

CENTRO PAULA SOUZA
ETEC DE MAUÁ
TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

GIOVANNA CAMPOS

JENIFFER MORMITO

LARISSA NUNES

NATHALIA PAIXÃO

RHUAN PEREIRA

SABRINA OLIVEIRA

**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DOS
COLABORADORES DO SETOR VAREJISTA EM MAUÁ**

MAUÁ

2026

GIOVANNA CAMPOS

JENIFFER MORMITO

LARISSA NUNES

NATHALIA PAIXÃO

RHUAN PEREIRA

SABRINA OLIVEIRA

Trabalho de conclusão de curso apresentado á
Escola Técnica Estadual de Mauá. Orientado pelo
Profº Victor e Profº Fábio como requisitos para
obtenção do título de Técnico em Administração.

MAUÁ

2026

GIOVANNA CAMPOS

JENIFFER MORMITO

LARISSA NUNES

NATHALIA PAIXÃO

RHUAN PEREIRA

SABRINA OLIVEIRA

A Influência do Clima Organizacional no Desempenho dos Colaboradores do Setor Varejista em Mauá

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola Técnica Estadual de Mauá como requisito para a obtenção do título de técnico em Administração.

BANCA EXAMINADORA:

Profº Victor Augusto Santos

Escola Técnica Estadual de Mauá

Profº Fábio Marques de Araújo

Escola Técnica Estadual de Mauá

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradecemos a Deus, por nos dar força, sabedoria e determinação para chegar até aqui e concluir mais esta etapa tão importante de nossas vidas.

Agradecemos aos nossos professores da ETEC de Mauá, que estiveram presentes durante toda nossa trajetória acadêmica, compartilhando conhecimentos, experiências e ensinamentos que contribuíram não apenas para nossa formação profissional, mas também pessoal. Obrigado pela paciência, dedicação e apoio ao longo do curso.

Aos nossos familiares, deixamos nossa gratidão pelo incentivo, compreensão e apoio nos momentos mais difíceis, sempre acreditando em nosso potencial e nos motivando a seguir em frente.

Também agradecemos aos nossos colegas de turma, pelos momentos de aprendizado, amizade, parceria e pelas experiências vividas juntos durante essa caminhada.

Por fim, agradecemos a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho e fizeram parte desse importante conquista em nossas vidas.

“Líderes que não agem através do diálogo, mas insistem em impor suas decisões, não organizam as pessoas - elas as manipulam. Eles não liberam, nem são liberados: eles oprimem.”

PAULO FREIRE

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso teve como tema A Influência do Clima Organizacional no Desempenho dos Colaboradores do Setor Varejista em Mauá, destacando sua influência no desempenho, na motivação e na satisfação dos colaboradores dentro das organizações. Considerando a importância do comércio varejista para a economia local e a constante pressão por resultados presente nesse segmento, o estudo buscou compreender como fatores internos impactaram diretamente a produtividade e o engajamento dos funcionários.

A pesquisa teve como objetivo analisar os principais fatores que influenciaram o clima organizacional, com ênfase na liderança, na comunicação interna, no reconhecimento profissional e nas condições de trabalho oferecidas aos colaboradores. Além disso, procurou identificar de que forma esses elementos interferiram na motivação, no relacionamento interpessoal e na permanência dos profissionais nas empresas.

Para o desenvolvimento do estudo, foi utilizada uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, por meio da aplicação de questionários online destinados a colaboradores do setor varejista. A coleta de dados permitiu compreender as percepções dos participantes sobre o ambiente de trabalho e os desafios enfrentados no cotidiano organizacional.

Os resultados evidenciaram a importância de um clima organizacional saudável para o alcance de melhores resultados empresariais, bem como para a valorização das relações humanas dentro das organizações. A pesquisa também contribuiu para reflexões sobre práticas de gestão mais humanizadas e estratégicas, capazes de promover maior satisfação, produtividade e redução da rotatividade de colaboradores no setor varejista de Mauá.

Palavras-chave: clima organizacional; setor varejista; motivação; liderança; gestão de pessoas.

ABSTRACT

This Final Course Paper addressed the organizational climate in the retail sector of the city of Mauá, highlighting its influence on employees' performance, motivation, and satisfaction within organizations. Considering the importance of the retail sector to the local economy and the constant pressure for results in this segment, the study sought to understand how internal factors directly impacted employees' productivity and engagement.

The research aimed to analyze the main factors that influenced the organizational climate, with emphasis on leadership, internal communication, professional recognition, and working conditions offered to employees. In addition, it sought to identify how these elements interfered with motivation, interpersonal relationships, and employee retention within companies.

For the development of the study, exploratory and descriptive research with a qualitative approach was conducted through the application of online questionnaires directed to employees in the retail sector. Data collection made it possible to understand the participants' perceptions regarding the work environment and the challenges faced in their organizational routine.

The results highlighted the importance of a healthy organizational climate for achieving better business results, as well as for valuing human relationships within organizations. The research also contributed to reflections on more humanized and strategic management practices, capable of promoting greater satisfaction, productivity, and reduction of employee turnover in the retail sector of Mauá.

Keywords: organizational climate; retail sector; motivation; leadership; people management.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Faixa Etária dos Colaboradores Participantes da Pesquisa	29
Gráfico 2. Avaliação do ambiente de trabalho.....	30
Gráfico 3. Relacionamento entre colaboradores.....	31
Gráfico 4. Apoio da liderança nas demandas.....	32
Gráfico 5. Comunicação interna é eficiente?	33
Gráfico 6. Percepção dos Funcionários Quanto ao Reconhecimento Profissional.....	34
Gráfico 7. Motivação dos Colaboradores para o Desempenho de suas atividades.....	35
Gráfico 8. Avaliação da Carga Horária e das Condições de Trabalho no Setor Varejista	36
Gráfico 9. Percepção dos Funcionários Sobre as Oportunidades de Crescimento Profissional.	37
Gráfico 10. Avaliação do Nível de Cobrança por Metas e Resultados na Empresa	38
Gráfico 11. O Ambiente organizacional influencia o atendimento ao cliente	39

Sumário

1. Introdução.....	10
- Problema.....	10
- Justificativa.....	10
-Objetivos.....	11
2.Referencial Teórico.....	11
2.1 Conceito de Clima Organizacional.....	11
2.2. Setor Varejista.....	12
2.3 História do Setor Varejista em Mauá-SP.....	13
2.4 Motivação no Ambiente de Trabalho.....	14
2.5 Liderança e Clima Organizacional.....	15
2.6 Rotatividade de Pessoas no Setor Varejista.....	16
2.7 Impactos do clima organizacional nas empresas.....	18
2.8 Gestão de Conflitos no Ambiente de Vendas.....	18
3. Metodologia.....	19
3.1 Pesquisa Exploratória.....	20
3.2 Descritiva.....	21
3.3 Abordagem Qualitativa.....	22
4. Análise e interpretação dos resultados.....	23
4.1 Introdução do cenário estudado.....	23
4.2 Contextualização da história e evolução dos fenômenos.....	23
4.3 Exposição do obstáculo ou dilema enfrentado.....	25
4.4 Ferramenta de coleta de dados.....	26
5. Resultados Esperados.....	27
6. Resultados Obtidos.....	29
7. Conclusão.....	41
Referências.....	43

1. INTRODUÇÃO

O setor varejista desempenha um papel fundamental na economia brasileira, sendo responsável por gerar empregos, movimentar o comércio e contribuir diretamente para o desenvolvimento das cidades. No município de Mauá, essa realidade não é diferente, uma vez que o comércio local se destaca como uma importante fonte de renda para a população, além de representar uma das principais portas de entrada para o mercado de trabalho.

Entretanto, apesar de sua relevância econômica e social, o setor varejista apresenta desafios significativos no que se refere à gestão de pessoas. A rotina intensa, marcada pelo cumprimento de metas, pressão por resultados e alta rotatividade de colaboradores, evidencia a necessidade de um olhar mais atento ao ambiente interno das organizações. Nesse contexto, o clima organizacional surge como um fator essencial para compreender como as condições de trabalho influenciam o comportamento, a motivação e o desempenho dos funcionários.

Diante desse cenário, este trabalho busca responder à seguinte problemática: como o clima organizacional influencia o desempenho dos colaboradores no setor varejista em Mauá? Parte-se da hipótese de que a predominância de uma gestão focada exclusivamente em resultados numéricos, aliada à falta de comunicação efetiva e à ausência de práticas de valorização profissional, impacta negativamente o ambiente de trabalho, gerando desmotivação e contribuindo para o aumento da rotatividade.

A escolha do tema justifica-se pela necessidade de compreender a importância das relações humanas dentro das organizações, especialmente em um setor que depende diretamente do contato com o público e do engajamento dos colaboradores. Além disso, o estudo se mostra relevante para a realidade local, ao propor reflexões que podem contribuir para a melhoria das práticas de gestão no comércio de Mauá.

Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é analisar como o clima organizacional influencia o desempenho dos colaboradores no setor varejista. Como objetivos específicos, busca-se identificar os principais fatores que impactam o clima

organizacional, verificar a influência da liderança nesse contexto e analisar a relação entre clima organizacional e a motivação dos funcionários.

Por fim, espera-se que esta pesquisa contribua tanto para o meio acadêmico quanto para o ambiente profissional, oferecendo opções para que gestores adotem práticas mais humanizadas e estratégicas, capazes de promover um ambiente de trabalho mais saudável e, conseqüentemente, melhores resultados organizacionais.

2- REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de Clima Organizacional

O clima organizacional refere-se à percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, influenciando diretamente seu comportamento, motivação e desempenho dentro da organização. Segundo Idalberto Chiavenato (2014), o clima organizacional está relacionado ao grau de satisfação dos indivíduos, sendo um reflexo das condições internas vivenciadas no ambiente corporativo.

Além disso, Stephen Robbins (2010) destaca que o clima organizacional impacta a forma como os colaboradores percebem seu ambiente de trabalho, influenciando aspectos como produtividade, engajamento e relações interpessoais. Dessa forma, um clima organizacional positivo tende a favorecer o desempenho organizacional, enquanto um clima negativo pode gerar insatisfação, conflitos e queda nos resultados.

Complementando essa visão, Robbins enfatiza que o clima organizacional funciona como um sistema de significados compartilhados, quase como uma 'personalidade' da organização que a diferencia das demais. Para o autor, essa percepção coletiva é moldada por fatores como o grau de autonomia concedido aos funcionários, o tipo de estrutura de recompensas e o apoio oferecido pelas lideranças. Quando essas variáveis são percebidas de forma clara e justa, o clima atua como um facilitador do comprometimento, reduzindo a rotatividade (turnover) e fortalecendo a cultura organizacional, uma vez que o ambiente deixa de ser apenas um espaço físico para se tornar um fator psicológico determinante para o sucesso da gestão. No conforme aponta Mattar (2004), o estudo dessas percepções coletivas em contextos específicos permite identificar variáveis críticas que influenciam o comportamento

humano. Dessa forma, ao estudar o clima organizacional no varejo de Mauá, procura-se compreender não apenas a satisfação dos colaboradores, mas também como as práticas de gestão e as exigências do comércio local contribuem para a construção do ambiente organizacional percebido pelos funcionários.

2.2. Setor Varejista

O setor varejista possui grande relevância para a economia brasileira, sendo responsável pela circulação de produtos, geração de empregos e aproximação entre empresas e consumidores. Segundo Kotler O varejo é definido como o conjunto de atividades relacionadas à venda de bens e serviços diretamente ao consumidor final para uso pessoal ou familiar. Dessa forma, o varejo representa a etapa final da cadeia de distribuição, exercendo papel estratégico no comportamento de compra da sociedade.

Segundo Kotler, o setor varejista não se limita apenas às lojas físicas tradicionais, mas engloba diferentes formatos de comercialização, como supermercados, lojas de departamento, farmácias, comércio eletrônico e pequenos comércios locais. Com o avanço da tecnologia e das mudanças no perfil do consumidor, o varejo passou por transformações significativas, exigindo das empresas maior competitividade, inovação e qualidade no atendimento.

No contexto brasileiro, o setor varejista apresenta forte impacto econômico e social, principalmente nos centros urbanos e regiões metropolitanas, como o município de Mauá, localizado na Região do ABC Paulista. A cidade possui grande concentração de estabelecimentos comerciais voltados ao consumo popular, contribuindo para o desenvolvimento econômico local e para a geração de oportunidades de trabalho. Nesse cenário, o desempenho das empresas varejistas depende não apenas de fatores financeiros e estratégicos, mas também da gestão de pessoas e do ambiente organizacional.

O clima organizacional torna-se um aspecto fundamental dentro do varejo devido à intensa relação entre colaboradores e clientes. Como o atendimento é um dos principais diferenciais competitivos do setor, a motivação, satisfação e engajamento dos funcionários influenciam diretamente a qualidade dos serviços prestados. Ambientes organizacionais positivos tendem a favorecer a produtividade,

o trabalho em equipe e a redução da rotatividade de funcionários, fatores essenciais para empresas varejistas.

Além disso, o varejo caracteriza-se por rotinas dinâmicas, metas constantes e elevado contato interpessoal, o que pode gerar pressão e desgaste emocional nos trabalhadores. Dessa forma, compreender o clima organizacional dentro desse setor permite identificar fatores que afetam o desempenho profissional e a satisfação dos colaboradores. Para as organizações varejistas de Mauá, investir em um ambiente de trabalho saudável pode representar vantagem competitiva, melhoria nos resultados e fortalecimento da relação entre empresa, funcionários e consumidores.

Assim, o estudo do clima organizacional no setor varejista mostra-se relevante por possibilitar a análise das condições de trabalho e de seus impactos na motivação e no desempenho das equipes. Conforme as ideias de Kotler, o varejo está em constante transformação e depende diretamente das pessoas para alcançar eficiência e qualidade no atendimento ao consumidor.

2.3 História do Setor Varejista em Mauá-SP

O município de Mauá, localizado na região do ABC Paulista, apresentou um crescimento significativo urbano e comercial ao longo do século XX, impulsionado principalmente pela expansão industrial da região metropolitana de São Paulo. Esse processo contribuiu para o aumento populacional e para a necessidade de ampliação das atividades comerciais voltadas ao abastecimento e atendimento da população local. Inicialmente, o comércio em Mauá era composto predominantemente por pequenos estabelecimentos familiares, como mercearias, armazéns e feiras livres, responsáveis pelo fornecimento de produtos básicos para os moradores da cidade. Com o avanço da urbanização e das transformações econômicas da região, o setor varejista passou por mudanças estruturais, acompanhando o desenvolvimento econômico do ABC Paulista.

Segundo Milton Santos, o espaço urbano se transforma conforme as necessidades sociais e econômicas da população, fazendo com que o comércio assuma papel importante na organização das cidades. Em Mauá, o crescimento dos bairros e da circulação de pessoas favoreceu a diversificação das atividades

varejistas, possibilitando o surgimento de supermercados, lojas especializadas, redes comerciais e centros de compras.

Nas últimas décadas, o varejo local também passou a incorporar novas práticas de gestão, tecnologias e estratégias de atendimento ao consumidor. Conforme destaca Idalberto Chiavenato, as organizações modernas passaram a valorizar não apenas os resultados financeiros, mas também fatores relacionados à gestão de pessoas, motivação e qualidade do ambiente de trabalho. Dessa maneira, empresas do setor varejista começaram a investir em treinamento, comunicação interna e desenvolvimento das equipes.

Além disso, o avanço da tecnologia e da digitalização trouxe novas formas de consumo e relacionamento com os clientes. Muitas empresas varejistas de Mauá passaram a utilizar plataformas digitais, redes sociais e sistemas informatizados para fortalecer suas vendas e ampliar sua competitividade no mercado.

Nesse contexto, o setor varejista de Mauá continua exercendo importante função econômica e social para o município. Além de movimentar a economia local, o comércio contribui para a integração social, geração de oportunidades e fortalecimento das relações comunitárias. Dessa forma, compreender a trajetória histórica do varejo Mauaense permite analisar de maneira mais ampla os fatores que influenciam o clima organizacional das empresas do setor, especialmente diante das constantes mudanças econômicas, tecnológicas e comportamentais presentes na sociedade contemporânea.

2.4 Motivação no Ambiente de Trabalho

A motivação no ambiente de trabalho é um fator essencial para o desempenho dos colaboradores e influencia diretamente o clima organizacional. Segundo Idalberto Chiavenato (2021), as pessoas são o principal patrimônio das organizações, e seu desempenho está relacionado à forma como são valorizadas, desenvolvidas e integradas aos objetivos organizacionais. Quando a empresa investe na satisfação das necessidades profissionais e pessoais de seus colaboradores, tende a obter maiores níveis de comprometimento e produtividade.

Nessa mesma perspectiva, Joel Dutra (2017) destaca que a motivação está associada às oportunidades de desenvolvimento, crescimento profissional e reconhecimento oferecidas pela organização. Para o autor, práticas que estimulam a aprendizagem contínua e a construção de carreiras contribuem para o fortalecimento do engajamento e da permanência dos profissionais na empresa.

Além disso, Marluce Lemes e outros estudiosos da área ressaltam que um clima organizacional favorável é construído por meio de relações interpessoais saudáveis, comunicação eficaz e valorização das pessoas. Esses elementos favorecem a satisfação no trabalho e contribuem para melhores resultados organizacionais.

Dessa forma, a motivação não depende apenas de recompensas financeiras, mas também da criação de um ambiente que promova reconhecimento, desenvolvimento e participação. Organizações que investem nesses aspectos fortalecem o clima organizacional, aumentam o engajamento dos colaboradores e ampliam sua capacidade de alcançar resultados sustentáveis.

2.5 Liderança e Clima Organizacional

A liderança exerce um papel fundamental na formação e manutenção do clima organizacional, uma vez que os líderes são responsáveis por influenciar o comportamento e a percepção dos colaboradores dentro da empresa. Segundo Daniel Goleman (2002), o estilo de liderança adotado pelos gestores impacta diretamente o ambiente de trabalho, podendo contribuir para um clima mais harmonioso ou mais conflituoso.

Nesse contexto, líderes que demonstram empatia, comunicação eficaz e capacidade de motivar suas equipes tendem a promover um ambiente organizacional mais positivo. Por outro lado, estilos de liderança autoritários ou pouco participativos podem gerar desmotivação, insatisfação e baixa produtividade. Dessa forma, investir no desenvolvimento da liderança é essencial para a melhoria do clima organizacional.

De acordo com Goleman aprofunda essa discussão ao introduzir o conceito de liderança ressonante, em que a inteligência emocional do gestor atua como um condutor de positividade para toda a organização. Segundo o autor, o líder possui um

'poder de contágio': seu estado emocional e suas reações espalham-se rapidamente, definindo o tom do clima organizacional. Quando o líder demonstra autoconhecimento e gestão de relacionamentos, ele cria uma conexão emocional com a equipe que favorece a cooperação e a inovação. Assim, a eficácia da liderança não reside apenas na competência técnica, mas na habilidade de gerir as emoções coletivas, transformando o clima em um ativo estratégico que potencializa o engajamento e os resultados sustentáveis.

2.6 Rotatividade de Pessoas no Setor Varejista

A rotatividade de funcionários, também conhecida como turnover, representa um dos principais desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas, especialmente no setor varejista. Esse fenômeno refere-se à entrada e saída frequente de colaboradores nas empresas, impactando diretamente a produtividade, o desempenho das equipes e o clima organizacional. No comércio varejista, a rotatividade costuma ocorrer com maior intensidade devido às características do setor, como jornadas extensas, pressão por metas, baixos salários e elevada demanda emocional no atendimento ao público.

Segundo Idalberto Chiavenato, a rotatividade de pessoal está relacionada à incapacidade das organizações em manter profissionais motivados e satisfeitos no ambiente de trabalho. Para o autor, fatores como liderança inadequada, ausência de reconhecimento profissional, falta de oportunidades de crescimento e condições insatisfatórias de trabalho contribuem significativamente para o aumento do turnover nas empresas.

No contexto do setor varejista de Mauá, a rotatividade de funcionários tornou-se um tema relevante diante das constantes transformações econômicas e sociais da região. O crescimento do comércio local e o aumento da competitividade entre empresas varejistas elevaram a pressão por resultados e desempenho das equipes, exigindo maior preparo emocional e profissional dos trabalhadores. Nesse cenário, muitas organizações enfrentam dificuldades para reter talentos e construir equipes estáveis e engajadas.

De acordo com Jean Pierre Marras, a alta rotatividade gera consequências negativas tanto para as empresas quanto para os colaboradores. Entre os principais

impactos organizacionais estão os custos com recrutamento, seleção e treinamento de novos funcionários, além da perda de conhecimento e experiência acumulada pelos trabalhadores desligados. Já para os profissionais, o turnover frequente pode gerar insegurança, instabilidade financeira e desgaste emocional, afetando o ambiente organizacional.

No setor varejista Mauaense, a relação entre liderança e permanência dos funcionários torna-se ainda mais evidente devido ao contato constante com clientes e à intensa rotina operacional. Segundo Francisco Lacombe, líderes que promovem participação, reconhecimento e valorização humana conseguem fortalecer o comprometimento das equipes e reduzir significativamente os índices de turnover. Dessa forma, a gestão de pessoas assume papel estratégico para a manutenção de um ambiente organizacional saudável e produtivo.

Outro fator relevante refere-se às transformações no mundo do trabalho contemporâneo. Para Ricardo Antunes, as novas relações de trabalho são marcadas pela flexibilização, precarização e intensificação das atividades laborais, aspectos que impactam diretamente a satisfação e a permanência dos trabalhadores nas organizações. No varejo, essas mudanças podem ser observadas na pressão por metas, na instabilidade empregatícia e na elevada cobrança por desempenho.

Nesse contexto, empresas varejistas de Mauá vêm buscando alternativas para reduzir a rotatividade e melhorar o clima organizacional. Investimentos em capacitação, benefícios, programas de reconhecimento e desenvolvimento da liderança têm sido utilizados como estratégias para aumentar a motivação e fortalecer o vínculo entre colaborador e organização. Segundo Idalberto Chiavenato, organizações que investem em pessoas conseguem transformar o capital humano em diferencial competitivo, promovendo melhores resultados e maior estabilidade organizacional. Portanto, compreender os fatores que influenciam a rotatividade no setor varejista de Mauá é fundamental para analisar os impactos do clima organizacional nas empresas locais. A redução do turnover depende não apenas de melhorias salariais, mas também da construção de ambientes de trabalho mais humanos, participativos e motivadores, capazes de promover satisfação profissional, engajamento e qualidade nas relações organizacionais.

2.7 Impactos do clima organizacional nas empresas

O clima organizacional exerce influência significativa nos resultados das empresas, afetando diretamente o desempenho dos colaboradores e a eficiência dos processos internos. De acordo com Stephen Robbins (2010), um ambiente de trabalho positivo contribui para o aumento da produtividade, melhoria no relacionamento interpessoal e maior comprometimento dos funcionários.

Além disso, um clima organizacional favorável pode reduzir índices de rotatividade e ausência frequente de funcionários, promovendo maior estabilidade na equipe e melhor desempenho organizacional. Por outro lado, ambientes negativos tendem a gerar conflitos, desmotivação e queda na qualidade do trabalho. Portanto, torna-se essencial que as organizações monitorem e invistam continuamente na melhoria do clima organizacional, visando alcançar melhores resultados e maior satisfação dos colaboradores.

No contexto do varejo, Robbins (2010) ressalta que o impacto do clima organizacional é ainda mais visível, pois a percepção dos colaboradores reflete diretamente na qualidade do atendimento ao cliente. Em um setor marcado por metas agressivas e rotinas intensas, um clima positivo atua como um diferencial competitivo, transformando o engajamento interno em satisfação externa. Para o autor, o alinhamento entre as práticas de gestão e as expectativas da equipe de vendas reduz o estresse ocupacional e favorece a prontidão para o serviço. Dessa forma, quando a organização varejista cultiva um ambiente de suporte e reconhecimento, ela não apenas retém talentos em um mercado de alta rotatividade (turnover), mas também cria uma atmosfera de hospitalidade que é percebida pelo consumidor final, impactando positivamente o volume de vendas e a fidelização.

2.8 Gestão de Conflitos no Ambiente de Vendas

A gestão de conflitos no ambiente organizacional é fundamental para garantir um clima saudável, produtivo e equilibrado entre os colaboradores, principalmente no setor de vendas, onde a pressão por metas e resultados pode intensificar divergências

interpessoais. Os conflitos podem surgir devido à competitividade, falhas de comunicação, diferenças de opiniões e disputas internas, afetando diretamente o desempenho das equipes e a qualidade do ambiente de trabalho. Dessa forma, torna-se necessário que as organizações adotem estratégias eficientes para administrar essas situações. Segundo Drucker (1998), a comunicação e a liderança são elementos essenciais para o bom funcionamento das organizações.

O autor afirma que os gestores devem atuar de forma estratégica na resolução de conflitos, promovendo diálogo, cooperação e alinhamento entre os colaboradores, visando ao alcance dos objetivos organizacionais. Para o autor, um ambiente organizacional equilibrado favorece a motivação e o comprometimento das equipes.

De acordo com Weber (2004), a organização precisa estabelecer normas, responsabilidades e hierarquias bem definidas para evitar conflitos e desentendimentos no ambiente de trabalho. O autor destaca que a clareza nos processos organizacionais contribui para reduzir problemas relacionados à autoridade, comunicação e execução das tarefas, favorecendo relações profissionais mais organizadas e eficientes.

No ambiente de vendas, a gestão de conflitos torna-se ainda mais importante devido à constante pressão por desempenho e competitividade entre os colaboradores. Assim, as empresas devem investir em práticas de liderança, comunicação interna e desenvolvimento interpessoal, buscando minimizar tensões e fortalecer o trabalho em equipe. Dessa maneira, a gestão de conflitos contribui para a melhoria do clima organizacional, da motivação dos funcionários e dos resultados alcançados pela organização.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa tem como objetivo analisar o clima organizacional em determinado ambiente de trabalho, buscando compreender os fatores que influenciam a percepção dos colaboradores. Para isso, foram utilizados procedimentos metodológicos que permitiram a coleta e análise de dados de forma estruturada e coesa com os objetivos propostos. Quanto à sua natureza, esta pesquisa classifica-se como descritiva, pois visa expor as características de um fenômeno específico o clima organizacional e estabelecer relações entre as variáveis de motivação e

liderança discutidas na fundamentação teórica. A abordagem adotada é qualitativa, permitindo tanto a mensuração estatística dos níveis de satisfação dos colaboradores quanto a interpretação subjetiva de suas percepções sobre o cotidiano laboral.

Como procedimento técnico, utilizando a pesquisa bibliográfica para o embasamento teórico em autores como Robbins, Herzberg e Goleman. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, contendo perguntas que abordam as dimensões do clima, como relacionamento interpessoal, suporte da liderança e condições de trabalho. Por fim, os dados foram tratados por meio de análise de conteúdo e tabulação simples, visando confrontar a realidade prática da organização com as teorias de gestão de pessoas.

3.1 Pesquisa exploratória

A pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o tema abordado, tornando-o mais compreensível. Esse tipo de pesquisa é especialmente utilizado quando o assunto ainda necessita de maior aprofundamento ou quando se busca levantar informações iniciais sobre determinada questão ou pauta.

De acordo com Antônio Carlos Gil (2008), a pesquisa exploratória tem como principal objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, contribuindo para a formulação de problemas mais precisos e hipóteses para estudos posteriores.

Nessa perspectiva, Gil destaca que a pesquisa exploratória apresenta um planejamento flexível, o que permite ao pesquisador considerar diversos aspectos do fenômeno ao longo do processo. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica envolvendo o levantamento de dados por meio de fontes secundárias que obtém a experiência prática sobre o assunto. Assim, ao invés de buscar conclusões definitivas, o estudo busca o caminho para investigações mais complexas e rigorosas no futuro.

3.2 Pesquisa Descritiva

Além do caráter exploratório, este estudo também se caracteriza como descritivo, pois busca analisar a percepção dos colaboradores do setor varejista da cidade de Mauá em relação ao ambiente de trabalho e aos fatores que influenciam o

cotidiano organizacional, esse tipo de pesquisa permite observar e interpretar os fenômenos sem interferir diretamente na realidade estudada.

Conforme destacam Eva Maria Lakatos e Marina de Andrade Marconi (2010), a pesquisa descritiva possibilita investigar comportamentos, opiniões e características de determinados grupos, contribuindo para uma compreensão mais ampla dos fenômenos sociais e organizacionais. Dentro das organizações, aspectos como liderança, comunicação interna, reconhecimento profissional e condições de trabalho exercem influência significativa sobre o comportamento dos funcionários. No setor varejista, essas questões tornam-se ainda mais relevantes devido à alta competitividade, à pressão por metas e ao contato constante com o público.

Um ambiente favorável tende a fortalecer o comprometimento das equipes, melhorar as relações interpessoais e contribuir para a permanência dos profissionais na organização. Em contrapartida, situações negativas podem gerar desmotivação, conflitos e aumento da rotatividade.

Sendo assim, a aplicação da pesquisa descritiva neste trabalho permite analisar de forma mais detalhada a realidade vivenciada pelos colaboradores do comércio varejista de Mauá, contribuindo para uma melhor compreensão das relações existentes entre ambiente organizacional, motivação e desempenho profissional.

3.3 Abordagem Qualitativa

A abordagem utilizada neste estudo é qualitativa, uma vez que se preocupa com a compreensão dos fenômenos a partir da perspectiva dos participantes,

considerando suas opiniões, percepções e experiências no ambiente organizacional. Conforme destaca John W. Creswell (2014), a pesquisa qualitativa permite uma análise mais profunda dos dados, buscando interpretar significados e compreender comportamentos dentro de um determinado contexto social.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionário online, compostos por perguntas objetivas e de fácil compreensão, direcionadas ao público em geral. Foi disponibilizado para trabalhadores do setor varejista com o objetivo de compreender as percepções dos participantes sobre o clima organizacional em ambiente de trabalho.

O questionário foi compartilhado por meio de plataformas digitais e redes sociais, ampliando o alcance da pesquisa. A utilização desse instrumento em formato digital possibilitou maior praticidade na aplicação e no acesso dos participantes, além de facilitar a organização das respostas obtidas.

De acordo com Antônio Carlos Gil (2008), o questionário é uma técnica amplamente utilizada em pesquisas, pois permite a coleta de dados de maneira sistemática, contribuindo para a análise e interpretação das informações.

O questionário foram respondidos de forma voluntária por meio de plataforma digitais, garantindo flexibilidade no momento do preenchimento. A quantidade de respondentes será apresentada na seção de análise dos resultados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 Introdução do cenário estudado

O cenário estudado refere-se ao setor varejista do município de Mauá, caracterizado por um ambiente dinâmico, competitivo e com alta demanda por resultados. Nesse contexto, os colaboradores desempenham funções diretamente ligadas ao atendimento ao público, vendas e metas organizacionais. As empresas desse setor dependem fortemente do desempenho humano para alcançar seus objetivos, o que torna o ambiente de trabalho um fator determinante para o sucesso organizacional. Entretanto, observa-se que muitos estabelecimentos apresentam dificuldades relacionadas à gestão de pessoas, principalmente no que diz respeito à motivação, comunicação e valorização dos funcionários. Dessa forma, o clima organizacional passa a ser um elemento essencial para compreender as relações internas. Assim, analisar esse cenário permite identificar como as condições de trabalho impactam diretamente o comportamento e o desempenho dos colaboradores no comércio local. Diante dessa realidade, a escolha pela pesquisa exploratória justifica-se pela necessidade de sondar as particularidades do varejo em Mauá, onde as relações interpessoais e as pressões por metas criam um ambiente complexo. Como aponta Gil (2008), o caráter exploratório deste estudo permitirá o aprofundamento de conceitos e a identificação de variáveis que nem sempre são visíveis em uma primeira análise, mas que são fundamentais para compreender como a cultura local e a gestão varejista moldam a percepção de bem-estar dos colaboradores.

4.2 Contextualização da história e evolução dos fenômenos

Ao longo dos anos, o setor varejista passou por inúmeras transformações impulsionadas pelo avanço tecnológico, pelas mudanças no comportamento do consumidor e pelo aumento da competitividade entre as empresas. Em seus estágios iniciais, as relações de trabalho eram marcadas por modelos mais rígidos, centralizadores e pouco estruturados, nos quais havia escassa preocupação com a qualidade de vida e o bem-estar dos colaboradores. Nesse período, o foco das organizações estava predominantemente voltado para a produtividade e o lucro,

considerando os funcionários apenas como mão de obra necessária para alcançar resultados.

Com o desenvolvimento das teorias administrativas e das práticas de gestão de pessoas, surgiu uma nova visão sobre a importância do capital humano dentro das organizações. A partir da Escola das Relações Humanas, estudiosos passaram a defender que fatores como motivação, satisfação profissional, reconhecimento e comunicação influenciam diretamente o desempenho dos trabalhadores e os resultados empresariais. Nesse contexto, destaca-se Abraham Maslow, criador da teoria da hierarquia das necessidades humanas, que demonstra que os indivíduos possuem necessidades que vão além das questões financeiras, incluindo segurança, pertencimento, reconhecimento e realização pessoal. Como aponta Maslow (1954), os indivíduos necessitam ter suas necessidades básicas e sociais atendidas para alcançar motivação e satisfação no ambiente de trabalho, influenciando diretamente seu desempenho e comprometimento dentro das organizações.

Além de Maslow, outros estudiosos contribuíram significativamente para a valorização das pessoas no ambiente organizacional, reforçando a ideia de que o sucesso das empresas depende também da satisfação e do desenvolvimento de seus funcionários. Dessa forma, conceitos relacionados ao clima organizacional, liderança e gestão de pessoas passaram a ganhar maior relevância no ambiente corporativo, especialmente em setores altamente competitivos, como o varejo.

Entretanto, apesar dessa evolução histórica, muitas empresas ainda mantêm práticas de gestão consideradas ultrapassadas, focadas exclusivamente no alcance de metas e resultados financeiros. Em diversos casos, a pressão excessiva por desempenho acaba deixando em segundo plano aspectos essenciais, como o equilíbrio emocional, a valorização profissional e a construção de um ambiente de trabalho saudável. Esse modelo contribui para o surgimento de problemas como desmotivação, estresse ocupacional, conflitos internos, queda de produtividade e alta rotatividade de funcionários.

No setor varejista, esses desafios tornam-se ainda mais evidentes devido à intensa cobrança por resultados, às longas jornadas de trabalho e ao contato constante com clientes. A competitividade do mercado faz com que muitas empresas priorizem

apenas indicadores de desempenho, negligenciando investimentos em treinamento, desenvolvimento humano e qualidade das relações interpessoais dentro da organização.

Assim, o conflito atual relacionado ao clima organizacional é resultado de um processo histórico em que a valorização humana nem sempre acompanhou o crescimento e a modernização do setor varejista. Embora as empresas tenham evoluído em termos tecnológicos e estratégicos, ainda existem dificuldades em equilibrar desempenho organizacional e bem-estar dos colaboradores. Dessa maneira, torna-se fundamental que as organizações desenvolvam práticas de gestão mais humanizadas, capazes de promover motivação, integração e satisfação profissional, contribuindo tanto para a melhoria do ambiente de trabalho quanto para o alcance de resultados sustentáveis.

4.3 Exposição do obstáculo ou dilema enfrentado

O principal obstáculo identificado está relacionado à dificuldade das empresas em equilibrar a busca por resultados financeiros e produtivos com a necessidade de manter um ambiente de trabalho saudável e motivador. Em muitos casos, os gestores acabam priorizando metas, indicadores de desempenho e aumento dos fundamentais para o bom funcionamento organizacional, como a comunicação interna, o reconhecimento profissional, o bem-estar emocional e a valorização dos colaboradores. Essa postura pode gerar consequências negativas tanto para os funcionários quanto para a própria empresa, uma vez que colaboradores desmotivados tendem a apresentar menor produtividade, redução no comprometimento e aumento do nível de estresse no ambiente corporativo.

Além disso, a pressão excessiva por resultados pode provocar desgaste físico e emocional, afetando diretamente a qualidade de vida dos trabalhadores. Em ambientes varejistas, onde a rotina costuma ser intensa e marcada pelo contato constante com clientes, a ausência de apoio da liderança e de práticas voltadas ao desenvolvimento humano contribui para o surgimento de conflitos internos, dificuldades de relacionamento interpessoal e falhas no trabalho em equipe. Consequentemente, observa-se o aumento da rotatividade de funcionários, do

absenteísmo e da insatisfação profissional, fatores que impactam negativamente o desempenho organizacional e geram custos adicionais para as empresas.

Outro ponto importante refere-se à falta de preparo de alguns líderes para lidar com questões relacionadas à gestão de pessoas. Muitas organizações ainda adotam modelos de liderança autoritários ou excessivamente focados em cobrança, sem investir em práticas de escuta ativa, incentivo e integração entre as equipes. A ausência de uma liderança eficaz dificulta a criação de um clima organizacional positivo, comprometendo a motivação e a confiança dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho.

Diante desse cenário, o dilema enfrentado pelas empresas consiste em compreender de que maneira é possível melhorar o clima organizacional sem comprometer os resultados esperados pela organização. Assim, torna-se necessário identificar estratégias que conciliem desempenho e valorização humana, promovendo um ambiente mais equilibrado, produtivo e saudável. Dessa forma, investir na satisfação e no desenvolvimento dos colaboradores deixa de ser apenas uma questão de bem-estar e passa a representar também uma vantagem competitiva para as empresas do setor varejista.

4.4 Ferramenta de coleta de dados

A pesquisa teve como temática central a análise do clima organizacional e sua influência no desempenho dos colaboradores no setor varejista. O objetivo foi compreender como fatores como motivação, liderança e ambiente de trabalho impactam diretamente os resultados profissionais.

O público-alvo da pesquisa foi composto por estudantes e trabalhadores, principalmente jovens e adultos com idade entre aproximadamente 16 e 40 anos, que possuem ou já tiveram experiência em ambientes de trabalho, especialmente no setor de comércio e serviços. Esse público foi escolhido por apresentar vivência prática com a temática abordada.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário online, elaborado com perguntas objetivas e de fácil compreensão. O formulário foi compartilhado

através de redes sociais, e outras plataformas digitais, o que possibilitou maior alcance e diversidade de participantes.

Ao todo, foram elaboradas questões voltadas à percepção dos participantes sobre o ambiente de trabalho, motivação, liderança e satisfação profissional. O uso do questionário digital facilitou tanto a participação dos respondentes quanto a organização dos dados coletados. (a pesquisa será disponível até tal dia

5. RESULTADOS ESPERADOS

Antes da aplicação dos métodos de pesquisa, esperava-se que o estudo possibilitasse uma compreensão mais ampla sobre a relação entre o clima organizacional e o desempenho dos colaboradores no setor varejista. Considerava-se a hipótese de que o ambiente de trabalho exerce influência direta no comportamento, na motivação e na produtividade dos indivíduos.

Acreditava-se que fatores como comunicação interna eficiente, respeito entre colegas e reconhecimento profissional contribuiriam para a construção de um clima organizacional positivo. Dessa forma, esperava-se que colaboradores inseridos em ambientes mais saudáveis apresentassem maior satisfação e melhor desempenho em suas funções.

Além disso, havia a expectativa de que a motivação fosse identificada como um elemento essencial para o engajamento no trabalho. Presumia-se que colaboradores motivados tenderiam a demonstrar maior comprometimento com suas atividades, refletindo diretamente nos resultados organizacionais.

Outro aspecto esperado dizia respeito à influência da liderança no ambiente de trabalho. Considerava-se que líderes com perfil mais participativo, acessível e comunicativo teriam impacto positivo sobre a equipe, promovendo um clima mais colaborativo. Em contrapartida, estilos de liderança mais autoritários poderiam gerar desmotivação e insatisfação. Identificar padrões nas percepções dos participantes, levando em conta suas experiências anteriores ou atuais no mercado de trabalho, a intenção era verificar se existiam pontos em comum nas opiniões, o que poderia indicar tendências relevantes sobre o clima organizacional.

Havia ainda a expectativa de que a pesquisa evidenciasse possíveis falhas nas práticas de gestão, como ausência de feedback, pouca valorização dos colaboradores e deficiência na comunicação interna, esses fatores poderiam ser apontados como prejudiciais ao desempenho profissional, outro resultado esperado era compreender como o ambiente de trabalho pode impactar diretamente o bem-estar dos colaboradores. Presumia-se que ambientes mais equilibrados favoreceriam não apenas a produtividade, mas também a satisfação pessoal.

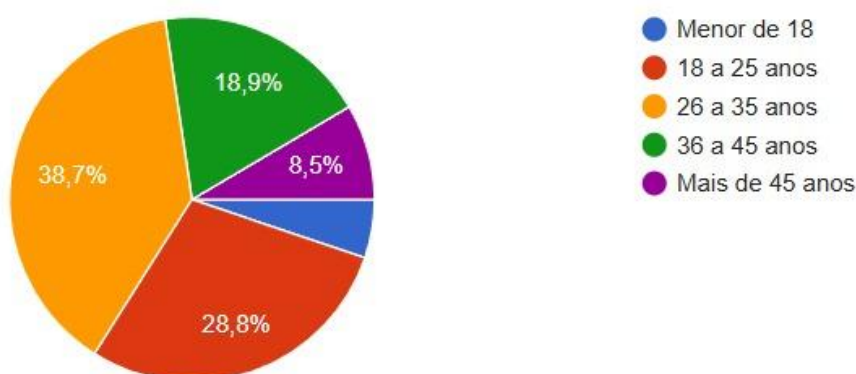
Além disso, esperava-se que os participantes demonstrassem diferentes níveis de satisfação em relação às suas experiências profissionais, permitindo uma análise comparativa entre percepções positivas e negativas. A pesquisa também tinha como expectativa fornecer dados que contribuíssem para reflexões sobre a importância de práticas de gestão mais humanizadas, e que as organizações que investem no capital humano tendem a alcançar melhores resultados. Por fim, esperava-se que o estudo servisse como base para futuras análises e melhorias no ambiente organizacional, destacando a relevância do clima de trabalho como fator estratégico para o sucesso das organizações e para o desenvolvimento dos colaboradores.

6. RESULTADOS OBTIDOS

GRÁFICO 1 - Faixa Etária dos Colaboradores Participantes da Pesquisa

Qual a sua idade?

212 respostas



Fonte: próprio.

A pesquisa contou com a participação de 212 respondentes, realizadas entre os dias 29 de Abril até o dia 22 de maio, permitindo a obtenção de uma amostra diversificada em relação à faixa etária. Conforme os dados coletados, observou-se que a maior parte dos participantes possui entre 26 e 35 anos, representando 38,7% do total. Em seguida, destacam-se os indivíduos com idade entre 18 e 25 anos, correspondendo a 28,8% da amostra. Os participantes com idade entre 36 e 45 anos representam 18,9% dos respondentes, enquanto aqueles com mais de 45 anos correspondem a 8,5%. Já os menores de 18 anos representam apenas 5,2% do total pesquisado.

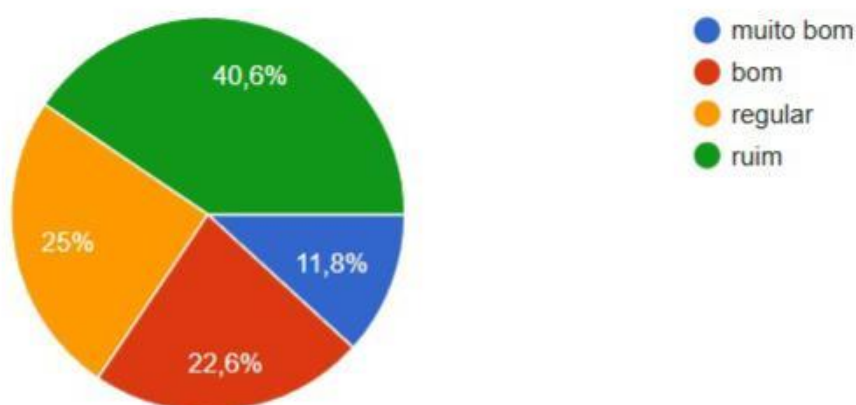
Os resultados demonstram uma predominância de adultos economicamente ativos, especialmente nas faixas compreendidas entre 18 e 35 anos. Esse perfil é relevante para a pesquisa, uma vez que indivíduos nessa faixa etária geralmente estão inseridos no mercado de trabalho e possuem maior contato com as práticas organizacionais

abordadas no estudo. Além disso, a participação de diferentes grupos etários contribui para uma análise mais ampla das percepções e experiências relacionadas ao tema investigado. A diversidade de idades permite compreender como diferentes gerações percebem o ambiente organizacional, enriquecendo a interpretação dos resultados apresentados ao longo da pesquisa.

GRÁFICO 2 – AVALIAÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO

Como você avalia o ambiente de trabalho na empresa onde atua?

212 respostas



Fonte: Próprios autores (2026).

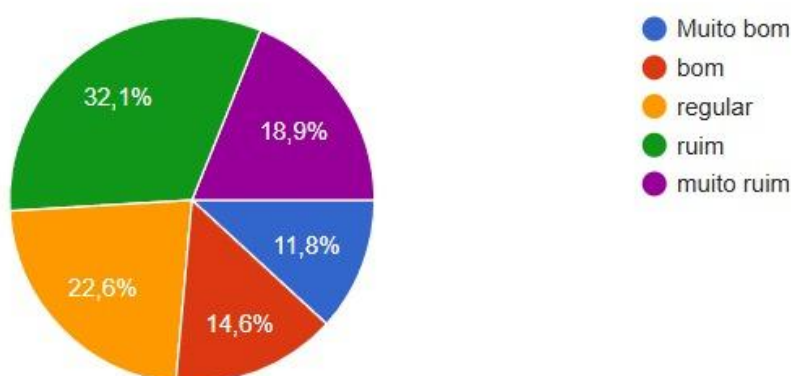
Quando questionados sobre a avaliação do ambiente de trabalho na empresa em que atuam, os participantes apresentaram percepções variadas. A maior parcela dos respondentes classificou o ambiente de trabalho como ruim, correspondendo a 40,6% das respostas. Em seguida, 25% avaliaram o ambiente como regular, enquanto 22,6% consideraram o ambiente bom. Apenas 11,8% dos participantes classificaram o ambiente de trabalho como muito bom. Os dados indicam que existe uma percepção predominantemente negativa em relação ao ambiente organizacional das empresas onde os respondentes atuam. A elevada porcentagem de avaliações classificadas como ruins sugere possíveis dificuldades relacionadas ao clima organizacional, à comunicação interna, às relações interpessoais ou às condições oferecidas pelas empresas. Além disso, a soma das respostas “ruim” e “regular” representa mais da metade da amostra, evidenciando oportunidades de melhoria no contexto corporativo. Por outro lado, uma parcela menor dos participantes demonstrou satisfação ao avaliar

o ambiente como bom ou muito bom. Esses resultados reforçam a importância de estratégias voltadas para a valorização dos colaboradores, promoção do bem-estar e fortalecimento da cultura organizacional, fatores que podem contribuir diretamente para a satisfação, motivação e produtividade dos profissionais.

GRÁFICO 3 – Relacionamento entre colaboradores

Como é o relacionamento com colegas de trabalho?

212 respostas



Fonte: Próprios autores (2026).

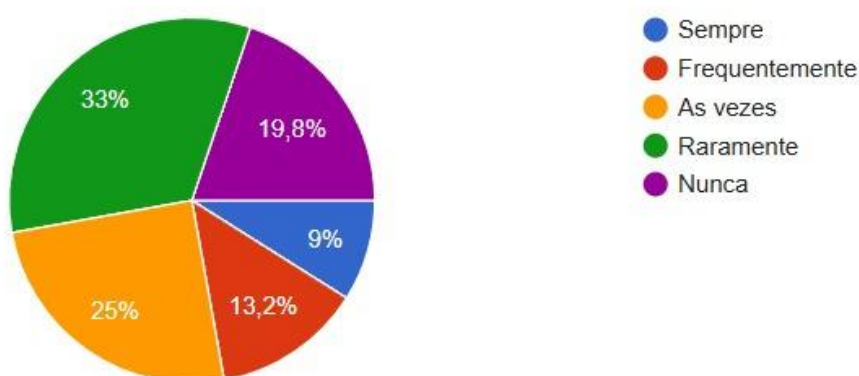
Os dados obtidos demonstram que o relacionamento entre os colegas de trabalho representa um dos fatores que mais influenciam o clima organizacional nas empresas do setor varejista de Mauá. Os resultados mostram que 32,1% dos participantes classificaram o relacionamento como ruim e 18,9% como muito ruim, totalizando 51% das respostas. Em contrapartida, apenas 11,8% consideraram o relacionamento muito bom e 14,6% o avaliaram como bom, enquanto 22,6% o classificaram como regular. Esses números evidenciam uma percepção predominantemente negativa das relações interpessoais dentro das organizações pesquisadas. No contexto do varejo, onde as atividades dependem diretamente da cooperação entre equipes, um ambiente marcado por conflitos ou dificuldades de convivência pode comprometer a comunicação, a troca de informações e a execução das tarefas diárias. Além disso, relacionamentos fragilizados podem aumentar os níveis de estresse e reduzir a motivação dos colaboradores. Como consequência, o atendimento ao cliente pode ser

afetado, uma vez que funcionários insatisfeitos tendem a apresentar menor engajamento e menor disposição para oferecer um serviço de qualidade. Dessa forma, os resultados indicam que a melhoria das relações interpessoais deve ser considerada uma prioridade pelas organizações varejistas, contribuindo para a construção de um clima organizacional mais saudável, colaborativo e favorável ao alcance dos objetivos empresariais.

GRÁFICO 4 - Apoio da liderança nas demandas.

A liderança (gerente/supervisor) oferece apoio no dia a dia?

212 respostas



Fonte: Próprios autores (2026).

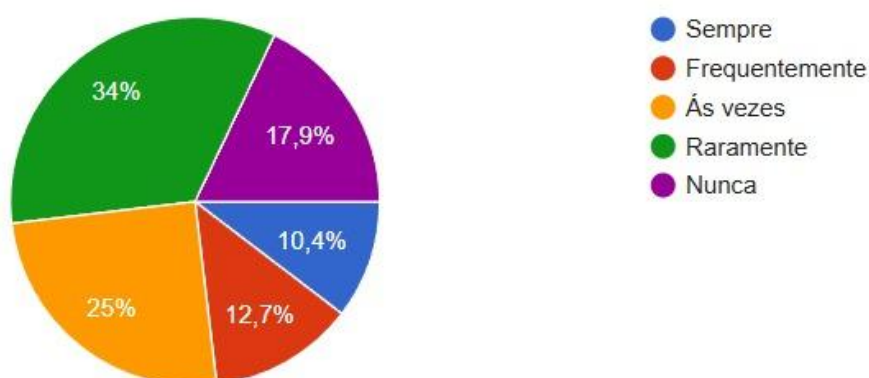
Os resultados referentes ao apoio oferecido pela liderança demonstram uma percepção preocupante dos colaboradores em relação à atuação dos gestores nas empresas varejistas pesquisadas em Mauá. Observa-se que 33% dos participantes afirmaram que raramente recebem apoio da liderança, enquanto 19,8% declararam nunca receber esse suporte, totalizando 52,8% das respostas. Por outro lado, apenas 9% afirmaram receber apoio sempre e 13,2% frequentemente, enquanto 25% relataram receber auxílio apenas algumas vezes. Esses dados evidenciam uma deficiência no acompanhamento e na orientação fornecida pelos líderes, fator que pode impactar diretamente o clima organizacional. No setor varejista, a liderança exerce papel fundamental na coordenação das equipes, na resolução de problemas e no incentivo ao alcance das metas organizacionais. Quando os colaboradores não percebem o apoio necessário, podem surgir sentimento de insegurança, desvalorização e desmotivação. Além disso, a falta de suporte gerencial pode dificultar

a tomada de decisões e comprometer a qualidade do atendimento prestado aos clientes. Os resultados sugerem que os gestores precisam desenvolver práticas mais participativas e próximas das equipes, fortalecendo a comunicação e criando um ambiente de confiança. Dessa forma, o aprimoramento da liderança pode contribuir significativamente para a melhoria do clima organizacional e para o desempenho das empresas do setor varejista no município de Mauá.

GRÁFICO 5 – Comunicação interna é eficiente?

A comunicação interna da empresa é clara e eficiente?

212 respostas



Fonte: Próprios autores (2026).

Os dados indicam uma avaliação predominantemente negativa da comunicação interna. A maior parte dos participantes (34%) respondeu que a comunicação raramente é clara e eficiente, além disso, 17,9% afirmaram que ela nunca é eficiente. Esses resultados mostram uma importante fragilidade organizacional. Apenas 10,4% consideram que a comunicação é sempre clara outros 12,7% responderam frequentemente. Já 25% afirmaram que isso ocorre apenas às vezes.

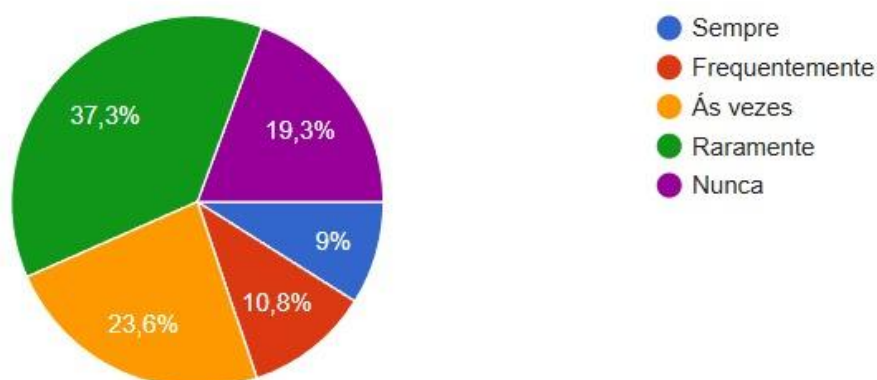
A comunicação é um elemento essencial para o funcionamento da empresa falhas nessa área podem gerar erros, conflitos e retrabalho. Também dificultam o alinhamento entre equipes e gestores, as Informações mal transmitidas comprometem a execução das atividades. Uma comunicação eficiente fortalece o clima organizacional, ela também aumenta a confiança entre colaboradores e liderança

investimentos em canais de comunicação e feedback podem ser úteis, melhorar esse aspecto pode contribuir significativamente para a satisfação e o desempenho da equipe.

GRÁFICO 6- Percepção dos Funcionários Quanto ao Reconhecimento Profissional

Você se sente reconhecido pelo seu trabalho?

212 respostas



Fonte: Próprios autores (2026).

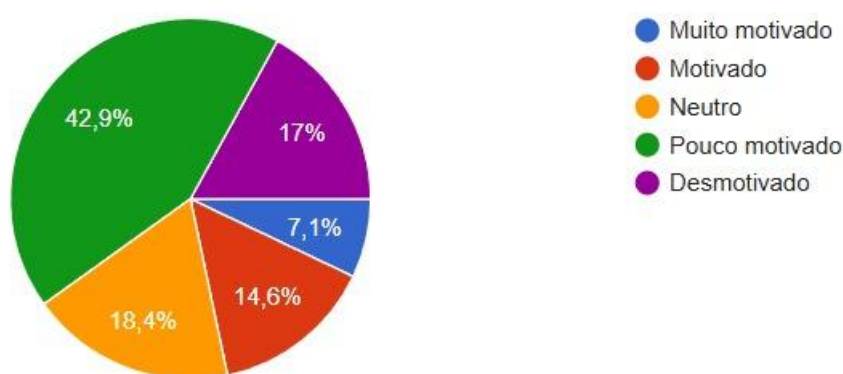
A percepção de reconhecimento entre os colaboradores é predominantemente negativa. A maior parte dos participantes (37,3%) afirmou que raramente se sente reconhecida. Além disso, 19,3% disseram nunca receber reconhecimento. Somados, esses grupos representam mais da metade dos respondentes. Por outro lado, apenas 9% afirmaram sentir reconhecimento sempre. Outros 10,8% responderam que isso acontece frequentemente. Já 23,6% relataram receber reconhecimento apenas às vezes. Os dados revelam uma possível deficiência nas práticas de valorização profissional. O reconhecimento é um fator importante para a satisfação no trabalho. Quando ausente, pode contribuir para a desmotivação da equipe. Também pode aumentar a rotatividade de funcionários. A valorização do desempenho fortalece o sentimento de pertencimento. Colaboradores reconhecidos tendem a ser mais produtivos e engajados. A empresa pode investir em programas de reconhecimento

formal e informal. Essas iniciativas podem melhorar significativamente o clima organizacional.

GRÁFICO 7- Motivação dos Colaboradores para o Desempenho de Suas Atividades

Você se sente motivado(a) para realizar suas atividades e realizar metas?

212 respostas



Fonte: Próprios autores (2026).

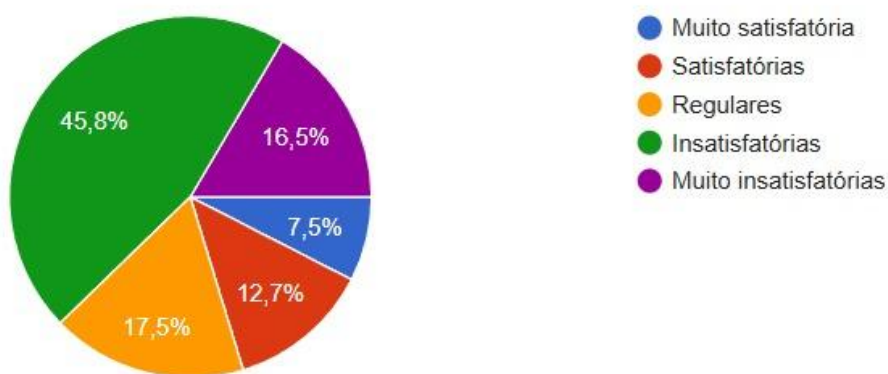
Os resultados mostram que a motivação dos colaboradores é relativamente baixa. A maior parcela dos respondentes (42,9%) declarou estar pouco motivada. Além disso, 17% afirmaram estar desmotivados. Somando esses dois grupos, quase 60% apresentam algum nível de desmotivação. Por outro lado, apenas 7,1% se consideram muito motivados. Outros 14,6% afirmaram estar motivados. Já 18,4% mantiveram uma posição neutra sobre o tema. Esses dados sugerem dificuldades relacionadas ao engajamento da equipe. A baixa motivação pode afetar diretamente a produtividade. Também pode comprometer a qualidade das atividades realizadas. Funcionários menos motivados tendem a apresentar menor envolvimento com metas. O cenário pode indicar necessidade de melhorias na gestão de pessoas. Fatores como reconhecimento, comunicação e oportunidades de crescimento podem influenciar esse resultado. É importante investigar as causas da desmotivação

identificada. Assim, a empresa poderá desenvolver ações para aumentar o comprometimento dos colaboradores.

GRÁFICO 8- Avaliação da Carga Horária e das Condições de Trabalho no Setor Varejista

Como você avalia sua carga horária e condições de trabalho no varejo?

212 respostas



Fonte: Próprios autores (2026).

Os resultados apontam uma avaliação predominantemente negativa das condições de trabalho. A maior parte dos respondentes (45,8%) considera as condições insatisfatórias. Além disso, 16,5% as classificam como muito insatisfatórias. Somados, esses grupos representam mais de 60% das respostas. Apenas 7,5% avaliaram as condições como muito satisfatórias. Outros 12,7% as consideram satisfatórias. Já 17,5% optaram pela avaliação regular. Esses dados indicam que muitos colaboradores enfrentam dificuldades no ambiente laboral. Questões relacionadas à jornada de trabalho podem estar influenciando essa percepção. Condições inadequadas afetam diretamente o bem-estar dos funcionários. Também podem impactar a produtividade e a qualidade do atendimento. O desgaste físico e emocional tende a aumentar em ambientes desfavoráveis. A empresa deve analisar possíveis melhorias estruturais e

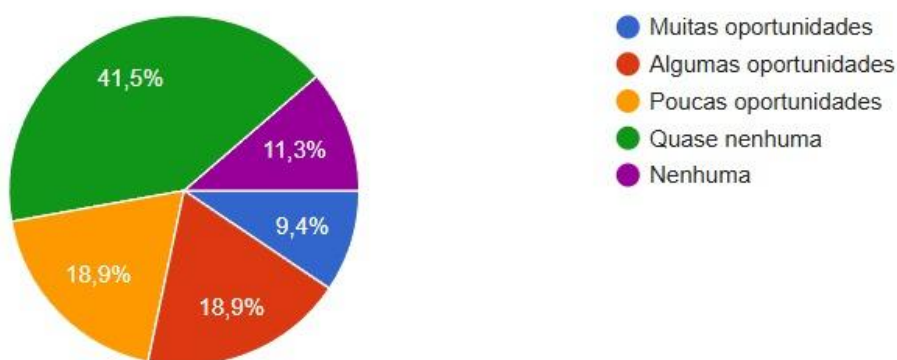
organizacionais. A revisão das escalas e processos pode ser necessária. Essas ações podem contribuir para maior satisfação da equipe.

GRÁFICO 9- Percepção dos Funcionários Sobre as Oportunidades de Crescimento Profissional.

Existem oportunidades de crescimento profissional na empresa?



212 respostas



Fonte: Próprios autores (2026).

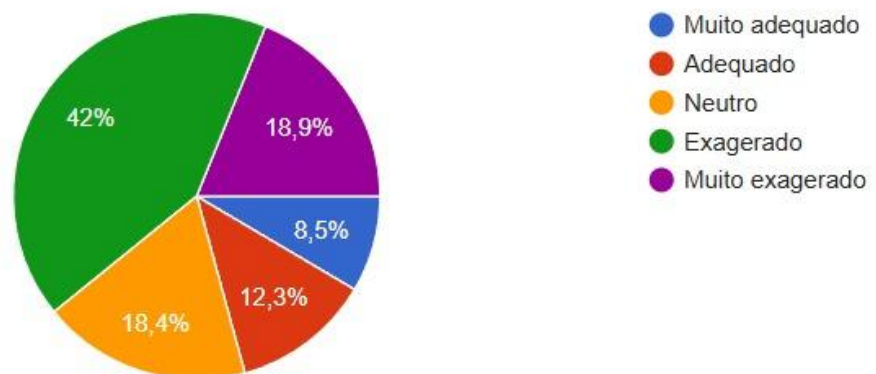
Os resultados indicam que os colaboradores enxergam poucas oportunidades de crescimento. A maior parcela (41,5%) respondeu que há quase nenhuma oportunidade. Além disso, 11,3% afirmaram não existir nenhuma oportunidade. Esses percentuais demonstram uma percepção negativa sobre desenvolvimento de carreira. Apenas 9,4% consideram que existem muitas oportunidades. Outros 18,9% identificam algumas oportunidades de crescimento. Também 18,9% acreditam que existem poucas oportunidades. A falta de perspectivas pode reduzir o interesse dos funcionários em permanecer na empresa. Esse cenário pode afetar a retenção de talentos. A ausência de planos de carreira também impacta a motivação. Funcionários buscam ambientes que ofereçam evolução profissional. Investimentos em

capacitação podem melhorar essa percepção. Processos transparentes de promoção também são fundamentais. A empresa deve comunicar claramente as possibilidades de crescimento. Dessa forma, poderá aumentar o engajamento e a satisfação dos colaboradores.

GRÁFICO 10- Avaliação do Nível de Cobrança por Metas e Resultados na Empresa

Como você avalia o nível de cobrança por metas e resultados na empresa?

212 respostas



Fonte: Próprios autores (2026).

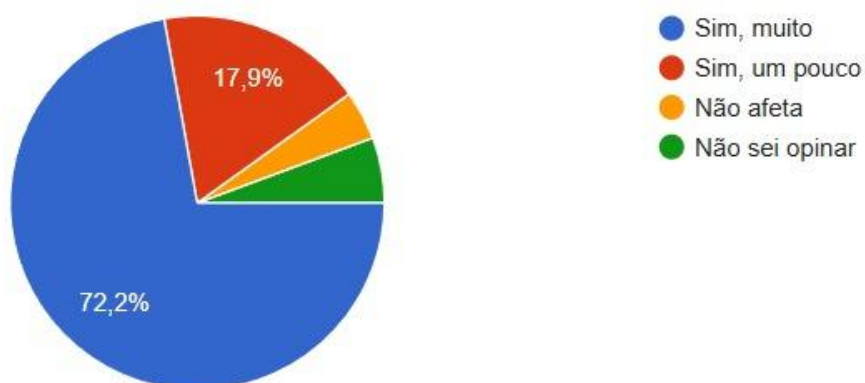
Os resultados sugerem que os colaboradores consideram a cobrança excessiva. A maior parcela (42%) classificou a cobrança como exagerada. Além disso, 18,9% a consideraram muito exagerada. Juntos, esses grupos representam mais de 60% dos respondentes. Apenas 8,5% acreditam que a cobrança é muito adequada. Outros 12,3% a consideram adequada. Já 18,4% adotaram uma posição neutra. O excesso de cobrança pode gerar estresse e pressão psicológica. Também pode contribuir para a queda da satisfação no trabalho. Metas desafiadoras são importantes, mas precisam ser realistas. Quando percebidas como excessivas, podem prejudicar o desempenho. O equilíbrio entre cobrança e apoio é fundamental. A gestão deve monitorar os impactos das metas na equipe. Estratégias de acompanhamento e suporte

podem reduzir a pressão percebida. Isso contribui para melhores resultados e maior bem-estar organizacional

GRÁFICO 11 – O Ambiente organizacional influencia o atendimento ao cliente

Na sua opinião, um ambiente de trabalho ruim pode afetar o atendimento ao cliente?

212 respostas



Fonte: Próprios autores (2026).

Os resultados demonstram forte consenso entre os participantes. A maioria absoluta (72,2%) acredita que um ambiente ruim afeta muito o atendimento ao cliente, outros 17,9% afirmam que afeta um pouco. Portanto, cerca de 90% reconhecem a relação entre clima organizacional e atendimento e uma pequena parcela acredita que o ambiente não interfere. Além disso, 5,7% não souberam opinar sobre a questão.

Os dados reforçam a importância de um ambiente de trabalho saudável e funcionários satisfeitos tendem a atender melhor os clientes. A motivação influencia diretamente a qualidade do serviço prestado.

Problemas internos podem refletir na experiência do consumidor, o clima organizacional negativo pode gerar estresse e conflitos. Isso reduz a disposição para oferecer um atendimento de excelência, valorização dos colaboradores beneficia toda a organização, clientes percebem quando os funcionários estão motivados e satisfeitos. Assim, investir no bem-estar da equipe também significa investir na satisfação dos clientes.

Por fim, os resultados obtidos reforçam a necessidade de investimentos em práticas de gestão de pessoas voltadas ao fortalecimento da comunicação interna, ao desenvolvimento de lideranças mais eficazes, à valorização profissional e à criação de oportunidades de crescimento para os colaboradores. Tais ações podem contribuir para a construção de um ambiente de trabalho mais saudável, favorecendo o bem-estar dos funcionários, a satisfação dos clientes e a competitividade das empresas do setor varejista.

7. Conclusão

O presente Trabalho de Conclusão de Curso teve como propósito analisar a influência do clima organizacional no desempenho dos colaboradores do setor varejista do município de Mauá, considerando aspectos relacionados à motivação, liderança, comunicação interna, relacionamento interpessoal e condições de trabalho. A pesquisa buscou compreender de que maneira esses fatores impactam o comportamento dos colaboradores e os resultados das organizações.

A hipótese inicialmente proposta foi confirmada pelos resultados obtidos. Verificou-se que a predominância de práticas de gestão excessivamente voltadas para resultados, associada à deficiência na comunicação interna, à falta de reconhecimento profissional e ao apoio insuficiente da liderança, contribui para a desmotivação dos colaboradores e para a percepção negativa do ambiente de trabalho.

Em resposta ao problema de pesquisa como o clima organizacional influencia o desempenho dos colaboradores no setor varejista em Mauá conclui-se que essa influência é significativa e direta. Os dados demonstraram que ambientes organizacionais desfavoráveis impactam negativamente a motivação, o comprometimento, a produtividade e a qualidade do atendimento ao cliente. Por outro lado, organizações que promovem um ambiente de trabalho saudável tendem a obter equipes mais engajadas, satisfeitas e produtivas.

Os objetivos propostos foram alcançados, uma vez que foi possível identificar os principais fatores que influenciam o clima organizacional, compreender a relevância da liderança nesse contexto e analisar a relação existente entre clima organizacional, motivação e desempenho profissional. A pesquisa permitiu ainda verificar que aspectos como reconhecimento, comunicação eficiente e boas relações interpessoais são fundamentais para a satisfação dos colaboradores.

O referencial teórico utilizado contribuiu de maneira significativa para a compreensão dos resultados encontrados. As ideias de autores como Chiavenato, Robbins, Goleman, Dutra, Lacombe e outros demonstraram coerência com os dados obtidos, reforçando que a valorização das pessoas, a liderança eficaz e um ambiente organizacional positivo são elementos essenciais para o desenvolvimento das organizações e para a melhoria dos resultados empresariais.

Entre as principais contribuições da pesquisa, destaca-se a ampliação do conhecimento sobre a realidade do setor varejista de Mauá, fornecendo informações que podem auxiliar gestores na implementação de práticas mais humanizadas de gestão de pessoas. O estudo evidencia que investir no clima organizacional pode gerar benefícios como aumento da produtividade, melhoria do atendimento ao cliente, fortalecimento do trabalho em equipe, redução da rotatividade de funcionários e maior satisfação profissional.

Entretanto, a pesquisa apresentou algumas limitações. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário online e com um número limitado de participantes, o que restringe a generalização dos resultados para todo o setor varejista do município. Além disso, as respostas refletem percepções individuais dos participantes, podendo sofrer influência de experiências pessoais e contextos específicos de cada organização.

Dessa forma, conclui-se que o clima organizacional representa um fator estratégico para o sucesso das empresas varejistas. A valorização dos colaboradores, o fortalecimento da liderança, a melhoria da comunicação interna e a promoção de um ambiente de trabalho saudável são ações capazes de contribuir para melhores resultados organizacionais e para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores.

Por fim, sugere-se que pesquisas futuras ampliem o número de participantes e incluam diferentes segmentos do comércio varejista, além de investigar temas relacionados à saúde mental no trabalho, qualidade de vida, satisfação profissional e impactos das novas formas de gestão sobre o clima organizacional. Tais estudos poderão contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre o tema e para o desenvolvimento de estratégias cada vez mais eficazes na gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Ricardo. *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital*. São Paulo: Boitempo, 2018.
- ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2013.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura*. v. 1. 14. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CRESWELL, John W. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- DE MASI, Domenico. *O ócio criativo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.
- DUTRA, Joel Souza. *Carreiras e pessoas nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2016.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2017.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOLEMAN, Daniel. *Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- GONÇALVES, Heurea Ribeiro. *Clima organizacional: um estudo em uma empresa do segmento varejista*. Trabalho de Conclusão de Curso. Centro Universitário de Brasília. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/12184>
- HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara B. *A motivação para o trabalho*. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.
- LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos humanos: princípios e tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MACEDO, Robson Pinto de.** *Clima organizacional: práticas que prejudicam a harmonia das relações trabalhistas*. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Tocantins.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MASLOW, Abraham H. *Motivação e personalidade*. São Paulo: Modus, 1991.

MASLOW, Abraham H. *Motivação e personalidade*. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

OBSERVATÓRIO SEBRAE. Perfil territorial de Mauá. Disponível em: <https://observatorio.sebrae.com.br/profile/geo/maua>. Acesso em: 3 abril. 2026.

PREFEITURA DE MAUÁ. Notícias. Disponível em: <https://www.maua.sp.gov.br/Noticias/Ler/212>. Acesso em: 4 abril. 2026.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento organizacional*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, Milton. *A urbanização brasileira*. 5. ed. São Paulo: Edusp, 2013.

SILVA, Carolina Costa et al. *Clima organizacional: análise da experiência de Hawthorne e a importância de se valorizar pessoas*. 2023. 44 f. Trabalho de conclusão de curso (Tecnologia) – Faculdade de Tecnologia, 2023.

SILVA, Pedro Guilherme Alves da. Pesquisa de clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa do mercado varejista de São João da Boa Vista - SP. 2020. Instituto Federal de São Paulo.

<https://repositorio.ifsp.edu.br/items/7f02e2f9-8b69-4be2-a285-86f399a95014>

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. Artigo científico. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/7142>. Acesso em: 6 maio 2026.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.