



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA**  
**CAMPUS JOÃO PESSOA**  
**COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA DISTRIBUIDORA DE OPME:**  
**PERCEPÇÕES DE ENGAJAMENTO, SATISFAÇÃO E VALORIZAÇÃO HUMANA**

**JOHNNY MALTUS DE SOUZA RODRIGUES**

**João Pessoa**  
**2025**

**JOHNNY MALTUS DE SOUZA RODRIGUES**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA DISTRIBUIDORA DE OPME:  
PERCEPÇÕES DE ENGAJAMENTO, SATISFAÇÃO E VALORIZAÇÃO  
HUMANA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel em **Administração.**

**Orientadora:** Andreia Cavalcanti de Oliveira

**João Pessoa  
2025**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *Campus* João Pessoa

R696c      Rodrigues, Johnny Maltus de Souza.

Clima organizacional em uma distribuidora de OPME :  
percepções de engajamento, satisfação e valorização humana /  
Johnny Maltus de Souza Rodrigues. – 2025.

62 f. : il.

TCC (Graduação – Curso Superior de Bacharelado em  
Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba /  
Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2025.

Orientação: Prof<sup>a</sup> Andreia Cavalcanti de Oliveira.

1. Clima organizacional. 2. Engajamento. 3. Valorização  
humana. I. Título.

CDU 005.32(043)

∴ Bibliotecária responsável: Lucrecia Camilo de Lima – CRB 15/132



**INSTITUTO FEDERAL**  
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA

COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - CAMPUS JOÃO PESSOA

AVALIAÇÃO 40/2025 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/IP/REITORIA/IFPB

Em 20 de agosto de 2025.

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**JOHNNY MALTUS DE SOUZA RODRIGUES**

Matrícula 20201460093

### **CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA DISTRIBUIDORA DE OPME: PERCEÇÕES DE ENGAJAMENTO, SATISFAÇÃO E VALORIZAÇÃO HUMANA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em **18/08/2025** no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Resultado: APROVADO**

João Pessoa, **18** de agosto de 2025.

**BANCA EXAMINADORA:**

*(assinaturas eletrônicas via SUAP)*

**Andreia Cavalcanti de Oliveira (IFPB)**

Orientador(a)

**Herbert José Cavalcanti de Souza (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

## Angelica Cavalcanti Teixeira (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Andreia Cavalcanti de Oliveira, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 20/08/2025 21:20:33.
- **Angelica Cavalcanti Teixeira, PROFESSOR DE ENSINO SUPERIOR NA ÁREA DE ORIENTAÇÃO EDUCACIONAL**, em 22/08/2025 15:28:52.
- **Herbert Jose Cavalcanti de Souza, COORDENADOR(A) DE CURSOS - FUC1 - UA5-JP**, em 25/08/2025 14:15:13.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 18/08/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 751154  
Verificador: 222fbb94b8  
Código de Autenticação:



**NOSSA MISSÃO:** Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

**VALORES E PRINCÍPIOS:** Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

## AGRADECIMENTOS

**A Deus**, fonte inesgotável de sabedoria, força e proteção, agradeço por ter me concedido saúde, discernimento e perseverança para enfrentar todos os desafios ao longo desta caminhada. Sua presença foi essencial em cada etapa dessa jornada acadêmica.

**À minha família**, meu alicerce e maior motivação, expresso minha mais profunda gratidão pelo amor incondicional, apoio constante e palavras de encorajamento nos momentos difíceis. Sem vocês, essa conquista não teria o mesmo significado.

**Aos meus amigos da universidade**, que tornaram essa trajetória mais leve e significativa, agradeço a parceria, companheirismo e troca de aprendizados ao longo desses anos. Cada conversa, risada e desafio compartilhado foi fundamental para meu crescimento pessoal e profissional.

**Aos professores**, que com dedicação e compromisso transmitiram não apenas conhecimento técnico, mas também valores e experiências que levarei para a vida toda. Cada ensinamento foi essencial para a construção deste trabalho e da profissional que me tornei.

**A todos que**, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste TCC, deixo aqui o meu sincero muito obrigado.

## RESUMO

Este estudo analisou o clima organizacional de uma distribuidora de OPME, buscando compreender as percepções dos colaboradores quanto ao engajamento, satisfação no trabalho e valorização humana. Utilizando a metodologia do Great Place to Work (GPTW), foram avaliadas dimensões como ambiente de trabalho, respeito, imparcialidade, camaradagem, orgulho e credibilidade, por meio de questionários aplicados a todos os 73 colaboradores ativos. A pesquisa revelou um índice geral de satisfação e engajamento de 86%, destacando pontos positivos como o ambiente saudável, relações de respeito e orgulho pela empresa. Entretanto, foram identificados desafios, incluindo a necessidade de fortalecimento da liderança, melhoria na comunicação interna, reconhecimento e valorização profissional, além de ajustes na infraestrutura. Como resposta, a empresa já implementou ações como a reestruturação de cargos e salários, a criação de uma “Academia de Líderes” e melhorias nos uniformes, apresentando recomendações adicionais para programas de reconhecimento, participação nos lucros e fortalecimento da cultura organizacional. O estudo contribui para a compreensão dos fatores que sustentam o engajamento e a satisfação, oferecendo diretrizes para uma gestão de pessoas mais estratégica e humanizada.

**Palavras-chave:** Clima organizacional; Engajamento; Valorização humana.

## ABSTRACT

This study analyzed the organizational climate of an OPME (Orthoses, Prostheses, and Special Materials) distribution company, aiming to understand employees' perceptions regarding engagement, job satisfaction, and human appreciation. Using the *Great Place to Work* (GPTW) methodology, dimensions such as work environment, respect, fairness, camaraderie, pride, and credibility were assessed through questionnaires applied to all 73 active employees. The survey revealed an overall satisfaction and engagement rate of 86%, highlighting positive aspects such as a healthy work environment, respectful relationships, and pride in the company. However, challenges were identified, including the need to strengthen leadership, improve internal communication, enhance recognition and professional appreciation, and adjust infrastructure. In response, the company has implemented initiatives such as restructuring positions and salaries, creating a "Leadership Academy," and improving uniforms, while also presenting further recommendations for recognition programs, profit-sharing, and strengthening organizational culture. The study contributes to understanding the factors that sustain engagement and satisfaction, offering guidelines for more strategic and human-centered people management.

**Keywords:** Organizational climate; Engagement; Human appreciation.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EPI	Equipamento de Proteção Individual
GPTW	<i>Great Place to Work</i>
IFPB	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
LNT	Levantamento de Necessidades de Treinamento
OPME	Órteses, Próteses e Materiais Especiais
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
RH	Recursos Humanos
TI	Tecnologia da Informação
UWES	<i>Utrecht Work Engagement Scale</i>

## LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1 - Distribuição das Respostas .....	34
Gráfico 2 - Faixa Etária .....	34
Gráfico 3 – Área .....	35
Gráfico 4 – Sexo .....	36
Gráfico 5 - Nível Hierárquico .....	36
Gráfico 6 - Ambiente de Trabalho .....	38
Gráfico 7 – Respeito .....	40
Gráfico 8 – Imparcialidade .....	42
Gráfico 9 – Camaradagem .....	44
Gráfico 10 – Orgulho .....	46
Gráfico 10 – Credibilidade .....	48

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Escala de classificação utilizada na pesquisa .....	32
--	----

## SUMÁRIO

1-INTRODUÇÃO .....	13
REFERENCIAL TEÓRICO .....	16
2.1 Metodologia do Great Place to Work (GPTW) .....	16
2.1.2 pilares do GPTW .....	17
2.2 Ambiente de Trabalho e Seus Impactos .....	18
2.3 Engajamento Organizacional .....	18
2.3.1 Bem-Estar no Trabalho como Fator Estratégico de Engajamento .....	20
2.4 Retenção de Talentos .....	21
2.5 Integração entre Engajamento, Produtividade, Retenção e Bem-Estar .....	22
2.6 Teorias Motivacionais aplicadas .....	24
2.6.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	24
2.6.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg: Um Olhar Sobre o Que Realmente Motiva.....	26
3. METODOLOGIA .....	29
3.1 Tipo de Pesquisa .....	29
3.2 População e Amostra .....	29
3.3 Instrumento de Coleta de Dados .....	29
3.4 Procedimentos de Coleta de Dados .....	30
3.5 Método de Análise de Dados .....	30
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	32
4.1 Perfil dos Participantes .....	33
4.2.1 Ambiente de Trabalho – Índice de Satisfação Geral .....	37
4.2.2 Respeito – Índice de Satisfação Geral .....	38
4.2.3 Imparcialidade – Índice de Satisfação Geral .....	41
4.2.4 Camaradagem – Índice de Satisfação Geral .....	43
4.2.5 Orgulho – Índice de Satisfação Geral .....	45
4.2.6 Credibilidade – Índice de Satisfação Geral .....	47
4.3 Análise Qualitativa das Opiniões dos Colaboradores .....	49
4.3.1 Pontos Positivos Mais Frequentes .....	49
4.3.1.1 Ambiente de trabalho saudável .....	49
4.3.1.2 Orgulho e motivação .....	50
4.3.1.3 Clima de respeito e colaboração .....	50

4.3.2 Pontos de Melhoria Mais Relevantes .....	50
4.3.2.1 Liderança e gestão de pessoas .....	51
4.3.2.2 Reconhecimento e valorização .....	51
4.3.2.3 Cultura organizacional e relacionamentos internos .....	51
4.3.2.4 Comunicação interna .....	51
4.3.2.5 Infraestrutura e suporte operacional .....	52
4.4.3 Sugestões Frequentes .....	52
4.4 Recomendações para continuidade e evolução .....	56
7. CONCLUSÃO .....	58
REFERÊNCIAS .....	61

## 1- INTRODUÇÃO

O engajamento e a satisfação no trabalho são temas centrais nas discussões atuais sobre gestão de pessoas, especialmente em um contexto organizacional marcado pela crescente competitividade e pela necessidade de inovação. Em um cenário onde as organizações buscam não apenas a maximização dos resultados financeiros, mas também a criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo, entender os fatores que influenciam o engajamento e a satisfação dos colaboradores se torna fundamental. Nesse contexto, a nossa empresa realizou recentemente uma pesquisa de engajamento, com o objetivo de captar as percepções dos colaboradores sobre seu ambiente de trabalho e suas experiências profissionais. Este estudo visa analisar os resultados dessa pesquisa, identificando os pontos positivos e negativos, e desenvolver um plano de ação que promova a satisfação e o engajamento contínuo.

O conceito de engajamento dos colaboradores vai além do simples cumprimento das tarefas atribuídas. Ele reflete o envolvimento ativo dos colaboradores nas atividades laborais, manifestando-se através da motivação, da dedicação e do bem-estar no ambiente de trabalho. De acordo com Schaufeli e Bakker (2004), o engajamento pode ser caracterizado por três dimensões principais: vigor, dedicação e absorção. O vigor refere-se à energia e ao entusiasmo que os colaboradores trazem para seu trabalho, enquanto a dedicação é a disposição de se comprometer com as metas e objetivos da organização. Por último, a absorção indica a capacidade de estar completamente imerso nas atividades, levando a um estado de foco e produtividade. Essas dimensões contribuem para um estado positivo do trabalhador, que, por sua vez, influencia os resultados organizacionais (Bakker *et al.*, 2008).

Por outro lado, a satisfação no trabalho é um fenômeno complexo, relacionado à percepção dos colaboradores sobre diversos fatores que compõem sua experiência profissional. Fatores como reconhecimento, oportunidades de crescimento, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e clima organizacional desempenham um papel crucial na formação da satisfação dos colaboradores. Estudos realizados por Harter *et al.* (2002) e Locke (1976) indicam que ambientes de trabalho que promovem a satisfação contribuem para um maior comprometimento e produtividade, além de reduzir índices de absenteísmo e turnover. A satisfação dos colaboradores não

apenas afeta a produtividade, mas também está intimamente ligada à qualidade do atendimento ao cliente, uma vez que colaboradores satisfeitos tendem a oferecer uma experiência mais positiva aos consumidores.

Em um ambiente de trabalho em constante transformação, impulsionado por novas tecnologias e modelos de negócio, as organizações se deparam com o desafio de criar condições que fomentem o engajamento e a satisfação. A competitividade crescente exige que as empresas desenvolvam práticas que promovam o bem-estar dos colaboradores, a fim de garantir a retenção de talentos. A literatura aponta que organizações com altos níveis de engajamento e satisfação tendem a apresentar melhores resultados financeiros, refletindo a importância estratégica desses elementos para o sucesso organizacional (Saks, 2006). Além disso, um ambiente de trabalho positivo está fortemente associado à saúde mental dos trabalhadores, contribuindo para a redução dos níveis de estresse e burnout, problemas que têm se tornado cada vez mais comuns no ambiente corporativo (Maslach *et al.*, 2008).

Práticas de reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e um ambiente de trabalho que valoriza a autonomia e a colaboração são essenciais para estimular o engajamento e a satisfação dos colaboradores (Bakker *et al.*, 2008). O reconhecimento, por exemplo, não se restringe apenas a recompensas monetárias, mas inclui a valorização do esforço e das conquistas dos colaboradores, contribuindo para o fortalecimento do vínculo entre o trabalhador e a organização. Da mesma forma, oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal é uma estratégia que não apenas beneficia os colaboradores, mas também agrega valor à organização ao desenvolver competências essenciais para enfrentar os desafios do mercado.

Compreender os fatores que influenciam o engajamento e a satisfação no trabalho é, portanto, um passo crucial para o desenvolvimento de estratégias eficazes que promovam um ambiente organizacional saudável, produtivo e inovador. A implementação de políticas que priorizem o bem-estar dos colaboradores, aliada à criação de uma cultura organizacional que valorize a participação e o feedback, pode resultar em ganhos significativos tanto para os indivíduos quanto para a organização como um todo. Assim, este estudo busca aprofundar a discussão sobre o engajamento e a satisfação no trabalho, examinando os resultados da pesquisa realizada e as práticas que podem ser adotadas para promover um ambiente de

trabalho que não apenas atenda às necessidades dos colaboradores, mas também impulse o desempenho organizacional em um cenário em constante mudança.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Analisar o clima organizacional de uma distribuidora de OPME a partir das percepções dos colaboradores, com ênfase nos níveis de engajamento, satisfação no trabalho e práticas de valorização humana.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

Identificar as práticas organizacionais percebidas como positivas pelos colaboradores, destacando aquelas que promovem o engajamento e fortalecem o vínculo com a distribuidora de OPME.

Analisar os aspectos negativos do clima organizacional apontados pelos colaboradores, investigando suas causas e os impactos na motivação e na satisfação no trabalho.

Propor recomendações baseadas nas necessidades e expectativas dos colaboradores, visando aprimorar o clima organizacional e aumentar os níveis de engajamento e valorização humana.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de um ambiente de trabalho positivo e engajador é amplamente explorado no estudo de gestão de pessoas, com diversas teorias e modelos que ajudam a entender os fatores que influenciam a satisfação e o engajamento dos colaboradores (Chiavenato, 2014; Robbins *et al.*, 2019). Um dos principais frameworks utilizados para avaliar e promover a qualidade do ambiente de trabalho é o modelo do Great Place to Work (GPTW), que se baseia em pilares fundamentais que orientam a construção de uma cultura organizacional saudável (Great Place to Work, 2023).

### 2.1 Metodologia do Great Place to Work (GPTW)

O Great Place to Work (GPTW) é conhecido mundialmente por avaliar o clima organizacional das empresas e incentivar práticas que promovam um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. A metodologia usada por eles é baseada em dois pilares principais: a percepção dos próprios colaboradores e as práticas de gestão adotadas pela organização (Great Place to Work, 2023).

Essa forma de avaliação foi desenvolvida por Robert Levering, um dos fundadores do instituto, que partiu da ideia de que um excelente lugar para trabalhar é, acima de tudo, aquele em que há confiança entre as pessoas — especialmente entre líderes e liderados. A partir disso, a metodologia passou a considerar aspectos como credibilidade, respeito e imparcialidade (ligados à liderança), além de orgulho e camaradagem, que envolvem a equipe e o ambiente de trabalho em geral.

Além do GPTW, autores como Chiavenato (2014) e Dutra (2012) também defendem a importância de práticas de gestão que estejam voltadas para o bem-estar dos colaboradores, pois isso influencia diretamente no desempenho, na motivação e na permanência dos profissionais na empresa.

Por isso, essa metodologia não serve apenas para uma avaliação pontual, mas também como uma ferramenta importante para a gestão estratégica de pessoas, já que permite identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria dentro da organização.

### 2.1.2 pilares do GPTW

Considerando que a qualidade do ambiente de trabalho depende de múltiplos fatores interligados, o Great Place to Work (GPTW) propõe um conjunto de dimensões fundamentais, denominadas pilares, que mensuram e orientam práticas capazes de fortalecer a cultura organizacional. Esses pilares avaliam aspectos essenciais para a construção de um ambiente onde a confiança entre líderes e colaboradores seja sólida, o respeito mútuo prevaleça, a imparcialidade nas oportunidades seja garantida, o orgulho pelo trabalho realizado seja estimulado e a camaradagem promova relações interpessoais saudáveis. Juntos, esses critérios formam a base para o engajamento dos colaboradores e a criação de ambientes mais saudáveis, produtivos e alinhados com as melhores práticas de gestão de pessoas, contribuindo para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Entre esses pilares, destacam-se:

a) Credibilidade – Refere-se à confiança nas lideranças e à comunicação transparente dentro da organização. A credibilidade é essencial para construir um ambiente de trabalho em que os colaboradores se sintam valorizados e respeitados (Great Place to Work, 2023).

b) Respeito – Relacionado ao reconhecimento e valorização dos colaboradores, considerando suas contribuições e promovendo um ambiente inclusivo e diversificado (Great Place to Work, 2023).

c) Imparcialidade – Diz respeito à equidade nas relações de trabalho, garantindo que todos os colaboradores tenham acesso igual a oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento, independentemente de suas diferenças (Great Place to Work, 2023).

d) Orgulho – Envolve o sentimento de pertencimento à organização e a valorização do trabalho realizado. Colaboradores que se orgulham de sua empresa tendem a ser mais engajados e comprometidos (Great Place to Work, 2023).

e) Camaradagem – Destaca a importância das relações interpessoais e do trabalho em equipe. Ambientes que promovem a camaradagem facilitam a colaboração e o suporte entre os colaboradores (Great Place to Work, 2023).

Esses pilares são interdependentes e, juntos, formam a base para um ambiente de trabalho que estimula o engajamento, a confiança e a satisfação dos colaboradores.

## 2.2 Ambiente de Trabalho e Seus Impactos

O ambiente de trabalho é um fator determinante para a satisfação, produtividade e bem-estar dos colaboradores. De acordo com Spector (2008), o ambiente organizacional engloba aspectos físicos, sociais e psicológicos que impactam diretamente o comportamento dos funcionários e sua percepção sobre a empresa, são eles:

a) Aspectos físicos: incluem a infraestrutura, ergonomia, iluminação, temperatura e ruído no local de trabalho, que podem influenciar diretamente o desempenho e a saúde dos colaboradores (Dul *et al.*, 2011).

b) Aspectos sociais: dizem respeito à interação entre colegas, qualidade das relações interpessoais, suporte da liderança e cultura organizacional, fatores que desempenham um papel fundamental no engajamento e na retenção de talentos (Robbins *et al.*, 2019).

c) Aspectos psicológicos: referem-se à percepção de segurança psicológica, autonomia, reconhecimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, que afetam diretamente a motivação e a satisfação no trabalho (Edmondson, 1999).

Um ambiente de trabalho positivo fomenta o engajamento, diminui a rotatividade e eleva o desempenho organizacional. Referenciais como o modelo Great Place to Work (GPTW) e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg destacam a relevância de atender às necessidades fundamentais dos colaboradores e proporcionar um ambiente motivador que favoreça o desenvolvimento profissional. Organizações que priorizam a melhoria do clima laboral tendem a contar com equipes mais produtivas, satisfeitas e alinhadas aos objetivos estratégicos (Bakker & Demerouti, 2007).

## 2.3 Engajamento Organizacional

O engajamento organizacional é um dos conceitos mais discutidos dentro da gestão de pessoas nas últimas décadas, especialmente por estar diretamente ligado à produtividade, ao bem-estar e à retenção dos colaboradores. Diferente da simples satisfação ou motivação pontual, o engajamento representa uma relação emocional, cognitiva e comportamental entre o indivíduo e o seu trabalho.

Schaufeli *et al.* (2002) definem o engajamento como um estado positivo e duradouro relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Esse modelo, chamado de Utrecht Work Engagement Scale (UWES), se tornou referência internacional para mensuração do engajamento. Complementando essa ideia, Bakker *et al.* (2008), por meio do Modelo Demanda-Recursos (JD-R), mostram que o engajamento é impulsionado por fatores como autonomia, suporte da liderança, oportunidades de crescimento e equilíbrio entre demandas e recursos disponíveis.

Por outro lado, Kahn (1990), considerado o precursor do conceito moderno de engajamento, propõe uma abordagem mais subjetiva. Para ele, o engajamento acontece quando o colaborador consegue “trazer a si mesmo por completo” para o desempenho de seu papel — ou seja, quando há conexão entre identidade pessoal e trabalho. Essa perspectiva destaca a importância do significado do trabalho e das relações sociais na experiência do colaborador.

A Gallup (2020), em um estudo global sobre engajamento, mostra que apenas 20% dos colaboradores no mundo se sentem verdadeiramente engajados no trabalho. Esse dado revela uma desconexão generalizada entre as organizações e seus profissionais — um alerta importante sobre a forma como o trabalho tem sido estruturado. A mesma pesquisa aponta que equipes com altos índices de engajamento apresentam 21% mais lucratividade, 41% menos absenteísmo e até 59% menos rotatividade.

Outros autores reforçam essa visão estratégica. Macey *et al.* (2008) diferenciam o engajamento como estado psicológico (energia, envolvimento, eficácia) e como comportamento (proatividade, persistência, inovação), sugerindo que ambos precisam estar presentes. Já Saks (2006) propõe que existem diferentes níveis de engajamento — com a tarefa, com a equipe e com a organização —, e que fatores como justiça organizacional e reconhecimento influenciam diretamente esses níveis.

A liderança também exerce papel central nesse processo. Segundo Zenger *et al.* (2012), líderes inspiradores conseguem multiplicar o nível de engajamento dos

seus liderados, especialmente quando adotam uma postura de escuta ativa, valorização e apoio. Isso se conecta com a teoria de Deci *et al.*(2000), que aponta que a motivação autêntica — que alimenta o engajamento — surge quando as necessidades de autonomia, competência e pertencimento são atendidas.

Do ponto de vista das organizações, engajamento não pode ser tratado como uma ação pontual ou uma “campanha interna”. Trata-se de uma construção contínua, que envolve cultura, propósito claro e políticas alinhadas com o cuidado com as pessoas. Para Maslach *et al.*(2016), a principal barreira ao engajamento nas empresas modernas é o esgotamento (burnout), causado por ambientes tóxicos, excesso de carga e ausência de reconhecimento. Eles defendem que o engajamento é o oposto direto do burnout — ou seja, promovê-lo é uma forma de prevenção.

No contexto atual de mudanças rápidas, trabalho remoto e novas gerações no mercado, o engajamento se torna ainda mais desafiador. Estudos como o de Garton *et al.* (2017) apontam que muitas organizações perdem até 20% da produtividade por falta de foco e alinhamento estratégico. Nesse cenário, criar um ambiente em que os colaboradores se sintam valorizados, ouvidos e com espaço para se desenvolverem é não apenas uma vantagem competitiva, mas uma necessidade para a sustentabilidade do negócio.

Diante de tudo isso, fica evidente que o engajamento deve ser visto como um fator estratégico e multifacetado, que exige ações integradas, lideranças preparadas e uma cultura centrada nas pessoas.

### 2.3.1 Bem-Estar no Trabalho como Fator Estratégico de Engajamento

Cuidar do bem-estar no ambiente de trabalho não é apenas uma questão de saúde, mas também uma estratégia para manter o engajamento em alta e garantir a sustentabilidade das equipes no médio e longo prazo. O bem-estar envolve fatores físicos, emocionais e sociais, e influencia diretamente na motivação das pessoas. Como mostram Danna *et al.*(1999), quando a empresa promove qualidade de vida, o nível de engajamento dos colaboradores tende a aumentar.

Organizações que oferecem ambientes seguros, relações interpessoais saudáveis, flexibilidade e estímulo à saúde mental conseguem melhorar a experiência do colaborador de forma significativa. Ryan *et al.*(2001), por meio da Teoria da

Autodeterminação, destacam três pontos essenciais para isso: autonomia, competência e relacionamentos saudáveis. Esses fatores ajudam a construir um ambiente de trabalho que dá espaço para que as pessoas se expressem, desenvolvam suas habilidades e criem conexões genuínas.

O resultado é um colaborador mais presente, motivado e envolvido com os objetivos da empresa. Além disso, ambientes que priorizam o bem-estar contribuem para a redução de afastamentos por problemas emocionais, absenteísmo e até mesmo processos trabalhistas. Em resumo, investir no bem-estar é investir na longevidade e na qualidade do desempenho organizacional.

## 2.4 Retenção de Talentos

Falar sobre retenção de talentos na atualidade é quase obrigatório quando se pensa em gestão de pessoas. As empresas vivem em um cenário cada vez mais competitivo, em que atrair bons profissionais já é difícil — e manter esses talentos se tornou ainda mais desafiador. Tenho percebido que, mais do que salário, os colaboradores procuram ambientes onde se sintam respeitados, escutados e onde haja possibilidades reais de crescimento.

Cascio (2006) já alertava que a alta rotatividade nas organizações gera impactos que vão além dos custos financeiros. Quando um colaborador sai, leva com ele não apenas conhecimento técnico, mas também vínculos que construiu ao longo do tempo, o que afeta diretamente a cultura organizacional e o funcionamento de equipes inteiras.

O vínculo entre colaborador e empresa é construído todos os dias, e pequenas ações fazem muita diferença. Kahn (1990) reforça isso ao dizer que pessoas que se sentem valorizadas, ouvidas e alinhadas com a cultura da empresa tendem a permanecer por mais tempo. E não é difícil entender o porquê: quando alguém percebe que seu trabalho tem significado, que suas ideias são levadas em consideração e que há espaço para crescer, naturalmente vai se engajar mais e desejar ficar.

Outro ponto essencial é o cuidado com a experiência do colaborador. Isso envolve desde a forma como ele é acolhido na admissão até como é tratado no dia a dia. Ter líderes preparados, processos transparentes e práticas que promovam bem-

estar e desenvolvimento profissional contribuem diretamente para o sentimento de pertencimento.

Empresas que enxergam o colaborador como parte estratégica do negócio, e não apenas como um número, conseguem construir ambientes mais saudáveis e duradouros. Além disso, práticas como reconhecimento frequente, comunicação aberta, planos de carreira e incentivo à formação contínua ajudam a fortalecer esse vínculo.

No fim das contas, reter talentos não se resume a “segurar” alguém na empresa, mas a criar um ambiente onde as pessoas queiram permanecer. E isso só é possível com uma gestão que realmente valorize o ser humano, esteja aberta ao diálogo e tenha compromisso com o desenvolvimento mútuo — do profissional e da própria organização.

## 2.5 Integração entre Engajamento, Produtividade, Retenção e Bem-Estar

Quando se fala em gestão de pessoas, é essencial entender que engajamento, produtividade, retenção e bem-estar não são conceitos isolados, mas sim partes de um sistema interdependente que define o desempenho humano dentro das organizações. Esses quatro pilares se alimentam mutuamente — positiva ou negativamente — dependendo do ambiente organizacional, das relações interpessoais e da forma como o trabalho é estruturado.

Um colaborador engajado é alguém que se sente emocionalmente conectado com seu trabalho, com a equipe e com o propósito da organização. Esse tipo de conexão não apenas melhora o desempenho, mas também aumenta a sensação de pertencimento e a satisfação pessoal. Como consequência, há uma tendência natural à maior produtividade, pois o colaborador deixa de apenas “cumprir tarefas” e passa a se envolver ativamente nos resultados. Isso gera reconhecimento, reforça a motivação interna e reduz consideravelmente a intenção de saída, favorecendo a retenção de talentos.

No entanto, esse ciclo positivo depende diretamente de fatores que sustentam o bem-estar no trabalho. Sem saúde física e emocional, nenhum grau de engajamento é suficiente para sustentar a produtividade no longo prazo. O bem-estar é a base que

permite ao colaborador lidar com os desafios do dia a dia sem entrar em esgotamento. E essa base precisa ser construída com intencionalidade pela organização.

Para compreender esse processo de forma mais profunda, é importante citar o Modelo Demanda-Recurso, desenvolvido por Bakker *et al.*(2008). Esse modelo propõe que o nível de engajamento e de saúde ocupacional de um colaborador depende do equilíbrio entre as demandas do trabalho (como pressão por resultados, sobrecarga, prazos apertados, exigências emocionais) e os recursos disponíveis (apoio da liderança, autonomia, feedback, reconhecimento, propósito, clima organizacional, estrutura adequada, oportunidades de crescimento, entre outros).

Segundo esse modelo, quando os recursos são escassos e as demandas são altas, o colaborador tende ao estresse crônico, à frustração e, em casos mais graves, ao burnout. Já quando os recursos são adequados ou abundantes em relação às demandas, o resultado é o aumento do engajamento, da energia e da motivação. É nesse equilíbrio que se encontram as condições ideais para a produtividade sustentável.

Além disso, empresas que priorizam esse tipo de equilíbrio conseguem reduzir a rotatividade, pois constroem um ambiente onde as pessoas querem permanecer. A retenção, nesse contexto, não é apenas uma consequência de políticas de benefícios ou salários competitivos, mas sim do cuidado genuíno com as pessoas e da construção de relações de confiança.

Essa lógica se confirma também em pesquisas contemporâneas, como o relatório da Gallup (2020), que mostra que colaboradores altamente engajados apresentam uma redução de até 81% nos índices de absenteísmo e um aumento de até 23% na rentabilidade das equipes. Esses números reforçam que investir em bem-estar e engajamento não é apenas uma decisão ética, mas também estratégica.

Portanto, quando falamos em gestão estratégica de pessoas, não podemos mais tratar engajamento, produtividade, retenção e bem-estar como indicadores distintos em painéis separados. Eles fazem parte de uma mesma engrenagem, onde qualquer falha compromete o funcionamento do todo. Entender essa integração é o que permite à organização desenvolver políticas mais consistentes, humanas e eficazes — respeitando os limites individuais, promovendo saúde organizacional e, ao mesmo tempo, impulsionando resultados de forma sustentável.

## 2.6 Teorias Motivacionais aplicadas

### 2.6.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow

A teoria proposta por Abraham Maslow em 1943, apesar de antiga, continua extremamente relevante no ambiente corporativo atual. Ela parte do princípio de que os seres humanos possuem necessidades organizadas em forma de pirâmide, sendo que as mais básicas precisam ser satisfeitas antes que as mais elevadas se tornem uma motivação real. Essa hierarquia é dividida em cinco níveis: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais (ou de pertencimento), de estima e de autorrealização.

Quando observamos esse modelo sob a ótica da gestão de pessoas, percebemos claramente que, se a organização ignora as camadas inferiores da pirâmide, dificilmente conseguirá promover um engajamento autêntico ou um clima organizacional saudável. Não adianta esperar alto desempenho, inovação ou senso de dono de um colaborador que está inseguro quanto ao seu salário, teme ser demitido a qualquer momento ou trabalha em um ambiente tóxico, onde não há respeito ou comunicação clara. Por exemplo, colaboradores que recebem um salário abaixo do mercado e que enfrentam atrasos frequentes nos pagamentos dificilmente conseguirão se concentrar em metas de produtividade ou desenvolvimento pessoal. O foco dessas pessoas estará, inevitavelmente, em atender suas necessidades imediatas: pagar contas, garantir alimentação para suas famílias e preservar sua saúde física e mental.

A segunda camada, relacionada à segurança, vai além do financeiro. Envolve estabilidade no emprego, estrutura física adequada (como ergonomia no posto de trabalho), acesso a EPIs quando necessário, clareza nos processos e, principalmente, segurança psicológica — tema amplamente discutido atualmente. Quando um colaborador tem medo de errar porque sabe que será exposto publicamente ou punido de forma desproporcional, o ambiente se torna hostil. Isso bloqueia a criatividade, inibe a colaboração e mina o engajamento, mesmo entre profissionais experientes.

Ao subir mais um nível, entramos nas necessidades sociais, ou de pertencimento. Aqui, o papel da cultura organizacional e da liderança se torna ainda

mais evidente. Empresas que estimulam o espírito de equipe, que promovem a inclusão e que valorizam relações respeitadas entre os colegas criam um senso de comunidade. Sentir-se parte de algo maior, ter amigos no ambiente de trabalho, poder contar com o apoio dos colegas nos momentos difíceis — tudo isso eleva significativamente o comprometimento do profissional com a empresa.

Nas necessidades de estima, entram o reconhecimento, a valorização individual, as oportunidades de crescimento e o sentimento de ser útil e necessário. Um exemplo prático é quando a liderança reconhece publicamente o bom desempenho de um colaborador, valoriza suas ideias e o inclui em decisões relevantes. Esses pequenos gestos criam um sentimento de importância e aumentam a autoestima do profissional, fortalecendo o vínculo dele com a empresa.

Por fim, chegamos à autorrealização, o topo da pirâmide. Essa é a fase em que o colaborador não apenas está engajado, mas também encontra propósito em sua atuação. Ele entende o impacto do seu trabalho, sente-se realizado com os desafios que enfrenta e enxerga um caminho claro de evolução pessoal e profissional. Aqui, o papel da empresa é fornecer espaço e recursos para que o profissional se desenvolva, inove e contribua de maneira autêntica.

Gagné *et al.*(2005), por meio da Teoria da Autodeterminação, reforçam a importância da motivação intrínseca e mostram que ela é fortalecida quando há apoio à autonomia, competência e relacionamento. Ou seja, quanto mais a empresa oferece um ambiente onde o colaborador se sente capaz, livre para tomar decisões e conectado com os outros, mais ele se engaja de maneira natural, sem precisar de pressões externas.

Robbins *et al.*(2019) também afirmam que as organizações que investem no bem-estar integral do colaborador — físico, emocional, intelectual e social — são as que mais conseguem reter talentos e manter a motivação em alto nível. Isso porque essas empresas reconhecem que, antes de serem “recursos humanos”, as pessoas são humanas.

Um exemplo prático disso pode ser visto em empresas que oferecem não apenas plano de saúde e benefícios básicos, mas também programas de apoio psicológico, iniciativas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, incentivos à educação continuada e uma comunicação interna transparente. São ações como

essas que sinalizam ao colaborador: “Você é importante para nós em todas as suas dimensões”.

Portanto, aplicar a Hierarquia das Necessidades de Maslow no ambiente corporativo exige sensibilidade e estratégia. É olhar para o colaborador como um ser completo, com expectativas, sentimentos, vulnerabilidades e sonhos. E mais do que isso, é entender que a motivação e o desempenho só emergem de forma consistente quando há uma base sólida de cuidado, respeito e estrutura. Promover esse tipo de ambiente é um desafio real, mas essencial para qualquer organização que queira se destacar de maneira sustentável no cenário atual.

## 2.6.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg: Um Olhar Sobre o Que Realmente Motiva

A Teoria dos Dois Fatores, proposta por Frederick Herzberg (1959), representa um marco importante nos estudos sobre motivação no trabalho. O autor argumenta que os elementos que influenciam a satisfação e o desempenho profissional são divididos em dois grupos distintos: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Essa separação estabeleceu uma nova perspectiva para compreender o comportamento dos colaboradores dentro das organizações.

Os fatores higiênicos, também chamados de extrínsecos, incluem aspectos como remuneração, benefícios, políticas da empresa, condições físicas de trabalho e relações interpessoais. Tais fatores não geram motivação positiva quando presentes, mas sua ausência ou inadequação pode causar forte insatisfação no ambiente laboral (HERZBERG, 1966). Em outras palavras, trata-se de condições mínimas para o funcionamento saudável de uma equipe, mas que, sozinhas, não são capazes de promover engajamento ou alto desempenho. Por exemplo, um funcionário que recebe um salário adequado, mas trabalha em um ambiente desorganizado, sob uma liderança autoritária e sem perspectiva de crescimento, tende a apresentar queda em seu nível de comprometimento, mesmo diante da estabilidade financeira.

Já os fatores motivacionais, ou intrínsecos, relacionam-se ao conteúdo e à natureza do trabalho. Esses englobam o reconhecimento, a realização profissional, a autonomia, o desenvolvimento pessoal, a responsabilidade e o propósito da atividade exercida. Esses fatores, quando estimulados, são capazes de promover altos níveis de motivação e desempenho, uma vez que estão conectados diretamente à

satisfação com o trabalho em si (HERZBERG, 1959; 1966). Um exemplo prático pode ser observado em empresas que implementam programas de reconhecimento e planos de carreira estruturados: colaboradores que se sentem valorizados tendem a permanecer mais tempo na organização, além de apresentarem melhores indicadores de produtividade.

Complementando essa abordagem, Hackman *et al.*(1976) desenvolveram o Modelo das Características do Trabalho, que propõe que cinco dimensões centrais — variedade de habilidades, identidade da tarefa, significância do trabalho, autonomia e feedback — influenciam diretamente os estados psicológicos críticos dos indivíduos e, conseqüentemente, sua motivação, desempenho e satisfação no trabalho. Tarefas com alto grau de significância e autonomia, por exemplo, favorecem a internalização de metas organizacionais e geram maior senso de pertencimento e propósito entre os colaboradores.

Avanços mais recentes na área da psicologia organizacional, como os estudos de Deci, *et al.*(2017), fundamentados na Teoria da Autodeterminação, reforçam que ambientes que promovem autonomia, competência e vínculo são mais eficazes para estimular a motivação intrínseca. Esses elementos estão fortemente relacionados à satisfação com o trabalho e ao engajamento organizacional de longo prazo.

No campo da gestão de pessoas, tais achados vêm sendo integrados a metodologias modernas de diagnóstico e desenvolvimento organizacional. Ferramentas como o modelo Great Place to Work (GPTW) utilizam indicadores qualitativos e quantitativos para mapear os principais fatores que influenciam o clima organizacional e a motivação dos colaboradores. A articulação entre os fundamentos teóricos e as práticas organizacionais torna-se essencial para promover ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

Estudos como os de Chiang *et al.*(2008) reforçam que a motivação dos colaboradores não deve ser tratada apenas como um tema comportamental, mas como um componente estratégico na gestão de resultados. A adoção de políticas de valorização, reconhecimento e desenvolvimento humano tem impacto direto sobre os índices de retenção, desempenho e até mesmo na reputação da organização no mercado de trabalho.

Dessa forma, observa-se que, ao aplicar os conceitos da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg de maneira integrada com outras abordagens contemporâneas, é possível

construir estratégias mais eficazes de gestão de pessoas. O foco deve ir além da manutenção das condições básicas de trabalho, promovendo experiências que estimulem o crescimento individual e o engajamento coletivo, elementos indispensáveis para a sustentabilidade organizacional em ambientes cada vez mais competitivos.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Este estudo utiliza o método de estudo de caso, aplicado à empresa X, que atua no setor de distribuição de Órteses, Próteses e Materiais Especiais (OPME). A escolha por este método se justifica pela necessidade de compreender, de forma aprofundada e contextualizada, a relação entre satisfação, engajamento, produtividade, retenção e bem-estar dentro de um ambiente organizacional específico. O estudo de caso permite uma análise rica e detalhada, capturando nuances que podem não ser identificadas em pesquisas mais generalistas (Yin, 2015).

#### **3.2 População e Amostra**

A população da pesquisa foi composta pelos 73 colaboradores ativos da empresa X, abrangendo diferentes setores, funções e níveis hierárquicos. Optou-se por realizar um censo, incluindo todos os colaboradores disponíveis durante o período de coleta de dados, a fim de garantir a representatividade e a fidelidade das percepções organizacionais, conforme recomendado por Creswell (2014), que destaca a importância da amostragem censitária para obter uma visão abrangente e precisa em estudos organizacionais.

#### **3.3 Instrumento de Coleta de Dados**

Nesse estudo, os dados foram coletados por meio de uma pesquisa de engajamento. Segundo Gil (2019), a pesquisa é um processo sistemático de investigação que visa responder a uma questão ou problema, utilizando métodos apropriados para coleta e análise de dados. O instrumento utilizado consistiu em um questionário estruturado composto por 31 afirmações, organizadas em seis dimensões principais relacionadas ao clima organizacional, liderança, imparcialidade, respeito e outros aspectos associados à cultura organizacional.

A pesquisa empregou uma escala de Likert de cinco pontos, conforme proposta por Likert (1932), amplamente reconhecida para mensuração de atitudes e percepções em estudos sociais e organizacionais. A escala foi estruturada com as seguintes opções de resposta: (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo Parcialmente, (3) Não Concordo nem Discordo, (4) Concordo Parcialmente e (5) Concordo Totalmente. Esse instrumento foi utilizado para avaliar dimensões relacionadas ao engajamento, produtividade, intenção de permanência (retenção) e bem-estar dos colaboradores, permitindo a obtenção de dados quantitativos robustos para análise estatística.

Complementarmente, foi incorporada uma questão aberta ao questionário, com o objetivo de coletar percepções e sugestões dos colaboradores acerca do ambiente de trabalho, liderança e práticas organizacionais. O desenho do questionário foi fundamentado nos pilares do modelo Great Place to Work (GPTW), adaptado e enriquecido com dimensões específicas do ambiente de trabalho, incorporando informações provenientes da última pesquisa de clima organizacional conduzida pela Empresa X.

### 3.4 Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, administrado de forma online através de uma plataforma segura e acessível a todos os colaboradores da Empresa X. O acesso ao questionário foi disponibilizado via e-mail corporativo e amplamente divulgado nos canais internos de comunicação da organização, assegurando o anonimato e a confidencialidade das respostas. O período de coleta de dados estendeu-se por duas semanas, com o envio de lembretes periódicos para incentivar a participação e maximizar a taxa de resposta.

### 3.5 Método de Análise de Dados

Os dados coletados foram submetidos a uma abordagem de análise mista, que combina técnicas quantitativas e qualitativas para uma compreensão mais ampla e profunda do fenômeno estudado. Segundo Creswell *et al.*(2018), a análise mista permite triangulação de dados, proporcionando uma visão mais integrada e confiável.

Para análise quantitativa, os dados das questões de escala foram analisados utilizando métodos estatísticos descritivos, como cálculo de médias, medianas e frequências. A dispersão dos dados foi avaliada por meio do desvio padrão, permitindo identificar padrões consistentes ou divergências. Os resultados foram apresentados em gráficos para facilitar a interpretação visual e comparativa. Na análise qualitativa, as respostas das questões abertas foram examinadas com base na técnica análise de conteúdo, conforme a metodologia proposta por Bardin (2011). As informações foram categorizadas em temas principais, utilizando um filtro pelos temas e palavras mais frequentes, alinhados aos pilares de engajamento, produtividade, retenção e bem-estar.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados e analisados os dados obtidos por meio da pesquisa de engajamento aplicada aos colaboradores da empresa X. Os resultados estão organizados em análises quantitativas e qualitativas, possibilitando uma compreensão ampla dos fatores que impactam o engajamento, a produtividade, a retenção e o bem-estar no ambiente organizacional.

A seguir, os principais achados são apresentados por meio de gráficos e tabelas, acompanhados de uma discussão crítica com base no referencial teórico adotado.

Na pesquisa realizada, obtivemos um total de 73 respostas, proporcionando uma base significativa para a análise dos dados. Essas respostas refletem a opinião dos participantes sobre as afirmações apresentadas, permitindo uma avaliação detalhada das percepções e atitudes. Com esse número de respostas, é possível gerar insights valiosos e identificar tendências que auxiliarão na tomada de decisões e no aprimoramento de processos futuros.

Usamos a Escala de Likert que mede atitudes, opiniões ou percepções, permitindo que os respondentes indiquem seu nível de concordância com uma afirmação. Na tabela, valores numéricos são atribuídos às respostas para quantificar objetivamente as percepções.

Quadro 1 – Escala de classificação utilizada na pesquisa

CLASSIFICAÇÃO	VALOR NÚMÉRICO
Concordo totalmente	5
Concordo parcialmente	4
Nem concordo nem discordo	3
Discordo parcialmente	2
Discordo totalmente	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Os valores da escala permitem quantificar as respostas, facilitando a análise e interpretação dos dados. Quanto maior o valor, maior a concordância, permitindo uma análise objetiva em áreas como pesquisas de satisfação, clima organizacional e engajamento.

Os colaboradores compartilharam suas opiniões e, juntos, foi alcançado um índice de 86% de satisfação e engajamento. Este resultado foi obtido com base na soma das respostas classificadas como "Concordo totalmente" e "Concordo parcialmente", refletindo o índice combinado dessas avaliações.

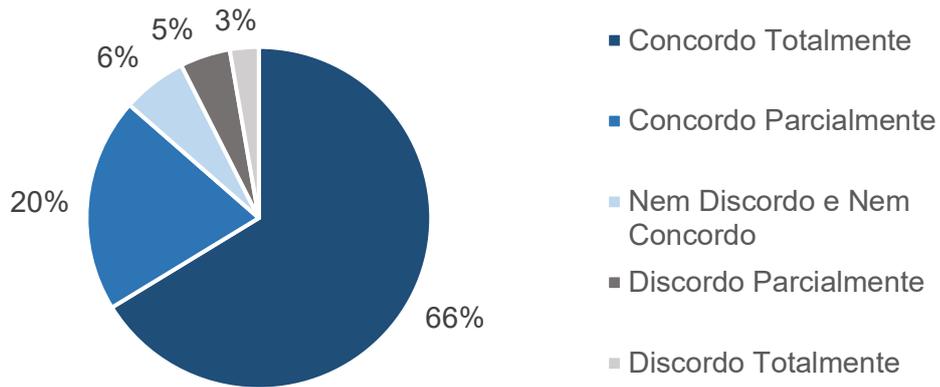
#### 4.1 Perfil dos Participantes

Antes de analisar os resultados das respostas, é fundamental compreender o perfil dos colaboradores que participaram da pesquisa. A seguir, são apresentados gráficos que demonstram a distribuição dos respondentes segundo sexo, faixa etária, área de atuação e nível hierárquico. Essa caracterização possibilita uma leitura mais contextualizada dos dados, garantindo que as conclusões refletem a realidade da organização de forma representativa.

Os gráficos a seguir apresentam a distribuição dos respondentes quanto ao sexo, faixa etária, área de atuação e nível hierárquico.

O gráfico 1 apresenta a distribuição das respostas dos colaboradores segundo a escala de Likert. É possível observar que a maioria das respostas está concentrada nos níveis 4 (Concordo parcialmente) e 5 (Concordo totalmente), confirmando o alto índice de satisfação e engajamento identificado na pesquisa.

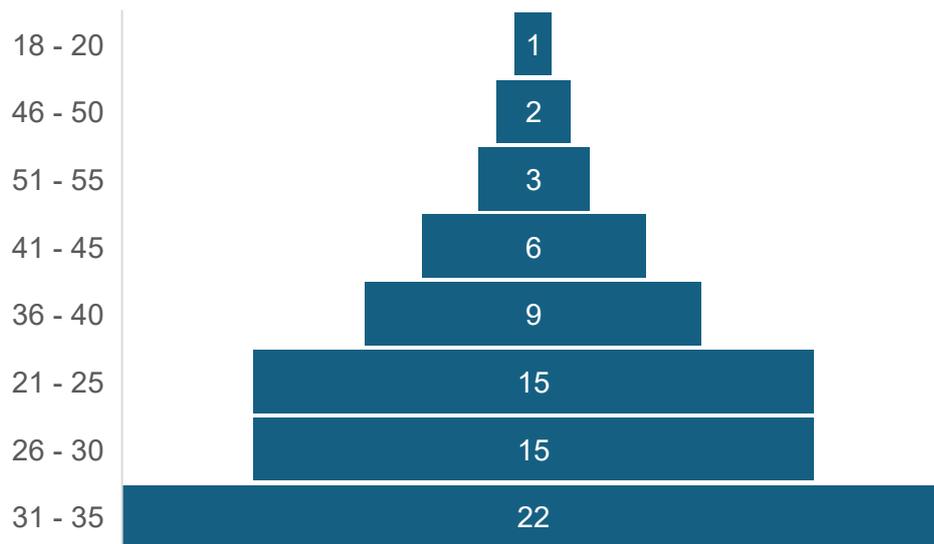
Gráfico 1: Distribuição das Respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

No que se refere a faixa etária, percebe-se que a maior parte dos colaboradores têm entre 31 e 35 anos, seguida por 21 a 25 anos e 26 a 30 anos, com valores igualitários. Faixas etárias mais elevadas apresentaram uma menor proporção da amostra, indicando um público majoritariamente jovem-adulto.

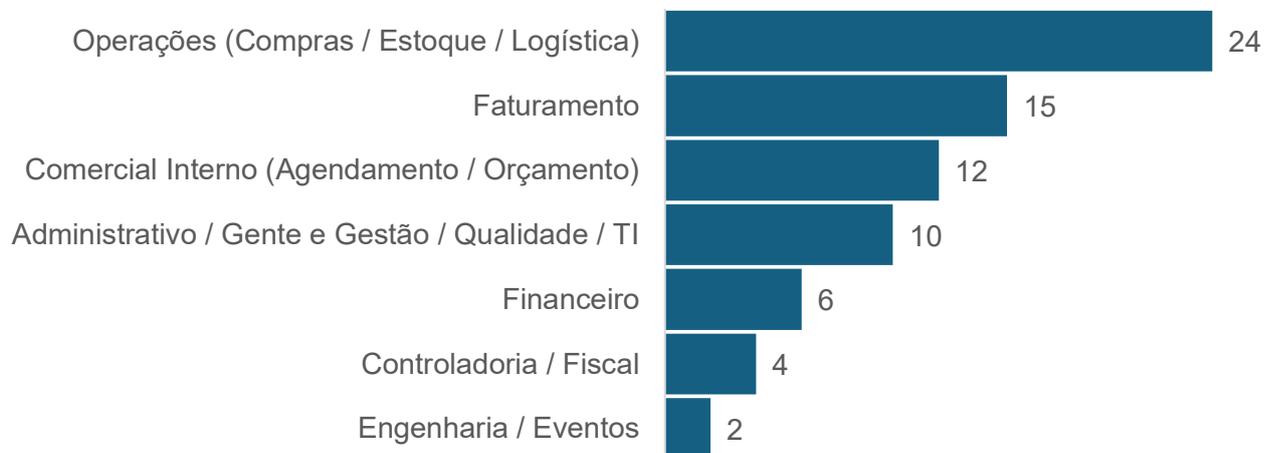
Gráfico 2: Faixa Etária



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Em relação a área de atuação, encontra-se uma distribuição relativamente equilibrada, com destaque para a área operacional (24 participantes), seguida por setores como faturamento (15), comercial interno (12) Administrativo / Gente e Gestão / Qualidade e TI (10), Financeiro (6), Controladoria / Fiscal (4) e Engenharia / eventos (2).

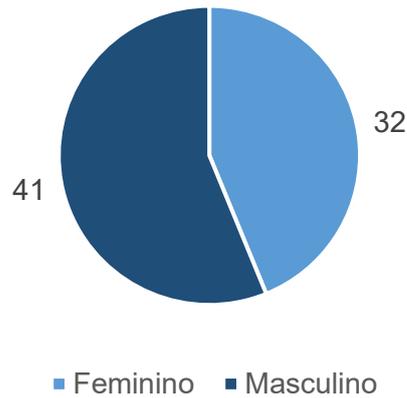
**Gráfico 3: Área**



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A composição dos participantes da pesquisa revela que a maioria se identifica com o sexo masculino, totalizando 41 indivíduos, enquanto 32 participantes se identificam com o sexo feminino. Essa distribuição reflete o perfil demográfico da distribuidora de OPME analisada, podendo influenciar as percepções sobre o clima organizacional, especialmente em aspectos relacionados à diversidade e inclusão no ambiente de trabalho.

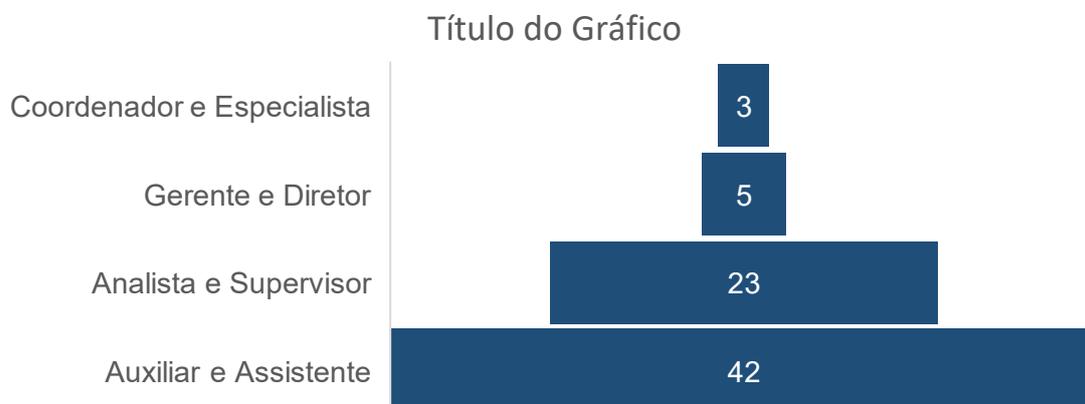
Gráfico 4: Sexo



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A distribuição dos respondentes por nível hierárquico indica que a maioria ocupa posições de auxiliares e assistentes, totalizando 42 participantes, seguida por analistas e cargos superiores, com 23 respondentes. Além disso, 5 participantes estão em cargos de diretoria ou gerência, enquanto apenas 3 ocupam posições de coordenação ou especialização. Essa composição hierárquica pode influenciar as percepções sobre o clima organizacional, especialmente em aspectos relacionados à comunicação, liderança e práticas de valorização humana na distribuidora de OPME.

Gráfico 5: Nível Hierárquico



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

## 4.2 Análise dos Resultados por Dimensão

A seguir, são apresentados os resultados obtidos a partir das seis dimensões que compuseram o questionário: Ambiente de Trabalho, Respeito, Imparcialidade, Camaradagem, Orgulho e Credibilidade. Cada dimensão foi avaliada com base em afirmações específicas, respondidas pelos colaboradores por meio da Escala de Likert de 5 pontos, conforme descrito anteriormente.

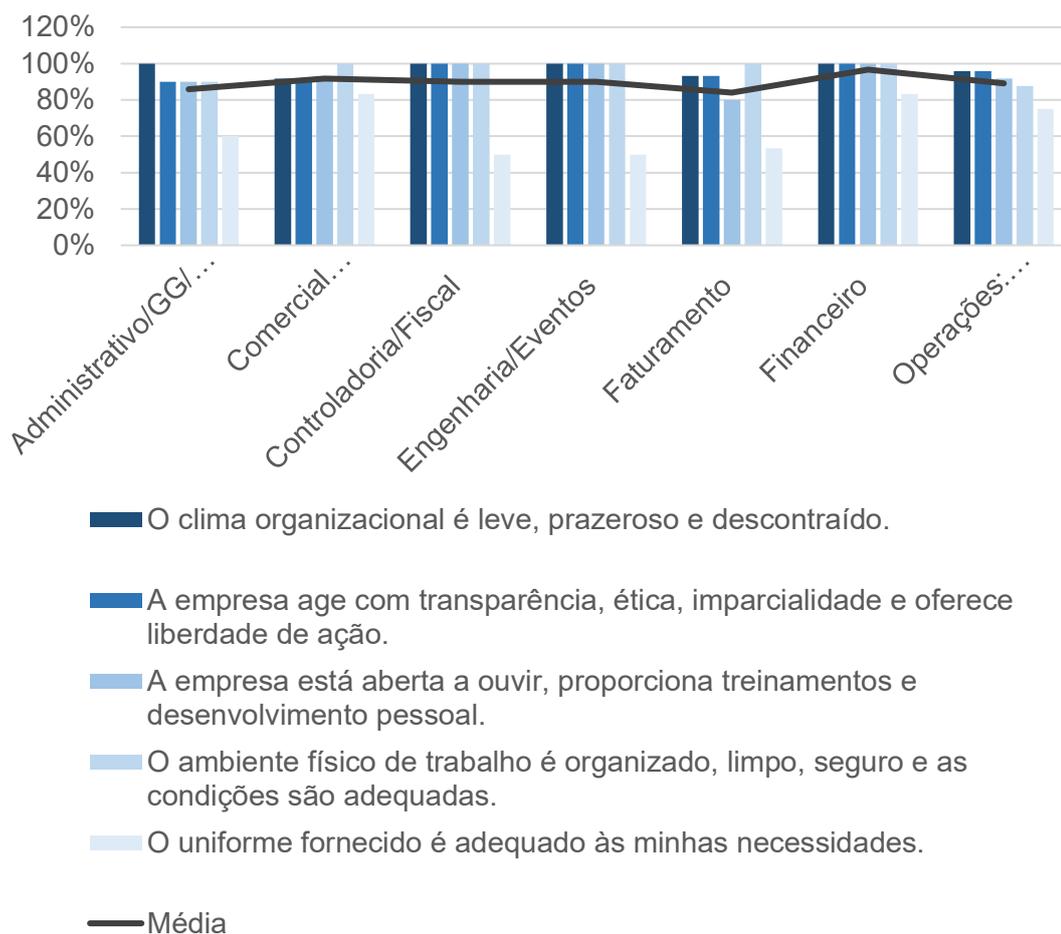
Os resultados foram consolidados e analisados por setor, possibilitando identificar percepções distintas entre as áreas da empresa, além de apontar pontos fortes e oportunidades de melhoria em cada pilar.

#### 4.2.1 Ambiente de Trabalho – Índice de Satisfação Geral

A dimensão Ambiente de Trabalho aborda aspectos relacionados à leveza do clima organizacional, transparência, ética, abertura ao diálogo, condições físicas e adequação do uniforme. Esta dimensão foi composta por 5 afirmações, cujos resultados permitiram avaliar a percepção dos colaboradores sobre o espaço e a cultura de trabalho da empresa.

De forma geral, o pilar apresentou um índice de satisfação de 89%, refletindo uma avaliação bastante positiva por parte dos colaboradores. É possível observar a variação das percepções por setor, demonstrando como diferentes áreas da empresa avaliam cada um dos aspectos.

Gráfico 6: Ambiente de Trabalho



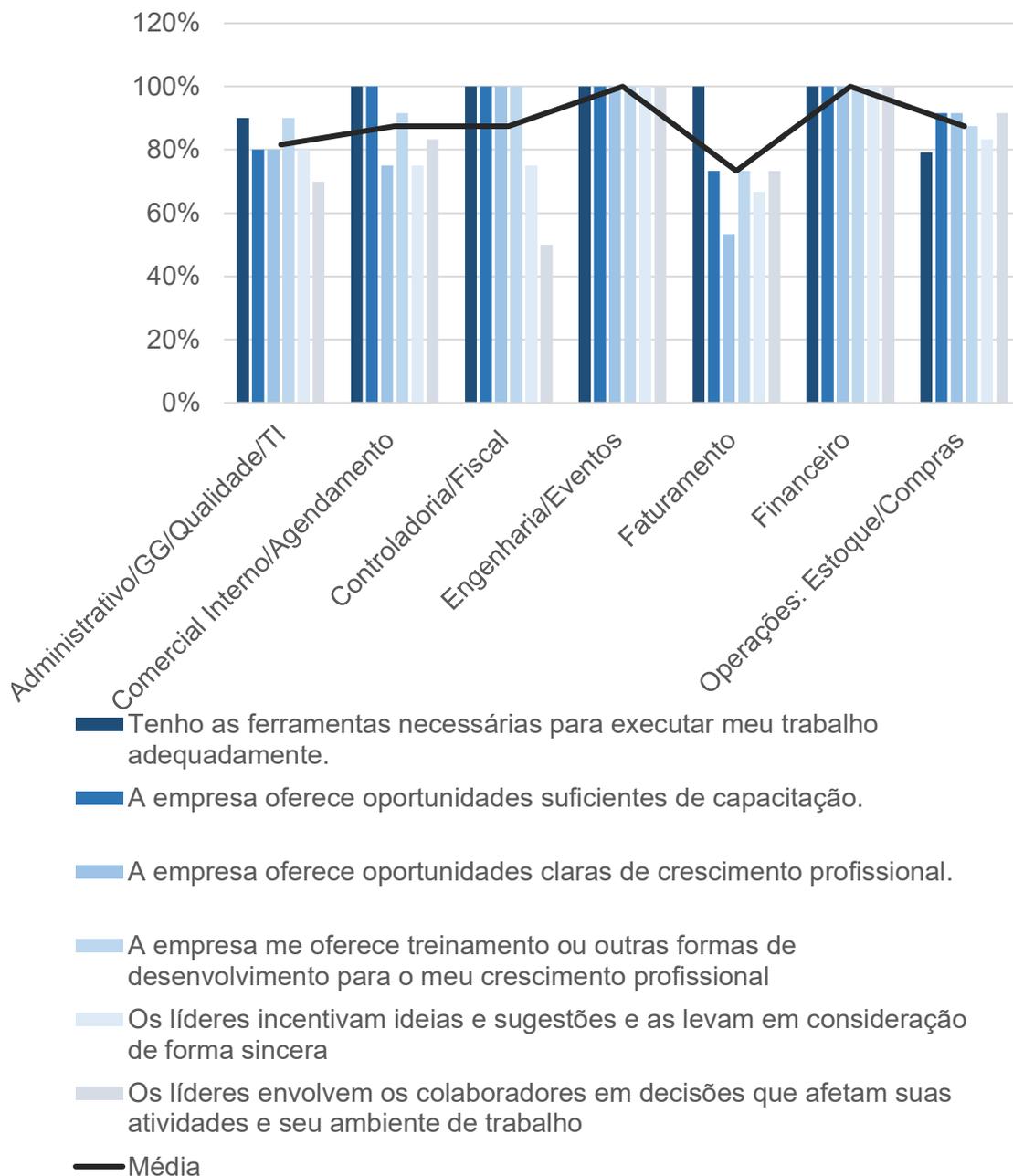
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

De maneira geral, todas as áreas da empresa apresentaram índices elevados de satisfação quanto ao clima organizacional e à estrutura física do ambiente de trabalho. Destaque para os setores de Controladoria/Fiscal, Engenharia/Eventos e Financeiro, que chegaram a atingir 100% de concordância em quase todas as afirmações dessa dimensão. No entanto, um ponto de atenção foi identificado na afirmação relacionada ao uso de uniforme, que apresentou os menores índices de concordância — principalmente nos setores Administrativo, Engenharia/Eventos e Faturamento —, sugerindo a necessidade de revisão ou adaptação desse item conforme a realidade e as expectativas dos colaboradores.

#### 4.2.2 Respeito – Índice de Satisfação Geral

A dimensão que trata sobre o respeito refere-se à percepção dos colaboradores quanto à valorização individual, acesso a recursos e oportunidades de crescimento profissional. Essa dimensão também avalia se a liderança escuta, envolve e incentiva a participação dos colaboradores nas decisões que impactam seu trabalho. A dimensão avaliada, composta por seis afirmações, apresentou um índice médio de satisfação de 88%, indicando uma percepção majoritariamente positiva entre os colaboradores. No entanto, observaram-se variações relevantes entre os diferentes setores da distribuidora de OPME, sugerindo diferenças nas experiências e percepções do clima organizacional. Esses resultados destacam a importância de investigar os fatores específicos que influenciam a satisfação em cada setor.

Gráfico 7: Respeito



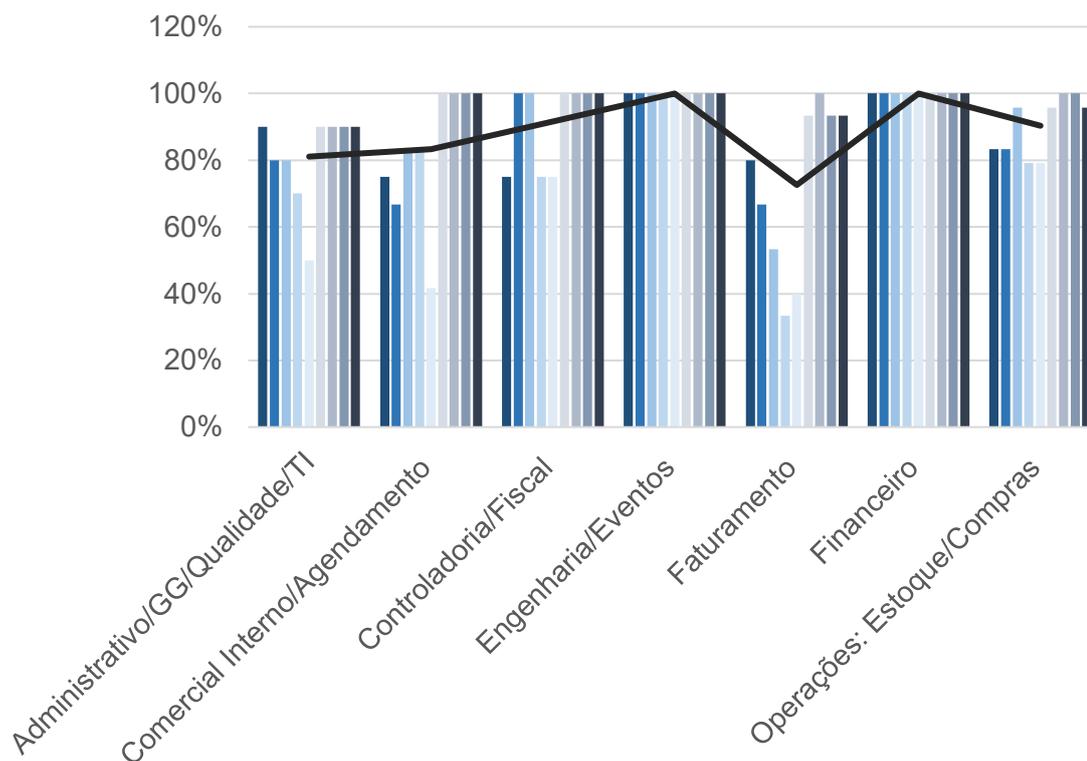
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Na dimensão Respeito, os setores Engenharia/Eventos e Financeiro novamente se destacaram com 100% de satisfação em todas as afirmações, demonstrando uma forte percepção de valorização, incentivo e reconhecimento. Por outro lado, o setor de Faturamento apresentou o menor índice médio (73%), especialmente nas afirmações relacionadas ao crescimento profissional e ao incentivo à participação nas decisões. O setor Administrativo/GG/Qualidade/TI também obteve resultados mais baixos nas afirmações “envolvimento nas decisões” (70%) e “incentivo à participação” (80%). A afirmação com menor avaliação geral foi: *“Os líderes envolvem os colaboradores em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho”*, evidenciando uma oportunidade clara de fortalecimento da gestão participativa em alguns setores. Apesar disso, a maioria das áreas avaliadas apresentou resultados superiores a 80%, o que demonstra que os colaboradores, de modo geral, sentem-se respeitados, reconhecidos e com oportunidades de desenvolvimento.

#### 4.2.3 Imparcialidade – Índice de Satisfação Geral

A dimensão Imparcialidade analisa a percepção dos colaboradores quanto à justiça nos processos internos, tratamento igualitário, ausência de favoritismos, e reconhecimento profissional independentemente de posição, idade, etnia, sexo ou orientação sexual. Essa dimensão é essencial para avaliar a equidade dentro da organização e a existência de um ambiente respeitoso e justo. Composta por nove afirmações, a dimensão de imparcialidade alcançou um índice médio de satisfação de 88%, refletindo uma percepção predominantemente positiva entre os colaboradores da distribuidora de OPME. Contudo, foram identificados destaques positivos e pontos de atenção que sinalizam oportunidades de melhoria no desenvolvimento organizacional. Esses resultados sugerem a necessidade de ações estratégicas para reforçar a equidade e a transparência nas práticas da empresa.

Gráfico 8: Imparcialidade



- Os líderes mostram interesse genuíno por mim como pessoa e não somente como empregado
- Todos na empresa têm a oportunidade de receber reconhecimento
- Eu sou considerado importante independentemente de minha posição na empresa
- As promoções são dadas às pessoas que realmente merecem
- As pessoas evitam fazer "politicagem" e intrigas como forma de obter resultados.
- As pessoas na Neurox são bem tratadas independentemente de sua idade.
- As pessoas na Neurox são bem tratadas independentemente de sua cor ou etnia.
- As pessoas na Neurox são bem tratadas independentemente do seu sexo.
- As pessoas na Neurox são bem tratadas independentemente de sua orientação sexual.
- Média

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Os setores de Engenharia/Eventos e Financeiro mantiveram um alto padrão de satisfação, com 100% de concordância em praticamente todas as afirmações da dimensão Imparcialidade. O setor de Controladoria/Fiscal também apresentou bom desempenho, com média de 92%, reforçando a percepção de justiça nessas áreas.

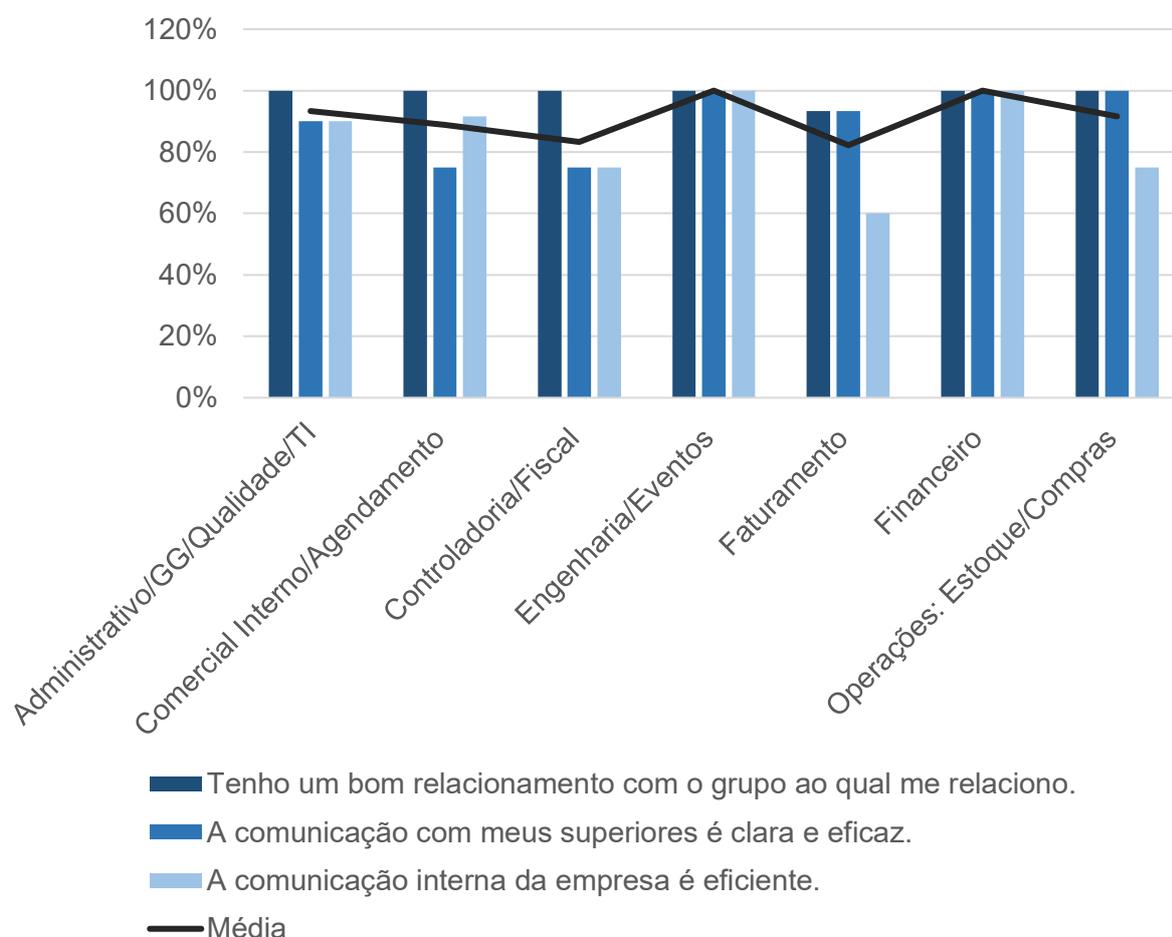
Por outro lado, o setor de Faturamento obteve o menor índice médio (73%), com destaque negativo para as afirmações: “*As promoções são dadas às pessoas que realmente merecem*” (33%) e “*As pessoas evitam fazer ‘politicagem’ e intrigas como forma de obter resultados*” (40%), apontando para uma possível percepção de injustiça ou favorecimentos. É importante ressaltar que a afirmação sobre tratamento respeitoso, independentemente de cor, etnia, sexo ou orientação sexual, obteve índices elevados em todos os setores, refletindo um avanço relevante no reconhecimento da diversidade dentro da organização. Ainda assim, a afirmação com menor concordância geral — “*As pessoas evitam fazer politicagem e intrigas*” — sinaliza um aspecto cultural que merece atenção e fortalecimento.

#### 4.2.4 Camaradagem – Índice de Satisfação Geral

A dimensão Camaradagem avalia a qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho, incluindo o relacionamento com os colegas, a clareza da comunicação com os superiores e a eficácia da comunicação interna da empresa.

Composta por três afirmações, esta dimensão apresentou um índice de satisfação geral de 91%, o que reflete que os respondentes têm uma percepção bastante positiva quanto ao ambiente colaborativo e à comunicação na empresa.

Gráfico 9: Camaradagem



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

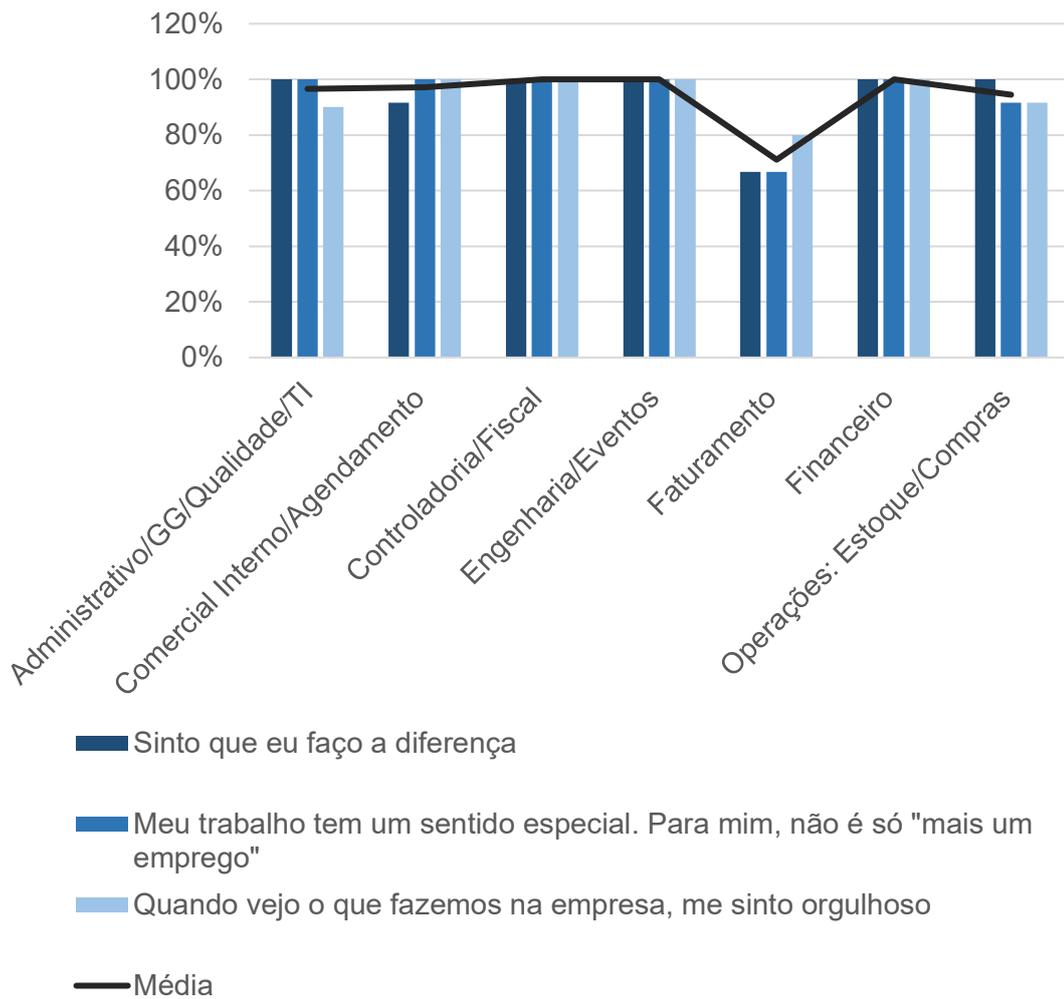
Essa dimensão apresentou altos níveis de satisfação em praticamente todos os setores. Engenharia/Eventos e Financeiro mais uma vez se destacaram com 100% de concordância em todas as afirmações, evidenciando um ambiente de trabalho colaborativo, unido e saudável. Entretanto, o setor de Faturamento apresentou a menor avaliação na afirmação “A comunicação interna da empresa é eficiente” (60%), o que pode indicar gargalos na fluidez da informação dentro da própria área ou na interação com outras equipes.

Ainda assim, a afirmação mais bem avaliada foi: *“Tenho um bom relacionamento com o grupo ao qual me relaciono”*, com 100% de concordância em quase todos os setores, o que demonstra uma forte sensação de pertencimento e boas relações interpessoais. A comunicação interna e com superiores, embora majoritariamente bem avaliadas, continuam sendo pontos que oferecem margem para melhorias pontuais, especialmente em setores como Faturamento e Controladoria/Fiscal.

#### 4.2.5 Orgulho – Índice de Satisfação Geral

A dimensão Orgulho investiga o grau de identificação e pertencimento dos colaboradores em relação ao seu trabalho e à empresa como um todo. Ela considera sentimentos de valorização pessoal, propósito e reconhecimento coletivo da missão e dos resultados da organização. Essa dimensão foi avaliada por meio de três assertivas e apresentou um elevado índice de satisfação geral, alcançando 94%. Esse resultado evidencia que a maior parte dos colaboradores demonstra uma conexão positiva com as atividades que desempenha, bem como com a organização em que está inserida. Tal dado sugere um ambiente de trabalho favorável, capaz de promover o engajamento e a motivação no exercício das funções.

Gráfico 10: Orgulho



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Os setores Controladoria/Fiscal, Engenharia/Eventos, Financeiro e Administrativo demonstraram índices extremamente elevados nesta dimensão, com 100% de satisfação em praticamente todas as afirmações. Esses dados revelam que os colaboradores dessas áreas sentem orgulho do trabalho que realizam, reconhecem o valor de suas funções e percebem propósito em suas atividades diárias.

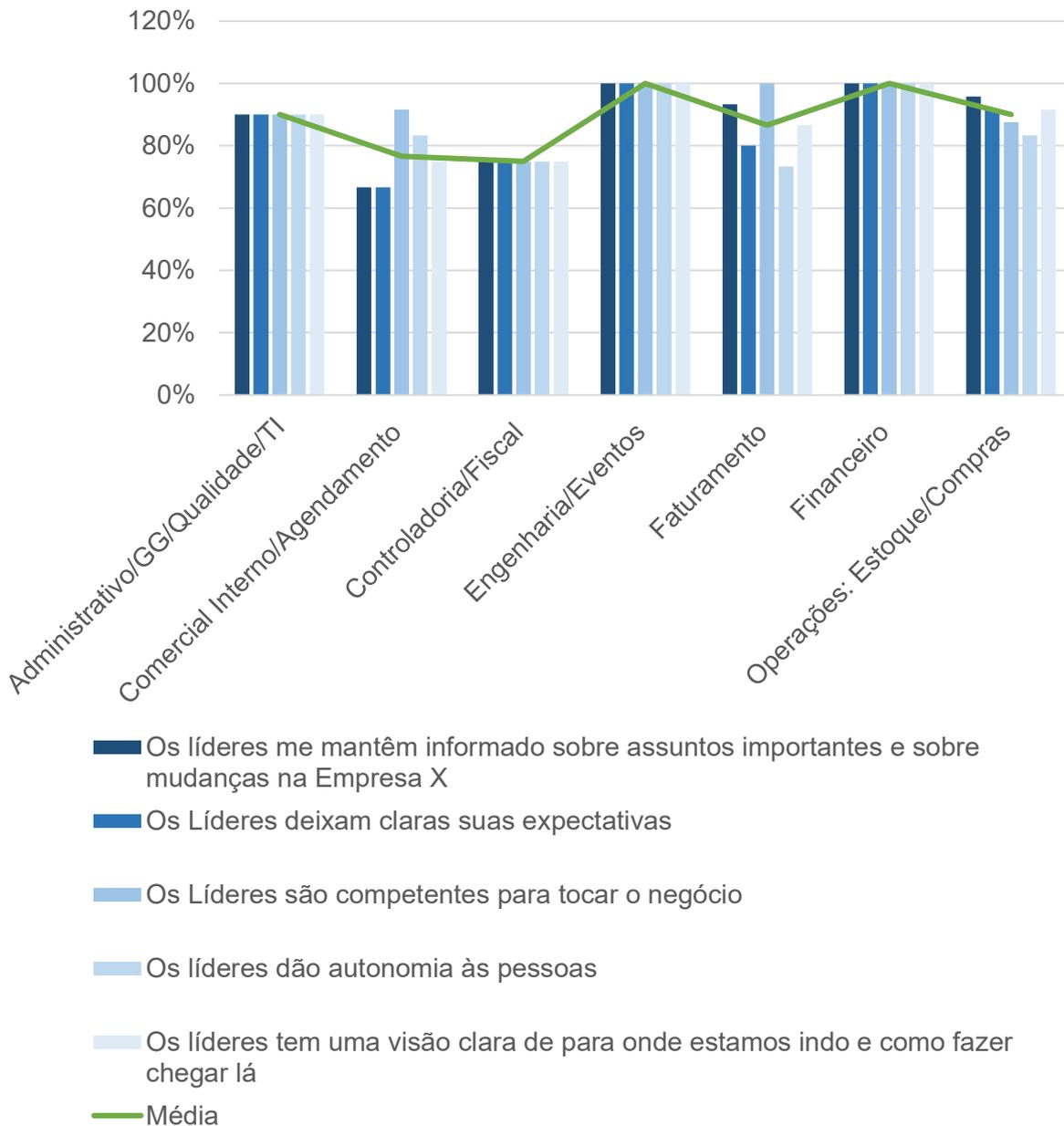
A afirmação mais bem avaliada em toda a dimensão foi: *“Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só ‘mais um emprego’*”, revelando uma forte conexão emocional dos colaboradores com a missão da empresa. Essa dimensão é fundamental para a retenção de talentos, pois o sentimento de orgulho fortalece o engajamento e a lealdade organizacional.

#### 4.2.6 Credibilidade – Índice de Satisfação Geral

A dimensão Credibilidade mede a confiança dos colaboradores na liderança da empresa, considerando aspectos como comunicação transparente, clareza nas expectativas, competência, autonomia e visão estratégica. É um fator essencial para o fortalecimento do vínculo entre a equipe e a gestão.

Composta por cinco afirmações, essa dimensão registrou um índice de satisfação geral de 87%, o que indica uma percepção predominantemente positiva por parte dos colaboradores. Apesar desse resultado favorável, observam-se variações relevantes entre os diferentes setores da organização, o que sugere que determinados contextos internos podem influenciar de forma distinta a experiência e a satisfação dos profissionais.

Gráfico 11: Credibilidade



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Na dimensão Credibilidade, os setores Engenharia/Eventos e Financeiro mantiveram 100% de satisfação, sinalizando alta confiança na liderança. O setor Controladoria/Fiscal teve média de 75%, enquanto o setor Comercial Interno/Agendamento ficou com 77%, apresentando pontos de atenção nas afirmações: “Os líderes me mantêm informado sobre assuntos importantes” e “Os líderes deixam claras suas expectativas”, ambas com 67%.

O setor de Faturamento apresentou média geral de 87%, mas com oscilações internas, como na clareza das expectativas (80%) e na percepção de autonomia (73%). Esses resultados indicam a necessidade de reforçar a comunicação direta, a transparência e o empoderamento dos colaboradores nesses setores.

Apesar das variações, os dados gerais demonstram que a maioria dos colaboradores percebe seus líderes como competentes, acessíveis e estratégicos. Ainda assim, melhorar a comunicação e promover maior autonomia continuam sendo desafios importantes para aprimorar a credibilidade da liderança.

A pesquisa realizada permitiu uma leitura detalhada sobre a percepção dos colaboradores em relação a diferentes aspectos do clima organizacional, distribuídos nas dimensões: Ambiente de Trabalho, Respeito, Imparcialidade, Camaradagem, Orgulho e Credibilidade. A seguir, apresenta-se a análise consolidada dos resultados obtidos por área e por dimensão

### 4.3 Análise Qualitativa das Opiniões dos Colaboradores

Além das questões estruturadas, os colaboradores também tiveram a possibilidade de registrar suas opiniões de forma livre por meio das questões abertas. As respostas apresentadas evidenciaram percepções significativas acerca do ambiente organizacional, contemplando tanto aspectos positivos quanto pontos que demandam melhorias. Também foram identificadas sugestões relevantes que poderão subsidiar o planejamento e a implementação de ações estratégicas futuras.

#### 4.3.1 Pontos Positivos Mais Frequentes

##### 4.3.1.1 Ambiente de trabalho saudável

As menções ao ambiente de trabalho foram amplamente positivas. Os colaboradores destacaram que a empresa proporciona um clima leve, tranquilo e acolhedor. A comparação com experiências anteriores evidência que o ambiente atual é visto como diferenciado e mais saudável.

Além disso, há a percepção de que o ambiente contribui para o desenvolvimento profissional e o bem-estar. Tais impressões ficam evidentes nos relatos:

*“O ambiente de trabalho na empresa X é muito bom, diferente de outras empresas que trabalhei.”*

*“É um lugar onde me sinto capacitado(a) para ser um profissional de sucesso.”*

*“Acho o ambiente de trabalho bem tranquilo e suave.”*

#### 4.3.1.2 Orgulho e motivação

Vários colaboradores expressaram sentimentos de orgulho por fazerem parte da empresa e relataram estar motivados com o trabalho. Essa conexão emocional demonstra que a identidade com a organização está presente e influencia positivamente na permanência e dedicação dos profissionais. Os sentimentos de orgulho percebem-se nos seguintes trechos:

*“Sinto orgulho de fazer parte desse time.”*

*“Me sinto motivada a continuar trabalhando e evoluindo junto à empresa.”*

#### 4.3.1.3 Clima de respeito e colaboração

Os colaboradores também destacaram aspectos relacionados ao respeito mútuo e à colaboração entre equipes. A valorização do setor de Recursos Humanos foi citada como reflexo positivo da atuação da área de gestão de pessoas. Essa percepção é ilustrada por comentários como:

*“As pessoas no geral são colaborativas, acreditam na empresa e demonstram muito respeito pelos sócios.”*

*“O RH está de parabéns.”*

#### 4.3.2 Pontos de Melhoria Mais Relevantes

#### 4.3.2.1 Liderança e gestão de pessoas

As críticas mais frequentes estiveram relacionadas à atuação da liderança. Os colaboradores apontaram a ausência de alinhamento entre líderes, falta de reuniões regulares e dificuldade dos gestores em exercer uma liderança mais eficaz e inspiradora. Tais críticas são percebidas a partir das seguintes falas:

*“Falta para a liderança uma agenda de reuniões para alinhar prioridades.”*

*“A liderança precisa entender seu papel e como tirar o melhor das pessoas.”*

*“Há divergências na visão e execução de trabalho entre líderes.”*

#### 4.3.2.2 Reconhecimento e valorização

A percepção de baixa valorização também foi recorrente. Os colaboradores apontam que os reajustes salariais são mínimos e que certos setores recebem pouco reconhecimento, o que pode afetar a motivação e o sentimento de justiça interna. Exemplos dessas percepções incluem:

*“A empresa não valoriza os funcionários quando realiza reajustes mínimos.”*

*“Seria importante um reconhecimento salarial mais justo.”*

*“O setor comercial é o que menos recebe reconhecimento.”*

#### 4.3.2.3 Cultura organizacional e relacionamentos internos

Alguns relatos indicaram a presença de comportamentos prejudiciais à convivência, como competitividade negativa, favoritismo e ausência de comunicação não-violenta. Esses aspectos demonstram fragilidades na cultura organizacional que devem ser trabalhadas. Entre os registros, destacam-se:

*“Existe uma cultura de prejudicar o colega para benefício próprio.”*

*“Falta comunicação não-violenta.”*

*“Liderança deve separar amizades do ambiente profissional.”*

#### 4.3.2.4 Comunicação interna

A comunicação foi identificada como um ponto crítico, especialmente devido à informalidade na transmissão de informações e à ausência de clareza nos processos internos. Essa percepção é reforçada por observações como: “A comunicação interna é falha, muitas informações chegam via rádio peão.”

*“Clareza na comunicação e valorização de habilidades.”*

#### 4.3.2.5 Infraestrutura e suporte operacional

Também foram apontadas limitações relacionadas à estrutura física e aos recursos operacionais disponíveis. Entre os problemas citados, destacam-se a restrição de espaço, instabilidade da internet, escassez de materiais básicos e condições precárias de veículos. Essa situação é exemplificada nos comentários:

*“Trabalhamos em um espaço pequeno e sem recursos adequados.”*

*“Internet instável, materiais básicos em falta e carros em más condições.”*

#### 4.3.3 Sugestões Frequentes

Entre as sugestões mais recorrentes apontadas pelos colaboradores, destacam-se:

a) Aprimoramento de feedbacks e comunicação interna – muitos colaboradores expressaram o desejo de receber mais feedbacks construtivos, visando orientar seu crescimento profissional e esclarecer expectativas. Também foi mencionada a necessidade de melhorar a comunicação interna, reduzindo a dependência de informações informais e garantindo maior clareza e valorização das habilidades. Exemplos: *“Seria interessante a empresa fornecer mais feedbacks para sabermos onde evoluir.”* / *“A comunicação interna é falha, muitas informações chegam via rádio peão.”* / *“Clareza na comunicação e valorização de habilidades.”*

b) Investimento em capacitação e desenvolvimento – a ampliação de cursos e treinamentos foi uma sugestão recorrente, evidenciando o interesse no desenvolvimento contínuo. Exemplo: *“Ter mais cursos/treinamentos.”*

c) Implementação de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) – considerada por muitos como estratégia para aumentar a motivação e o comprometimento com os resultados. Exemplo: *“Seria uma ótima estratégia para motivação e entusiasmo.”*

d) Melhoria na retenção de talentos e reconhecimento – apontada como prioridade, especialmente em relação à remuneração e à valorização dos colaboradores. Foram citadas percepções de evasão devido à falta de reconhecimento e a desigualdades percebidas. Exemplos: *“Existe uma grande evasão de colaboradores por conta da remuneração.”* / *“Seria importante um reconhecimento salarial mais justo.”* / *“O setor comercial é o que menos recebe reconhecimento.”*

e) Fortalecimento da cultura organizacional e dos relacionamentos internos – os relatos apontam para desafios como individualismo, falta de comunicação não-violenta e favorecimento por parte de lideranças. Exemplos: *“Existe uma cultura de prejudicar o colega para benefício próprio.”* / *“Falta comunicação não-violenta.”* / *“Liderança deve separar amigos do ambiente profissional.”*

f) Melhoria da infraestrutura e do suporte operacional – problemas estruturais e de recursos também foram destacados, incluindo espaço físico reduzido, internet instável, materiais em falta e veículos em más condições. Exemplos: *“Trabalhamos em um espaço pequeno e sem recursos adequados.”* / *“Internet instável, materiais básicos em falta e carros em más condições.”*

Essas sugestões reforçam que, para promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, é necessário investir de forma integrada no desenvolvimento humano, na comunicação organizacional, na valorização dos colaboradores e na adequação da infraestrutura.

As respostas abertas coletadas na pesquisa qualitativa reforçam e aprofundam os resultados obtidos na etapa quantitativa, oferecendo uma visão mais detalhada das percepções dos colaboradores sobre o ambiente organizacional da empresa X. De maneira geral, os participantes reconhecem aspectos positivos relacionados ao clima organizacional, como o espírito de colaboração entre equipes, o bom relacionamento interpessoal e o senso de propósito presente em algumas áreas da empresa. Tais elementos demonstram que a organização possui uma base sólida que favorece o engajamento e a permanência dos profissionais.

No entanto, as respostas também evidenciam importantes desafios que precisam ser enfrentados com urgência. Entre os principais pontos levantados, destaca-se a necessidade de aprimoramento das práticas de liderança, sobretudo no que se refere à comunicação clara, à escuta ativa e à gestão humanizada. Os colaboradores relataram, de forma recorrente, a existência de falhas na forma como a liderança conduz os processos internos, o que impacta negativamente na confiança da equipe e na transparência das decisões.

Além disso, a valorização profissional aparece como um fator de insatisfação, especialmente no que tange às oportunidades de crescimento, reconhecimento e políticas de remuneração. Muitos colaboradores demonstraram sentir-se desmotivados diante da ausência de feedbacks construtivos, de critérios claros para promoções e de incentivos tangíveis para o desenvolvimento na carreira.

A estrutura física inadequada, a carência de materiais e a falta de investimentos em tecnologia e logística foram outras críticas frequentes nas falas analisadas. Esses elementos impactam diretamente na produtividade e no bem-estar no ambiente de trabalho, revelando que a infraestrutura também deve ser considerada como uma prioridade estratégica.

Por fim, as observações feitas pelos colaboradores indicam uma necessidade de reavaliar aspectos da cultura organizacional, promovendo maior coerência entre os valores declarados e as práticas cotidianas. A ausência de alinhamento entre discurso e ação foi percebida por parte dos respondentes como um fator que fragiliza a credibilidade da empresa e compromete o engajamento no longo prazo.

Dessa forma, as informações obtidas por meio das respostas abertas servem como subsídio valioso para que a empresa X direcione seus esforços em um plano de ação mais sensível às reais demandas do seu corpo funcional, promovendo um ambiente de trabalho mais justo, saudável e propício ao desenvolvimento humano e organizacional.

Com base nos dados obtidos na pesquisa e nas percepções dos colaboradores, foi possível identificar que a Empresa X tem adotado uma postura proativa frente aos desafios apresentados, colocando em prática diversas iniciativas com foco na melhoria contínua do clima organizacional, na valorização dos profissionais e na qualificação da gestão interna. A seguir, detalham-se as principais medidas já implementadas, bem como recomendações estratégicas para a evolução dessas ações:

a) Projeto de Cargos, Carreiras e Avaliação de Desempenho - Em decorrência das manifestações sobre suposto favorecimento em promoções e crescimento interno, a organização iniciou a estruturação de um Plano de Cargos, Carreiras e Salários. Essa iniciativa contempla a definição de trilhas de desenvolvimento, critérios objetivos de progressão e a aplicação de avaliações de desempenho semestrais. A partir desses dados, são conduzidas revisões salariais e processos de reconhecimento que buscam maior transparência, equidade e meritocracia.

b) Melhoria nos Uniformes - Considerando as críticas referentes ao desconforto com o fardamento, foram realizadas análises quanto à adequação dos tecidos e à qualidade dos materiais utilizados. A empresa promoveu ajustes na modelagem e selecionou novos fornecedores, com foco no bem-estar e na funcionalidade do uniforme para diferentes funções operacionais e administrativas.

c) Academia de Líderes - Com o objetivo de fortalecer as competências gerenciais e promover uma cultura de liderança mais humanizada, foi implantado um programa interno de capacitação contínua. Intitulada "Academia de Líderes", a formação aborda módulos como Liderança Situacional, Gestão por Resultados, Comunicação Não Violenta, Tomada de Decisão, Gestão da Mudança e Práticas de Feedback Estratégico. Tal iniciativa visa consolidar uma atuação mais assertiva e ética por parte da liderança.

d) Treinamentos Programados a partir da LNT - Após a realização de um Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), a organização estruturou um calendário anual de capacitações alinhadas às lacunas de competência identificadas. Os treinamentos são conduzidos de forma planejada, priorizando temas técnicos, comportamentais e normativos, com foco na melhoria do desempenho individual e coletivo.

e) Fortalecimento da Comunicação Interna - A comunicação interna passou por um processo de reestruturação, sendo centralizada no setor de Gente e Gestão. Essa mudança proporcionou maior padronização, clareza e alcance nas mensagens institucionais, incluindo comunicados sobre admissões, desligamentos, treinamentos e demais eventos corporativos. A iniciativa visa combater a informalidade das informações e promover uma cultura de transparência.

f) Envolvimento da Liderança na Transformação Cultural - Foi iniciado um movimento de transformação cultural com o apoio direto da liderança. Os gestores têm sido capacitados e sensibilizados sobre a importância de combater práticas informais, como o favorecimento pessoal e a falta de profissionalismo, além de atuarem como agentes da mudança e promotores de um ambiente organizacional mais ético, justo e colaborativo.

g) Práticas de Feedback e Gestão Participativa - Durante os treinamentos voltados à liderança, foi reforçada a relevância de uma comunicação ativa, incluindo feedbacks contínuos e alinhamento constante de expectativas. A gestão participativa tem sido incentivada, buscando maior proximidade entre líderes e suas equipes, promovendo engajamento, escuta ativa e construção conjunta de soluções.

#### 4.4 Recomendações para continuidade e evolução

Apesar dos avanços observados, permanecem aspectos que demandam atenção contínua e ações de aprimoramento por parte da organização. Com base nas sugestões apresentadas pelos colaboradores e na análise crítica dos dados coletados, recomenda-se:

a) A estruturação de um programa formal de reconhecimento, com critérios claros e alinhados aos valores institucionais, visando reforçar comportamentos positivos e fortalecer a motivação dos colaboradores;

b) A avaliação da viabilidade de implementação de um modelo de Participação nos Lucros e Resultados (PLR), como estratégia de incentivo ao desempenho e de valorização dos esforços individuais e coletivos;

c) A ampliação dos canais de escuta ativa, com a institucionalização de práticas como feedback 360°, aplicação de enquetes periódicas e instalação de caixas de sugestões, favorecendo o levantamento contínuo de oportunidades de melhoria;

d) O monitoramento sistemático dos índices de rotatividade, por meio de análises qualitativas que permitam compreender as causas dos desligamentos e contribuam para o desenvolvimento de estratégias eficazes de retenção de talentos, especialmente em setores com alta carga de trabalho ou baixa percepção de valorização;

e) A reavaliação dos processos operacionais e da infraestrutura das unidades que apresentaram limitações relevantes, como espaço físico inadequado, carência de materiais básicos e falhas em recursos logísticos. A modernização dessas condições pode gerar impactos positivos diretos na produtividade e na satisfação dos colaboradores.

## 5. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção dos colaboradores da Empresa X acerca do clima organizacional e identificar aspectos que impactam diretamente a motivação, o engajamento e o bem-estar no ambiente de trabalho. A pesquisa, baseada em questionários aplicados junto ao corpo funcional, revelou pontos de destaque positivos, bem como áreas críticas que exigem intervenções estratégicas por parte da gestão de pessoas.

Os dados indicaram avanços relevantes no fortalecimento da cultura organizacional, especialmente no que diz respeito à abertura para comunicação, à implantação de treinamentos de liderança e ao redesenho da estrutura de cargos e salários. Tais resultados dialogam com a teoria de Herzberg (1959), ao evidenciarem que fatores motivacionais — como crescimento e reconhecimento — têm impacto direto na satisfação. Do mesmo modo, a clareza nas atribuições e oportunidades de desenvolvimento aproxima-se dos pressupostos de Maslow (1954), ao atender necessidades relacionadas à autoestima e autorrealização. Esses elementos, aliados às práticas de gestão, refletem alinhamento com os pilares defendidos por instituições como a Gallup e o GPTW, que destacam a relevância de lideranças preparadas e ambientes de confiança para o engajamento sustentável.

No entanto, a análise também evidenciou desafios significativos que ainda precisam ser enfrentados. A percepção de favoritismo em promoções, a ausência de um programa estruturado de reconhecimento, as limitações físicas em algumas unidades e a escassez de feedback contínuo revelam fragilidades na experiência dos colaboradores. Esses fatores, ainda que pontuais, podem comprometer a motivação, gerar sensação de injustiça e dificultar a retenção de talentos, conforme apontam estudos de clima organizacional que ressaltam a valorização humana como eixo central da satisfação e do desempenho coletivo.

Diante desse cenário, recomenda-se a implementação de ações que promovam maior transparência nos critérios de crescimento profissional, consolidação de programas de reconhecimento meritocrático, intensificação dos canais de escuta ativa e acompanhamento sistemático dos indicadores de rotatividade e satisfação. A adoção de estratégias mais consistentes de valorização, como a Participação nos Lucros e Resultados (PLR), também se apresenta como um caminho promissor para impulsionar o engajamento coletivo e o senso de pertencimento. Programas de reconhecimento que considerem não apenas resultados, mas também atitudes alinhadas aos valores organizacionais, podem fortalecer o comprometimento e gerar efeitos positivos na cultura interna.

Além disso, é essencial que a liderança seja constantemente capacitada para atuar como agente de transformação cultural, por meio de práticas de escuta, feedback e gestão humanizada, sendo esse um dos pilares para a sustentação de um ambiente de confiança mútua e alto desempenho. O estímulo a relações colaborativas e a redução de práticas informais que comprometam a equidade interna também se destacam como prioridades para fortalecer a integridade e a credibilidade institucional. Investir no desenvolvimento contínuo dos gestores, com foco em habilidades interpessoais e inteligência emocional, contribui não apenas para um ambiente mais produtivo e inovador, mas também mais humano e acolhedor, em consonância com o objetivo geral desta pesquisa.

Como limitações desta investigação, destacam-se: (i) a dependência da percepção subjetiva dos colaboradores — característica de pesquisas baseadas em autoavaliação —, que pode influenciar a precisão dos dados coletados (Creswell, 2014); (ii) a variação nas respostas, que pode não seguir uma sequência lógica de entendimento, dificultando a análise; e (iii) o recorte realizado em um único momento da empresa, o que restringe a compreensão longitudinal dos impactos das ações implantadas. Ademais, por se tratar de uma pesquisa centrada em percepções, os dados podem refletir aspectos momentâneos ou pessoais, que nem sempre traduzem a totalidade da realidade organizacional.

Para estudos futuros, sugere-se o aprofundamento da análise com recortes por setor ou unidade, permitindo uma compreensão mais segmentada das realidades internas. Além disso, futuras investigações poderão explorar a correlação entre o nível de engajamento e os indicadores de produtividade, absenteísmo e rotatividade, proporcionando uma visão mais estratégica para o desenvolvimento organizacional sustentável. A replicação do estudo em outros contextos empresariais ou setores distintos também poderá ampliar a validade externa dos resultados.

Por fim, ressalta-se que, além das contribuições práticas para a Empresa X, este trabalho possui relevância acadêmica e social, ao demonstrar como a valorização humana e a gestão baseada em evidências podem gerar impactos positivos no bem-estar, no desempenho coletivo e na construção de organizações mais justas e sustentáveis a médio e longo prazo.

## REFERÊNCIAS

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). *The Truth About Burnout*. Harvard Business Review Press.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*.

BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia. Towards a model of work engagement. *Career Development International*, v. 13, n. 3, p. 209–223, 2008.

CASCIO, Wayne F. *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. 7. ed. New York: McGraw-Hill, 2006.

CHIANG, Chia-Chen; JANG, SooCheong (Shawn). The effects of perceived organizational support and demand–ability fit on employee organizational commitment and job performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, v. 27, n. 4, p. 523–534, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DANNA, Karen; GRIFFIN, Ricky W. Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, v. 25, n. 3, p. 357–384, 1999.

DECI, Edward L.; OLAFSEN, Anja H.; RYAN, Richard M. Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 4, p. 19–43, 2017.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2012.

GAGNÉ, Marylène; DECI, Edward L. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, v. 26, n. 4, p. 331–362, 2005.

GALLUP. State of the Global Workplace Report. Washington, D.C., 2020. Disponível em: <https://www.gallup.com>. Acesso em: jul. 2025.

GREAT PLACE TO WORK. Metodologia GPTW. 2023. Disponível em: <https://www.greatplacetowork.com.br>. Acesso em: jul. 2025

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 16, n. 2, p. 250–279, 1976.

HERZBERG, Frederick. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons, 1959.

HERZBERG, Frederick. *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company, 1966.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons, 1959.

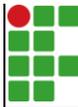
KAHN, William A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 4, p. 692–724, 1990.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. *Burnout: The Cost of Caring*. Cambridge: Malor Books, 2016.

MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation. *Psychological Review*, v. 50, n. 4, p. 370–396, 1943.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Comportamento organizacional*. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, v. 52, p. 141–166, 2001.

	<b>INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA</b>
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### Entrega da versão final do TCC

<b>Assunto:</b>	Entrega da versão final do TCC
<b>Assinado por:</b>	Johnny Rodrigues
<b>Tipo do Documento:</b>	Anexo
<b>Situação:</b>	Finalizado
<b>Nível de Acesso:</b>	Ostensivo (Público)
<b>Tipo do Conferência:</b>	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Johnny Maltus de Souza Rodrigues, ALUNO (20201460093) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 02/09/2025 16:54:46.

Este documento foi armazenado no SUAP em 02/09/2025. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1594922

Código de Autenticação: a9995ad673

