# PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE ARTEFATOS DE CIMENTO

**Heriberto Alzerino Flores[1], Raiara Nascimento Dalmolin[2], Ana Maria Bencciveni Franzoni[3], Carlos Eduardo da Silva[4], Carlos Alberto Pereira Sanceverino[5], Christine Bencciveni Franzoni[6]**

*[1, 3, 4, 5, 6]Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil (heribertofsc@gmail.com)*
*[2]Universidade do Vale do Itajai, Itajai, Brasil*

*Resumo:* O estudo analisou o nível de satisfação dos colaboradores da Artefatos de Cimento Raimondi, buscando compreender fatores associados ao clima organizacional. Trata-se de pesquisa aplicada, quantitativa e descritiva, realizada com 25 colaboradores do setor administrativo por meio do eNPS. Os resultados evidenciaram potencialidades relacionadas ao orgulho organizacional e oportunidades de crescimento, além de fragilidades em liderança, reconhecimento, comunicação e desenvolvimento profissional.

*Palavras-chave*: clima organizacional; cultura organizacional; comportamento organizacional; eNPS; satisfação no trabalho.

## INTRODUÇÃO

As transformações observadas nas dinâmicas econômicas, sociais e organizacionais têm impulsionado mudanças significativas nas formas de gestão contemporâneas, especialmente no que se refere à valorização do capital humano como elemento estratégico para a competitividade organizacional. Nesse contexto, as organizações passaram a reconhecer que os colaboradores não devem ser compreendidos apenas como recursos operacionais, mas como parceiros estratégicos capazes de influenciar diretamente os resultados organizacionais, a inovação e a sustentabilidade empresarial. Sob essa perspectiva, a gestão de pessoas assume papel central ao promover condições que favoreçam a qualidade de vida no trabalho, o desenvolvimento profissional e a construção de ambientes organizacionais saudáveis e motivadores.

Nesse sentido, Lapolli (2011, p. 85) destaca que:

> "A execução de atividades com eficiência e eficácia por parte dos colaboradores das organizações enseja que estejam motivados e satisfeitos com o ambiente laboral, tenham liberdade de expressar suas inquietações e necessidades, e a possibilidade de construção de novas competências, o que irá contribuir para o desenvolvimento organizacional."

A literatura organizacional evidencia que os fatores relacionados à cultura, ao comportamento organizacional e ao clima interno exercem influência direta sobre o desempenho individual e coletivo. A cultura organizacional, por exemplo, constitui um sistema compartilhado de valores, crenças e práticas que orienta comportamentos e diferencia organizações entre si. Conforme Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 501), o conceito de cultura organizacional refere-se à forma como as características organizacionais são percebidas pelos colaboradores, influenciando processos de socialização, adaptação e internalização das práticas institucionais.

Paralelamente, o comportamento organizacional emerge como um elemento fundamental para compreender a dinâmica das relações humanas no ambiente corporativo. A atuação das lideranças torna-se particularmente relevante nesse processo, uma vez que líderes influenciam diretamente aspectos relacionados à motivação, engajamento e desempenho das equipes. Conforme Robbins (2006, p. 287), "os líderes eficazes dominaram a dificuldade de agir com equilíbrio e saber quando deixar a equipe sozinha e quando se deve interceder". Dessa forma, a capacidade gerencial de equilibrar autonomia, suporte e direcionamento torna-se determinante para a construção de ambientes organizacionais positivos.

A literatura também aponta que ambientes organizacionais caracterizados por elevados níveis de pressão, estresse ocupacional e relações interpessoais fragilizadas tendem a comprometer o bem-estar dos trabalhadores e, consequentemente, os resultados

organizacionais. Robbins (2006, p. 443) argumenta que o estresse laboral está associado à insatisfação no trabalho, configurando-se como "o efeito psicológico mais simples e óbvio" desse fenômeno, além de estar relacionado a manifestações como ansiedade, irritabilidade, tédio e procrastinação.

Nesse contexto, o clima organizacional assume relevância estratégica ao representar as percepções compartilhadas dos indivíduos acerca das condições de trabalho, das relações interpessoais, das práticas de gestão e das oportunidades de desenvolvimento. Sua influência ultrapassa o desempenho individual, impactando diretamente indicadores organizacionais relacionados à produtividade, retenção de talentos, comprometimento e inovação. Robbins (2010) destaca que organizações com colaboradores mais satisfeitos tendem a apresentar níveis superiores de produtividade quando comparadas àquelas que apresentam menores índices de satisfação.

Diante desse cenário, torna-se fundamental compreender como os colaboradores percebem o ambiente organizacional e quais fatores influenciam sua satisfação e motivação no trabalho. Nesse sentido, a empresa Artefatos de Cimento Alfa, organização do setor da construção civil, com aproximadamente 85 colaboradores, identificou a necessidade de compreender de forma sistematizada as percepções de seus funcionários acerca do clima organizacional, buscando subsidiar estratégias de melhoria contínua, fortalecimento do engajamento e aprimoramento das práticas de gestão de pessoas.

Assim, este estudo possui como objetivo geral analisar o nível de satisfação dos colaboradores da empresa Artefatos de Cimento Alfa. Especificamente, busca-se: (a) compreender a percepção dos colaboradores acerca do clima organizacional; (b) identificar gaps e fragilidades relacionados ao ambiente organizacional; e (c) propor ações de melhoria direcionadas à mitigação das lacunas identificadas, contribuindo para o fortalecimento das práticas de gestão organizacional.

## CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

As organizações contemporâneas operam em ambientes marcados por elevada complexidade, mudanças contínuas e crescente dependência do capital humano como fator estratégico para geração de valor. Nesse contexto, compreender os fenômenos relacionados à cultura e ao clima organizacional torna-se essencial para analisar como as relações de trabalho influenciam comportamentos, desempenho e resultados organizacionais.

A cultura organizacional constitui um dos principais elementos estruturantes das organizações, uma vez que orienta padrões de comportamento, estabelece normas implícitas e influencia processos decisórios e relacionais. Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 501) definem cultura organizacional como "um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais". Sob perspectiva complementar, Santos (2000 apud Rocha, Pelogio e Añez, 2013, p. 456) compreende a cultura organizacional como um conjunto de valores e crenças compartilhados que opera como mecanismo informal de controle, direcionando comportamentos e atribuindo significado às práticas organizacionais.

A cultura, portanto, transcende aspectos normativos formais e passa a representar um sistema socialmente construído que influencia a maneira pela qual os indivíduos interpretam a realidade organizacional. Ribeiro (2006) acrescenta que a cultura organizacional está relacionada à forma como seus integrantes percebem os diferentes aspectos institucionais, podendo atuar como elemento impulsionador ou limitador das transformações organizacionais.

Embora frequentemente utilizados de maneira associada, cultura e clima organizacional constituem fenômenos distintos, ainda que interdependentes. Enquanto a cultura apresenta caráter relativamente estável e normativo, o clima organizacional reflete percepções momentâneas compartilhadas pelos membros da organização sobre seu ambiente de trabalho. Segundo Puente-Palacios (2002, p. 98), a cultura representa "um conjunto de normas, crenças, valores e mitos" que orienta comportamentos, enquanto o clima corresponde às representações compartilhadas construídas a partir dessas bases culturais.

O clima organizacional pode ser compreendido como a percepção coletiva dos indivíduos acerca das práticas, processos e relações existentes na organização. Chiavenato (1999 apud França, Lisboa e Ercolin, 2017) afirma que o clima organizacional reflete a forma como as pessoas interagem entre si e com o ambiente organizacional, podendo assumir características positivas (receptivas e colaborativas) ou negativas (hostis e alienantes).

Sob uma perspectiva dinâmica, Puente-Palacios e Freitas (2006, p. 46) descrevem o clima organizacional como uma "atmosfera mutável", capaz de influenciar diretamente o comportamento, o comprometimento e o desempenho organizacional. Da mesma forma, Silva e Diehl (2012) argumentam que fatores internos e externos, incluindo conflitos, relações interpessoais, contexto socioeconômico e experiências individuais, interferem continuamente na percepção do clima.

A relação entre cultura e clima organizacional é amplamente reconhecida na literatura como complementar. Moser et al. (2012, p. 18) afirmam que

"a cultura organizacional é o principal fator de influência sobre o clima da organização", evidenciando que mudanças nas práticas culturais tendem a repercutir diretamente nas percepções dos trabalhadores.

Nesse processo, a liderança assume função estratégica, uma vez que atua como mediadora entre cultura, práticas organizacionais e comportamentos coletivos. Conforme Schein (2009, p. 10), "a liderança cria e muda as culturas, enquanto a gestão e a administração agem na cultura". Assim, gestores exercem papel central na construção de ambientes organizacionais saudáveis, colaborativos e orientados ao desenvolvimento humano.

## PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa de clima organizacional constitui importante instrumento de diagnóstico organizacional, permitindo compreender como os trabalhadores percebem práticas de gestão, relações interpessoais, liderança, reconhecimento e condições de trabalho.

Segundo Luz (2003, p. 38), a pesquisa de clima representa "uma oportunidade para que os funcionários expressem seus pensamentos e sentimentos em relação à empresa", constituindo mecanismo relevante para ampliação da participação organizacional.

Sob perspectiva conceitual, Bergamini e Coda (1997 apud França, Lisboa e Ercolin, 2017) definem a pesquisa de clima organizacional como um levantamento sistemático de percepções capaz de representar a realidade organizacional percebida pelos indivíduos, permitindo identificar fatores associados à satisfação e insatisfação no trabalho.

Sua relevância transcende a dimensão diagnóstica, constituindo ferramenta estratégica para tomada de decisão. Moreira (2008) destaca que a realização contínua dessas pesquisas contribui para retenção de talentos, melhoria das relações de trabalho e desenvolvimento organizacional.

Gil (2007) complementa essa perspectiva ao afirmar que pesquisas de clima organizacional possuem múltiplas finalidades, entre elas:

- ✓ mensurar atitudes e percepções dos trabalhadores;
- ✓ compreender tendências comportamentais;
- ✓ subsidiar decisões gerenciais;
- ✓ fortalecer relações entre lideranças e equipes;
- ✓ melhorar a qualidade de vida no trabalho.

## MODELOS DE AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Diversos modelos têm sido utilizados para compreender o clima organizacional, considerando diferentes dimensões analíticas.

O modelo proposto por Luz (2003) apresenta abordagem abrangente, contemplando variáveis relacionadas ao trabalho realizado, liderança, remuneração, benefícios, comunicação, reconhecimento, desenvolvimento profissional, relacionamento interpessoal, segurança, participação e alinhamento organizacional. Trata-se de um modelo multidimensional capaz de capturar diferentes fatores associados à satisfação e ao comprometimento organizacional.

Complementarmente, Denison, Haaland e Goelzer (2003) propõem modelo fundamentado em quatro dimensões principais: envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão organizacional. Essas dimensões procuram explicar como aspectos culturais influenciam desempenho e efetividade organizacional.

Por sua vez, Cameron e Quinn (2006) apresentam modelo baseado em quatro arquétipos culturais: cultura hierárquica, cultura de mercado, cultura do clã e cultura adhocrática, possibilitando analisar como diferentes padrões culturais impactam processos organizacionais.

### Employee Net Promoter Score (eNPS) como Instrumento de Pesquisa

Para a realização deste estudo optou-se pela utilização do Employee Net Promoter Score (eNPS), instrumento derivado do Net Promoter Score (NPS), amplamente utilizado para mensurar satisfação e lealdade organizacional.

O eNPS baseia-se em avaliações quantitativas realizadas em escala de 0 a 10, permitindo classificar os respondentes em três categorias:

a) **Detratores (0–6):** apresentam baixa satisfação e baixa propensão ao engajamento organizacional;
b) **Neutros (7–8):** demonstram satisfação moderada e comprometimento parcial;
c) **Promotores (9–10):** apresentam elevado nível de engajamento, lealdade e percepção positiva da organização.

A utilização do eNPS justifica-se por sua simplicidade operacional, facilidade de interpretação e capacidade de sintetizar percepções organizacionais em indicadores quantitativos comparáveis, permitindo identificar pontos críticos relacionados ao clima

organizacional e subsidiar estratégias de melhoria contínua.

## MATERIAL E MÉTODOS

O presente estudo teve como objetivo analisar o nível de satisfação dos colaboradores da empresa Artefatos de Cimento Alfa, buscando compreender percepções relacionadas ao clima organizacional e identificar oportunidades de melhoria no ambiente laboral.

Quanto à finalidade, a pesquisa caracteriza-se como aplicada, uma vez que busca gerar conhecimentos direcionados à solução de problemas concretos inseridos em contextos organizacionais específicos. Segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 20), pesquisas aplicadas distinguem-se pelo interesse prático, orientando-se para utilização imediata dos resultados na resolução de problemas observados na realidade empírica. Complementarmente, Gil (2008, p. 27) destaca que a pesquisa aplicada possui forte relação com a pesquisa básica, porém diferencia-se por sua preocupação central com a aplicação prática do conhecimento e suas consequências sobre contextos específicos.

Sob a perspectiva dos procedimentos técnicos, o estudo utilizou pesquisa bibliográfica como suporte teórico-conceitual para fundamentação das análises e interpretação dos resultados. Conforme Sousa, Oliveira e Alves (2021, p. 66), a pesquisa bibliográfica consiste no levantamento, revisão e análise sistemática da literatura científica existente, possibilitando o aprofundamento teórico necessário à construção do conhecimento científico.

Quanto à abordagem metodológica, a investigação caracteriza-se como quantitativa, uma vez que buscou mensurar percepções organizacionais por meio da utilização de indicadores numéricos e técnicas padronizadas de coleta de dados. Rodrigues, Oliveira e Santos (2021, p. 167) argumentam que pesquisas quantitativas demandam instrumentos capazes de produzir dados objetivos, comparáveis e passíveis de sistematização analítica, permitindo maior precisão interpretativa.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado o Employee Net Promoter Score (eNPS), metodologia derivada do Net Promoter Score (NPS), amplamente utilizada para mensurar níveis de satisfação, engajamento e lealdade organizacional. O instrumento é composto por questões objetivas respondidas em escala de 0 a 10, permitindo classificar os respondentes em três grupos analíticos:

1. Detratores (0 a 6): colaboradores com baixa satisfação e menor propensão ao engajamento organizacional;
2. Neutros (7 a 8): indivíduos com satisfação intermediária e comprometimento parcial;
3. Promotores (9 a 10): colaboradores com elevada satisfação, engajamento e predisposição positiva em relação à organização.

A coleta de dados foi realizada entre os dias 22 e 25 de agosto de 2023. Além das questões avaliativas em escala numérica, foi incorporada questão complementar destinada à identificação de percepções qualitativas associadas às respostas apresentadas.

A população investigada compreendeu colaboradores vinculados aos setores administrativo, financeiro, obras, licitação, recursos humanos, compras, recepção, vendas e logística. A amostra foi composta por 25 participantes pertencentes predominantemente ao setor administrativo.

A estratégia amostral adotada caracteriza-se como não probabilística por conveniência e acessibilidade, considerando que a aplicação da pesquisa se concentrou nos colaboradores do ambiente administrativo. Tal delimitação ocorreu por decisão organizacional, uma vez que esta representou a primeira aplicação formal de pesquisa de clima organizacional na empresa. A escolha pelo ambiente administrativo foi justificada pela percepção institucional de necessidade prioritária de diagnóstico nesse setor.

Reconhece-se, entretanto, que essa delimitação constitui uma limitação metodológica, uma vez que restringe a generalização dos resultados para os demais setores organizacionais, especialmente o operacional. Nesse sentido, recomenda-se que futuras pesquisas ampliem a abrangência da coleta de dados, incorporando trabalhadores do setor produtivo, de forma a possibilitar análises comparativas mais abrangentes sobre o clima organizacional da empresa.

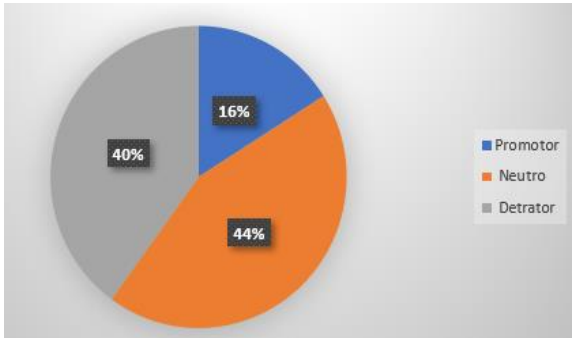
Por fim, os dados obtidos foram organizados, categorizados e interpretados a partir das classificações propostas pelo modelo eNPS, permitindo identificar padrões de satisfação, fatores críticos e oportunidades de intervenção organizacional.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados teve como objetivo identificar fatores associados ao nível de satisfação, motivação e engajamento dos colaboradores da Artefatos de Cimento Alfa, utilizando como base analítica a classificação proposta pelo modelo eNPS. Os resultados foram organizados a partir das dimensões investigadas, buscando não apenas descrever os percentuais obtidos, mas interpretar suas implicações

para o clima organizacional e para as práticas de gestão de pessoas.

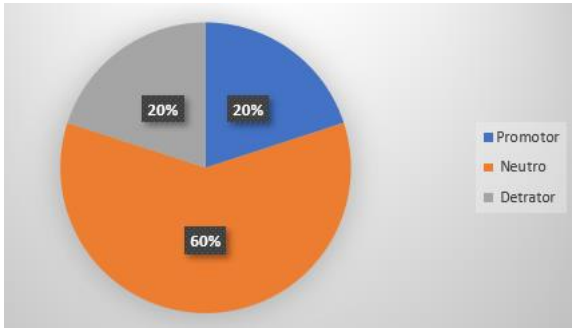
Gráfico 1 – Infraestrutura, comunicação e condições de trabalho




Os resultados referentes às condições estruturais e organizacionais evidenciaram predominância de avaliações neutras (44%) e elevado percentual de detratores (40%), indicando oportunidades relevantes de melhoria. Embora 16% dos respondentes tenham demonstrado elevada satisfação, a predominância de respostas intermediárias sugere percepção de insuficiência ou inconsistência nas práticas adotadas.

Os achados indicam que fatores relacionados à infraestrutura, comunicação interna e benefícios exercem influência direta sobre a experiência do colaborador. Conforme Carvalho et al. (2013), ambientes organizacionais que negligenciam aspectos físicos e psicossociais tendem a comprometer qualidade de vida e desempenho organizacional.

Gráfico 2 – Valorização profissional

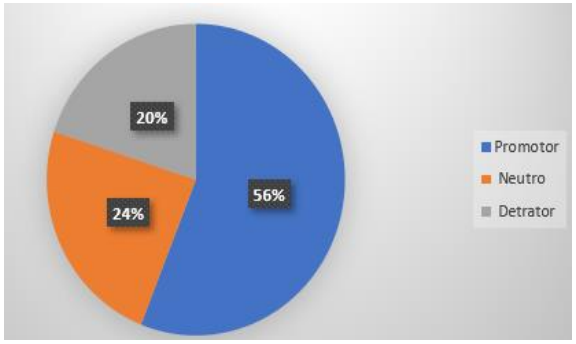



Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

A percepção acerca da valorização profissional apresentou predominância de respostas neutras (60%), enquanto apenas 20% demonstraram elevado sentimento de reconhecimento. Esse resultado sugere fragilidade nas estratégias organizacionais relacionadas à valorização humana.

Leite (2007) argumenta que práticas voltadas ao reconhecimento constituem importante diferencial competitivo, uma vez que contribuem para engajamento, retenção e fortalecimento do vínculo organizacional.

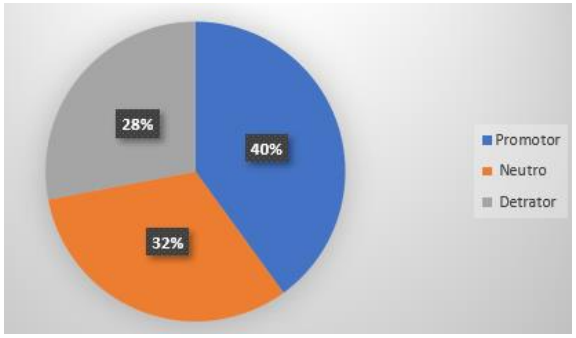
Gráfico 3 – Novos desafios




Observou-se predominância de avaliações positivas (56%) quanto ao incentivo para assumir novos desafios, sugerindo percepção favorável acerca das oportunidades de desenvolvimento.

Esse resultado demonstra potencial organizacional para construção de cultura orientada à aprendizagem e inovação, fatores frequentemente associados ao aumento do comprometimento organizacional.

Gráfico 4 – Autonomia

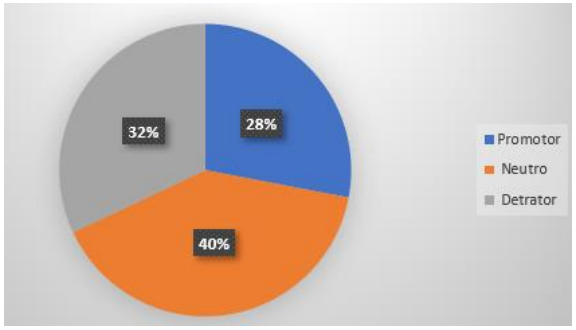



Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

A autonomia apresentou distribuição relativamente equilibrada, com 40% de promotores, 32% de neutros e 28% de detratores. Embora os resultados indiquem cenário moderadamente favorável, o percentual de avaliações negativas sugere necessidade de fortalecimento da descentralização e confiança organizacional.

Segundo Machado (2014), autonomia está diretamente relacionada à percepção de confiança e à capacidade dos colaboradores de exercerem protagonismo nas atividades organizacionais.

Gráfico 5 – Aceitação de ideias

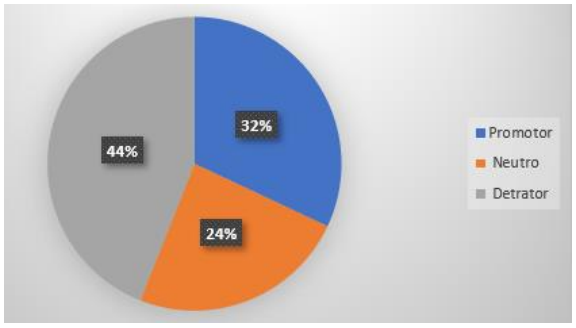



Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

A percepção relacionada à abertura organizacional para sugestões apresentou resultado predominantemente intermediário, com 40% de neutros e 32% de detratores. Os dados indicam espaço para aprimoramento dos mecanismos participativos.

Organizações que estimulam participação tendem a fortalecer pertencimento, inovação e comprometimento organizacional.

Gráfico 6 – Alinhamento de objetivos

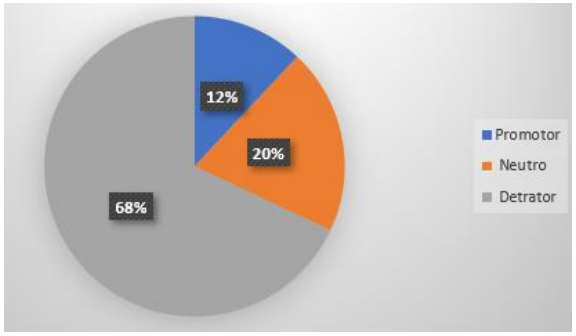



Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

O alinhamento organizacional apresentou resultado crítico, com 44% dos colaboradores classificados como detratores. Tal cenário sugere falhas na comunicação estratégica e possível desconexão entre níveis hierárquicos.

Goulart e Cunha (2017) destacam que alinhamento organizacional constitui elemento essencial para coordenação de esforços e fortalecimento do desempenho coletivo.

Gráfico 7 – Desenvolvimento profissional

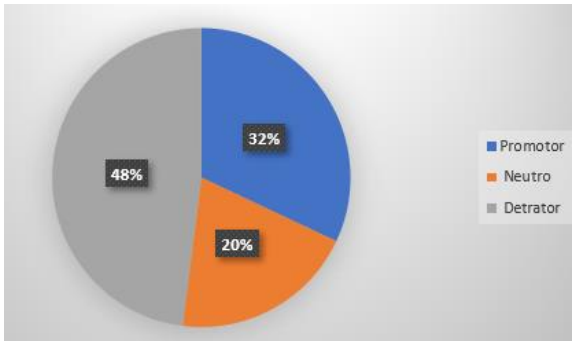



Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

A dimensão relacionada ao treinamento e desenvolvimento apresentou o pior desempenho observado, com 68% de detratores. Os dados indicam baixa percepção sobre oportunidades de capacitação e crescimento profissional.

Esse resultado merece atenção prioritária, considerando que desenvolvimento profissional constitui importante antecedente da motivação, retenção e produtividade organizacional.

Gráfico 8 – Equilíbrio vida-trabalho

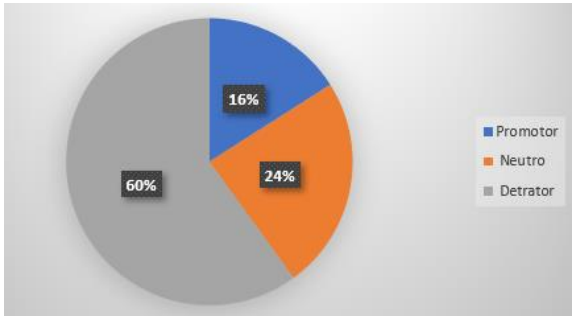



Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

Os resultados demonstraram dificuldade significativa na conciliação entre vida pessoal e profissional, visto que 48% dos participantes apresentaram percepção negativa.

Questões relacionadas ao equilíbrio vida-trabalho possuem impacto direto sobre saúde ocupacional, produtividade e satisfação organizacional, tornando-se variável crítica para gestão contemporânea.

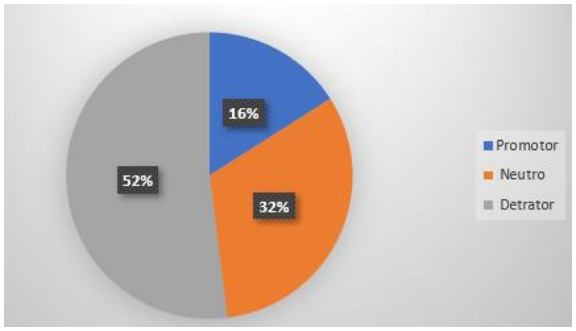
Gráfico 9 – Reconhecimento




Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

O reconhecimento pelo esforço extra apresentou cenário preocupante, com 60% dos respondentes classificados como detratores. O resultado sugere fragilidade nas práticas de feedback e valorização organizacional. A ausência de reconhecimento pode reduzir comprometimento, aumentar rotatividade e comprometer desempenho organizacional.

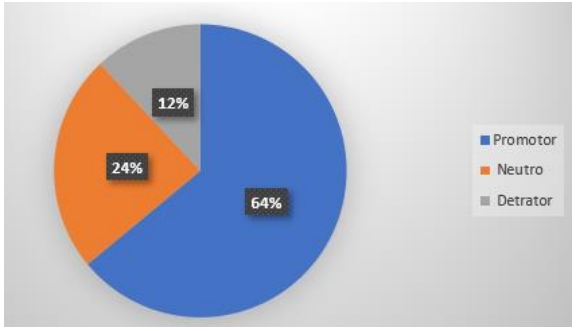
Gráfico 10 – Conflitos e politicagem




Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

Os resultados evidenciaram cenário crítico, com 52% de detratores, indicando percepção significativa sobre a existência de conflitos, trocas de favores e práticas de politicagem. Esse resultado sugere fragilidade nas relações interpessoais e nos mecanismos de governança interna. Nepomuceno (2004) destaca que ambientes marcados por interesses pessoais tendem a reduzir cooperação, comprometimento e confiança organizacional.

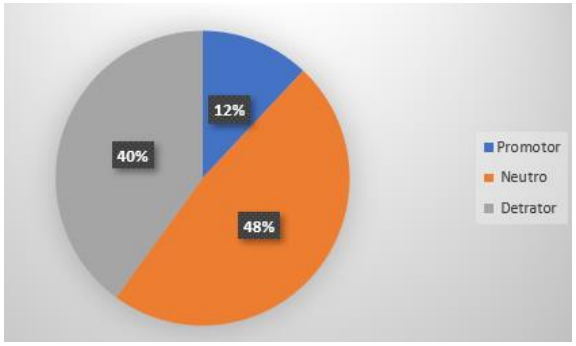
Gráfico 11 – Orgulho de pertencer à organização




Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

Observou-se predominância de avaliações positivas (64%), indicando forte vínculo emocional dos colaboradores com a organização. O resultado demonstra que, apesar das fragilidades identificadas em outras dimensões, existe capital simbólico favorável à manutenção do engajamento organizacional. Tal achado sugere coexistência entre satisfação afetiva e insatisfação operacional.

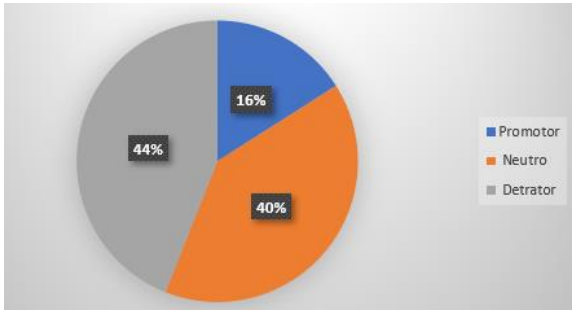
Gráfico 12 – Percepção sobre visão e direcionamento dos gestores




Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

A predominância de respostas neutras (48%) associada aos 40% de detratores sugere fragilidade no alinhamento estratégico. Os resultados indicam que parcela expressiva dos colaboradores não percebe clareza quanto aos objetivos organizacionais ou à capacidade da liderança em direcionar as equipes.

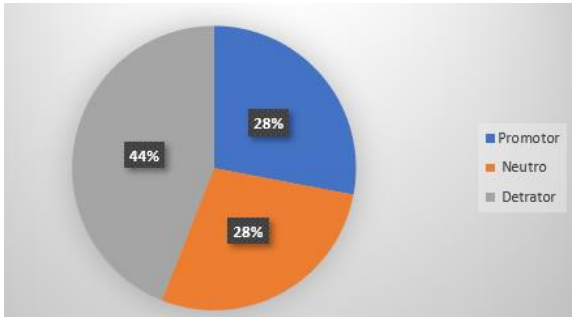
Gráfico 13 – Interesse dos gestores pelos colaboradores




Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

Os resultados indicaram percepção predominantemente negativa (44% detratores), sugerindo distanciamento entre lideranças e colaboradores. O dado reforça a necessidade de fortalecimento de práticas humanizadas de gestão e maior proximidade entre gestores e equipes.

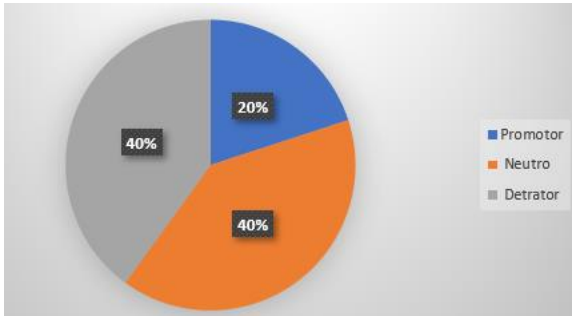
Gráfico 14 – Favoritismo por parte dos gestores




Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

A percepção de favoritismo apresentou resultado preocupante, com 44% dos participantes indicando diferenciação no tratamento recebido. Esse resultado pode impactar diretamente a percepção de justiça organizacional, comprometendo motivação e confiança.

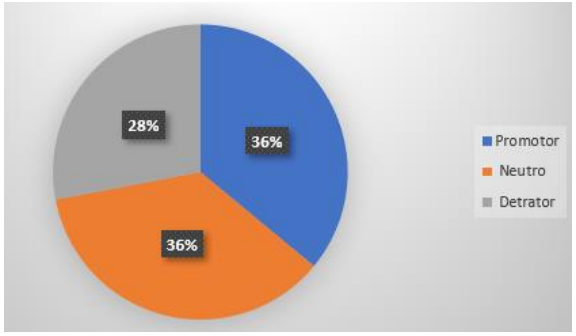
Gráfico 15 – Exemplo e coerência gerencial




Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

Os resultados demonstraram distribuição equilibrada entre avaliações negativas e neutras (40% cada). Isso indica possíveis inconsistências entre discurso e prática gerencial, aspecto que tende a afetar legitimidade da liderança e adesão dos colaboradores.

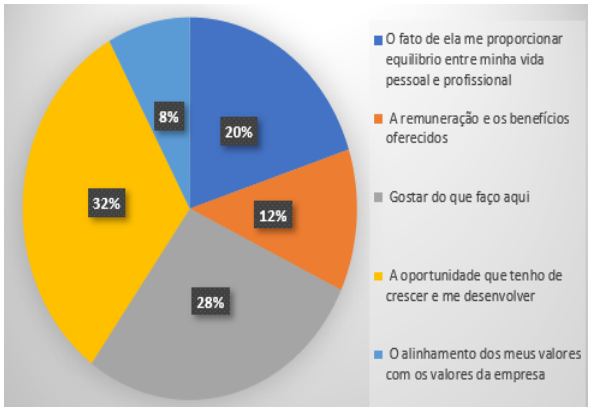
Gráfico 16 – Indicação da empresa como local para trabalhar




Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

Mesmo diante de diversos gaps identificados, 36% classificou a empresa positivamente e outros 36% permaneceram neutros. Esse resultado sugere existência de atributos organizacionais valorizados pelos colaboradores, ainda que coexistam oportunidades importantes de melhoria.

Gráfico 17 – Motivos para permanência na organização




Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

A principal razão de permanência está associada às oportunidades de crescimento e desenvolvimento (32%), seguida pela identificação com a função exercida (28%). Os resultados indicam que fatores intrínsecos e perspectivas de desenvolvimento apresentam maior influência do que aspectos estritamente financeiros.

**Matriz-síntese dos principais achados**

| Dimensão | Achado | Classificação | Prioridade | Estratégia |
|---|---|---|---|---|
| Treinamento e desenvolvimento | 68% detratores | Crítico | Muito alta | Plano anual de capacitações |
| Reconhecimento | 60% detratores | Crítico | Muito alta | Feedback estruturado e reconhecimento |
| Politicagem e conflitos | 52% detratores | Crítico | Alta | Fortalecer governança e mediação |
| Alinhamento estratégico | 44% detratores | Crítico | Muito alta | Reuniões e comunicação estratégica |
| Favoritismo | 44% detratores | Crítico | Alta | Transparência e meritocracia |
| Relação gestor-pessoa | 44% detratores | Moderado/Crítico | Alta | Liderança humanizada |
| Orgulho organizacional | 64% promotores | Potencialidade | Manter | Fortalecer employer branding |
| Crescimento profissional | 32% permanência | Potencialidade | Manter | Trilhas de carreira |

Um dos resultados mais relevantes desta investigação refere-se justamente à aparente coexistência entre elevados níveis de identificação organizacional e percepções negativas acerca de aspectos estruturantes da gestão de pessoas. Embora os dados evidenciem fragilidades significativas relacionadas ao reconhecimento profissional, alinhamento estratégico, práticas de liderança, desenvolvimento de pessoas e justiça organizacional, observou-se simultaneamente que parcela expressiva dos colaboradores demonstra orgulho em pertencer à organização, indica a empresa como um ambiente favorável para atuação profissional e identifica oportunidades de crescimento como um dos principais fatores de permanência.

Sob uma perspectiva teórica, esse aparente paradoxo sugere que o vínculo estabelecido entre indivíduo e organização não se sustenta exclusivamente em fatores instrumentais ou transacionais, mas também em componentes afetivos, simbólicos e identitários. Tal interpretação encontra respaldo nas discussões sobre comprometimento organizacional afetivo, segundo as quais indivíduos permanecem vinculados às organizações não apenas por recompensas econômicas, mas também pelo sentimento de pertencimento, identificação e alinhamento subjetivo com o contexto organizacional.

Adicionalmente, os resultados podem ser interpretados à luz da teoria do contrato psicológico, considerando que os colaboradores parecem perceber a existência de trocas organizacionais ainda parcialmente satisfatórias, especialmente relacionadas às oportunidades de desenvolvimento e crescimento, mesmo diante de lacunas identificadas nas práticas de gestão. Isso sugere a presença de mecanismos compensatórios capazes de sustentar o vínculo organizacional, ainda que coexistam elementos geradores de insatisfação.

Sob a ótica da experiência do colaborador (*employee experience*), os achados indicam que a percepção sobre o ambiente de trabalho constitui fenômeno multidimensional e não linear. Em outras palavras, organizações podem apresentar fragilidades relevantes em determinados domínios, como liderança, comunicação e reconhecimento, sem que isso implique, necessariamente, ruptura imediata do comprometimento organizacional. Contudo, a permanência dessas incongruências pode gerar, no médio e longo prazo, desgaste relacional, redução do engajamento e aumento do risco de turnover.

Dessa forma, os resultados sugerem a existência de um clima organizacional híbrido, caracterizado pela coexistência entre vínculos afetivos positivos e fragilidades estruturais de gestão. Esse cenário evidencia a necessidade de intervenções organizacionais direcionadas não apenas à correção dos gaps identificados, mas também à preservação dos ativos intangíveis já existentes, especialmente aqueles relacionados ao pertencimento, orgulho organizacional e percepção de oportunidades futuras.

## PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL

A partir dos resultados obtidos e dos gaps identificados na matriz-síntese, faz-se necessário a elaboração de propostas de intervenção organizacional, buscando transformar os achados diagnósticos em ações aplicáveis ao contexto organizacional investigado.

As intervenções propostas foram organizadas em cinco eixos estratégicos prioritários. O primeiro eixo refere-se ao fortalecimento das práticas de liderança, considerando os resultados relacionados à percepção de favoritismo, baixa proximidade entre gestores e colaboradores, ausência de alinhamento estratégico e inconsistências percebidas entre discurso e prática gerencial. Nesse sentido, propõem-se ações voltadas ao desenvolvimento de competências de liderança, comunicação e gestão de equipes.

O segundo eixo concentra-se na valorização e reconhecimento profissional, tendo em vista os elevados percentuais de insatisfação relacionados ao reconhecimento por desempenho, percepção de valorização e estímulo ao esforço adicional. As ações propostas buscam fortalecer mecanismos formais de feedback, reconhecimento e valorização simbólica dos colaboradores.

O terceiro eixo contempla treinamento, desenvolvimento e oportunidades de crescimento, considerando que esta dimensão apresentou os resultados mais críticos da pesquisa. Assim, propõe-se a implementação de programas estruturados de capacitação, trilhas de aprendizagem e mecanismos de desenvolvimento profissional.

O quarto eixo envolve aprimoramentos nos processos comunicacionais e no alinhamento organizacional, buscando ampliar a clareza dos objetivos institucionais, reduzir ruídos de comunicação e aumentar a participação dos colaboradores nos processos decisórios.

Por fim, o quinto eixo está relacionado à promoção do bem-estar organizacional, especialmente no que se refere ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, relações interpessoais e fortalecimento do clima organizacional.

## CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar o nível de satisfação dos colaboradores da empresa Artefatos de Cimento Alfa, buscando compreender como

diferentes dimensões do clima organizacional influenciam as percepções dos trabalhadores acerca do ambiente laboral, das práticas de gestão e das relações organizacionais estabelecidas no contexto investigado. A partir da aplicação do *Employee Net Promoter Score* (eNPS), foi possível identificar fatores críticos e potencialidades organizacionais, permitindo compreender o clima organizacional para além de uma métrica de satisfação, mas como um fenômeno multidimensional influenciado por aspectos estruturais, relacionais e subjetivos.

Os resultados obtidos permitem compreender o clima organizacional como um construto dinâmico, produzido pela interação entre práticas gerenciais, experiências individuais e elementos simbólicos que estruturam as relações de trabalho. Sob essa perspectiva, verificou-se que fatores relacionados à liderança, reconhecimento profissional, comunicação organizacional, desenvolvimento de pessoas e justiça organizacional exercem influência significativa sobre a percepção dos colaboradores e sobre a qualidade das relações estabelecidas no ambiente de trabalho.

Entre os aspectos percebidos positivamente destacam-se a autonomia para execução das atividades, a possibilidade de assumir novos desafios, as oportunidades percebidas de crescimento profissional, o orgulho de pertencimento organizacional e a disposição de parcela expressiva dos respondentes em recomendar a empresa como um ambiente favorável para atuação profissional. Tais evidências sugerem a existência de ativos organizacionais intangíveis relevantes, especialmente relacionados ao comprometimento organizacional, à identificação institucional e à construção de vínculos positivos entre colaboradores e organização.

Entretanto, a investigação também evidenciou fragilidades importantes relacionadas à valorização profissional, reconhecimento pelo desempenho, oportunidades de treinamento e desenvolvimento, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, alinhamento estratégico e práticas gerenciais associadas à liderança. Aspectos como percepção de favoritismo, baixa proximidade entre gestores e equipes, limitações comunicacionais e insuficiente clareza quanto aos objetivos organizacionais foram identificados como fatores capazes de influenciar negativamente o clima organizacional e comprometer níveis sustentáveis de engajamento e satisfação.

Um dos principais aportes analíticos deste estudo refere-se à identificação da coexistência entre elevados níveis de identificação organizacional e percepções negativas sobre aspectos estruturais da gestão. Esse resultado sugere que o vínculo estabelecido entre indivíduo e organização não se sustenta exclusivamente em fatores transacionais, como remuneração ou benefícios, mas incorpora dimensões afetivas, simbólicas e identitárias associadas ao pertencimento organizacional, às expectativas de desenvolvimento e à forma como os indivíduos atribuem significado às suas experiências laborais. Tal achado reforça a compreensão de que o comprometimento organizacional emerge de relações complexas e não lineares, nas quais fatores positivos e negativos podem coexistir simultaneamente.

Do ponto de vista aplicado, os gaps identificados subsidiaram a elaboração de propostas de intervenção organizacional estruturadas em eixos relacionados ao fortalecimento das práticas de liderança, valorização profissional, desenvolvimento de pessoas, aprimoramento comunicacional e promoção do bem-estar organizacional. A construção dessas propostas reforça o caráter aplicado da pesquisa, demonstrando que diagnósticos organizacionais produzem maior valor analítico e gerencial quando convertidos em mecanismos concretos de transformação institucional.

Como contribuição acadêmica, esta pesquisa amplia as discussões sobre clima organizacional ao evidenciar a necessidade de interpretações mais integradas entre fatores estruturais e subjetivos na compreensão das experiências organizacionais. Além disso, contribui empiricamente ao explorar essas relações em uma organização do setor da construção civil, contexto ainda pouco explorado em estudos aplicados sobre comportamento organizacional e gestão de pessoas.

Como limitação, destaca-se a delimitação da investigação aos colaboradores predominantemente vinculados ao ambiente administrativo, restringindo a generalização dos resultados para outros setores da organização, especialmente o operacional. Dessa forma, recomenda-se que estudos futuros ampliem a abrangência amostral, realizem comparações intersetoriais e desenvolvam análises longitudinais capazes de avaliar os efeitos das intervenções implementadas ao longo do tempo.

Conclui-se, portanto, que organizações capazes de compreender sistematicamente as percepções de seus colaboradores tendem a desenvolver ambientes organizacionais mais saudáveis, colaborativos e alinhados às expectativas humanas e organizacionais, fortalecendo simultaneamente o comprometimento, a sustentabilidade organizacional e a capacidade adaptativa frente às transformações contemporâneas do trabalho.

melhoria.

## AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES)

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Kleber Carvalho de. Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento de pessoas em uma empresa supermercadista da cidade de Araguaína – TO. Araguaína, 2021. Disponível em: http://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/4533. Acesso em: 20 abr. 2026.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO,Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Maria Margarida Krohling (org.). Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas. v. 2. Rio de Janeiro: Saraiva UNI, 2009. p. 333-359

FRANÇA, Jennifer Ramos Novais; LISBOA, Tainá da Mota; ERCOLIN, Eliza Helena. A comunicação empresarial e sua influência no clima organizacional. Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico, Guarujá, v. 10, 2017.

GAULKE, S. F.; NICOLETI, J. Administração de Cargos e Salários. São Paulo: Editora correspondente, 2007.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

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

LAPOLLI, Juliana; LAPOLLI, Édis Mafra. Gestão de pessoas na atualidade: investindo no capital humano. Florianópolis: Pandion, 2011.

LEITE, Roelche Alves da Costa. Valorização das pessoas como estratégia para o sucesso das empresas. Brasília: Centro Universitário de Brasília, 2007. Disponível em: https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/2295/2/20302032.pdf. Acesso em: 17 set. 2025.

LUZ, Ricardo. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOREIRA, Elen Gongora. Clima organizacional. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

MOSER, Rafael et al. Impactos da cultura e clima organizacional nas organizações. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 8., 2012. Anais [...]. 2012.

NEPOMUCENO, F. Dicionário dos Fatos Contábeis. São Paulo, 2004.

PALACIOS, Kátia Elizabeth Puente. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 96–104, 2002.

PALACIOS, Kátia Puente; FREITAS, Isa Aparecida de. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. Organizações & Sociedade, Salvador, v. 13, n. 38, p. 45–57, 2006.

RIBEIRO, Olivério de Paiva. Cultura organizacional. [S.l.]: Repositório Científico do Instituto Politécnico de Viseu, [s.d.].

ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, Luiz Célio Souza; PELOGIO, Emanuelly Alves; AÑEZ, Miguel Eduardo Moreno. Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do estado do Rio Grande do Norte. Gestão & Produção, São Carlos, v. 20, n. 2, p. 455–468, 2013.

RODRIGUES, Tatiane Daby de Fatima Faria; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; SANTOS, Josely Alves dos. As pesquisas qualitativas e quantitativas na educação. Revista Prisma, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 154–184, 2021.

SCHEIN, Edgar H. Cultura organizacional e liderança. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Maicon da; DIEHL, Liciane. A relação entre cultura e clima organizacional em uma empresa do ramo alimentício do Vale do Taquari/RS. Revista Destaques Acadêmicos, v. 5, n. 1, 2013.

SOUSA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. Cadernos da FUCAMP, v. 20, p. 64–83, 2021.