos colaboradores discordaram totalmente da afirmativa não houve discordância parcial, 0%, e 3% dos participantes permaneceram neutros em relação a este item.

O resultado predominante 93% de concordância é um indicador de excelência para o clima organizacional da empresa. Demonstra que a vasta maioria dos colaboradores sente-se motivada intrinsecamente a desempenhar suas funções com o máximo de esforço diariamente. A motivação é um determinante fundamental do clima, impactando diretamente a produtividade, a proatividade e o engajamento geral da equipe.

Esse alto índice sugere que os determinantes do clima abordados anteriormente (liderança, reconhecimento, comunicação, etc.) estão contribuindo positivamente para este resultado. A ausência de discordância parcial e a taxa mínima de discordância total reforçam a força desse achado, indicando um ambiente de trabalho saudável e propício para altos níveis de desempenho.

e) Escolha da equipe - Para este determinante foram abordadas três (3) questões: 1) O relacionamento entre os colegas de trabalho é harmonioso e respeitoso; 2) Há cooperação e comunicação entre os setores da empresa; 3) Há incentivo ao trabalho em equipe e à colaboração entre os colaboradores. Os seus respectivos resultados estão apresentados a seguir.

Gráfico 22 – Relação com os colegas



Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2025

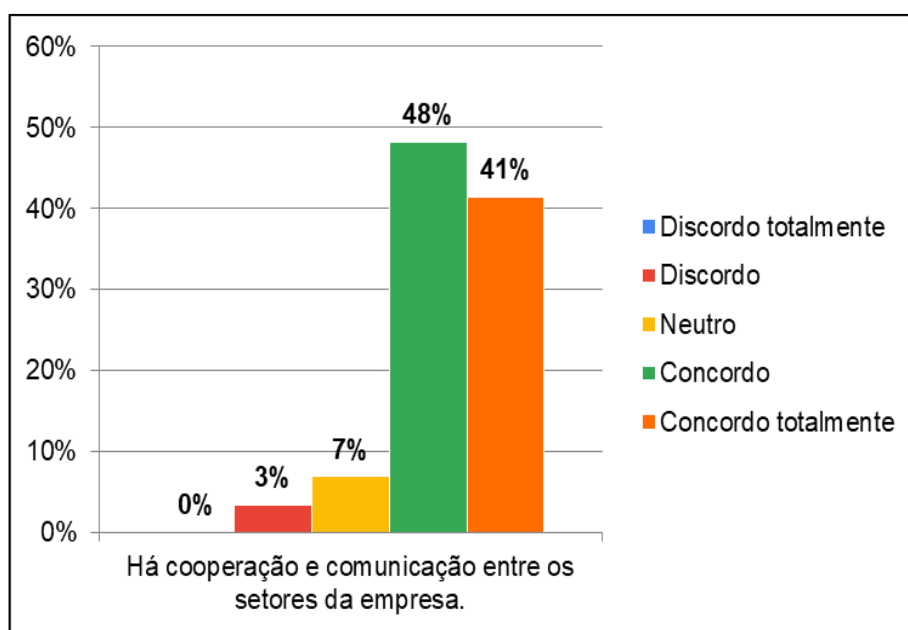
A análise da afirmativa que avaliou a percepção dos colaboradores sobre a qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho revelou um alto grau de satisfação e harmonia. Conforme os dados apresentados no gráfico 22, a maioria esmagadora dos respondentes 86% concorda total ou parcialmente com a afirmação, sendo 48% na categoria "Concordo" e 38% na categoria "Concordo totalmente". Por outro lado, 10% dos

colaboradores discordaram 7% Discordo e 3% Discordam totalmente, indicando que uma parcela da equipe percebe conflitos ou falta de respeito nas interações. Uma pequena parcela de 3% dos participantes permaneceu neutra em relação a este item.

O resultado predominante 86% de concordância é um indicador extremamente positivo para o clima organizacional da empresa. Demonstra que a vasta maioria dos colaboradores percebe um ambiente de trabalho saudável, onde a cooperação e o respeito mútuo prevalecem. O relacionamento harmonioso entre colegas é um determinante fundamental para a satisfação, a redução do estresse e o aumento da produtividade da equipe.

Esse alto índice sugere que a cultura da empresa fomenta interações positivas, o que contribui para um senso de pertencimento e coesão de grupo. A minoria que discorda 10% da amostra aponta para a existência de focos de tensão ou conflito que a gestão pode precisar endereçar pontualmente, talvez por meio de mediação ou treinamentos de comunicação interpessoal, visando garantir que o clima positivo seja universal na empresa.

Gráfico 23 – Colaboração dos pares



Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2025

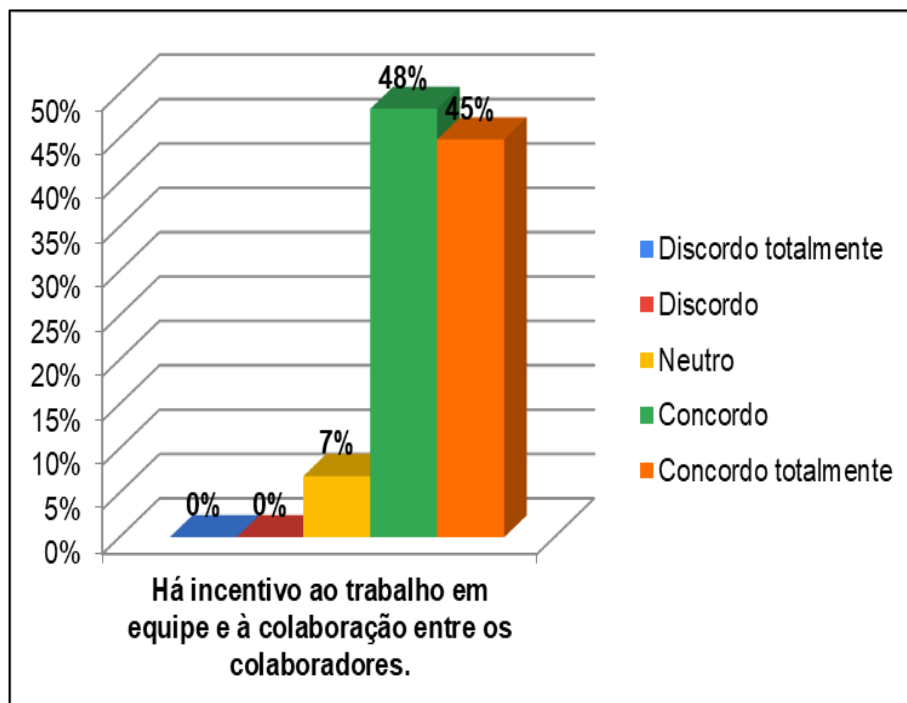
A análise da afirmativa que avaliou a percepção dos colaboradores sobre a cooperação e comunicação intersetorial revelou um resultado predominantemente positivo. Conforme os dados apresentados no gráfico 23, a maioria dos respondentes 90% expressa concordância total ou parcial com a afirmação, somando as categorias Concordo 48% e Concordo totalmente inferido em 42%. Uma minoria de 3% dos colaboradores discordou da afirmativa 0% Discordo totalmente e 3% Discordo, e uma pequena parcela de 7% dos participantes permaneceu neutra em relação a este item.

O resultado predominante 90% de concordância é um indicador muito positivo para o clima organizacional da empresa. Demonstra que a vasta maioria dos colaboradores percebe que os diferentes departamentos trabalham de forma integrada e se comunicam eficientemente. A cooperação intersetorial é um determinante fundamental para a fluidez dos processos, a resolução de problemas e a produtividade geral.

Esse alto índice sugere que a cultura da empresa fomenta um ambiente colaborativo, o que contribui para um senso de equipe e alinhamento estratégico. A baixa taxa de

discordância e a neutralidade residual 10% no total reforçam a força desse achado, indicando que a comunicação e a cooperação entre setores são pontos fortes da gestão.

Gráfico 24 – Incentivo ao trabalho em equipe



Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2025

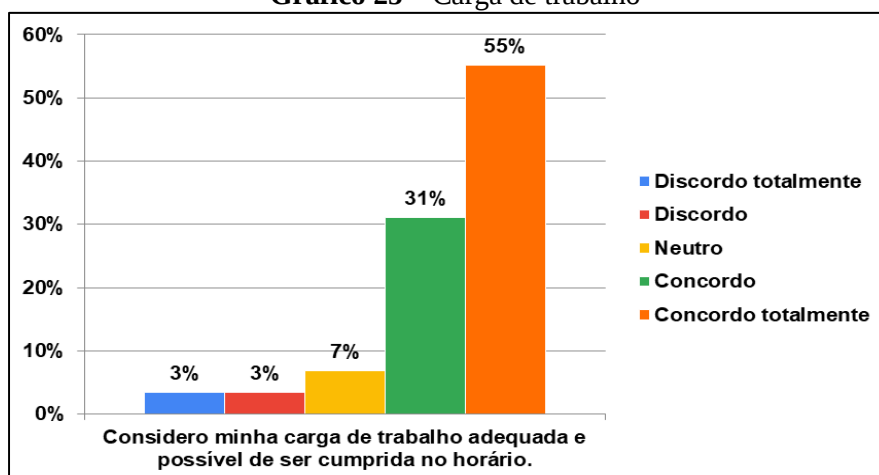
A análise da afirmativa que avaliou a percepção dos colaboradores sobre o incentivo à cooperação e ao trabalho em equipe revelou um alto grau de satisfação e concordância. Conforme os dados apresentados no gráfico 24 a maioria esmagadora dos respondentes 93% concorda total ou parcialmente com a afirmação, sendo 48% na categoria Concordo e 45% na categoria Concordo totalmente. Não houve discordância registrada 0% Discordo totalmente e 0% Discordo, indicando uma percepção unânime de que a falta de incentivo ao trabalho em equipe não é um problema na empresa. Uma pequena parcela de 7% dos participantes permaneceu neutra em relação a este item.

O resultado predominante 93% de concordância é um indicador de excelência para o clima organizacional da empresa. Demonstra que a vasta maioria dos colaboradores percebe que a cultura e a gestão fomentam ativamente a colaboração mútua. O trabalho em equipe é um determinante fundamental para a fluidez dos processos, a inovação, a satisfação no trabalho e a produtividade geral.

A ausência total de discordância é um ponto de destaque, sugerindo que este é um ponto forte consolidado da organização. A neutralidade de 7% é residual e não compromete a percepção geral extremamente positiva. Este achado reforça que a empresa possui um ambiente que suporta e incentiva a sinergia entre os funcionários, contribuindo diretamente para um clima saudável e produtivo.

f) Avaliação e remuneração - Para este determinante foram abordadas três (3) questões: 1) Meu salário e benefícios são compatíveis com a função e com o mercado; 2) Considero minha carga de trabalho adequada e possível de ser cumprida no horário; 3) A empresa respeita e valoriza o bem-estar dos funcionários.

Gráfico 25 – Carga de trabalho



Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2025

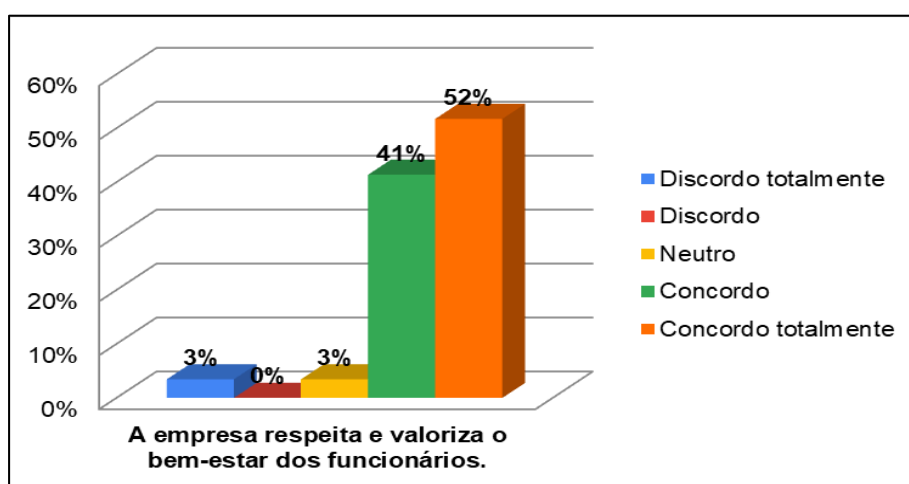
A análise da afirmativa que avaliou a percepção dos colaboradores sobre a adequação da sua carga de trabalho revelou um consenso majoritário. Conforme os dados apresentados no gráfico 25, a maioria dos respondentes 86% concorda plenamente ou em parte que sua carga de trabalho é adequada e factível de ser cumprida, somando as categorias "Concordo" 31% e Concordo totalmente 55%.

Uma minoria de 6% discordou da afirmativa 3% Discordo totalmente e 3% Discordo, indicando que uma pequena parcela da equipe percebe sua carga de trabalho como excessiva ou impossível de ser realizada dentro do prazo. 7% dos participantes permaneceram neutros em relação a este item.

O resultado predominante 86% de concordância é um indicador positivo para a gestão de recursos humanos da empresa. Uma carga de trabalho percebida como justa e manejável é um determinante crucial para prevenir o *burnout* e manter a satisfação e a produtividade dos funcionários. Esse achado sugere que, para a maioria, o volume de atividades está bem dimensionado.

Contudo, a existência de 6% de discordância e 7% de neutralidade aponta para a necessidade de investigações mais aprofundadas em setores específicos. Esses colaboradores podem estar enfrentando sobrecarga real ou dificuldades na gestão do tempo, o que pode impactar seu bem-estar e clima no trabalho, requerendo atenção pontual por parte da gestão.

Gráfico 26 – Bem estar dos Funcionários



Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2025

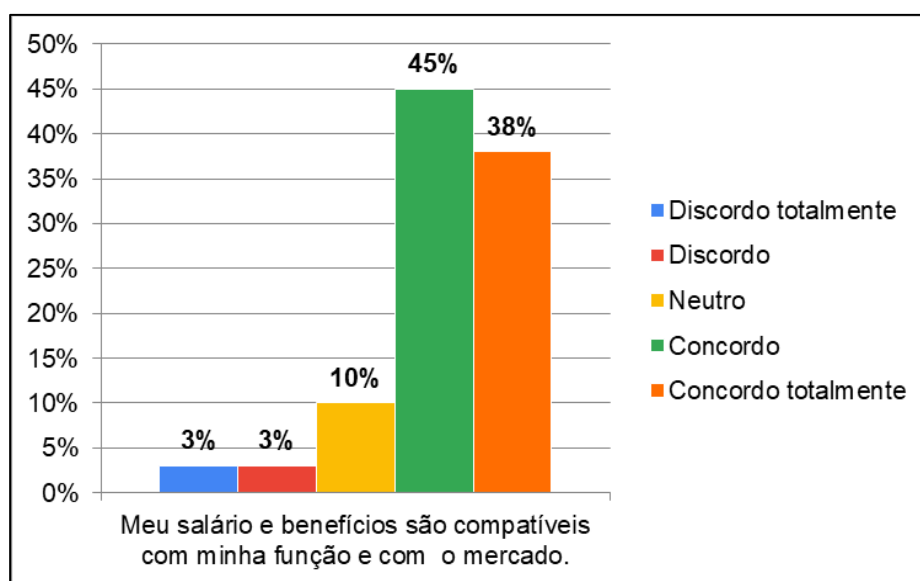
A análise da afirmativa que avaliou a percepção dos colaboradores sobre o respeito e a valorização do bem-estar por parte da empresa revelou um alto grau de satisfação e concordância. Conforme os dados apresentados no gráfico 26, 93% dos respondentes expressam concordância total ou parcial com a afirmação, sendo 41% na categoria Concordo e 52% na categoria Concordo totalmente.

Apenas 3% dos colaboradores discordaram totalmente da afirmativa, e uma pequena parcela de 3% dos participantes permaneceu neutra em relação a este item. Não houve discordância parcial 0%.

O resultado predominante 93% de concordância é um indicador de excelência para o clima organizacional da empresa. Demonstra que a vasta maioria dos colaboradores percebe a organização como ética, justa e preocupada com o bem-estar de sua equipe. O respeito e a valorização do funcionário são determinantes fundamentais para a segurança psicológica, a confiança e a satisfação no trabalho.

Esse alto índice sugere que a cultura da empresa fomenta um ambiente de dignidade e consideração mútua, o que contribui para um senso de pertencimento e bem-estar geral. A ausência de discordância parcial e a taxa mínima de discordância total reforçam a força desse achado, indicando um ponto forte consolidado da gestão é um fator que contribui positivamente para o clima de trabalho geral.

Gráfico 27 – Salário e Benefícios



Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2025

A análise da afirmativa que avaliou a percepção dos colaboradores sobre a compatibilidade de seus salários e benefícios com suas funções e o mercado revelou um resultado predominantemente positivo, embora com uma parcela considerável de neutralidade. Conforme os dados apresentados no Gráfico 27, a maioria dos respondentes (83%) expressa concordância total ou parcial com a afirmação, somando as categorias Concordo 45% e Concordo totalmente 38%.

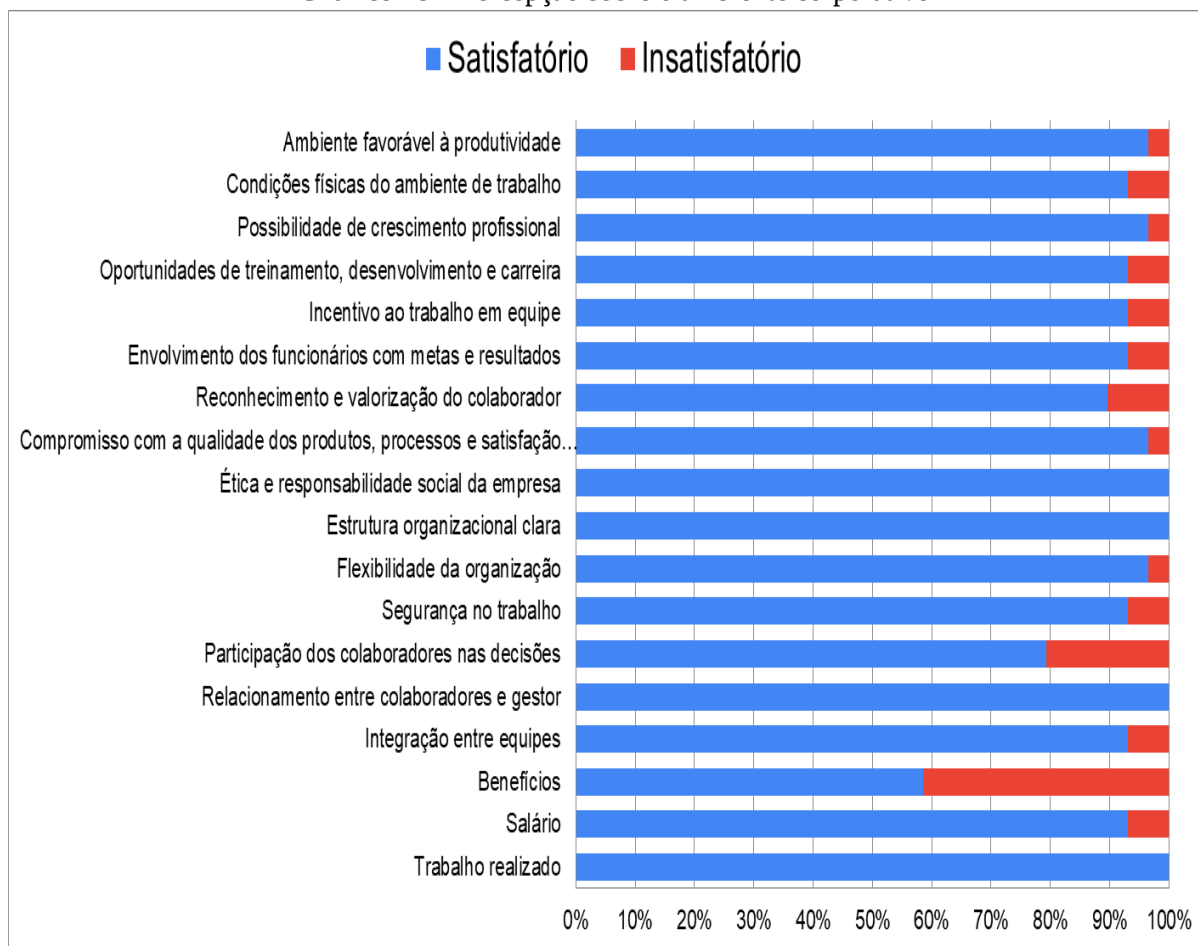
Por outro lado, 6% dos colaboradores discordaram 3% Discordo totalmente e 3% Discordam, indicando que uma parcela da equipe percebe uma incompatibilidade salarial. Uma parcela notável de 10% dos participantes permaneceu neutra em relação a este item.

O resultado predominante 83% de concordância é um indicador positivo de que a maioria dos funcionários percebe a política salarial e de benefícios como justa e alinhada com o mercado. A percepção de equidade interna e externa na remuneração é um determinante crucial para a satisfação no trabalho e a retenção de talentos.

No entanto, a existência de 6% de discordância e, principalmente, 10% de neutralidade, aponta para áreas que necessitam de atenção por parte da gestão. A neutralidade pode indicar incerteza sobre as práticas de mercado ou dúvida sobre a própria função. Os 6% de discordância sugerem a existência de casos específicos de desalinhamento salarial que devem ser investigados pontualmente. De acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg, o salário e os benefícios são fatores higiênicos: sua ausência ou inadequação gera insatisfação, mesmo que não sejam motivadores por si só. A Teoria da Equidade de Adams também sustenta que a percepção de justiça na comparação de recompensas com outros inclusive o mercado afeta diretamente a motivação e o clima organizacional.

O gráfico 28 apresenta a percepção dos colaboradores sobre os aspectos do clima organizacional que podem influenciar diretamente na produtividade no ambiente de trabalho, aponta as seguintes informações, neste contexto da análise:

Gráfico 28 – Percepção sobre o ambiente corporativo



Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2025

Os dados indicam uma predominância dos fatores considerados **satisfatórios**, com poucas áreas de insatisfação. Entende-se que o clima organizacional reflete a percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho e impacta diretamente a produtividade e a motivação. De modo geral, a maioria dos indicadores aponta para um clima

positivo, onde a maior parte da equipe sente satisfação em diversos aspectos da vida corporativa.

É possível perceber que a maioria dos colaboradores percebe positivamente e determinantes indicadores como trabalho realizado, relacionamento entre colaboradores e gestor, estrutura organizacional clara, Ética e responsabilidade social da empresa, indicando que são pontos importantes e fortes já consolidados da empresa:

Os dados também apontam dois indicadores que apresentaram um número notável de respostas insatisfatórias, sinalizando, a priori, áreas críticas que necessitam de atenção: Benefícios, que é o fator com a maior insatisfação, com mais de 40% dos colaboradores considerando-o insatisfatório, indicando que a remuneração inadequada e a falta de benefícios podem afetar o clima e a produtividade. O segundo indicador é a participação dos colaboradores nas decisões, cerca de 21% dos entrevistados expressaram insatisfação, indicando que há espaço para uma gestão mais participativa. A partir dos resultados apontados no gráfico 28 pode-se inferir que a empresa possui um ambiente de trabalho colaborativo e ético, que fomenta o engajamento.

4.3 Percepção dos Gestores sobre o Clima Dominante/Fatores Positivos e Negativos

4.3.1 Expectativas da Gestão em Relação aos Colaboradores

Buscando compreender a visão da liderança sobre o clima ideal e o papel esperado dos funcionários, a pesquisa incluiu a seguinte questão aberta direcionada aos gestores: “Quais são as expectativas que você, enquanto gestor, tem em relação aos colaboradores?” As respostas convergiram para temas centrais relacionados a comportamento, comprometimento e alinhamento estratégico.

Os relatos dos gestores indicam que a produtividade e o clima ideal estão diretamente ligados a características comportamentais e atitudinais dos colaboradores, mais do que a competências técnicas específicas. Três eixos principais emergem das falas:

a) Comprometimento e Responsabilidade: A palavra "comprometimento" aparece em todas as respostas. Isso sugere que a dedicação, a assiduidade e a responsabilidade são valores primordiais esperados pela liderança.

b) Postura Proativa e Engajamento: Há uma clara expectativa por iniciativa. Isso sugere que a gestão valoriza a autonomia e a contribuição ativa para a execução das tarefas e para o ambiente geral.

c) Comunicação e Alinhamento Estratégico: a maior parte dos gestores apontam a importância do respeito e da boa comunicação para o alinhamento com os objetivos da empresa e o zelo pela imagem da empresa e clientes. Isso reforça que a liderança espera transparência e integração, elementos cruciais para um clima saudável e estratégico.

4.3.2 Paralelo entre Percepções: Colaboradores e Gestores

A análise comparativa entre a visão dos gestores e a percepção dos colaboradores revela áreas críticas de convergência e divergência no clima organizacional da empresa escolhida para este estudo.

Com o intuito de cumprir o terceiro objetivo específico do estudo, que é traçar um paralelo entre a opinião dos colaboradores e do gestor a respeito do clima de trabalho, para tanto, a tabela 2 evidencia a visão gerencial sobre os fatores que impactam positiva e negativamente o ambiente. Os resultados dessa avaliação são detalhados a seguir.

Tabela 2 Percepção dos Gestores

FATORES POSITIVOS		
1) Distribuição de atividades	2) Transparência na comunicação dos objetivos organizacionais	3) Imagem que os colaboradores possuem da empresa
4) Segurança no trabalho	5) Satisfação dos colaboradores com as decisões da empresa	6) Estrutura organizacional clara e eficiente
7) Condições físicas do ambiente de trabalho	8) Gestão de problemas trabalhistas	9) Disciplina organizacional (grau de rigidez adequado)
10) Clareza e confiabilidade no pagamento de salários	11) Oportunidades de capacitação para os colaboradores	12) Responsabilidade ética e social da empresa
13) Integração entre os departamentos	14) Oportunidades de progressão profissional	15) Compromisso da empresa com a qualidade de produtos e satisfação do cliente
16) Tratamento ético e respeitoso dado aos colaboradores	17) Mecanismos de reconhecimento dos colaboradores	18) Preocupação da empresa em inovar e modernizar
19) Eficiência dos canais de comunicação interna	20) Valorização dos colaboradores pela empresa	21) Qualidade das estratégias da direção da empresa
22) Qualidade do relacionamento entre colaboradores e gestores	23) Engajamento dos colaboradores com metas e objetivos	24) Organização e planejamento das atividades da empresa
	25) Incentivo ao trabalho em equipe	26) Comprometimento dos colaboradores com os resultados da empresa

Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2025

4.3.2.1 Convergências na Avaliação do Clima Organizacional (Pontos de Acordo)

De modo geral, os dois grupos de respondentes estão em forte acordo sobre os pilares estruturais e relacionais do clima organizacionais, que são as principais forças da empresa como relacionamento e Liderança, pois existe um consenso quase unânime sobre a qualidade do relacionamento entre colaboradores e gestor e o tratamento ético e respeitoso. Infere-se que ambos os grupos consideram esta relação uma base sólida e saudável.

Há convergência nas respostas também sobre a estrutura e Ética, onde tanto os colaboradores quanto os gestores percebem a estrutura organizacional clara e a responsabilidade ética e social da empresa como pontos de excelência. O ambiente de Trabalho é outro indicativo de concordância entre os entrevistados, pois as condições físicas e a segurança no trabalho são avaliadas positivamente por ambas as partes, demonstrando um ambiente físico adequado.

4.3.2.2 Divergências Significativas (Pontos de Tensão ou Diferença de Visão)

O principal desalinhamento ocorre nos fatores extrínsecos e nas práticas de gestão de recompensas e influência, onde a intenção do gestor não se traduz na experiência positiva do colaborador.

O indicador Benefícios, onde apresenta maior tensão, apresenta-se como a área mais crítica. Enquanto a gestão não demonstra uma percepção coesa sobre os benefícios, 40% dos colaboradores expressam-se insatisfeitos neste aspecto. Pode-se sugerir que os gestores podem considerar os benefícios como adequados, mas o colaborador os vê como a principal fragilidade do clima.

Sobre a Participação e Comunicação, os gestores tendem a ver a transparência e a satisfação com as decisões como altas. Contudo, 20% dos colaboradores relatam insatisfação com a Participação nas decisões. Isso sugere que a comunicação é eficaz, mas a influência do colaborador no processo decisório é baixa, gerando frustração.

Outro indicador que aponta divergência no panorama geral do estudo é o Reconhecimento. A gestão considera os mecanismos de reconhecimento como satisfatórios, mas 10% dos colaboradores não sentem que o reconhecimento e a valorização são justos ou suficientes, indicando uma possível falha na execução prática ou na justiça percebida do sistema.

De modo geral, pode inferir que os gestores superestimam a eficácia das políticas de recompensa e participação, enquanto subestima o grau de insatisfação dos colaboradores nesses mesmos fatores. Este desalinhamento de percepção representa o principal obstáculo para otimizar o clima e, conseqüentemente, a produtividade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar a intrínseca relação entre o clima organizacional e a produtividade em uma empresa do setor varejista localizada em Santana-AP. Através de uma abordagem metodológica mista, que combinou a aplicação de questionários a colaboradores e gestores com entrevistas semiestruturadas, foi possível obter uma visão abrangente dos fatores que moldam o ambiente de trabalho e seus impactos no desempenho.

Os resultados da pesquisa evidenciaram que diversos aspectos do clima organizacional são percebidos de forma positiva pelos colaboradores. Fatores como a segurança no trabalho, as condições físicas do ambiente, a organização das atividades e a clareza nos processos de pagamento foram apontados como contribuintes para um clima organizacional favorável. Estes elementos, quando bem geridos, tendem a promover o engajamento e, conseqüentemente, a produtividade. Os indicadores de motivação e valorização são expressivos, com 93% dos funcionários afirmando sentirem-se motivados a dar o melhor de si diariamente e 93% concordando que a empresa respeita e valoriza o seu bem-estar. Além disso, a cultura de colaboração é um ponto forte consolidado, visto que 93% percebem incentivo ao trabalho em equipe e 89% confirmam a existência de cooperação e comunicação eficiente entre os diferentes setores da organização.

A percepção geral de que a empresa é um bom lugar para trabalhar, a clareza nas metas e objetivos, o senso de impacto do desempenho individual nos resultados organizacionais, a confiança na liderança para compartilhamento de informações, o apoio do gestor imediato, as oportunidades de desenvolvimento e capacitação, e um ambiente que favorece a concentração e a produtividade, são indicadores de que a organização possui pontos fortes significativos em sua gestão de pessoas.

Por outro lado, a análise revelou que a política de benefícios oferecidos pela empresa foi identificada como o principal ponto de insatisfação. Tanto colaboradores quanto gestores

reconheceram esta área como uma fragilidade organizacional. As principais insatisfações recaem sobre o Salário, 25% dos entrevistados, Benefícios, cerca de 20% e a Participação dos colaboradores nas decisões, cerca de 18%. A percepção de que o salário e os benefícios podem não ser totalmente compatíveis com a função e o mercado, apesar de a maioria dos colaboradores expressarem concordância com a adequação da carga de trabalho, indica uma necessidade de foco em políticas de remuneração mais competitivas e na implementação de uma cultura mais participativa. Além disso, a participação dos colaboradores nas decisões e o reconhecimento e valorização do trabalho surgiram como pontos que, embora com percepções majoritariamente positivas, apresentaram uma parcela de discordância e neutralidade que sugerem que este deve ser o foco de futuras intervenções estratégicas para manter a retenção de talentos e o engajamento em níveis elevados.

A comparação entre as percepções de colaboradores e gestores destacou convergências importantes em relação ao relacionamento interpessoal, à liderança, à estrutura organizacional, à ética e à segurança no trabalho. No entanto, divergências significativas foram observadas nos fatores extrínsecos, como benefícios, e em práticas de gestão de recompensas e participação. Os gestores tendem a superestimar a eficácia das políticas de recompensa e participação, enquanto subestimam o grau de insatisfação dos colaboradores nesses aspectos. Este desalinhamento de percepção emerge como um obstáculo principal para a otimização do clima organizacional e, por consequência, da produtividade.

Este estudo possui limitações inerentes ao seu escopo. Primeiramente, a pesquisa concentrou-se em uma única empresa do setor varejista, o que restringe a generalização dos resultados para outras organizações ou setores. Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos comparativos, envolvendo diferentes empresas do varejo ou de outros setores, a fim de verificar a aplicabilidade dos achados. Outra sugestão é a utilização de métodos longitudinais para acompanhar a evolução do clima organizacional e da produtividade ao longo do tempo. Recomenda-se, ainda, a investigação aprofundada da relação entre políticas de benefícios específicos e a retenção de talentos neste setor.

Em suma, este estudo confirma a relação direta e significativa entre o clima organizacional e a produtividade. Um ambiente de trabalho positivo, que promove o bem-estar, o engajamento e o reconhecimento, é fundamental para os alcances de melhores resultados organizacionais. É essencial que as organizações invistam continuamente em práticas de gestão de pessoas que não apenas atendam às expectativas dos trabalhadores, mas que também estejam alinhadas com a realidade e as necessidades percebidas por todos os níveis da empresa. A atenção aos pontos de fragilidade identificados, especialmente no que tange à política de benefícios e à participação nas decisões, é crucial para consolidar um clima organizacional robusto, motivador e que impulse a produtividade de forma sustentável.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, A. F. F. et al. O impacto do clima organizacional na produtividade: um estudo de caso numa agência bancária. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 95-110, jan./abr. 2011. Disponível em: <https://revistas.unibh.br/dcjpg/article/view/95>. Acesso em: 18 set. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel do talento humano nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

FERNANDES, D. S. et al. Clima organizacional e desempenho dos colaboradores: evidências em empresas brasileiras. **RAUSP Management Journal**, São Paulo, v. 58, n. 2, p. 145-160, abr./jun. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/RAUSP-2023-0154>.

JOHNSON, T.; WANG, H. Organizational climate and employee performance: a cross-cultural study. **Journal of Organizational Behavior**, Londres, v. 41, n. 8, p. 1123-1138, ago. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2495>.

LUZ, Maria Cecília de Arruda. **Produtividade e desempenho organizacional**: conceitos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, L. P.; ALMEIDA, R. G. O impacto do clima organizacional na produtividade em empresas do setor varejista. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 77-95, jan./mar. 2022. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4132>.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Atlas, 1995.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

SILVA, Priscila Bezerra da. **Clima organizacional e sua influência na produtividade**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/138>. Acesso em: 18 set. 2025.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO – PERCEPÇÃO DO GESTOR SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL

Instruções:

Para cada item, marque (+) se considerar SATISFATÓRIO, (-) se considerar INSATISFATÓRIO ou (N/A) se a questão NÃO SE APLICAR à sua realidade. Responda de forma sincera; as informações serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e tratadas de forma confidencial.

Condições de Trabalho

Fator a ser Avaliado	+	-	N/A
Distribuição de atividades	()	()	()
Salário aplicado de forma justa	()	()	()
Benefícios oferecidos pela empresa	()	()	()
Segurança no trabalho	()	()	()
Condições físicas do ambiente de trabalho	()	()	()
Clareza e confiabilidade no pagamento de salários	()	()	()

Gestão e Liderança

Fator a ser Avaliado	+	-	N/A
Integração entre os departamentos	()	()	()
Tratamento ético e respeitoso dado aos colaboradores	()	()	()
Eficiência dos canais de comunicação interna	()	()	()

Qualidade do relacionamento entre colaboradores e gestores	()	()	()
Transparência na comunicação dos objetivos organizacionais	()	()	()
Satisfação dos colaboradores com as decisões da empresa	()	()	()
Gestão de problemas trabalhistas	()	()	()

Desenvolvimento e Reconhecimento

Fator a ser Avaliado	+	-	N/A
Oportunidades de capacitação para os colaboradores	()	()	()
Oportunidades de progressão profissional	()	()	()
Existência de mecanismos de reconhecimento dos colaboradores	()	()	()
Participação dos colaboradores nas decisões	()	()	()
Valorização dos colaboradores pela empresa	()	()	()
Engajamento dos colaboradores com metas e objetivos	()	()	()
Incentivo ao trabalho em equipe	()	()	()

Imagem e Estratégia Organizacional

Fator a ser Avaliado	+	-	N/A
Imagem que os colaboradores possuem da empresa	()	()	()
Imagem que os clientes possuem da empresa	()	()	()
Estrutura organizacional clara e eficiente	()	()	()
Disciplina organizacional (grau de rigidez adequado)	()	()	()
Responsabilidade ética e social da empresa	()	()	()
Compromisso da empresa com a qualidade de produtos e satisfação do cliente	()	()	()
Preocupação da empresa em inovar e modernizar	()	()	()
Qualidade das estratégias da direção da empresa	()	()	()
Organização e planejamento das atividades da empresa	()	()	()
Comprometimento dos colaboradores com os resultados da empresa	()	()	()
Ritmo de execução das atividades	()	()	()

Questão Aberta:

Quais são as expectativas que você, enquanto gestor, tem em relação aos colaboradores?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

Dados Sociodemográficos

As informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e tratadas de forma sigilosa. Não é necessário se identificar. Por favor, marque a alternativa que melhor representa sua situação.

1.Sexo:

☐ Masculino ☐ Feminino

2. Cargo/Função na Empresa: _____

3.Cor/Etnia:

☐ Branca ☐ Preta ☐ Parda ☐ Indígena

4. Faixa Etária:

() 18 a 30 anos
() 31 a 40 anos
() 41 a 50 anos
() 51 a 60 anos
() Acima de 60 anos

5. Estado Civil:

() Solteiro () Divorciado

() Casado () Viúvo/Outros: _____

6. Grau de Escolaridade:

☐ Ensino Fundamental Incompleto	☐ Superior Incompleto
☐ Ensino Fundamental Completo	☐ Superior Completo
☐ Ensino Médio Incompleto	☐ Pós-Graduação Incompleta
☐ Ensino Médio Completo	☐ Pós-Graduação Completa

7. Tempo de Serviço na Empresa:

() Menos de 1 ano () Entre 4 e 10 anos

() Entre 1 e 3 anos () Mais de 10 anos

8. Nível de Satisfação no Trabalho:

() 1 – Muito insatisfeito
 () 2 – Insatisfeito
 () 3 – Neutro / Indiferente

() 4 – Satisfeito
 () 5 – Muito satisfeito

Percepção do Clima Organizacional

Instruções: Leia cada afirmativa com atenção e marque apenas uma alternativa que melhor representa sua percepção.

Escala:

(1) Discordo totalmente | (2) Discordo | (3) Neutro | (4) Concordo | (5) Concordo totalmente

Afirmativa	1	2	3	4	5
Considero a empresa um bom lugar para trabalhar.	()	()	()	()	()
Sinto-me seguro(a) para expressar minhas ideias e opiniões no ambiente de trabalho.	()	()	()	()	()
Acho justa a distribuição das tarefas entre os colaboradores.	()	()	()	()	()
Considero minha carga de trabalho adequada e possível de ser cumprida no horário.	()	()	()	()	()
Meu salário e benefícios são compatíveis com minha função e com o mercado.	()	()	()	()	()
Tenho acesso aos recursos e ferramentas necessários para executar meu trabalho com qualidade.	()	()	()	()	()
O relacionamento entre os colegas de trabalho é harmonioso e Respeitoso.	()	()	()	()	()
Há cooperação e comunicação entre os setores da empresa.	()	()	()	()	()
A liderança compartilha informações importantes e mantém os colaboradores bem informados.	()	()	()	()	()
Meu gestor imediato me motiva e apoia no desenvolvimento das minhas atividades.	()	()	()	()	()
A empresa oferece treinamentos e oportunidades de	()	()	()	()	()

capacitação para melhorar meu desempenho.					
Recebo feedback sobre o meu desempenho de forma clara e construtiva.	()	()	()	()	()
Sinto que meu trabalho é reconhecido e valorizado.	()	()	()	()	()
Tenho autonomia para tomar decisões relacionadas às minhas atividades.	()	()	()	()	()
As metas e objetivos da empresa são claros e possíveis de serem atingidos.	()	()	()	()	()
O ambiente de trabalho favorece a concentração e a produtividade.	()	()	()	()	()
Há incentivo ao trabalho em equipe e à colaboração entre os colaboradores.	()	()	()	()	()
A empresa respeita e valoriza o bem-estar dos funcionários.	()	()	()	()	()
Sinto-me motivado(a) a dar o meu melhor todos os dias.	()	()	()	()	()
Percebo que meu desempenho impacta diretamente os resultados da empresa.	()	()	()	()	()

Questão Aberta:

Quais sugestões você pode oferecer para melhorar o clima organizacional e aumentar a produtividade na empresa?

APÊNDICE C – AVALIAÇÃO DE ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

Instruções: Para cada item, marque com um X se considera Satisfatório ou Insatisfatório.

Aspecto a ser avaliado	Satisfatório	Insatisfatório
Trabalho realizado	()	()
Salário	()	()
Benefícios	()	()
Integração entre equipes	()	()
Relacionamento entre colaboradores e gestor	()	()
Participação dos colaboradores nas decisões	()	()
Segurança no trabalho	()	()
Flexibilidade da organização	()	()
Estrutura organizacional clara	()	()
Ética e responsabilidade social da empresa	()	()
Compromisso com a qualidade dos produtos, processos e satisfação do cliente	()	()
Reconhecimento e valorização do colaborador	()	()
Envolvimento dos funcionários com metas e resultados	()	()
Incentivo ao trabalho em equipe	()	()
Oportunidades de treinamento, desenvolvimento e carreira	()	()
Possibilidade de crescimento profissional	()	()
Condições físicas do ambiente de trabalho	()	()
Ambiente favorável à produtividade	()	()