Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

CLIMA ORGANIZACIONAL E SEUS IMPACTOS NA PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES

ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS IMPACTS ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY

Iara da Rocha – iaraa2772927@gmail.com

Isadora Cristina Cabrera – isadoracristina1961@gmail.com

Maittê Procópio – maitteprocopio05@gmail.com

Etec "Prof º Anna de Oliveira Ferraz" – Araraquara – São Paulo – Brasil

Gabriela Messias da Silva - gabriela.silva607@etec.sp.gov.br

Antonio Marcos de Souza Lemos - antonio.lemos4@etec.sp.gov.br

Etec "Prof º Anna de Oliveira Ferraz" – Araraquara – São Paulo – Brasil

RESUMO

O presente estudo examina como o clima organizacional influencia o comportamento, a motivação e o rendimento dos colaboradores nas empresas. Um ambiente de trabalho positivo tem impacto direto na produtividade, na satisfação e no bem-estar dos trabalhadores. Notáveis autores, como Chiavenato, Costa, Gil e Robbins, realçam a relevância de uma liderança mais humana, uma comunicação objetiva, a valorização do trabalho e um gerenciamento que priorize a qualidade de vida no espaço profissional. A pesquisa expõe que as corporações que desconsideram o clima organizacional enfrentam problemas, queda no rendimento e alta rotatividade, o que prejudica seus resultados. Em contrapartida, aquelas que investem em práticas inclusivas e receptivas estimulam o envolvimento e a motivação, além de edificar uma cultura que fortalece laços, harmoniza valores individuais e da instituição. Compreender pontos como liderança, motivação, resistência a alterações e estresse é, então, essencial para formular ações que atenuem os efeitos desfavoráveis no ambiente interno, promovam a sanidade mental e impulsionem a performance do coletivo. O estudo também indica que examinar de modo constante o clima e aplicar ferramentas de diagnóstico auxilia a identificar falhas na gestão e a corrigir problemas que afetam o engajamento e a produtividade, oferecendo aos líderes dados para tomadas de decisão mais atentas e ponderadas. Em síntese, o estudo reforça que investir no clima organizacional não é só um jeito de dar consideração aos colaboradores, mas sim um requisito fundamental para o crescimento constante das empresas, visto que funcionários satisfeitos e valorizados tendem a entregar resultados superiores e a se dedicar mais aos objetivos da organização.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Trabalho. Colaboradores. Organizações. Produtividade.

ABSTRACT

The present study examines how the organizational climate influences employee behavior, motivation, and performance within companies. A positive work environment has a direct impact on productivity, satisfaction, and employee well-being. Notable authors such as Chiavenato, Costa, Gil, and Robbins highlight the importance of human-centered leadership, clear communication, appreciation of work, and management that prioritizes quality of life in the professional setting. The research reveals that organizations that disregard their organizational climate face challenges such as decreased performance and high turnover, which harm their overall results. Conversely, those that invest in inclusive and receptive practices encourage engagement and motivation while building a culture that strengthens bonds and aligns individual and institutional values. Understanding aspects such as leadership, motivation, resistance to change, and stress is therefore essential for developing actions that mitigate unfavorable effects in the internal environment, promote mental well-being, and enhance collective performance. The study also indicates that continuously assessing the organizational climate and applying diagnostic tools help identify management flaws and correct issues that affect engagement and productivity, providing leaders with data for more thoughtful and well-informed decision-making. In summary, the study reinforces that investing in the organizational climate is not merely a way to show appreciation for employees but a fundamental requirement for the sustained growth of companies, since satisfied and valued employees tend to deliver superior results and show greater commitment to organizational goals.

Keywords: Organizational Climate. Work. Employees. Organizations. Productivity.

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional tem grande influência no comportamento e atividades dos colaboradores, que reflete nos resultados da empresa, na forma como os funcionários enxergam o ambiente de trabalho e nas relações com os colegas. De acordo com Chiavenato (2003, p.540), "[...] o clima organizacional tem uma influência poderosa na motivação das pessoas e sobre o desempenho e a satisfação no trabalho.", o que reforça a importância de um ambiente saudável para alcançar melhores resultados.

Mesmo tendo a sua importância reconhecida, por que muitas instituições não valorizam de fato o bem-estar de seus empregados? Mesmo que o clima organizacional seja importante na produtividade das empresas, muitos ambientes de trabalho encaram obstáculos quando o clima é hostil. A ausência de comunicação ou uma boa liderança, resulta em uma queda na

motivação dos colaboradores, nesse caso pode levar a um aumento no nível de estresse, desinteresse pelas tarefas diárias e até mesmo na diminuição da qualidade do trabalho entregue.

Na atualidade, gerenciar uma equipe não exige apenas qualificações técnicas, assim como Costa, (2021, p. 7) diz "O líder é aquele que tem a capacidade de gerar motivos para impulsionar o comportamento dos liderados a se automotivarem, contribuindo para a modelagem do comportamento humano nas organizações". O intuito é mostrar como a gestão de pessoas deve se portar diante a atualidade, por exemplo, priorizando o bem-estar e a inclusão. Conforme Chiavenato (2014, p. 36) organizações que buscam um ambiente acolhedor tendem a aumentar a satisfação de seus colaboradores.

Embora essa temática seja importante, existem empresas que não dão reconhecimento para o clima organizacional, o que desencadeia diversos problemas internos e alta rotatividade, uma vez que esses impasses não são analisado e permanecem sem resolução, acarretando a percepção do colaborador sobre esse ambiente e aumentando o número de conflitos entre o grupo de trabalho. Diante disso, torna-se fundamental aprofundar a análise desse tema, compreendendo como o ambiente interno interfere na produtividade, COsta, (2021, p. 30) também garante que "Falar de inteligência emocional atualmente é fundamental para conceber melhor qualidade de vida no trabalho, e isso interfere diretamente na produtividade do profissional e também nas relações interpessoais de equipe." Portanto, este trabalho justifica-se pela necessidade de entender essa relação e encontrar evidências que contribuam para práticas de gestão mais eficazes e humanas.

Segundo Chiavenato (2014) o clima organizacional de uma empresa, muitas vezes é o que pode determinar o desempenho positivo ou negativo dos colaboradores. Um ambiente marcado por desmotivação, conflitos e falta de comunicação reduz a qualidade dos serviços prestados, considerando que alguns profissionais passam a maior parte do seu tempo no trabalho e o clima hostil mexe diretamente com o psicológico desses funcionários.

> As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o investimento dos funcionários. (Chiavenato,2014, p.11).

Conforme Gil (2019) A gestão de pessoas é essencial nas organizações para desempenhar resultados sustentáveis. Contudo é importante reconhecer que todos possuem uma

vida pessoal fora do trabalho, o que pode impactar diretamente em seu desempenho. A partir deste ponto a liderança deve reconhecer e fazer com que o ambiente seja acolhedor, aberto e adequado para enfrentarem seus desafios pessoais sem prejudicar sua produtividade, assim focando no serviço de forma saudável. Ainda segundo o autor Gil (2019, p. 37) "A gestão de pessoas deve contribuir para o desenvolvimento das competências humanas e para a criação de um ambiente de trabalho saudável, que favoreça o alcance de resultados sustentáveis e o comprometimento organizacional."

Bergamini (2008, p. 112) "O reconhecimento e o feedback são instrumentos essenciais para o desenvolvimento humano nas organizações, pois estimulam o comprometimento, fortalecem a autoconfiança e contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais." Dessa forma estratégias como: comunicação transparente, reconhecimento ou comissões quando necessário, feedbacks regulares e a formação de líderes capacitados é o caminho para aprimorar uma gestão de pessoas eficaz.

O clima organizacional de uma empresa, muitas vezes é o que pode determinar o desempenho positivo ou negativo dos colaboradores. Um ambiente marcado por desmotivação, conflitos e falta de comunicação reduz a qualidade dos serviços prestados, considerando que alguns profissionais passam a maior parte do seu tempo no trabalho e o clima hostil mexe diretamente com o psicológico desses funcionários, como explicou Chiavenato (2014, p.11) "As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o investimento dos funcionários."

Uma gestão de pessoas focada é essencial nas organizações para desempenhar resultados eficientes (Nobre, 2025). Contudo, tem que ser considerado que todos possuem uma vida pessoal fora do trabalho, o que pode impactar diretamente em seu desempenho. A partir deste ponto a liderança deve reconhecer e fazer com que o ambiente seja acolhedor, aberto e adequado para enfrentarem seus desafios pessoais sem prejudicar sua produtividade, assim focando no serviço de forma saudável. Estratégias como: comunicação transparente, reconhecimento ou comissões quando necessário, *feedbacks* regulares e a formação de líderes capacitados é o caminho para aprimorar uma gestão de pessoas eficaz, ainda segundo Nobre (2025)

> A comunicação nas organizações não pode ser reduzida à transmissão de informações ou ao uso técnico de canais. No contexto da liderança, ela deve ser compreendida como prática estruturante, capaz de produzir vínculos, orientar ações e construir significados compartilhados. Mais do que uma competência individual, comunicar-se torna-se um exercício estratégico que envolve escuta, negociação e adaptação ao contexto.

O objetivo desse estudo é entender como o clima organizacional impacta diretamente os trabalhadores dentro das empresas, estudar o comportamento dos funcionários dentro da organização e buscar analisar e melhorar as relações entre os colaboradores, dessa forma ajudando a ter melhor desempenho e tranquilidade entre os mesmos. Conforme Robbins (2006, p.24)

> O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Esse artigo auxilia os gestores a compreender melhor o comportamento do indivíduo em grupo e individualmente, ajuda também no estímulo de bons relacionamentos para tornar o ambiente de trabalho em um lugar saudável e acolhedor, satisfazendo seus colaboradores e consequentemente gerando um bem-estar entre a equipe. Esse trabalho também abordara problemas crônicos do clima organizacional dentro das empresas, e como é possível solucionar essas questões, resultando em um bom crescimento para a empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceito de clima organizacional

Conforme afirma Chiavenato (2020), o conceito de clima organizacional está ligado à forma como os funcionários enxergam o ambiente de trabalho no dia a dia. Esse entendimento envolve pontos como liderança, comunicação, convivência entre colegas e as práticas de gestão adotadas, clima organizacional é visto como um elemento psicológico que influencia diretamente o desempenho dos funcionários, sendo resultado das interações cotidianas e das práticas implementadas pela empresa.

Apesar de que fatores externos, como a situação econômica, também poderem afetar essa percepção, ela é moldada pela cultura organizacional e pelas políticas de gestão interna.

Ainda segundo o autor, Chiavenato (2020, p.142), "o clima organizacional tem um papel fundamental na motivação e no comportamento dos colaboradores dentro da organização". Isso significa que a cultura organizacional não apenas reflete as práticas da empresa, mas também influencia o bem-estar e a produtividade dos colaboradores.

Um clima organizacional mais positivo tende a ser criado por uma liderança que é vista como próxima, transparente e justa. Da mesma forma, comunicação eficiente entre as diferentes camadas hierárquicas e a valorização dos funcionários são fundamentais para a construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.Dessa forma, como destaca Dutra (2017, p. 98), "a gestão de pessoas influencia diretamente o clima organizacional e, consequentemente, a motivação e produtividade dos colaboradores". Isso nos faz perceber que uma gestão eficiente é fundamental para a construção de um ambiente de trabalho positivo, que influencia diretamente o rendimento da equipe.

De Acordo com Newstrom (2008, p. 142), "o comportamento humano no trabalho é diretamente afetado pelo clima organizacional, impactando a eficácia e o desempenho das equipes". Segundo o autor, o clima pode ser favorável ou não, dependendo de como a empresa se organiza e lida com seus colaboradores, em ambientes positivos os funcionários tendem a se sentir mais motivados, seguros e engajados com as metas da empresa. Já em ambientes negativos é comum que falte comunicação, reconhecimento e confiança, o que leve ao desânimo e dessa forma prejudicando a produtividade.

2.1.2. Fatores que influenciam o clima organizacional

De acordo Luz (2003), o ambiente de trabalho está constantemente em transformação, pois é influenciado por uma série de elementos como as práticas de gestão, a cultura organizacional e os métodos de comunicação utilizados na empresa. Além disso, de acordo com os autores, o clima organizacional tem um grande impacto no bem-estar dos funcionários, influenciando diretamente sua motivação e produtividade. Ainda na visão de Luz (2003, p. 37), "a pesquisa de clima busca detectar imperfeições existentes na relação empresa-colaborador, com objetivo de corrigi-las, promovendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo". Esse

aspecto demonstra que o clima organizacional está fortemente relacionado à produtividade, afirmando a necessidade de criar ambientes de trabalho colaborativos e flexíveis. Ele ressalta em práticas de gestão que promovem um ambiente saudável, levam diretamente ao crescimento da produtividade e da satisfação dos colaboradores.

Segundo Dutra (2017, p. 134), "líderes que demonstram empatia e respeito pelo trabalho de seus colaboradores criam um ambiente no qual a motivação é mais fácil de ser mantida". Isso destaca a necessidade de uma liderança justa e acessível para estabelecer um ambiente de confiança, fundamental para o desempenho eficaz dos funcionários. Nesse mesmo aspecto, Bennis (1996, p. 42) afirma que "a liderança eficaz é aquela que desperta nos indivíduos o desejo de contribuir, transformando o potencial humano em resultados concretos para a organização". Assim o líder não apenas orienta atividades, mas também tem um impacto direto no clima organizacional, promovendo um espaço em que os funcionários se sentem valorizados, ouvidos e motivados a atingir metas da empresa. Ações como feedback constantemente, reconhecimento pelos resultados e promover a independência ajudam a reforçar a confiança e o comprometimento da equipe. Um líder que combina visão estratégica com atenção às necessidades dos funcionários promove não apenas o crescimento profissional, mas também eleva a eficiência e o contentamento geral no local de trabalho. Desse modo a liderança se transforma em um elemento fundamental para desenvolver uma cultura organizacional positiva e duradora.

2.1.3. A cultura organizacional e seu impacto no clima organizacional

Segundo Schein (2010) a cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças, normas e práticas compartilhadas pelos membros de uma empresa ou organização. Ela influencia não apenas o comportamento dos colaboradores, mas também o clima organizacional, já que os dois estão ligados. O modo como as pessoas agem e suas atitudes com os outros trabalhadores e até o lugar físico onde estão são formados pela cultura organizacional da empresa. Ainda segundo o autor Schein (2010, p.22) "a cultura de uma organização é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho".

Assim, o comportamento dos funcionários está intimamente relacionado aos valores e crenças comuns na empresa, o que gera um impacto considerável no clima organizacional.

O autor Robbins (2005) reforça a ideia de que o clima dentro da organização representa a expressão emocional e psicológica do local de trabalho, refletindo a cultura organizacional da empresa no cotidiano dos funcionários.

A cultura da empresa estabelece as bases para os comportamentos e atitudes dentro da organização influenciando diretamente a satisfação e a eficiência. Quando uma cultura se combina com as exigências dos colaboradores, o clima costuma ser favorável, promovendo a colaboração, a participação e a inovação. Por outro lado, culturas que são desorganizadas ou mal planejadas podem criar um ambiente desfavorável, por falta de motivação e um crescimento de conflitos internos. Ainda segundo o autor Robbins (2005, p. 37), "um clima organizacional positivo aumenta significativamente o comprometimento dos colaboradores, refletindo-se em níveis mais altos de produtividade e satisfação no trabalho". Essa afirmação reforça a ideia de que mudanças no clima organizacional, como a mudança nos valores ou na comunicação interna, podem alterar a percepção dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho e impactar diretamente seu comportamento e desempenho. Assim, para manter um clima positivo e garantir a eficácia das operações, é necessário ter uma cultura organizacional positiva e eficaz.

No que diz respeito à compatibilidade entre os valores pessoais dos colaboradores e a cultura organizacional, percebe-se que a correspondência entre a individualidade de cada um e a cultura da empresa é fundamental. Pierre Weil (apud Souza, 1978, p. 11) afirma que

> As organizações têm a tendência para escolher homens cuja personalidade individual se coadune com a cultura da organização. Se a personalidade for oposta, como no caso de um homem independente numa organização autoritária, haverá conflito, que se resolverá ou por um mecanismo de ajustamento pessoal, ou por uma saída da organização.

Dessa forma mostra a importância de alinhar a cultura organizacional com os perfis dos funcionários, pois a falta de alinhamento entre os valores pessoais e os da organização pode resultar em um ambiente de trabalho toxico, comprometendo a motivação, a satisfação e até mesmo a rotatividade de funcionários. Assim a conexão entre cultura e o clima organizacional pode ser um fator crucial para o sucesso ou fracasso da empresa. Organizações que focam em fortalecer uma cultura que prioriza o bem-estar de seus colaboradores tendem a vivenciar um

ambiente de trabalho mais saudável, o que por sua vez estimula o engajamento e a produtividade. Por outro lado, culturas que promovem atitudes negativas ou desordem nos valores podem gerar um ambiente hostil, impactando diretamente o desempenho geral da empresa.

A cultura organizacional não apenas estabelece a base para os comportamentos e posturas dentro da empresa, mas também exerce um papel fundamental na formação do clima organizacional, afetando diretamente a vivência dos colaboradores e o desempenho da instituição.

2.2 Dimensões do clima

Para Santos (2018) as dimensões do clima que constituem o ambiente corporativo, são compostos por: liderança; motivação; resistência à mudança e estresse. Esses conceitos funcionam como pilares para um bom clima organizacional, mas quando há um trinco ou a queda de um deles pode afetar o colaborador e sua gestão diretamente, de modo que sua produtividade, relacionamento e satisfação podem ser prejudicadas. Através desses fundamentos é possível compreender como funciona as empresas pela forma que elas efetuam esses componentes organizacionais, Santos (2018, p. 50) também afirma

> [...] é possível corroborar que é importante a empresa fazer o acompanhamento do clima organizacional periodicamente, visando melhorar a qualidade de vida no trabalho, a satisfação e bem-estar, e o comportamento organizacional voltado para a eficiência e produtividade

2.2.1. Liderança

Robbins (2005) destaca a importância da liderança em uma organização para um bom funcionamento da equipe e garantir um clima saudável. O gestor que colabora para um bom ambiente de trabalho deve se comunicar de forma clara para evitar equívocos e deve estar disponível para ouvir o que o funcionário tem a dizer e sempre procurar soluções racionais para tais problemas, fazendo com que os colaboradores se sintam ouvidos, acolhidos e valorizados. Esse tipo de gestão estimula a segurança na organização, facilita no relacionamento dos funcionários com o líder e no desempenho do trabalho, assim como na condução dos afazeres

individuais. Conforme Bennis (1996, p. 78), "a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições" o que evidencia o argumento de que uma boa liderança é crucial para um bom funcionamento da organização. Contudo, quando a liderança é mal executada é inevitável que a organização tenha dificuldades, assim como Cortella (2016, p. 16) delega "Uma chefia ou liderança que não saiba organizar o trabalho coletivo ficará sempre em desvantagem", tendo isso em vista, é notório que quando o líder age de forma autoritária, abusiva e que não se comunica de forma transparente, a equipe enfrenta diversos obstáculos para concluir suas designações, perdem a motivação, e ficam sem amparo para lidar com os problemas dentro do ambiente de trabalho. Robbins (2005) entende que esses aspectos ocasionam alta rotatividade dentro do setor ou da empresa como um todo, pois o local de trabalho se torna menos saudável, gerando conflitos e criando barreiras entre as camadas organizacionais.

2.2.2. Motivação

A motivação é um componente essencial para engajar os colaboradores, pois quando motivados tendem a ter mais engajamento e responsabilidade com os resultados da empresa. De acordo com Robbins (2000, p.342) "a motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço é capaz de satisfazer alguma necessidade individual".

Chiavenato (2004) assegura que a qualidade de vida no trabalho (QVT) é um ponto crucial que determina o nível de motivação do funcionário, quando a empresa não tem QVT surge o desanimo e baixo empenho dos funcionários. Esse desinteresse estabelece um comodismo, dificultando o alcance dos objetivos estabelecidos. O autor também declara que

> A qualidade de vida no trabalho envolve uma constelação de fatores, como: a satisfação com o trabalho executado, possibilidades de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, benefícios auferidos, relacionamento humano dentro do grupo e da organização, ambiente psicológico e físico de trabalho, liberdade de decidir, possibilidades de participar e coisas assim. (Chiavenato, 2004, p. 367)

2.2.3. Resistência à mudança

Para Quintela (1998) a resistência à mudança é natural e não há saídas para evita-la, a resistência aparece quando algo novo surge e a pessoa perde o domínio por tal prática, causando insegurança no colaborador, influenciando profundamente no ambiente de trabalho. Quando essa atitude persiste a empresa pode enfrentar diversos problemas. Isso se valida por Kotter (2001) evidenciando que nos últimos tempos, houve um aumento nas mudanças dentro das empresas e como isso impactou nas organizações de diversas maneiras. Já que a equipe passa por mudanças tecnológicas ao longo do tempo, como a mudança de sistema para melhorar a produtividade e eficiência, mudança de regras e reestruturações. Bortolotti (2010, p.26) explica que

> Em geral, a mudança organizacional abrange procedimentos e tecnologias, muitas vezes desconhecidos, constituindo uma abordagem diferente daquilo que as pessoas envolvidas comumente consideram como a forma tradicional, familiar e prática de desempenhar seu trabalho e exigindo que os indivíduos desempenhem novos comportamentos para que as mudanças desejadas possam ser realizadas.

Diante das modificações, os gestores devem se posicionar e procurar métodos de diminuir essa resistência, é necessário também preparar os trabalhadores a essas mudanças, que podem causar incerteza ou até negação, afetando a confiabilidade do time e a eficácia da transição.

> O reconhecimento das causas e fontes de resistência possibilita um melhor entendimento dela. A resistência resulta de diferenças, tais como: idéias, motivos, planos, prioridades. Se a liderança aceitar que há diferentes pontos de vista, eles podem trabalhar para integrar estas diferenças e, consequentemente, minimizar as resistências. Entender as causas da resistência, criar resoluções e tentar minimizá-la, constitui um passo vital. (Bortolotti, 2010, p.55)

2.2.4. Estresse

Para Chiavenato (2014) o estresse se origina por meio de vario fatores dentro do ambiente de trabalho, como, autoritarismo do chefe, cobranças exageradas, desconfianças, pressão, falta de perspectiva de crescimento profissional, monotonia nas tarefas realizadas e baixo-astral do ambiente, tudo isso desencadeia um desanimo e um certo desinteresse para realizar as tarefas do dia-a-dia, causando o estresse.

Robbins (2005, p. 266) diz que "A essência da nova teoria é a de que o estresse é inimigo da racionalidade. E difícil para o líder (e para qualquer outra pessoa) pensar de forma lógica e analítica quando está sob forte tensão." Nesse sentido o estresse no local de trabalho é uma das ameaças predominantes que comprometem o bem-estar dos funcionários e, por consequência, ao clima organizacional.

Por isso, um clima organizacional positivo deve introduzir ações para prevenir o estresse dentro da organização. Isso inclui ambientes acolhedores, escuta ativa e valorização do tempo de descanso. Estimular a saúde mental dos colaboradores é crucial para manter um ambiente de trabalho equilibrado, em que todos possam desempenhar suas funções com conforto e qualidade. Esse argumento se confirma por Chiavenato (2014, p. 402) "Do ponto de vista de saúde mental, o ambiente de trabalho deve envolver condições psicológicas e sociológicas saudáveis e que atuem positivamente sobre o comportamento das pessoas, evitando impactos emocionais, como o estresse. Portanto, as dimensões do clima organizacional, liderança, motivação, resistência a mudança e estresse, estão ligadas à experiência dos colaboradores dentro das empresas. Quando bem desenvolvidas, possibilitam um ambiente produtivo, saudável e propício ao crescimento individual e coletivo. Já quando negligenciadas, comprometem o desempenho e a saúde organizacional. Investir na melhoria contínua dessas dimensões é uma estratégia indispensável para o sucesso sustentável das organizações. Chiavenato (2014, p. 470) explica isso

> Os executivos precisam compreender o conceito de clima, pois a eficiência da organização pode ser aumentada pela criação de um clima organizacional que satisfaça às necessidades dos membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais.

2.3 Instrumentos de avaliação do clima

Coda (1992) afirma que analisar o clima organizacional é fundamental para empresas que pretendem promover um bem-estar no ambiente e que consiga atingir seus objetivos. Essa análise facilita o entendimento de como os funcionários se sentem com a equipe e sua gestão, o reconhecimento, a comunicação, a demanda de trabalho, dentre outros aspectos que influenciam diretamente a motivação e o desempenho.

> Assim, a essência dos subsídios da Pesquisa de Clima Organizacional é o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização, como um dos possíveis

> pontos de partida para a Mudança e o Desenvolvimento Organizacional. Este tipo de pesquisa configura, em sua essência, um diagnóstico sobre a situação atual da empresa, tomando por base as opiniões de seus diferentes integrantes, quase que em caráter clínico, ou seja, visando levantar falhas ou problemas que mereçam atendimento e correção. (Coda, 1992, p. 12)

Para Gil (2019) A pesquisa de clima é capaz de entender os problemas que estão presente no ambiente, e tem seu objetivo para que a gerência consiga compreender o que acontece para melhorar as relações do trabalho. Robbins (2005, p. 66) fala também que "[...] a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de uma complexa somatória de diferentes elementos"

2.4 Relação entre clima organizacional e oportunidades

Como afirmou (Carpinetti, 2010) atualmente as organizações buscam gestores que possuam experiência, capazes de tomar decisões objetivas e lidar de forma eficaz com o comportamento dos colaboradores. Essas habilidades são essenciais para que possam treinar suas equipes de maneira eficiente e beneficiá-los justamente. Porém não é suficiente apenas saber tomar decisões, mas também, liderar de maneira humanizada. Hoje, as pessoas procuram empregos que oferecem estabilidade financeira e satisfação profissional, atender a essas necessidades é o primeiro passo para promover mudanças positivas no clima organizacional.

> Liderar é a capacidade de influenciar pessoas a fazer algo de boa vontade, a empregar seu talento na busca de resultados eficazes. A liderança como estilo de gestão motiva as pessoas, diferentemente da imposição baseada na autoridade hierárquica. O líder compartilha sua visão de organização, delega autoridade e responsabilidade, avalia e desenvolve pessoas, administra discussões e resistências (Carpinetti, 2010).

Estar empregado é como estar em uma via de mão dupla, o indivíduo oferece seus serviços em troca de remuneração e benefícios. Da mesma forma os resultados da motivação também precisa ser reciproca. Cabe ao gestor motivar por meio de processos que beneficiam tanto o bem-estar dos funcionários quanto aos resultados da empresa. Para que esta prática funcione é necessário comunicar claramente sobre a imagem que a organização quer passar para o ambiente externo, além disso, é importante incentivar o trabalho em equipe e mostrar satisfação quando houver um bom desempenho, conforme explicou (Chiavenato, 2014).

Segundo Viera (2022, p.7)" O clima organizacional é que vai refletir as práticas

corporativas, um ambiente agradável torna-se mais produtivo, e consequentemente as pessoas sentem-se bem e engajadas". um clima organizacional positivo contribui em diversos aspectos da empresa, sendo a produtividade um dos principais. Quando os funcionários se sentem respeitados, valorizados e ouvidos, é natural que se sintam mais satisfeitos com o que fazem diariamente e engajados em demonstrar seu potencial. Essa valorização desperta a vontade de crescer dentro da empresa, buscando constantemente melhorar sua imagem profissional.

Os lucros da organização tendem a aumentar quando uma liderança eficiente favorece seus colaboradores. A prática de elevar a carreira para um nível mais desafiante e bem remunerado, promove o insentivo dos seus funcionários a darem o seu melhor para que possam se satisfazer na vida profissional, como afirma a Organização Internacional do Trabalho (2020, p.18) [...] "essa relação entre produtividade e salários é estatisticamente significativa, e concluem que aumentar a produtividade é um fator crucial para aumentar a renda dos trabalhadores."

Para uma boa gestão de pessoas é importante ser transparente e objetivo, principalmente em relação ao desempenho dos empregados dentro da instituição. Para isso, o desenvolvimento de avaliações, como, cumprimento de metas, acompanhadas de bonificações, pode ser uma estratégia inteligente. Além disso, acompanhar o desenvolvimento através de feedbacks da equipe e a observação da postura profissional, é uma forma eficaz de identificar talentos e recompensá-los com as oportunidades que surgirem ao longo da sua trajetória, assim como explicou Silva, Bispo e Ayres (2019)

> [...] Dessa forma, fica evidente que a interligação entre carreira, desenvolvimento e desempenho pode ser observada, em especial, sob uma visão sistêmica e estratégica da GP, que busca expressar e valorizar o conjunto de saberes e competências consolidados na trajetória de carreira do indivíduo[...].

2.5 Flexibilidade e equíbrio entre vida pessoal e profissional

Organizar o tempo dedicado as atividades pessoais e profissionais é necessário para que não haja estresse ao realizar cada atividade. O equilíbrio entre elas é uma questão individual, pois cada pessoa possui suas próprias necessidades e formas de estar em equilíbrio. O desequilibrio pode ocorrer pela falta de organização ou até mesmo pelos problemas enfrentados diariamente em casa ou no serviço, (Gonçalves, Silva, Oliveira, 2021).

É possível identificar dois tipos principais de conflitos. O primeiro ocorre quando o colaborador enfrenta problemas familiares causados pelo comportamento *workaholic*, ou seja, pelo excesso de trabalho. O segundo acontece quando os desentendimentos familiares afetam diretamente na produtividade no ambiente de trabalho. É fundamental compreender em qual desses perfis os colaboradorem se encaixam, para facilitar o processo de busca por equilíbrio mental, Gonçalves, Silva e Oliveira (2021) afirmam que

> De certa forma, o conflito entre trabalho e família é composto por problemas familiares originados do trabalho. Já o conflito entre família e trabalho é composto por exigências familiares que afetam o trabalho. Essa distinção torna-se necessária para que sejam entendidas as condutas na vida pessoal e profissional.

O estresse contribui para o descontentamento, tanto na vida pessoal quanto profissional. Diversos fatores causam insastifação no ambiente de trabalho, sendo um dos principais o excesso de atividades diárias e problemas de relacionamentos com chefes e colegas de equipe. O estresse constante pode causar doenças psicológicas e até mesmo físicas, como, depressão, ansiedade e dores de cabeça frequentes. A empresa também pode sofrer impactos negativos, já que a insatisfação dos colaboradores pode gerar rotatividade e absenteísmo (Chiavenato, 2014).

O equilíbrio entre vida profissional e pessoal, começa no ambiente de trabalho, considerando que passamos grande parte do nosso tempo na empresa. É função das organizações desenvolver estratégias que buscam o equilíbrio, o que irá contribuir para o bem-estar dos colaboradores dentro e fora do trabalho. Nesse contexto o clima organizacional assume um papel fundamental, onde as empresas devem proporcionar um ambiente respeitoso, acolhedor e confiante, além de oferecer apoio psicológico, remuneração justa e comunicação aberta, que são essenciais para contribuir para a satisfação e a harmonia. Como afirmou Stepansky e França (2008).

> Na proposta do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, é papel da organização buscar estratégias para que o trabalho seja realizado de forma mais agradável, reduzindo o estresse e flexibilizando o tempo do trabalhador. Tal flexibilidade possibilita a participação do trabalhador em atividades que promovam a sua saúde e bem-estar [...].

É necessário levar em consideração a diversidade em que ocorre na sociedade atual. Existem vários tipos de perfis com realidades, personalidades e rotinas diferentes, exemplos são: mães, pais, idosos, jovens solteiros e sem grandes responsabilidades familiares. A função da gestão é compreender as necessidades especificas de cada grupo e propor estratégias que se encaixam melhor na vida de cada indivíduo. Medidas como, jornadas com horários flexíveis, divisão de tarefas equilibrada, parcerias com academias e clubes para que possam descarregar o estresse depois do expediente, são investimentos eficazes para promover o equilíbrio e bem-estar entre trabalho e família de maneira saudável, Explicou Robbins (2005)

> O ambiente de trabalho está se modificando progressivamente para acomodar as diferentes necessidades de uma força de trabalho diversificada. Isso inclui a oferta de vários tipos de esquemas de horário de trabalho e de benefícios que lhes dêem maior flexibilidade e mais oportunidade de equilibrar a vida profissional e a pessoal.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS (MATERIAIS E MÉTODOS)

Este trabalho foi realizado através de uma pesquisa de caráter qualitativo após levantamentos bibliográficos. Conforme Flick (2009), a pesquisa qualitativa consiste na escolha pertinente e princípios adequados, para fazer a análise e reflexão a respeito da pesquisa. Os dados foram coletados através de um questionário com 13 perguntas sobre o clima organizacional, e obteve-se 23 respostas de pessoas com cargos e tempo de empresa distintos, com idades de 18 a 50 anos, mas grande parte por pessoas de 20 anos, em sua maioria o questionário foi respondido por mulheres com 65,2% e homens com 34,8% . Essa pesquisa teve o intuito de compreender a experiencia dos trabalhadores em relação ao clima e vários aspectos existentes nele, como a comunicação, a valorização do bem-estar do funcionário, a produtividade, e a motivação.

A análise dos dados foi feita de forma descritiva e interpretativa, com o objetivo de entender os principais padrões de comportamento e as percepções mais comuns entre os colaboradores. Assim, foi possível identificar os fatores que afetam o clima organizacional e como eles impactam diretamente o rendimento e a produtividade diários. Essa pesquisa qualitativa permitiu um entendimento mais profundo de como as interações humanas se desenvolvem no local de trabalho e como elas afetam o bem-estar e os resultados do coletivo.

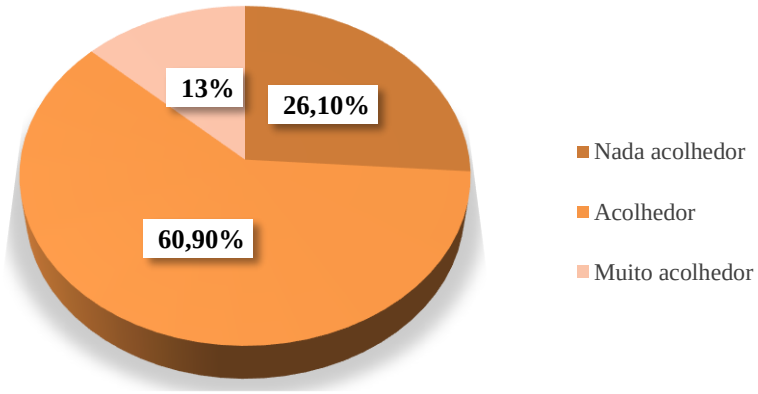
Após a avaliação dos dados, os resultados foram comparados com o que consta na

literatura sobre o assunto, a fim de identificar o que se confirma e o que se difere no que foi estudado. Esse método favoreceu uma analise mais profunda sobre como o ambiente de trabalho pode prejudicar o a produtividade e a saúde mental do colaborador, e também formas para melhorar o clima com ações simples que fazem toda a diferença.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Serão apresentados os resultados e discussões da pesquisa, realizada através de um questionário, com o total de 08 questões, que foram aplicados aos colaboradores administrativos

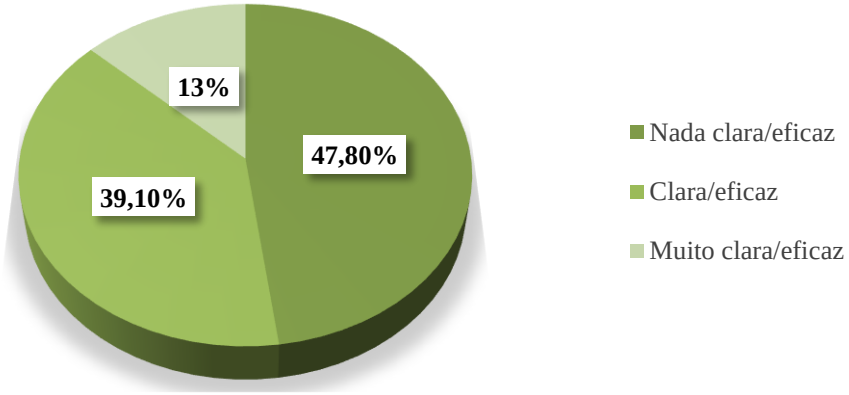
Gráfico 1. Ambiente de trabalho acolhedor



Fonte: elaborado pelos autores, Araraquara (2025).

Conforme os dados apresentados no gráfico 1, é possível observar que 60,9% dos votos dos colaboradores abordados, consideram o ambiente de trabalho muito acolhedor. Por outro lado, 13% pontuaram como apenas "acolhedor" e 26,1% como "nada acolhedor." Esses resultados indicam que a maioria delas lidam com um ambiente profissional onde, a liderança faz seu papel em fazer seus funcionários se sentirem à vontade para pedir ajuda ou relatar um problema. Porém é necessário levar em consideração a insatisfação de mais de 20% desses colaboradores, onde ficam maior parte do seu tempo, em um ambiente que passam por diversos problemas e nunca são escutados pelos seus gestores. Essa falta de escuta pela empresa, gera estresse acumulado e insatisfação profissional, consequentemente pode causar a rotatividade dentro da organização.

Gráfico 2. Comunicação entre lideres e colaboradores

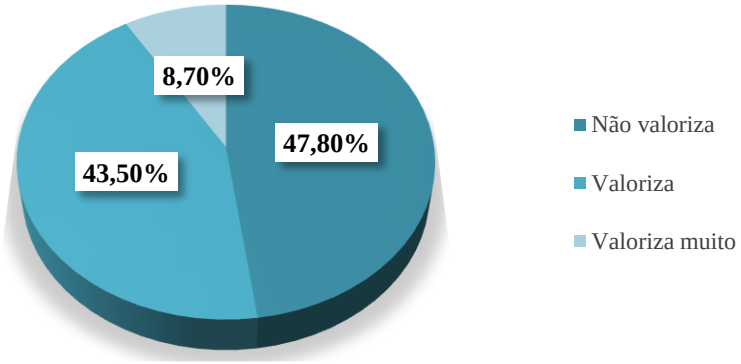


Fonte: elaborado pelos autores, Araraquara (2025).

De acordo com o gráfico 2, onde foi abordado sobre a comunicação clara e eficaz de líderes e colaboradores, é possível observar que apenas 13% estão totalmente satisfeitos e 39,1% se sentem agradáveis com a comunicação dentro do ambiente profissional. Diferente do gráfico anterior, neste gráfico 47,8% declararam seus votos como "nada clara/eficaz".

Com os dados apontados acima, observa-se que para quase 50% das pessoas abordadas, acabam não tendo uma relação comunicativa com seus gestores, ou seja, enfrentam problemas para realizar tarefas pela falta de clareza, podem não se sentirem realizados pela falta de *feedbacks* e assim perdendo a sua produtividade.

Gráfico 3. Valorização do bem-estar dos colaboradores

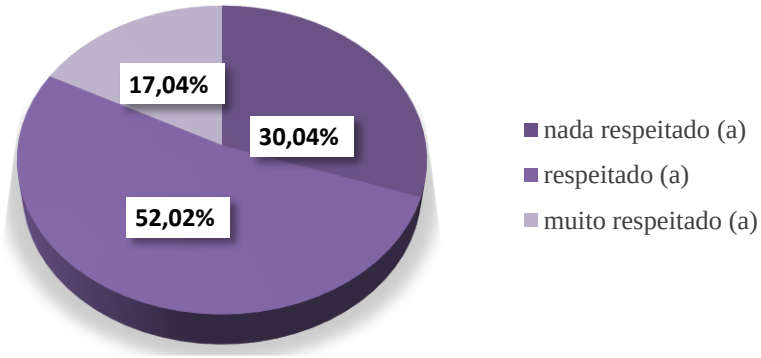


Fonte: elaborado pelos autores, Araraquara (2025).

No gráfico 3, foi abordado o tema sobre a valorização que a empresa oferece ao bem-estar do colaborador. Somente 8,7% colocaram que a empresa "valoriza muito", houve uma pequena diferença de 4,3% entre valoriza e não valoriza, sendo eles 43,5% para "valoriza" e com a maior porcentagem 47,8% para "não valoriza".

Com base nos dados acima, percebe-se que ao mesmo tempo que uma empresa entende que é necessário manter seus colaboradores equilibrados e satisfeitos, outras mantém uma postura conservadora, onde tratam seus funcionários apenas como trabalhadores e não entendem que os dois lados precisam estar em harmônia.

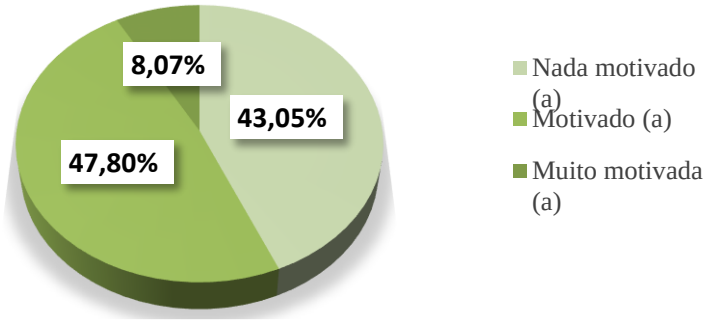
Gráfico 4. Quanto os colaboradores se sentem respeitados no ambiente de trabalho



Fonte: elaborado pelos autores, Araraquara (2025).

De acordo com o gráfico 4, que analisa o nível de respeito percebido pelos participantes em seu ambiente de trabalho, observa- se que 52,2% dos colaboradores afirmam que sentem respeitados, enquanto 30,4% relataram não se sentir nada respeitados e apenas 17,4% declaram sentir-se muito respeitados. Esses resultados indicam que, embora a maioria se sinta respeitada, ainda existe pessoas que não se sentem valorizados e respeitados em seu ambiente profissional. Isso pode estar associado à falta de práticas de valorização, reconhecimento e comunicação interpessoal eficaz entre os membros de equipe, impactando diretamente o clima organizacional e a motivação dos funcionários.

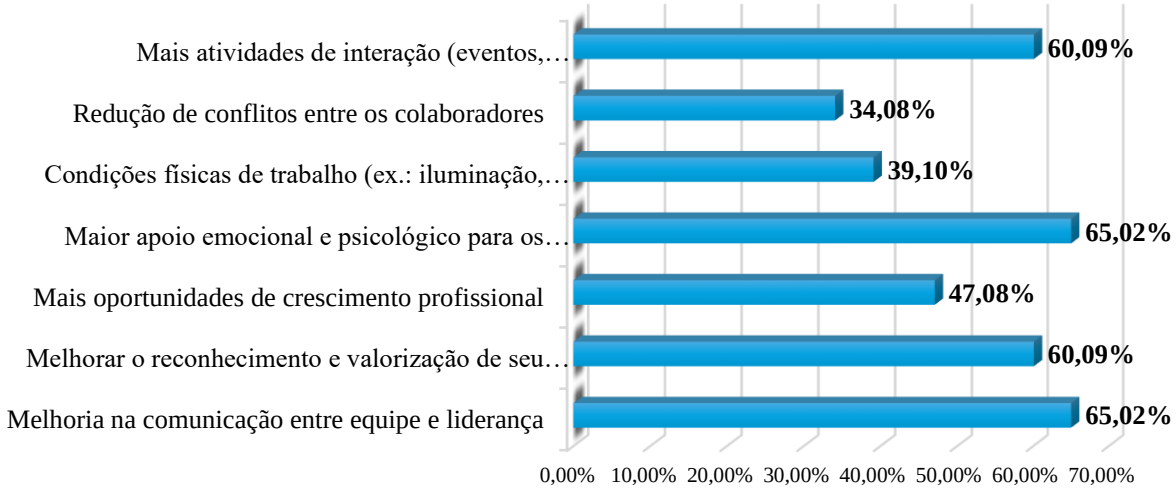
Gráfico 5. Quanto os colaboradores se sentem motivados para cumprir suas tarefas diárias



Fonte: elaborado pelos autores, Araraquara (2025).

Os dados coletados e apresentados no gráfico 5, que analisa o nível de motivação dos participantes em relação ao cumprimento de suas tarefas diárias, observa-se que 43,5% dos colaboradores afirmam sentir-se desmotivados, enquanto 47,8% relatam se sentir motivados e apenas 8,7% indicam sentir-se altamente motivados. Esses dados sugerem que apesar de quase metade dos participantes se consideram motivados, uma parcela de pessoas demostra falta de estímulo e envolvimento em suas atividades diárias. Isso pode estar ligado a ausência de reconhecimento, sobrecarga de trabalho ou a carência de incentivos que fortalecem o bem-estar e a valorização profissional.

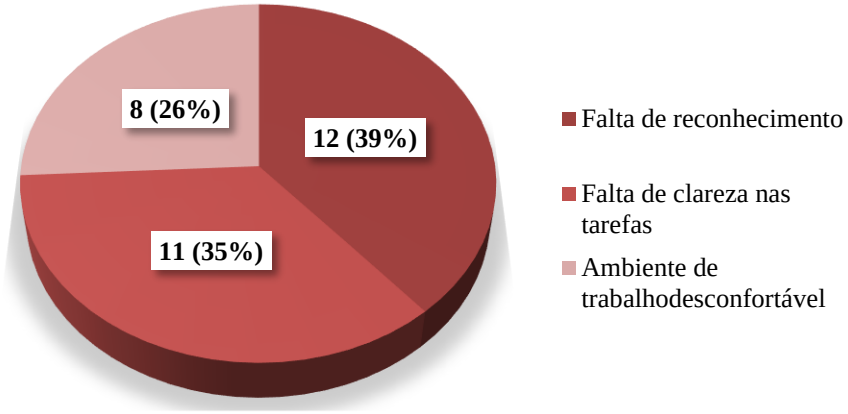
Gráfico 6. Aspectos que poderiam ser melhorados no ambiente de trabalho



Fonte: elaborado pelos autores, Araraquara (2025).

Conforme com os dados apresentados no gráfico 9, que analisa os aspectos que podem ser melhorados no local de trabalho, as opções mais citadas pelos participantes foram a melhoria na comunicação entre a equipe e a liderança, além de apoio emocional e psicológico aos colaboradores, ambas as alternativas com 65,2% das respostas. Em seguida aparecem o reconhecimento e valorização de seu trabalho e aplicação de mais atividades de interação com 60,9% cada. Outras questões também foram levantadas, como as oportunidades de crescimento profissional com 47,8%, melhorias nas condições físicas do ambiente de trabalho, incluindo iluminação e infraestrutura com 39,1% e a redução de conflitos entre os trabalhadores com 34,8%. Dessa forma revela que os funcionários desejam um ambiente mais acolhedor, onde haja uma comunicação aberta com a liderança, valorização do desempenho individual e mais oportunidades de crescimento profissional. Além disso um apoio emocional, mas eficaz, assim demostrando mais cuidado com a saúde mental e o bem-estar de seus colaboradores no ambiente de trabalho.

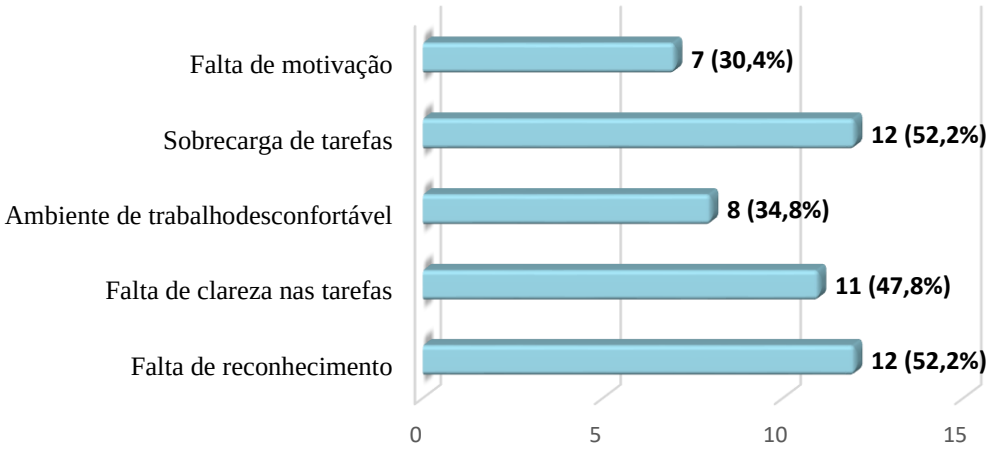
Gráfico 7. Produtividade no ambiente de trabalho



Fonte: elaborado pelos autores, Araraquara (2025).

Conforme o gráfico 7, uma parcela significativa dos participantes (43,5%) considera sua produtividade no trabalho como razoável. Uma parcela significativa, 30,4%, afirma não se sentir produtiva ou sentir-se apenas minimamente produtiva, enquanto apenas 26,1% se consideram altamente produtivos. Os resultados indicam uma percepção de produtividade geral na média, o que pode sugerir que alguns colaboradores enfrentam dificuldades ou falta de motivação para alcançar um desempenho mais elevado.

Gráfico 8. Impactos na produtividade



Fonte: elaborado pelos autores, Araraquara (2025).

Analisando o gráfico 8, percebemos que a ausência de reconhecimento e o excesso de trabalho são os principais obstáculos à produtividade, ambos apontados por 52,2% dos entrevistados. Logo depois, surgem a indefinição das funções (47,8%), um local de trabalho inadequado (34,8%) e a desmotivação (30,4%). Tais dados revelam que problemas associados à valorização profissional e ao acúmulo de atividades são os que mais prejudicam o rendimento dos funcionários, ressaltando a necessidade de uma administração que preze pelo esforço de cada um e divida as responsabilidades de maneira justa.

4.1 Percepção dos colaboradores da produtividade no ambienrte de trabalho

Na décima terceira pergunta, convidamos as pessoas a compartilharem suas sugestões de como aumentar a produtividade no trabalho. Percebemos que muitos destacaram a importância de uma comunicação clara e eficiente entre líderes e equipes. Outro ponto que foi bastante mencionado foi o reconhecimento, seja financeiro ou profissional, além de um plano de crescimento na carreira, considerados essenciais para manter todos motivados e engajados. Muitas pessoas também acreditam que uma organização melhor e uma distribuição mais adequada das tarefas diárias podem ajudar a equilibrar as responsabilidades, mostrando que desejam uma gestão mais estruturada e próxima.

Um ponto que chamou bastante atenção foi a importância da saúde emocional e mental. Muitos participantes compartilharam experiências de exaustão profunda, desmotivação e até sintomas físicos causados pela pressão e pelas condições de trabalho, como ambientes prejudiciais à saúde e excesso de tarefas. Essa situação mostra o quanto é urgente oferecer apoio psicológico, garantir boas condições de trabalho e respeitar o indivíduo. Esses aspectos têm um impacto direto no desempenho e na qualidade do trabalho. No geral, as opiniões apontam que o rendimento não depende só da eficiência, mas também do bem-estar mental, da autoestima e do equilíbrio entre as demandas e o suporte que a empresa oferece.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no que foi apresentado, é notório que o clima organizacional tem um papel crucial no comportamento, na motivação e na produtividade dos funcionários. A maneira como os colaboradores enxergam o ambiente de trabalho afeta diretamente sua satisfação, bem-estar e performance profissional. Quando o ambiente é positivo, as relações se consolidam, a comunicação se torna mais eficaz e o engajamento passa a ser uma resposta natural ao reconhecimento recebido. Em contrapartida, ambientes marcados por conflitos, falta de suporte e ausência de reconhecimento dificultam a realização das atividades, aumentam o estresse e afetam negativamente os resultados da organização. Assim, enteder e avaliar o clima organizacional é fundamental para que a empresa possa identificar as áreas que devem ser melhoradas e criar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Por meio de pesquisas internas, feedbacks contínuos e estratégias de valorização profissional, é possível reforçar a confiança entre líderes e equipes, além de criar um local mais unido e incentivar a cooperação entre os funcionários, entender suas demandas e valorizar seus esforços, desse modo estabelecendo uma cultura organizacional mais clara e eficaz. Dessa forma o clima organizacional deixa de ser apenas um reflexo da administração e um componente de extrema importância.

As pesquisas mostraram que as empresas tem muito a melhorar quando o assunto é comunicação. Porém muitas delas ainda se cercam em uma cultura conservadora, onde não sabem lidar com os próprios funcionários, o que gera na maioria das vezes a rotatividade e o absenteísmo. Considera-se que os colaboradores nos dias atuais, necessitam de reconhecimento, valorização, remunerações justas e benefícios, para assim se sentirem satisfeitos com as atividades diárias e terem espaço para lidar com a vida pessoal de maneira equilibrada.

Percebe-se que as instituições precisam de líderes com experiência na área, onde saibam diferenciar o que cada tipo de colaborador necessita dentro da empresa e entenda que o clima organizacional é a chave principal para definir a produtividade do colaborador, dessa forma alcançar melhores resultados e a satisfação de ambos os lados.

REFERÊNCIAS

BENNIS, Warren G. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.

BENNIS, Warren G. **Liderança:** a arte de conduzir pessoas. São Paulo: McGraw-Hill, 1996. p. 42.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BORTOLOTTI, S. L. V. **Resistência à mudança organizacional:** medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/94645/278262.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 3 out. 2025.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão de qualidade:** conceitos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: https://pt.scribd.com/document/895571493/Gestao-Da-Qualidade-Conceitos-E-Tecnicas-3%C2%AA-Edicao Acesso em: 13 ago. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020. p. 142. Disponível em: https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2346/1/Idalberto-Chiavenato-Comportamento-Organizacional-pdf.pdf. Acesso em: 2 ago. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014. Disponível em: https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf. Acesso em: 23 ago. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. – 13. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Disponível em: https://profeltonorris.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/02/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf. Acesso em: 16 abr. 2025.

CODA, Roberto. **Pesquisa de clima organizacional:** uma contribuição metodológica. Tese (Livre-Docência) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/12/tde-06022025-160013/publico//LdRobertoCoda.pdf. Acesso em: 6 out. 2025.

CORTELLA, Mario Sergio. **Por que fazemos o que fazemos?** aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização. 1. ed. São Paulo: Planeta, 2016. Disponível em: https://arquivostp.s3.amazonaws.com/qcursos/livro/LIVRO_recursos_humanos_fundamentos_e_processos.pdf. Acesso em: 8 out. 2025.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017. p. 98. Disponível em: https://pt.scribd.com/document/901256509/3-Pesquisa-de-Clima-Organizacional. Acesso em: 17 ago. 2025.

FERREIRA, Rubens Fernando de; COSTA, Cláudia. **Liderança eficaz e sua influência no clima organizacional.** 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/394630972_LIDERANCA_EFICAZ_E_SUA_INFLUENCIA_NO_CLIMA_ORGANIZACIONAL. Acesso em: 12 ago. 2025.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3.ed. Porto Alegre: Artemed, 24p., 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GONÇALVES, Bruno Henrique; SILVA, Fellipe Augusto Lins da; OLIVEIRA, João Paulo Leonardo de**. Qualidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional:** um estudo de caso, sobre o ambiente organizacional moderno. Curitiba: Brazilian Journal of Development, 2021. Disponível em: https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/download/37125/pdf/94349. Acesso em: 4 set. 2025.

KOTTER, John. Oito erros fatais. In: JÚLIO, C.; NETO, J. (Org.). **Inovação e mudança:** autores e conceitos imprescindíveis**.** São Paulo: Publifolha, 2001. p. 93–100.

LIMA, Fabiana de. **O impacto do clima e cultura organizacional nas empresas.** 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Anhanguera, São Paulo, 2017. Disponível em: https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/26714/1/FABIANA%20DE%20LIMA_1742258_assignsubmission_file_FABIANA%20DE%20LIMA.pdf. Acesso em: 8 ago. 2025.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. p. 37. Disponível em: http://paginapessoal.utfpr.edu.br/leonardotonon/especializacao/arquivos-gerais/Aula%203%20-%20Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf. Acesso em: 25 set. 2025.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional:** o comportamento humano no trabalho. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011. p. 142. Disponível em: https://pt.scribd.com/document/728652159/69a53527-ea4e-4920-ab69-6433bf31b15e. Acesso em: 20 set. 2025.

NOBRE, Carolina Menezes. **O líder comunicador: as estratégias de comunicação no exercício da liderança**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2025. Disponível em: https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/27414/1/2025_1_CAROLINA_MENEZES_NOBRE_TCC.pdf. Acesso em: 4 set. 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Promovendo a produtividade: um guia para organizações empresariais**. Suíça, 2020. Disponível em:

https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@act_emp/documents/publication/wcms_769080.pdf. Acesso em: 2 set. 2025.

ROBBINS, Stephen P. **Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 11. ed. – 6. reimp. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Disponível em: https://admdotunisa.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf. Acesso em: 18 abr. 2025.

SANTOS, Tamara Aparecida dos. **Dimensões do clima organizacional:** caso em uma clínica de radiologia em Chapecó – SC. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2018. p. 50. Disponível em: https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/2826/1/SANTOS.pdf. Acesso em: 3 set. 2025.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. Hoboken, NJ: Jossey-Bass, 2010. p. 22. Disponível em: https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf. Acesso em: 17 ago. 2025.

SILVA, Anielson Barbosa da; BISPO, Ana Carolina Kruta de Araujo; AYRES, Simone Maia Pimenta Martins. **Desenvolvimento de carreiras por competência**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4287/1/11_Livro_Desenvolvimento%20de%20carreiras%20por%20competencias.pdf. Acesso em: 4 set. 2025.

STEPANSKY, Daizy Valmormida; FRANÇA, Lucia. **Trabalho e vida pessoal:** o equilíbrio necessário. Rio de Janeiro: *Boletim Técnico do Senac*, 2008. Disponível em: https://www.bts.senac.br/bts/article/view/282/264. Acesso em: 4 set. 2025.

VIEIRA, Amanda Adna Santana. **A influência da liderança no clima organizacional**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade Metropolitana do Estado de São Paulo, São Paulo, 2022. Disponível em: https://www.faculdademetropolitana.edu.br/assets/files/repositorio/2022-ead/Amanda_TCC_final_EaD_2S2022.pdf. Acesso em: 5 set. 2025.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário aplicado aos participantes

1- A quanto tempo você está na empresa?

( ) Menos de 1 ano
( ) 1 – 3 anos
( ) 4 – 6 anos
( ) Mais de 6 anos

2- Em uma escala de 1 a 6, o quanto você considera o ambiente de trabalho acolhedor?

( ) 1 – 2 (nada acolhedor)
( ) 3 – 4 (acolhedor)
( ) 5 – 6 (muito acolhedor)

3- Em uma escala de 1 a 6, o quanto a comunicação entre líderes e colaboradores é clara e eficaz?

( ) 1 – 2 (nada clara/ eficaz)
( ) 3 – 4 (clara/ eficaz)
( ) 5 – 6 (muito clara/ eficaz)

4- Em uma escala de 1 a 6, o quanto você acredita que a empresa valoriza o bem-estar dos colaboradores?

( ) 1–2 (não valoriza)
( ) 3–4 (valoriza)
( ) 5–6 (valoriza muito)

5- Em uma escala de 1 a 6, o quanto você se sente respeitado(a) no ambiente de trabalho?

( ) 1–2 nada respeitado(a)
( ) 3–4 respeitado(a)
( ) 5–6 muito respeitado(a)

6- Em uma escala de 1 a 6, o quanto você se sente motivado(a) para cumprir suas tarefas diárias?

( ) 1 – 2 (nada motivado)
( ) 3 – 4 (motivado)
( ) 5 – 6 (muito motivado)

7- Quais aspectos você acha que poderiam melhorar no ambiente de trabalho? (Selecione todos que se aplicam)

( ) Melhoria na comunicação entre equipe e liderança
( ) Melhorar o reconhecimento e valorização de seu trabalho
( ) Mais oportunidades de crescimento profissional
( ) Maior apoio emocional e psicológico para os colaboradores
( ) Condições físicas de trabalho (ex.: iluminação, mobiliário, infraestrutura)
( ) Redução de conflitos entre os colaboradores
( ) Mais atividades de interação (eventos, treinamentos, etc.)

8- Em uma escala de 1 a 6, o quanto você se sente produtivo(a) no seu trabalho?

( ) 1–2 (nada produtivo)
( ) 3–4 (produtivo)
( ) 5–6 (muito produtivo)

9- O que mais impacta sua produtividade no trabalho?

( ) Falta de reconhecimento
( ) Falta de clareza nas tarefas
( ) Ambiente de trabalho desconfortável
( ) Sobrecarga de tarefas
( ) Falta de motivação

10- Quais mudanças no ambiente de trabalho poderiam melhorar a sua produtividade?