

Clima organizacional e sua influência na produtividade dos colaboradores: um estudo com colaboradores de micro e pequenas empresas de Bom Jesus da Penha (MG)

DOI: 10.31994/rvs.v17i1.1058

Giovanna Maria Torres de Oliveira¹

João Francisco Sarno Carvalho²

Arnaldo Camargo Botazini Júnior³

Sanderson Lucas Menezes Barra⁴

Alyce Cardoso Campos⁵

RESUMO

A produtividade dos colaboradores está diretamente relacionada à sua percepção do clima organizacional? O presente estudo teve como objetivo analisar como o clima organizacional influencia a produtividade dos colaboradores de micro e pequenas empresas do município de Bom Jesus da Penha (MG). A pesquisa adotou abordagem quantitativa de caráter descritivo, utilizando um questionário estruturado com escala Likert, aplicado a 20 funcionários dos setores de comércio e serviços. A análise dos dados evidenciou que fatores como comunicação, reconhecimento e liderança exercem papel determinante na motivação e no desempenho dos

¹Bacharel em Administração (IFSULDEMINAS). E-mail: giovannatoliveira28@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8375-7418>

²Doutor em Inovação Tecnológica (UFMG). E-mail: joao.sarno@ifsuldeminas.edu.br, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8815-4773>, Instituto Federal do Sul de Minas Gerais

³Doutorando em Desenvolvimento Humano (UNESP). E-mail: arnaldo.junior@ifsuldeminas.edu.br, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7645-9937>, Instituto Federal do Sul de Minas Gerais

⁴Mestre em Administração Pública (UNIFAL). E-mail: sanderson.barra@ifsuldeminas.edu.br, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8255-3641>, Instituto Federal do Sul de Minas Gerais

⁵Doutora em Administração (UFLA). E-mail: alyce.campos@ifsuldeminas.edu.br, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6903-9542>, Instituto Federal do Sul de Minas Gerais

colaboradores. Os resultados apontaram que a ausência de programas de capacitação, falhas na comunicação e a percepção de falta de reconhecimento impactam negativamente o engajamento e a produtividade. Conclui-se que o fortalecimento de práticas voltadas à valorização, capacitação e participação dos colaboradores pode contribuir para um clima organizacional mais saudável e produtivo.

PALAVRAS-CHAVE: MOTIVAÇÃO NO TRABALHO. DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL. GESTÃO DE PESSOAS. CLIMA ORGANIZACIONAL. PRODUTIVIDADE.

INTRODUÇÃO

O clima organizacional é a percepção dos colaboradores sobre o espaço de trabalho, formada a partir das condições determinadas pelas empresas. Aspectos como motivação, condições de trabalho, capacitação, remuneração justa e estilo de liderança, que podem influenciar de forma significativa a produtividade (Ocasal, 2024).

O ambiente de trabalho deve ser saudável e acolhedor e não visto de maneira negativa, tendo em vista que o local em que se está inserido afeta a maneira de pensar e agir, conforme observado por Botolotto (2021). Desta forma, é imprescindível que os líderes estejam atentos ao desenvolvimento da equipe e sua ligação com o local de trabalho, proporcionando qualidade de vida e evitando a queda da produtividade.

Para se obter profissionais comprometidos com o objetivo da organização, os gestores devem avaliar além das competências técnicas necessárias para a função, as habilidades comportamentais - *soft skills* - dos colaboradores. Todavia, devem dar espaço para que eles desenvolvam tais habilidades na empresa e as reconheçam da maneira correta.

No contexto das empresas de pequeno e médio porte, a produtividade está muitas vezes associada à proximidade e comunicação entre gestores e colaboradores. No entanto, a carência de estratégias por parte das organizações relacionadas ao engajamento dos funcionários, pode comprometer o seu desempenho. De acordo com o CSB - Central dos Sindicatos Brasileiros (2023), mais de 70% dos trabalhadores brasileiros se sentem desmotivados.

Embora a literatura reconheça amplamente que o clima organizacional exerce influência sobre a motivação, a satisfação e o desempenho dos colaboradores, grande parte das investigações concentra-se em organizações de médio e grande porte ou em setores específicos da economia. Em contrapartida, ainda são relativamente escassos os estudos voltados às micro e pequenas empresas localizadas em municípios de pequeno porte, nas quais as relações interpessoais, a proximidade entre gestores e colaboradores e a limitação de recursos gerenciais podem produzir características distintas do clima organizacional e de seus efeitos sobre a produtividade.

Além disso, muitos estudos analisam isoladamente fatores como liderança, comunicação ou motivação, sem examinar de forma integrada como diferentes dimensões do clima organizacional são percebidas pelos colaboradores e quais delas exercem maior influência sobre seu desempenho cotidiano. Essa limitação dificulta a elaboração de estratégias gerenciais baseadas em evidências para organizações de pequeno porte, especialmente em contextos locais pouco explorados pela literatura.

Conforme o observatório territorial setorial do SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2025), o município de Bom Jesus da Penha contava com 441 empresas ativas em junho de 2025, das quais 18.4% correspondem a Outros (81 estabelecimentos), 50.3% correspondem a Microempresário Individual (MEI) (222 estabelecimentos), 28.3% correspondem a Microempresa (ME) (125 estabelecimentos), e 2.95% correspondem a Empresa de Pequeno Porte (EPP) (13 estabelecimentos). De acordo com os dados da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), o número de empregados em 2024 era de

305, sendo que 26.9% dos funcionários pertenciam a pequenas empresas e 73.1% dos funcionários pertenciam a microempresas.

Diante desse cenário, este trabalho tem como objetivo *investigar como o clima organizacional é percebido pelos colaboradores de micro e pequenas empresas em Bom Jesus da Penha (MG) e de que forma ele influencia sua produtividade.*

Nesse sentido, a principal contribuição deste estudo consiste em ampliar a compreensão sobre a relação entre clima organizacional e produtividade em micro e pequenas empresas de um contexto regional específico, tomando como referência a percepção dos próprios colaboradores. Ao identificar quais dimensões do clima organizacional são consideradas mais relevantes para favorecer ou limitar a produtividade, a pesquisa busca complementar as evidências disponíveis na literatura e oferecer subsídios tanto para o avanço das discussões acadêmicas quanto para a formulação de práticas de gestão de pessoas mais aderentes à realidade dessas organizações.

Com os achados da pesquisa, busca-se fornecer informações relevantes para os gestores que, frequentemente, não compreendem a necessidade de capacitação, reconhecimento e satisfação pessoal dos funcionários. Em relação aos objetivos específicos, busca-se: a) analisar quais dimensões do clima organizacional (comunicação, liderança, relacionamento, reconhecimento, condições de trabalho) mais influenciam a produtividade, através de um questionário aplicado aos funcionários; b) avaliar de que forma um clima organizacional positivo contribui para o desenvolvimento profissional; c) propor sugestões para melhoria do clima organizacional.

Em um mercado cada vez mais competitivo, com tecnologias que evoluem a cada dia, compreender quais fatores impactam diretamente o desempenho dos colaboradores torna-se essencial para que as empresas alcancem melhores resultados, visto que o retorno obtido é constantemente relacionado à performance do funcionário (Silva et al., 2017).

Desta forma, entender como os colaboradores percebem o clima organizacional é essencial tanto para garantir às empresas um desempenho eficiente e funcionários mais produtivos, quanto para assegurar qualidade de vida aos trabalhadores, que passam a maior parte do tempo no ambiente de trabalho. Para alcançar o objetivo proposto, este estudo está organizado na sequência com o referencial teórico; seguido da metodologia de pesquisa e das análises de dados. Por fim, apresentam-se as considerações finais.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Clima organizacional e bem-estar no ambiente de trabalho

Segundo Rizzatti (2002), no Brasil, o estudo sobre clima organizacional teve início na década de 70, a partir da obra de Saldanha, intitulado “Atmosfera Organizacional”, que destacou a relevância do bem-estar psicológico dos trabalhadores. Rizzatti (2002) ainda destacou em sua obra que o clima organizacional se tornou um conceito cada vez mais importante para descrever as percepções dos colaboradores em relação à organização e ao seu ambiente de trabalho.

O comportamento dos indivíduos nas organizações, incluindo decisões, ações, execução de tarefas e atendimento ao cliente, apresenta grande diversidade, sendo influenciado pelas políticas e orientações definidas pela organização (Angelocci; Busnardo, 2020).

É visto que os colaboradores enfrentam diariamente diversas situações internas e externas que podem afetar seu desempenho, como questões pessoais, familiares, financeiras ou de saúde (Angelocci; Busnardo, 2020). Enquanto alguns conseguem lidar com esses desafios de forma autônoma, outros necessitam de acompanhamento e suporte da organização, tornando essencial que a empresa

ofereça motivação e assistência adequadas para manter um bom desempenho e bem-estar no trabalho.

As relações complexas entre saúde, ambiente e trabalho se intensificam à medida que o capitalismo e as novas formas de produção - reestruturação produtiva (caracterizada pelo conjunto de mudanças organizacionais, tecnológicas e gerenciais adotadas pelas empresas para aumentar a eficiência, a competitividade e a flexibilidade dos processos de produção) - ganham espaço no mundo. Esse cenário, justificado pelo desenvolvimento, aumenta a toxicidade no trabalho, o que afeta diretamente o meio ambiente e a saúde dos trabalhadores (Sousa, 2023).

Silva, Freitas e Medeiros (2024), afirmam que o local de trabalho, por ocupar grande parte da vida, é um fator determinante para a saúde dos colaboradores e para o desempenho organizacional. Enquanto a presença de emoções negativas em diversos setores pode trazer consequências desfavoráveis para funcionários e empresas, o desenvolvimento de comportamentos positivos nas equipes é essencial para atingir bons resultados, cultivando características como motivação e comprometimento com as metas da organização.

O clima organizacional tem se destacado como um elemento estratégico para a gestão, especialmente diante das constantes mudanças trazidas pela globalização e internacionalização. Administrar o clima interno tornou-se essencial para organizações que buscam excelência na gestão da qualidade, já que a qualidade dos produtos ou serviços depende diretamente do bem-estar pessoal e profissional daqueles que os realizam (Prado; Careoso, 2023).

Chiavenato (2014, p. 470) ensina que,

A percepção sobre o clima organizacional afeta o comportamento dos funcionários e pode servir como um instrumento administrativo eficaz para integrar a motivação pessoal com os objetivos da organização (Chiavenato, 2014, p. 470).

Em seu estudo, Ramos, Fava e Durão (2024), destacam sobre a relevância da cultura organizacional e pontuam que mudar a cultura é uma maneira eficaz de transformar uma organização, impactando diretamente o sistema de trabalho. A

cultura organizacional tem um papel crucial no clima e é ativa na motivação e desempenho dos funcionários. Contudo, seu sucesso depende de dois fatores: ser robusta (influenciando comportamentos e gestão) e ser relevante (alinhada às expectativas dos colaboradores e focada na solução dos principais desafios da empresa, como sua adaptação).

A satisfação no trabalho exerce influência significativa nas decisões relacionadas à carreira e na busca por novos desafios profissionais. Quando as organizações compreendem esse aspecto de forma mais profunda, tornam-se capazes de aprimorar a comunicação interna, fortalecer as relações interpessoais e promover um ambiente de trabalho mais produtivo, o que favorece também o crescimento e a adaptação às transformações do mercado (Ramos; Fava; Durão, 2024).

Conforme observado por Prado e Cardoso (2023), para que uma empresa consiga enfrentar os desafios cotidianos do ambiente corporativo, é essencial que ela desenvolva um clima organizacional positivo, criando uma base sólida para um crescimento sustentável. Assim, percebe-se que o clima interno exerce grande influência na organização, tornando fundamental o estabelecimento de boas relações entre todos os membros da empresa.

1.2 Produtividade de colaboradores e motivação na organização

A produtividade dos colaboradores refere-se à capacidade dos profissionais de desempenhar suas funções com eficiência e eficácia, refletindo nos resultados da organização (Campos; Souza, 2011).

A motivação é de extrema importância para o vínculo entre o ser humano e o seu trabalho. Silva et al., (2015), indicam que, apesar de a motivação ser um estado interno que varia individualmente devido a diferentes vontades e objetivos, a organização tem um papel significativo ao influenciar o estado motivacional de seus colaboradores.

Braga Júnior et al., (2013) recordam que a valorização e o cuidado com o quadro de funcionários são um diferencial estratégico para as empresas. Ao garantir a motivação e satisfação dos colaboradores, a gestão não só promove um ambiente positivo, mas também colhe benefícios tangíveis como o aumento da produtividade e a diminuição da rotatividade, refletindo-se em melhores resultados financeiros.

A relevância de se adotar diferentes estratégias motivacionais nas organizações cresce constantemente. Para tal, existem diversas técnicas que podem ser empregadas para manter os colaboradores engajados, incluindo incentivos como o reconhecimento, a remuneração, a oferta de novas funções desafiadoras, o diálogo direto e o elogio (Perreira; Passos; Ribeiro, 2022).

Angelocci e Busnardo (2020), destacam que existem várias teorias que explicam a motivação. Dentre elas, as que mais se destacam são, a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1971) e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1997).

Maslow estabelece que as pessoas possuem diferentes níveis de necessidades (fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização) que se organizam em forma de hierarquia, da base ao topo da pirâmide. Assim, o alcance dos níveis superiores depende da satisfação das necessidades básicas, e, caso alguma delas deixe de ser atendida, o indivíduo retorna a esse estágio anterior. A figura 01, a seguir, ilustra a pirâmide de Maslow.

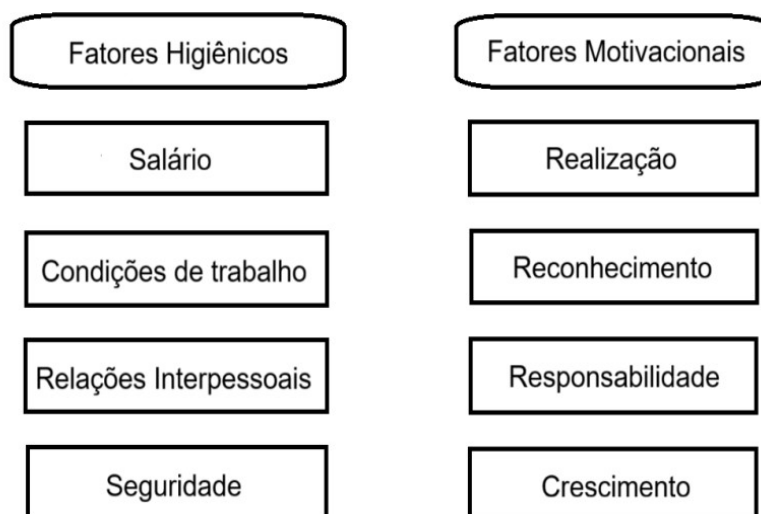
Figura 01 - Pirâmide de Maslow.



Fonte: Adaptado de Andrade e Amboni (2011).

De acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg, os elementos que influenciam o trabalho se dividem em: fatores higiênicos, ligados ao ambiente organizacional, e fatores motivacionais, relacionados ao crescimento e realização pessoal do indivíduo, sendo estes os principais responsáveis pela satisfação no trabalho. A figura 02, a seguir, ilustra essa teoria.

Figura 02 - Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.



Fonte: Adaptado de Andrade e Amboni (2011).

Enquanto Maslow apresenta um modelo hierárquico que explica o progresso das necessidades humanas, Herzberg enfatiza que a satisfação no trabalho depende de condições distintas das que evitam a insatisfação (Angelocci; Busnardo, 2020).

Doroteu e Guimarães (2023), identificaram que, o entendimento dos fatores motivacionais é essencial para aumentar a produtividade nas empresas. Por isso, a adoção de medidas que criem um ambiente propício à motivação é fundamental, sendo as teorias da motivação importantes ferramentas para compreender o comportamento humano no trabalho. A partir dessas teorias, é possível identificar os principais elementos que influenciam a motivação, tais como: benefícios justos compatíveis com as necessidades básicas, a busca por realização profissional, o reconhecimento pelos resultados alcançados, a satisfação com um trabalho interessante, o senso de responsabilidade e a perspectiva de promoção.

Ao analisar a correlação satisfação-desempenho em nível organizacional, nota-se que organizações com maior número de funcionários satisfeitos geralmente demonstram maior eficácia, pois colaboradores contentes tendem a desenvolver o comportamento de cidadania organizacional. A satisfação é crucial, pois impulsiona o trabalhador a ter atitudes positivas, como falar bem da empresa, colaborar com os colegas e, motivado, ir além das suas obrigações regulares para retribuir as boas expectativas (Robbins, Judge, Sobral, 2010).

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, de abordagem predominantemente quantitativa, desenvolvida com o propósito de analisar como o clima organizacional influencia a produtividade dos colaboradores de micro e pequenas empresas do município de Bom Jesus da Penha (MG). A opção por esse delineamento permitiu descrever a percepção dos participantes

acerca das diferentes dimensões do clima organizacional por meio da mensuração de suas respostas em um questionário estruturado.

A coleta de dados foi realizada junto a colaboradores contratados pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), pertencentes a micro e pequenas empresas dos setores de comércio e serviços do município de Bom Jesus da Penha (MG). Para tanto, foi utilizado um questionário eletrônico elaborado na plataforma *Google Forms*, composto por perguntas de caracterização dos respondentes, questões fechadas estruturadas em escala Likert de cinco pontos e uma questão aberta destinada à obtenção de informações complementares sobre a percepção dos participantes.

As questões fechadas utilizaram uma escala Likert com cinco níveis de concordância, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), permitindo mensurar a percepção dos colaboradores acerca de aspectos relacionados à comunicação, liderança, reconhecimento, condições de trabalho, capacitação, remuneração e produtividade. O instrumento foi elaborado a partir do questionário desenvolvido por Sgarbossa (2023), passando por adaptações e revisão textual com o auxílio da ferramenta de inteligência artificial generativa ChatGPT. Conforme Sampaio, Sabbatini e Limongi (2024), ferramentas de inteligência artificial generativa podem ser empregadas de forma ética para apoiar a revisão da redação de questionários e textos acadêmicos, desde que haja supervisão humana e transparência quanto ao seu uso.

A aplicação do questionário ocorreu de forma online, garantindo aos participantes autonomia para responder às questões no momento considerado mais conveniente. A pesquisa observou os princípios éticos aplicáveis, sendo disponibilizado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) antes do início do preenchimento do instrumento, assegurando o caráter voluntário da participação, bem como o anonimato e a confidencialidade das respostas.

A análise dos dados foi realizada em duas etapas. Inicialmente, as respostas às questões fechadas foram organizadas e analisadas por meio de estatística descritiva, utilizando frequências absolutas e percentuais para sintetizar a

distribuição das respostas em cada variável investigada. Essa estratégia permitiu identificar tendências na percepção dos colaboradores sobre os diferentes fatores relacionados ao clima organizacional e sua influência na produtividade.

Em seguida, as respostas obtidas na questão aberta foram submetidas à Análise de Conteúdo (AC), conforme os procedimentos descritos por Sampaio e Lycarião (2021). Inicialmente, realizou-se a leitura integral das respostas para familiarização com o material. Posteriormente, procedeu-se à identificação de unidades de sentido, ao agrupamento de conteúdos semelhantes em categorias temáticas e à interpretação dos padrões identificados. Essa etapa teve caráter complementar à análise quantitativa, permitindo aprofundar a compreensão dos resultados por meio das percepções expressas pelos participantes e ilustrar os achados quantitativos com evidências qualitativas.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa teve como objetivo investigar como o clima organizacional é percebido pelos colaboradores de micro e pequenas empresas em Bom Jesus da Penha e de que forma ele influencia sua produtividade. O formulário obteve 20 respostas, representando uma amostra dos colaboradores dos setores de serviços e comércio de pequenas e médias empresas de Bom Jesus da Penha (MG).

As análises feitas conforme a escala likert perceberam os seguintes níveis de percepção: 1-discordo totalmente; 2-discordo parcialmente; 3-neutro; 4-concordo parcialmente; 5-concordo totalmente.

Os resultados serão apresentados em dois blocos. O primeiro bloco apresentará o perfil dos respondentes com a faixa etária, o gênero, o tempo de empresa, o setor de atuação e o cargo/função. Já o segundo bloco dos dados trará a discussão sobre clima organizacional e condições de trabalho.

3.1 Perfil dos respondentes

Tabela 01: Análise demográfica dos respondentes.

Variável	Categoria	Frequência (n=20)	Percentual (%)
Faixa Etária	Até 25 anos	6	30
	26 a 35 anos	7	35
	36 a 45 anos	5	25
	46 a 55 anos	2	10
Gênero	Feminino	16	80
	Masculino	4	20
Tempo de Empresa	Menos de 1 ano	4	20
	1 a 3 anos	8	40
	4 a 6 anos	2	10
	Mais de 6 anos	6	30
Setor de atuação	Comércio	9	45
	Serviço	5	25
	Ambos	6	30

Fonte: dados da pesquisa (2025).

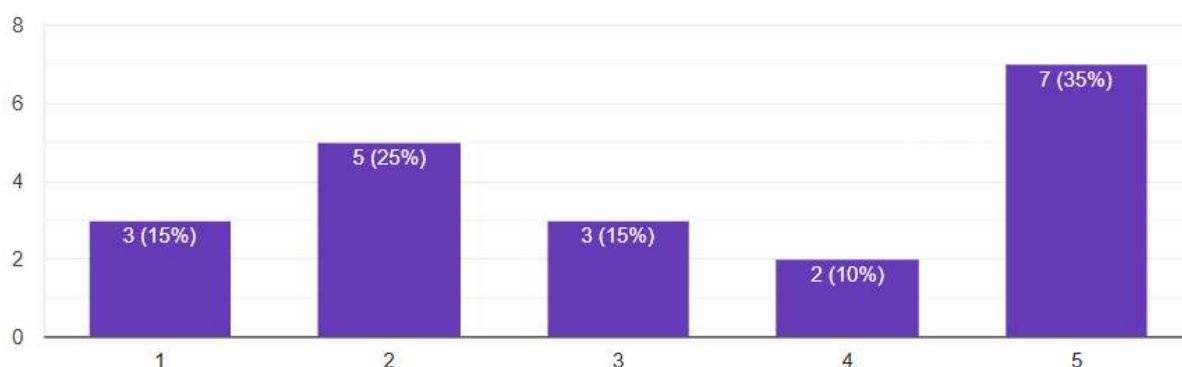
A amostra é composta majoritariamente por indivíduos jovens, com até 35 anos (65%), do gênero feminino (80%) e com menos de 3 anos de empresa (60%), atuando principalmente no setor de Comércio (45%). O setor de atuação foi incluído no perfil dos respondentes com o objetivo de identificar a predominância de áreas (comércio e serviços) nas quais o estudo foi aplicado.

A observação sobre o cargo/função permitiu identificar níveis hierárquicos, sobre a resposta do colaborador e sua posição na empresa. As respostas obtidas

foram: auxiliar administrativo (3), administrativo (1), atendente (1), auxiliar de escritório (4), auxiliar de escritório/departamento fiscal (1), auxiliar de informática (1), caixa (1), gerente (2), gestor de contratos (1), motorista de caminhão (1), serviços gerais (1) e vendedora (3).

3.2 Motivação e reconhecimento

Gráfico 01 – Reconhecimento.



Fonte: dados da pesquisa (2025).

O gráfico 01 teve como objetivo identificar o reconhecimento obtido ao realizar um bom trabalho. 35% concordaram totalmente e 10% parcialmente, enquanto 40% discordaram (15% plenamente e 25% parcialmente), indicando que a valorização ainda não é uniforme entre os setores. Isso reforça a Teoria motivacional de Herzberg (1997), quanto aos fatores motivacionais, que inclui o reconhecimento como um dos principais responsáveis pela satisfação no trabalho.

Quando questionados sobre a motivação em realizar suas atividades diárias, a maioria (35%) sentem-se neutros, sugerindo que a motivação é indiferente à sua rotina de trabalho. Compactuando com Silva et al., (2015), ao descrever que a organização possui certa responsabilidade sobre motivar seus funcionários, influenciando positivamente e podendo elevar o nível de percepção deles quanto ao assunto.

Ao analisar a motivação em permanecer e construir carreira na empresa, observa-se que 40% dos participantes demonstraram neutralidade e 25% concordância total, enquanto 15% apresentaram discordância. Esses dados sugerem que, embora exista uma parcela significativa de colaboradores satisfeitos, há também um grupo que não enxerga perspectivas de crescimento a longo prazo. Conforme Braga Júnior et al., (2013), o comprometimento organizacional está fortemente associado ao reconhecimento e às oportunidades de desenvolvimento.

Os resultados revelam que o reconhecimento profissional ainda constitui uma fragilidade nas empresas investigadas, indicando que práticas formais de valorização parecem não estar plenamente institucionalizadas. Esse cenário ajuda a explicar a elevada proporção de respostas neutras quanto à motivação para realizar as atividades diárias e permanecer na organização, sugerindo que parte dos colaboradores não percebe perspectivas claras de desenvolvimento profissional ou de valorização de seu desempenho.

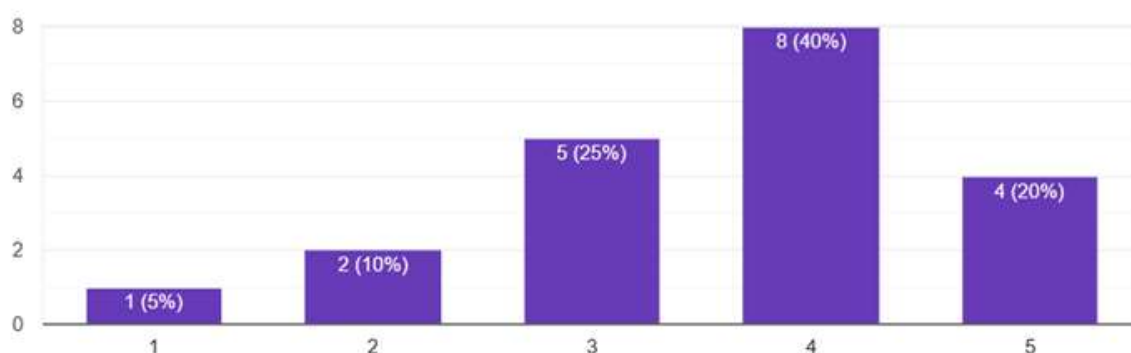
Esse achado converge com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1997), segundo a qual o reconhecimento representa um dos principais fatores motivacionais capazes de promover satisfação no trabalho. Da mesma forma, Braga Júnior et al. (2013) argumentam que o comprometimento organizacional está diretamente relacionado às oportunidades de desenvolvimento e à valorização dos colaboradores. No contexto das micro e pequenas empresas investigadas, esses resultados sugerem que ações relativamente simples, como feedback sistemático, reconhecimento pelos resultados alcançados e maior participação dos colaboradores nas decisões, podem fortalecer o engajamento e contribuir para o aumento da produtividade, mesmo em organizações com recursos financeiros limitados.

Os resultados indicam que o reconhecimento profissional constitui um dos principais desafios para as organizações investigadas. Embora parte dos colaboradores demonstre satisfação, a elevada proporção de respostas neutras e negativas sugere que as práticas de valorização ainda ocorrem de maneira pouco sistemática. Em micro e pequenas empresas, nas quais os recursos financeiros para

incentivos formais costumam ser mais limitados, mecanismos não financeiros, como feedback frequente, reconhecimento público e oportunidades de participação nas decisões, podem exercer papel ainda mais relevante na manutenção da motivação e do comprometimento da equipe.

3.3 Ambiente de trabalho e valorização

Gráfico 02 - Ambiente de trabalho.



Fonte: dados da pesquisa (2025).

O gráfico 02 demonstra a percepção dos colaboradores quanto ao ambiente de trabalho ser agradável e colaborativo. Observa-se que a maior parte dos respondentes (60%) percebem o ambiente de forma positiva, o que reforça a existência de relações interpessoais adequadas.

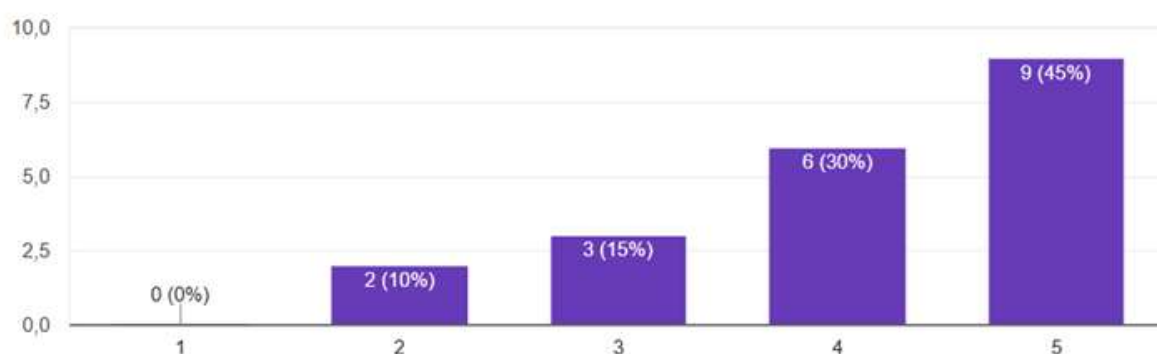
Da mesma maneira, 65% afirmaram haver respeito e valorização entre todos da empresa, ressaltando que as relações são favoráveis. De acordo com Ramos, Fava e Durão (2024), o ambiente organizacional influencia diretamente o comportamento e a satisfação no trabalho, sendo determinante para o bem-estar e a produtividade.

Entretanto, a percepção positiva do ambiente de trabalho não foi suficiente para eliminar fragilidades observadas em outras dimensões do clima organizacional, como reconhecimento e oportunidades de capacitação. Esse resultado evidencia que um ambiente interpessoal saudável, embora necessário, não garante

isoladamente elevados níveis de produtividade, reforçando que o clima organizacional deve ser compreendido como um fenômeno multidimensional, no qual diferentes fatores atuam de forma complementar.

3.4 Condições de trabalho

Gráfico 03 - Recursos e Ferramentas.



Fonte: dados da pesquisa (2025).

O gráfico 03 analisa se os colaboradores possuem acesso aos recursos e ferramentas necessárias para executar suas tarefas. 45% dos participantes concordaram totalmente que possuem acesso adequado, e 30% afirmaram concordar parcialmente, gerando um resultado positivo acerca da variável.

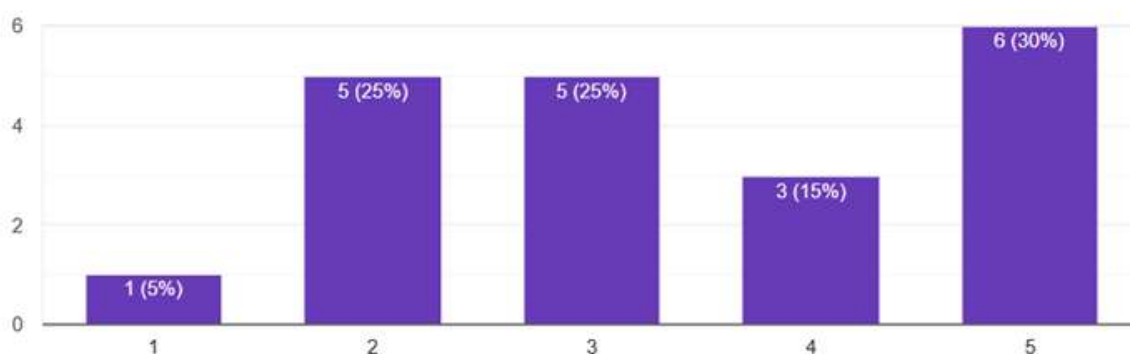
De forma semelhante, 70% avaliaram positivamente as condições físicas de trabalho, considerando aspectos como espaço, iluminação, temperatura e equipamentos. Enquanto 25% mantiveram-se neutros. Assim, os dados revelam um cenário predominantemente positivo, mas que requer monitoramento a fim de evitar desfavorecimento sobre o desempenho. Esse resultado também sugere que os aspectos estruturais não representam a principal limitação das empresas investigadas. Diferentemente do que poderia ser esperado em organizações de pequeno porte, os colaboradores demonstraram maior preocupação com fatores relacionados à gestão de pessoas do que propriamente com a infraestrutura física. Assim, os resultados indicam que investimentos exclusivamente em recursos

materiais tendem a produzir efeitos limitados caso não sejam acompanhados por melhorias na comunicação, na liderança e no reconhecimento profissional.

Quanto à percepção dos colaboradores sobre a adequação da carga de trabalho em relação ao tempo disponível para executá-la. Observa-se que 65% concordam com a afirmação. Já 20% mostraram-se neutros, enquanto 15% indicaram discordância. Esses resultados evidenciam que a maioria dos participantes considera que a carga de trabalho é equilibrada e compatível com as demandas diárias. Entretanto, o percentual de neutralidade e discordância sugere que ainda há colaboradores que percebem desajuste entre o volume de tarefas e o tempo disponível, podendo gerar sensação de sobrecarga em determinados contextos. Segundo Chiavenato (2014), o equilíbrio entre as exigências do trabalho e as capacidades individuais dos colaboradores é essencial para a manutenção de um ambiente produtivo e saudável.

3.5 Liderança e desenvolvimento profissional

Gráfico 04 – Comunicação.

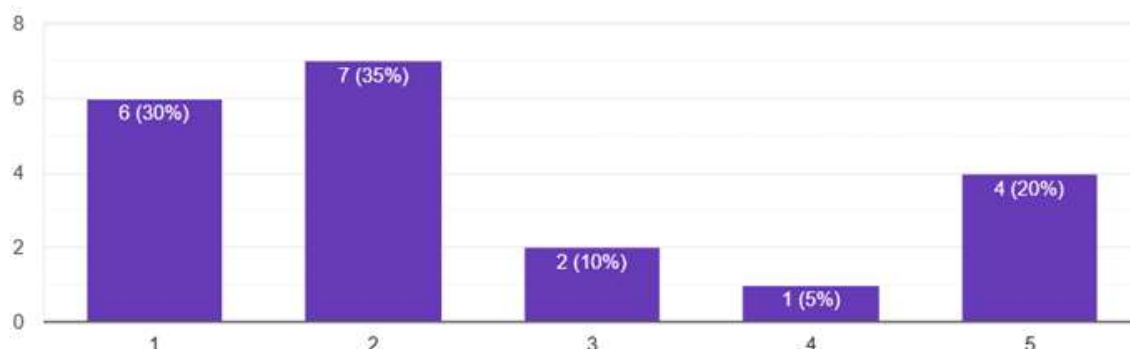


Fonte: dados da pesquisa (2025).

O objetivo do gráfico 04 é demonstrar a percepção dos colaboradores sobre a comunicação de seus superiores, se é clara e objetiva. Apresentou-se resultados intermediários: 45% concordaram, 25% mostraram-se neutros, enquanto 30% discordaram.

Do mesmo modo, quando questionados se a liderança estimula a participação e ouve sugestões dos colaboradores, 50% concordaram, 20% mantiveram neutralidade e 30% discordaram. Esse dado aponta a necessidade de uma gestão mais participativa. Conforme Angelocci e Busnardo (2020), o envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão favorece o senso de pertencimento e contribui para um clima mais colaborativo. Esse achado assume relevância especial nas micro e pequenas empresas, nas quais a proximidade entre gestores e colaboradores tende a ser maior do que em organizações de grande porte. Nesses contextos, falhas de comunicação ou estilos de liderança pouco participativos podem produzir impactos mais imediatos sobre o clima organizacional, influenciando diretamente o engajamento e a percepção de justiça por parte dos trabalhadores.

Gráfico 05 - Capacitação e Treinamentos.



Fonte: dados da pesquisa (2025).

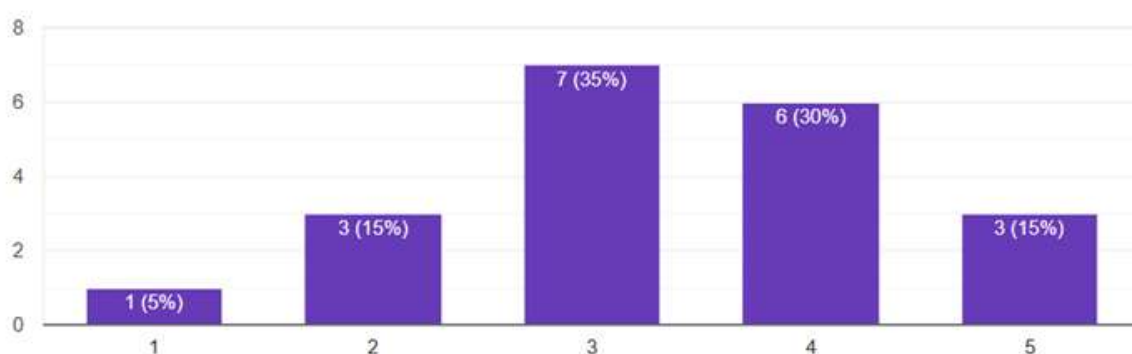
Quanto à oferta de oportunidades de capacitação e treinamentos pela empresa. Observa-se, no gráfico 05, que 65% dos participantes discordaram da afirmação (30% discordaram totalmente e 35% discordaram parcialmente), enquanto apenas 20% concordaram totalmente e 5% parcialmente, além de 10% manterem-se neutros. Os dados indicam que a maioria dos participantes considera que a empresa ainda não possui ações de capacitação e desenvolvimento profissional.

Em consonância, Angelocci e Busnardo (2020) destacam que a organização deve estimular o aprendizado e criar condições para o preparo dos colaboradores diante de novos desafios.

Dessa forma, os resultados indicam a necessidade de reforçar as políticas de capacitação, por meio de cursos, treinamentos e ações internas que valorizem as competências individuais e promovam o desenvolvimento organizacional. Além de comprometer o desenvolvimento individual dos colaboradores, a ausência de programas de capacitação pode reduzir a capacidade adaptativa das organizações diante de mudanças tecnológicas e de mercado. Para micro e pequenas empresas, que frequentemente operam com equipes reduzidas, o investimento contínuo na qualificação tende a produzir efeitos multiplicadores, favorecendo tanto a melhoria do desempenho individual quanto o fortalecimento da competitividade organizacional.

3.6 Remuneração e satisfação financeira

Gráfico 06 – Remuneração.



Fonte: dados da pesquisa (2025).

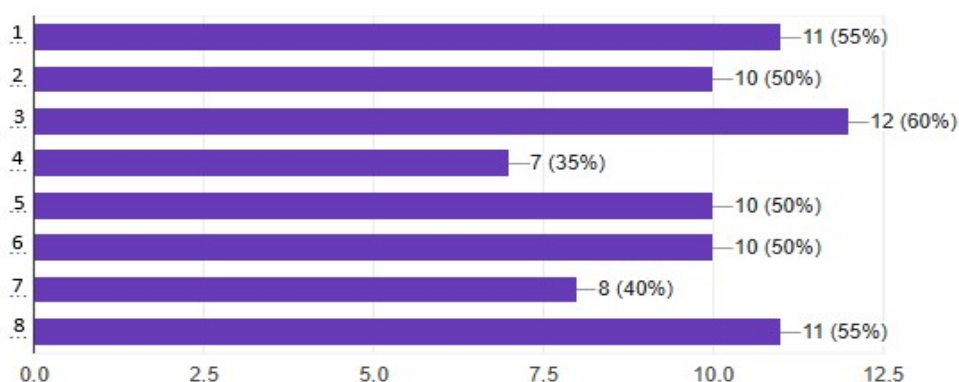
Os dados relativos à remuneração demonstram percepção moderada entre os participantes. De acordo com o gráfico 06, apenas 15% afirmaram estar plenamente satisfeitos com a compatibilidade entre salário e responsabilidades, enquanto 30% avaliaram concordância parcial e 35% mantiveram-se neutros. Resultados

semelhantes foram observados quanto à satisfação financeira, com 35% concordando parcialmente, 10% totalmente, 25% imparcial e 30% demonstrando insatisfação.

De acordo com Herzberg (1997), os fatores higiênicos (como salário e condições de trabalho), não geram motivação, mas evitam a insatisfação. Assim, a remuneração adequada é fundamental para evitar descontentamento, ainda que não seja o principal fator de incentivo. Os resultados evidenciam a importância de estabelecer critérios salariais alinhados às atribuições de cada cargo, para fortalecer o sentimento de justiça e valorização entre os colaboradores.

3.7 Clima organizacional e produtividade

Gráfico 07 - Fatores que aumentam a produtividade.



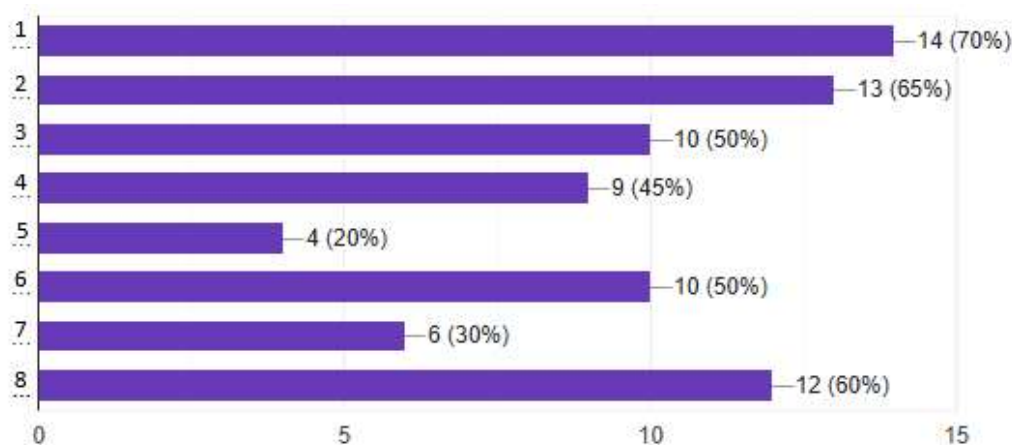
- 1 - Boa comunicação entre equipe e liderança
- 2 - Reconhecimento e valorização do trabalho realizado
- 3 - Relacionamento positivo com colegas de trabalho
- 4 - Estilo de liderança motivador e participativo
- 5 - Condições adequadas de trabalho (estrutura física, equipamentos, ambiente limpo e organizado)
- 6 - Oportunidades de capacitação e desenvolvimento profissional
- 7 - Autonomia para desempenhar suas funções
- 8 - Flexibilidade no ambiente de trabalho

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Ao serem questionados sobre os fatores que mais aumentam a produtividade, 60% dos respondentes destacaram o bom relacionamento com colegas de trabalho, seguido por 55% que apontaram a boa comunicação entre equipes, 55% a flexibilidade no ambiente de trabalho, e outros três fatores receberam 50% cada um: o reconhecimento e valorização do trabalho realizado, as condições adequadas de trabalho e as oportunidades de capacitação e desenvolvimento profissional. A autonomia para desempenhar suas funções recebeu 40% das respostas e o estilo de liderança motivador e participativo, 35%.

Esses resultados demonstram que as dimensões interpessoais e simbólicas são tão relevantes quanto os aspectos materiais. Os elementos carentes nas organizações são valorizados pelos colaboradores. Segundo Ramos, Fava e Durão (2024), o clima organizacional positivo é sustentado pelo equilíbrio entre relações humanas, reconhecimento e condições estruturais. Observa-se ainda que os fatores mais valorizados pelos participantes estão relacionados, predominantemente, às interações sociais e às práticas de gestão de pessoas, e não apenas aos aspectos econômicos ou estruturais da organização. Esse resultado reforça que políticas voltadas ao fortalecimento da comunicação, do reconhecimento e da cooperação entre equipes podem representar estratégias de baixo custo e elevado impacto para micro e pequenas empresas que buscam aumentar sua produtividade.

Gráfico 08 - Fatores que atrapalham a produtividade.



- 1 - Falta de comunicação clara entre gestores e colaboradores
- 2 - Ausência de reconhecimento ou valorização
- 3 - Conflitos entre colegas de trabalho
- 4 - Estilo de liderança autoritário ou desmotivador
- 5 - Condições inadequadas de trabalho (falta de recursos, ambiente desconfortável, equipamentos insuficientes)
- 6 - Falta de oportunidades de capacitação ou crescimento profissional
- 7 - Excesso de cobrança sem apoio adequado
- 8 - Sobrecarga de tarefas

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Entre os fatores que atrapalham a produtividade, 70% dos colaboradores mencionaram a falta de comunicação clara entre gestores e colaboradores, 65% a ausência de reconhecimento ou valorização, 60% a sobrecarga de tarefas, dois fatores obtiveram 50% de respostas cada um: conflitos entre colegas de trabalho e falta de oportunidades de capacitação e treinamentos. 45% indicaram o estilo de liderança autoritário ou desmotivador, 30% o excesso de cobrança sem apoio adequado e 20% as condições inadequadas de trabalho. Esses achados evidenciam que as principais fragilidades estão relacionadas à gestão de pessoas, mais do que à estrutura física.

Compactuando com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1997) e os fatores motivacionais (realização, reconhecimento, responsabilidade e crescimento) sendo os principais responsáveis pela satisfação no trabalho.

Entre as sugestões apresentadas pelos colaboradores sobre como a empresa poderia melhorar sua produtividade, destacou-se a necessidade de maior reconhecimento e comunicação clara entre líderes e funcionários. Um dos participantes mencionou que *“o reconhecimento do serviço é muito importante, os funcionários não querem bajulação, e sim apenas o reconhecimento quando o trabalho é bem-feito”* (Respondente 13).

Em concordância com a necessidade de aprimorar o reconhecimento e a comunicação interna:

Levar em consideração aspectos psicológicos e de personalidade, adaptar a comunicação e permitir, em partes, a personalização do espaço de trabalho pelo colaborador (Respondente 7).
Encarregar responsáveis por setores para facilitar a comunicação e desempenho dos funcionários (Respondente 20).

As sugestões apresentadas pelos participantes evidenciam a necessidade de aprimorar a comunicação, reconhecer o desempenho, evitar sobrecarga de tarefas e investir em capacitação e treinamentos. Tais recomendações estão em consonância com Chiavenato (2014) e Silva, Freitas e Medeiros (2024), que defendem o papel estratégico do clima organizacional como elemento central para o bem-estar e o aumento da produtividade nas organizações.

De maneira geral, os resultados evidenciam que as principais barreiras à produtividade identificadas pelos colaboradores não decorrem da escassez de recursos físicos, mas da forma como as relações de trabalho são conduzidas no ambiente organizacional. Esse conjunto de evidências amplia a compreensão da literatura ao demonstrar que, em micro e pequenas empresas, práticas de gestão de pessoas voltadas à comunicação, valorização profissional, participação e desenvolvimento tendem a exercer influência mais significativa sobre a percepção de produtividade do que investimentos exclusivamente estruturais. Dessa forma, os achados reforçam a necessidade de uma abordagem integrada do clima organizacional, considerando simultaneamente fatores relacionais, motivacionais e organizacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo investigar como o clima organizacional é percebido pelos colaboradores de micro e pequenas empresas em Bom Jesus da Penha (MG) e de que forma ele influencia sua produtividade.

Os resultados indicaram que, embora o ambiente físico e as relações interpessoais sejam predominantemente percebidos de forma positiva, a influência

do clima organizacional sobre a produtividade mostra-se limitada por fragilidades na gestão de pessoas, especialmente no âmbito motivacional. As análises evidenciaram que aspectos como comunicação clara, reconhecimento profissional, liderança participativa e oportunidades de capacitação constituem fatores centrais para o melhor desempenho das equipes, demandando a implementação de estratégias sistemáticas de aprimoramento nessas dimensões.

Como limitações, destaca-se o recorte contextual da pesquisa, circunscrita a micro e pequenas empresas de um único município, o que restringe a possibilidade de generalização dos achados para outras realidades organizacionais e dificulta análises comparativas entre diferentes setores econômicos e portes empresariais. Além disso, a natureza transversal do estudo não permite estabelecer relações causais entre clima organizacional e produtividade, apenas associações percebidas pelos participantes.

Recomenda-se que futuras investigações ampliem o escopo geográfico para municípios vizinhos ou de maior porte, possibilitando análises comparativas entre contextos organizacionais distintos. Sugere-se, ainda, o desenvolvimento de estudos que incluam a perspectiva simultânea de colaboradores e gestores sobre as dimensões do clima organizacional, bem como a adoção de delineamentos longitudinais ou mistos, de modo a aprofundar a compreensão das relações entre clima organizacional e produtividade ao longo do tempo.

Organizational climate and its influence on employee productivity: a study with employees of micro and small companies in Bom Jesus da Penha (MG)

ABSTRACT

Is employee productivity directly related to their perception of the organizational climate? This study aimed to analyze how organizational climate influences the

productivity of employees working in micro and small enterprises located in the municipality of Bom Jesus da Penha, Minas Gerais, Brazil. The research adopted a quantitative, descriptive approach, using a structured questionnaire based on a Likert scale administered to 20 employees from the commerce and service sectors. Data were analyzed revealing that factors such as communication, recognition, and leadership play a decisive role in employee motivation and performance. The findings indicated that the absence of training programs, communication failures, and employees' perceptions of insufficient recognition negatively affect engagement and productivity. It is concluded that strengthening practices aimed at employee appreciation, training, and participation can contribute to a healthier and more productive organizational climate.

KEYWORDS: MOTIVATION AT WORK. PROFESSIONAL DEVELOPMENT. PEOPLE MANAGEMENT. ORGANIZATIONAL CLIMATE. PRODUCTIVITY.

REFERÊNCIAS

Andrade, R. O. B.; Amboni, N. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

Angelocci, Marina Ariento; Busnardo, Maria José Rebecca. Clima E Cultura Organizacionais: Questões Introdutórias Sobre Satisfação no Trabalho. **Revista São Luís Orione Online**, Araguaína-TO, v. 2, n. 15, p. 1-11, dez. 2020.

Botolotto, A.; Bernardi, F. C.; Bieglmeyer, U. H.; Noel, M. Felicidade no Ambiente de Trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 21, n. 1, p. 25-46, 2021.

Braga Junior, Sergio Silva et al. Possibilidades entre Motivação e Produtividade: Um Estudo de Caso no Alto Tietê. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 90-106, set./dez. 2013.



Campos, Frederico Augusto Ferreira Goduardo; SOUZA, Marta Alves de. O impacto do clima organizacional na produtividade: um estudo de caso numa agência bancária. **E-Civitas**, v. 4, n. 1, 2011. Disponível em: <https://revistas.unibh.br/dcjpg/article/view/95>. Acesso em: 29 set. 2025.

Chiavenato, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014, 470 p.

CSB – Central dos Sindicatos Brasileiros. **Mais de 70 % dos trabalhadores no Brasil se sentem desmotivados; veja os motivos**. 25 out. 2023. Disponível em: <https://csb.org.br/noticias/maioria-dos-trabalhadores-estao-desmotivados>. Acesso em: 13 ago. 2025.

Doroteu, Geovane Ferreira; Guimarães, Amanda Vieira. O impacto da motivação na produtividade da construção civil. **Gestão e Gerenciamento**, n. 22, 2023. Disponível em: <<https://nppg.org.br/revistas/gestaoegerenciamento/article/view/1019>>. Acesso em: 18 out. 2025.

Herzberg, F. Novamente: **Como se faz para motivar funcionários**. In: Bergamini, C.W; Coda, R. (Org), *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.

Maslow, A. H. **Uma teoria da motivação humana**. In: Balcão, Y. F; Cordeiro, I. L. L. (org). *O comportamento humano na empresa*. Rio de janeiro: FGV, 1971.

Ministério do Trabalho e Emprego. Rais – Relação Anual de Informações Sociais. O que é RAIS. Brasília, DF: MTE; 2025. Disponível em: <https://www.rais.gov.br/sitio/sobre.jsf>. Acesso em: 08 dez. 2025.

Ocasal, D. L. M.; Martínez, M. A. G.; Santos, N. Q. Bem-estar subjetivo e produtividade no trabalho: Uma perspectiva global e organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 64, n. 5, p. 0-367, 2024.



Pereira, Ana Rita; Passos, Clotilde; Ribeiro, Célia. A motivação no ambiente de trabalho e o seu efeito no desempenho profissional: um estudo no setor bancário. **Gestão e Desenvolvimento**, [S. l.], n. 30, p. 481–503, 2022. DOI: 10.34632/gestaoedesenvolvimento.2022.11688. Disponível em: <https://journals.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/11688>. Acesso em: 18 out. 2025.

Prado, Mariana de Souza.; Cardoso, Érica. A Importância Do Clima Organizacional: construção e aplicação de instrumento de mensuração de clima organizacional. **Revista Científica e-Locução**, v. 1, n. 23, p. 25, 16 jun. 2023.

Ramos, Lídia; Fava, Mariana; Durão, Mário. Clima Organizacional e a Satisfação Profissional. **RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar**, [S. l.], v. 5, n. 1, e515370, 2024. DOI: 10.47820/recima21.v5i1.5370. Disponível em: <https://recima21.com.br/recima21/article/view/5370/3769>. Acesso em: 16 out. 2025.

Rizzatti, G. **Categoria de análise de clima organizacional em universidades brasileiras**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.

Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A.; Sobral, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Tradução de Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

Sampaio, Rafael Cardoso; Lycarião, Diógenes. **Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação**. Brasília: Enap, 2021.

Sampaio, Rafael Cardoso; Sabbatini, Marcelo; Limongi, Ricardo. **Diretrizes para o uso ético e responsável da inteligência artificial generativa: um guia prático para pesquisadores**. 2024. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação - Intercom, 2024. Disponível em: <https://prpg.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/10/2025/01/livro-diretrizes-ia-1.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2025.

Sebrae – **Observatório Setorial Territorial Brasil. Bom Jesus da Penha:** Emprego, ocupações, empresas, dados demográficos e educação. 2025. Disponível em: <https://datampe.sebrae.com.br/profile/geo/bom-jesus-da-penha?>. Acesso em: 28 set. 2025.



SGARBOSSA, M. Contribuição do clima organizacional na motivação de trabalhadores de uma cooperativa. **Caderno de Administração**, v. 31, n. 2, p. 0-0, 2023.

Silva, F. S.; Silva Pereira, R.; Santos Filho, V. H.; Silva, L. R.; Alves, S. F.V. Influência do clima organizacional na motivação de funcionários em uma empresa prestadora de serviços públicos. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, v. 5, n. 7, p. 80-100, 2017.

Silva, Giovanna Cosme Lira da; Freitas, Júlia Aparecida de; Medeiros, Paulo R. de. Clima organizacional e bem-estar no trabalho: estratégias de liderança baseadas na psicologia positiva. **InGeTec – Inovação, Gestão & Tecnologia**, Barueri, SP, dez. 2024. Disponível em: <https://www.fatecbarueri.edu.br/revista/index.php/ingetec/article/view/148/35>. Acesso em: 16 out. 2025.

Silva, Lara Raquel Fonseca da et al. A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 5, n. 3, p. 241-249, set./dez. 2015. ISSN 2237-7956.

Sousa, Ana Sofia Martins. **Clima Organizacional, Motivação e Performance: os Benefícios do Bem-Estar no Trabalho: O Caso do Grupo Salvador Caetano**. 2023. 119 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal, 2023.

Recebido em 19/02/2026

Publicado em 04/09/2026