

A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA PRODUTIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA ALIMENTÍCIA.
THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON PRODUCTIVITY: A CASE STUDY IN A FOOD COMPANY.

Ana Carolina da Silva Christo¹

1. INTRODUÇÃO

O clima organizacional exerce um papel fundamental na forma como os colaboradores se sentem, se dedicam e atuam dentro de uma empresa. Um local de trabalho agradável geralmente estimula a participação, o trabalho em equipe e a produtividade. Em contrapartida, um ambiente desfavorável pode gerar desânimo, tensão e uma redução na performance da equipe, impactando de forma significativa o sucesso da empresa.

Nesse sentido, a gestão de pessoas se torna importante para estabelecer condições que promovam um ambiente de trabalho saudável. Segundo Albuquerque e Limongi-França (2015), empresas que expandem a ideia de qualidade de vida no trabalho minimizam o estresse e aumentam a satisfação dos funcionários, o que se reflete em resultados superiores. Chiavenato (2017) enfatiza que a motivação pode ser intrínseca, ligada ao próprio indivíduo, ou extrínseca, estimulada por fatores externos. Assim, as empresas devem equilibrar essas duas vertentes para manter equipes dedicadas e produtivas.

Portanto, investigar o ambiente de trabalho se torna uma ferramenta estratégica para a gestão de pessoas. Ao conhecer as percepções dos funcionários, a empresa pode identificar áreas de melhoria e implementar ações que tragam benefícios tanto para os profissionais quanto para os resultados do negócio.

Diante disso, a questão que norteia esta pesquisa é: de que forma o clima organizacional, analisado a partir do modelo de Coda e Bergamini, interfere na produtividade dos colaboradores da empresa? A hipótese levantada é que um clima

¹ Unisales. Vitória/ES, BRASIL.

organizacional positivo contribui para o aumento da produtividade e da satisfação dos funcionários, enquanto um clima negativo pode gerar desmotivação, insatisfação e queda no desempenho das atividades.

Com base nesse problema, o objetivo geral do trabalho é analisar o impacto do clima organizacional na produtividade dos colaboradores da empresa utilizando como base o modelo de Coda e Bergamini. Os objetivos específicos são: Identificar a percepção dos colaboradores sobre cada um dos dez aspectos do clima organizacional propostos por Coda e Bergamini;

Verificar se esses aspectos favorecem ou prejudicam a produtividade na empresa estudada e sugerir melhorias para o ambiente organizacional a partir dos resultados obtidos.

Em um mercado cada vez mais competitivo, entender como os funcionários se sentem na empresa se tornou indispensável para manter equipes eficientes, engajadas e saudáveis. Fernandes (2014) salienta que a qualidade de vida no trabalho é essencial para equilibrar bem-estar e rendimento, pois fatores como saúde, segurança, reconhecimento e oportunidades de crescimento impactam diretamente na motivação e no desempenho dos colaboradores. Da mesma forma, Lacombe (2018) destaca que ambientes colaborativos e sem conflitos desnecessários promovem a eficiência e a satisfação dos trabalhadores, reduzindo falhas e aumentando a integração entre os setores. Nesse contexto, Chiavenato (2019) reforça que o capital humano é o recurso mais estratégico das organizações modernas e que investir no bem-estar dos funcionários significa investir nos resultados da empresa. Assim, compreender o clima organizacional não é apenas um indicador de satisfação, mas uma ferramenta essencial para orientar estratégias de gestão de pessoas, melhorar a produtividade e fortalecer a competitividade organizacional.

Chiavenato (2015) afirma que compreender o comportamento humano nas organizações é essencial para alcançar resultados satisfatórios, já que as pessoas são as principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma empresa. Nesse sentido, o clima organizacional não deve ser tratado apenas como uma ferramenta

de diagnóstico, mas como um elemento estratégico da gestão. Quando há harmonia entre a cultura organizacional e as necessidades individuais, cria-se um ambiente favorável à motivação e à produtividade, fortalecendo o vínculo entre colaboradores e empresa.

Além disso, estudar o clima organizacional permite que a empresa reconheça seus pontos fortes e fragilidades, ajustando práticas e comportamentos que impactam diretamente o desempenho coletivo. Entender como cada colaborador percebe o ambiente em que trabalha ajuda a desenvolver ações mais humanas, capazes de gerar engajamento, satisfação e melhores resultados. Dessa forma, este estudo busca não apenas analisar o clima, mas também contribuir para a construção de uma gestão mais consciente e próxima das pessoas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Modelo de clima organizacional segundo Coda e Bergamini

Na visão de Coda e Bergamini (1997), o clima organizacional se manifesta como o resultado das impressões que os funcionários desenvolvem a partir de suas experiências diárias na empresa. Tais impressões estão ligadas ao modo como a empresa gerencia suas práticas de gestão, interações e reconhecimento do seu pessoal. Para eles, o clima é moldado por um grupo de elementos que afetam diretamente a conduta, a motivação e o envolvimento das pessoas.

Os dez principais aspectos considerados na análise do clima organizacional, conforme o modelo de Coda e Bergamini, são:

ASPECTOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL SEGUNDO CODA E BERGAMINI (1997)	
Liderança	Tipo de liderança dos gestores, uso de autoridade e capacidade de inspirar equipes.
Remuneração	Avaliação de equidade, reconhecimento e pertinência das recompensas fornecidas.

Nível de Desenvolvimento da Empresa	Grau de evolução, profissionalismo e solidez da instituição.
Cooperação entre os Setores	União, colaboração e harmonia entre diferentes departamentos.
Reconhecimento do Profissional	Valorização, respeito e incentivo ao desenvolvimento dos funcionários.
Ligação com a Empresa	Sentimento de pertencimento, satisfação e identificação com os princípios da empresa.
Modo de Comunicação	Clareza, agilidade e abertura na troca de informações.
Significado do Trabalho	Percepção dos funcionários sobre a importância e os efeitos de suas tarefas.
Estratégias de RH	Normas de capacitação, evolução, seleção e manutenção de talentos.
Disponibilidade	Acesso a informações, ferramentas, líderes e oportunidades dentro da empresa.

O modelo de Coda e Bergamini tem relevância prática porque possibilita uma visão sistêmica do ambiente interno. Em vez de avaliar apenas aspectos isolados, ele integra diferentes dimensões que influenciam o comportamento humano dentro das organizações. Dessa forma, a empresa pode diagnosticar pontos críticos e atuar de maneira direcionada para melhorar a experiência dos trabalhadores.

Além disso, o modelo contribui para tornar o processo de gestão mais participativo, pois envolve os colaboradores na avaliação do ambiente. Essa participação fortalece o engajamento e cria um ciclo positivo de feedback e melhoria contínua. Fernandes (2014) enfatiza que alinhar os objetivos da empresa com as necessidades dos funcionários é um passo decisivo para aumentar a motivação e o comprometimento.

Por ser um modelo com indicadores claros, ele facilita a comparação entre diferentes períodos ou áreas da empresa, permitindo acompanhar a evolução do clima organizacional ao longo do tempo. Essa característica é essencial para

empresas que desejam adotar políticas de gestão de pessoas baseadas em evidências e não apenas em percepções pontuais.

Coda e Bergamini também abordam a relação entre clima organizacional, motivação e liderança. Para eles, a liderança é um dos fatores centrais para a construção de um ambiente saudável. Um líder que sabe ouvir, valorizar e orientar seus colaboradores contribui diretamente para a melhoria do clima, influenciando comportamentos positivos e resultados superiores.

O modelo também serve como base para criação de questionários e instrumentos de pesquisa que captam dados objetivos sobre a percepção dos colaboradores. Com isso, a empresa pode identificar pontos fortes, fragilidades e tendências, construindo um plano de ação personalizado.

O modelo de Coda e Bergamini (1997) destaca que o clima organizacional é um reflexo das percepções que os colaboradores formam a partir de suas vivências dentro da empresa. Essas percepções são moldadas por fatores como a liderança, a forma de comunicação, as oportunidades de crescimento e a valorização pessoal. Para os autores, compreender esses aspectos é essencial para identificar como as pessoas se sentem e se comportam no ambiente de trabalho, já que o clima influencia diretamente o comprometimento e a produtividade.

Segundo Fernandes (2014), a gestão de pessoas deve estar alinhada às necessidades reais dos colaboradores, promovendo um ambiente participativo, no qual o diálogo e a escuta ativa se tornem parte da rotina organizacional. Quando a empresa se preocupa em compreender as percepções dos funcionários e adota estratégias de melhoria contínua, o resultado é um ambiente mais humano, colaborativo e produtivo. Essa aproximação entre gestão e equipe contribui diretamente para o fortalecimento do vínculo organizacional e para o aumento da satisfação no trabalho.

De acordo com Chiavenato (2019), compreender o comportamento humano dentro das organizações é essencial para o sucesso das estratégias de gestão. A análise do clima organizacional permite identificar fatores que interferem na motivação e no desempenho, funcionando como um indicador da saúde interna da empresa. Para o autor, o capital humano deve ser tratado como o principal ativo organizacional, e, por

isso, o investimento em ações que valorizem o bem-estar, o reconhecimento e o diálogo entre líderes e equipes é indispensável para manter um ambiente produtivo e equilibrado.

Nessa perspectiva, o modelo de Coda e Bergamini (1997) se mostra útil justamente por oferecer uma visão integrada da dinâmica interna das empresas. Ao considerar aspectos como liderança, comunicação, reconhecimento e cooperação, o modelo possibilita uma leitura ampla do ambiente organizacional, auxiliando na criação de estratégias de gestão mais participativas e eficazes. Assim, ele contribui para aproximar teoria e prática, permitindo que a gestão identifique oportunidades de melhoria e fortaleça o engajamento dos colaboradores.

Por fim, o modelo se destaca como uma ferramenta estratégica para alinhar cultura, gestão e desempenho. Ao compreender os dez aspectos propostos, a organização passa a ter subsídios para desenvolver planos de ação voltados para o engajamento, a produtividade e a retenção de talentos. Assim, Coda e Bergamini oferecem não apenas um diagnóstico, mas um caminho prático para fortalecer a relação entre empresa e colaborador.

2.2 Clima Organizacional: Perspectivas, Motivação, Produtividade e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

O clima organizacional pode ser descrito como o reflexo das impressões, opiniões e sentimentos dos funcionários em relação ao local de trabalho. Ele envolve a forma como os indivíduos percebem a liderança, os colegas, as normas e a cultura da organização. De acordo com Chiavenato (2015), o clima funciona como um termômetro do humor coletivo, revelando como os trabalhadores respondem as práticas de gestão e das condições oferecidas pela empresa. Assim, examinar o clima organizacional permite uma compreensão mais profunda da interação entre os colaboradores e a instituição, destacando pontos fortes e áreas que necessitam de melhorias.

Para Coda (1993), o ambiente organizacional reflete a satisfação ou insatisfação dos funcionários em relação a aspectos como comunicação, reconhecimento profissional, práticas de liderança e estilo gerencial. Esse conceito sublinha que a percepção coletiva vai muito além das condições materiais do espaço, englobando também aspectos subjetivos, como justiça, respeito e valorização. Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que o ambiente organizacional impacta diretamente o comportamento dos funcionários, moldando a motivação e os resultados obtidos.

Mais recentemente, Lacombe (2018) observa que a colaboração entre os departamentos é um elemento essencial para a formação de um clima saudável, pois a falta de interação entre áreas pode gerar falhas frequentes e prejudicar os resultados da organização. Portanto, o clima organizacional deve ser encarado não apenas como um conceito abstrato, mas como um indicador prático de gestão, que pode direcionar mudanças e estratégias voltadas para o envolvimento, a produtividade e a retenção de talentos. Dessa forma, entender e melhorar o ambiente organizacional é fundamental para empresas que almejam manter suas equipes motivadas, produtivas e comprometidas com os resultados.

A motivação no local de trabalho é um dos fatores que mais sofre influência pelo clima organizacional, uma vez que o espaço em que os funcionários estão inseridos pode tanto incentivar quanto desencorajar sua dedicação às tarefas. Fernandes (2014) aponta que a qualidade de vida no trabalho é um aspecto significativo para a motivação, pois abrange elementos que afetam o bem-estar físico e mental dos trabalhadores, refletindo na execução das suas funções.

Chiavenato (2017) enfatiza que a motivação pode ser dividida em duas categorias: a intrínseca, que está relacionada ao desejo de realização pessoal e ao prazer de realizar bem o trabalho, e extrínseca, que está conectada a fatores externos como recompensas, salários e reconhecimento. Nesse contexto, um clima organizacional favorável atua como um impulsionador para ambos os tipos de motivação, pois cria um ambiente onde os colaboradores sentem que seus esforços são reconhecidos e que existe oportunidade para crescimento e valorização.

Maximiano (2010) observa que a motivação é sempre decorrente de elementos internos e externos. Assim, empresas que adotam práticas que incentivam a

participação, a liberdade e a confiança dos funcionários conseguem criar um ambiente que promove a motivação. Quando o ambiente é positivo, as pessoas costumam se engajar mais com as metas da empresa, o que eleva não apenas a produtividade, mas também o contentamento e a sensação de pertencimento. Portanto, estudar a conexão entre clima e motivação é essencial para compreender os aspectos que sustentam a dedicação e o esforço no ambiente corporativo.

A eficácia dos colaboradores está profundamente ligada ao ambiente organizacional, já que o espaço de trabalho afeta diretamente o desempenho dos empregados. Robbins, Judge e Sobral (2010) ressaltam que aspectos como reconhecimento, equidade, clareza na comunicação e estilo de liderança influenciam o comportamento e a produtividade dos trabalhadores. Um ambiente favorável tende a resultar em desempenhos mais sólidos, enquanto um ambiente hostil pode levar à insatisfação, absenteísmo e redução na produtividade.

Chiavenato (2019) enfatiza que o capital humano é o recurso mais estratégico das organizações modernas, e, por isso, investir no bem-estar e na satisfação dos funcionários é um investimento na produtividade da empresa. O autor explica que, quando os trabalhadores sentem que suas necessidades são atendidas e suas contribuições são valorizadas, eles tendem a se dedicar com mais energia, criatividade e comprometimento às suas atividades. Nessa perspectiva, a produtividade deixa de ser apenas uma questão de processos e tecnologia, tornando-se diretamente ligada a gestão do clima interno.

Maximiano (2012) enfatiza que a motivação é um elemento essencial para alcançar resultados. Portanto, se a empresa provome um ambiente de apoio, confiança e respeito, a organização cria as condições necessárias para que as pessoas realizem melhor suas funções. Lacombe (2018) acrescenta que locais onde a cooperação predomina e os conflitos são reduzidos favorecem um desempenho superior. Dessa forma, a avaliação do clima organizacional oferece indicadores valiosos para entender o nível de produtividade e identificar métodos para otimizá-la.

O clima organizacional também está fortemente associado à qualidade de vida no trabalho (QVT), um conceito que tem se tornado cada vez mais relevante ao longo das últimas décadas. Segundo Albuquerque e Limongi-França (2015), a QVT evoluiu

de um simples enfrentamento do estresse para uma abordagem mais abrangente, que envolve a busca por equilíbrio, bem-estar e satisfação dos trabalhadores. Nesse contexto, um ambiente positivo é fundamental, pois cria um espaço onde os funcionários se sentem valorizados e têm as condições adequadas para desempenhar suas funções.

Fernandes (2014) enfatiza que avaliar e melhorar a qualidade de vida no trabalho é uma estratégia eficaz para aprimorar o clima organizacional, uma vez que fatores como saúde, segurança, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e oportunidades de crescimento estão diretamente relacionados ao engajamento. Quando esses elementos são desconsiderados, o clima tende a se deteriorar, resultando em maior rotatividade e diminuição do desempenho.

Chiavenato (2015) destaca que a gestão de pessoas precisa ir além da administração de tarefas e salários, envolvendo práticas que valorizem o ser humano em sua totalidade. Um ambiente que favorece a QVT cria condições para que os colaboradores desenvolvam suas habilidades, sintam-se realizados e mantenham-se comprometidos com as metas da organização. Dessa forma, a conexão entre clima organizacional e QVT é fundamental para empresas que buscam se manter competitivas e sustentáveis em um cenário de mudanças constantes.

Na prática, a melhoria do clima organizacional exige ações contínuas e integradas de diagnóstico, intervenção e acompanhamento. Modelos estruturados, como o de Coda e Bergamini (1997), aliados a instrumentos de medição consistentes, permitem identificar os pontos críticos e priorizar intervenções de gestão de pessoas, comunicação e desenvolvimento profissional (Fernandes, 2014; Chiavenato, 2015).

Melhorar o clima traz benefícios concretos para as organizações, tais como redução do turnover, diminuição do absenteísmo e aumento da qualidade do atendimento ao cliente, o que se traduz em melhores resultados operacionais e reputacionais. Esses ganhos ocorrem porque colaboradores mais satisfeitos tendem a apresentar maior comprometimento, maior criatividade e menor propensão a deixar a empresa (Fernandes, 2014; Chiavenato, 2019; Lacombe, 2018).

Chiavenato (2019) destaca que o clima organizacional influencia a motivação e a permanência dos funcionários na empresa. Um ambiente saudável estimula o comprometimento, enquanto um clima negativo pode levar à rotatividade e à queda na produtividade. Para o autor, compreender o clima é entender as percepções coletivas sobre a forma de gestão e a convivência entre os membros da equipe.

De acordo com Fernandes (2014), a motivação é um fator diretamente relacionado ao clima. Quando os colaboradores percebem que há respeito, valorização e oportunidades de crescimento, tendem a apresentar maior empenho e dedicação nas tarefas. Por outro lado, ambientes de pressão excessiva e falta de reconhecimento reduzem o entusiasmo e dificultam o alcance dos objetivos organizacionais.

Lacombe (2018) reforça que a comunicação clara e a liderança participativa são pilares para manter um bom clima. A troca de informações e o diálogo entre líderes e colaboradores criam um ambiente de confiança e pertencimento. Para Maximiano (2010), essa relação de confiança é o que permite que o funcionário se sinta parte do processo, motivado não apenas por recompensas financeiras, mas também pelo prazer de contribuir com algo significativo.

O clima organizacional reflete o estado emocional coletivo dentro de uma empresa e está diretamente ligado à forma como os colaboradores percebem suas condições de trabalho. Chiavenato (2015) explica que o clima atua como um espelho do humor das equipes, revelando o quanto as pessoas estão motivadas e satisfeitas. Quando o ambiente é harmonioso, os funcionários se sentem seguros e dispostos a colaborar, o que impacta positivamente na produtividade e na qualidade das entregas.

Fernandes (2014) afirma que a qualidade de vida no trabalho é uma das principais fontes de motivação, pois envolve o equilíbrio entre bem-estar e desempenho. Segundo o autor, empresas que se preocupam com fatores como reconhecimento, segurança e oportunidades de crescimento criam um ciclo de satisfação e produtividade. Esse equilíbrio é essencial para reduzir o estresse e aumentar a sensação de pertencimento, permitindo que o colaborador enxergue sentido no que faz e se envolva de forma mais profunda com as metas da organização.

De acordo com Maximiano (2010), a motivação é um processo que nasce tanto de fatores internos quanto externos. Ambientes que favorecem a autonomia, o respeito e o diálogo tendem a gerar resultados melhores. Já Lacombe (2018) acrescenta que a colaboração entre setores é indispensável para um clima saudável, pois a falta de comunicação e de apoio mútuo pode prejudicar o fluxo de trabalho e a produtividade. Assim, manter um clima organizacional positivo significa garantir não apenas a eficiência das atividades, mas também o bem-estar e o equilíbrio emocional dos profissionais.

Por fim, é possível afirmar que o clima organizacional deve ser entendido como um reflexo direto da relação entre pessoas e empresa, atuando como um indicador que expressa não apenas as condições objetivas de trabalho, mas também os sentimentos e percepções coletivas dos colaboradores. Quando bem gerido, torna-se um instrumento essencial para promover motivação, produtividade, qualidade de vida e fortalecimento dos vínculos profissionais, consolidando-se como um dos pilares da gestão moderna.

2.6 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas é vital para o sucesso de qualquer organização, pois trata da interação com os colaboradores. Conforme Banov (2011), o conceito engloba as diretrizes e metodologias implementadas para administrar o pessoal no local de trabalho, incluindo aspectos como liderança, autoridade, conflitos e decisões.

Chiavenato (2010) ressalta que a administração de pessoas é altamente situacional, uma vez que se baseia em uma variedade de elementos, como a cultura organizacional, a estrutura da empresa, o cenário de mercado e as particularidades de cada colaborador. Ele também destaca que os funcionários são o ativo mais valioso de uma organização, podendo influenciar positiva ou negativamente os resultados conforme o tratamento recebido (Chiavenato, 2008).

Atualmente, há uma nova visão sobre os trabalhadores, que já não são considerados apenas como força de trabalho, mas como aliados da organização. De acordo com Chiavenato (2014), existe uma distinção evidente entre o modelo

convencional de gestão de pessoas, que vê os colaboradores apenas como recursos operacionais, e o modelo mais atual, que os reconhece como parceiros estratégicos do negócio.

Essa nova maneira de administrar pessoas valoriza o desenvolvimento do capital humano e a criação de um ambiente que promova aprendizado, motivação e inovação. Quando os colaboradores se sentem considerados como parceiros, eles tendem a estar mais envolvidos e dedicados às metas da empresa, o que resulta em um clima organizacional favorável e aumento da produtividade.

A gestão de pessoas é o elo que conecta o desempenho organizacional à satisfação dos colaboradores. Chiavenato (2010) destaca que a administração de pessoas é uma das áreas mais dinâmicas e estratégicas dentro das organizações, pois lida diretamente com o desenvolvimento humano e a valorização dos talentos. Um bom gestor deve ser capaz de compreender que o comportamento das pessoas é influenciado por diversos fatores, e que o sucesso da empresa depende do modo como elas são tratadas e reconhecidas.

Lacombe (2018) reforça que a gestão de pessoas moderna precisa ir além das práticas burocráticas e administrativas, priorizando o diálogo, o respeito e a integração entre as equipes. Segundo o autor, o gestor tem papel essencial na construção de um ambiente equilibrado, onde as relações de trabalho são pautadas pela confiança e pela cooperação. Isso permite que o clima organizacional se mantenha positivo e que as pessoas se sintam motivadas a alcançar os objetivos da empresa.

Para Fernandes (2014), a gestão de pessoas também deve ser vista como um instrumento de desenvolvimento social. Ela não apenas busca resultados, mas promove qualidade de vida, bem-estar e reconhecimento humano. A valorização do trabalhador, o incentivo à capacitação e o estímulo à comunicação aberta são elementos que tornam o ambiente mais produtivo e saudável. Assim, uma gestão de pessoas eficaz cria condições para o crescimento mútuo, fortalecendo tanto a equipe quanto os resultados organizacionais.

Além disso, Chiavenato (2019) enfatiza que o capital humano é o recurso mais fundamental nas organizações atuais, sendo crucial para a sustentabilidade e

competitividade das empresas. Nessa mesma perspectiva, Lacombe (2018) menciona que a colaboração entre equipes e departamentos é um dos pilares que sustentam uma gestão de pessoas eficaz, já que a falta de integração e comunicação pode prejudicar os resultados da organização. Dessa forma, constata-se que a gestão de pessoas vai além de meras práticas administrativas, apresentando-se como um processo estratégico essencial para estabelecer um ambiente organizacional saudável e produtivo.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa foi desenvolvida com uma abordagem descritiva, utilizando métodos quantitativos e qualitativos. O objetivo foi entender e descrever como os colaboradores da empresa perceberam o clima organizacional e de que forma isso pôde influenciar a produtividade.

Quanto ao tipo de pesquisa, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que serviu de base teórica para o trabalho. Para isso, foram utilizados livros, artigos e materiais acadêmicos de autores reconhecidos na área de Administração e Gestão de Pessoas. Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica foi fundamental para reunir conceitos, teorias e resultados de estudos já realizados sobre o tema.

Além da parte teórica, o trabalho também foi desenvolvido como um estudo de caso, pois teve foco em uma empresa do setor alimentício. O estudo de caso permitiu uma análise mais profunda e detalhada da realidade da empresa, considerando suas características, estrutura e contexto organizacional.

O método de raciocínio adotado foi o hipotético-dedutivo, partindo da hipótese de que o clima organizacional poderia ter influência direta na produtividade dos funcionários.

A pesquisa foi realizada em uma empresa do setor alimentício, localizada em Cariacica/ES, que atua no segmento de alimentação saudável, oferecendo produtos como sucos, saladas e lanches naturais.

A coleta de dados foi feita com todos os colaboradores da empresa, que somam cerca de 30 funcionários. A participação foi voluntária, e foi garantido o anonimato dos participantes.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado, com perguntas fechadas e abertas, para que os colaboradores pudessem expressar suas opiniões de forma objetiva e também descritiva. As perguntas foram construídas com base nas teorias de autores como Coda (1993) e Bergamini e Beraldo (2012), abordando temas como ambiente de trabalho, motivação, reconhecimento profissional, comunicação interna e estilo de liderança.

O questionário foi aplicado de forma online, por meio do Google Forms, durante o mês de outubro de 2025, e contou com a participação de 30 colaboradores. O tempo médio para preenchimento foi de aproximadamente 10 minutos. O instrumento foi estruturado com base no modelo de Coda e Bergamini (1997), contendo 20 perguntas fechadas e 3 perguntas abertas, abordando temas como liderança, remuneração, cooperação, reconhecimento e produtividade.

As perguntas fechadas foram analisadas de forma quantitativa, com base na frequência e na média percentual de concordância de cada aspecto. Já as respostas abertas foram tratadas de maneira qualitativa, por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2011), buscando identificar temas e percepções recorrentes. Essa combinação de métodos permitiu compreender o clima organizacional de forma mais ampla, integrando números e sentimentos expressos pelos participantes.

Após a coleta, os dados foram organizados e analisados, com o objetivo de identificar padrões nas respostas, destacando os principais fatores que influenciaram a percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional e sua relação com a produtividade.

4. ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa de clima organizacional foi elaborada com base no modelo proposto por Coda e Bergamini (1997), envolvendo vinte questões fechadas em escala Likert e três perguntas abertas. O questionário foi aplicado a trinta colaboradores, com o

objetivo de compreender como percebem o ambiente de trabalho e de que forma o clima organizacional influencia a produtividade.

Tabela 1 – Médias aproximadas de concordância por aspecto

ASPECTO (CODA E BERGAMINI, 1997)	MÉDIA DE CONCORDÂNCIA (%)
LIDERANÇA	60%
REMUNERAÇÃO	64%
DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA	80%
COOPERAÇÃO ENTRE SETORES	88%
RECONHECIMENTO DO PROFISSIONAL	58%
LIGAÇÃO COM A EMPRESA	84%
COMUNICAÇÃO	72%
SIGNIFICADO DO TRABALHO	90%
ESTRATÉGIAS DE RECURSOS HUMANOS	50%
DISPONIBILIDADE	82%

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A partir da análise dos dados quantitativos, observa-se que o clima organizacional é, de modo geral, positivo. Os aspectos com maior média de concordância foram o significado do trabalho (90%), a cooperação entre setores (88%) e a ligação com a empresa (84%), demonstrando que os colaboradores se sentem comprometidos com suas funções, trabalham em harmonia e valorizam o ambiente de trabalho. Esses fatores estão diretamente ligados à produtividade, uma vez que o engajamento e o sentimento de pertencimento estimulam o bom desempenho nas atividades.

Por outro lado, os aspectos com médias mais baixas, estratégias de recursos humanos (50%), reconhecimento do profissional (58%) e liderança (60%) apontam para fragilidades na gestão. As respostas indicam que a chefia precisa adotar uma postura mais participativa, com feedbacks e incentivos mais frequentes. A ausência de reconhecimento e de diálogo reduz a motivação e pode interferir na produtividade.

De modo geral, o conjunto dos resultados quantitativos mostra que os funcionários valorizam a boa convivência e o clima leve, mas esperam mais valorização, oportunidades e reconhecimento. O ambiente de trabalho é percebido como agradável e colaborativo, o que representa um ponto forte a ser mantido, mas o desenvolvimento de ações voltadas à liderança e à valorização humana é essencial para fortalecer ainda mais o engajamento da equipe.

Esses resultados confirmam o que Chiavenato (2019) aponta sobre a influência da gestão de pessoas na satisfação e no rendimento: quando a empresa adota práticas que valorizam o ser humano, os funcionários se tornam mais produtivos e comprometidos. Assim, a análise quantitativa reforça a importância de políticas que reconheçam o esforço individual e promovam o equilíbrio entre cobrança e incentivo.

Além disso, os índices indicam que a empresa possui uma base sólida de relacionamento, mas ainda precisa evoluir em práticas estruturadas de desenvolvimento humano. Conforme Fernandes (2014), o clima organizacional não depende apenas de boas relações interpessoais, mas também de uma liderança ativa que planeje e acompanhe o crescimento das equipes. Isso sugere que investir em treinamentos e lideranças mais empáticas pode trazer resultados positivos tanto para o clima interno quanto para o desempenho geral.

Outro ponto importante é que a alta pontuação no item “significado do trabalho” revela que os colaboradores compreendem a importância das suas atividades para o sucesso da organização. De acordo com Bergamini e Beraldo (2012), quando o trabalhador entende o propósito do que faz, tende a desempenhar suas funções com mais dedicação e qualidade, o que confirma a relação direta entre satisfação, engajamento e produtividade.

A média elevada em “cooperação entre setores” reforça o papel da integração nas empresas. Lacombe (2018) destaca que ambientes colaborativos reduzem falhas e melhoram o fluxo das tarefas, o que contribui para um clima organizacional mais equilibrado e produtivo. Esse resultado demonstra maturidade no relacionamento interno e indica que o trabalho em equipe é um dos principais diferenciais da empresa analisada.

Por fim, a pontuação relativamente baixa em “estratégias de recursos humanos” evidencia a ausência de práticas formais de reconhecimento e capacitação. Isso confirma o que Coda (1993) defende ao afirmar que a gestão do clima deve ser contínua, com ações planejadas e acompanhamento constante. Dessa forma, o aprimoramento da comunicação entre líderes e equipes e o investimento em políticas de valorização podem consolidar os bons resultados já observados.

Após a análise quantitativa, buscou-se compreender mais profundamente as percepções e sentimentos dos colaboradores por meio das perguntas abertas. A seguir, a Tabela 2 apresenta os principais temas recorrentes identificados nas respostas, permitindo uma interpretação qualitativa complementar dos resultados.

Tabela 2 – Síntese das percepções qualitativas (respostas abertas)

TEMAS RECORRENTES	INTERPRETAÇÃO
RESPEITO, AMIZADE E UNIÃO ENTRE OS COLEGAS	O bom relacionamento mantém o ambiente leve e produtivo.
DIFICULDADE DE RECONHECIMENTO E RETORNO DOS LÍDERES	Falta de valorização afeta a motivação e o desempenho.
EXCESSO DE COBRANÇA E POUCA ESCUTA.	A pressão reduz o engajamento e gera tensão no ambiente.
ORGULHO E VÍNCULO COM A EMPRESA	Mostra sentimento de pertencimento e comprometimento.
NECESSIDADE DE BENEFÍCIOS E INCENTIVOS FINANCEIROS	Valorização financeira aumenta satisfação e rendimento.

BOA COMUNICAÇÃO ENTRE OS COLEGAS, MAS FALHAS NA COMUNICAÇÃO COM A LIDERANÇA	A comunicação interna é boa, mas há ruídos com a gestão.
COOPERAÇÃO E AJUDA ENTRE OS FUNCIONÁRIOS	A colaboração favorece a produtividade e o bom clima.
IMPORTÂNCIA DO AMBIENTE ORGANIZADO E LIMPO	Estrutura adequada melhora o humor e a concentração.
FALTA DE RETORNO E FEEDBACKS POSITIVOS	O reconhecimento simples eleva a motivação e o empenho.
ORGULHO EM TRABALHAR NA EMPRESA E BOA CONVIVÊNCIA GERAL	O ambiente acolhedor contribui para o bem-estar coletivo.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A análise qualitativa complementa os dados numéricos e reforça a importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho. A maioria dos colaboradores destacou que o respeito e a união entre os colegas são os principais motivos de satisfação e contribuem para o bom desempenho. O espírito de equipe e o apoio mútuo surgem como elementos essenciais para a produtividade, especialmente nos momentos de maior movimento.

Por outro lado, muitos relatos apontam a falta de reconhecimento e o excesso de cobranças por parte da liderança, o que afeta a motivação e o engajamento. A comunicação entre os funcionários foi considerada positiva, mas alguns mencionaram falhas na clareza das orientações vindas da chefia. Além disso, o desejo por benefícios e incentivos financeiros demonstra a busca por valorização concreta e estabilidade.

Os colaboradores também associaram diretamente o clima organizacional à produtividade, relatando que o bom relacionamento e o ambiente leve contribuem para o rendimento, enquanto a desorganização e a falta de retorno reduzem o ritmo de trabalho. Isso reforça a hipótese de que um clima positivo estimula o desempenho e o comprometimento.

As respostas abertas evidenciam o que Chiavenato (2017) descreve como motivação extrínseca, aquela estimulada por fatores externos, como reconhecimento e recompensas. Quando esses elementos são escassos, há tendência de queda na disposição e no engajamento. Assim, observa-se que pequenas ações simbólicas, como elogios e feedbacks, têm grande impacto no comportamento e na produtividade dos colaboradores.

Outro ponto relevante é que o sentimento de orgulho e pertencimento aparece de forma recorrente. Isso mostra que, apesar de algumas insatisfações, os colaboradores mantêm uma visão positiva sobre o ambiente e valorizam a convivência. Fernandes (2014) explica que o vínculo emocional com o local de trabalho é um dos fatores que mais influenciam a retenção de talentos e a estabilidade organizacional.

Os dados também revelam que o excesso de cobranças e a falta de escuta ativa por parte dos líderes são fatores que geram desconforto e diminuem o engajamento. Coda e Bergamini (1997) já destacavam que a liderança tem papel essencial na formação do clima, sendo responsável por equilibrar autoridade e empatia. Melhorar a comunicação vertical pode reduzir a tensão e fortalecer a confiança entre chefia e equipe.

Além disso, muitos colaboradores mencionaram a importância de benefícios como vale-alimentação e plano de saúde, reforçando a necessidade de valorização não apenas simbólica, mas também material. Conforme Chiavenato (2015), a satisfação financeira é parte fundamental do equilíbrio motivacional e influencia diretamente o rendimento individual e coletivo.

Por fim, a análise qualitativa demonstra que o clima organizacional é positivo, mas carece de ajustes na gestão e no reconhecimento. Promover espaços de escuta, desenvolver líderes mais acessíveis e adotar práticas de valorização contínua são estratégias que podem fortalecer a motivação e, conseqüentemente, a produtividade. Assim, confirma-se a hipótese central deste estudo: um clima saudável e participativo eleva o desempenho e melhora a qualidade das relações de trabalho.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos com a aplicação do questionário mostraram que o clima organizacional da empresa é, de modo geral, positivo e contribui para o bom desempenho das atividades. A análise quantitativa demonstrou que os colaboradores valorizam o ambiente leve, a boa convivência e a cooperação entre os setores, fatores que estão diretamente relacionados à produtividade. No entanto, também foram identificados pontos que merecem atenção, principalmente em relação à liderança e ao reconhecimento profissional.

Com base no modelo de Coda e Bergamini (1997), observou-se que os aspectos com melhor avaliação foram o significado do trabalho, a cooperação entre setores e a ligação com a empresa. Esses resultados indicam que os funcionários entendem a importância das suas funções e se sentem parte do todo, o que reforça o sentimento de pertencimento e o comprometimento com os resultados. Como destacam Chiavenato (2019) e Fernandes (2014), quando o trabalhador percebe que o seu trabalho tem propósito e que faz diferença na empresa, há um aumento natural da motivação e da produtividade.

Por outro lado, os aspectos com menores índices como estratégias de recursos humanos, reconhecimento e liderança apontam que ainda há carência de práticas de valorização e feedback. As respostas abertas mostraram que muitos colaboradores sentem falta de retorno sobre o desempenho e de incentivos financeiros ou simbólicos, como elogios, bônus e oportunidades de crescimento. Essa falta de reconhecimento afeta diretamente a motivação e o engajamento, conforme afirmam Coda (1993) e Bergamini e Beraldo (2012), para quem a valorização profissional é essencial para o equilíbrio emocional e para o aumento do desempenho.

A liderança também foi um ponto sensível, com percepções divididas. Embora alguns funcionários reconheçam atitudes positivas por parte dos gestores, outros mencionaram cobranças excessivas e pouca escuta. Esse tipo de comportamento pode gerar tensão e insegurança, diminuindo a produtividade e comprometendo o clima organizacional. Chiavenato (2017) ressalta que líderes que sabem ouvir,

orientar e apoiar a equipe criam um ambiente mais saudável, enquanto a falta de diálogo tende a aumentar o estresse e o desânimo.

Os resultados qualitativos reforçaram que o espírito de equipe e o respeito entre colegas são fatores fundamentais para o bom clima. A colaboração mútua foi citada repetidamente como algo que melhora o dia a dia e ajuda a lidar com a rotina intensa do trabalho. Lacombe (2018) complementa que ambientes colaborativos e sem conflitos desnecessários promovem a eficiência e a satisfação dos funcionários, o que foi claramente percebido nas respostas coletadas.

Outro ponto observado nas respostas foi o desejo por benefícios e estabilidade financeira. Muitos colaboradores mencionaram que incentivos como vale-alimentação, plano de saúde e reajuste anual seriam formas simples e eficazes de valorização. Isso reforça o que Fernandes (2014) afirma sobre a importância de equilibrar bem-estar e rendimento para garantir a qualidade de vida no trabalho.

De modo geral, a análise revelou que o clima organizacional positivo tem impacto direto na produtividade. Funcionários que se sentem respeitados, ouvidos e reconhecidos tendem a se envolver mais com as metas e a executar suas funções com mais empenho. Já quando há falhas na comunicação, ausência de reconhecimento e excesso de cobranças, o desempenho cai e o ambiente se torna mais tenso. Assim, o estudo confirma a hipótese de que um bom clima organizacional estimula o comprometimento, melhora o rendimento e fortalece a relação entre empresa e colaborador.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar a influência do clima organizacional na produtividade dos colaboradores, utilizando o modelo de Coda e Bergamini (1997) como base de análise. A partir dos resultados obtidos, foi possível constatar que o ambiente de trabalho exerce forte impacto sobre o desempenho, o comportamento e a motivação dos funcionários. A pesquisa revelou que o clima é, em sua maioria, positivo, demonstrando que o relacionamento interpessoal e o

ambiente de convivência são aspectos fundamentais para o bom funcionamento da empresa.

De modo geral, observou-se que os colaboradores valorizam a amizade, o respeito e o apoio mútuo entre os colegas. Esse espírito de equipe foi apontado como o principal fator que mantém o clima organizacional saudável e produtivo. Ambientes onde há cooperação e leveza nas relações tendem a apresentar melhores resultados, uma vez que a confiança e a colaboração reduzem conflitos e aumentam o engajamento. Essa constatação reforça a importância de práticas que estimulem o trabalho em equipe e o sentimento de pertencimento.

Por outro lado, os resultados também indicaram a necessidade de melhorias nos aspectos relacionados à liderança e ao reconhecimento profissional. Muitos colaboradores destacaram que sentem falta de escuta ativa, retorno sobre o desempenho e incentivos que valorizem seu esforço. A ausência de feedbacks e de reconhecimento enfraquece o engajamento e pode comprometer a motivação, o que, a longo prazo, afeta diretamente a produtividade. Isso confirma o que Chiavenato (2019) e Coda (1993) já apontavam: o reconhecimento é um dos pilares da satisfação no trabalho.

Outro ponto que merece atenção é a comunicação entre chefia e funcionários. Embora as trocas entre os colegas sejam vistas como positivas, alguns participantes relataram dificuldades em compreender orientações vindas da liderança. A falta de clareza pode gerar ruídos, retrabalho e sensação de desorganização. Portanto, investir em uma comunicação mais direta e transparente é fundamental para manter o alinhamento das tarefas e fortalecer a confiança entre as partes.

A análise também mostrou que o significado do trabalho tem papel essencial no clima organizacional. Os colaboradores reconhecem a importância de suas funções e entendem que suas atividades contribuem para o sucesso do negócio. Essa percepção é extremamente positiva, pois, conforme defendem Bergamini e Beraldo (2012), o engajamento nasce quando o trabalhador enxerga propósito e valor em suas tarefas. Assim, manter esse sentimento deve ser uma das prioridades da gestão.

Outro ponto relevante observado nesta pesquisa é o impacto direto do clima organizacional sobre a produtividade. As respostas, tanto quantitativas quanto qualitativas, mostraram que os colaboradores produzem mais quando o ambiente é leve, respeitoso e organizado. A boa convivência e o espírito de cooperação se destacaram como elementos que reduzem o estresse e tornam as tarefas diárias mais eficientes. Isso confirma a relação proposta por Bergamini e Beraldo (2012), que defendem que o desempenho individual está intimamente ligado à percepção de bem-estar no ambiente de trabalho.

Além disso, a análise das respostas abertas reforça que fatores simples, como a boa comunicação e o reconhecimento, exercem grande influência sobre a motivação e o engajamento. Mesmo pequenas ações, como elogiar um bom desempenho, oferecer retorno construtivo e reconhecer o esforço diário, foram citadas pelos colaboradores como práticas que aumentariam a satisfação no trabalho. Fernandes (2014) destaca que essas atitudes fortalecem o vínculo emocional entre funcionário e empresa, criando um ciclo positivo de dedicação e produtividade.

Outro aspecto importante é a questão dos benefícios e incentivos financeiros, mencionados com frequência nas respostas qualitativas. Muitos colaboradores associaram o reconhecimento financeiro à valorização profissional e ao sentimento de justiça dentro da empresa. Esse ponto reforça a importância de políticas que contemplem benefícios acessíveis, como vale-alimentação, plano de saúde e bonificações simbólicas, que podem aumentar a motivação e reduzir a rotatividade.

O estudo também evidenciou que a liderança tem papel central na formação e manutenção do clima organizacional. A percepção de cobrança excessiva e de pouca escuta ativa mostra que ainda há espaço para o desenvolvimento de uma gestão mais participativa e empática. Chiavenato (2017) defende que o líder deve atuar como um facilitador, orientando e apoiando a equipe de forma equilibrada, pois isso influencia diretamente o bem-estar e o desempenho coletivo.

Conclui-se, portanto, que a produtividade está intimamente ligada à qualidade das relações e à forma como a empresa conduz sua gestão de pessoas. Ambientes marcados por respeito, reconhecimento e diálogo tendem a apresentar melhor desempenho e maior engajamento entre os colaboradores. Por outro lado, falhas na

comunicação e ausência de reconhecimento minam a motivação e reduzem o rendimento das equipes.

Dessa forma, recomenda-se que a empresa invista em ações contínuas de desenvolvimento da liderança, com foco em escuta ativa e valorização do colaborador. Também é fundamental criar espaços para diálogo, feedbacks periódicos e reconhecimento dos esforços diários. Tais medidas não exigem altos investimentos, mas trazem resultados significativos para a motivação e a produtividade da equipe.

Por fim, os resultados obtidos confirmam a hipótese inicial desta pesquisa: um clima organizacional positivo contribui diretamente para o aumento da produtividade e da satisfação dos colaboradores. O ambiente de trabalho não é apenas um espaço físico, mas um conjunto de relações e percepções que influenciam profundamente o comportamento humano e o desempenho profissional.

Em síntese, manter um clima saudável, baseado em respeito, empatia e reconhecimento, é essencial para qualquer organização que deseje crescer de forma sustentável. A partir deste estudo, fica evidente que investir nas pessoas é o caminho mais eficaz para garantir a continuidade e o sucesso da empresa no longo prazo.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. A expansão do conceito de QVT: do estresse à qualidade total. *Rausp*, São Paulo, 2015.

BANOV, Márcia Regina. Recrutamento, seleção e competências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. Avaliação de desempenho humano na empresa. 4. ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. (Org.). Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. 6. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2019.

CODA, Roberto. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. *Boletim Administração em Pauta*, suplemento da *Revista de Administração*, São Paulo: IA-USP, n. 75, dez. 1993.

CONTE, Osmar Antonio (Org.). Gestão de pessoas: produções científicas – volume 1. Toledo: Fasul, 2013. Disponível em: <https://www4.fag.edu.br/editora-fasul/e-books/livro31.pdf>. Acesso em: 11 set. 2025.

FERNANDES, E. Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 2014.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LACOMBE, Francisco. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2018.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Introdução à administração. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MOURA, Milena Peixoto de; MARINHO, Hildete Pereira de Melo. Relação entre o clima organizacional e a produtividade no setor público. *Revista Produção*, São Paulo, v. 23, n. 3, p. 595–605, 2013. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/>. Acesso em: 10 set. 2025.

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