



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Bianca Cristina Thomazella
Vanessa Maffei Domingues de Brito

**Estudo do clima organizacional e seus impactos na gestão de pessoas:
O Caso da Russo Reparos Automotivos**

Americana, SP

2025



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “MINISTRO RALPH BIASI”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Bianca Cristina Thomazella
Vanessa Maffei Domingues de Brito

**Estudo do clima organizacional e seus impactos na gestão de pessoas:
O Caso da Russo Reparos Automotivos**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial sob a orientação do Prof.^(o) Me. Ricardo B. Pompeu.

Área de concentração: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional.

Americana, SP

2025

BRITO, Vanessa Maffei Domingues de

Estudo do clima organizacional e seus impactos na gestão de pessoas: O Caso da Russo Reparos Automotivos. / Vanessa Maffei Domingues de Brito, Bianca Cristina Thomazella, Arielly Ferreira Correa Berlandi, Silvia Aparecida José e Silva – Americana, 2025.

36f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Ms. Ricardo Bertoni Pompeu

1. Administração de empresas 2. Administração de recursos humanos 3. Comunicação - administração. I. BRITO, Vanessa Maffei Domingues de, II. THOMAZELLA, Bianca Cristina , III. BERLANDI, Arielly Ferreira Correa , IV. SILVA, Silvia Aparecida José e V. POMPEU, Ricardo Bertoni VI. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 658

658.3

659.3

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador de ficha catalográfica da Fatec de Americana Ministro Ralph Biasi.

Bianca Cristina Thomazella
Vanessa Maffei Domingues de Brito

**Estudo do clima organizacional e seus impactos na gestão de pessoas:
O Caso da Russo Reparos Automotivos**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia de Americana "Ministro Ralph Biasi".

Área de concentração: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional.

Americana, 27 de junho de 2025

Banca Examinadora:



Prof. Me. Ricardo Bertoni Pompeu (Presidente)
Mestre
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Profa. Ma. Arielly Ferreira Correa Bertandi
Mestra
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Profa. Dra. Sílvia Aparecida José e Silva
Doutora
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

AGRADECIMENTOS

Por Bianca Cristina Thomazella

Concluir essa pesquisa não seria possível sem o suporte das pessoas que estiveram ao meu lado em toda essa jornada.

Quero agradecer primeiramente a Deus que me proporcionou saúde e bom ânimo, sem isso, nada seria possível.

Sou imensamente grata aos meus filhos e familiares que me deram apoio em todos os momentos.

O meu muito obrigada aos professores que nos acompanharam ao longo dessa jornada acadêmica, com tanto carinho e dedicação, nos auxiliando e nos dando todos os suportes possíveis para concluirmos nossa trajetória.

Em especial a Vanessa, minha parceira do TCC, nós apoiamos juntas e com muita garra e determinação mostramos que é possível alcançar o sucesso.

Por fim, expressamos nosso sincero agradecimento ao professor Ricardo Pompeu, que nos acolheu com dedicação e generosidade, oferecendo orientações valiosas e constante incentivo ao longo do desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Curso, contribuindo de forma importante para a concretização deste projeto.

Por Vanessa Maffei Domingues de Brito

Agradeço a Deus, por me dar força, sabedoria e serenidade ao longo dessa jornada.

Agradeço à minha família, minha base sólida, pelo apoio, amor, encorajamento e paciência em todos os momentos, especialmente nos mais desafiadores dessa caminhada acadêmica.

Aos professores, expresso o meu muito obrigada por todo o conhecimento compartilhado, pela dedicação e por exercer um papel fundamental na minha formação. Cada ensinamento foi essencial para a construção deste trabalho.

Um agradecimento especial à minha parceira desse trabalho de conclusão de curso, Bianca, por ter sido mais do que uma colega de pesquisa: uma companheira de caminhada, com quem compartilhei aprendizados, desafios e conquistas. Sua parceria foi essencial para que este trabalho se tornasse realidade.

A todos que, de alguma forma, ajudaram para que essa conquista fosse possível, quero expressar meu mais sincero agradecimento.

“Ser feliz é encontrar força no perdão, esperanças nas batalhas, segurança no palco do medo, amor nos desencontros. É agradecer a Deus a cada minuto pelo milagre da vida.”

- Fernando Pessoa

RESUMO

Este trabalho objetivou estudar a interferência do clima organizacional na motivação, produtividade e conflitos dos funcionários da empresa da Russo Reparos Automotivos. Fundamentado na concepção de que a percepção coletiva do ambiente de trabalho impacta diretamente o comportamento e os resultados organizacionais, adotou-se uma metodologia quantitativa. Foi aplicado o Instrumento de Avaliação do Clima Organizacional (ECO) de Siqueira (2008), utilizando uma escala Likert para mensurar dimensões como apoio da chefia, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas. A análise dos dados coletados indica que o clima organizacional é um fator estratégico determinante para o desempenho e a satisfação, reforçando a necessidade de uma gestão focada no bem-estar e comprometimento das pessoas envolvidas para a sustentabilidade empresarial.

Palavras-chave: clima organizacional; comportamento organizacional; gestão de pessoas.

ABSTRACT

The aim of this work was to study the interference of the organizational climate on the motivation, productivity and conflicts of the employees of the Russo Reparos Automotivos company. Based on the idea that the collective perception of the work environment has a direct impact on behavior and organizational results, a quantitative methodology was adopted. The Organizational Climate Evaluation Instrument (ECO) by Siqueira (2008) was applied, using a Likert scale to measure dimensions such as management support, reward, physical comfort, control/pressure and cohesion between colleagues. The analysis of the data collected indicates that the organizational climate is a strategic determining factor for performance and satisfaction, reinforcing the need for management focused on the well-being and commitment of the people involved for business sustainability.

Keywords: organizational climate; organizational behavior; people management.

LISTA DE FIGURA

Figura 1: Resultados Proporcionados pelos recursos humanos com os diversos niveis de clima organizacional -----13

Figura 2: Fachada russo reparo -----23

LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1: Clima Organizacional Russo Reparos -----25

Gráfico 2: Clima Organizacional Liderança ----- 27

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Situação Problema.....	13
1.2 Justificativa.....	14
1.3 Objetivo Geral	15
1.4 Objetivo Específico	15
1.5 Metodologia	15
2 EMBASAMENTO TEÓRICO	17
2.1 Definições de Clima Organizacional	17
2.2 Impacto, Consequência e Influência do Clima Organizacional.....	17
2.3 O teste escolhido	18
3 O ESTUDO DE CASO: RUSSO REPAROS AUTOMOTIVOS.....	21
4 A PESQUISA	24
4.1 Aplicação do teste	24
4.2 Apresentação dos resultados (gráfico)	24
4.3 Quais as consequências do clima organizacional	27
4.4 Retomando a pergunta problema	29
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	32
ANEXOS	33

1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, com mudanças constantes no mercado e pela disputa entre as organizações, o capital humano tem sido uma das principais estratégias para a sustentabilidade e o sucesso das empresas. A diferença dentro das organizações vai além das estruturas físicas ou tecnologias avançadas, são as pessoas que movimentam e promovem inovação e geram resultados desejados. Nesse cenário, o clima organizacional se mostra como um componente fundamental, pois influencia a maneira pela qual os funcionários se relacionam e produzem no ambiente de trabalho.

As organizações estão frequentemente em interação com fatores internos e externos. Esse sistema afeta diretamente o comportamento das pessoas e os resultados obtidos. A maneira como os líderes se expressam com suas equipes, o quanto há de abertura para o diálogo, a transparência nas decisões e a capacidade de ouvir fazem toda diferença no ambiente de trabalho, criando um clima positivo ou desafiador para os funcionários.

Como afirma Robbins (2010), não é possível ser um gestor eficaz sem desenvolver competências ligadas à gestão de pessoas, pois são essas conexões humanas que impulsionam o desempenho organizacional e a obtenção de resultados sustentáveis.

Portanto, criar um ambiente interno positivo não deve ser apenas uma questão de motivação, mas uma prática de gestão importante com intuito de aumentar a produtividade e manter os funcionários capacitados na equipe. Quando os funcionários percebem que são importantes, ouvidos e bem-informados a tendência é de se envolver mais com os objetivos da organização, a apresentar um excelente desempenho e contribuir com ideias e soluções inovadoras. Nesse contexto, é importante que os gestores entendam e monitorarem de perto o clima organizacional.

Este trabalho tem como objetivo entender a ação do clima organizacional no comportamento dos funcionários.

Iremos destacar a importância do clima organizacional como ferramenta estratégica para um ambiente de trabalho produtivo, saudável e nivelado aos objetivos da organização.

A proposta é mostrar que a forma de trabalhar, e o modo que os colaboradores entendem a organização, reflete nos níveis de motivação, comprometimento e produtividade.

A escolha desse tema se explica pelo interesse crescente da gestão de pessoas como elemento competitivo nas organizações modernas. Em um mercado em que os diferenciais tecnológicos estão cada vez mais acessíveis, e é na forma de conduzir o capital humano que as empresas encontram espaço para renovar e se destacar, clientes, empresas e funcionários ganham com um clima organizacional favorável, e perdem com um clima desfavorável.

Segundo Bispo (2006), os vários níveis de clima organizacional provocam efeitos distintos sobre os resultados humanos e organizacionais, como mostra na Figura 1

Figura1: Resultados Proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL		
desfavorável ←	mais ou menos	→ favorável
⇨ frustração,	⇨ indiferença,	⇨ satisfação,
⇨ desmotivação,	⇨ apatia,	⇨ motivação,
⇨ falta de integração empresa/funcionários,	⇨ baixa integração empresa/funcionários,	⇨ alta integração empresa/funcionários,
⇨ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇨ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇨ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇨ falta de retenção de talentos,	⇨ baixa retenção de talentos,	⇨ alta retenção de talentos,
⇨ improdutividade,	⇨ baixa produtividade,	⇨ alta produtividade,
⇨ pouca adaptação às mudanças,	⇨ média adaptação às mudanças,	⇨ maior adaptação às mudanças,
⇨ alta rotatividade,	⇨ média rotatividade,	⇨ baixa rotatividade,
⇨ alta abstenção,	⇨ média abstenção,	⇨ baixa abstenção,
⇨ pouca dedicação,	⇨ média dedicação,	⇨ alta dedicação,
⇨ baixo comprometimento com a qualidade,	⇨ médio comprometimento com a qualidade,	⇨ alto comprometimento com a qualidade,
⇨ clientes insatisfeitos,	⇨ clientes indiferentes,	⇨ clientes satisfeitos,
⇨ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇨ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇨ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇨ falta de envolvimento com os negócios,	⇨ baixo envolvimento com os negócios,	⇨ alto envolvimento com os negócios,
⇨ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇨ algumas doenças psicossomáticas,	⇨ raras doenças psicossomáticas,
⇨ insucesso nos negócios.	⇨ estagnação nos negócios.	⇨ sucesso nos negócios.

Fonte: Bispo (2006, p. 259).

1.1 Situação Problema

O interesse por esta pesquisa surgiu da necessidade de mostrar a importância do clima organizacional no cenário empresarial, levando em conta os funcionários não apenas como meio financeiro, mas como integrantes essenciais para o desenvolvimento e avanço da organização. A proposta é pesquisar a relação entre empresa e funcionário, valorizando a percepção dos profissionais sobre o ambiente

interno. O objetivo é captar, por meio dessas percepções, uma representação consciente da realidade organizacional, com ênfase na construção de um propósito coletivo.

Segundo Motta e Vasconcelos (2006), o clima organizacional afeta diretamente a maneira como os funcionários interagem com a organização, impactando seu engajamento e rendimento no local de trabalho.

Portanto, levanta-se a seguinte problemática: de que forma o clima organizacional interfere no desempenho dos funcionários e nos resultados das empresas, e quais estratégias podem ser adotadas para promovê-lo de forma positiva e duradoura?

1.2 Justificativa

A escolha do tema clima organizacional se justifica pela sua importância na atual circunstância da gestão de pessoas e por sua ação direta nos resultados e na sustentabilidade das organizações.

De acordo com Schlittler (2008) o papel da justificativa do trabalho acadêmico é mostrar os motivos que levaram a escolha do tema evidenciando sua relevância social e científica.

Na atual situação de constantes transformações no mercado, as organizações que procuram se diferenciar reconhecem que o comportamento e a inovação resultam de um local de trabalho saudável, equilibrado e centrado no bem-estar dos funcionários

O clima organizacional opera como termômetro do entendimento dos funcionários em relação ao local em que estão colocados. Olhares para o reconhecimento, relações interpessoais, equilíbrio emocional e senso de pertencimento influenciam diretamente os níveis de motivação, engajamento e produtividade.

Um clima organizacional positivo não é apenas uma imitação das boas práticas de gestão, mas uma posição para manter os funcionários capacitados, diminuir conflitos e atingir as metas. Além do mais, ao qualificar e compreender o clima interno, os responsáveis têm a chance de apontar os pontos de atenção antes que se transformem em problemas maiores.

A observação constante do clima permite tomadas de decisões mais assertivas conforme as necessidades dos funcionários, auxiliando para a formação de uma cultura organizacional sólida, clara, buscando alcançar ótimos resultados.

Outra razão que reforça a importância deste estudo é a função estratégica do clima organizacional como ferramenta de desenvolvimento humano e organizacional.

Portanto, falar de clima organizacional neste trabalho é uma maneira de evidenciar sua ação no funcionamento das empresas e mostrar que sua gestão pode gerar impactos profundos no desempenho geral da organização.

Investir no bem-estar das pessoas é, hoje, uma das soluções mais inteligentes para qualquer organização que quer não apenas sobreviver, mas se destacar de maneira sustentável no mercado.

1.3 Objetivo Geral

Estudar de forma prática como o clima organizacional interfere na motivação, produtividade e conflitos dos funcionários em um estabelecimento de pequeno porte, com base em dados coletados diretamente no ambiente interno da organização.

1.4 Objetivo Específico

- Identificar o clima organizacional através da aplicação de instrumento quantitativos para identificar a interpretação dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho.
- Analisar os principais elementos que influenciam positivamente ou negativamente o clima organizacional, como liderança, reconhecimento, estrutura física e relações interpessoais.
- Apontar as consequências de um clima organizacional impróprio para a empresa, incluindo impactos sobre a motivação e desempenho coletivo.
- Propor ações de melhoria fundamentadas nos resultados obtidos, com atenção na construção de um ambiente organizacional saudável e no aprimoramento do desempenho corporativo.

1.5 Metodologia

Metodologia é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e praticamente. Para

atingirmos tal finalidade, colocam-se vários caminhos. Disto trata a metodologia (Demo, 1985, p.19).

A pesquisa identifica-se com abordagem quantitativa. A finalidade é analisar o clima organizacional da empresa Russo Reparos Automotivos, a partir do entendimento dos funcionários sobre diferentes fatores que influenciam o ambiente de trabalho. A coleta de dados foi praticada através da aplicação do Instrumento de Avaliação do Clima Organizacional, Martins (2008), que avalia fatores tais como apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle e pressão e coesão sobre os colegas.

Cada dimensão é avaliada por meio da escala Likert de 5 pontos, variando de “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (5), o que permite medir o grau de concordância dos respondentes com as afirmações apresentadas.

O questionário foi impresso e aplicado presencialmente de forma anônima para que todos os funcionários que participaram do teste ficassem à vontade para responder, respeitando os princípios éticos. No total foram 24 funcionários participantes e o proprietário da empresa. Os dados obtidos foram organizados em planilha Excel e analisados com base no texto de Maria do Carmo Fernandes Martins com o objetivo de identificar padrões e pontos críticos no clima organizacional da empresa.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

O clima organizacional tem sido bastante analisado como um dos indispensáveis elementos que levam o comportamento dos funcionários e os resultados de uma organização. Seu domínio é a base para gestores que procuram por um ambiente de trabalho saudável, produtivo e alinhado com as metas organizacionais. Neste capítulo, serão apresentados os principais conceitos, impactos e modelos teóricos que constituem o tema.

2.1 Definições de Clima Organizacional

O clima organizacional pode ser entendido como a observação coletiva dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, incluindo olhares como relações interpessoais, práticas de liderança, políticas internas e estrutura organizacional, como Robbins (2005) afirma, comportamento organizacional se interessa pela análise do que as pessoas fazem dentro das organizações e de como esse comportamento afeta o desempenho das empresas. Como ele está voltado especialmente para questões relacionadas ao trabalho, dá-se mais atenção a esse aspecto. comportamento.

Segundo Pinto (2007), é normal que as organizações se deparem com vários tipos de problemas ao longo de sua trajetória, sendo uns comuns e outros mais intensos, que prejudicam o alcance de seus objetivos. Apontar o estágio de desenvolvimento organizacional é muito importante para realizar intervenções mais adequadas, superando dificuldades e explorando melhor os recursos disponíveis em cada fase.

Enfim, entender o comportamento organizacional é necessário para oferecer um ambiente mais produtivo, motivador e alinhado aos objetivos estratégicos da organização, já que o comportamento organizacional é diretamente motivado pelas atitudes e ações dos indivíduos (Robbins, 2010).

2.2 Impacto, Consequência e Influência do Clima Organizacional

O clima organizacional desempenha uma força direta sobre a ação dos funcionários e, conseqüentemente, sobre as conseqüências da organização. Um ambiente positivo tende a proporcionar a motivação, desempenho, bem-estar e a

permanência de talentos. Já um ambiente negativo pode levar a desmotivação, aumento da rotatividade, ausência e baixa produtividade.

Segundo Chiavenato (2003) o clima organizacional é a qualidade do âmbito psicológico de uma organização, ele pode ser positivo e favorável à medida que for receptivo e agradável, ou negativo e desfavorável quando é frio e desagradável.

No entanto, entender e acompanhar o clima organizacional permite prever problemas, consolidar a cultura interna e definir uma gestão mais humanizada e estratégica, que valoriza o capital humano como diferencial competitivo.

Vários modelos teóricos foram elaborados para estudar o clima organizacional e suas variáveis. Um dos mais conhecidos é o modelo proposto por Robbins, no qual o clima organizacional é visto como uma variável dependente do comportamento organizacional, influenciada por fatores como:

Produtividade: Está relacionada à eficiência e eficácia como os funcionários realizam suas atividades. Um funcionário produtivo entrega resultados com qualidade e em tempo adequado com baixo custo.

Absenteísmo: Está relacionada às faltas não justificadas ou recorrentes dos funcionários, o que pode mostrar desmotivação, problemas de clima ou falta de comprometimento, custo adicionais com horas extras ou de contratação temporária para cobrir faltas.

Rotatividade: Verificar a frequência com que os funcionários se retiram da organização voluntariamente ou são desligados. Taxas elevadas podem indicar problemas na gestão de pessoas ou no clima organizacional.

Cidadania organizacional: Está ligado a comportamentos espontâneos e voluntários dos funcionários que não fazem parte de suas funções formais e colaboram para o bom funcionamento da organização.

Satisfação no trabalho: Está relacionado ao grau de satisfação do funcionário com seu cargo, ambiente e condições de trabalho. Está ativamente ligada à motivação e ao engajamento.

Essas variáveis correspondem aos principais indicadores de como o clima organizacional influencia no desempenho individual e coletivo dentro das empresas.

2.3 O teste escolhido

Para a análise do clima organizacional do Russo Reparos Automotivos, foi escolhida a Escala de Clima Organizacional ECO, um método desenvolvido por

Martins (2008), do qual permite medir as percepções dos funcionários sobre características essenciais do ambiente de trabalho. A ECO é reconhecida por sua validade estatística e confiabilidade em diferentes cenários organizacionais.

A Escala é formada por afirmações organizadas em proporções que refletem características como: suporte da liderança, organização empresarial, sistema de recompensas, coerência entre colegas e comunicação interna. Os itens são respondidos em uma escala Likert de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), o que permite avaliar a intensidade no entendimento dos funcionários em relação a cada dimensão.

Essa escala foi submetida a validação estatística por meio de análise fatorial e cálculo de coeficientes de consistência interna, uma técnica que se limita a conferir se as perguntas do teste são coerentes entre si, resultando em uma versão final composta por 63 itens ligados em cinco fatores principais.

Segue abaixo os cinco fatores da escala:

Apoio da chefia e da organização

Este fator inclui 21 itens que avalia o grau de suporte que os colaboradores recebem tanto da liderança direta quanto da organização como um todo, abordando temas como orientação, suporte técnico, confiança e consideração interpessoal.

Recompensa

Composto por 13 itens, esse fator mede a percepção dos funcionários sobre o sistema de reconhecimento na empresa, incluindo bônus, promoções, elogios ou incentivos simbólicos.

Conforto Físico

Este aspecto conta com 13 itens, ele investiga as condições materiais e ambientais do local de trabalho, como temperatura, ventilação, iluminação, mobiliário e ergonomia.

Controle e Pressão

Com 9 itens, esse aspecto avalia o nível de cobrança por resultados, a pressão por prazos, regras rígidas e também a percepção de autonomia dos funcionários.

Coesão entre colegas

Formado por 7 itens, examina a qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho, incluindo questões como solidariedade, colaboração, respeito e o entrosamento da equipe.

Os itens do teste ECO são respondidos em escala do tipo Likert de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), o que permite quantificar com exatidão do senso dos participantes em relação a cada dimensão do clima organizacional, sendo assim para:

- Discordo totalmente;
- Discordo parcialmente;
- Nem concordo nem discordo;
- Concordo parcialmente;
- Concordo totalmente.

Este formato permite identificar diversas intensidades de percepção, o que aprimora a análise e garante maior exatidão na identificação de elementos positivos, negativos ou equivocados do ambiente organizacional.

A explicação dos resultados é feita com base na média dos fatores, seguindo os critérios:

Média acima de 4 → Clima organizacional positivo;

Média entre 2,9 e 4 → Clima moderado;

Média abaixo de 2,9 → Clima organizacional ruim.

Exceção para "pressão e controle": Quanto maior o valor, pior o clima

O teste foi aplicado de forma impressa, cada funcionário recebeu um envelope contendo a ECO, junto com uma caneta de tinta preta para manter o sigilo de cada participante.

Após todos os participantes responderem, foi elaborada uma planilha no Excel onde foram transferidas todas as informações obtidas. A análise feita na planilha simplificou a apuração, pois na mesma foi feita a média e gerado os gráficos de representação dos resultados.

3 O ESTUDO DE CASO: RUSSO REPAROS AUTOMOTIVOS

Através de entrevista com o Grecco, consultor organizacional da empresa e de pesquisa realizada no @russoreparosautomotivos analisou-se que o caminho que a Russo Reparos Automotivos percorreu mostra muita coragem, persistência e visão empreendedora. A história da empresa começou em 2008, quando o Rogério Torres conhecido como Russo, com apenas 24 anos decidiu dar uma virada em sua vida e resolveu empreender, indo contra todas as opiniões ao seu redor. O valor inicial era apenas R\$ 6.000,00 e poucas ferramentas usadas em um prédio com ordem de demolição, nascia a Russo Para-choques, sozinho, sem apoio, com desafios financeiros e estruturais, e muita força de vontade, ele estava determinado a transformar a Russo Para- Choques em algo único no mercado.

Nos primeiros meses a empresa teve que enfrentar problemas significativos, um acontecimento marcante ocorreu quando sem estrutura adequada, precisou instalar um encerado para proteger uma pintura recém-feita da chuva, esse fato tornou-se um aprendizado valioso para o proprietário e reforçou sua filosofia de sempre, criar processos que previnem os futuros erros, e essa forma de pensar guiou a empresa até os dias atuais.

Os anos se passaram e de Russo Para-Choques se tornou Russo Reparos Automotivos, o seu crescimento foi resultado de um compromisso com a qualidade e inovação, seu diferencial sempre foi a busca por um padrão de qualidade superior, fugindo do comum e oferecendo serviços de excelência. Um símbolo dessa trajetória foi um compressor adquirido usado, que se tornou uma ferramenta essencial para a produção e manutenção da empresa, esse equipamento representa a garra do empreendedor, sendo um lembrete constante das dificuldades superadas.

Hoje, a Russo Reparos Automotivos é uma referência no estado de São Paulo, ocupando uma área de 5.000 m² e empregando diretamente 25 famílias. Com um processo totalmente autônomo, a empresa possui um laboratório próprio para fabricação de tintas, um centro especializado em estética automotiva e a certificação como oficina premiada pela Porto Seguro, é pioneira no atendimento de veículos elétricos e híbridos, aperfeiçoando os processos e alcançando uma capacidade de atendimento de até 100 carros por mês.

Para o Russo o sucesso não é apenas ter crescimento financeiro, mas contribuir positivamente na vida dos seus funcionários e comunidade, ele sempre

acreditou que sua jornada não se tratava apenas de criar um negócio, mas deixar um legado de superação, respeito e compromisso. Sua trajetória mostra que momentos difíceis criam grandes líderes e que cada obstáculo superado fortalece a base para o sucesso duradouro.

O rápido crescimento e fortalecimento da marca da empresa tornou necessária a construção de processos internos e cultura organizacional para garantir um ambiente de trabalho equilibrado e eficiência operacional.

A cultura empresarial está relacionada com o inter-relacionamento das diversas áreas operacionais, pois o fluxo de trabalho exige uma colaboração linear entre desmontagem, funilaria, pintura e montagem final, exigindo comunicação constante entre os colaboradores, mas existem alguns desafios internos ao nível da organização dos processos e das relações interpessoais.

Verificou-se que a falta de liderança em cada departamento criava ruído nas comunicações, dificultando a coordenação entre as atividades. Além disso, pequenos conflitos entre os colaboradores indicam a necessidade de melhorar as relações interpessoais e fortalecer uma cultura de respeito e cooperação.

A empresa investiu na construção de processos para garantir a eficiência operacional, contratando um consultor para treinar o gerente de produção, demonstrando que ele tinha função de supervisão e delegava responsabilidades para que os processos de trabalho prosseguissem de forma autônoma.

A gestão da empresa tenta motivar as pessoas e manter um lugar de trabalho agradável, com atenção para os gastos em mudanças na estrutura, como bancadas maiores, armários e ferramentas novas. Essas mudanças servem para dar melhores condições de trabalho que afetam diretamente a satisfação e o trabalho da equipe. Outra coisa importante para empresa é o jeito de lidar com problemas entre os colaboradores, mediando as diferenças e fortalecendo o espírito da equipe, mantendo uma atmosfera melhor no trabalho. O papel do consultor é ajudar como mediador para que os problemas sejam resolvidos de forma construtiva.

A Russo Reparos Automotivos é liderada por Russo, o fundador, que possui uma personalidade mais impulsiva e enérgica, Grecco responsável pela parte de processo, e Igor, o gerente de produção que atua de forma mais analítica e estruturada, equilibrando as decisões da empresa, combinando a visão empreendedora de Russo com a experiência de Grecco em processos industriais, resultando em uma gestão mais eficaz.

Outro ponto fundamental é o desenvolvimento da inteligência emocional dos funcionários, onde a empresa busca conscientizá-los sobre questões externas que afetam seu desempenho e por isso se esforça para dar suporte para solucionar seus problemas. O objetivo é que cada colaborador entenda suas responsabilidades dentro da empresa e veja seu trabalho como parte de um ciclo de produção estruturado.

A visão estratégica da Russo Reparos inclui aumentar o tamanho do mercado da empresa, manter a sede como referência e garantir que as futuras filiais sigam os mesmos padrões de qualidade, focando no crescimento estruturado e planejado para evitar desequilíbrios operacionais e garantindo que os processos sejam efetivamente replicados em outras unidades em um raio de 100 quilômetros.

Figura 2 Fachada Russo Reparo



Fonte: russoreparos.com.br, 2025.

4 A PESQUISA

4.1 Aplicação do teste

Para a coleta de dados deste trabalho, foi aplicada uma pesquisa de campo com interesse no entendimento do clima organizacional entre os funcionários da empresa Russo Reparos Automotivos, localizada na cidade de Santa Barbara D'Oeste - SP.

A pesquisa foi de forma presencial, no próprio ambiente de trabalho, contendo 24 funcionários de diferentes setores da organização e o proprietário da empresa.

O recurso utilizado para essa pesquisa foi a Escala de Clima Organizacional (ECO), elaborada por Maria do Carmo Fernandes Martins, identificada por sua eficiência em classificar dimensões importantes que motivam o clima dentro das organizações. A ECO é formada por um conjunto de afirmativas estruturada em categorias avaliativas que mensuram, por exemplo, apoio da chefia, integração da equipe, condições de trabalho, valorização profissional, entre outras condições importantes para o ambiente organizacional.

A pesquisa foi realizada de forma individual, respeitando o anonimato e o tempo preciso para responder todas as questões. Todos os funcionários receberam orientações precisas sobre o objetivo da pesquisa, certificando a transparência no processo e a voluntariedade das respostas. A finalidade dessa pesquisa é obter uma visão geral da opinião dos funcionários quanto ao ambiente organizacional, com foco em conhecer os pontos fortes e possíveis áreas de melhoria.

Após os dados coletados, eles foram estudados de acordo com a metodologia da autora, sendo possível observar como o clima é notado pelos funcionários e quais variáveis mostram maiores ou menores índices de satisfação. Esse ciclo foi fundamental para entender a realidade interna da empresa e oferecer contribuições para ações de melhoria contínua na gestão de pessoas e no ambiente de trabalho.

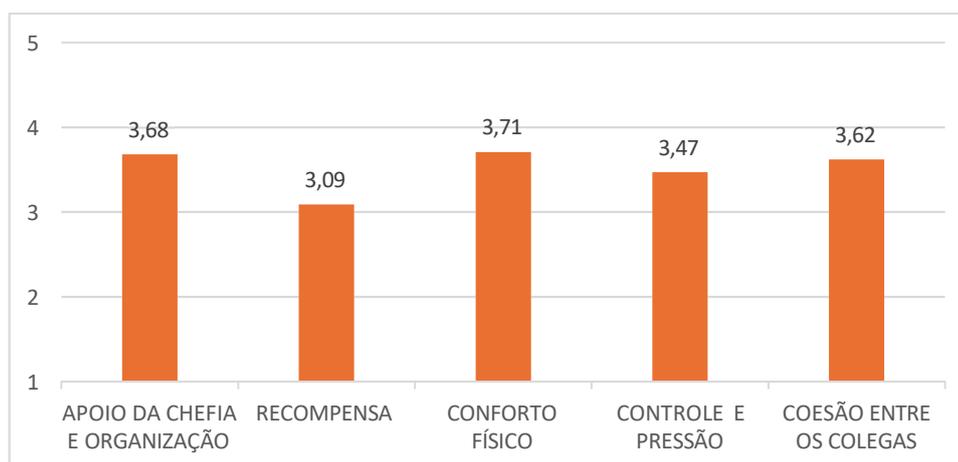
4.2 Apresentação dos resultados (gráfico)

A análise dos dados coletados na pesquisa de clima organizacional da Russo Reparos Automotivos apresentou informações sobre a percepção dos funcionários no que se refere aos cinco fatores avaliados pela ECO. Os resultados foram consolidados

em médias para cada fator, permitindo uma visão clara das áreas em questão e daquelas que necessitam de atenção por parte da gestão.

O gráfico a seguir apresenta as médias obtidas em cada um dos cinco fatores avaliados:

Gráfico 1: Clima Organizacional Russo Reparos Automotivos



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Considerando os resultados apresentados no gráfico, observa-se que todos os fatores avaliados obtiveram médias elevadas a 3,0 na escala de 1 a 5, indicando uma percepção positiva do clima organizacional na Russo Reparos Automotivos.

O fator "Conforto Físico" apresentou a maior média 3,71, constatando que os funcionários avaliam positivamente as condições físicas de segurança em materiais de EPI, limpeza proporcionadas pela empresa, sinalização dos setores e área livre de circulação. Este resultado sugere que a Russo Reparos Automotivos tem investido adequadamente na infraestrutura e no ambiente de trabalho, aspectos fundamentais para a satisfação e a produtividade dos funcionários, especialmente em uma empresa do setor automotivo, onde as condições físicas de trabalho são particularmente relevantes.

O segundo fator com melhor avaliação foi "Apoio da Chefia e Organização" 3,68, revelando que os funcionários identificam que recebem orientações claras aos serviços solicitados e reconhecimento por parte da liderança e da organização com suporte e esclarecimentos sobre as dúvidas operacionais. Este resultado é bastante positivo, pois aponta que o apoio da chefia é um dos fatores mais determinantes para a satisfação dos funcionários.

"Coesão entre Colegas" teve a média de 3,62, mostrou que as relações entre pessoas, a colaboração e o trabalho em equipe são vistos pelos funcionários. O resultado indica um ambiente de trabalho cooperante com bom relacionamento e respeito entre os colegas de trabalho no dia a dia, o que favorece a troca de conhecimentos, o apoio recíproco e a resolução de problemas.

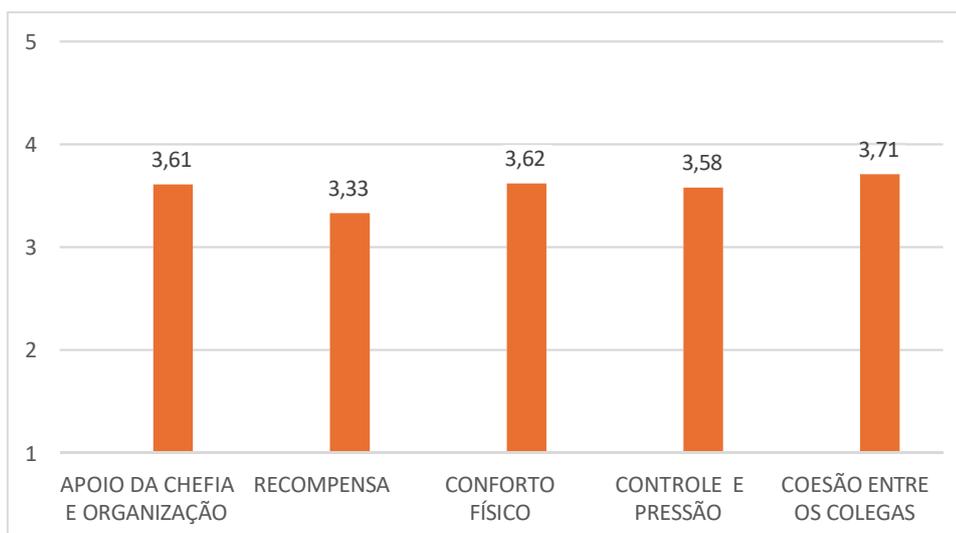
O fator "Controle e Pressão" apresentou média de 3,47. É importante ressaltar que, diferentemente dos outros fatores, neste caso, quanto menor a média, melhor a percepção dos funcionários, pois indica menor pressão e menor controle. Considerando que a média obtida se próxima do ponto médio da escala, é possível dizer que existe um nível moderado de pressão e controle na Russo Reparos Automotivos, o que precisa de cuidado da gestão para evitar que se transforme em um fator de estresse e insatisfação.

Por último, o fator "Recompensa" atingiu a menor média 3,09, mostrando uma área de melhorias para a empresa. Embora esteja acima do ponto médio da escala, este resultado evidencia que os funcionários percebem que as políticas de remuneração, benefícios e reconhecimento podem ser melhorados. Com essa análise verifica-se que esse é um ponto importante a ser trabalhado pela gestão da Russo Reparos Automotivos em seus planos de ação, pois a assimilação de justiça e adequação nas recompensas está diretamente relacionada à motivação, ao empenho e à valorização dos funcionários.

De acordo com os resultados, verifica-se que o clima organizacional na Russo Reparos Automotivos é positivo, enfatizando o ambiente físico, do apoio a chefia e às relações entre pessoas. Portanto, há oportunidades de melhoria, principalmente no que se refere às políticas de recompensa, controle e pressão que é liderado pelos gestores da Russo Reparos Automotivos.

Líder

Após feita a análise da ECO com toda a equipe da empresa, separamos o questionário da liderança, que obteve uma visão por outro ângulo sobre suas percepções referente as diferentes dimensões do clima organizacional.

Gráfico 2 Clima Organizacional Liderança

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

No fator Apoio da Chefia e Organização os resultados obtidos junto ao grupo de quatro líderes alcançaram média 3,61 que indica uma percepção geral moderada.

A percepção da liderança no fator Coesão entre Colegas foi obtido uma média 3,71, situando-se na faixa de clima moderado.

Sobre o resultado do fator conforto físico da Russo Reparos Automotivos a média demonstrou ser moderada com 3,62, similar aos fatores anteriores.

A média geral dos líderes para o fator Controle/Pressão foi de 3,58. Considerando a interpretação contrária, este valor sugere um nível de controle e pressão tendendo para um clima menos favorável. Por fim o fator recompensa que assim como os fatores anteriores encontra-se na média moderada demonstrou resultado de 3,33.

O clima organizacional da Russo Reparos Automotivos analisado pela liderança tem como resultado um clima moderado na perspectiva da gestão.

A partir desta análise, a gestão da Russo Reparos Automotivos poderá desenvolver planos de ação direcionados, visando o aprimoramento constante do clima organizacional e, conseqüentemente, o aumento da satisfação, do envolvimento e da produtividade dos funcionários.

4.3 Quais as conseqüências do clima organizacional

Considerando os resultados alcançados na aplicação da ECO na Russo Reparos Automotivos, é importante ressaltar que o clima organizacional desempenha

um papel essencial no âmbito de trabalho, atingindo desde a motivação até o resultado da organização.

O Conforto Físico, apresentado como o fator com maior média entre os funcionários, quando positivo, contribui para o menor índice de afastamentos por questões ergonômicas e de saúde ocupacional, além de proporcionar a dedicação e a eficiência no desempenho das atividades principalmente no segmento automotivo, no qual o esforço físico é um componente constante.

Quando pensamos no apoio da liderança e da organização, fica claro que uma liderança acessível, que orienta e reconhece o esforço dos funcionários, ajuda a fortalecer o convívio dos funcionários e empresa. Isso contribui para que se sintam mais comprometidos, tenham um sentimento maior de pertencimento e se comuniquem melhor dentro do ambiente de trabalho. Por outro lado, quando esses aspectos não são bem cuidados, podem surgir insegurança, desmotivação e até uma maior troca de pessoas na equipe.

A Coesão entre Colegas tem um impacto significativo no trabalho em grupo, na troca de informações e no suporte recíproco de tarefas relacionadas. Ambientes com elevada coesão costumam ter maior assistência, ajuda conjunta e resolução mais ágil de conflitos. Em contrapartida, quando a coesão é insuficiente, surgem obstáculos à comunicação e isolamento.

O fator Controle e Pressão, apesar de moderado, exige atenção, pois os níveis excessivos de cobrança e vigilância constante comprometem o equilíbrio emocional dos funcionários, aumentando o risco de estresse, o não comparecimento do funcionário na empresa e queda na produtividade. Um controle equilibrado, favorece a organização, sem comprometer a autonomia e a criatividade.

Para terminar, o fator Recompensa, que recebeu a menor média entre os avaliados, representa um ponto questionador. A discordância nas práticas de remuneração benefícios e reconhecimento interfere diretamente na motivação, no comprometimento e na permanência dos profissionais. Na percepção dos funcionários a ausência de recompensas proporcionais ao esforço oferecido compromete o desempenho e pode enfraquecer o alinhamento dos objetivos próprios com os da organização.

4.4 Retomando a pergunta problema

A pergunta problema como indicada no capítulo 1.1 é a seguinte: de que forma o clima organizacional interfere no desempenho dos funcionários e nos resultados das empresas, e quais estratégias podem ser adotadas para promovê-lo de forma positiva e duradoura?

Através da análise do teste ECO, e de visitas realizadas na empresa Russo Reparos Automotivos, pode-se chegar à conclusão de que mesmo que os dados da pesquisa indiquem aspectos positivos, o verdadeiro impacto do clima organizacional está relacionado com a cultura da empresa. Como mostra o trabalho desenvolvido para conclusão de curso, chegamos ao entendimento que o clima organizacional é apenas um indicador que mostra os resultados da cultura em que a empresa está inserida e com isso podemos observar que a empresa desenvolve a valorização, o respeito, a colaboração e a transparência, dessa forma os funcionários encontram motivação para entregar o seu melhor, a se ajudarem e a superar desafios juntos.

Para alcançar um clima positivo, é muito importante que a empresa tenha uma liderança que crie um ambiente no qual os funcionários tenham sentimento de valorização a cada sucesso.

Para finalizar, o clima organizacional na Russo Reparos Automotivos está conectado à cultura da empresa, portanto promover o diálogo e fortalecer os vínculos entre as pessoas é o acesso para garantir um ambiente de trabalho saudável, produtivo e duradouro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho, buscou-se apurar a relação entre o clima organizacional e o comportamento dos funcionários, com foco particular na realidade de uma empresa de pequeno porte, a Russo Reparos Automotivos. O objetivo principal foi compreender, de maneira prática e fundamentada, como as percepções dos funcionários sobre seu ambiente de trabalho influenciam diretamente nos aspectos fundamentais como a motivação, produtividade e a gestão de conflitos internos.

A aplicação da ECO permitiu uma análise oferecendo uma visão valiosa sobre as dinâmicas sociais presentes na organização. Os resultados obtidos, embora particular ao contexto da Russo Reparos Automotivos, confirmam a vasta literatura sobre o tema, reafirmando a tese de que o clima organizacional não é um simples detalhe, mas sim um pilar importante para o sucesso de qualquer empreendimento.

Evidenciou-se pontos positivos nos fatores conforto físico investindo na estrutura e segurança, o apoio da chefia e coesão entre colegas mostra uma boa relação interpessoal, já nos pontos críticos obteve uma percepção de insatisfação e desigualdade no reconhecimento e recompensas, já o nível de controle e pressão exercem influência direta no desempenho individual e coletivo. É fundamental reconhecer as limitações ligadas a este estudo.

A abordagem quantitativa, embora eficaz pode avaliar percepções em larga escala e identificar tendências, mas não mostra a profundidade das experiências individuais e as sutilezas das interações sociais que poderiam ser exploradas através de métodos qualitativos, como entrevistas ou rodas de conversas estruturadas. Diante dessa análise é importante dar continuidade a pesquisas futuras.

Recomenda-se um estudo mais aprofundado sobre o impacto de diferentes práticas de liderança em cada área específica do clima organizacional, relacionando diretamente com proporção do desempenho individual, auxiliando a realização de estudos extensos que seria de grande valia para acompanhar ao longo do tempo, os efeitos das interferências gerenciais sobre o clima e o desempenho das equipes. Sugere-se, também, explorar a comunicação interna como variável reguladora na relação entre o percebimento de justiça organizacional e o fortalecimento do elo dos funcionários com a empresa.

No campo prático, e com foco na realidade da Russo Reparos Automotivos, as evidências deste trabalho fundamentam um conjunto de propostas de melhoria, sugere-se a implantação de um programa formal de reconhecimento, que valorize o rendimento por meio de indicadores claros, recompensas tangíveis e intangíveis, e a criação de práticas de feedback construtivo.

É importante investir em programas de desenvolvimento de lideranças, com ênfase em inteligência emocional, comunicação, gestão de conflitos e técnicas de comprometimento, incluindo gestores de todos os níveis. A formação de planos de carreira transparentes e a oferta constante em capacitação técnica são essenciais para fortalecer o reconhecimento dos talentos internos e ofertar perspectivas de crescimento.

Propõe-se, ainda, a criação de canais para diálogo e escuta ativa, que permita aos funcionários participarem da construção de soluções para os contratemplos. Por último, torna-se evidente a revisão das políticas relacionadas à pressão por resultados, buscando um equilíbrio mais saudável entre produtividade, saúde mental e o bem-estar no trabalho. Em suma importância, este estudo declara o clima organizacional não como um elemento permanente ou controlável de forma objetiva, mas é compreendido por ser dinâmico e estratégico. Sua gestão eficiente demanda um processo contínuo, fundamentado em dados e orientado por um compromisso autêntico com o desenvolvimento humano.

A capacidade de cultivar ambientes de trabalho saudáveis, colaborativos e justos onde os indivíduos não apenas entregam resultados, mas se percebem como parte integrante e valorizada da trajetória organizacional, revela-se um diferencial competitivo e um pilar para a sustentabilidade e o sucesso empresarial no longo prazo.

REFERÊNCIAS

- BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3967/396742027007.pdf>. Acesso em: 28 maio 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro:Elsevier, 2003.
- DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência I**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. Cap. 2. p. 31-42.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração: uma abordagem crítica**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- PINTO, Éder Paschoal. **Gestão empresarial: casos e conceitos de evolução organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Tim. A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. Tradução de: Rita de Cássia Gomes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SCHLITTLER, José. M.M **Como fazer monografia**. Campinas, SP: Servanda Editora, 2008. 318 p. (Redação técnica; 2. Título).

ANEXOS

ANEXO A – Pesquisa de clima organizacional

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Nem concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
-----------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

01. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	
02. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	
03. O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.	
04. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	
05. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.	
06. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	
07. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).	
08. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.	
09. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	
10. Aqui, existe planejamento das tarefas.	
11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	
12. As mudanças nesta empresa são planejadas.	
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	
14. Aqui, novas idéias melhoram o desempenho dos funcionários.	

Escala de clima organizacional – ECO

15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	
16. Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.	
17. O chefe tem respeito pelo funcionário.	
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	
19. Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	
20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa	
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação	
23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	
25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	

26. Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	
27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	
28. Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.	
29. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	
30. O trabalho bem feito é recompensado.	
31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	
32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	
33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	
34. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	
35. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	
36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	
37. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	
38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	
39. O ambiente físico de trabalho é agradável.	
40. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.	
41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	
42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	
43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	
44. O setor de trabalho é limpo.	
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	
46. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	
48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	
49. Nesta empresa, tudo é controlado.	
50. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	
51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.	
52. Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.	
53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	
54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	
55. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.	
56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	

57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade	
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas	

Escala de clima organizacional – ECO

59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	
60. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas	
61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega	
62. Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa	
63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	