



Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília  
*Campus Brasília*  
Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais

**CLIMA ORGANIZACIONAL:  
Estudo de caso em empresa privada**

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia  
em Processos Gerenciais do Campus Brasília do Instituto  
Federal de Brasília, com intuito da conclusão do curso de tecnólogo.

Orientador(a): Me. André Luiz Dias.

LORRANA VITÓRIA DOS SANTOS DE SOUSA  
THAIS OLIVEIRA DOS SANTOS

**Brasília**  
**2025**

S725 Sousa, Lorrana Vitória dos Santos de.

Clima organizacional: estudo de caso em empresa privada. / Lorrana Vitória dos Santos de Sousa ; Thais Oliveira dos Santos. – Brasília, 2025.  
30 f. : il. color.

Orientador: André Luiz dias.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília, Tecnologia em Processos Gerenciais, 2025.

1. Clima organizacional. 2. Motivação. 3. Produtividade. 4. Administração de Pessoal. I. Santos, Thais Oliveira dos. II. Dias, André Luiz. (orient.). III. Título.

CDU 005.32

*Elaborado com os dados fornecidos pelo autor.*

## RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) discute a relevância do ambiente de trabalho e como ele afeta a motivação e a produtividade dos colaboradores em empresas privadas. O objetivo da pesquisa é avaliar o clima organizacional e identificar medidas de melhoria para fomentar um ambiente de trabalho positivo.

A pesquisa foi conduzida em uma empresa privada, empregando questionários e entrevistas como ferramentas para a coleta de dados. A teoria de motivação de Herzberg e Maslow, juntamente com os conceitos de clima organizacional, serviram de base para a análise dos dados.

Os resultados indicam que um ambiente de trabalho positivo está associado à satisfação dos colaboradores, aumento da produtividade e retenção de talentos. Foram identificadas medidas de melhoria para fomentar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

**Palavras-chave:** Clima organizacional, Motivação, Produtividade, Administração de Pessoal.

## ABSTRACT

This Final Course Project (TCC) discusses the relevance of the work environment and how it affects the motivation and productivity of employees in private companies. The objective of the research is to evaluate the organizational climate and identify improvement measures to foster a positive work environment.

The research was conducted in a private company, employing questionnaires and interviews as tools for data collection. Herzberg and Maslow's motivation theory, along with the concepts of organizational climate, served as the basis for data analysis.

The results indicate that a positive work environment is associated with employee satisfaction, increased productivity, and talent retention. Improvement measures were identified to foster a healthier and more productive work environment.

**Keywords:** Organizational Climate, Motivation, Productivity, Personnel Management.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1</b>	<b>Contextualização.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2</b>	<b>Problema de pesquisa.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivos Gerais.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4</b>	<b>Justificativa.....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1</b>	<b>Administração nas organizações privadas.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2</b>	<b>Gestão de pessoas nas empresas privadas.....</b>	<b>8</b>
<b>2.3</b>	<b>Motivação no trabalho: Herzberg e Maslow.....</b>	<b>9</b>
<b>2.4</b>	<b>Clima Organizacional.....</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>10</b>
<b>3.1</b>	<b>Organização pesquisada.....</b>	<b>11</b>
<b>3.2</b>	<b>Instrumentos de coleta de dados.....</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>5</b>	<b>AÇÕES DE MELHORIAS.....</b>	<b>25</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>26</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>29</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

O clima organizacional é um fator essencial para o bom funcionamento e para os resultados de qualquer empresa. Ele representa a percepção que os colaboradores têm sobre o ambiente de trabalho, refletindo aspectos como relacionamento interpessoal, estilo de liderança, políticas internas e oportunidades de crescimento. Segundo Chiavenato (2014), o clima organizacional corresponde ao “ambiente humano e psicológico” que caracteriza a organização em um dado momento, influenciando diretamente a motivação e o desempenho das pessoas.

Conforme Robbins (2016), um clima positivo, baseado em confiança, comunicação aberta e reconhecimento, tende a gerar maior engajamento e comprometimento dos colaboradores e destaca que um ambiente organizacional saudável promove satisfação, reduz conflitos e aumenta a produtividade. Em contrapartida, um clima negativo pode gerar insatisfação, absenteísmo e alta rotatividade, prejudicando o alcance dos objetivos empresariais.

A análise do clima organizacional é, portanto, uma ferramenta estratégica de gestão, pois permite identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria dentro da empresa. Como aponta Luz (2003), conhecer o clima organizacional significa compreender a percepção das pessoas sobre as práticas de gestão e o quanto essas práticas estão alinhadas às suas expectativas e necessidades.

Com base nessa análise, espera-se oferecer subsídios à gestão para o desenvolvimento de práticas que valorizem o capital humano e fortaleçam a qualidade do ambiente de trabalho, contribuindo para o crescimento sustentável da organização e para a satisfação de seus colaboradores.

### **1.1 Contextualização**

As empresas privadas operam em um ambiente competitivo e dinâmico, onde a eficácia, a inovação e o rendimento humano são fundamentais para a preservação do desempenho organizacional. Nesse cenário, o clima organizacional tem um papel estratégico, afetando diretamente o comportamento, a motivação e o engajamento dos colaboradores.

O clima organizacional refere-se à maneira como os colaboradores enxergam o ambiente de trabalho e as práticas de gestão implementadas pela empresa (Chiavenato, 2014; Luz, 2003). Ele atua como um sinalizador do grau de envolvimento e contentamento dos funcionários, refletindo elementos como a qualidade das relações

interpessoais, clareza dos objetivos, valorização do desempenho e eficácia da comunicação interna.

Um ambiente de trabalho positivo está ligado ao crescimento da produtividade, à retenção de talentos e ao estímulo à inovação. Por outro lado, um ambiente de trabalho negativo pode levar a questões como absenteísmo, alta rotatividade e diminuição do desempenho, tanto individual quanto coletivo.(Robbins; Judge 2017)

A gestão de pessoas é essencial para criar e manter um ambiente de trabalho saudável. A criação de um ambiente de trabalho positivo é influenciada por práticas como liderança humanizada, programas de desenvolvimento profissional, feedback constante, comunicação transparente e reconhecimento dos funcionários. Portanto, entender e gerenciar o clima organizacional é fundamental para que as empresas privadas obtenham resultados sustentáveis, fomentando o bem-estar, a motivação e a performance no local de trabalho.

## **1.2 Problema de pesquisa**

Como os trabalhadores de uma empresa privada percebem o clima organizacional?

Este estudo tem como objetivo analisar a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, considerando aspectos como relações interpessoais, comunicação interna, reconhecimento, estilo de liderança e práticas de gestão (Chiavenato, 2014; Luz, 2003). Os resultados sugerem que os funcionários veem o clima organizacional de maneira majoritariamente positiva, com ênfase na comunicação interna, no reconhecimento profissional e nas oportunidades de crescimento como elementos essenciais. Além disso, o papel da gestão de pessoas na construção de um ambiente de trabalho positivo é analisado por meio de iniciativas que fomentam uma liderança eficaz, comunicação clara e reconhecimento profissional.

## **1.3 - Objetivos**

1.3.1 - Geral: Analisar como os trabalhadores de uma empresa privada percebem o clima organizacional.

## **1.4 Justificativa**

Analisar o clima organizacional em empresas privadas é essencial, uma vez que sua qualidade afeta diretamente a motivação, o engajamento e o desempenho dos colaboradores. De acordo com Chiavenato (2014) e Luz (2003), a avaliação do clima organizacional possibilita entender a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, considerando fatores como políticas internas, relações interpessoais, estilo de liderança, comunicação e valorização profissional. Essas percepções refletem o grau de contentamento dos funcionários e influenciam sua produtividade e permanência na empresa.

Ademais, a análise do clima organizacional fornece recursos práticos para que gestores e líderes aprimorem a gestão de pessoas, fomentando ambientes mais colaborativos, motivadores e saudáveis. Um ambiente positivo promove a retenção de talentos, a inovação e a eficiência nas operações, contribuindo para o aumento da competitividade e da sustentabilidade das empresas (Chiavenato, 2014; Robbins, 2005; Luz, 2003).

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa aprofunda a compreensão da conexão entre clima organizacional e desempenho, expandindo o conhecimento teórico e servindo como base para estudos futuros e práticas de gestão focadas no bem-estar e na eficácia organizacional.

Para a empresa em questão, os achados desta pesquisa podem atuar como uma ferramenta diagnóstica relevante, possibilitando a identificação de aspectos positivos e negativos relacionados ao clima organizacional. Com base nessa avaliação, a empresa será capaz de criar estratégias mais eficazes focadas em melhorar a comunicação interna, fortalecer as relações interpessoais, aprimorar o estilo de liderança e valorizar os colaboradores. Assim, o estudo auxilia na tomada de decisões gerenciais mais eficazes, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho mais satisfatório, produtivo e alinhado aos objetivos da organização, o que, por sua vez, melhora o desempenho geral da empresa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Administração nas organizações privadas**

O principal objetivo da administração em empresas privadas é coordenar esforços, recursos e pessoas para alcançar as metas da organização. De acordo com

Chiavenato (2014), administrar é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos organizacionais de forma eficiente e eficaz, visando alcançar metas previamente definidas. Assim, a gestão é encarregada de organizar processos, direcionar comportamentos e criar condições apropriadas para o desempenho humano.

Com o passar do tempo, a gestão moderna em empresas privadas passou de modelos centralizados e mecanicistas para abordagens mais colaborativas, valorizando o papel do ser humano e a flexibilidade em face das mudanças contínuas do mercado. Robbins e Coulter (2018) ressaltam que, nas organizações atuais, os gestores precisam equilibrar a eficiência operacional com a capacidade de inovação, entendendo que o sucesso empresarial está diretamente ligado ao engajamento e à motivação dos colaboradores.

Nesse cenário, a cultura organizacional desempenha um papel fundamental. Segundo Schein (2009), a cultura organizacional é composta por um conjunto de pressupostos básicos, valores, crenças e práticas que um grupo desenvolve e compartilha ao longo do tempo, guiando a forma como seus integrantes percebem, pensam e respondem aos desafios internos e externos. Em empresas privadas, a cultura se reflete em regras, políticas internas, padrões de comportamento, estilo de liderança e práticas diárias, afetando diretamente a integração das equipes, o alinhamento estratégico e a maneira como os colaboradores vêem seu papel na organização.

O clima organizacional, além da cultura, reflete a percepção dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho e às práticas de gestão experimentadas no dia a dia. Segundo Chiavenato (2014), o clima é o “ambiente psicológico” que define a organização em um dado momento, influenciando a motivação, o bem-estar e o rendimento das pessoas. Luz (2003) acrescenta que o clima organizacional espelha o grau de satisfação dos colaboradores em relação a fatores como liderança, comunicação interna, reconhecimento, relações interpessoais e condições de trabalho.

A cultura e o clima organizacional exercem um papel fundamental na eficácia da gestão em empresas privadas. Uma cultura sólida e alinhada aos propósitos da empresa promove a integração dos funcionários e o aprimoramento de práticas consistentes (Schein, 2010; Chiavenato, 2014). Nesse cenário, um ambiente de trabalho positivo promove a cooperação, diminui conflitos, fomenta a criatividade e estabelece condições propícias para alcançar os objetivos da organização (Robbins, 2005; Luz, 2003). Em contrapartida, culturas desestruturadas e ambientes organizacionais negativos podem

levar à desmotivação, absenteísmo, alta rotatividade e queda no desempenho das equipes (Chiavenato, 2014; Robbins, 2005).

Nesse contexto, a administração nas empresas privadas procura combinar resultados econômicos e sociais, dando prioridade não só ao lucro, mas também ao crescimento humano, ao bem-estar dos funcionários e à sustentabilidade da organização. Bergamini (2019) enfatiza que gerenciar pessoas e processos de forma equilibrada é essencial para criar empresas saudáveis, competitivas e que respeitam seus valores.

Portanto, entender e administrar corretamente a cultura e o clima organizacional é essencial para criar ambientes de trabalho produtivos, motivadores e que atendam às demandas atuais das empresas.

## **2.2 Gestão de pessoas nas empresas privadas**

A gestão de pessoas é essencial para criar um clima organizacional positivo nas empresas privadas. O clima organizacional diz respeito à forma como os funcionários percebem o ambiente de trabalho, o que afeta diretamente seu bem-estar, motivação e desempenho. Segundo Chiavenato (2020), as condições ambientais às quais as pessoas estão expostas têm um forte impacto no comportamento e desempenho delas nas organizações.

Gil (2019) afirma que o desempenho individual e coletivo tende a ser maior quando o ambiente de trabalho estimula confiança, reconhecimento e oportunidades de aprendizado. Dessa forma, um ambiente de trabalho saudável é favorecido por práticas empresariais que incentivam relações interpessoais positivas, suporte da liderança e tratamento equitativo.

Nesse contexto, políticas como valorização profissional, programas de formação e mecanismos de reconhecimento são fundamentais para reforçar a sensação de justiça e pertencimento entre os funcionários. Marras (2016) enfatiza que um clima organizacional favorável se desenvolve quando a empresa é capaz de conciliar suas exigências com as necessidades das pessoas, criando um ambiente pautado no respeito, na colaboração e no engajamento.

O clima também é fortemente afetado por uma comunicação interna eficaz. A confiança no ambiente de trabalho é fortalecida pela transparência e pela troca constante de feedbacks. Segundo Bergamini (2018), a maneira como os funcionários se envolvem

com os objetivos da empresa está diretamente ligada à forma como enxergam a postura dos líderes, principalmente em relação à transparência e ao cuidado nas relações.

### **2.3 Motivação no trabalho: Herzberg e Maslow**

Nesse contexto, políticas como valorização profissional, programas de formação e mecanismos de reconhecimento são fundamentais para reforçar a sensação de justiça e pertencimento entre os funcionários. Marras (2016) enfatiza que um clima organizacional favorável se desenvolve quando a empresa é capaz de conciliar suas exigências com as necessidades das pessoas, criando um ambiente pautado no respeito, na colaboração e no engajamento.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades, apresentada por Maslow (1943), demonstra que, conforme as necessidades fundamentais são atendidas, as pessoas começam a procurar níveis mais altos de satisfação, como reconhecimento e autorrealização. No contexto empresarial, atender a essas demandas afeta diretamente a visão dos funcionários em relação ao clima organizacional, influenciando emoções como segurança, reconhecimento e confiança (Oliveira et al., 2019).

Ao elaborar a Teoria dos Dois Fatores, Herzberg (1966) fez uma distinção entre fatores de higiene, que incluem condições de trabalho, remuneração e políticas internas, e fatores motivacionais, que englobam responsabilidade, crescimento e reconhecimento. Santos et al. (2023) afirmam que, embora os fatores de higiene não sejam motivadores, eles são fundamentais para prevenir a insatisfação e, assim, ajudam a criar um ambiente de trabalho mais estável e saudável. Por outro lado, os fatores motivacionais, quando existentes, aumentam a satisfação e o envolvimento, melhorando de forma positiva o clima percebido pelos funcionários.

Assim, as teorias de Maslow e Herzberg mostram que o clima organizacional não se baseia apenas em condições materiais, mas também em como a empresa incentiva a valorização, o crescimento e o desenvolvimento humano. Entender esses fatores ajuda as empresas a criar ambientes que promovem o bem-estar e o desempenho dos colaboradores.

### **2.4 Clima Organizacional**

O clima organizacional pode ser definido como a forma como os funcionários percebem o ambiente de trabalho. Isso reflete as práticas de gestão, a qualidade das

relações interpessoais e a maneira como a empresa valoriza e reconhece seus funcionários. Chiavenato (2014) descreve o clima organizacional como o conjunto de percepções que os membros de uma organização compartilham a respeito de suas políticas, práticas e relações internas. Luz (2003) acrescenta que o clima é o “termômetro” da satisfação e do engajamento, refletindo o quanto os funcionários se sentem motivados e parte do ambiente de trabalho.

Um ambiente de trabalho positivo promove a colaboração, o engajamento e a eficiência. Por outro lado, um ambiente negativo pode levar ao absenteísmo, à rotatividade e à diminuição do desempenho. Robbins (2016) destaca que o clima é um indicador crucial da saúde da organização e deve ser monitorado regularmente pelos gestores.

Nesse processo, a liderança desempenha um papel crucial. Líderes que adotam uma gestão humanizada, baseada em empatia e comunicação, geralmente promovem ambientes mais colaborativos e inspiradores, favorecendo o bem-estar e a obtenção de resultados (Bergamini, 2018).

Assim, compreender e zelar pelo clima organizacional é uma estratégia fundamental para as empresas privadas que almejam não só resultados financeiros, mas também a criação de ambientes de trabalho saudáveis e duradouros.

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo é classificado como descritivo e aplicado, com uma abordagem principalmente quantitativa e um recorte transversal. Seu objetivo é examinar as percepções dos funcionários em relação ao clima organizacional. Os resultados alcançados oferecem suporte prático para aprimorar o ambiente de trabalho e o desempenho da organização.

O questionário aplicado é fundamentado pelas teorias clássicas e contemporâneas sobre clima organizacional, pois as perguntas tratam de fatores que são amplamente discutidos na literatura, como ambiente de trabalho, comunicação, liderança, motivação, reconhecimento, desenvolvimento profissional e remuneração.

As condições de trabalho e a recepção dos funcionários estão em consonância com a ideia de clima organizacional apresentada por Luz (2003) e Robbins (2016), que enfatizam o impacto do ambiente interno nas percepções individuais. Chiavenato (2014) e Schein (2009) discutem os aspectos da comunicação interna, destacando-a como um componente fundamental para um ambiente organizacional positivo.

Os elementos associados à motivação, engajamento e reconhecimento estão relacionados às teorias de Maslow (1943), Herzberg (apud Santos et al., 2023) e Bergamini (2018). Chiavenato (2014) e Marras (2016) apoiam o desenvolvimento profissional, enquanto Schein (2009), Robbins (2016) e Herzberg abordam os aspectos de liderança e remuneração, destacando sua importância na formação do clima organizacional.

### **3.1 Organização pesquisada**

A escolha da organização pesquisada ocorreu em razão da facilidade de acesso às informações e da possibilidade de contribuir para a melhoria do clima organizacional, não se restringindo apenas ao setor técnico analisado, mas visando impactos positivos para toda a empresa.

A organização está localizada em Brasília/DF, na região do Lago Norte, e atua nos segmentos de Educação e Tecnologia. Classificada como empresa de médio porte, possui 61 colaboradores e quatro sócios majoritários. Seu foco está direcionado à melhoria da educação brasileira por meio da inovação, destacando-se na formação de educadores, no desenvolvimento de soluções e na implantação de tecnologias educacionais.

A empresa desenvolve metodologias voltadas à formação de professores e gestores escolares, com o objetivo de demonstrar o potencial das tecnologias digitais aplicadas ao contexto educacional e aos processos de gestão, especialmente por meio do uso de aplicativos em nuvem do Google Workspace.

A missão, os valores e o posicionamento institucional integram o DNA organizacional, orientando sua cultura e suas práticas. A missão consiste em atuar em prol de uma cultura criativa e transformadora nos ambientes de ensino e aprendizagem. Seu posicionamento baseia-se no uso da inteligência e das tecnologias educacionais como referência na transformação dos ambientes educacionais.

### **3.2 Instrumentos de coleta de dados**

Para atingir os objetivos estabelecidos neste estudo sobre clima organizacional em uma empresa privada do setor de Educação e Tecnologia, elaborou-se um questionário digital utilizando a plataforma Google Forms, direcionado exclusivamente aos colaboradores do Departamento Técnico.

O instrumento de pesquisa consistiu em 21 perguntas, principalmente de natureza fechada e baseadas em escalas de concordância. Isso permitiu medir as percepções dos colaboradores e avaliar o clima organizacional de maneira objetiva. As escalas de resposta empregadas variaram de acordo com a natureza da pergunta, abrangendo opções dicotômicas (sim ou não), escalas de frequência (sempre, frequentemente, às vezes, raramente e nunca) e escalas de avaliação (muito bom, bom, regular, ruim e muito ruim). Além disso, o formulário incluía um campo para perguntas abertas, permitindo que os participantes fornecessem sugestões, comentários ou observações relevantes para o contexto do estudo. O questionário abordou temas relacionados à comunicação interna, relações interpessoais, reconhecimento profissional, estilo de liderança e práticas de gestão.

O questionário foi disponibilizado aos oito membros que compõem o Departamento Técnico, e a eles foi disponibilizada a pesquisa, constituindo assim a população total considerada no estudo. O período de aplicação ocorreu entre 6 e 10 de outubro de 2025, garantindo tempo suficiente para que todos os colaboradores participassem. Como resultado, foram recebidas oito respostas, representando 100% da amostra, garantindo assim oitenta por cento de representatividade do setor em análise.

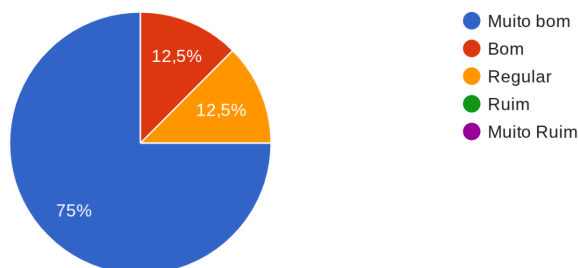
A metodologia empregada nesta pesquisa é de predominantemente quantitativa, integrando componentes quantitativos, oriundos das perguntas fechadas, e elementos qualitativos, resultantes das respostas abertas. Essa integração possibilitou uma análise mais completa, incluindo tanto a avaliação objetiva das percepções dos colaboradores quanto a interpretação de suas vivências e recomendações individuais.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste capítulo, os resultados derivados da aplicação do questionário aos funcionários da empresa em estudo são apresentados e discutidos. Com os dados coletados, é possível entender como os funcionários percebem o clima organizacional, levando em conta fatores como comunicação interna, relações interpessoais, liderança, reconhecimento e condições de trabalho. A análise dos resultados possibilita a identificação de aspectos positivos e áreas de melhoria no ambiente de trabalho, contribuindo para reflexões que ajudem na formulação de estratégias para melhorar o clima organizacional.

### Figura 1 - Percepção dos colaboradores sobre ambiente de trabalho e condições:

Como você avaliaria o ambiente físico de trabalho?  
8 respostas



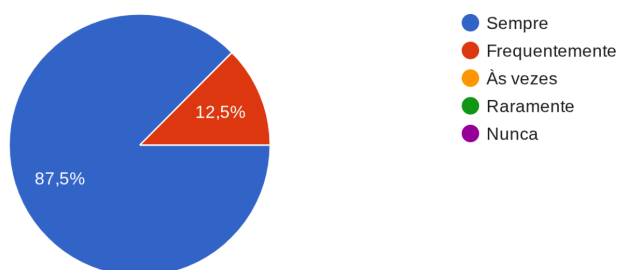
Fonte: Resultados da pesquisa.

A análise do ambiente físico de trabalho revelou que a maioria dos colaboradores da empresa tem uma percepção positiva. Dos participantes, (75%) consideraram o ambiente "muito bom", (12,5%) o classificaram como "bom" e (12,5%) como "regular". Essas informações sugerem que a empresa proporciona condições físicas apropriadas para a realização das atividades, o que favorece o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

Apesar de a maioria das respostas ser positiva, a porcentagem que avaliou o ambiente como "regular" indica que ainda há elementos que podem ser melhorados, como a disposição dos espaços, ergonomia e conforto ambiental. As percepções menos favoráveis devem ser levadas em conta, uma vez que afetam o ambiente de trabalho e moldam a experiência dos funcionários. Portanto, apesar dos resultados em sua maioria positivos, é necessário que a empresa continue implementando ações de melhoria para garantir que o ambiente físico atenda às expectativas dos funcionários de maneira uniforme.

**Figura 1.1**

O ambiente de trabalho é acolhedor e respeitoso?  
8 respostas



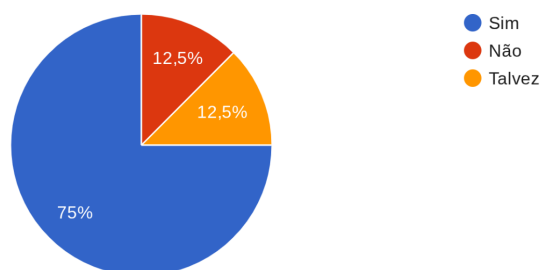
Fonte: Resultados da pesquisa.

As avaliações dos funcionários sobre o ambiente de trabalho revelam um quadro predominantemente favorável. A maioria dos colaboradores, representando (87,5%), afirmou que a atmosfera é constantemente acolhedora e respeitosa, enquanto (12,5%) mencionaram que essa característica ocorre com frequência. Esses resultados sugerem que a empresa mantém relações interpessoais saudáveis e um espaço de trabalho adequado, caracterizado por respeito, amabilidade e uma convivência harmoniosa entre as equipes.

A maioria das respostas favoráveis destaca a importância das interações saudáveis para o bem-estar e a performance no trabalho. Chiavenato (2014) e Luz (2003) apontam que ambientes construídos sobre respeito e apoio mútuo promovem o engajamento, reduzem conflitos e contribuem para a estabilidade do clima organizacional. Assim, mesmo que não tenham sido identificadas percepções negativas, os resultados sugerem que a empresa deve continuar a investir em práticas de gestão que mantenham e fortaleçam esse padrão de convivência, garantindo um ambiente acolhedor e respeitoso ao longo do tempo.

**Figura 2 - Percepção dos colaboradores sobre comunicação interna:**

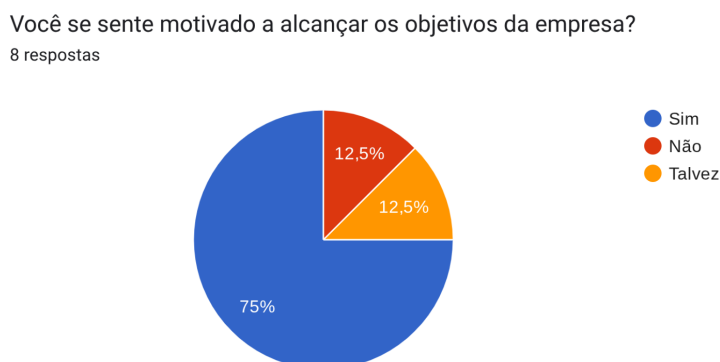
A comunicação dentro da empresa é clara e eficaz?  
8 respostas



Fonte: Resultados da pesquisa.

Os resultados indicam que (75%) dos colaboradores consideram a comunicação interna clara e eficaz, ao passo que (12,5%) a consideram ineficiente e (12,5%) respondem “talvez”, demonstrando incerteza. De modo geral, a maioria dos funcionários está satisfeita com os canais de comunicação da empresa, afirmando que as informações essenciais são transmitidas de maneira adequada e clara. Contudo, a presença de um quarto dos participantes apontando falhas ou incertezas sugere que ainda existem pontos a serem aperfeiçoados.

Robbins e Judge (2019) afirmam que a comunicação organizacional é essencial para promover um ambiente de trabalho saudável, pois influencia diretamente a confiança, a motivação e a coesão das equipes. De forma semelhante, Chiavenato (2014) indica que ruídos na comunicação podem impactar o desempenho e dificultar a realização de tarefas. Nesse cenário, embora a maioria dos resultados seja positiva, a porcentagem de funcionários que não considera a comunicação totalmente eficaz indica a necessidade de aprimorar os canais existentes, aumentar a transparência das informações e ampliar os espaços de diálogo para fomentar um ambiente de trabalho ainda mais coeso e colaborativo.

**Figura 3 - Percepção dos colaboradores sobre motivação e engajamento:**

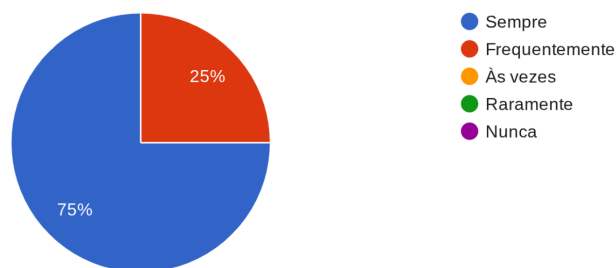
Fonte: Resultados da pesquisa.

Os resultados indicam que a maioria dos funcionários (75%) está motivada a cumprir os objetivos da empresa, ao passo que (12,5%) afirmam não estar motivados e (12,5%) manifestam incerteza ao responder "talvez". Esses dados apresentam um quadro predominantemente positivo, indicando que a maioria das pessoas percebe alinhamento entre suas atividades diárias e os objetivos da empresa. No entanto, a presença de funcionários desmotivados ou inseguros pode indicar fatores que estão comprometendo o engajamento, como falta de feedback, reconhecimento inadequado ou questões relacionadas ao ambiente de trabalho.

Segundo Herzberg (1966), aspectos motivacionais como reconhecimento, responsabilidade e oportunidades de crescimento são essenciais para cultivar uma motivação duradoura. Nesse cenário, Maslow (1943) enfatiza que as demandas relacionadas à autoestima e à autorrealização exercem uma influência direta no engajamento e no desempenho no local de trabalho. Assim, apesar de um grande número de funcionários motivados, os dados mostram que é necessário fortalecer as práticas de gestão que incentivem o reconhecimento profissional, melhorem a comunicação e assegurem que as expectativas individuais estejam em sintonia com os objetivos da empresa. Essas ações podem contribuir para elevar a motivação percebida e, conseqüentemente, fomentar um ambiente de trabalho mais positivo e eficiente.

**Figura 3.1**

A empresa oferece reconhecimento e recompensas adequadas pelo seu trabalho?  
8 respostas



Fonte: Resultados da pesquisa.

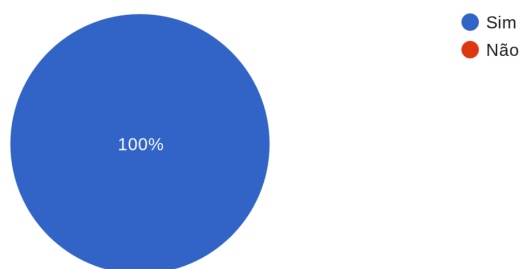
As informações coletadas sugerem uma perspectiva predominantemente positiva em relação ao reconhecimento oferecido pela empresa. Dos entrevistados, (75%) afirmaram que sempre recebem reconhecimento e recompensas justas pelo trabalho realizado, enquanto (25%) indicaram que isso ocorre com frequência. Não foram observadas percepções negativas ou insuficientes, o que sugere que a empresa possui práticas robustas de valorização profissional e estímulo ao desempenho.

A literatura enfatiza a importância dessa dimensão para o clima organizacional. Segundo Herzberg (1966), o reconhecimento é um dos principais fatores motivacionais que podem resultar em engajamento e satisfação no trabalho, sendo essencial para um desempenho excepcional. De forma semelhante, Chiavenato (2014) destaca que práticas de recompensa têm um impacto direto na motivação e contribuem para a criação de um ambiente mais saudável e produtivo. Nesse cenário, os dados indicam que a empresa possui mecanismos de valorização eficazes, que afetam positivamente a percepção dos colaboradores. Entretanto, é fundamental manter e aprimorar essas iniciativas, garantindo que o reconhecimento permaneça consistente e alinhado com as expectativas da equipe, com o objetivo de fortalecer o clima organizacional a longo prazo.

**Figura 3.2**

Você sente que seu trabalho é valorizado pela empresa?

8 respostas



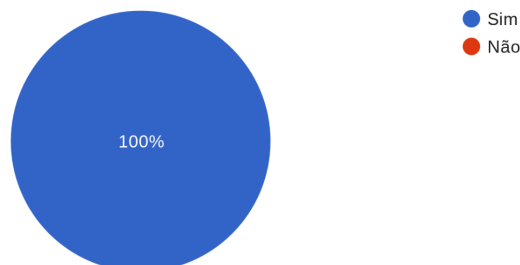
Fonte: Resultados da pesquisa.

Mostram que todos os colaboradores valorizam seu trabalho: (100%) dos entrevistados disseram que se sentem valorizados pela empresa, sem nenhuma percepção negativa. Esse dado demonstra um cenário muito favorável em relação ao reconhecimento e à valorização das atividades realizadas, o que tem um impacto direto em um ambiente de trabalho positivo e em relações de trabalho mais saudáveis.

Na literatura, é apontado que o reconhecimento do trabalho é um elemento fundamental para a motivação e o bem-estar no local de trabalho. De acordo com Herzberg (1966), o reconhecimento é um dos principais fatores motivacionais, pois eleva o comprometimento e a dedicação dos colaboradores. De forma semelhante, Chiavenato (2014) destaca que a sensação de valorização ajuda a fortalecer o clima organizacional, reduzindo conflitos, aumentando a satisfação e melhorando o desempenho. Assim, o consenso observado no resultado sugere que a empresa implementa práticas de valorização eficazes, que influenciam positivamente a percepção dos colaboradores. Ainda assim, é recomendável que a empresa persista nessas ações de forma consistente, garantindo que esse indicador permaneça alto ao longo do tempo.

#### Figura 4 - Percepção dos colaboradores sobre liderança:

Você sente que tem oportunidades de crescimento e desenvolvimento na empresa?  
8 respostas



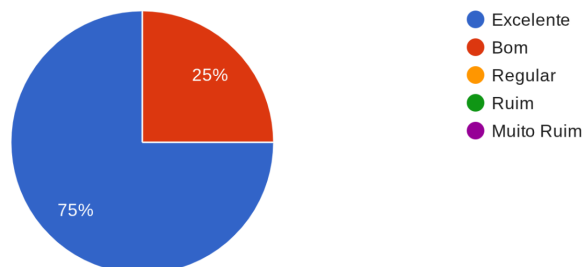
Fonte: Resultados da pesquisa.

Todos os colaboradores (100%) afirmaram ter oportunidades de crescimento e desenvolvimento na empresa, sem nenhuma resposta negativa. Essa concordância unânime indica que a empresa oferece um ambiente favorável ao desenvolvimento profissional, o que contribui para um clima organizacional positivo e para a retenção de talentos. Essa informação corrobora a noção de que a empresa tem adotado práticas de gestão focadas no crescimento contínuo dos funcionários, seja por meio de treinamentos, novos desafios, promoções internas ou incentivo ao aperfeiçoamento.

Na visão teórica de Chiavenato (2020), as oportunidades de crescimento são essenciais para a motivação e o envolvimento no trabalho, influenciando diretamente o rendimento e a satisfação no ambiente profissional. Gil (2019) declara que as empresas que promovem o desenvolvimento profissional costumam ter equipes mais dedicadas e eficientes. Assim, os resultados obtidos estão alinhados com as melhores práticas de gestão de pessoas apontadas na literatura, indicando que a empresa analisada utiliza uma abordagem estratégica nesse aspecto. Contudo, é fundamental acompanhar constantemente essa percepção para assegurar que as oportunidades continuem sendo eficazes e em sintonia com as expectativas dos colaboradores.

**Figura 5**

Como você avalia a liderança da sua equipe?  
8 respostas



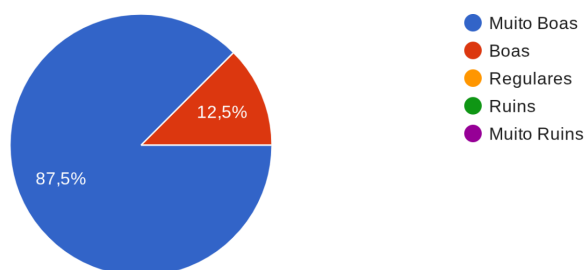
Fonte: Resultados da pesquisa.

Indicam que a percepção sobre a liderança da empresa é positiva. Do total de participantes, (75%) avaliaram a liderança da equipe como excelente, enquanto (25%) a classificaram como boa. Não houve registros de avaliações negativas, o que indica a existência de um modelo de liderança que é bem aceito e alinhado com as expectativas dos colaboradores. Esses dados indicam que os líderes desempenham um papel importante na condução das equipes, promovendo um ambiente de trabalho mais cooperativo e eficiente.

Uma liderança bem avaliada está diretamente ligada ao crescimento do engajamento, da motivação e da melhoria do ambiente de trabalho (Chiavenato, 2020; Robbins; Judge, 2019). O predomínio de respostas positivas sugere que os líderes conseguem oferecer orientação, apoio e direcionamento de forma eficaz. Contudo, a presença de 25% de avaliações classificadas como "boas" aponta para a possibilidade de aprimoramento constante, especialmente em aspectos como comunicação, suporte personalizado e estímulo ao desenvolvimento profissional. Assim, mesmo em um cenário bastante positivo, a empresa pode investir em programas de capacitação e feedback para assegurar que a qualidade percebida seja mantida e ampliada.

### Figura 6 - Percepção dos colaboradores sobre benefícios e condições de trabalho:

Como você avalia as condições gerais de trabalho?  
8 respostas



Fonte: Resultados da pesquisa.

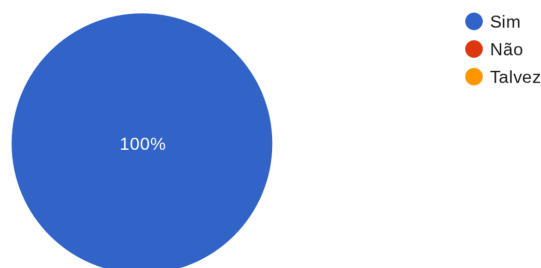
A maioria dos funcionários tem uma visão positiva das condições gerais de trabalho. A condição foi classificada como "muito boa" por uma maioria significativa dos entrevistados (85,5%). Em contrapartida, (12,5%) as classificam como "boas". Não foram registrados comentários negativos. Esse cenário sugere que a empresa oferece um ambiente de trabalho estruturado, com recursos adequados e condições favoráveis para a execução das atividades diárias, promovendo o bem-estar e a produtividade dos funcionários.

Teoricamente, um clima organizacional positivo é diretamente influenciado por condições físicas e operacionais adequadas, estando ligado a níveis mais elevados de satisfação, motivação e engajamento (Gil, 2019; Chiavenato, 2020). A eficácia das práticas adotadas pela empresa nesse sentido é confirmada pela maioria das avaliações extremamente positivas. Porém, entre os que consideraram as condições "boas", há a percepção de que, embora o panorama geral seja satisfatório, ainda há pontos específicos que precisam ser aprimorados, como ergonomia, organização do espaço ou disponibilidade de equipamentos. Assim, é recomendável manter o monitoramento e as medidas de melhoria para assegurar a preservação e o progresso desse ambiente favorável.

**Figura 6.1**

Você está satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa (vale-refeição/alimentação, plano de saúde/dental, Wellhubb, seguro de vida, etc)?

8 respostas



Fonte: Resultados da pesquisa.

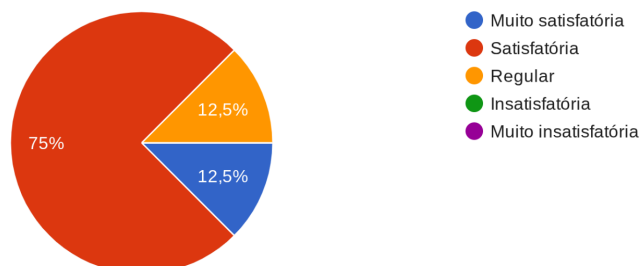
Sobre a satisfação dos funcionários com os benefícios oferecidos pela empresa, os dados apontam um cenário bastante positivo. Todos os entrevistados (100%) demonstraram contentamento com os benefícios disponibilizados, os quais englobam vale-refeição/alimentação, planos de saúde e odontológico, Wellhub, seguro de vida, entre outros. Não houve nenhuma reclamação, o que sugere que os benefícios estão atendendo às expectativas e necessidades dos funcionários.

Sugere que a política de benefícios adotada pela empresa é considerada adequada e em sintonia com as demandas dos colaboradores, contribuindo de forma significativa para o bem-estar e a segurança no ambiente de trabalho. Além disso, a satisfação unânime destaca a relevância de conceder benefícios como estratégia para valorizar o capital humano. Chiavenato (2020) confirma que recompensas e condições favoráveis têm um impacto positivo na motivação e no clima organizacional. Dessa forma, os resultados sugerem que a empresa possui uma gestão eficiente nesse aspecto, o que fortalece tanto o engajamento quanto a retenção de talentos.

**Figura 6.2**

Como você avalia a remuneração oferecida pela empresa em relação ao seu cargo e responsabilidades?

8 respostas



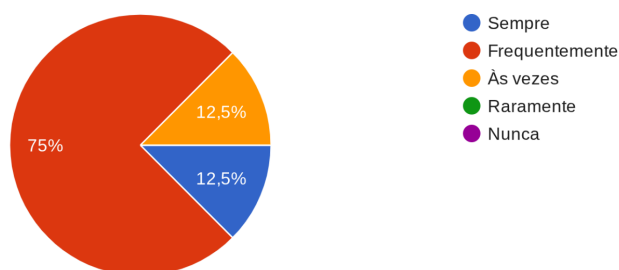
Fonte: Resultados da pesquisa.

A maioria dos funcionários avalia de forma positiva a remuneração oferecida pela empresa em relação ao cargo e às responsabilidades: (75%) a consideram satisfatória, (12,5%) a consideram muito satisfatória, e apenas (12,5%) a classificam como regular. Esse volume de avaliações positivas indica que a empresa atende às expectativas salariais da maioria dos colaboradores, contribuindo para um ambiente de trabalho mais harmonioso. Chiavenato (2020) enfatiza a conexão entre motivação e justiça salarial.

Ainda assim, a presença de respostas consistentes, embora em menor quantidade, sugere que alguns colaboradores podem perceber que suas responsabilidades não estão em sintonia com a remuneração que recebem. Robbins e Judge (2019) sugerem que a sensação de injustiça pode impactar o engajamento e o desempenho, destacando a relevância de as empresas implementarem práticas de comunicação e revisão salarial transparentes para melhorar a satisfação e o comprometimento dos funcionários.

**Figura 6.3**

A empresa oferece oportunidades justas de aumento salarial e premiações?  
8 respostas



Fonte: Resultados da pesquisa.

A maioria dos funcionários vê com bons olhos as oportunidades de aumento salarial e bônus. Do total de participantes, (75%) afirmam que essas oportunidades acontecem com regularidade, enquanto (12,5%) afirmam que elas ocorrem sempre. Esses dados sugerem que a empresa mantém práticas de reconhecimento financeiro bastante consistentes, o que contribui para um ambiente de trabalho positivo, de acordo com Marras (2016) e Chiavenato (2020), que destacam o impacto do reconhecimento justo na motivação e no engajamento.

Contudo, 12,5% dos participantes da pesquisa afirmam que essas oportunidades acontecem apenas de vez em quando. Isso sugere que, apesar de a maioria da equipe considerar o reconhecimento algo comum, ainda existem oportunidades para aprimorar a consistência e a transparência desses procedimentos. Robbins e Judge (2019) afirmam que a percepção de justiça salarial impacta diretamente a satisfação e a permanência dos colaboradores na empresa. Nesse contexto, práticas de recompensas transparentes e equitativas podem fortalecer a confiança e o engajamento no local de trabalho.

**Figura 6.4**

Fonte: Resultados da pesquisa.

Revelam que todos os colaboradores (100%) se sentem financeiramente valorizados pela empresa, evidenciando uma percepção unânime de reconhecimento econômico. Esse dado sugere que a empresa implementa práticas de remuneração e valorização eficazes, o que contribui significativamente para a satisfação e o bem-estar no ambiente de trabalho. Chiavenato (2020) e Robbins e Judge (2019) enfatizam que a percepção de reconhecimento financeiro está diretamente ligada ao envolvimento, à motivação e ao fortalecimento do clima organizacional.

A concordância unânime das respostas evidencia tanto a adequação das políticas de remuneração quanto a consistência entre as expectativas e as recompensas oferecidas pela empresa. Esse alinhamento tende a reduzir insatisfações internas, fortalecer a ligação dos funcionários com a organização e elevar o comprometimento com os objetivos da empresa. Desse modo, os resultados apontam para um cenário positivo e estável, no qual as práticas de gestão financeira exercem um efeito benéfico no desempenho, tanto individual quanto coletivo.

## 5 AÇÕES DE MELHORIAS

Como o clima organizacional da empresa já é positivo e bem estruturado, as melhorias sugeridas devem se concentrar na manutenção, prevenção e evolução contínua do ambiente de trabalho, em vez de corrigir problemas significativos. Assim, o

objetivo é reforçar as práticas já estabelecidas e assegurar que o ambiente positivo seja preservado ao longo do tempo.

Uma das recomendações é a realização de reuniões presenciais regulares, com periodicidade mensal ou quinzenal. Esses encontros ajudam a alinhar melhor os funcionários, diminuem problemas de comunicação e reforçam a confiança entre a equipe. Ademais, promovem a troca de informações, fortalecem a conexão entre os integrantes e auxiliam na manutenção do alinhamento de todos aos objetivos da organização.

Outra melhoria significativa é a implementação de feedbacks individuais regulares, promovendo também o feedback construtivo entre líderes e funcionários. Essa prática contribui para esclarecer expectativas, aumentar o engajamento e motivar os funcionários, especialmente aqueles que apresentam níveis mais baixos ou parciais de motivação, o que, por sua vez, gera resultados positivos.

Além disso, recomenda-se a realização anual da pesquisa de clima organizacional, o que possibilita a comparação dos resultados ao longo dos anos. Esse acompanhamento permite o monitoramento constante do ambiente de trabalho, auxilia na prevenção de conflitos, antecipa possíveis problemas e favorece a melhoria contínua na gestão de pessoas.

Em relação à liderança, é essencial encorajar os líderes a serem exemplos e disseminadores da cultura da empresa. O clima e a cultura de uma empresa são diretamente afetados pela atuação da liderança, que influencia o comportamento, o engajamento e as relações dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Em suma, o sucesso das equipes depende de um bom relacionamento entre os funcionários. Para fomentar relações saudáveis, a empresa pode organizar atividades de integração, como reuniões informais, almoços ou happy hours. Essas ações tornam o ambiente mais agradável, incentivam a troca de ideias e promovem um clima de trabalho mais cooperativo, no qual os funcionários se sentem confortáveis para participar e expressar suas opiniões.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise conduzida durante este estudo possibilitou uma compreensão abrangente e sensível de como o clima organizacional afeta diretamente a satisfação, o engajamento e o desempenho dos funcionários em uma empresa privada. Os resultados indicam que a organização estudada oferece um ambiente de trabalho considerado

positivo, receptivo e bem estruturado, o que reflete práticas de gestão que priorizam o bem-estar e o desenvolvimento humano.

Os dados coletados mostraram que um ambiente físico adequado, comunicação eficaz, relações respeitadas e práticas de reconhecimento têm um papel importante na criação de um clima organizacional saudável. Oportunidades de crescimento, acesso a treinamentos, sensação de valorização e motivação para atingir metas são aspectos que também se destacaram como elementos consolidados e bem avaliados pelos funcionários. Esses achados corroboram as ideias de autores como Chiavenato (2014), Luz (2003) e Robbins (2005), que afirmam que um ambiente positivo é um dos pilares fundamentais para o fortalecimento das relações de trabalho e para a obtenção de resultados duradouros.

Além disso, constatou-se que a percepção financeira e os benefícios proporcionados pela empresa são amplamente satisfatórios para os colaboradores, o que contribui significativamente para a motivação e a estabilidade. A manutenção de um ambiente de confiança e cooperação também se mostrou beneficiada pela presença de uma liderança acessível, comunicação transparente e canais de escuta ativa.

Em suma, a empresa analisada demonstra um clima organizacional robusto, que promove o crescimento profissional e pessoal de seus colaboradores. Embora sempre haja áreas a serem melhoradas como expandir ainda mais os canais de comunicação interna e continuar investindo em práticas de reconhecimento, os resultados sugerem que a empresa já está seguindo uma trajetória sólida, fundamentada no respeito, na valorização e na criação conjunta de um ambiente mais humano e produtivo.

Em conclusão, este estudo destaca a importância de ouvir as pessoas, entender suas percepções e considerar suas necessidades no processo de gestão. Apostar no clima organizacional vai além de uma simples estratégia administrativa; trata-se de um compromisso com a qualidade de vida no ambiente de trabalho e com a criação de relações profissionais mais éticas, transparentes e relevantes. Um clima organizacional saudável não só reflete uma boa gestão, mas também atua como um motor fundamental para o crescimento sustentável e sucesso de qualquer empresa.

Este estudo possui algumas limitações que precisam ser levadas em conta ao interpretar os resultados. O estudo foi conduzido em apenas uma empresa privada do setor técnico, o que limita a possibilidade de aplicar os resultados a outras organizações ou setores econômicos. Ademais, a coleta de dados foi realizada por meio de questionário, ferramenta que se baseia na percepção subjetiva dos respondentes e pode ser afetada por

elementos pessoais, emocionais ou circunstanciais no momento do preenchimento. Outro fator limitante diz respeito à quantidade de participantes, que pode não refletir completamente a variedade de opiniões presentes na organização.

Além disso, o estudo utilizou um recorte temporal específico, o que impediu o acompanhamento de possíveis alterações no clima organizacional ao longo do tempo. Levando em conta as limitações mencionadas, recomenda-se que estudos futuros expandam a pesquisa para outras empresas privadas e diversos setores de atuação, permitindo comparações e uma maior extensão dos resultados. Também é recomendada a aplicação de métodos mistos, integrando questionários a entrevistas ou grupos focais, para obter uma compreensão mais aprofundada das percepções dos funcionários. A análise da evolução do clima organizacional ao longo do tempo, especialmente após a implementação de ações de melhoria, pode ser beneficiada por estudos longitudinais.

Por último, pesquisas futuras podem investigar a conexão entre clima organizacional e fatores como desempenho da empresa, satisfação no trabalho, turnover e qualidade de vida no ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019

LUZ, R. *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MASLOW, A. H. *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, 1943.

OLIVEIRA et al., *Contexto empresarial: afeta diretamente a visão dos funcionários em relação ao clima organizacional, influenciando emoções como segurança, reconhecimento e confiança*, 2019.

PAZ, C. F. *Cultura e desempenho organizacional: o papel dos valores corporativos*. Revista Brasileira de Gestão, 2020.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2016.

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Administração*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

SANTOS, E. R. et al. *Fatores motivacionais e satisfação no trabalho: uma análise à luz da teoria dos dois fatores*. Revista Gestão Contemporânea, 2023.

SCHEIN, E. H. *Cultura Organizacional e Liderança*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.