

A RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E A PRODUTIVIDADE DO COLABORADOR: UM ESTUDO EMPÍRICO

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND
EMPLOYEE PRODUCTIVITY: AN EMPIRICAL STUDY

Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas • 23/07/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/784558652](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/784558652)

Rogério Pereira Dos Santos Junior¹

Maria Flávia Moura Melo²

Wilson Alves de Araújo³

Ricardo Daher Oliveira⁴

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar a relação entre o clima organizacional e a produtividade do colaborador utilizando uma abordagem metodológica mista (quali-quantitativa). O estudo combinou uma revisão bibliográfica para a fundamentação teórica com uma pesquisa de campo. A etapa quantitativa envolveu a coleta de dados primários através da aplicação de um questionário estruturado, permitindo a análise estatística descritiva das variáveis de clima e produtividade. Paralelamente, a abordagem qualitativa buscou aprofundar e compreender as percepções e fatores subjacentes identificados, conferindo maior riqueza aos resultados. Os achados indicaram que o clima organizacional funciona como um fator estratégico que influencia diretamente a motivação e a satisfação dos colaboradores. Os resultados da pesquisa de campo corroboraram que a satisfação no ambiente de trabalho é crucial para o desempenho eficaz dos indivíduos, o que demonstra uma relação positiva e significativa entre um clima organizacional favorável e níveis elevados de produtividade.

Palavras-chave: Clima; Produtividade; Satisfação no Trabalho.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze the relationship between organizational climate and employee productivity using a mixed methodological approach (quali-quantitative). The research combined a literature review for theoretical foundation with a field study. The quantitative stage involved the collection of primary data through the application of a structured questionnaire, allowing for the descriptive statistical analysis of climate and productivity variables. Concurrently, the qualitative approach sought to deepen and understand the underlying perceptions and factors identified, lending greater richness to the results. The findings indicated that

organizational climate functions as a strategic factor that directly influences employee motivation and satisfaction. The results of the field research corroborated that satisfaction in the work environment is crucial for the effective performance of individuals, which demonstrates a positive and significant relationship between a favorable organizational climate and high levels of productivity.

Keywords: Climate; Productivity; Job Satisfaction.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente interno das organizações exerce influência decisiva sobre a maneira como os colaboradores percebem o trabalho, estabelecem relações profissionais e desenvolvem suas atividades. Entre os elementos que compõem esse ambiente, o clima organizacional ocupa posição de destaque, pois reflete as percepções compartilhadas sobre liderança, comunicação, reconhecimento, condições de trabalho, políticas internas e relações interpessoais. Essas percepções afetam diretamente a motivação, o comprometimento e o comportamento das equipes, podendo favorecer ou limitar o alcance dos resultados empresariais.

A produtividade dos colaboradores não depende apenas de recursos técnicos, processos operacionais ou competências profissionais. Fatores subjetivos, como satisfação, sentimento de pertencimento, valorização, confiança e percepção de justiça, também interferem no desempenho individual e coletivo. Quando os trabalhadores reconhecem coerência nas decisões da gestão, recebem apoio da liderança e compreendem claramente seus objetivos, tendem a apresentar maior envolvimento com as atividades e maior disposição para contribuir com a organização.

Nesse sentido, o clima organizacional pode ser compreendido como a percepção coletiva que os membros constroem acerca do ambiente de trabalho. Essa percepção resulta das experiências cotidianas, da forma como os conflitos são administrados, da qualidade da comunicação, do nível de autonomia concedido e das oportunidades de desenvolvimento oferecidas. Em ambientes favoráveis, prevalecem cooperação, respeito, transparência e reconhecimento, fortalecendo o engajamento e a produtividade. Em ambientes desfavoráveis, marcados por autoritarismo, sobrecarga, insegurança e ausência de diálogo, podem surgir estresse, desmotivação, absenteísmo e queda no desempenho.

A relação entre clima e produtividade também possui caráter estratégico. Organizações que acompanham sistematicamente as percepções de seus colaboradores conseguem identificar fragilidades na gestão de pessoas, corrigir práticas inadequadas e desenvolver políticas mais compatíveis com suas necessidades internas. Esse acompanhamento pode contribuir para a retenção de talentos, a redução da rotatividade, a melhoria da qualidade dos processos e o fortalecimento da imagem institucional. Desse modo, a gestão do clima deixa de ser apenas uma ação voltada ao bem-estar e passa a integrar o planejamento organizacional.

É importante distinguir clima e cultura organizacional, embora ambos estejam relacionados. A cultura corresponde ao conjunto de valores, crenças, normas e práticas que orientam o comportamento dos integrantes da organização. O clima, por sua vez, representa a forma como esses elementos são percebidos em determinado momento. Assim, mudanças na liderança, na comunicação ou nas condições de trabalho podem alterar o clima mais rapidamente, ainda que a cultura permaneça relativamente estável. Uma cultura

fundamentada em ética, respeito, participação e aprendizagem tende, contudo, a favorecer a construção de um ambiente positivo.

A satisfação no trabalho constitui um dos principais fatores de ligação entre clima organizacional e produtividade. Colaboradores satisfeitos costumam demonstrar maior comprometimento, criatividade, cooperação e capacidade de adaptação. A clareza das metas, o reconhecimento pelo desempenho, o suporte dos gestores, as oportunidades de crescimento e a valorização das competências individuais contribuem para ampliar essa satisfação. Quando esses elementos são adequadamente administrados, cria-se um ciclo favorável no qual o bem-estar fortalece o desempenho e os bons resultados reforçam o vínculo entre trabalhador e organização.

A avaliação do clima pode ser realizada por meio de pesquisas, entrevistas, questionários, observações e análise de indicadores internos. Esses instrumentos permitem identificar percepções, conflitos, expectativas e necessidades, fornecendo subsídios para decisões fundamentadas. Quando associados a dados de produtividade, qualidade, absenteísmo e rotatividade, possibilitam diagnósticos mais consistentes e intervenções direcionadas. Dessa forma, a organização pode desenvolver ações preventivas e corretivas que atendam simultaneamente aos seus objetivos e às demandas dos colaboradores.

A compreensão dessa relação exige uma abordagem integrada, envolvendo aspectos administrativos, psicológicos, sociais e culturais. O estudo do clima organizacional permite reconhecer que o desempenho humano não pode ser analisado isoladamente das condições em que o trabalho é realizado. Por essa razão, criar um ambiente saudável, ético, participativo e colaborativo representa

uma condição essencial para a sustentabilidade das organizações e para o desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas mais eficazes.

Por fim, considerando-se a relevância de que um trabalho apresente seus objetivos para que alcance do problema suscitado, a presente pesquisa define como problema de pesquisa: Investigar de que forma o clima organizacional pode influenciar a produtividade dos colaboradores, considerando os fatores que envolvem a motivação, a satisfação, a liderança e as condições de trabalho, buscando compreender como a percepção do ambiente interno interfere no desempenho individual e coletivo dentro das organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para que a presente pesquisa atinja seus propósitos e demonstre a correlação temática existente na propositura do problema, faz-se necessária uma revisão bibliográfica fundamentada em teorias e estudos que abordam o clima organizacional e sua influência na produtividade. Essa revisão terá como objetivo oferecer consistência técnico-científica ao trabalho, proporcionando uma base sólida para a análise e interpretação dos resultados obtidos na pesquisa empírica. Neste sentido faz-se uma investigação acerca do clima organizacional na empresa, a produtividade como foco da organização bem como a relação entre satisfação e produtividade e sobre a qualidade de vida no trabalho

2.1. O Clima Organizacional na Empresa

A busca por alto desempenho nas organizações contemporâneas exige a valorização do fator humano. A Teoria das Relações Humanas, desenvolvida a partir da década de 1930, rompeu com a

rigidez mecanicista da Administração Científica ao demonstrar, por meio dos Experimentos de Hawthorne, conduzidos por Elton Mayo e sua equipe, que fatores sociais, como pertencimento, moral do grupo e reconhecimento, influenciam significativamente a produtividade (Chiavenato, 2004). Essa abordagem evidenciou que o trabalhador não é motivado apenas por recompensas econômicas, mas também por necessidades emocionais e sociais, como segurança, afeto e valorização.

As percepções dos trabalhadores sobre o ambiente de trabalho, fundamento do conceito de clima organizacional, relacionam-se diretamente aos princípios da Teoria das Relações Humanas. A valorização dos grupos informais, das relações interpessoais e da comunicação horizontal interfere na maneira como os colaboradores vivenciam o cotidiano da organização (Bergamini, 2002). Nesse contexto, a liderança participativa e empática substitui a visão do líder exclusivamente como autoridade, atribuindo-lhe a função de compreender necessidades, fortalecer vínculos e facilitar o bem-estar coletivo, podendo melhorar ou deteriorar o clima, a motivação e a produtividade (Chiavenato, 2004).

As contribuições dessa teoria permanecem atuais por destacarem o diálogo, a escuta ativa, a integração social e o reconhecimento do trabalhador como ser integral. Dutra (2014) observa que sua incorporação à gestão de pessoas permite superar uma orientação estritamente técnica, incluindo dimensões emocionais e sociais historicamente negligenciadas. Assim, as organizações podem desenvolver políticas compatíveis com a obtenção de resultados e com o bem-estar dos colaboradores. Conforme Dutra (2014, p. 21), “o desempenho organizacional é fortemente influenciado pela forma como as pessoas são geridas, desenvolvidas e reconhecidas”. Por

isso, o clima constitui variável estratégica, embora ainda apresente desafios conceituais e metodológicos (Puentes-Palacios; Freitas, 2006).

Segundo Souza, Campos Júnior e Magalhães (2015, p. 315), o clima organizacional corresponde ao conjunto de percepções dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho e influencia sua disposição para alcançar os objetivos institucionais. Um ambiente saudável favorece o engajamento, desde que a organização ofereça condições físicas e emocionais adequadas, segurança, reconhecimento e oportunidades de crescimento. Menezes e Gomes (2010, p. 159) definem o clima como percepções compartilhadas acerca de diferentes aspectos organizacionais, superando a ideia de simples satisfação individual. Tagiuri (1968 apud Menezes; Gomes, 2010, p. 163) acrescenta que se trata de uma qualidade relativamente estável do ambiente interno, capaz de afetar a conduta dos membros.

Puentes-Palacios e Freitas (2006, p. 47) compreendem o clima como fenômeno perceptual duradouro, construído pela experiência e orientador do comportamento. Diferentemente da satisfação e do comprometimento, possui natureza predominantemente descritiva, devendo sua mensuração concentrar-se nas práticas organizacionais percebidas, e não em eventos isolados ou sentimentos pessoais. Entre seus fatores formadores, destacam-se cultura, liderança, motivação e qualidade de vida no trabalho (Souza; Campos Júnior; Magalhães, 2015, p. 319). Uma cultura democrática, participativa e orientada à cooperação tende a favorecer um clima positivo (Souza et al., 2015, p. 320), enquanto lideranças autoritárias e punitivas podem gerar resistência, insatisfação e queda de desempenho (Souza et al., 2015, p. 319).

Santos, Coda e Mazzali (2010, p. 28) verificaram que não existe relação direta e determinante entre clima positivo e desempenho financeiro, mas encontraram evidências de sua influência sobre produtividade e comprometimento. O clima deve, portanto, ser utilizado como ferramenta estratégica da gestão de pessoas, e não como finalidade isolada. A pesquisa de clima permite identificar fatores de motivação e insatisfação, subsidiando ações de melhoria contínua (Santos et al., 2010, p. 29). Luz (2001 apud Santos et al., 2010, p. 29) ressalta sua importância para o gerenciamento dos recursos humanos e para a produtividade.

A delimitação do construto representa um desafio, pois alguns estudos confundem componentes, antecedentes e consequências. Salário e estilo gerencial, por exemplo, podem influenciar o clima sem necessariamente constituí-lo. Por isso, devem ser mensurados padrões de comportamento organizacional consolidados e percebidos (Puentes-Palacios; Freitas, 2006, p. 48). O clima também não é estático, podendo ser alterado por mudanças estruturais, culturais e gerenciais. Modelos como os de Litwin e Stringer, Kolb, Rubin e McIntyre procuram captar dimensões como estrutura, recompensas, relações interpessoais, calor humano e padrões de desempenho (Menezes; Gomes, 2010, p. 164).

Embora mensurado pelas percepções individuais, o clima é uma variável de nível organizacional, e a confiabilidade da análise depende da clareza conceitual e da qualidade dos instrumentos empregados (Puentes-Palacios; Freitas, 2006, p. 48). Também deve ser distinguido da cultura: esta reúne valores, crenças e pressupostos mais profundos e duradouros, enquanto o clima expressa percepções mais imediatas e mutáveis sobre políticas e práticas (Menezes; Gomes, 2010, p. 160). Desse modo, a cultura funciona

como pano de fundo das percepções coletivas, mas o clima manifesta padrões concretos de funcionamento. Para Puente-Palacios e Freitas (2006, p. 47), seu caráter coletivo e multidimensional confirma que se trata de atributo organizacional, e não de mera avaliação subjetiva.

As pesquisas de clima devem seguir critérios metodológicos rigorosos. Abordagens integradas, capazes de considerar aspectos objetivos e subjetivos, técnicas psicométricas e modelos validados, favorecem diagnósticos confiáveis e intervenções mais eficazes (Santos et al., 2010, p. 30). Chiavenato (2004 apud Souza et al., 2015, p. 318) apresenta seis dimensões fundamentais: estrutura organizacional, responsabilidade, riscos, recompensas, apoio e conflito. Estruturas excessivamente burocráticas restringem autonomia, enquanto ambientes flexíveis fortalecem motivação e pertencimento (Souza et al., 2015, p. 318). A responsabilidade estimula iniciativa e decisão; a aceitação de riscos favorece inovação, ao passo que a punição severa do erro limita criatividade e empreendedorismo (Souza et al., 2015, p. 318).

As recompensas, quando vinculadas ao mérito, ao feedback e ao reconhecimento, tornam o ambiente mais estimulante. O calor humano e o apoio refletem empatia, solidariedade e cooperação entre líderes e liderados, enquanto a dimensão do conflito avalia a abertura ao debate e a capacidade de tratar divergências construtivamente (Souza et al., 2015, p. 318-319). O modelo de Litwin e Stringer (1968 apud Menezes; Gomes, 2010, p. 163) amplia essa sistematização ao identificar nove fatores: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões. Essas variáveis apoiam diagnósticos e intervenções direcionadas.

Conforme mencionado, a sistematização das dimensões do clima organizacional é fundamental para um diagnóstico completo. O Quadro 1 apresenta as nove variáveis identificadas no modelo clássico de Litwin e Stringer (1968), relevantes para a avaliação e compreensão da cultura organizacional.

Quadro 1. Variáveis que impactam na cultura organizacional

Fator	Descrição
Estrutura	Grau de formalização, políticas e procedimentos dentro da organização.
Responsabilidade	Percepção de autonomia e liberdade para realizar o trabalho.
Desafio	Nível de metas e estímulos que incentivam o desempenho.
Recompensa	Reconhecimento e incentivos recebidos pelos resultados alcançados.
Relacionamento	Qualidade das interações interpessoais no ambiente de trabalho.
Cooperação	Sentimento de apoio mútuo entre colegas e setores.
Conflito	Existência e modo de gerenciamento das divergências organizacionais.
Identidade	Grau de pertencimento e orgulho de fazer parte da organização.
Padrões	Expectativas quanto à excelência e desempenho dos trabalhadores.

Fonte: Adaptado de Menezes e Gomes (2010, p. 163).

A realização periódica de pesquisas permite acompanhar mudanças internas e identificar sinais de insatisfação, desmotivação ou desalinhamento com os valores da organização (Santos; Coda; Mazzali, 2010, p. 30). O clima também se relaciona à saúde mental e emocional, pois ambientes marcados por autoritarismo, competição destrutiva, isolamento e metas desumanas podem favorecer estresse, burnout e adoecimento psíquico (Souza et al., 2015, p. 316). Sua gestão, portanto, representa não apenas uma estratégia produtiva, mas também uma responsabilidade ética e social.

Puente-Palacios e Freitas (2006, p. 46) alertam que essa dimensão pode ser obscurecida pela confusão entre clima, cultura, satisfação e comprometimento. O diagnóstico deve concentrar-se nas percepções descritivas das práticas organizacionais, preservando a

validade teórica do construto. Menezes e Gomes (2010, p. 160) reforçam seu caráter coletivo e contextual, destacando que a pesquisa permite intervenções fundamentadas em dados. Nesse processo, a liderança é decisiva: respeito, cooperação, transparência e reconhecimento precisam ser convertidos em comportamentos visíveis e consistentes (Santos et al., 2010, p. 32).

Ao investir em clima positivo, as organizações melhoram o desempenho interno, atraem talentos, reduzem rotatividade e absenteísmo e fortalecem sua imagem institucional (Santos et al., 2010, p. 31). Entretanto, resultados duradouros exigem compromisso de longo prazo, escuta ativa, diagnóstico técnico e transparência. A gestão do clima deve ser contínua, articulando produtividade, bem-estar e sustentabilidade organizacional, bem como preparando a análise dos desafios e das estratégias necessárias à melhoria estruturada do ambiente de trabalho, de maneira estratégica, integrada, participativa, ética, responsável e orientada a resultados.

2.2. A Produtividade Como Foco da Organização

Para além da Revolução Industrial, mais do que nunca, dada a competitividade entre países e empresas, a produtividade passou a ser vista como fator essencial não apenas para o crescimento econômico de países desenvolvidos, mas também para economias emergentes como o Brasil. Embora a competitividade pela produtividade tenha muito mais relevância a partir do fenômeno da globalização, o debate sobre a produtividade ganhará ainda mais força após a crise de 2008, quando os limites do modelo de crescimento baseado na expansão da demanda ficaram evidentes. Conforme destacam De Negri e Cavalcante (2014), o desempenho da produtividade brasileira nas últimas décadas não apresentou

avanços expressivos, o que indica uma baixa abertura para o livre mercado, sendo historicamente baixo tanto em termos absolutos quanto em comparação com outros países. O crescimento econômico observado no Brasil nos anos 2000 foi impulsionado, majoritariamente, pela incorporação de trabalhadores ao mercado e pelo aumento do consumo, mas esse modelo mostrou sinais de esgotamento. O bônus demográfico está se encerrando, os investimentos em infraestrutura e tecnologia foram limitados, e a produtividade surge, então, como condição indispensável para um novo ciclo de crescimento sustentado e qualitativo no país.

A produtividade tem se consolidado como um dos pilares centrais na gestão de organizações contemporâneas, especialmente em contextos marcados por intensa concorrência e dinâmicas globais de mercado. No Brasil, conforme argumenta Macedo (2012, p. 111), a produtividade deixou de ser um diferencial competitivo opcional para se tornar um requisito imprescindível à sobrevivência empresarial em um ambiente de crescente abertura econômica. A busca por produtividade, no entanto, não pode ser reduzida a uma simples elevação da produção física por tempo de trabalho, devendo ser compreendida sob uma ótica sistêmica que abrange todo o processo produtivo, desde a aquisição de insumos até a colocação dos produtos no mercado.

De forma tradicional, a medição da produtividade nas empresas sempre esteve associada à eficiência operacional do setor de produção. Contudo, esse enfoque limitado se mostra insuficiente diante da complexidade dos atuais processos organizacionais. A gestão da produtividade precisa considerar aspectos tangíveis e intangíveis do processo produtivo, entre eles, relações com fornecedores, estratégias de comercialização, qualidade dos

insumos e capacidade de inovação (Macedo, 2012, p. 113). Assim, é necessário substituir o enfoque restrito da produção por uma abordagem sistêmica, onde a produtividade resulta da sinergia entre diversos fatores internos e externos à organização.

Essa perspectiva sistêmica é reforçada por Oliveira e De Negri (2014, p. 318), ao destacarem que o baixo crescimento da produtividade no Brasil está relacionado a entraves multifacetados, como baixa qualificação da mão de obra, infraestrutura deficiente, burocracia excessiva e baixo investimento em inovação. Na visão das empresas brasileiras, conforme apurado pelos autores em ampla pesquisa com o setor industrial, a principal barreira à elevação da produtividade está na insuficiente qualificação da força de trabalho, seguida por limitações na escala de produção e falhas nos serviços prestados por fornecedores (Oliveira; De Negri, 2014, p. 324). Isso evidencia que a produtividade depende menos de esforços isolados e mais de uma gestão integrada de competências, recursos e processos.

A liderança, nesse contexto, emerge como fator determinante para o alcance da produtividade organizacional. Paes et al. (2021, p. 113) argumentam que o comportamento do líder tem impacto direto sobre o desempenho dos liderados e, por conseguinte, sobre os resultados da organização. A liderança democrática, por exemplo, é associada a maiores níveis de comprometimento e satisfação dos colaboradores, o que se traduz em maior qualidade e eficiência na execução das tarefas (Paes et al., 2021, p. 114). Já estilos autoritários ou excessivamente liberais tendem a gerar insatisfação, desmotivação ou desorganização interna, comprometendo a produtividade de modo mais amplo.

Ainda segundo os mesmos autores, um líder eficaz é aquele que consegue adaptar seu estilo à situação, equilibrando direção com escuta, iniciativa com colaboração, e metas com bem-estar (Paes et al., 2021, p. 116). Essa capacidade de adaptação permite enfrentar os desafios impostos por ambientes organizacionais cada vez mais complexos e dinâmicos, contribuindo de forma decisiva para a elevação da produtividade.

Entretanto, a busca incessante por produtividade pode assumir contornos deletérios, como alerta Mintzberg (2007, p. 18). Em seu artigo crítico, o autor descreve como o ideal de “produtividade” foi distorcido em práticas destrutivas, como demissões em massa, fusões malsucedidas e maximização do lucro a curto prazo em detrimento da sustentabilidade organizacional. A produtividade que “mata”, conforme ele denomina, é aquela que sacrifica os trabalhadores, a cultura organizacional e a inovação em nome de metas trimestrais e valorização acionária (Mintzberg, 2007, p. 20).

Esse modelo perverso de produtividade, embora mascarado por índices aparentemente positivos, gera consequências devastadoras para a coesão interna da empresa e para seu relacionamento com a sociedade. A substituição de seres humanos por “recursos humanos”, nas palavras de Mintzberg (2007, p. 21), compromete o capital intelectual e emocional das organizações, que são componentes essenciais da produtividade real e sustentável. Além disso, o foco exclusivo em resultados mensuráveis ignora aspectos fundamentais como aprendizado organizacional, inovação e engajamento.

Assim, é possível afirmar que a produtividade organizacional, quando concebida de forma ampla, sistêmica e ética, deve equilibrar

eficiência com valorização das pessoas, rentabilidade com sustentabilidade e desempenho com cultura organizacional. Como demonstrado por Macedo (2012, p. 115), a produtividade baseada em valor adicionado proporciona uma medida mais realista do desempenho empresarial, pois incorpora variáveis estratégicas e operacionais que afetam a empresa de modo integrado. Essa abordagem permite a formulação de estratégias mais coerentes com os objetivos de longo prazo e com o desenvolvimento sustentável da organização.

Por sua vez, Oliveira e De Negri (2014, p. 326) apontam que as empresas brasileiras têm demonstrado consciência crescente da necessidade de ações estruturais para melhorar sua produtividade, como a capacitação contínua dos colaboradores, o investimento em modernização tecnológica e a implementação de métodos gerenciais mais eficientes. Essas medidas, porém, esbarram frequentemente em limitações de contexto, como o elevado custo do capital, a ineficiência logística e a complexidade do sistema tributário.

Nesse cenário, a liderança transforma-se em vetor essencial para articular esforços internos e externos em prol da produtividade. Líderes que compreendem as dinâmicas do ambiente e conseguem mobilizar suas equipes para objetivos comuns possuem maior probabilidade de conduzir suas organizações rumo à excelência produtiva (Paes et al., 2021, p. 117). Além disso, a liderança responsável é aquela que reconhece os limites da produtividade enquanto indicador isolado e promove um equilíbrio entre resultados econômicos e bem-estar organizacional.

Ao considerar os riscos de uma produtividade desumanizante, como alertado por Mintzberg (2007, p. 19), e os benefícios de uma gestão sistêmica e participativa, como defendem Macedo (2012) e Paes et al. (2021), fica claro que o futuro das organizações produtivas está diretamente vinculado à sua capacidade de conjugar eficiência com ética, desempenho com propósito, e resultados com responsabilidade social.

Portanto, a produtividade como objetivo da organização exige mais do que o simples aumento da produção ou da lucratividade. Exige uma demanda por uma compreensão ampliada e integrada dos processos empresariais, baseada em uma visão sistêmica da criação de valor, na qual fatores humanos, tecnológicos, gerenciais e estratégicos são interdependentes. O desafio contemporâneo das organizações estaria, desta forma alinhado à busca por uma produtividade construída a partir de relações de trabalho justas, processos sustentáveis e lideranças conscientes.

2.3. A Relação Entre Satisfação e Produtividade

A relação entre satisfação no trabalho e produtividade tem sido objeto de crescente atenção por parte de pesquisadores e profissionais da área de gestão, saúde e comportamento organizacional. Segundo Correa, Camelo e Leal (2017), a satisfação no trabalho está fortemente associada ao ambiente organizacional e pode trazer consequências relevantes para o alcance das metas e resultados esperados pelas organizações. A satisfação, enquanto componente essencial do bem-estar ocupacional, mostra-se como fator determinante para o desempenho organizacional, especialmente diante dos desafios contemporâneos impostos por mudanças nas estruturas de trabalho, pelas exigências do mercado

e pelas condições psicossociais a que os trabalhadores estão submetidos.

A partir de uma revisão integrativa, as autoras identificaram que a satisfação no trabalho está intimamente relacionada a fatores como liderança participativa, ambiente de trabalho saudável, oportunidades de aprendizagem, reconhecimento e comprometimento organizacional. Ainda segundo Correa et al. (2017), trabalhadores satisfeitos tendem a apresentar maior desempenho, engajamento, menor rotatividade e melhor saúde física e emocional. Esses achados reforçam a ideia de que a satisfação no trabalho transcende a remuneração e envolve múltiplas dimensões do cotidiano organizacional, incluindo aspectos emocionais, relacionais e estruturais.

A literatura sobre o tema revela abordagens diversas sobre o conceito de satisfação no trabalho, variando entre uma atitude, um estado emocional e uma resposta subjetiva às condições laborais. Martinez e Paraguay (2003, p. 59) destacam que a satisfação é um fenômeno complexo e multifacetado, influenciado por fatores psicossociais, organizacionais e pessoais, e que pode exercer impacto direto na saúde física e mental dos trabalhadores. Essa complexidade está presente também na dificuldade de definição conceitual, já que diferentes abordagens teóricas ora associam a satisfação à motivação, ora a consideram fenômenos distintos.

Locke (apud Marqueze e Moreno, 2005, p. 70) define satisfação no trabalho como um estado emocional positivo que resulta da avaliação subjetiva do trabalhador quanto à realização de seus valores através da atividade laboral. Tal concepção insere-se na perspectiva da satisfação como experiência afetiva, que pode ser

alterada ao longo do tempo conforme as circunstâncias do ambiente de trabalho.

Essa definição contrasta com a Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg, que separa a satisfação da insatisfação, atribuindo à primeira os fatores intrínsecos ao trabalho (como reconhecimento e realização) e à segunda os fatores extrínsecos (como salário e condições físicas) (Martinez e Paraguay, 2003, p. 63). De acordo com Herzberg (1971), apenas os fatores motivacionais são capazes de gerar verdadeira satisfação no trabalho, enquanto a ausência dos fatores higiênicos gera insatisfação, mas sua presença apenas evita o descontentamento, sem criar motivação genuína. Essa teoria contribui para a compreensão da importância de um ambiente que ofereça desafios, crescimento e reconhecimento, além das condições básicas de trabalho.

Para Martinez e Paraguay (2003), uma outra contribuição importante para a compreensão da satisfação no trabalho é a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, que propõe cinco níveis de necessidades humanas: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. No contexto organizacional, um ambiente que respeita e atende progressivamente essas necessidades tende a promover maior satisfação e engajamento. Quando o trabalhador percebe que sua necessidade de pertencimento, reconhecimento e crescimento está sendo atendida, ele se mostra mais disposto a contribuir com os objetivos da organização. Essa abordagem reforça a importância de políticas organizacionais que vão além da remuneração e busquem atender ao ser humano em sua totalidade.

Estudos empíricos demonstram que trabalhadores satisfeitos tendem a apresentar maior produtividade, envolvimento com as

tarefas e menor rotatividade. Na pesquisa conduzida por Braga Junior et al. (2013, p. 91), realizada em uma empresa do Alto Tietê, observou-se que a motivação, ao influenciar positivamente o ambiente de trabalho, as relações interpessoais e a cultura organizacional, gera condições para o aumento da produtividade. Os autores evidenciam que, ainda que a motivação não possa ser imposta, é possível criar um ambiente que favoreça o florescimento da satisfação individual.

Bergamini (2002, p. 64), ao discutir a natureza intrínseca da motivação, argumenta que ela não pode ser produzida externamente, mas sim facilitada. A autora reforça que o papel do líder não é motivar diretamente, mas liberar a motivação já existente nos indivíduos. Esse ponto é central para entender a interdependência entre satisfação e produtividade, pois um ambiente organizacional que respeita a autonomia e valoriza o indivíduo contribui para que o potencial motivacional interno se manifeste em comportamentos produtivos.

Complementando essa perspectiva, Maciel (2002, p. 11) defende que a produtividade organizacional depende da motivação e satisfação dos funcionários, uma vez que ambos são reflexos das oportunidades oferecidas pelo sistema organizacional. O estudo de caso conduzido pela autora, em uma Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN), demonstrou que a percepção dos trabalhadores quanto às suas condições de trabalho – como ergonomia, ritmo de trabalho, ambiente físico e reconhecimento – impacta diretamente seu grau de satisfação e, por consequência, a qualidade dos serviços prestados.

A insatisfação no trabalho, por sua vez, está associada a efeitos negativos como absenteísmo, rotatividade, doenças ocupacionais e queda de desempenho. Segundo Marqueze e Moreno (2005, p. 71), fatores como ambiente físico inadequado, relações tensas com a chefia, falta de reconhecimento e desigualdade nas recompensas tendem a provocar desmotivação, comprometendo não apenas o bem-estar do trabalhador, mas a eficiência organizacional como um todo. Esse ciclo negativo interfere na saúde mental e no engajamento profissional, reduzindo a produtividade e aumentando os custos organizacionais com afastamentos e substituições.

O componente psicossocial da satisfação também é amplamente abordado por Martinez e Paraguay (2003, p. 60), que destacam a importância da organização do trabalho e das relações sociais no ambiente laboral como fatores que afetam diretamente a saúde e o desempenho. A interação entre condições organizacionais e subjetividade do trabalhador configura um campo dinâmico onde a satisfação se constrói ou se deteriora. Assim, ambientes que oferecem suporte emocional, valorização profissional e condições de trabalho adequadas favorecem tanto o bem-estar quanto a produtividade.

Na pesquisa de Maciel (2002, p. 6), verificou-se que fatores como falta de material, esforço físico excessivo e condições ambientais precárias têm mais impacto na insatisfação dos trabalhadores do que a remuneração propriamente dita. Essa constatação reforça a tese de que a produtividade está mais ligada à qualidade do ambiente e das relações de trabalho do que exclusivamente à recompensa financeira. Ainda segundo a autora, a satisfação é fundamental para a realização do trabalhador como ser social,

influenciando diretamente sua disposição para o trabalho e seu comprometimento com os objetivos organizacionais.

Nesse contexto, a motivação aparece como mediadora entre as condições oferecidas pela organização e os níveis de satisfação e produtividade dos indivíduos. Bergamini (2002, p. 65) argumenta que a motivação é um processo interno que mobiliza o comportamento humano, direcionando-o para a realização de objetivos pessoais e profissionais. Assim, ambientes organizacionais que estimulam o sentido de pertencimento, a valorização das competências e a possibilidade de crescimento pessoal tendem a despertar maior engajamento e resultados superiores.

Braga Junior et al. (2013, p. 92) ressaltam que, ao investir em pessoas e proporcionar um ambiente de trabalho de qualidade, a empresa estudada conseguiu criar condições propícias para o aumento da produtividade. Os resultados apontam que a satisfação não se restringe ao campo subjetivo, mas se manifesta concretamente no desempenho organizacional, evidenciado por melhores indicadores de produção e menores índices de conflito e absenteísmo.

Por sua vez, Marqueze e Moreno (2005, p. 72) observam que a satisfação está associada à percepção de justiça organizacional, tratamento respeitoso e possibilidades de expressão individual. A insatisfação, por outro lado, tende a gerar atitudes de resistência e comportamento contraproducente, como boicote, passividade e cinismo. Esses achados sugerem que a produtividade organizacional é sensivelmente afetada pela forma como os trabalhadores percebem a legitimidade e a equidade das práticas de gestão.

A distinção entre satisfação como estado emocional e como atitude também é relevante para entender seus efeitos sobre a produtividade. Enquanto Locke (apud Martinez e Paraguay, 2003, p. 61) enfatiza o componente afetivo da satisfação, Robbins (apud Marqueze e Moreno, 2005, p. 71) a define como atitude geral frente ao trabalho. Em ambos os casos, a conclusão é que a satisfação influencia as decisões dos trabalhadores quanto ao empenho, à permanência no emprego e à dedicação às tarefas, impactando diretamente os resultados organizacionais.

2.4. A Qualidade de Vida no Trabalho

Embora o presente trabalho não tenha como foco principal a qualidade de vida no trabalho, observa-se, a partir das discussões realizadas até este ponto, que não há como se compreender plenamente o comportamento organizacional sem considerar o papel que a qualidade de vida exerce sobre os colaboradores. A cultura organizacional, o clima interno, a motivação e a produtividade estão intrinsecamente relacionados a fatores que promovem ou comprometem o bem-estar físico e psicológico dos trabalhadores. Nesse sentido, torna-se pertinente refletir sobre a qualidade de vida no trabalho (QVT) como elemento central para a construção de ambientes organizacionais saudáveis, sustentáveis e humanizados.

A QVT é um tema que ganhou força a partir das transformações econômicas e tecnológicas do século XX. Com o avanço do capitalismo e o aumento da competitividade, as empresas passaram a exigir maior desempenho de seus funcionários, o que ocasionou uma série de impactos negativos sobre a saúde física e mental dos trabalhadores. Nesse contexto, surge uma nova forma de gestão

voltada para a valorização do ser humano e a preservação da integridade física e emocional, reconhecendo que o sucesso das organizações depende diretamente da satisfação e do equilíbrio de seus colaboradores (FERREIRA; DIAS, 2017, p. 30-31).

De acordo com Ferreira e Dias (2017, p. 32-33), a ausência de uma gestão voltada à qualidade de vida e à motivação tem consequências diretas sobre o desempenho organizacional, gerando desmotivação, absenteísmo e queda de produtividade. Os autores destacam que a QVT é um princípio essencial para a promoção do bem-estar individual e coletivo dentro da empresa, e que as lideranças devem compreender essa dimensão como uma ferramenta estratégica de gestão. Quando há investimento em programas voltados à QVT, o trabalhador sente-se reconhecido, engajado e capaz de contribuir de maneira mais significativa com os resultados da organização.

A literatura também aponta que a QVT não se restringe à satisfação material ou a benefícios financeiros. Segundo Silva e Faria (2018, p. 117-118), o conceito envolve aspectos mais amplos, como as relações interpessoais, o reconhecimento profissional, o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, a autonomia e o sentimento de pertencimento. As autoras afirmam que, para se alcançar uma qualidade de vida satisfatória, é preciso que o trabalhador perceba sentido em sua atividade e se sinta valorizado não apenas como executor de tarefas, mas como sujeito ativo no processo produtivo. A motivação e o engajamento surgem, portanto, como reflexo direto da valorização humana e do reconhecimento organizacional.

Oliveira e Limongi-França (2005, p. 1-3) ressaltam que a gestão de programas de qualidade de vida deve ser acompanhada de

mecanismos de avaliação que permitam medir seus impactos sobre o desempenho e a produtividade. Segundo as autoras, a QVT é uma das áreas mais desafiadoras da gestão de pessoas, pois seus resultados são, em grande parte, intangíveis e de difícil mensuração. Entretanto, a utilização de indicadores de bem-estar, de desempenho e de clima organizacional pode auxiliar as empresas a monitorarem a efetividade de suas ações, transformando a qualidade de vida em uma ferramenta de planejamento estratégico e não apenas em um discurso institucional.

Ferreira e Dias (2017, p. 34-35) reforçam que a filosofia da QVT se insere na própria cultura organizacional, estabelecendo uma relação direta entre valores, comportamentos e resultados. Para os autores, a QVT é uma forma de reconhecer o trabalhador como elemento essencial para o sucesso da organização, promovendo uma gestão mais flexível, democrática e participativa. A presença de lideranças empáticas e a adoção de políticas voltadas à saúde e ao equilíbrio emocional são fatores decisivos para o fortalecimento da satisfação e do comprometimento.

Pesquisas recentes evidenciam que a qualidade de vida no trabalho está cada vez mais associada ao desempenho institucional e à saúde mental dos colaboradores. Lima et al. (2025, p. 1-3) demonstram que pesquisas de satisfação e de clima organizacional são instrumentos essenciais para compreender as percepções e necessidades dos profissionais, permitindo que as organizações adotem estratégias de gestão mais assertivas. Quando aplicadas de forma ética e contínua, essas pesquisas contribuem para o fortalecimento da confiança, do reconhecimento e da participação dos trabalhadores nos processos decisórios, fatores que impactam diretamente o bem-estar e o engajamento coletivo.

Os resultados apresentados por Lima et al. (2025, p. 4-6) indicam que ambientes de trabalho que valorizam a comunicação interna, o reconhecimento profissional e o suporte da liderança tendem a promover maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além de reduzir o estresse e as tensões cotidianas. Esses elementos são fundamentais para a construção de uma cultura organizacional humanizada, que compreende o trabalhador como sujeito integral, dotado de dimensões físicas, emocionais e sociais. Nessa perspectiva, a qualidade de vida deixa de ser um benefício complementar e se consolida como um pilar da gestão moderna.

3. METODOLOGIA DO TRABALHO

A presente pesquisa adota uma abordagem metodológica mista, de natureza exploratória e descritiva, combinando procedimentos qualitativos e quantitativos para ampliar a compreensão do objeto investigado. Essa escolha permite observar tanto os aspectos objetivos quanto as dimensões subjetivas relacionadas ao clima organizacional e à produtividade dos colaboradores. O propósito central consiste em compreender de que maneira as percepções sobre motivação, reconhecimento, liderança, relações interpessoais, condições de trabalho e bem-estar influenciam o desempenho individual e coletivo em organizações contemporâneas, considerando profissionais de diferentes setores, cargos, níveis hierárquicos e regiões do país.

O enfoque qualitativo justifica-se pela necessidade de interpretar, com maior profundidade, os significados atribuídos pelos trabalhadores às experiências vivenciadas no ambiente profissional. Esse eixo possibilita captar nuances relacionadas à percepção, à motivação, ao engajamento e às relações sociais, aspectos que não

poderiam ser plenamente compreendidos apenas por meio de dados numéricos. Conforme Minayo, Deslandes e Gomes (2009), a pesquisa qualitativa valoriza o ponto de vista dos participantes e reconhece o contexto como elemento essencial para a construção da realidade social. Assim, essa perspectiva permitiu analisar como os colaboradores compreendem o clima organizacional e como suas percepções interferem na produtividade.

De maneira complementar, a abordagem quantitativa foi incorporada para mensurar a intensidade das percepções dos participantes e fornecer uma base empírica para a análise descritiva e comparativa dos dados. O uso de questões padronizadas possibilitou identificar tendências gerais, padrões de resposta e possíveis relações entre o ambiente organizacional e o desempenho produtivo. A integração entre os dois enfoques proporcionou uma leitura mais equilibrada do fenômeno, articulando indicadores objetivos de percepção e desempenho às experiências subjetivas dos trabalhadores. Tal combinação mostra-se adequada aos estudos organizacionais, uma vez que clima e produtividade envolvem fatores humanos, culturais, estruturais e relacionais que não devem ser analisados isoladamente.

Em razão da impossibilidade de delimitar a investigação a uma única organização, optou-se pela elaboração e aplicação de um questionário estruturado, disponibilizado por meio da plataforma Google Forms. Essa decisão permitiu ampliar o alcance da pesquisa, reunir respondentes de diferentes segmentos profissionais e garantir maior diversidade à amostra. A ferramenta digital também favoreceu rapidez, praticidade, baixo custo, anonimato, sigilo e liberdade de resposta, condições importantes para a confiabilidade das informações coletadas.

A construção do instrumento foi orientada pelos referenciais teóricos discutidos na revisão de literatura, especialmente pelas contribuições de Chiavenato (apud Souza et al., 2015), Menezes e Gomes (2010) e Martinez e Paraguay (2003). O questionário foi organizado em duas partes complementares. A primeira destinou-se à caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes, contemplando identidade de gênero, faixa etária, escolaridade, cargo, setor de atuação e faixa de renda mensal individual. Essas variáveis permitiram contextualizar as respostas e observar possíveis diferenças de percepção de acordo com características pessoais e ocupacionais.

A segunda parte reuniu dez afirmações fechadas voltadas à identificação das percepções dos colaboradores sobre o clima organizacional e sua relação com a produtividade. As respostas foram avaliadas por meio de uma escala do tipo Likert de cinco pontos, distribuída entre as opções: discordo totalmente, discordo parcialmente, neutro, concordo parcialmente e concordo totalmente. As afirmações abordaram a influência do ambiente organizacional sobre a produtividade; a motivação decorrente de um clima positivo; o apoio da liderança; a qualidade das relações interpessoais; a cooperação entre setores; a preservação da saúde mental; o engajamento com os objetivos institucionais; a valorização de ideias e opiniões; a influência das condições de trabalho sobre a qualidade das entregas; e o reconhecimento pelo bom desempenho.

As questões foram formuladas de maneira clara e objetiva, evitando ambiguidades e termos excessivamente técnicos. Cada afirmação foi relacionada a dimensões centrais do clima organizacional, como motivação, liderança, engajamento, reconhecimento, bem-estar,

cooperação e condições de trabalho. Após a elaboração, o instrumento passou por revisão linguística e estrutural e por uma aplicação de teste, com a finalidade de verificar a compreensão dos termos e a adequação da escala de resposta. Esse procedimento contribuiu para assegurar a validade de conteúdo e o alinhamento das perguntas aos objetivos da investigação.

A coleta de dados foi realizada remotamente, mediante divulgação do questionário em redes sociais, correio eletrônico e aplicativos de mensagens instantâneas. Essa estratégia ampliou o alcance geográfico e permitiu que os participantes respondessem em horário e local de sua conveniência. O processo foi conduzido com observância aos princípios éticos da pesquisa científica. A participação ocorreu de forma voluntária, anônima e não remunerada, e todos os respondentes foram informados sobre os objetivos do estudo, a confidencialidade dos dados e o uso exclusivamente acadêmico das informações. A participação livre e esclarecida seguiu as orientações da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, aplicável às pesquisas em Ciências Humanas e Sociais.

A amostragem adotada foi não probabilística por conveniência, considerando a disponibilidade e o interesse dos participantes. Esse procedimento é compatível com pesquisas exploratórias, nas quais se busca identificar percepções e tendências em um grupo acessível, sem pretensão de generalização estatística para toda a população. Embora não permita representatividade probabilística, a diversidade dos respondentes, distribuídos entre diferentes setores, níveis hierárquicos, atividades profissionais e regiões, possibilitou reunir um panorama amplo sobre a relação entre clima organizacional e produtividade.

Após a coleta, os dados foram organizados, tabulados e analisados por meio de procedimentos estatísticos descritivos e interpretações qualitativas. As respostas foram sistematizadas em planilhas eletrônicas, permitindo calcular frequências, percentuais e médias correspondentes a cada item do instrumento. Esses procedimentos possibilitaram identificar tendências, comparar a distribuição das respostas e sintetizar as percepções dos participantes. De acordo com Gil (2002), a análise descritiva é fundamental em estudos que buscam representar e organizar informações coletadas diretamente, permitindo descrever o comportamento dos fenômenos observados.

A escala Likert de cinco pontos possibilitou mensurar o grau de concordância dos participantes em relação às dez afirmações apresentadas. Por meio dessa estrutura, foi possível observar a intensidade das percepções relacionadas à motivação, liderança, reconhecimento, cooperação, engajamento, condições de trabalho, saúde mental e produtividade. A leitura quantitativa permitiu reconhecer padrões gerais, enquanto a interpretação qualitativa possibilitou compreender os significados associados às respostas e relacioná-los ao contexto organizacional.

Após a tabulação, os resultados numéricos foram articulados aos conceitos apresentados no referencial teórico. Conforme Minayo (2012), a análise qualitativa permite interpretar as informações a partir da realidade social dos sujeitos e do contexto em que foram produzidas. Dessa forma, as percepções identificadas foram examinadas considerando suas possíveis causas, consequências e conexões com as dimensões do clima organizacional. A análise procurou não apenas descrever os dados, mas compreender como

determinados fatores do ambiente de trabalho podem favorecer ou prejudicar o desempenho e a satisfação dos colaboradores.

Os resultados foram apresentados em tabelas descritivas, consideradas mais adequadas para demonstrar a distribuição das respostas em cada item do questionário. Optou-se por não utilizar representações gráficas, priorizando uma exposição textual capaz de detalhar as tendências observadas. A análise permitiu identificar padrões recorrentes entre as variáveis e reconhecer a influência de fatores organizacionais sobre produtividade, motivação, engajamento e bem-estar. A convergência entre os resultados quantitativos e a interpretação qualitativa também permitiu conferir maior consistência às conclusões, reduzindo leituras fragmentadas do fenômeno organizacional investigado em suas múltiplas dimensões. Esses resultados fundamentaram a discussão apresentada no capítulo seguinte, no qual os dados empíricos são confrontados com o referencial teórico, contribuindo para aprofundar a compreensão sobre a influência do clima organizacional na produtividade dos colaboradores.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir deste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados obtidos por meio da aplicação do questionário estruturado desenvolvido para esta pesquisa. O instrumento foi aplicado a trabalhadores de diferentes setores e regiões do território nacional, com o intuito de compreender como o clima organizacional se relaciona com a produtividade dos colaboradores, conforme o delineamento metodológico estabelecido.

A análise dos dados busca não apenas descrever estatisticamente as respostas coletadas, mas também interpretar os significados subjacentes a essas percepções, relacionando-os às teorias discutidas no referencial teórico. Dessa forma, este capítulo cumpre papel essencial para o alcance dos objetivos propostos, pois permite transformar os dados empíricos em evidências interpretativas que confirmam ou contrapõem as hipóteses iniciais.

Para melhor compreensão, a discussão foi organizada em três eixos principais. No primeiro, apresenta-se a caracterização sociodemográfica e profissional da amostra, de modo a contextualizar o perfil dos respondentes. No segundo, realiza-se a análise descritiva das variáveis relacionadas ao clima organizacional e à produtividade, a partir das respostas obtidas no questionário. Por fim, desenvolve-se uma discussão interpretativa, confrontando os resultados com o referencial teórico, de modo a identificar convergências e lacunas entre as percepções dos trabalhadores e os pressupostos dos autores utilizados como base conceitual.

4.1. Caracterização da Amostra

A pesquisa contou com a participação de sessenta e três (63) respondentes, constituindo uma amostra não probabilística por conveniência, conforme previsto na metodologia. O perfil detalhado dos participantes encontra-se sumarizado na Tabela 1, permitindo visualizar a distribuição dos sujeitos da pesquisa de acordo com as variáveis sociodemográficas e profissionais

Tabela 1. Perfil Sociodemográfico e Profissional dos Participantes

Variável	Categoria	Frequência	Percentual
-----------------	------------------	-------------------	-------------------

Identidade de Gênero	Mulher cisgênero	30	47,6%
	Homem cisgênero	27	42%
	Não-binário	1	1,16%
	Prefiro não responder	3	4,8%
	Outras Identidades	2	3,2%
Faixa Etária	18 a 24 anos	16	25,4%
	25 a 34 anos	24	38,1%
	35 a 44 anos	12	19,0%
	45 a 54 anos	8	12,7%
	55 anos ou mais	3	4,8%
Escolaridade	Ensino Fundamental	3	4,8%
	Ensino Médio	14	22,2%
	Ensino Técnico	3	4,8%
	Ensino Superior (cursando ou completo)	29	46,0%
	Pós-graduação	14	22,2%
Cargo	Operacional	18	28,6%
	Técnico/Administrativo	28	44,4%
	Supervisão/Coordenação	12	19,0%
	Gerência/Gestão	5	7,9%
Renda Mensal Individual	Até 1 salário mínimo	21	33,3%
	De 1 a 2 salários mínimos	21	33,3%
	De 2 a 4 salários mínimos	12	19,0%

	De 4 a 6 salários mínimos	6	9,5%
	Acima de 6 salários mínimos	3	4,8%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise dos dados apresentados na Tabela 1 revela uma amostra equilibrada em termos de gênero, com 47,6% de mulheres e 42% de homens, o que indica representatividade próxima entre os sexos e favorece a comparação das percepções entre grupos.

A faixa etária predominante situa-se entre 25 e 34 anos (38,1%), grupo composto majoritariamente por profissionais em fase de consolidação de carreira e em busca de estabilidade no mercado de trabalho. Essa predominância sugere que a maioria dos respondentes possui experiência suficiente para avaliar criticamente o ambiente organizacional, mas ainda mantém alta expectativa de crescimento profissional.

Quanto à escolaridade, destaca-se que 68,2% dos participantes possuem nível superior completo ou pós-graduação, o que reforça o caráter qualificado da amostra e evidencia o potencial desses trabalhadores para compreender e refletir sobre as práticas organizacionais.

Em relação à função exercida, observa-se que 44,4% atuam em cargos técnico-administrativos, seguidos por 28,6% em funções operacionais e 19% em posições de supervisão ou coordenação, o que proporciona uma visão diversificada sobre as percepções de diferentes níveis hierárquicos.

Por fim, a renda mensal individual mostrou-se concentrada nas faixas de até dois salários mínimos (66,6%), indicando que boa parte dos respondentes se encontra em estágios intermediários de carreira. Essa distribuição reforça a importância do estudo, pois abrange trabalhadores que vivenciam intensamente os efeitos do clima organizacional sobre a produtividade e a motivação diária.

A heterogeneidade da amostra, portanto, confere amplitude interpretativa aos resultados, pois reflete diferentes vivências, contextos profissionais e perspectivas sobre as práticas de gestão, tornando as conclusões mais consistentes e aplicáveis a diversos ambientes de trabalho.

4.2. Análise das Variáveis de Clima Organizacional e Produtividade

Os dados referentes às percepções sobre clima organizacional e produtividade foram coletados mediante escala Likert de 5 pontos, onde 1 representa "Discordo Totalmente" e 5 "Concordo Totalmente". A Tabela 2 apresenta as estatísticas descritivas para cada uma das dez afirmações investigadas.

Tabela 2. Percepções sobre clima organizacional e produtividade

	Discordo totalment e	Discordo parcialme nte	Neutro	Concordo parcialme nte	Conco totalm e
1. O ambiente organizaci onal influencia positivame	1,59%	4,76%	7,94%	22%	63%

⚠ Esta tabela possui muitas colunas e foi cortada para impressão. Para visualizá-la completa, acesse o artigo original em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/a-relacao-entre-clima-organizacional-e-a-productividade-do-colaborador-um-estudo-empirico?noblockage>

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A leitura dos dados demonstra uma tendência fortemente positiva em relação à percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional. Em praticamente todos os itens, observa-se concentração significativa nas categorias “Concordo parcialmente” e “Concordo totalmente”, o que revela satisfação generalizada com o ambiente de trabalho e reconhecimento de sua influência sobre o desempenho produtivo.

Essa constatação inicial reforça a hipótese central da pesquisa: um clima organizacional saudável atua como impulsionador da produtividade, promovendo engajamento e favorecendo a eficiência coletiva.

4.3. Discussão dos Resultados

A discussão a seguir tem como objetivo articular os dados empíricos obtidos às contribuições teóricas já apresentadas no referencial. A análise foi organizada em quatro dimensões:

- A influência do clima organizacional na produtividade.
- A motivação e o engajamento dos colaboradores.
- O papel da liderança e das relações interpessoais.

- O reconhecimento e a valorização do trabalho.

4.3.1. Influência do Clima Organizacional na Produtividade

A influência do clima organizacional sobre a produtividade constitui um dos eixos centrais das discussões contemporâneas em gestão de pessoas, uma vez que as condições psicossociais do ambiente interno impactam diretamente o comportamento humano e os resultados institucionais. Conforme exposto no quadro de dados empíricos, observa-se que 85% dos colaboradores concordaram que o ambiente organizacional influencia positivamente seu desempenho, enquanto apenas 6% expressaram discordância. Essa constatação demonstra a percepção coletiva de que o clima interno funciona como um catalisador de engajamento, motivação e rendimento, corroborando as concepções teóricas de Chiavenato (2014), segundo o qual o clima é um termômetro da organização, refletindo o grau de satisfação e o equilíbrio entre as expectativas individuais e as práticas empresariais.

O conceito de clima organizacional, embora amplamente difundido, apresenta múltiplas interpretações. Para Chiavenato (2004), ele representa a “qualidade do ambiente interno percebida pelos membros da organização”, influenciando seu comportamento e desempenho. Nessa perspectiva, o clima decorre da interação entre fatores estruturais, relacionais e simbólicos, expressando o modo como as políticas, os valores e as normas são vivenciados no cotidiano de trabalho. Bergamini (1997) complementa ao afirmar que o clima organizacional não é apenas uma variável descritiva, mas um fenômeno dinâmico e perceptual, que traduz as reações emocionais dos indivíduos frente às condições objetivas e subjetivas do ambiente profissional.

Nos dados levantados, observa-se que a maioria dos respondentes percebe o clima como positivo, associando-o diretamente à melhoria da produtividade e à cooperação entre os setores. Esse resultado reforça o que Fernandes (1996) denomina de qualidade de vida no trabalho (QVT), conceito que integra o bem-estar físico, psicológico e social às dimensões produtivas da empresa. A QVT, segundo o autor, é determinante para o equilíbrio entre eficiência organizacional e satisfação individual, sendo o clima o principal indicador de seu grau de realização. Dessa forma, ambientes com comunicação transparente, reconhecimento e liderança participativa tendem a promover maior produtividade e menores índices de absenteísmo e rotatividade.

Bergamini (2003), ao tratar da psicodinâmica da motivação, explica que o comportamento produtivo é uma consequência da energia emocional liberada quando o indivíduo se sente acolhido e reconhecido dentro do ambiente organizacional. A autora argumenta que o desempenho humano é sustentado por três dimensões interdependentes: a confiança, a valorização e o propósito, todas intimamente relacionadas ao clima. Quando a organização promove um ambiente em que as pessoas se sentem parte de um projeto coletivo, o resultado é uma elevação significativa dos níveis de comprometimento e desempenho. Essa visão encontra respaldo em Bedani (2007), que considera o clima uma variável mediadora entre a cultura organizacional e os resultados obtidos pela empresa, sendo responsável por traduzir a cultura em práticas concretas.

Em termos práticos, o clima organizacional positivo se manifesta por meio de atitudes de cooperação, relações interpessoais saudáveis e abertura ao diálogo. Tais características, destacadas por Correa et al.

(2017), favorecem a inovação e o aprendizado organizacional contínuo, pois reduzem resistências internas e estimulam o compartilhamento de conhecimento. Os autores enfatizam que o desempenho coletivo depende mais da qualidade das interações humanas do que da mera estrutura formal da empresa. Assim, o clima assume uma função estratégica ao alinhar as competências individuais às metas institucionais, transformando potencial humano em produtividade mensurável.

Os resultados da pesquisa empírica reforçam essa concepção. Itens como “O apoio da liderança contribui para meu desempenho diário” e “O clima organizacional estimula a cooperação entre os setores” apresentaram índices de concordância superiores a 80%, indicando que a percepção positiva das relações hierárquicas e da integração setorial está diretamente associada ao aumento da eficiência. Essa constatação é coerente com o que Herzberg (2003) define como fatores motivacionais, que incluem o reconhecimento, a responsabilidade e a realização. Para o autor, a satisfação proveniente de um ambiente que estimula o crescimento pessoal e profissional atua como força propulsora da produtividade.

Outro aspecto relevante evidenciado pelos dados é a influência das condições físicas e psicológicas do trabalho sobre o desempenho. Com 87% de concordância, os participantes reconhecem que a infraestrutura e o bem-estar mental impactam na qualidade das entregas. Martinez e Paraguay (2003) e Marqueze e Moreno (2005) apontam que a percepção de segurança, conforto e estabilidade emocional são determinantes para a manutenção da saúde ocupacional, condição essencial para o alcance de resultados sustentáveis. Para esses autores, a produtividade não deve ser entendida apenas como um indicador econômico, mas também

como reflexo do equilíbrio entre as exigências organizacionais e a capacidade adaptativa dos indivíduos.

Além disso, Braga Junior et al. (2013) demonstram empiricamente que o desempenho produtivo é resultado de uma equação que envolve satisfação, motivação e comprometimento. O estudo dos autores evidencia que a produtividade cresce proporcionalmente à percepção de justiça e valorização no ambiente de trabalho, e que o clima positivo funciona como elo entre os interesses individuais e os objetivos institucionais. Quando o trabalhador identifica coerência entre seus valores e os da organização, ele tende a engajar-se mais ativamente em suas tarefas e contribuir com maior eficiência.

Chiavenato (2010) ressalta que a produtividade organizacional depende da capacidade de a empresa desenvolver um sistema de gestão participativo, no qual o clima funcione como um instrumento de diagnóstico e intervenção. Segundo o autor, o clima deve ser monitorado continuamente, pois oscila conforme mudanças na liderança, na comunicação ou nas políticas internas. Essa abordagem é complementada por Bergamini (2008), que reforça a necessidade de considerar a subjetividade nas análises de desempenho, uma vez que o comportamento humano é sensível a fatores simbólicos, como o sentimento de pertencimento e a percepção de justiça.

A análise dos resultados empíricos permite, portanto, confirmar a tese de que a produtividade é um fenômeno socialmente construído, dependente da percepção que os indivíduos têm do ambiente em que atuam. O clima organizacional, ao influenciar emoções, atitudes e comportamentos, configura-se como o principal mediador entre a estrutura formal da empresa e o

desempenho real dos colaboradores. Em contextos onde predomina a confiança e o apoio mútuo, a produtividade emerge de forma espontânea, sustentada por um sentimento de reciprocidade e propósito compartilhado.

Outro ponto que merece destaque é a relação entre clima e inovação. Conforme evidenciado no artigo *Clima Organizacional e Desempenho Financeiro*, organizações com clima positivo tendem a apresentar resultados superiores em inovação, retenção de talentos e lucratividade. Isso ocorre porque o ambiente favorável reduz a ansiedade e promove o engajamento criativo, permitindo que os colaboradores contribuam com ideias e soluções. Essa constatação reforça a importância de o clima ser tratado como variável estratégica e não apenas operacional dentro das políticas de gestão de pessoas.

Por fim, é importante salientar que o clima organizacional não se mantém estático; ele evolui conforme as transformações culturais, tecnológicas e humanas da empresa. Bedani (2007) observa que a estabilidade produtiva só é alcançada quando há coerência entre discurso e prática, ou seja, quando os valores institucionais se traduzem em experiências cotidianas positivas para os colaboradores. O quadro de dados analisado demonstra que a maioria dos participantes percebe esse alinhamento, o que explica a predominância das respostas positivas.

Dessa forma, pode-se concluir que o clima organizacional exerce influência direta e significativa sobre a produtividade, atuando como um sistema regulador do comportamento e das relações dentro da empresa. Ele traduz a cultura em ação, funcionando como o elo que conecta a motivação individual à estratégia organizacional. À luz das

evidências empíricas e da literatura especializada, é possível afirmar que um clima organizacional saudável constitui não apenas um fator de satisfação, mas também um diferencial competitivo essencial para o alcance dos resultados empresariais de forma ética, humana e sustentável.

4.3.2. Motivação e Engajamento

A motivação e o engajamento são dimensões interdependentes que influenciam o comportamento produtivo. A motivação corresponde à força interna que impulsiona o indivíduo em direção a objetivos, enquanto o engajamento representa seu comprometimento e identificação com a organização. Os dados da pesquisa demonstraram que 85,7% dos participantes afirmaram sentir-se estimulados por um clima positivo, indicando que reconhecimento, cooperação e pertencimento favorecem a disposição para o trabalho e os resultados.

Herzberg (2003) diferencia os fatores motivacionais, relacionados à satisfação intrínseca, à realização e ao crescimento, dos fatores higiênicos, ligados às condições materiais, ao salário e à segurança. Para o autor, apenas os fatores motivacionais produzem envolvimento duradouro. Quando a organização oferece reconhecimento, autonomia e desenvolvimento, o colaborador tende a contribuir além do mínimo exigido. Bergamini (2003) reforça que a motivação não pode ser imposta, pois emerge de necessidades internas expressas no ambiente organizacional.

Bergamini (2003) entende a motivação como energia autônoma associada à autorrealização e ao propósito. Prêmios e punições podem gerar respostas imediatas, sem garantir envolvimento

consistente. O que mobiliza o trabalhador é o significado atribuído ao trabalho e o reconhecimento de sua contribuição. Essa interpretação relaciona-se aos resultados da pesquisa, pois a valorização das ideias e a percepção de contribuição coletiva aparecem associadas a maiores níveis de motivação e produtividade.

Braga Junior et al. (2013) demonstram que a motivação medeia a relação entre satisfação e produtividade. Ambientes caracterizados por cooperação, comunicação clara e valorização alcançam melhores desempenhos. O engajamento não depende apenas de remuneração ou estrutura física, mas do sentimento de pertencimento e do reconhecimento individual. Chiavenato (2010) acrescenta que cabe à gestão criar condições para a manifestação da motivação intrínseca, promovendo diálogo, autonomia e participação. Quando expectativas pessoais e objetivos institucionais se alinham, o colaborador integra a construção dos resultados.

Apesar da avaliação majoritariamente positiva, entre 20% e 35% dos respondentes apresentaram neutralidade ou discordância parcial em itens relacionados à preservação da saúde mental e à valorização das ideias. Esses percentuais revelam lacunas motivacionais que podem comprometer a continuidade do engajamento. Martinez e Paraguay (2003) destacam que satisfação e saúde mental são interdependentes. Quando não há segurança psicológica, podem ocorrer perda de interesse, redução do desempenho e afastamento dos objetivos organizacionais. O engajamento exige equilíbrio entre demandas e recursos simbólicos e emocionais.

A autonomia funcional é relevante. Bergamini (1997) afirma que o engajamento não resulta de vigilância, mas de confiança.

Colaboradores com liberdade para decidir e criar desenvolvem corresponsabilidade, pertencimento e propósito. Bedani (2007) considera a autonomia fundamental à produtividade por favorecer inovação e resolução de problemas. Assim, a motivação não se sustenta apenas em estímulos externos, mas na possibilidade de autodeterminação e participação efetiva.

Correa et al. (2017) observam que ambientes baseados em respeito, comunicação aberta e reconhecimento fortalecem a cooperação e transformam motivação individual em engajamento coletivo. Braga Junior et al. (2013) acrescentam que colaboradores engajados investem mais esforço, tempo e criatividade, não por imposição, mas por valorizarem o trabalho. A clareza de propósito amplia a satisfação e reduz a intenção de rotatividade.

Bergamini (2008) ressalta que as emoções influenciam a manutenção da motivação. Ambientes marcados por medo, tensão ou competição excessiva bloqueiam criatividade e iniciativa, enquanto contextos de confiança, apoio e empatia favorecem o potencial humano. Os dados da pesquisa confirmam essa interpretação, pois o apoio da liderança e as relações interpessoais positivas foram apontados como fatores relevantes para a motivação.

Herzberg (2003) argumenta que a motivação não deve ser vista apenas como instrumento de produtividade, mas como condição para o desenvolvimento humano. Quando o trabalhador encontra prazer e significado em sua função, a produtividade torna-se consequência. Bergamini (2003) complementa que a liderança deve liberar, e não controlar, a energia motivacional individual.

Martinez e Paraguay (2003) destacam a dimensão social do engajamento, fortalecida pela coesão grupal e pela percepção de justiça. O apoio entre colegas e a cooperação entre setores, identificados na pesquisa, ampliam o desempenho. Chiavenato (2010) considera o engajamento um diferencial competitivo, pois converte potencial humano em energia coletiva e estabelece um ciclo no qual contribuição, reconhecimento e dedicação se reforçam.

Entretanto, a ausência de reconhecimento e a sobrecarga emocional podem romper esse ciclo. Marqueze e Moreno (2005) alertam que a exaustão profissional reduz o vínculo afetivo com o trabalho e provoca queda de desempenho. A gestão da motivação deve, portanto, incluir medidas de proteção à saúde mental e à qualidade de vida.

Conclui-se que motivação e engajamento são processos dinâmicos, influenciados pelo clima, pela liderança e pelas relações interpessoais. Os 85,7% de respostas favoráveis confirmam a força de um ambiente positivo, enquanto os índices entre 20% e 35% de neutralidade ou discordância parcial demonstram a necessidade de aperfeiçoar a valorização das ideias e a proteção da saúde mental. O engajamento constitui, portanto, a manifestação da motivação bem direcionada, unindo bem-estar, pertencimento e produtividade sustentável.

4.3.3. Liderança e Relações Interpessoais

A liderança constitui um dos fatores mais relevantes para a formação e a manutenção do clima organizacional, pois a maneira como o líder conduz pessoas, comunica metas, administra conflitos e estabelece vínculos de confiança repercute diretamente no

comportamento e no desempenho dos colaboradores. Nesta pesquisa, 82,5% dos participantes afirmaram perceber a atuação positiva de seus líderes como fator de suporte ao desempenho. Esse resultado demonstra que o líder ocupa posição central na mediação entre a estrutura formal da organização e a dimensão humana do trabalho.

Chiavenato (2010) define liderança como o processo de influenciar pessoas para que trabalhem com entusiasmo em direção a objetivos comuns. Para o autor, a liderança eficaz ultrapassa a autoridade formal e fundamenta-se na legitimidade, no respeito e na credibilidade. O líder não se limita a distribuir tarefas, mas inspira, motiva e atribui sentido ao trabalho. Dessa forma, seu comportamento torna-se referência simbólica para a equipe.

Bedani (2018) observa que a liderança reúne dimensões técnicas e emocionais, exigindo capacidade para compreender e administrar emoções. Segundo o autor, o estilo democrático é o que mais contribui para a construção de um clima saudável, por valorizar o diálogo, a escuta e a participação. Esse estilo favorece a segurança psicológica, reduz conflitos, amplia a coesão e fortalece o comprometimento coletivo.

Bergamini (2008) reforça que a liderança autêntica se sustenta na empatia e na coerência entre discurso e prática. Quando os colaboradores percebem que o líder age de forma ética, transparente e respeitosa, os vínculos de confiança se fortalecem. Em contrapartida, lideranças autoritárias, omissas ou distantes tendem a produzir insegurança, resistência e queda de eficiência.

Ao analisar os estilos autocrático, liberal e democrático, Bedani (2018) explica que o primeiro concentra decisões e restringe a criatividade, enquanto o segundo oferece liberdade excessiva, podendo gerar desorganização. O estilo democrático equilibra autoridade e participação. Os resultados desta pesquisa são coerentes com essa perspectiva, uma vez que 82,5% dos respondentes reconheceram o apoio da liderança como elemento positivo para o desempenho.

Chiavenato (2004) afirma que a liderança eficaz transforma energia potencial em energia produtiva. Entretanto, os dados relativos às relações interpessoais apresentaram maior dispersão. Apenas 38,1% dos participantes concordaram totalmente que existem bons relacionamentos no ambiente de trabalho, enquanto 23,8% permaneceram neutros e 9,5% discordaram. Esses percentuais demonstram que, embora a liderança tenha sido amplamente avaliada de forma positiva, ainda existem dificuldades na consolidação de relações saudáveis e colaborativas.

Martinez e Paraguay (2003) consideram o relacionamento interpessoal essencial para a satisfação e a saúde no trabalho. Ambientes marcados por conflitos, ausência de empatia, competição excessiva ou falta de reconhecimento provocam desgaste emocional e podem reduzir a produtividade. Os dados indicam que o fortalecimento da liderança precisa ser acompanhado por ações direcionadas à convivência entre os pares, ampliando a cooperação, a confiança e o respeito mútuo.

Bergamini (2003) argumenta que o comportamento das lideranças funciona como espelho do clima organizacional. Líderes que praticam justiça, diálogo e respeito tendem a disseminar esses valores entre os membros da equipe. Por outro lado, posturas

controladoras, agressivas ou omissas podem estimular medo, isolamento e insegurança. Assim, o líder influencia as relações não somente por decisões formais, mas também pelo exemplo cotidiano e pela coerência ética.

Correa et al. (2017) destacam que equipes conduzidas por lideranças participativas e comunicação aberta apresentam níveis mais elevados de inovação e desempenho. A confiança entre líder e equipe funciona como ativo intangível, pois amplia autonomia e responsabilidade compartilhada. Chiavenato (2014) acrescenta que a liderança representa a ponte entre o sistema formal e o sistema humano da empresa, traduzindo políticas, normas e metas em ações compreensíveis.

A liderança também desempenha papel relevante na prevenção de conflitos. Bedani (2018) afirma que o gestor deve atuar como mediador dos problemas interpessoais, utilizando diálogo, escuta ativa e feedback construtivo. Chiavenato (2004) reforça que a comunicação é o principal instrumento da liderança, pois permite orientar, corrigir, inspirar e conectar as pessoas aos objetivos organizacionais. A ausência de comunicação clara favorece ruídos e desmotivação, enquanto processos transparentes fortalecem o engajamento.

Bergamini (2008) compreende as relações interpessoais como o tecido social da organização, no qual se desenvolvem pertencimento, cooperação e troca de conhecimentos. Ambientes saudáveis estimulam apoio mútuo, criatividade e adaptação. Os resultados mostram que os colaboradores valorizam a cooperação, embora os percentuais de 38,1% de concordância total, 23,8% de

neutralidade e 9,5% de discordância indiquem espaço relevante para aperfeiçoar as interações pessoais.

Conclui-se que liderança e relações interpessoais são dimensões complementares do clima organizacional. A primeira oferece direção e mediação, enquanto a segunda produz coesão e pertencimento. Os dados confirmam que a percepção positiva da liderança, reconhecida por 82,5% dos participantes, constitui um ponto forte. Contudo, a dispersão das respostas sobre os relacionamentos evidencia a necessidade de ampliar práticas de comunicação, integração e gestão de conflitos. Investir em lideranças participativas, humanas e comunicativas significa fortalecer confiança, produtividade e sustentabilidade organizacional.

4.3.4. Reconhecimento e Valorização do Trabalho

O reconhecimento e a valorização profissional são essenciais para a manutenção do clima organizacional e o fortalecimento da produtividade, pois expressam como a organização legitima o esforço humano e atribui valor ao trabalho realizado. Os dados da pesquisa indicaram que apenas 28,6% dos colaboradores afirmaram sentir-se reconhecidos, enquanto 25,4% mantiveram-se neutros e outros 25,4% apresentaram algum grau de discordância. Esses resultados revelam uma lacuna entre desempenho e retorno percebido, evidenciando a necessidade de políticas consistentes de valorização.

Herzberg (2003) considera o reconhecimento um dos principais fatores motivacionais do trabalho. O autor diferencia fatores higiênicos, como salário, segurança e condições materiais, de fatores motivacionais, relacionados ao sentido do trabalho, ao

reconhecimento e às oportunidades de crescimento. Mesmo quando as condições estruturais são adequadas, a falta de valorização simbólica pode gerar desinteresse e queda de produtividade.

Bergamini (2003) afirma que o reconhecimento representa energia emocional no ambiente organizacional. Ser reconhecido significa ter a identidade profissional validada e o esforço legitimado, fortalecendo autoestima, pertencimento e propósito. Dessa forma, ultrapassa a dimensão financeira e assume caráter psicológico e social. Os resultados empíricos confirmam essa relação, pois essa dimensão apresentou os menores índices de concordância, apesar das avaliações positivas em outras variáveis do clima.

Braga Junior et al. (2013) explicam que motivação e reconhecimento são complementares: a motivação impulsiona o comportamento, enquanto o reconhecimento contribui para sua continuidade. Sem validação simbólica, o engajamento tende a enfraquecer. Chiavenato (2010) acrescenta que a valorização deve integrar a gestão de pessoas por meio de recompensas que articulem remuneração, desenvolvimento e reconhecimento simbólico, favorecendo satisfação, retenção de talentos e fortalecimento do clima.

A percepção de justiça influencia a efetividade do reconhecimento. Martinez e Paraguay (2003) afirmam que a coerência entre esforço e recompensa fortalece os vínculos de confiança entre trabalhador e organização. Quando o reconhecimento é percebido como desigual ou arbitrário, surgem frustração, injustiça e desmotivação, comprometendo o desempenho coletivo. Portanto, ele precisa ser

distribuído com transparência, equidade e critérios compreensíveis, assumindo função ética e estratégica.

A ausência de valorização também afeta a saúde emocional. Marqueze e Moreno (2005) destacam que a falta de reconhecimento, associada à sobrecarga e à ausência de feedback, favorece o esgotamento e a síndrome de burnout. Em ambientes competitivos, a mensuração exclusiva de resultados numéricos ignora o esforço subjetivo do trabalho.

Bergamini (2008) observa que o reconhecimento não deve limitar-se a premiações ou bonificações financeiras. Elogios sinceros, feedback construtivo e oportunidades de participação constituem formas cotidianas de valorização. Entretanto, práticas artificiais podem perder credibilidade e provocar desconfiança. O reconhecimento eficaz depende da coerência entre discurso e prática, demonstrando que a organização valoriza as pessoas.

Chiavenato (2004) entende a valorização como processo sistêmico, integrado à cultura organizacional. Programas isolados de incentivo são insuficientes quando não existe coerência entre políticas e relações cotidianas. Sobral e Peci (2013) defendem que o reconhecimento seja institucionalizado e incorporado às rotinas e aos valores da empresa. Quando percebido como política permanente, contribui para a elevação sustentável do engajamento e da satisfação.

Os dados também revelaram que parte dos trabalhadores considera suas ideias e opiniões pouco valorizadas. Bedani (2018) destaca o feedback participativo como instrumento para fortalecer o clima e a liderança, pois amplia o diálogo e demonstra que a contribuição do

colaborador possui relevância. Quando essa prática é negligenciada, a organização perde oportunidades de aprendizagem. O reconhecimento, portanto, envolve recompensa, comunicação efetiva e participação.

A valorização também está relacionada às oportunidades de desenvolvimento. Fernandes (1996) associa a qualidade de vida no trabalho à possibilidade de crescimento e à percepção de utilidade. Capacitação, promoção e desenvolvimento profissional funcionam como formas de reconhecimento, pois evidenciam o investimento organizacional no potencial humano.

Bergamini (2003) compreende o reconhecimento como comunicação emocional capaz de humanizar as relações hierárquicas. Ao dar visibilidade à contribuição individual, a organização transforma relações de autoridade em vínculos de parceria. Braga Junior et al. (2013) mostram que colaboradores valorizados apresentam maior comprometimento, menor absenteísmo e maior disposição para inovar. Esses achados confirmam que o reconhecimento constitui dimensão vulnerável, porém decisiva para a produtividade.

Martinez e Paraguay (2003) alertam que a falta de reconhecimento pode prejudicar as relações entre colegas ao estimular comparações e sentimentos de injustiça. Quando distribuída de maneira equitativa e transparente, a valorização fortalece os vínculos sociais, a coesão grupal e a identidade organizacional. Ela deve ocorrer verticalmente, entre empresa e colaborador, e horizontalmente, entre os trabalhadores.

Conclui-se que o reconhecimento representa instrumento simbólico de gestão que articula motivação, liderança, clima e produtividade. Sua ausência enfraquece o engajamento e a sustentabilidade emocional do grupo, enquanto sua presença fortalece pertencimento, confiança e desempenho. Como afirmam Bergamini (2008) e Chiavenato (2010), trabalhadores que se sentem vistos, respeitados e valorizados atribuem maior sentido às atividades, transformando esforço em realização e resultados em propósito.

5. CONCLUSÃO

A análise desenvolvida neste estudo permitiu compreender a relação entre o clima organizacional e a produtividade dos colaboradores, confirmando que o ambiente de trabalho constitui um dos fatores mais relevantes para o desempenho humano nas organizações. A hipótese central da pesquisa, segundo a qual um clima organizacional positivo exerce influência direta e significativa sobre a produtividade, foi confirmada pelos dados coletados.

Os resultados demonstraram que o clima organizacional ultrapassa a estrutura formal da empresa, pois expressa a forma como os colaboradores percebem e vivenciam o ambiente de trabalho. Quando o trabalhador se sente valorizado, reconhecido e incluído nos processos organizacionais, tende a desempenhar suas atividades com maior envolvimento, comprometimento e dedicação. Esse resultado evidencia que o desempenho individual e coletivo depende da maneira como a organização administra as dimensões humanas.

Os objetivos específicos foram alcançados. A pesquisa permitiu identificar fatores essenciais do clima organizacional, como

motivação, liderança, comunicação, reconhecimento e condições de trabalho, bem como compreender suas interferências na produtividade. A satisfação profissional e o sentimento de pertencimento mostraram-se indispensáveis à construção de um ambiente saudável. Quando o colaborador percebe que sua atuação possui significado e que seu trabalho é reconhecido, seu comprometimento aumenta.

A avaliação das percepções revelou opiniões predominantemente positivas sobre o clima organizacional, especialmente em relação à liderança participativa. Entretanto, as respostas neutras e as discordâncias parciais identificadas em alguns indicadores demonstraram a permanência de desafios, principalmente quanto ao reconhecimento e à comunicação. Essas fragilidades indicam a necessidade de fortalecer o diálogo e a escuta.

A liderança revelou-se decisiva para a manutenção de um clima organizacional equilibrado. O líder atua como elo entre a gestão estratégica e as equipes, transmitindo orientações e segurança. Quando sua atuação é baseada na empatia, na justiça e no diálogo, o ambiente torna-se mais colaborativo e produtivo. Em sentido contrário, posturas autoritárias ou distantes tendem a provocar desengajamento, conflitos e queda de desempenho. Dessa forma, a liderança humanizada é fundamental para a formação de equipes satisfeitas e comprometidas.

A análise da relação entre satisfação e produtividade evidenciou uma associação direta entre essas variáveis. Colaboradores satisfeitos tendem a demonstrar maior comprometimento com as metas, resiliência diante dos desafios. A produtividade, portanto, não decorre apenas do controle ou da cobrança por resultados, mas

também da motivação, da confiança e da percepção de justiça. A satisfação é fortalecida quando existe coerência entre discurso e prática, oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento pelos esforços realizados.

Os achados confirmaram que a produtividade organizacional ultrapassa os processos técnicos e operacionais. Ela resulta do equilíbrio entre necessidades humanas e exigências institucionais. Um clima favorável fortalece o engajamento, a cooperação e a inovação. Por outro lado, ambientes caracterizados por tensões, ausência de diálogo e falta de reconhecimento favorecem a desmotivação e a redução do desempenho coletivo.

A pesquisa também identificou lacunas comunicacionais que, mesmo em ambientes positivos, limitam o envolvimento das equipes. A inexistência de canais adequados de escuta e feedback reduz o fluxo de informações e dificulta a apresentação de ideias. Assim, torna-se necessário desenvolver uma comunicação aberta, horizontal e transparente, fazendo com que os colaboradores se percebam como participantes efetivos das decisões.

Nesse contexto, o clima organizacional deve ser tratado como um ativo intangível e estratégico, e não como preocupação pontual. Sua manutenção exige ações permanentes de valorização das pessoas e construção de vínculos de confiança. Um ambiente saudável resulta de uma gestão coerente, que reconhece o respeito, a escuta, o diálogo e a motivação como instrumentos essenciais para resultados sustentáveis. Esse entendimento demonstra que a gestão do ambiente interno deve integrar o planejamento estratégico, pois seus efeitos alcançam simultaneamente o bem-estar dos

trabalhadores, a qualidade dos processos e a capacidade competitiva da organização.

Investir no clima organizacional significa investir na continuidade e no desenvolvimento da empresa. A valorização do capital humano, o incentivo ao crescimento profissional e a criação de espaços de pertencimento contribuem para elevar a produtividade e consolidar a imagem institucional. Organizações que compreendem a importância das pessoas não apenas alcançam metas, mas também constroem estabilidade, confiança e propósito coletivo.

Conclui-se que a hipótese da pesquisa foi confirmada: o clima organizacional influencia direta e significativamente a produtividade dos colaboradores. Um ambiente estruturado com base na equidade, no reconhecimento, na empatia e no diálogo potencializa o desempenho e fortalece o compromisso com os objetivos institucionais. Em contrapartida, a negligência dessas dimensões humanas compromete os indicadores produtivos, a identidade e a sustentabilidade da organização.

Por fim, a pesquisa evidencia que a produtividade duradoura nasce do equilíbrio entre bem-estar e desempenho. A administração contemporânea deve humanizar seus processos sem abandonar a eficiência, reconhecendo que metas são indispensáveis, mas que respeito, comunicação e valorização tornam os resultados sustentáveis. O clima organizacional é vital, pois nele se desenvolvem a motivação, a criatividade e o compromisso. Preservá-lo significa promover produtividade, dignidade, pertencimento e sentido ao trabalho, preparando as empresas para crescer de forma ética, sólida e humana.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito.** GV-executivo, v. 1, n. 2, p. 63–67, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/gvexec.v1n2.2003.34822>. Acesso em: 29 abr. 2025.

BRAGA JUNIOR, Sergio Silva et al. **Possibilidades entre motivação e produtividade: um estudo de caso no Alto Tietê.** Sociedade, Contabilidade e Gestão, v. 8, n. 3, 2014. Disponível em: <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/ufrj/article/viewArticle/1940>. Acesso em: 26 maio 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORREA, Rosangela; CAMELO, Silvia Helena Henriques; LEAL, Laura Andrian. **Satisfação no trabalho dos bancários e seus fatores determinantes – uma revisão integrativa.** Revista Economia & Gestão, v. 17, n. 47, p. 65–84, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2017v17n47p65>. Acesso em: 24 maio 2025.

DE MATOS MACEDO, Mariano. **Gestão da produtividade nas empresas.** Revista Organização Sistêmica, v. 1, n. 1, p. 110–119, 2012. Disponível em: <https://www.revistasuninter.com/revistaorganizacaoSistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/65>. Acesso em: 26 abr. 2025.

DE NEGRI, Fernanda; CAVALCANTE, Luiz Ricardo. **Os dilemas e os desafios da produtividade no Brasil.** 2014. Disponível em: <https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/liv>

[ros/produtividade_no_brasil_mio_lo_cap01.pdf](#). Acesso em: 24 maio 2025.

DE OLIVEIRA LIMA, Lucas Alves et al. **Gestão em Saúde: as Contribuições das Pesquisas de Satisfação e de Clima Organizacional para a Qualidade de Vida no Trabalho**. Revista de Gestão e Secretariado, v. 16, n. 7, p. e5144–e5144, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v16i7.5144>. Acesso em: 2 out. 2025.

DE OLIVEIRA, João Maria; DE NEGRI, Fernanda. **O desafio da produtividade na visão das empresas**. 2014. Disponível em: https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/produtividade_no_brasil_mio_lo_cap10.pdf. Acesso em: 26 abr. 2025.

DE SOUZA, Tarciza Alves; JÚNIOR, Dejanir José Campos; MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. **A importância do clima organizacional**. Revista da Universidade Vale do Rio Verde, v. 13, n. 1, p. 315–329, 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5113191>. Acesso em: 26 abr. 2025.

DOS SANTOS, Mario Roberto; CODA, Roberto; MAZZALI, Leonel. **Clima organizacional e desempenho financeiro**. Revista Universo Contábil, v. 6, n. 2, p. 27–46, 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1170/117015183003.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2025.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FERREIRA, Geovani Batista; DIAS, Cátia Castro. **A importância da qualidade de vida no trabalho e da motivação dos colaboradores de uma organização.** Psicologia e Saúde em Debate, v. 3, n. 2, p. 30–43, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.22289/V3N2A3>. Acesso em: 5 out. 2025.

HERZBERG, Frederick. **Trabalho e a natureza do homem.** 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

MACIEL, Ticiana Regina Santos et al. **Fatores interferentes na satisfação dos trabalhadores de uma unidade de alimentação e nutrição hospitalar.** 2002.

Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/82323>. Acesso em: 26 abr. 2025.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. **Satisfação no trabalho – uma breve revisão.** Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v. 30, p. 69–79, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0303-76572005000200007>. Acesso em: 26 abr. 2025.

MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. **Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos.** Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v. 6, p. 59–78, 2003.

Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v6i0p59-78>. Acesso em: 26 abr. 2025.

MASLOW, Abraham H. **Motivação e personalidade.** 2. ed. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1970.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. **Clima organizacional: uma revisão histórica do construto.** Psicologia em Revista, v. 16, n. 1, p. 158–179, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.5752/P.1678-9563.2010v16n1p158>. Acesso em: 26 abr. 2025.

MINTZBERG, Henry. **Produtividade que mata.** GV-executivo, v. 6, n. 6, p. 17–23, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/gvexec.v6n6.2007.34731>. Acesso em: 26 abr. 2025.

OLIVEIRA, Patrícia Morilha de; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho.** RAE eletrônica, v. 4, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1676-56482005000100005>. Acesso em: 14 out. 2025.

PAES, Alana et al. **Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações.** Revista Vox Metropolitana, v. 1, n. 4, p. 113–121, 2021. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscador.html?task=detalhes&source=all&id=W3127199348>. Acesso em: 26 abr. 2025.

PUENTE-PALACIOS, Kátia; FREITAS, Isa Aparecida de. **Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes.** Organizações & Sociedade, v. 13, p. 45–57, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302006000300003>. Acesso em: 26 abr. 2025.

SILVA, Kassia Alves; FARIA, Bráulio Emílio Maciel. **Qualidade de vida no trabalho: a contribuição do psicólogo organizacional.**

Psicologia e Saúde em Debate, v. 4, n. 2, p. 115–129, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.22289/2446-922X.V4N2A7>. Acesso em: 22 out. 2025.

¹ Bacharel em Administração pela UNEB - Campus Eunápolis. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Bacharela em Administração pela UNEB - Campus Eunápolis. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

³ Doutor e Docente do Curso de Administração da UNEB - Eunápolis. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁴ Doutor e Docente do Curso de Administração da UNEB - Eunápolis. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)