



**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA
SOUZA**

**ETEC JOÃO JORGE GERAISSATE
TÉCNICO EM RECURSOS HUMANOS**

**DAYANE NAKANO MARQUES
ELAINE XAVIER SILVA
JOÃO ANTÔNIO FRANCISCO MIRANDA
ROSIMEIRE CRISTINA ROCHA**

CLIMA ORGANIZACIONAL

**BARBOSA - SP
2025**

Dayane Nakano
Elaine Xavier Silva
João Antônio Francico Miranda
Rosimeire Cristina Rocha

CLIMA ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso Técnico em Recursos
Humanos da Etec João Jorge Geraissate, orientado
pela Prof. Esp. Danilo Marques Madureira, como
requisito parcial para obtenção do título de técnico
em recursos humanos.

Aprovado em: 09/12/2025.

Examinadores:

Prof.Esp.DANILO MARQUES MADUREIRA
Instituição: Etec João Jorge Geraissate

Prof: LEANDRO MARTINS ARRIERO
Instituição: Etec João Jorge Geraissate

Prof: EDUARDO DA SILVA ALVES
Instituição: Etec João Jorge Geraissate

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela força, pela saúde e pela luz que guiou nossos passos em momentos de incerteza e dedicação.

Ao meu orientador, Danilo Marques Madureira pela inestimável orientação, paciência, disponibilidade e pelos valiosos conhecimentos que compartilhou, essenciais para a estruturação e o aprofundamento desta pesquisa. Seu incentivo foi fundamental para a superação dos desafios.

Aos nossos familiares por serem pilares de sustentação, nosso maior incentivo e por todo o amor, apoio incondicional e compreensão durante esta fase de estudos e dedicação.

Aos nossos amigos e colegas de curso, pela parceria, pelos momentos de aprendizado e pelo apoio mútuo que tornou a caminhada mais leve e motivadora.

A todos que, de alguma forma, fizeram parte desta conquista, o meu muito obrigado.

RESUMO

O presente estudo, de natureza exploratória e qualitativa, buscou entender como o Clima Organizacional (C.O) é avaliado e como ele pode ser melhorado para fomentar a motivação e o bem-estar dos colaboradores. A metodologia consistiu em uma revisão bibliográfica de autores clássicos e contemporâneos da gestão de pessoas, que reconhecem o C.O. como um fator estratégico para o desempenho. Os achados indicam que o clima reflete a percepção dos trabalhadores sobre a organização e é moldado pela cultura, pela liderança e pelas relações interpessoais. Um clima positivo, sustentado por reconhecimento e comunicação eficaz, aumenta o engajamento e a produtividade, enquanto um ambiente desfavorável eleva o absenteísmo e a rotatividade. As principais estratégias para a melhoria do C.O. envolvem o uso de diagnósticos organizacionais (pesquisas de clima) e a implementação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), com foco na valorização humana e no apoio da liderança. Conclui-se que investir na melhoria contínua do clima organizacional é fundamental para potencializar o desempenho da equipe e garantir a sustentabilidade das organizações a longo prazo.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Motivação, Desempenho, Bem-Estar, Qualidade de Vida no Trabalho.

ABSTRACT

This present study, of an exploratory and qualitative nature, aimed to understand how Organizational Climate (O.C.) is evaluated and how it can be improved to foster employee motivation and well-being. The methodology consisted of a bibliographic review of classic and contemporary authors in people management, who recognize O.C. as a strategic factor for performance. The findings indicate that the climate reflects workers' perception of the organization and is shaped by culture, leadership, and interpersonal relations. A positive climate, supported by recognition and effective communication, increases engagement and productivity, while an unfavorable environment raises absenteeism and turnover. The main strategies for O.C. improvement involve the use of organizational diagnostics (climate surveys) and the implementation of Quality of Working Life (QWL) programs, focusing on human valorization and leadership support. It is concluded that continuous investment in improving the organizational climate is fundamental to enhance team performance and ensure the long-term sustainability of organizations.

Keywords: Organizational Climate, Motivation, Performance, Well-Being, Quality of Working Life.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. PERGUNTA PROBLEMA.....	7
2.1.Hipótese	7
2.2.Objetivo geral	7
2.3. Objetivos específicos	7
2.4. Metodologia.....	7
3.REFERENCIAL TEÓRICO	9
3.1 Conceito de Clima Organizacional.....	9
3.2 Fatores que influenciam o Clima Organizacional	9
3.3 Impacto do Clima Organizacional no desempenho e na motivação dos colaboradores	10
3.4 Estratégias para melhorar o Clima Organizacional	11
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	13
REFERÊNCIAS	14

1. INTRODUÇÃO

O clima organizacional é reconhecido como um fator determinante para o desempenho e o bem-estar dos colaboradores dentro das instituições. Segundo Souza et al. (2015), o ambiente de trabalho influencia diretamente a motivação, a satisfação e a produtividade, refletindo a forma como os trabalhadores percebem a organização e suas relações internas. Da mesma forma, Ramos et al. (2024) destacam que condições favoráveis de trabalho, relações interpessoais equilibradas e comunicação eficiente contribuem para o desenvolvimento de um clima positivo, fortalecendo o desempenho coletivo e o alinhamento com os objetivos organizacionais.

A literatura de recursos humanos, conforme visto em Chiavenato, (2014), aponta que ambientes saudáveis e acolhedores reduzem índices de absenteísmo e rotatividade, aumentando o engajamento e o comprometimento dos colaboradores. Para Luz (1996, apud Aleixo e Balabuch, 2019), o clima organizacional expressa o estado emocional predominante no ambiente de trabalho, refletindo percepções, valores e atitudes dos funcionários. Esse entendimento reforça que o clima não se limita a aspectos estruturais, mas envolve elementos subjetivos que influenciam o comportamento humano no contexto profissional.

Além disso, Guimarães, Silva e Monteiro (2023) evidenciam que o clima organizacional está diretamente relacionado ao desempenho dos trabalhadores, uma vez que fatores como reconhecimento, liderança e oportunidades de desenvolvimento impactam a motivação e a dedicação às atividades. Sob essa perspectiva, Chiavenato (2006, apud Guimarães; Silva; Monteiro, 2023) afirma que as pessoas são o principal diferencial competitivo das organizações, e que suas percepções e emoções moldam os resultados institucionais.

Diante desse cenário, o presente estudo tem como objetivo geral entender como é avaliado o clima organizacional nas organizações e como melhorar a motivação e o bem-estar dos colaboradores. Para isso, busca-se compreender como os trabalhadores percebem o ambiente de trabalho, identificar os fatores que afetam a

satisfação e a motivação, avaliar o impacto do clima no desempenho e apontar estratégias para o aumento da satisfação no ambiente organizacional.

2. PERGUNTA PROBLEMA

Como o Clima Organizacional (C.O) influencia na motivação e no desempenho dos colaboradores?

2.1. Hipótese

O C.O tem grande impacto na motivação dos funcionários, ou seja, afeta diretamente a produção.

2.2. Objetivo geral

Entender como é avaliado o Clima Organizacional (C.O) nas organizações, e como melhorar a motivação e bem-estar.

2.3. Objetivos específicos

- Entender como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho.
- Identificar o que afeta a satisfação e motivação dos colaboradores.
- Avaliar o impacto do C.O no desempenho da equipe.
- Encontrar as principais estratégias para o aumento da satisfação.

2.4. Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratória, qualitativa e fundamentada em revisão bibliográfica. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e permitindo o aprofundamento teórico sobre o fenômeno estudado. Dessa forma, essa abordagem mostra-se adequada, uma vez que o estudo busca compreender como o clima organizacional impacta a motivação e o desempenho dos colaboradores.

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois se concentra na interpretação e análise de conteúdos teóricos, priorizando a compreensão aprofundada das relações entre clima organizacional, percepção dos colaboradores e desempenho profissional. Para Minayo (2010), a pesquisa qualitativa trabalha com significados, motivações e valores, sendo apropriada para estudos que envolvem comportamento humano e fenômenos organizacionais.

O procedimento técnico adotado foi a revisão bibliográfica, realizada com base em materiais já publicados, tais como artigos científicos, livros e trabalhos acadêmicos, conforme caracteriza Gil (2002). A seleção do material utilizou critérios de relevância temática e atualidade, priorizando autores clássicos da área de gestão de pessoas, como Chiavenato (2006) e Luz (1996), além de estudos recentes que investigam diretamente a relação entre clima organizacional, desempenho e motivação, tais como Guimarães, Silva e Monteiro (2023) e Aleixo e Balabuch (2019).

A análise dos materiais selecionados consistiu na leitura, organização e interpretação crítica dos conceitos apresentados, buscando identificar convergências, divergências e contribuições relevantes para o objetivo do estudo.

3.REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Conceito de Clima Organizacional

O clima organizacional tem se mostrado um fator determinante para o desempenho das pessoas e para a eficiência das organizações. Estudos indicam que o ambiente de trabalho exerce influência direta sobre a motivação, o bem-estar e a produtividade dos colaboradores, sendo o reflexo das percepções que eles têm em relação à empresa e à forma como são tratados Souza et al. (2015).

Um ambiente saudável e acolhedor promove maior engajamento e reduz índices de absenteísmo e rotatividade, reforçando o papel do capital humano como diferencial competitivo (Chiavenato, apud Souza et al., 2015). De maneira semelhante, Ramos et al. (2024) destacam que condições favoráveis de trabalho e relações interpessoais equilibradas contribuem para o desenvolvimento de um clima positivo, o que fortalece o desempenho coletivo e o alcance dos objetivos institucionais. Assim, compreender e aprimorar o clima organizacional é essencial para alinhar o comportamento das pessoas aos propósitos organizacionais.

Além de promover resultados operacionais, um bom clima organizacional fortalece a satisfação e o comprometimento profissional. Conforme Souza et al. (2015), a motivação e a qualidade de vida no trabalho são elementos que sustentam o equilíbrio emocional dos colaboradores e ampliam o sentimento de pertencimento à equipe.

Para Ramos et al. (2024), a satisfação no trabalho está ligada não apenas às condições materiais, mas também à valorização humana e ao reconhecimento das contribuições individuais. Os autores observam que a comunicação eficiente e o apoio da liderança são decisivos para criar um ambiente de confiança e cooperação, favorecendo a estabilidade emocional e o desempenho. Dessa forma, a gestão de pessoas deve compreender que o clima organizacional é uma construção contínua, dependente do envolvimento mútuo entre empresa e colaboradores.

3.2 Fatores que influenciam o Clima Organizacional

O clima organizacional é formado pelas percepções que os colaboradores têm do ambiente de trabalho, influenciadas pela cultura, pela liderança e pelas relações

interpessoais. Segundo Chiavenato (2014), ele reflete a forma como as pessoas interagem entre si, com os clientes e com o contexto organizacional, podendo ser receptivo e agradável ou, ao contrário, frio e desmotivador. A cultura organizacional, por sua vez, define os valores e normas que orientam comportamentos dentro da empresa, moldando o modo como os indivíduos percebem e respondem às situações cotidianas Puente-Palacios; Freitas, (2006). Assim, uma cultura baseada na confiança e no respeito tende a gerar maior engajamento e satisfação dos funcionários, fortalecendo o clima positivo e o comprometimento com os objetivos institucionais.

A liderança também exerce papel central na construção do clima organizacional. Para Chiavenato (2003), líderes transformadores inspiram, motivam e desenvolvem suas equipes, enquanto líderes de perfil apenas gerencial mantêm o foco em tarefas e controle. Quando há diálogo e reconhecimento, cria-se um ambiente de cooperação e confiança. Em contrapartida, lideranças autoritárias e comunicação ineficiente resultam em desmotivação e conflitos, o que impacta diretamente o desempenho e o bem-estar no trabalho. Portanto, a postura e as práticas de liderança são determinantes para o equilíbrio entre as metas organizacionais e as necessidades humanas dos colaboradores.

Além da cultura e da liderança, há fatores internos e externos que afetam o clima organizacional. Bispo (2006) destaca que elementos como reconhecimento profissional, oportunidades de crescimento, condições físicas adequadas e relacionamento interpessoal são aspectos internos que influenciam diretamente a satisfação dos trabalhadores.

3.3 Impacto do Clima Organizacional no desempenho e na motivação dos colaboradores

O clima organizacional exerce influência direta sobre o desempenho e a motivação dos colaboradores, tornando-se um fator estratégico para o sucesso das organizações. Segundo Guimarães, Silva e Monteiro (2023), existe forte relação entre o clima interno e o desempenho individual, sendo que elementos como liderança, comunicação, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento constituem pilares essenciais para a criação de um ambiente favorável ao engajamento dos trabalhadores.

Quando os colaboradores percebem justiça, apoio e clareza nos processos organizacionais, tendem a apresentar maior comprometimento e produtividade. Além disso, o clima organizacional é frequentemente percebido como um indicador do grau de satisfação dos membros da empresa. De acordo com Luz (1996, apud Aleixo e Balabuch, 2019), trata-se de um conjunto de valores e atitudes que expressa o “estado de espírito” dos colaboradores, revelando como eles interpretam e vivenciam o ambiente de trabalho.

Essa percepção impacta diretamente o desempenho profissional, já que ambientes com relações positivas, apoio da liderança e oportunidades de crescimento favorecem maior motivação e dedicação às atividades.

Sob essa perspectiva, Chiavenato (2006 apud Guimarães; Silva; Monteiro, 2023) destaca que as pessoas são “a grande diferença entre as organizações”, já que seus valores, emoções e percepções moldam o desempenho no trabalho. Assim, intervenções voltadas à melhoria do clima como comunicação transparente, liderança assertiva, fortalecimento da cultura organizacional e promoção da qualidade de vida tendem a produzir trabalhadores mais satisfeitos, motivados e produtivos. Investir em clima organizacional, portanto, não é apenas uma ação de bem-estar, mas uma estratégia para elevar o desempenho global da organização.

3.4 Estratégias para melhorar o Clima Organizacional

Os estudos apontam que a melhoria do clima organizacional depende da implementação de práticas capazes de identificar e compreender os fatores que interferem na motivação, no bem-estar e na satisfação no ambiente de trabalho. Nesse sentido, segundo Chiavenato (2014), é responsabilidade dos gestores adotar métodos que possibilitem avaliar o nível de motivação e satisfação dos servidores por meio de instrumentos que revelem percepções e demandas, tornando o diagnóstico organizacional um recurso essencial para reconhecer pontos críticos e aproximar expectativas individuais das diretrizes institucionais.

Entre as ações consideradas eficazes para fortalecer o clima organizacional, destaca-se a promoção da qualidade de vida no trabalho (QVT), englobando iniciativas

relacionadas à valorização humana, segurança, condições adequadas e reconhecimento profissional.

Segundo Chiavenato (2014), a motivação e a satisfação dos colaboradores são influenciadas por múltiplos fatores organizacionais, sendo que condições inadequadas podem comprometer a Qualidade de Vida no Trabalho e refletir negativamente no desempenho. O autor destaca que práticas como comunicação eficaz, participação dos trabalhadores, respeito nas relações interpessoais, autonomia no exercício das atividades e integração das equipes contribuem para a construção de um ambiente organizacional mais saudável e produtivo.

A produção acadêmica também evidencia que avanços no clima organizacional podem ocorrer por meio da reorganização administrativa, do desenvolvimento de programas de acolhimento e bem-estar e do incentivo ao crescimento profissional. Nesse contexto. Segundo Chiavenato (2014), as organizações podem promover a Qualidade de Vida no Trabalho por meio de ações planejadas que envolvem o desenvolvimento e a capacitação dos colaboradores, a melhoria das condições físicas e organizacionais do ambiente laboral, a revisão de processos internos e o estímulo à comunicação e à participação dos trabalhadores nas decisões institucionais.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse estudo abordamos por meio da bibliografia especializada que percepção dos colaboradores sobre a empresa mediada pela cultura, comunicação e, sobretudo, pelas práticas de liderança é o verdadeiro alicerce do desempenho sustentável na gestão de pessoas. Onde há um clima positivo, observa-se um aumento natural no engajamento, na produtividade e na capacidade da equipe de alcançar metas.

Os autores analisados nos mostraram que a gestão não pode se limitar ao controle de tarefas. Ela precisa focar na motivação intrínseca e na criação de ambientes onde o profissional se sinta valorizado e respeitado. Isso significa que intervenções como a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e um diagnóstico organizacional bem-feito são ferramentas científicas utilizadas para elevar a performance.

Ao promover a melhoria contínua do clima, as organizações institucionalizam uma prática de gestão direcionada à eficiência, o que resulta na potencialização do desempenho dos colaboradores e na assertividade da organização em manter sua sustentabilidade operacional a longo prazo.

REFERÊNCIAS

ALEIXO, M. S. L.; BALABUCH, P. O. **O impacto do clima organizacional no desempenho profissional em uma empresa de transporte dos Campos Gerais**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2019.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Production**, v. 16, p. 258–273, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 8 nov. 2025.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, C. Y. S.; SILVA, R. B. E.; MONTEIRO, W. **A influência do clima organizacional no desempenho dos colaboradores**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, São Paulo, v. 9, n. 5, p. 1115-1127, maio 2023. <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/> acesso em: 23 nov 2025

LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

PUENTE-PALACIOS, K.; FREITAS, I. A. **Clima organizacional**: uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 13, n. 38, p. 45–57, 2006. Disponível em: https://www.scielo.php?pid=S1984-92302006000300003&script=sci_arttext. Acesso em: 10 nov. 2025.

RAMOS, A. P.; SILVA, R.; MENDES, C. **Clima organizacional e desempenho coletivo**: uma análise das relações humanas no ambiente de trabalho. *Revista de Administração e Negócios Contemporâneos*, v. 28, n. 2, p. 112–125, 2024.

SOUZA, M. H.; ALMEIDA, C. E.; PEREIRA, J. A. **Clima organizacional e motivação no trabalho**: percepções e impactos sobre o desempenho. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, v. 2, n. 3, p. 45–59, 2015.