

# O IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA SATISFAÇÃO E DESEMPENHO DOS COLABORADORES: Um estudo de caso em uma empresa multinacional

Jonatas Junior Silva de Lima<sup>1</sup>  
Eduardo Moreira Marques<sup>2</sup>

## RESUMO

O tema da pesquisa é o impacto do clima organizacional na satisfação e desempenho dos colaboradores em uma empresa multinacional. O objetivo dessa pesquisa é investigar e analisar a relação entre o clima organizacional, a satisfação dos colaboradores e seu desempenho no ambiente de trabalho. A metodologia utilizada foi uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos, por meio de um estudo de caso que utilizou questionários de perguntas abertas e fechadas para coletar dados sobre o clima organizacional e seus efeitos. A pergunta que orientou a pesquisa foi: como o clima organizacional afeta a satisfação dos colaboradores e seu desempenho no ambiente de trabalho? Os resultados encontrados foram que um clima organizacional positivo está correlacionado com maiores níveis de satisfação e desempenho dos colaboradores, enquanto mudanças estruturais e novas políticas de liderança podem gerar tanto motivação quanto estresse. A contribuição expectável é fornecer subsídios para evidenciar a importância da participação da gestão para melhorar o clima organizacional, promovendo um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo, e orientar a implementação de estratégias que valorizem e potencializem o capital humano na empresa.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional; Satisfação dos Colaboradores; Desempenho no Trabalho.

## ABSTRACT

The research topic explores the impact of organizational climate on employee satisfaction and performance within a multinational company. The study aims to investigate and analyze the relationship between organizational climate, employee satisfaction, and workplace performance. A mixed-methods approach was employed, combining qualitative and quantitative methods through a case study that utilized both open-ended and closed-ended questionnaires to collect data on organizational climate and its effects. The central research question guiding this study was: How does organizational climate affect employee satisfaction and performance in the workplace? The findings revealed that a positive organizational climate is correlated with higher levels of employee satisfaction and performance. However, structural changes and new leadership policies can generate both motivation and stress. The study contributes valuable insights to enhance organizational climate, fostering a more satisfying and productive work environment, and guiding the implementation of strategies that enhance human capital within the company.

---

<sup>1</sup>Graduando do curso de Administração da FacMais Ituiutaba. e-mail: jonatas.lima@aluno.facmais.edu.br

<sup>2</sup>Administrador, Mestrado em Administração e Doutorado em Educação. Professor e Orientador da FacMais de Ituiutaba. E-mail: [eduardomarques@facmais.edu.br](mailto:eduardomarques@facmais.edu.br).

**Key words:** Organizational Climate; Employee Satisfaction; Work performance.

## **INTRODUÇÃO**

O estudo sobre o clima organizacional permanece em alta pois é um campo que estuda a influência que indivíduos e grupos têm sobre o comportamento dentro das organizações, fazendo com que a cultura organizacional seja compartilhada e valorizada pelos membros de uma determinada organização. O clima organizacional reflete como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo; ou desagradável, agressivo, frio e alienante, em outro extremo (Chiavenato, 2014).

Em alguns ambientes pode-se perceber que as pessoas se comportam de maneira diferente diante de situações ou preferências, fazendo com que cada uma tenha uma força motriz que direciona suas interações com o meio externo, ou seja, diante de notícias adversas da vida podem ser gerados sentimentos que possam interferir na condução da sua própria vida, podemos citar como exemplos o falecimento de um parente querido ou da aprovação em uma universidade. No entanto, no ambiente de trabalho, nota-se que as pessoas estão sempre em busca de realizações e em especial que possam contemplar as cinco necessidades, organizadas em uma pirâmide, vão desde as fisiológicas até as realizações profissionais (Maslow, 1943).

O problema de pesquisa questiona: como o clima organizacional afeta a satisfação dos colaboradores e seu desempenho no ambiente de trabalho? O objetivo geral é investigar e analisar essa relação. Especificamente, a pesquisa pretende identificar os principais elementos que compõem o clima organizacional em diferentes contextos, avaliar a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional e sua satisfação no ambiente de trabalho, analisar como o clima organizacional impacta o desempenho dos colaboradores. A metodologia empregada adotou um parâmetro quantitativo em um estudo de caso, utilizando de um questionário composto por 07 perguntas de múltipla escolha, destas quais as respostas foram transpostas graficamente compreensão acerca do status ao qual a empresa passava. sendo distribuídos de maneira remota e preenchidos de forma

digital a 200 colaboradores para coletar dados sobre o clima organizacional e seus efeitos, onde todos os colaboradores do departamento realizaram o preenchimento da pesquisa, fazendo com que possibilitasse uma análise abrangente, capturando dados quantitativos concretos e traduzindo-os visualmente para melhor compreensão.

A justificativa para esta pesquisa reside na necessidade de compreender os impactos do clima organizacional sobre a satisfação e desempenho dos colaboradores. Compreender esses impactos é crucial para promover ambientes de trabalho que gerem benefícios tanto para os colaboradores quanto para a organização, melhorando a produtividade, retenção de talentos e engajamento dos colaboradores. Desse modo, o trabalho contribui para a compreensão das ações de liderança que impactam diretamente a formação dos colaboradores e o desenvolvimento de melhores práticas e condições de trabalho.

A pesquisa de campo foi realizada no departamento de P & D de uma empresa multinacional da esfera de tecnologia, proporcionando um cenário realista para a investigação. A pesquisa é relevante por buscar uma base sólida para futuras investigações e práticas gerenciais, evidenciando a importância de um clima organizacional positivo para a sustentabilidade e crescimento das organizações. Ao destacar as ações de liderança e suas influências diretas sobre o bem-estar dos colaboradores, este estudo pretende oferecer recomendações práticas e aplicáveis que podem ser adotadas por gestores e líderes para criar um ambiente de trabalho mais inclusivo, motivador e produtivo. Dessa forma, espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para a construção de políticas organizacionais mais eficazes, promovendo uma cultura corporativa que valorize e potencialize o capital humano, essencial para o sucesso e competitividade da empresa no mercado global.

## **REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO**

A motivação no contexto organizacional é um tema de interesse constante e relevância inegável, sendo objeto de estudos profundos e reflexões contínuas ao longo dos anos. Como muito bem enfatizado por Brilho (2020), a motivação de um indivíduo é uma característica intrínseca que varia significativamente de acordo com suas interações e experiências no ambiente em que está inserido.

Essa variação na motivação é uma questão central abordada por diversas

teorias notáveis, incluindo a teoria das necessidades de Maslow (1943), que discorre que as necessidades humanas são classificadas em cinco categorias principais: fisiológicas, segurança, afiliação (pertencimento), estima e autorrealização e que apenas as necessidades não realizadas trazem um certo grau motivador ao indivíduo (Cavalcanti, 2019).

A teoria da motivação de McClelland(1954), formulada por David McClelland, destaca a importância das necessidades psicológicas básicas, como a necessidade de realização, a necessidade de afiliação e a necessidade de poder. Essa teoria sugere que as pessoas têm motivações diferentes com base em suas necessidades predominantemente, o que pode influenciar significativamente seu comportamento no local de trabalho (Gomes, 2002).

Vale notar que o estudo da motivação não se limita apenas às teorias clássicas, mas também ainda atualmente diversas teorias e reformulações surgem devido ao processo de evolução natural das relações humanas, essas teorias evoluíram e se adaptaram às mudanças nas dinâmicas do ambiente de trabalho (Fleury, 1987).

As relações interpessoais desempenham um papel ainda mais crucial do que no passado, a valorização dessas conexões humanas tornou-se um elemento-chave nas decisões de contratação por parte das organizações. Essa importância crescente das relações interpessoais levou muitas empresas a adaptarem suas estruturas, em alguns realizando reestruturações profundas que transformaram o tradicional departamento de Recursos Humanos em um Departamento de Desenvolvimento Humano e Organizacional ,conforme observado por Crozatti (1986).

Nesta mesma perspectiva Dutra (2017) traz a ideia de protagonismo, em que o indivíduo cria um planejamento estrutural de carreira e espera que a empresa esteja de acordo com seus preceitos e mediante este protagonismo, que no passado devido às análises quanto a relação entre motivação e desempenho os indivíduos se sentiam, desta forma conseguimos traçar de forma bem clara o que é clima organizacional e como ele está intrinsecamente ligado à motivação e às mudanças nas organizações.

A relação entre a motivação dos colaboradores e o clima organizacional é fundamental, a maneira como os funcionários se sentem em relação ao ambiente de trabalho influencia diretamente sua motivação, produtividade e comprometimento. O clima organizacional refere-se ao ambiente psicológico e emocional em uma

organização, que influencia o comportamento dos colaboradores (Gomes, 2002).

Um clima organizacional positivo é essencial para a retenção de talentos, uma vez que um ambiente de trabalho agradável, onde os funcionários se sentem valorizados e satisfeitos, aumenta a probabilidade de eles permanecerem na organização. Além disso, o clima organizacional envolve eficiência, produtividade e comprometimento dos funcionários (Lopes, 2003).

São vários os fatores que favorecem a criação de um clima organizacional positivo, como a comunicação eficaz, a liderança inspirada, o apoio ao desenvolvimento profissional, a equidade, a transparência e a promoção de um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal. Gerir o clima organizacional de forma adequada requer um compromisso contínuo por parte dos líderes e da alta administração, bem como a coleta regular de feedback dos colaboradores para promover melhorias e mudanças organizacionais (Chiavenato, 2014).

A dificuldade em gerenciar mudanças nas organizações é uma barreira significativa para a retenção de talentos. As mudanças organizacionais podem ser determinadas devido a fatores como a evolução tecnológica, mudanças de mercado ou reestruturação. No entanto, a resistência à mudança é comum entre os colaboradores, e a gestão convencional de processos de mudança pode afetar aspectos do clima organizacional, levando à perda de talentos (Paulilo, 2019).

Para minimizar a resistência à mudança e manter a retenção de talentos, as organizações devem adotar uma abordagem cuidadosa e estratégica, incluindo a comunicação transparente sobre os motivos da mudança, a criação de um ambiente de aprendizado que os funcionários adquiram as habilidades possíveis para uma nova realidade, o envolvimento dos colaboradores na tomada de decisões sempre que possível e o apoio psicológico durante as transições (Sebrae, 2017).

A dificuldade de gerenciamento de mudanças pode ser ampliada quando a cultura organizacional é arraigada em práticas antigas e resistentes à inovação, assim a cultura organizacional e a gestão de mudanças estão interligadas, e é fundamental que as organizações promovam uma cultura que valorize a adaptabilidade e a inovação como parte integrante de sua estratégia de retenção de talentos (Paulilo, 2019).

Avançando a referenciação teórica, o clima organizacional e a gestão de mudanças são elementos interligados que desempenham um papel crítico no ambiente organizacional. Compreender as teorias clássicas de motivação, como as

de Maslow e McClelland, é essencial, mas também é crucial considerar a evolução dessas teorias em resposta às mudanças no mundo do trabalho (Periard, 2011).

A análise de estudos de caso nas organizações emerge como uma ferramenta poderosa para explorar as complexidades do clima organizacional e da gestão de mudanças na prática. A contextualização, aplicabilidade prática e aprendizado das melhores práticas oferecidas por essa abordagem permitem uma compreensão mais profunda dos desafios enfrentados pelas organizações e das estratégias permitidas para manter talentos e promover um ambiente de trabalho motivado (Brilho, 2020).

Ademais, a valorização das relações interpessoais, a adaptação das estruturas organizacionais e o reconhecimento das competências individuais tornaram-se imperativos na gestão de recursos humanos. A retenção de talentos e a promoção de um ambiente de trabalho positivo depende não apenas da compreensão teórica, mas da aplicação prática de estratégias que abordem as necessidades e motivações dos colaboradores em um ambiente dinâmico e em constante mudança (Cavalcanti, 2019).

Em um mercado cada vez mais competitivo, os empreendedores necessitam de planos estratégicos que de certa forma aumentem seus rendimentos e lucros. E a motivação no ambiente de trabalho pode contribuir efetivamente para tal ambição, uma vez que possibilita uma interação maior entre as equipes envolvidas e uma liberdade de expressar ideias muitas das vezes inovadoras (Cavalcanti, 2019).

Embora ainda seja pouco comum a implementação desses planos de ações motivacionais, que muitas das vezes são de baixo custo para o empreendedor, tem-se mostrado muito eficiente nas empresas implementadoras, uma vez que a motivação, de acordo com Lopes (2003, p. 4):

Envolve sentimento de realização e de reconhecimento profissional, manifestados por meios de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho, é também um processo que governa escolhas entre o comportamento, é uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações mais importantes.

Diante disso, entende-se que a falta de motivação dentro das organizações são as principais barreiras que impedem o crescimento exponencial no mercado, a falta da mesma causa carência de comunicação entre equipes e exposição de ideias para solucionar problemas contínuos ou até mesmo ideias que maximizem a

produção (Dutra; Dutra; Dutra, 2023).

Há inúmeras ações que podem ativar a motivação dos funcionários, como: Condições de trabalho favoráveis, clima organizacional positivo, programas de incentivo, treinamento e capacitação, remuneração justa, benefícios, participações nas tomadas de decisão, feedback, comemorações e convenções, perspectiva de crescimento etc (Fleury, 1987).

Com relação às condições de trabalho, segundo Paulilo (2019, p. 5) “pode até parecer algo banal, mas a verdade é que os funcionários não se sentem motivados nem prestigiados quando não têm os materiais para trabalhar eficientemente”. A referência aos materiais engloba suas ferramentas, as instalações, condições ergonômicas, meios de comunicação mais rápidos, contabilização de dados através de tecnologias disponíveis nos recursos da empresa etc. Todas essas ações garantem uma condição de trabalho favorável para o funcionário e o fará ter gosto de ir trabalhar e desenvolver suas atividades como devem, ainda condições boas no ambiente de trabalho diminui exponencialmente os índices de acidentes organizacionais.

Um clima organizacional positivo também se correlaciona com motivação organizacional, que segundo uma matéria do Sebrae (2017, p.5), “é a partir da conquista de um clima organizacional positivo, que uma empresa estabelece a base fundamental para empreender um caminho de crescimento sustentado, que não se trata de uma tarefa fácil”. Um ambiente positivo, que transmite compreensão, comprometimento e a inexistência de pressão psicológica alcançará um desenvolvimento produtivo mais satisfatório, comparado a um ambiente extremamente caótico e com dificuldades de compreensão.

O programa de incentivos também pode ser um fator relevante em ações motivacionais dentro de uma organização. O empreendedor que pretende melhorar sua produção através de programas que incentivem seus empregados, pode se armar com benefícios criativos, bonificações por metas atingidas e por ideias implantadas etc. O programa de incentivos também pode estar relacionado com remunerações justas, com benefícios familiares, participações nas tomadas de decisão, feedback, comemorações e convenções, perspectiva de crescimento, dos quais foram citados anteriormente de forma individual (Chiavenato, 2014).

Um plano de ação muito eficiente que pode ser implementado em qualquer organização e com custo baixo, é a implantação do conceito portas abertas, onde

permite que os empregados tenham a liberdade de interagir, de dar opiniões do que pode ser melhorado no processo, uma vez que os mesmos entendem perfeitamente os problemas que existem nas áreas por tempo nelas do que a própria direção. Nesse caso o superior deve manter mente aberta e está disposto a escutar e trabalhar em cima dessas ideias, esse gesto pode dar a entender que o funcionário é importante para empresa e que sua opinião dentro dela faz a diferença (Brilho, 2020).

Em empresas pequenas uma simples conversa com os responsáveis por implementações basta, onde através desta o funcionário expõe suas ideias das quais, uma vez implantada ele receberia uma pequena bonificação. No caso de empresas muito grandes, haveria uma dificuldade maior para que o diretor possa atender a demanda de ideias que possam surgir sozinho, por isso nesse caso seria interessante criar um programa do qual seus funcionários dessem as ideias (via sistema), e uma equipe ficaria responsável por selecionar ideias que podem ser implantadas e através de cada ideia cadastrada o colaborador ganha uma bonificação, se implantada ganharia outra. Por se tratar de uma empresa grande os custos com essas bonificações seriam compensados através da redução de refugos e atrasos na produção (Crozatti, 1998).

Para isso, a empresa deveria inicialmente elaborar o programa e depois realizar uma convenção onde seria explicado como utilizar o programa, e mostrar aos mesmos que a empresa valoriza a opinião deles, logo realiza também campanhas e competições entre as equipes levando em consideração a quantidade de ideias cadastradas pelas equipes competidoras (Fleury, 1987).

Levando em consideração a teoria de fatores motivacionais de Herzberg (1968), que aborda dois fatores em evidência, sendo os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. A teoria que mais se correlaciona com o assunto seria a teoria dos fatores motivacionais, porém a teoria dos fatores higiênicos também pode contribuir significativamente no aprimoramento de relacionamento entre as equipes, e na satisfação do funcionário. Isso porque “Nesta teoria, os fatores higiênicos são aqueles necessários para evitar que o funcionário fique insatisfeito em seu trabalho, porém, eles não são capazes de fazer com que ele se sinta completamente satisfeito” (Periard, 2011). Já no caso da teoria motivacional:



com o cargo em si. Incluem liberdade de decidir como executar o trabalho, uso pleno de habilidades pessoais, responsabilidade total pelo trabalho, definição de metas e objetivos relacionados ao trabalho e autoavaliação de desempenho (Periard,2011).

Através desse conceito entende-se que a satisfação no cargo depende de fatores motivacionais e a insatisfação no cargo depende de fatores higiênicos. Ambos afetam o indivíduo profissionalmente, por isso, devem ter sua devida atenção, porém nesse específico caso de ações motivacionais, os fatores que dependem do cargo se parecem mais com a situação. Uma vez que esses fatores visam o crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, reconhecimento e realização organizacional. Normalmente esses fatores são os responsáveis por resultarem no aumento de produtividade e satisfação dos funcionários (Gomes, 2002).

Diante disso, percebe-se o quão interessante é implantar ações motivacionais dentro das organizações, usando estes como recursos para melhorar a produção e a comunicação entre as equipes que a compõem, promovendo um bem-estar para seus funcionários tanto fisicamente como psicologicamente (Gomes, 2002).

## **RELATO DE CASO**

A empresa em questão é uma multinacional do setor de tecnologia, com uma presença robusta em mais de 50 países e um quadro de aproximadamente 10.000 funcionários. Esta organização é conhecida por seu comprometimento com a inovação e o desenvolvimento de soluções tecnológicas avançadas, que atendem a uma vasta gama de setores globais. No entanto, como muitas grandes corporações, ela enfrentou desafios significativos relacionados à gestão de seu clima organizacional, especialmente no departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) localizado na sede da empresa.

O departamento de P&D, que emprega cerca de 200 colaboradores, é o coração inovador da empresa. É neste ambiente que são gestadas e desenvolvidas as ideias que impulsionam a companhia à vanguarda da tecnologia. Contudo, nos últimos anos, este departamento passou por diversas mudanças estruturais e de gestão que tiveram um impacto profundo e multifacetado no clima organizacional.

Uma das principais mudanças estruturais foi a reestruturação das equipes de P&D para fomentar uma maior agilidade e eficiência nos processos de inovação.

Esta reestruturação envolveu a fusão de pequenas equipes em grupos maiores e a redistribuição de responsabilidades, visando à criação de um ambiente mais colaborativo e interfuncional. Embora essa mudança tenha o potencial de melhorar a sinergia entre os colaboradores e acelerar o desenvolvimento de projetos, ela também gerou um período de adaptação que foi marcado por incertezas e desafios de comunicação.

A gestão da empresa introduziu novas políticas de liderança com o objetivo de alinhar mais estreitamente os objetivos individuais dos colaboradores com as metas estratégicas da empresa. Estes novos líderes foram incumbidos de cultivar uma cultura de transparência e feedback contínuo. No entanto, a transição para essas novas políticas nem sempre foi suave. Alguns colaboradores relataram dificuldades em adaptar-se a novas expectativas e estilos de liderança, o que, inicialmente, contribuiu para um aumento do estresse e da pressão no ambiente de trabalho.

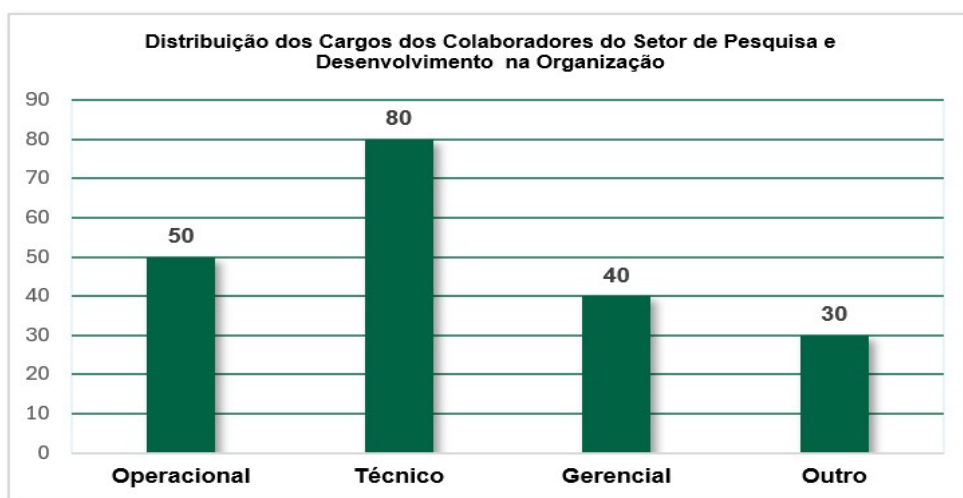
Ademais, a empresa implementou um sistema de gestão de desempenho mais rigoroso, com avaliações frequentes e metas mais desafiadoras. Embora essa abordagem tenha sido projetada para incentivar a alta performance e a inovação contínua, ela também introduziu um nível maior de competitividade entre os colaboradores. Para alguns, essa competitividade se traduz em motivação e realização profissional, enquanto que para outros, resultou em ansiedade e sensação de sobrecarga.

Essas mudanças estruturais e de gestão tiveram efeitos diversos sobre o clima organizacional do departamento de P&D. Para muitos colaboradores, a nova estrutura trouxe um sentido renovado de propósito e clareza de objetivos, além de proporcionar maiores oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Contudo, para outros, essas transformações geraram um ambiente de trabalho mais tenso e menos previsível, onde o medo de não atender às novas exigências poderia comprometer a satisfação e o bem-estar no trabalho.

Para mitigar os impactos negativos dessas mudanças, a gestão da empresa tem se esforçado para implementar iniciativas de apoio ao bem-estar dos colaboradores. Programas de saúde mental, workshops de gestão de estresse e sessões regulares de feedback são algumas das medidas adotadas para equilibrar as demandas de alta performance com a necessidade de manter um ambiente de trabalho saudável e sustentável.

## ANÁLISE / DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados revela uma distribuição equilibrada dos colaboradores com exceção dos colaboradores com cargos mais técnicos. Os colaboradores em cargos operacionais representam 25% da amostra, destacando-se como uma parte significativa da força de trabalho. Esse grupo fornece a base sólida necessária para a execução das tarefas básicas e oferece suporte técnico crucial para o funcionamento diário da empresa. A predominância dos cargos técnicos, que correspondem a 40% da amostra, como se vê no gráfico 1, reflete a alta demanda por habilidades especializadas e conhecimento técnico. Esse percentual sugere que a empresa coloca uma grande ênfase na inovação e no desenvolvimento de produtos, aspectos essenciais para o setor de P&D.

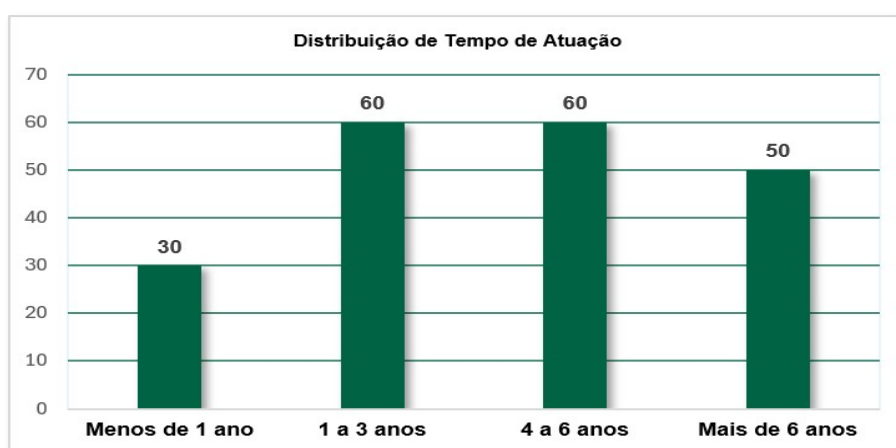


**Fonte:** Elaborado pelo autor o resultados da pesquisa, 2024

Os cargos gerenciais, que compõem 20% da amostra, demonstram a presença significativa de supervisão e liderança. Esse nível de gerenciamento é vital para a coordenação de projetos, tomada de decisões estratégicas e manutenção da eficiência operacional. A categoria "Outro", que abrange 15% dos colaboradores, inclui funções que não se encaixam perfeitamente nas categorias operacionais, técnicas ou gerenciais. Essa categoria pode englobar funções administrativas, de suporte e especializadas, que complementam as operações principais da empresa.

A distribuição observada indica um equilíbrio razoável entre execução, especialização técnica e liderança, componentes essenciais para a eficácia e inovação contínua do departamento de P&D. Essa composição diversificada permite à empresa manter uma operação eficiente enquanto impulsiona a inovação, garantindo que cada área crítica seja adequadamente atendida e que a empresa possa responder de maneira flexível e ágil às demandas do mercado e às mudanças tecnológicas.

O Gráfico 2 ilustra a distribuição do tempo de serviço dos colaboradores no departamento de P&D, essencial para entender a dinâmica do clima organizacional. Esses dados são cruciais para a pesquisa, pois permitem avaliar como diferentes níveis de experiência e integração impactam a satisfação e o desempenho dos funcionários na empresa.

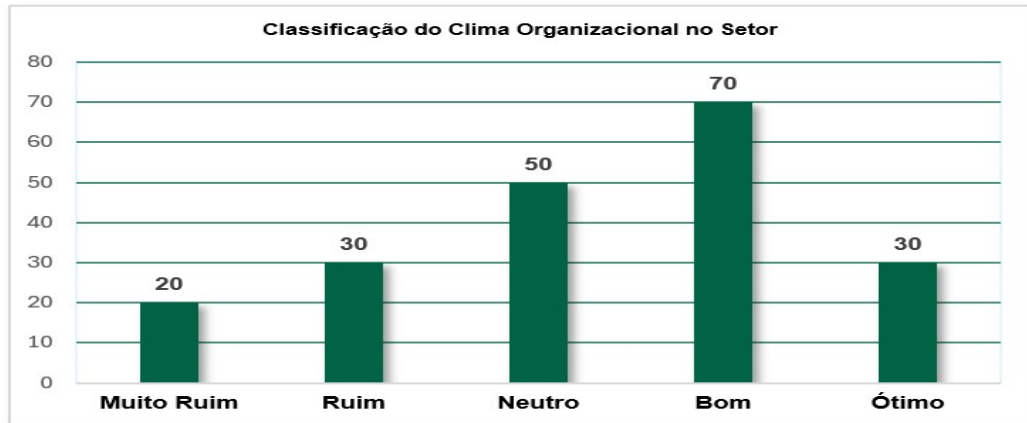


**Fonte:** Elaborado pelo autor o resultados da pesquisa, 2024

A análise dos dados representados pelo Gráfico 2 revela uma diversidade significativa no tempo de serviço dos colaboradores na empresa. Com 15% dos colaboradores tendo menos de um ano na empresa, observa-se uma presença relativamente nova de funcionários que podem trazer novas perspectivas e energia. A maior parte dos colaboradores, 60%, distribuídos igualmente em 30% cada, estão na empresa entre 1 a 3 anos e outra parcela entre 4 a 6 anos, indicando um equilíbrio entre experiência moderada e conhecimento acumulado. Os 25% de colaboradores com mais de seis anos na empresa destacam-se pela experiência e profundo entendimento da cultura organizacional, contribuindo para a estabilidade e continuidade das práticas empresariais.

O Gráfico 3 apresenta a classificação do clima organizacional no setor de

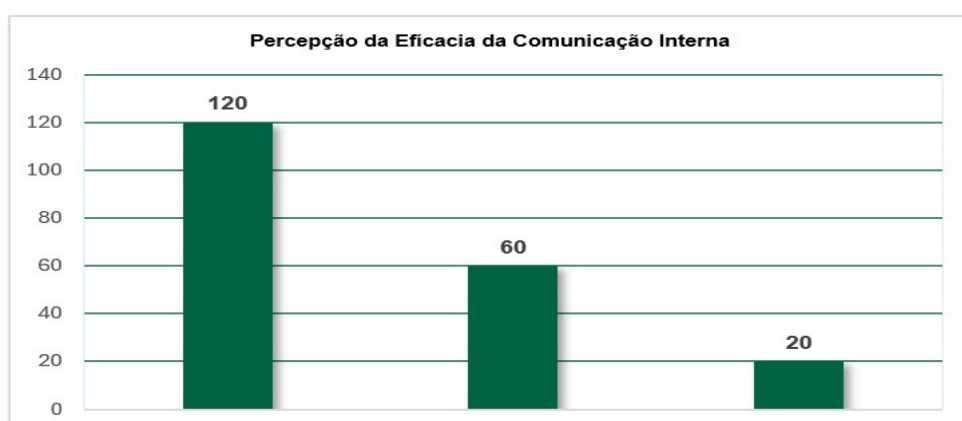
P&D, crucial para compreender a satisfação e o desempenho dos colaboradores. Esses dados são fundamentais para identificar áreas de melhoria e fortalecer os aspectos positivos do ambiente de trabalho, impactando diretamente a eficiência e a inovação na empresa.



Fonte: Elaborado pelo autor os resultados da pesquisa, 2024

A análise dos dados revela percepções variadas sobre o clima organizacional no setor de P&D. Com 10% dos colaboradores classificando o clima como "Muito Ruim" e 15% como "Ruim", há uma percepção negativa significativa entre alguns membros da equipe. No entanto, a maioria dos colaboradores avalia o clima organizacional de uma forma melhor, sendo: 35% "Bom" e 15% "Ótimo". Esses dados indicam que, embora existam áreas de insatisfação, o clima organizacional é amplamente visto de maneira favorável pela maioria dos colaboradores, sugerindo um ambiente de trabalho geralmente positivo com áreas específicas que necessitam de melhorias.

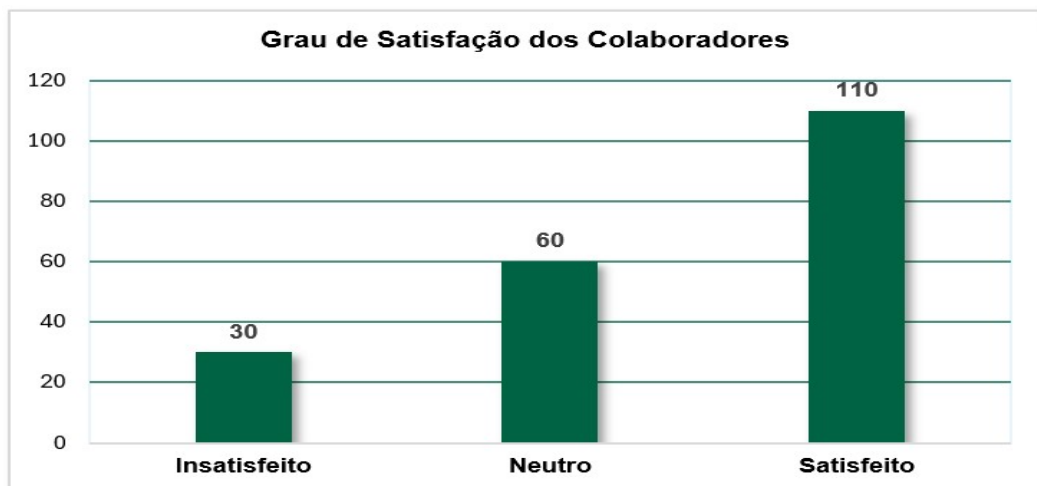
O Gráfico 4 ilustra a percepção dos colaboradores sobre a eficácia da comunicação interna na organização. Esses dados são vitais para a pesquisa, pois a comunicação eficaz é crucial para o alinhamento das equipes, a disseminação de informações importantes e a promoção de um ambiente de trabalho coeso e produtivo.



**Fonte:** Elaborado pelo autor os resultados da pesquisa, 2024.

A análise dos dados revela que 60% dos colaboradores acreditam que a comunicação interna na organização é eficaz, demonstrando um alto nível de satisfação com os processos comunicativos internos. No entanto, 30% dos colaboradores consideram a comunicação interna ineficaz, indicando áreas que necessitam de melhorias. Também, 10% não têm uma opinião formada sobre o tema, sugerindo a necessidade de maior clareza ou envolvimento nas estratégias de comunicação. Esses dados são fundamentais para entender a percepção dos colaboradores sobre a comunicação, um fator crucial para o alinhamento estratégico e a eficiência organizacional.

O gráfico 5 mostra o grau de satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho, essencial para a pesquisa, pois a satisfação dos funcionários é um indicador crucial de bem-estar, produtividade e retenção. Esses dados ajudam a identificar áreas de melhoria e a fortalecer os aspectos positivos da cultura organizacional.

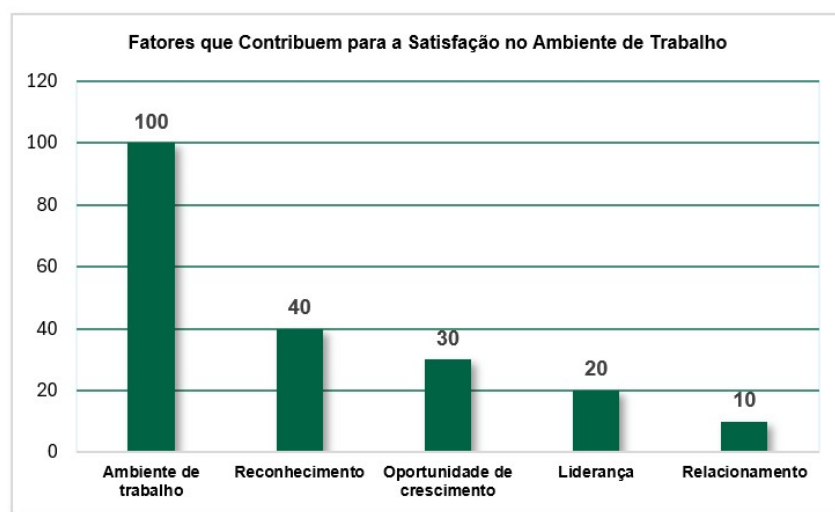


**Fonte:** Elaborado pelo autor os resultados da pesquisa, 2024.

A análise dos dados sobre o grau de satisfação no ambiente de trabalho revela que 55% dos colaboradores estão satisfeitos. Em contrapartida, 30% dos colaboradores mantêm uma posição neutra, enquanto 15% estão insatisfeitos. Esses dados indicam uma maioria satisfeita, mas também destacam a necessidade de abordar as preocupações dos insatisfeitos e dos neutros para melhorar ainda mais o

ambiente de trabalho, o que é essencial para promover uma cultura organizacional positiva e produtiva, impactando diretamente a retenção e o desempenho dos colaboradores.

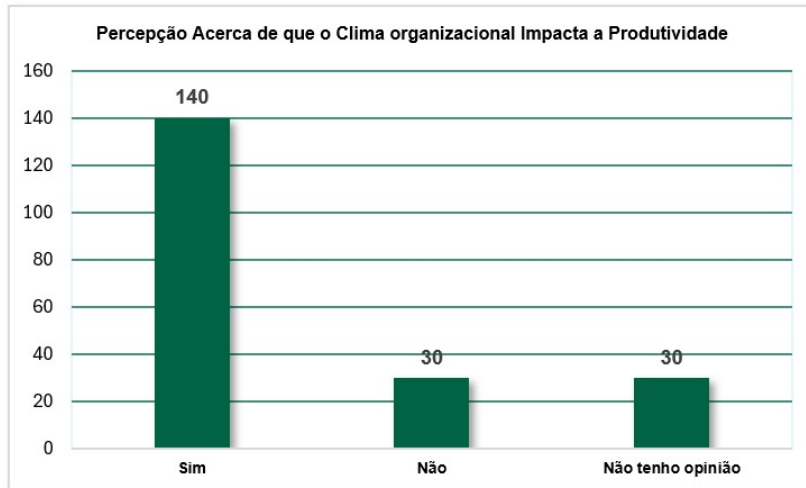
O gráfico 6 identifica os principais fatores que contribuem para a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho. Esses dados são cruciais para a pesquisa, pois demonstram fatores que mais valorizam os funcionários, permitindo à empresa focar em melhorias específicas para aumentar a satisfação e o desempenho geral da equipe.



**Fonte:** Elaborado pelo autor o resultados da pesquisa, 2024

A análise dos dados revela que o ambiente de trabalho é o fator mais significativo para a satisfação dos colaboradores, com 50% indicando-o como principal contribuidor. O reconhecimento aparece em segundo lugar com 20%, seguido por oportunidades de crescimento com 15%. Liderança e relacionamento têm impacto menor, com 10% e 5%, respectivamente. Esses dados destacam a importância de um ambiente de trabalho positivo e reconhecimento contínuo para a satisfação dos funcionários, sugerindo áreas prioritárias para intervenções e melhorias que podem aumentar a satisfação e, conseqüentemente, a produtividade e retenção dos colaboradores.

O gráfico 7 mostra o impacto percebido do clima organizacional na produtividade e satisfação dos colaboradores. Esses dados são importantes para a pesquisa porque revelam que a maioria acredita na influência positiva do ambiente de trabalho. Entender essa percepção é crucial para implementar melhorias que potencializam o desempenho e o bem-estar da equipe.



**Fonte:** Elaborado pelo autor o resultados da pesquisa, 2024

A análise dos dados mostra que 70% dos colaboradores acreditam que o clima organizacional afeta positivamente sua produtividade e satisfação no trabalho. Em contrapartida, 15% dos colaboradores não veem essa relação, e outros 15% não têm opinião formada sobre o tema. Esses dados são essenciais para a pesquisa, pois destacam a importância de um ambiente organizacional positivo para a maioria dos funcionários, influenciando diretamente seu desempenho e bem-estar, sugerindo que esforços para melhorar o clima organizacional podem resultar em benefícios significativos para a produtividade e satisfação geral da equipe.

A análise dos resultados obtidos neste estudo revela nuances importantes sobre o impacto do clima organizacional na satisfação e desempenho dos colaboradores, alinhando-se com a literatura existente sobre o tema. Chiavenato (2014) destaca que o clima organizacional é um reflexo das interações entre indivíduos e grupos dentro das organizações, influenciando diretamente o comportamento dos colaboradores. Esta pesquisa corrobora essa visão, mostrando que um ambiente de trabalho positivo está associado a uma maior satisfação e desempenho dos funcionários. Entretanto, a introdução de novas políticas de liderança e sistemas de avaliação mais rigorosos, como observado na empresa em estudo, gerou tanto motivação quanto estresse entre os colaboradores, evidenciando uma dualidade que necessita de gerenciamento cuidadoso (Gomes, 2002).

Os dados revelam que a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional varia significativamente, com uma maioria avaliando-o como "Bom" ou "Ótimo", enquanto uma parcela menor considera-o "Ruim" ou "Muito Ruim".



Segundo Cavalcanti (2019), essas variações são comuns em ambientes corporativos e podem ser atribuídas a diferentes experiências individuais e setores dentro da empresa. A presença de um clima organizacional positivo, conforme discutido por Brilho (2020), é crucial para a motivação e o comprometimento dos colaboradores. No entanto, as mudanças estruturais recentes na empresa estudada destacaram desafios específicos, como a necessidade de adaptação e a pressão adicional que algumas políticas podem impor sobre os funcionários.

A teoria das necessidades de Maslow (1943) oferece uma perspectiva útil para entender as motivações dos colaboradores em relação ao clima organizacional. Os resultados indicam que o reconhecimento e as oportunidades de crescimento são fatores significativos para a satisfação no trabalho, alinhando-se com as necessidades de estima e auto realização de Maslow. Fleury (1987) também aponta que a realização profissional é um forte motivador, o que é refletido nas respostas dos colaboradores que valorizam o desenvolvimento pessoal e profissional proporcionado pelo ambiente de trabalho. No entanto, a falta de adaptação às novas políticas pode gerar insatisfação, conforme discutido por Paulilo (2019), que destaca a resistência às mudanças como um fator que pode comprometer a satisfação e o desempenho.

A comunicação interna foi identificada como um fator crítico para um clima organizacional positivo. Chiavenato (2014) enfatiza a importância da comunicação eficaz para o alinhamento estratégico e a eficiência organizacional. Os dados desta pesquisa confirmam essa importância, mostrando que a maioria dos colaboradores considera a comunicação interna eficaz, embora haja uma necessidade de melhorias. Esta percepção é consistente com a análise de Crozatti (1986), que observa que a comunicação clara e transparente é essencial para a coesão e a eficácia da equipe. As divergências nas percepções sobre a comunicação interna sugerem que, enquanto alguns setores podem estar funcionando bem, outros podem precisar de intervenção específica para melhorar os fluxos de informação e o envolvimento dos colaboradores.

A gestão de mudanças é outro tema central discutido na literatura e refletido nos resultados desta pesquisa. McClelland (1954) e sua teoria das necessidades psicológicas básicas destacam que a necessidade de realização e poder pode influenciar significativamente o comportamento no local de trabalho. As mudanças recentes na estrutura organizacional da empresa estudada, incluindo a fusão de

equipes e novas políticas de liderança, apresentam um quadro complexo de adaptação e desafio. Dutra (2017) argumenta que o protagonismo dos indivíduos na criação de suas trajetórias de carreira é fundamental para a motivação, o que é evidenciado pelos colaboradores que se adaptaram positivamente às mudanças. Contudo, a resistência à mudança, como discutido por Sebrae (2017), pode ser uma barreira significativa, especialmente se as mudanças não forem bem comunicadas e implementadas sem o devido suporte.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A conclusão deste estudo sobre o clima organizacional no departamento de Pesquisa e Desenvolvimento da empresa multinacional revela que o problema da pesquisa foi adequadamente respondido. A investigação inicial questionava como o clima organizacional afeta a satisfação dos colaboradores e seu desempenho no ambiente de trabalho. Através de uma análise abrangente dos dados coletados, ficou claro que o clima organizacional exerce uma influência significativa tanto na satisfação quanto no desempenho dos colaboradores.

Os objetivos do estudo, que era investigar e analisar a relação entre o clima organizacional, a satisfação dos colaboradores e seu desempenho no ambiente de trabalho, foram atendidos, a partir do momento em que foi possível identificar os principais elementos que compõem o clima organizacional em diferentes contextos setoriais, avaliar a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional e sua satisfação, analisar o impacto direto do clima organizacional no desempenho individual e coletivo dos colaboradores.

Os resultados obtidos indicam que um clima organizacional positivo está correlacionado com níveis mais altos de satisfação e desempenho dos colaboradores. A maioria dos colaboradores avaliaram o clima organizacional de forma positiva, embora tenha havido uma parcela significativa que identificou áreas de insatisfação e estresse, especialmente após as recentes mudanças estruturais e de gestão. Elementos como a comunicação interna, o reconhecimento e as oportunidades de crescimento foram destacados como cruciais para a satisfação dos colaboradores. Por outro lado, a resistência às mudanças e a pressão adicional causada por novas políticas de liderança e sistemas de avaliação foram apontados como fatores que podem comprometer o bem-estar e o desempenho dos

colaboradores.

## REFERÊNCIAS

BRILHO, João. **Liderança inovadora: como se destaca em ambientes de mudanças**. Editora Saraiva, 2020. E-book. ISBN 9786587958422. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786587958422/>. Acesso em: 26 nov. 2023.

CAVALCANTI, T. M. et al. **Hierarquia das necessidades de Maslow: validação de um instrumento**. Psicologia: Ciência e Profissão, v. 39, 2019.

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

CROZATTI, J. **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações**. Caderno de Estudos, n. 18, p. 01-20, 1 ago. 1998.

DUTRA, Joel S.; DUTRA, Tatiana A.; DUTRA, Gabriela A. **Gestão de pessoas**. Pernambuco: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597013320. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/>. Acesso em: 17 out. 2023.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estórias, mitos, heróis, cultura organizacional e relações do trabalho**. Rev. Adm. Empr. Rio de Janeiro, 27 (4) 7-18, out/dez, 1987.

GOMES, Francisco Rodrigo. **Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações**. São Paulo: v.42, nº2, p.95-103. RAE - Revista de Administração de Empresas • Abr./Jun. 2002.

MASLOW, A. H. **Uma teoria da motivação humana**. Revisão Psicológica, 50 (4), 370–396. 1943. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/h0054346>. Acesso em: 22 nov. 2023.

MCLELLAND, David. **Teoria das Necessidades Psicológicas**. 1954.

PAULILO, Gustavo. **Como motivar funcionários de forma rápida, prática e eficaz**. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/como-motivar-funcionarios/>. Acesso em: 26 nov. 2023.

PERIARD, Gustavo. **Tudo sobre a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg**. Site sobre administração. 2011. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>. Acesso em: 22 nov. 2023.

SEBRAE Nacional. **A importância de um bom clima organizacional na empresa**. Site oficial do SEBRAE. 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/a-importancia-do-bom-clima-organizacional-na-empresa,73fe9bda15617410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 22 nov. 2023.