



UEPB

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA

CAMPUS I

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE

**CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E GESTÃO DE
NEGÓCIOS**

LORENA RAYSSA SOUZA LAURENTINO FERREIRA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM INDÚSTRIA DO SETOR DE
PLÁSTICOS NO ESTADO DA PARAÍBA.**

.

**CAMPINA GRANDE - PB
2025**

LORENA RAYSSA SOUZA LAURENTINO FERREIRA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM INDÚSTRIA DO SETOR DE
PLÁSTICOS NO ESTADO DA PARAÍBA.**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento do Curso de Pós Graduação em Controladoria e Gestão de Negócios da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Pós Graduado em Controladoria e Gestão de Negócios.

Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Orientador(a): Profa. Ma. Jaysa Eliude Aguiar dos Santos.

**CAMPINA GRANDE - PB
2025**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

F383c Ferreira, Lorena Rayssa Souza Laurentino.

Clima organizacional: um estudo em indústria do setor de plásticos no estado da Paraíba [manuscrito] / Lorena Rayssa Souza Laurentino Ferreira. - 2025.

36 p.

Digitado. Monografia (Especialização em Contabilidade e Gestão de Negócios) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2025. "Orientação : Profa. Ma. Jaysa Eliude Aguiar dos Santos, Coordenação do Curso de Administração - CCSA. "

1. Clima organizacional. 2. Satisfação no trabalho. 3. Indústria do setor de plásticos. I. Título

21. ed. CDD 658

LORENA RAYSSA SOUZA LAURENTINO FERREIRA

CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM INDÚSTRIA DO SETOR DE
PLÁSTICOS NO ESTADO DA PARAÍBA.

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)
apresentado ao Departamento do Curso
de Pós Graduação em Controladoria e
Gestão de Negócios da Universidade
Estadual da Paraíba, como requisito
parcial à obtenção do título de Pós
Graduado em Controladoria e Gestão de
Negócios.

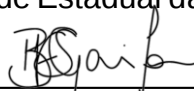
Área de concentração: Gestão de
Pessoas.

Aprovada em: 29 / 07 / 2025.

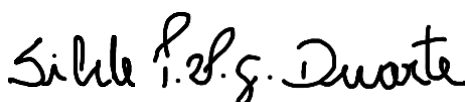
BANCA EXAMINADORA



Profa. Ma. Jaysa Eliude Aguiar dos Santos. (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba - UEPB



Prof. Dr. Brunno Fernandes da Silva Gaião
Universidade Estadual da Paraíba - UEPB



Profa. Dra. Sibeke Thaise Viana Guimarães
Universidade Estadual da Paraíba – UEPB

À minha versão anterior que jamais
acreditou que aqui chegaria, dedico.

“Unir-se é um bom começo, manter a união é um progresso, e trabalhar em conjunto é a vitória.”
– **Henry Ford.**

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	07
2	REFERENCIAL TEÓRICO	09
2.1	Clima Organizacional.....	09
2.2	Medidas de Clima Organizacional	10
2.2.1	<i>Escala de Clima Organizacional (Bizarria et al., 2016)</i>	13
3	METODOLOGIA	15
3.1	Natureza da Pesquisa	15
3.2	Unidade de Análise	15
3.2.1	<i>Breve Histórico da Empresa</i>.....	15
3.3	Coleta e Tratamento.....	16
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	17
4.1	Perfil dos Colaboradores	18
4.2	Fatores da ECO	20
4.3	Análise conjunta da escala ECO e a Satisfação dos colaboradores.....	26
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
	REFERÊNCIAS	29
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO.....	33

CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM INDÚSTRIA NO ESTADO DA PARAÍBA

ORGANIZATIONAL CLIMATE: A CASE STUDY IN INDUSTRY IN THE STATE OF PARAÍBA

Lorena Rayssa Souza Laurentino Ferreira*

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo identificar quais as percepções dos fatores de clima organizacional e como alguns de seus aspectos interferem na satisfação dos colaboradores de uma indústria do setor de plásticos da Paraíba. A pesquisa foi conduzida a partir de um questionário estruturado em escala *Likert*, com base no modelo de ECO de Bizzaria (2016), envolvendo 10 fatores de análise: conforto físico, reconhecimento e valorização, coesão entre os colegas, liderança, satisfação com o trabalho, conflitos, responsabilidade, segurança, cultura organizacional e sentido no trabalho. Os resultados revelaram percepções majoritariamente positivas do clima, com destaque para os fatores “Sentido do Trabalho” e “Responsabilidade”, ambos com médias superiores a 4,7. A liderança foi bem avaliada, indicando ambiente de suporte, e os fatores segurança e cultura organizacional mostraram um ambiente respeitoso e inclusivo. Os fatores “Conforto Físico” e “Reconhecimento e Valorização” apresentaram-se como fatores críticos, apontando maior dispersão, ausência de reconhecimento e feedback, sugerindo espaço para melhorias nas práticas de gestão e comunicação interna. Os índices de satisfação geral se mostraram altamente correlacionados à percepção de respeito, reconhecimento e alinhamento com os valores da empresa. Conclui-se que o clima organizacional percebido é amplamente positivo e exerce impacto direto sobre a motivação e a permanência dos colaboradores, favorecendo o engajamento e a retenção de talentos. A partir dessa análise, sugere-se que a organização mantenha os pontos fortes evidenciados e desenvolva ações direcionadas aos fatores com menor variação positiva, reforçando uma cultura de melhoria contínua. Este estudo também contribui para a consolidação da literatura sobre clima organizacional e para o desenvolvimento de estratégias de gestão de pessoas, aplicáveis tanto à empresa analisada quanto a outras organizações do setor industrial.

Palavras-chave: Clima organizacional; Satisfação no trabalho; Indústria do setor de plásticos.

ABSTRACT

This article aimed to identify organizational climate factors and how some of their aspects interfere with employee satisfaction in a plastics industry in Paraíba. The research was conducted using a structured Likert-scale questionnaire, based on Bizzaria's (2016) ECO model, and encompassed 10 factors: physical comfort, recognition and appreciation, cohesion among colleagues, leadership, job satisfaction, conflicts, responsibility, safety, organizational culture and sense in work. The results revealed predominantly positive perceptions of the climate, with emphasis on the factors “Sense of Work” and “Responsibility”, both with averages above 4.7. Leadership was well evaluated, indicating a supportive environment, and the factors safety and organizational culture showed a respectful and inclusive environment. The factors “Physical Comfort” and “Recognition and Appreciation” presented themselves as critical factors, pointing out greater dispersion, lack of recognition and feedback, suggesting space for improvements in management and internal communication practices. The general satisfaction indices were highly correlated with the perception of respect, recognition and alignment with the company's values. It is concluded that the perceived organizational climate is largely positive and exerts a direct impact on motivation and employee retention, favoring engagement and talent retention. From this analysis, it is suggested that the organization maintain the strengths evidenced and develop actions directed to the factors with lower positive variation, reinforcing a culture of continuous improvement. This study also contributes to the consolidation of the literature on organizational climate and for the development of people management strategies, applicable both to the company analyzed and to other organizations in the industrial sector.

*Pós graduanda em Controladoria e Gestão de Negócios - UEPB

*Pós Graduada em Psicologia Organizacional e do Trabalho – Uninassau

*Graduada em Ciências Contábeis - UEPB

satisfaction, conflict, responsibility, safety, organizational culture, and meaning at work. The results revealed predominantly positive perceptions of the climate, with emphasis on the factors "Meaning at Work" and "Responsibility," both with averages above 4.7. Leadership was well evaluated, indicating a supportive environment, and the factors safety and organizational culture demonstrated a respectful and inclusive environment. The factors "Physical Comfort" and "Recognition and Appreciation" were critical, indicating greater dispersion and a lack of recognition and feedback, suggesting room for improvement in management practices and internal communication. Overall satisfaction rates were highly correlated with the perception of respect, recognition, and alignment with the company's values. The conclusion is that the perceived organizational climate is largely positive and has a direct impact on employee motivation and retention, fostering engagement and talent retention. Based on this analysis, we suggest that the organization maintain its demonstrated strengths and develop actions targeted at factors with the least positive variation, reinforcing a culture of continuous improvement. This study also contributes to the consolidation of the literature on organizational climate and to the development of people management strategies applicable to both the company analyzed and other organizations in the industrial sector.

Keywords: Organizational climate; Job satisfaction; Plastics industry.

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional é um dos fatores determinantes para o sucesso das empresas, uma vez que influencia diretamente a produtividade, a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, os resultados organizacionais. Segundo Chiavenato (2014), o clima organizacional pode ser compreendido como a percepção coletiva dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho, refletindo as interações, valores e práticas institucionais. Esse conceito também está intimamente ligado à cultura organizacional, pois ambos afetam o comportamento e a motivação dos colaboradores dentro da empresa.

De acordo com Menezes e Gomes (2010), o clima organizacional é um dos construtos de maior centralidade dentro do campo do comportamento organizacional e têm sido uma das variáveis psicológicas mais investigadas nas organizações. As dimensões presentes no clima são diversas e influenciam a forma como os indivíduos percebem a organização e se engajam com suas atividades, ou seja, um ambiente de trabalho positivo pode promover maior comprometimento dos funcionários, redução do *turnover* e aumento da inovação, conforme demonstrado por estudos recentes sobre gestão estratégica de pessoas (Dutra, 2017).

Além disso, a pesquisa de clima organizacional tem sido amplamente utilizada como ferramenta para diagnosticar problemas internos e implementar melhorias que impactam o desempenho corporativo. Robbins (2009) aponta que a mensuração do clima organizacional permite que gestores adotem estratégias eficazes para aprimorar a comunicação, desenvolver políticas de valorização profissional e criar um ambiente de trabalho mais motivador.

Já Menezes e Gomes (2010), constatou que de 1990 até a atualidade, as pesquisas buscam realizar estudos que testam o clima, nesse sentido, ao longo da linha histórica dos estudos, diversos pesquisadores se motivaram a buscar explicar e entender as variáveis psicológicas que influenciam as pessoas e regulamentam as

suas necessidades, motivações e seus comportamentos dentro das organizações, tais como: Siqueira 2023, que buscou correlacionar se cultura e clima de uma multinacional influenciava ou não na resistência dos colaboradores à mudança tecnológica; uma necessidade presente na realidade atual e que corrobora com a importância dessas investigações para a gestão de pessoas e para o sucesso da organização, dessa forma, compreender e gerir o clima organizacional de maneira eficiente é essencial para que as empresas possam se manter competitivas no mercado.

Na Paraíba, de acordo com o relatório Cenário Econômico de 2022, elaborado pelo Banco do Brasil, o desempenho industrial paraibano foi considerado o maior do Nordeste e o terceiro maior do país e segundo informações da Secretaria de Estado da Fazenda (Sefaz), a receita da indústria de transformação na Paraíba correspondeu, em 2022, a 17% do montante total gerado por todos os segmentos econômicos, que atingiu R\$ 146,9 bilhões. O valor agregado pelo setor industrial alcançou R\$ 25,1 bilhões. No período acumulado dos anos de 2018 a 2022, a expansão da indústria foi de 79,6%, ficando atrás somente do setor agropecuário, que registrou um crescimento de 104,4%. Já Campina Grande destaca-se como o segundo maior centro econômico da Paraíba, com um Produto Interno Bruto (PIB) de R\$ 10,373 bilhões em 2021, representando um crescimento nominal de 2,9% em relação ao ano anterior. Embora o relatório não forneça uma divisão específica do PIB por setor para Campina Grande, é reconhecido que a cidade possui um parque industrial diversificado e essa diversidade contribui significativamente para a economia local e estadual. Além disso, Campina Grande, juntamente com João Pessoa, concentrou um volume de consumo de R\$ 25,902 bilhões em 2020, em 2021, já possuía mais de 1.500 indústrias, o que corresponde a cerca de 22% do parque industrial do estado, e a indústria de transformação também se destaca na empregabilidade na cidade, com o total de 18.062 trabalhadores, evidenciando a importância econômica desses municípios para o estado.

Portanto, a indústria de Campina Grande desempenha um papel crucial na economia paraibana, pois impulsiona o desenvolvimento econômico e social do estado. Dado a importância econômica do setor industrial para o estado da Paraíba, e a importância de se investir em um ambiente de trabalho saudável e satisfatório nessas organizações não apenas para melhorar o bem-estar dos colaboradores, mas também para fortalecer a reputação e a sustentabilidade dessas empresas no mercado paraibano a longo prazo, essa pesquisa se justifica pela necessidade de se haver uma gestão eficaz de pessoas nessas organizações, sendo este, um dos aspectos que corroboram para essa gestão, a avaliação do clima organizacional dessas empresas, e também pela facilidade da pesquisadora de poder coletar os dados e fazer inferência sobre o clima organizacional, uma vez que a mesma trabalha no setor de gestão de pessoas da empresa analisada, o que torna necessário explorar essa área; com a seguinte pergunta de pesquisa: “Quais as percepções dos fatores de clima organizacional percebidas e como alguns de seus aspectos interferem na satisfação dos colaboradores de uma indústria do setor de plásticos da Paraíba?”

Para tanto, essa pesquisa tem como objetivo geral: identificar quais as percepções dos fatores de clima organizacional e como alguns de seus aspectos interferem na satisfação dos colaboradores de uma indústria do setor de plásticos da Paraíba.

Espera-se que essa pesquisa possa contribuir para a consolidação da literatura e a aplicabilidade de alguns conceitos teóricos, assim como também

ampliar e facilitar o desenvolvimento de planos de ações para a gestão de pessoas, tanto na organização que é instrumento do estudo, quanto também em outras empresas industriais, auxiliando o processo de gestão. Outra contribuição diz respeito ao fato de o trabalho fornecer evidências sobre os elementos inerentes à pesquisa de clima e satisfação no trabalho no setor industrial. Desta forma, a presente pesquisa poderá contribuir com a evidenciação das características necessárias para descrever um cenário atual no setor.

O artigo está dividido em quatro sessões, além da presente introdução. Na seção dois, encontra-se o referencial teórico, na seção três, apresentam-se os procedimentos metodológicos empregados, na seção quatro são destacadas as análises de resultados encontrados, e por fim são apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Clima Organizacional

Ao longo do tempo e com o avanço da tecnologia e das relações humanas, estudar e entender o comportamento humano foi se tornando necessário. De acordo com Trierweiler et al. (2020), o estudo das relações humanas avançou quando foi possível descobrir que a satisfação não estava apenas no salário ou nas condições físicas das organizações, mas também e principalmente nas relações interpessoais presentes. Dessa forma, surge um grande interesse também no estudo do comportamento, pois este influencia não somente nas relações interpessoais, como também nas relações de trabalho e para a área de gestão de pessoas é um desafio formar equipes, com perfis e comportamentos diferentes, que possam desempenhar o seu papel rumo à um único objetivo.

Depois dos primeiros estudos acerca de cultura e psicologia organizacional, quando as organizações foram tidas como ambientes sociais, foi possível perceber que dentre as pessoas havia uma espécie de “atmosfera”, possível de ser sentida ou até percebida, mas que até os dias atuais trata-se de algo subjetivo e que resulta em diversos conceitos e definições que buscam trazer significado para ela. Esta, atualmente é chamada de Clima, termo que deriva da meteorologia, definido nessa vertente como um conjunto de estados do tempo. Nas organizações, o termo é utilizado para descrever um conjunto de características e dimensões presentes, que de modo geral, definem os aspectos que compõem o contexto do trabalho (Grangeiro et al., 2019), e que pode ser alterado com facilidade de acordo com o tempo ou gestão.

Por se tratar de um conceito complexo, diversos autores buscaram e ainda buscam definir esse termo; de acordo com Locatelli et al. (2023), o clima refere-se também à uma perspectiva de sentimentos; o que corrobora com a ideia de Grangeiro et al. (2019) e também contribui para reafirmar as variáveis possíveis de se caracterizar o clima dentro das organizações, uma vez que sentimentos são estado ou condição psicológica, e suas manifestações são originadas das pulsões de afeto ou aversão. Dessa forma, é possível concluir que suas características e os conceitos de CO derivam diretamente das especificidades que compõem as pessoas e o ambiente e cada organização individualmente.

Nesse sentido, por se tratar de um conceito impreciso muitos são os modelos teóricos e as dimensões propostas para a compreensão do clima organizacional (Grangeiro et al., 2019); e este pode ser favorável (positivo), desfavorável (negativo),

ou neutro. O clima positivo geralmente é definido como um ambiente que transpassa confiança, cooperação, reconhecimento e promove a motivação e produtividade das pessoas; já o clima negativo, caracterizado também como “frio”, é marcado por desconfiança, uma deficiente comunicação, um ambiente sem reconhecimento, com pessoas desmotivadas e de alta rotatividade. Já o neutro, segundo Sousa e Garcia (2011) é caracterizado por imparcialidade, ausência de criatividade ou desinteresse. E, de acordo com Grangeiro et al. (2019), em 2004, Martins desenvolveu no Brasil um modelo teórico que considera cinco dimensões para mensuração do clima: apoio da chefia e organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão, e coesão entre colegas.

O clima também pode ser compreendido através da comunicação, que trata-se de quando há uma troca eficaz de informações em todos os níveis hierárquicos; relacionamentos interpessoais, que trata-se de quando há uma qualidade nas interações entre as pessoas no geral; reconhecimento e recompensas, que contribui para uma percepção de justiça nos pagamentos e reconhecimentos pelo trabalho realizado e por fim, as condições de trabalho, que trata-se dos aspectos físicos e estruturais do ambiente em que se labora.

Portanto, o clima organizacional, refere-se ao ambiente psicológico e social que predomina dentro de uma organização; em suma, é a “sensação” geral dos colaboradores sobre a organização e que pode contribuir de forma considerável para a satisfação ou não satisfação dos colaboradores dentro das organizações.

Partindo do pressuposto de que quando os colaboradores possuem qualidade de vida no trabalho, ficam satisfeitos, tendem a apresentar um desempenho mais elevado do que um colaborador não satisfeito, tendo um maior comprometimento com a organização e que, também, a caracterização do tipo de clima contribui significativamente para esse diagnóstico, é possível estabelecer uma relação diretamente proporcional da caracterização do clima com a descrição do grau de satisfação dos colaboradores, conforme Figura 1:

Figura 1 – Associação entre clima organizacional e satisfação no trabalho.



Fonte: (Elaboração Própria, 2025).

Além disso, uma revisão integrativa da literatura realizada por Silva e Ferreira (2023) que visou evidenciar o impacto do clima organizacional na satisfação no trabalho, constatou após análise de 16 estudos de 2019 a 2023 que havia influência positiva do clima na satisfação no trabalho e que suas variáveis podem também impactar no desempenho de profissionais. Para alcançar o objetivo de se manter os colaboradores satisfeitos e contribuir para o desenvolvimento e sucesso das empresas, diversos autores buscaram identificar medidas e escalas de correlação que pudessem facilitar a identificação das características dos climas e por fim, auxiliar na mensuração e descrição destes.

2.2 Medidas de Clima Organizacional

Como tratado no início dessa pesquisa, os constructos sobre clima organizacional podem ser classificados de acordo com o tempo, e tiveram sua origem por volta de 1930, em suma, essa classificação se dá da seguinte forma:

- De 1930 a 1960 foi um período em que os pesquisadores deram ênfase na análise do modelo organizacional e buscaram entender a taxonomia, contexto e estrutura do clima organizacional, buscando conceituar a complexidade do tema e desenvolver modelos que contribuíssem para a sua definição. Nesse período, conseguiram compreender e definir diversas variáveis distintas e dentre elas, está o "modelo de Litwin e Springer" (1968) somente usado no Brasil em 1977 e que possui como dimensões mais representativas: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões). Nesse momento, o clima era considerado social e o foco era na análise de práticas interpessoais, sendo denominado como clima organizacional somente em 1958.
- De 1970 a 1990 os pesquisadores buscaram explicar e entender conceitos de clima e cultura organizacional, pois constataram que as modificações físicas e sociais do ambiente influenciavam diretamente nas pessoas e que no ambiente também se tinha uma atmosfera social que juntamente com a "teoria do campo" explicavam as organizações como ambientes sociais que detinham de características culturais advindas de crenças e valores e aspectos de natureza coletiva e ideacional, compartilhadas entre trabalhadores e organizações (Hofstede, Neuijen, Ohavy & Sanders, 1990). Nessa época foi possível identificar também que os dois conceitos diferiam um do outro e que diretamente se relacionavam.
- De 1990 até 2010, os pesquisadores buscavam realizar estudos que testam o clima, com o objetivo de tentar especificar e clarificar o conceito e situa-lo como uma variável antecedente ou consequente e pelo desenvolvimento de novos métodos de análise [...] a principal preocupação das análises diz respeito à investigação da sua dimensionalidade, devido à diversidade operacional da constituição dos atributos. (Menezes e Gomes 2010).

Portanto, considerando os aspectos históricos, os seguimentos das organizações e os objetivos das pesquisas ao longo do tempo também foram surgindo escalas de clima organizacional que auxiliaram e ainda auxiliam nos estudos nessa área. A maioria dos estudos na área do comportamento organizacional têm medido o clima a partir da percepção do colaborador, sendo as técnicas de entrevistas e grupos focais mais utilizadas na abordagem qualitativa e os questionários com escalas nas abordagens quantitativas (Locatelli, Sgarbossa, Mozzato, 2023).

A seguir, são apresentados alguns desses instrumentos utilizados para mensuração do CO:

Quadro 1 – Medidas de Clima Organizacional.

Escala/autor/ano	Dimensões da escala
Escala de clima organizacional – OCQ - Litwin e Stinger (1968)	1) estrutura, 2) responsabilidade, 3) desafio, 4) recompensa, 5) relacionamento, 6) cooperação, 7) conflito, 8) identidade e, 9) padrões.

Escala/autor/ano	Dimensões da escala
Escala de clima organizacional – OCDQ – Halpin e Croft (1969)	1) falta de envolvimento, 2) rotina, 3) moral amizade, 4) distância, 5) produção, 6) estímulo e, 7) consideração.
Escala de clima organizacional – BOCI – Payne e Pheysey (1970)	1) autoridade, 2) restrição, 3) interesse pelo trabalho, 4) relações pessoas, 5) rotina e, 6) senso de comunidade
Escala de clima organizacional – ACQ – Schneider e Bartlett (1970)	1) suporte administrativo, 2) estrutura administrativa, 3) preocupação com os empregados, 4) independência, 5) conflitos internos e, 6) satisfação geral.
Escala de clima organizacional - Sbragia (1983)	1) estado de tensão, 2) ênfase na participação, 3) proximidade da supervisão, 4) consideração humana, 5) autonomia presente, 7) prestígio obtido, 8) tolerância existente, 9) clareza percebida, 10) justiça predominante, 11) condições de progresso, 12) apoio logístico, 13) reconhecimento proporcionado e, 14) forma de controle.
Escala de clima organizacional – Kolb, Rubin e McIntyro (1986), com base nas pesquisas de Litwin e Stringer (1968)	1) conformismo, 2) clareza organizacional, 3) calor e, 4) apoio liderança.
Escala de clima organizacional - Coda (1997)	1) compensação, 2) maturidade empresarial, 3) colaboração entre áreas funcionais, 4) valorização profissional, 5) identificação com a empresa, 6) de comunicação, 7) sentido de trabalho e, 8) política global de recursos humanos.
Escala de Clima Organizacional - Tamayo (1999)	1) liderança organizacional, 2) comprometimento, 3) segurança no trabalho, 4) ambiente de trabalho, 5) mudanças sem rumo certo, 6) valorização do empregado e, 7) treinamento.
Escala de Clima Organizacional (ECO) - Toro (2001)	1) relações interpessoais, 2) estilo de direção, 3) sentimento de inclusão, 4) retribuição, 5) disponibilidade de recursos, 6) estabilidade, 7) clareza e coerência de direção e, 8) valores coletivos.
Organizational Climate Measure - Patterson et al. (2005)	1) relações humanas, 2) processos internos, 3) sistemas abertos e, 4) objetivo racional.
Escala de Clima Organizacional - Martins (2004) adaptada de Toro (2001 para o contexto brasileiro) - pode ser utilizado em diversos tipos de empresas	1) apoio da chefia e da organização, 2) recompensa, 3) conforto físico, 4) controle/pressão e, 5) coesão entre colegas.
Escala de Clima Organizacional - para Organizações de Saúde – Menezes et al. (2009)	1) segurança, 2) estratégia, 3) remuneração, 4) relacionamento e espírito de equipe, 5) relação com a comunidade, 6) liderança e, 7) desenvolvimento profissional.
Escala de Avaliação do Clima Organizacional - CLIMOR (Rueda e Santos, 2011)	1) comunicação, 2) integração e satisfação, 3) desenvolvimento profissional e benefícios, 4) ergonomia, 5) condições de trabalho e, 6) processo decisório.
Bizarria et al. (2016)	1) conforto físico, 2) recursos necessários para realização do trabalho, 3) reconhecimento e valorização, 4) coesão entre colegas e sentimento de equipe, 5) liderança, 6) satisfação no trabalho, 7) conflitos internos, 8) preconceitos, 9) grau de responsabilidade, 10) segurança e estrutura, 11) cultura organizacional e, 12) sentimento de que o trabalho é importante.
Escala de Clima Organizacional – Santos et al. (2019) – para organizações públicas	1) liderança, 2) comunicação, 3) estratégias e planos, 4) melhoria contínua e, 5) aprendizagem.

Fonte: (Locatelli, Sgarbossa, Mozzato, 2023).

Para efeito deste trabalho, utilizou-se um instrumento adaptado da escala de Bizarria et al. (2016) por se tratar de um modelo construído e validado com base em uma amostra nacional brasileira e por ter uma boa validade psicométrica. Essa escala é multidimensional, foi composta originalmente por 30 itens, mas após um estudo direcionado para uma indústria de cosméticos, em 2016, passou a ser composta por 22 itens e foi distribuída em dez principais dimensões, que serão discutidos na próxima seção. A estrutura proposta nessa escala permite uma visão ampla e integrada do clima organizacional, facilitando diagnósticos específicos e intervenções direcionadas e ainda corrobora com o objetivo de identificar quais as percepções dos fatores de clima organizacional e como alguns de seus aspectos interferem na satisfação dos colaboradores, o que se aplica a este trabalho.

2.2.1 Escala de Clima Organizacional (Bizarria et al., 2016)

Ao buscar analisar o Clima Organizacional em uma indústria e identificar os principais fatores e suas dimensões, Bizarria et al (2016), evidenciou que havia uma multiplicidade de modelos de CO, com dimensões diversas e tendo em vista unir as principais dimensões mais estudadas ao longo do tempo, no estudo optou-se pela identificação de variáveis representativas dos constructos comumente discutidos na literatura científica sobre o tema, com a finalidade de ampliar o escopo da investigação aos principais elementos abordados pelos modelos teóricos de clima organizacional. Tais variáveis foram posteriormente também validadas por profissionais do Departamento de Recursos Humanos da organização estudada, os quais analisaram o roteiro de questões e realizaram ajustes por meio de inclusões e exclusões pertinentes, sendo possível resultar no seguinte, conforme Quadro 2:

Quadro 2 – Dimensões explicativas do Clima Organizacional

Dimensões	Modelos	Variáveis da Pesquisa
Conforto físico	Modelo de Litwin e Stringer (1968); Modelo de Schneider (1975); Modelo de Bispo (2006); Modelo de Colossi (1991); Modelo de Martins et al (2004)	Eu tenho os equipamentos, máquinas, ferramentas e EPIs necessários para realizar meu trabalho
Reconhecimento e Valorização	Modelo de Coda (1997); Modelo de Rubbo (2002); Modelo de Coda (1997)	Aqui existe consideração pela minha pessoa independente da minha função na empresa.
Coesão entre colegas	Modelo de Litwin e Stringer (1968); Modelo de Coda (1997); Modelo de Martins et al (2004)	Existe um bom relacionamento entre as lideranças (chefes e encarregados) da empresa. Você tem um bom relacionamento com o Diretor da sua área. Existe um sentimento de “equipe” na empresa.
Liderança	Modelo de Schneider (1975); Modelo de Coda (1997)	Você sabe com clareza quem é seu líder. Seu líder faz elogios e reconhece seu bom trabalho. O seu líder deixa claro o que ele espera de seu trabalho. O seu líder é comprometido com as metas da empresa. Sempre que você erra o seu líder lhe ensina a fazer o certo. O seu líder tem uma visão clara do rumo (futuro da Empresa) e o que fazer para chegar lá. O seu líder confia no trabalho da equipe.

Dimensões	Modelos	Variáveis da Pesquisa
		Você alguma vez foi humilhado pelo seu líder ou por qualquer outra pessoa da empresa.
Satisfação com o trabalho	Modelo de Schneider (1975); Modelo de Colossi (1991)	Você está satisfeito com o serviço prestado pelo refeitório da empresa. Você está satisfeito com os benefícios da empresa. Pretendo continuar trabalhando aqui por vários anos.
Conflitos	Modelo de Litwin e Stringer (1968); Modelo de Schneider (1975)	Existe preconceito na empresa com relação a sexo, raça, cor, religião ou situação financeira.
Responsabilidade	Modelo de Litwin e Stringer (1968); Modelo de Schneider (1975)	As pessoas aqui tem vontade e se empenham para realizar o seu trabalho. Eu me sinto responsável pela limpeza e higiene da empresa.
Segurança	Modelo de Rubbo (2002); Modelo de Bispo (2006)	Este é um lugar fisicamente (instalações da empresa e do setor) seguro para se trabalhar.
Cultura	Modelo de Colossi (1991); Modelo de Bispo (2006)	Você percebe que a Presidência e a Diretoria da empresa buscam melhorias para seus colaboradores
Sentidos do Trabalho	Modelo de Coda (1997)	Meu trabalho tem um sentido especial, para mim, não é só “mais um emprego”.

Fonte: (Bizarria et al., 2016).

Dessa forma, no presente estudo, o clima organizacional é analisado por meio de múltiplas dimensões interrelacionadas que abrangem aspectos objetivos e subjetivos da vivência laboral. A dimensão conforto físico refere-se às condições ambientais do espaço de trabalho, como temperatura, iluminação, mobiliário e ruído, que influenciam diretamente o bem-estar dos colaboradores. Já a valorização e reconhecimento dizem respeito ao grau em que os esforços individuais são percebidos, recompensados e legitimados pela organização, afetando a motivação e o engajamento profissional. A coesão entre colegas abrange a qualidade das relações interpessoais e a cooperação entre os membros da equipe, promovendo senso de pertencimento e suporte social no ambiente organizacional, enquanto que a dimensão liderança contempla as práticas e atitudes da chefia direta, especialmente no que se refere à comunicação, apoio, justiça e incentivo à autonomia. Já a satisfação com o trabalho diz respeito à percepção geral do indivíduo sobre sua função, abrangendo o interesse pelas tarefas, a clareza de objetivos e o alinhamento com expectativas profissionais. A dimensão de Conflitos considera-se as tensões e divergências que, quando mal geridas, comprometem a convivência e os resultados organizacionais. A responsabilidade refere-se à clareza e à aceitação dos deveres atribuídos, bem como ao comprometimento com os resultados. A percepção de segurança engloba tanto o ambiente físico quanto o emocional, envolvendo aspectos como estabilidade no emprego, ausência de assédio e confiança organizacional, já a dimensão cultura organizacional contempla os valores, normas e práticas compartilhadas que moldam o comportamento dos membros da organização, sendo determinante para a coesão e identidade institucional. Por fim, os sentidos do trabalho abordam a compreensão subjetiva que

os indivíduos constroem sobre o propósito, relevância e significado de sua atuação profissional, refletindo diretamente no envolvimento e na realização pessoal.

Essas dimensões sintetizam a multiplicidade dos fatores existentes nas pesquisas realizadas até os dias de hoje e englobam os principais aspectos necessários para identificar quais os aspectos de clima organizacional percebidos por colaboradores de uma indústria e como eles interferem na sua satisfação.

3 METODOLOGIA

3.1 Natureza da Pesquisa

Esse estudo se caracteriza como sendo de abordagem quantitativa. Pois, de acordo com Gil (2017), a pesquisa quantitativa trata-se de um método que se baseia na quantificação de dados, utilizando técnicas estatísticas para analisar e interpretar fenômenos e é frequentemente empregada para descrever características de uma população ou fenômeno, identificar relações entre variáveis e testar hipóteses previamente estabelecidas, o que se aplica ao presente trabalho. Configura-se ainda como um estudo de caso, pois de acordo com Yin (2013), permite a investigação aprofundada de fenômenos complexos em seu contexto real.

3.2 Unidade de Análise

Campina Grande destaca-se como o segundo maior centro econômico da Paraíba, com um Produto Interno Bruto (PIB) de R\$ 10,373 bilhões em 2021, e é reconhecido que a cidade possui um parque industrial diversificado, abrangendo setores diversos que contribuem significativamente para a economia local e estadual. Além disso, Campina Grande, juntamente com João Pessoa, concentrou um volume de consumo de R\$ 25,902 bilhões em 2020, evidenciando a importância econômica desses municípios para o estado.

Devido a indústria de Campina Grande desempenhar um papel crucial na economia paraibana, impulsionando o desenvolvimento econômico e social do estado, essa pesquisa buscou analisar uma empresa sediada em Campina Grande – PB.

De acordo com as Diretrizes Éticas para Pesquisas com Seres Humanos, conforme a Resolução CNS Nº 466/2012, e em conformidade com as normas legais previstas na Constituição Federal Brasileira, no artigo 5º, incisos X e XIV, bem como no Novo Código Civil, artigo 20, a identidade da empresa e dos entrevistados será preservada para garantir a sua privacidade. Assim, a empresa será referida como Indústria Beta.

3.2.1 Breve Histórico da Empresa

A empresa escolhida para realização deste estudo, aqui chamada de Indústria Beta foi fundada em Campina Grande, na Paraíba, no ano de 1993, pelas mãos de uma família tradicional. Começou suas atividades em um pequeno galpão e hoje, faz parte de um grupo econômico, com cerca de 8 unidades fabris localizadas nas regiões norte e nordeste do país. O grupo atua diretamente no setor de transformação, setor este, responsável de acordo com dados de 2021 por cerca de mais de 18.000 empregos locais; este atualmente detém de aproximadamente 300 colaboradores.

A Indústria Beta está entre as 10 maiores indústrias de plásticos de Campina Grande. O grupo no qual essa empresa pertence atua, tanto com a atividade de produção de artefatos plásticos, como também na reciclagem, fortalecendo o mercado e o meio ambiente com um trabalho de logística reversa. A empresa analisada tem foco na produção de artefatos plásticos, é de porte médio e funciona de forma contínua com uma produção de 24h por dia, com revezamento em turnos, além disso, seu quadro de funcionários é composto por 134 colaboradores, que se distribuem nos setores de produção, manutenção, expedição e administrativo.

3.3 Coleta e Tratamento

Para este estudo, a população-alvo foi formada por 134 funcionários da indústria Beta. Os dados foram coletados por meio do preenchimento de um questionário feito com base na escala de Bizzaria et al. (2016), sendo este, dividido em 2 partes: a primeira, baseada em dados demográficos da amostra, contendo informações sobre o perfil dos respondentes e a segunda com a Escala de Clima Organizacional (ECO).

Para avaliar o perfil dos respondentes, foram elaboradas 9 questões que incluíam variáveis demográficas (gênero, idade, estado civil e escolaridade); variáveis funcionais (tempo na empresa, cargo atual, se possuem subordinados ou não e faixa salarial), unidade em que trabalha atualmente (1,2,3 ou 4), nas quais 1,2 e 3 se referem aos setores de produção e o 4, se refere ao setor administrativo. A coleta de dados se deu por meio de instrumento adaptado pela utilização da Escala de Clima Organizacional (ECO) de Bizzaria et al. (2016). A escala direcionadora foi a reduzida, composta por 22 itens distribuídos em dez fatores, que são: Conforto físico, Reconhecimento e Valorização, Coesão entre colegas, Liderança, Satisfação com o trabalho, Conflitos, Responsabilidade, Segurança, Cultura e Sentidos do Trabalho, como descrito anteriormente no Quadro 2.

Para essa adaptação, melhor análise e também visando um melhor entendimento do instrumento pela população, foram considerados as características da organização estudada e o perfil do público alvo respondente, resultando assim em uma redistribuição dos itens e uma melhor contextualização das variáveis, sendo 20 itens, distribuídos em duas variáveis por fator, como pode ser visualizado no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Fatores e Variáveis do Instrumento (ECO).

Fator/Variável	Descrição
Conforto Físico	Tenho à disposição os equipamentos, ferramentas e EPIs necessários para realizar meu trabalho com segurança. As condições físicas do ambiente (iluminação, temperatura, higiene) são adequadas para a realização das minhas atividades.
Reconhecimento e valorização	Sinto que meu trabalho é valorizado pela liderança e pela empresa. Meu desempenho é reconhecido quando atinjo ou supero os objetivos estabelecidos.
Coesão entre colegas	Os colegas de trabalho se ajudam mutuamente para alcançar os objetivos em comum. Existe colaboração e respeito entre os colegas da minha equipe e meu supervisor.
Liderança	Sinto que posso contar com meu líder para apoio e orientação quando necessário. Quando cometo erros, meu líder me orienta de forma respeitosa e construtiva.

Fator/Variável	Descrição
Satisfação com o trabalho	Você está satisfeito com os benefícios da empresa. Pretendo continuar trabalhando aqui por vários anos.
Conflitos	Já fui desrespeitado(a) ou humilhado(a) por alguém dentro da empresa. Existe preconceito na empresa com relação a raça, gênero, religião ou condição social.
Responsabilidade	Me sinto responsável por manter meu local de trabalho limpo e organizado. Tenho clareza sobre as minhas responsabilidades e obrigações dentro da empresa.
Segurança	Este é um lugar fisicamente (instalações da empresa e do setor) seguro para se trabalhar. Sinto-me seguro(a) ao desempenhar minhas atividades na empresa.
Cultura organizacional	Os valores da empresa são percebidos nas atitudes e decisões dos gestores. A cultura organizacional incentiva o respeito e o bem-estar dos colaboradores.
Sentido do trabalho	Acredito que meu trabalho tem um propósito importante para a empresa e para mim. Sinto orgulho do que faço e da contribuição que ofereço à organização.

Fonte: (Elaboração Própria, 2025).

O instrumento foi aplicado, considerando-se uma escala de *Likert* de 5 pontos, no qual os respondentes deveriam atribuir respostas que variavam de entre 1 e 5, em que: 1 representa discordo totalmente; 2 discordo; 3 neutro; 4 concordo e 5 concordo totalmente.

O questionário foi elaborado no *Google Forms* e foi enviado via *link* do *whatsapp* individualmente para todo o quadro de colaboradores que laboram na cidade de Campina Grande-PB. A coleta de dados foi realizada entre 14/07/2025 a 17/07/2025 e foi realizada com uma amostra de 118 indivíduos, representando 88,05% da população total, composta por 134 pessoas. Considerando uma margem de erro de 5% e assumindo uma distribuição de proporções conservadora ($p = 0,5$), foi calculado o grau de confiabilidade estatística da amostra. Utilizando as fórmulas tradicionais para amostragem com correção para população finita, obteve-se um valor de $Z \approx 2,93$, correspondente a um nível de confiança de aproximadamente 99,8%. Isso significa que os resultados obtidos por meio da amostragem possuem altíssima confiabilidade, sendo fortemente representativos da população estudada. Dessa forma, conclui-se que a amostra utilizada é estatisticamente válida e robusta, garantindo segurança na generalização dos resultados obtidos para a população total.

A análise dos dados foi conduzida utilizando-se de abordagens quantitativas e foi aplicado o método descritivo de análise de dados, em que se utiliza de estatísticas associadas a distribuições de frequência. As principais medidas de posição utilizadas foram as variáveis intervalares, sendo a média (valor médio) a medida de tendência central mais comum e amplamente utilizada (Mattar, 1996; 2001) e grau de variância e desvio padrões das respostas, permitindo uma visão clara e organizada sobre a percepção dos colaboradores acerca do clima organizacional da Industria Beta.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão discutidos os resultados obtidos a partir da aplicação da pesquisa. Primeiramente serão apresentados os resultados obtidos sobre o perfil

dos colaboradores respondentes e em seguida serão apresentados os resultados das variáveis por fator, a fim de identificar quais os aspectos de clima organizacional percebidos por colaboradores de uma indústria do setor de plásticos da Paraíba e como eles interferem na sua satisfação.

4.1 Perfil dos Colaboradores

O perfil dos colaboradores foi calculado a partir de seis variáveis: gênero, faixa etária, estado civil, escolaridade, tempo na empresa e faixa salarial conforme, tabela 1.

Tabela 1 – Perfil dos Colaboradores

Variável	Alternativa	Frequência	Porcentagem (%)
Gênero	Feminino	10	8,5%
	Masculino	108	91,5%
Faixa Etária	Até 20 anos	7	5,93%
	De 21 a 30 anos	34	28,81%
	De 31 a 40 anos	34	28,81%
	De 41 a 50 anos	31	26,27%
	Acima de 50 anos	12	10,17%
Estado Civil	Solteiro(a)	43	36,44%
	Casado(a)/União estável	70	59,32%
	Divorciado(a)	5	4,24%
Escolaridade	Ensino Fundamental completo ou incompleto	37	31,4%
	Ensino Médio completo	56	47,5%
	Curso Técnico	3	2,5%
	Ensino Superior incompleto	8	6,8%
	Ensino Superior completo	8	6,8%
	Pós-graduação ou acima	6	5,1%
Tempo na Empresa	Menos de 1 ano	28	23,7%
	De 1 a 3 anos	47	39,8%
	De 4 a 6 anos	13	11,0%
	De 7 a 10 anos	22	18,6%
	Mais de 10 anos	8	6,8%
Faixa Salarial	Até 1 salário mínimo	56	47,5%
	De 1 a 2 salários mínimos	45	38,1%
	De 2 a 3 salários mínimos	9	7,6%
	De 3 a 5 salários mínimos	7	5,9%
	Acima de 5 salários mínimos	1	0,8%
Presença de subordinados	Sim	11	9,32%
	Não	107	90,68%
Setores	1,2 e 3 (Produção)	107	90,68%
	4 (Administrativo)	11	9,32%

Fonte: (Elaboração Própria, 2025).

De acordo com os resultados, a maioria dos respondentes são do gênero masculino, representado por 91,5% das respostas, enquanto que o gênero feminino corresponde a 8,5%. Com relação a faixa etária do quadro de colaboradores, existe um equilíbrio dentre as idades de 21 a 40 anos, totalizando 57,62% do total, 5,93% possuem até 20 anos de idade, 26,27% possuem de 41 a 50 anos e 10,17%

possuem acima de 50 anos. Esses resultados indicam uma amostra associada à fase adulta jovem e à fase adulta, demonstrando ter no quadro, em sua maioria, pessoas na fase de estabelecer suas carreiras e que estão em busca de estabilidade e/ou constituição familiar, o que pode influenciar os resultados em termos de preferências. Ainda com relação ao estado civil, 59,32% dos respondentes encontram-se casados ou em união estável, enquanto que 36,44% estão solteiros e 4,24% divorciados, o que também influencia na tendência dos resultados da pesquisa, uma vez que pessoas com certa estabilidade pessoal, tendem a ter uma rede de apoio mais consolidada e consequentemente também possuem um maior senso de comprometimento e responsabilidade com o trabalho.

Na análise da escolaridade do público, 47,5% dos colaboradores possuem ensino médio completo, 31,4% possuem ensino fundamental completo ou incompleto, 12,16% estão cursando ou possuem ensino superior completo, 5,1% possuem pós graduação e apenas 2,5% possuem curso técnico. Com relação ao tempo de empresa, 39,8% possuem de 1 a 3 anos de empresa, enquanto que 23,7% possuem menos de 1 ano, 18,6% possuem de 7 a 10 anos de empresa, 11% de 4 a 6 anos e 6,8% possuem mais de 10 anos. Esses resultados implicam em um quadro de funcionários relativamente novo, sendo estes, uma soma de 63,5% do total. Esse resultado demonstra que o quadro pode ter flexibilidade, ideias frescas, mais entusiasmo na demonstração de resultados e dedicação; mas também contribui significativamente para uma provável demonstração de alto *turnover* e baixo conhecimento organizacional, uma vez que a falta de experiência e domínio com os processos internos, pode influenciar na cultura e desenvolvimento da empresa. Quanto a faixa salarial, 47,5% dos colaboradores recebem até 1 salário mínimo, 38,1% de 1 a 2 salários mínimos, 7,6% de 2 a 3 salários mínimos, 5,9% de 3 a 5 salários mínimos e 0,8% recebem acima de 5 salários mínimos.

Sobre a presença de subordinados, apenas 9,32% dos respondentes possuem subordinados diretos, enquanto que 90,68% não possui, e com relação aos setores de trabalho, 90,68% dos respondentes laboram no setor de produção, sendo neste caso, considerados como produção, todos os funcionários que executam atividades correlacionadas diretamente com a produção dos artefatos plásticos, desde o manuseio da matéria-prima, até a entrega; então nesse percentual encontram-se (alimentadores, auxiliares, operadores de máquinas, aprendizes e motoristas), enquanto que apenas 9,32% dos respondentes atuam no setor administrativo.

Esse percentual influencia diretamente nos resultados, uma vez que colaboradores do setor de produção geralmente vivenciam rotinas mais repetitivas, com maior cobrança por produtividade e menor autonomia nas decisões, o que pode impactar negativamente na percepção do clima organizacional e na satisfação no trabalho (Chiavenato, 2021). Além disso, a ausência de subordinados diretos entre a maioria dos participantes revela uma estrutura hierárquica verticalizada e concentrada nas lideranças, com pouca descentralização de poder, característica comum em indústrias de perfil tradicional e operacional (Marras, 2023). Estudos apontam que ambientes com baixa participação em cargos de liderança tendem a apresentar menor engajamento e menores índices de motivação, pois os trabalhadores têm menos oportunidades de desenvolvimento profissional e tomada de decisão (Bernardes; Pereira, 2022).

Avaliar o perfil dos colaboradores em uma pesquisa de clima organizacional é essencial para transformar os dados coletados em informações estratégicas. Ao considerar variáveis como gênero, idade, tempo de empresa, estado civil,

escolaridade e faixa salarial, a análise do clima se torna mais precisa, permitindo identificar padrões, diferenças de percepção e necessidades específicas entre os grupos. Essa segmentação possibilita que a organização desenvolva ações direcionadas, promova a equidade, fortaleça a cultura organizacional e aumente a eficácia das decisões gerenciais (Silva e Ferreira, 2023). Além disso, compreender como diferentes perfis vivenciam o ambiente de trabalho contribui para a construção de um clima mais inclusivo, motivador e alinhado às expectativas dos colaboradores, favorecendo a retenção de talentos e o aumento do engajamento.

4.2 Fatores da ECO

O primeiro fator analisado foi o chamado “Conforto Físico”, um fator muito importante para a percepção dos colaboradores acerca do clima organizacional, pois abrange tanto os recursos fornecidos para o desempenho do trabalho, quanto as condições do ambiente em que se está (Gil, 2019); além de também considerar necessário abranger a adequada provisão de equipamentos, ergonomia, iluminação, temperatura e limpeza do ambiente, o que contribui para o bem-estar no trabalho (Silva & Vergara, 2015). Para esse fator, foram utilizadas duas afirmativas, conforme Tabela 2, a seguir.

Tabela 2 – Fator de Conforto Físico.

Afirmativas	1	2	3	4	5	Média	Variância	Desvio Padrão
Tenho à disposição os equipamentos, ferramentas e EPIs necessários para realizar meu trabalho com segurança	2	4	5	18	89	4,59	0,73	0,86
As condições físicas do ambiente (iluminação, temperatura, higiene) são adequadas para a realização das minhas atividades.	5	7	14	31	61	4,15	1,23	1,11

Os resultados acima apontam para uma alta satisfação geral dos colaboradores quanto ao conforto físico, com destaque para a afirmativa referente à disponibilidade de equipamentos e EPIs, que obteve a maior média (4,59) e menor desvio padrão (0,86), o que indica baixa dispersão nas respostas e, portanto, consistência positiva nas percepções. Em contraste, a afirmativa sobre condições físicas do ambiente teve uma média também positiva (4,15), mas com maior desvio padrão (1,11), sugerindo maior variação nas percepções individuais. Isso pode estar relacionado à diversidade dos ambientes físicos dentro da organização, o que reflete a tese de heterogeneidade estrutural apresentada por Medeiros (2012), segundo a qual diferentes setores de uma mesma organização podem oferecer experiências distintas de conforto e infraestrutura, o que também é possível confirmar através da descrição dos locais de trabalho presentes na empresa analisada e que constam no instrumento da pesquisa.

A literatura reforça que o conforto físico adequado está ligado à produtividade e à redução do absenteísmo (Siqueira, 2008). Nesse sentido, a alta média da afirmativa 1 sinaliza que a organização está comprometida com a segurança operacional, fator essencial na prevenção de acidentes (Ferreira et al., 2020). Já a variação observada na afirmativa 2 sugere a necessidade de auditorias ambientais internas, conforme proposto por Bitencourt e Barbosa (2014), para identificar pontos de melhoria em setores específicos.

O segundo fator analisado foi o de “Reconhecimento e Valorização”, no qual abrange elementos cruciais para o engajamento, satisfação e retenção de talentos. Estas práticas se manifestam tanto em formas tangíveis, como recompensas e promoções, quanto intangíveis, como elogios e *feedbacks* positivos (Zanelli, Andrade & Bastos, 2004). Para tanto, também foram utilizadas duas afirmações conforme Tabela 3.

Tabela 3 – Fator de Reconhecimento e Valorização

Afirmativas	1	2	3	4	5	Média	Variância	Desvio Padrão
Sinto que meu trabalho é valorizado pela liderança e pela empresa.	9	9	20	29	51	3,88	1,58	1,26
Meu desempenho é reconhecido quando atinjo ou supero os objetivos estabelecidos.	14	15	21	23	45	3,59	1,97	1,40

A média de 3,88 na primeira afirmativa revela uma percepção positiva, porém não majoritária, de valorização institucional. A dispersão observada (desvio padrão = 1,26) evidencia heterogeneidade entre os respondentes, o que pode indicar a presença de diferentes práticas de liderança, experiências setoriais distintas ou ausência de políticas consistentes de valorização simbólica em alguns departamentos. Já a segunda afirmativa apresenta uma média menor (3,59) e um desvio padrão ainda mais elevado (1,40), sugerindo maior divergência na percepção sobre o reconhecimento de resultados individuais. Tal cenário pode estar relacionado à ausência de um sistema estruturado de gestão por desempenho, à falha de comunicação dos critérios de avaliação ou ainda à falta de feedback formal. Segundo Robbins & Judge (2013), o reconhecimento de desempenho precisa ser frequente, específico e alinhado aos valores organizacionais. A literatura também aponta que a falta de reconhecimento justo compromete o senso de equidade percebido, impactando negativamente na motivação intrínseca (Adams, 1963).

No presente estudo, os resultados sinalizam que, embora haja valorização institucional genérica, o reconhecimento pelo alcance de metas não está igualmente presente ou é percebido de maneira desigual, o que pode comprometer o ciclo motivacional e o comprometimento organizacional dentre os colaboradores.

O terceiro fator correspondeu à “Coesão entre Colegas”, uma dimensão importante para a compreensão do clima como atmosfera intangível presente dentre as pessoas e sua relevância para medir a percepção encontrada acerca da colaboração, respeito e ajuda mútua no ambiente de trabalho. Para análise desse fator, foram encontrados os seguintes resultados, conforme Tabela 4.

Tabela 4 – Fator de Coesão entre Colegas.

Afirmativas	1	2	3	4	5	Média	Variância	Desvio Padrão
Os colegas de trabalho se ajudam mutuamente para alcançar os objetivos em comum.	4	4	14	36	60	4,22	1,02	1,01
Existe colaboração e respeito entre os colegas da minha equipe e meu supervisor.	4	5	9	27	73	4,36	1,04	1,02

As médias elevadas encontradas (4,22 e 4,36) sugerem que a maioria dos colaboradores percebe um alto grau de coesão no ambiente de trabalho, tanto entre pares quanto entre equipes e suas lideranças imediatas. Esses resultados estão alinhados com estudos como os de Hackman (1987), que indicam que grupos coesos tendem a apresentar maior performance, menor rotatividade e maior satisfação no trabalho. Já o desvio padrão próximo de 1,0 em ambas as afirmativas indica uma relativa homogeneidade nas percepções, sugerindo que a cultura de colaboração é amplamente compartilhada entre os funcionários. Além disso, a afirmativa 2, que envolve também a relação com o supervisor, obteve a maior média. Isso indica que a liderança direta exerce um papel facilitador das relações colaborativas, o que corrobora o modelo de liderança transformacional (Bass & Avolio, 1994), no qual líderes inspiradores estimulam valores coletivos, confiança mútua e motivação intrínseca.

Em seguida, o quarto fator analisado foi o da “Liderança”, um dos fatores mais críticos para o desempenho organizacional e para o bem estar dos colaboradores. De acordo com a psicologia organizacional, lideranças eficazes são aquelas capazes de inspirar, orientar e apoiar as suas equipes, e são responsáveis por estabelecer relações de confiança e promover o desenvolvimento individual e coletivo (Bass & Avolio, 1994; Yukl, 2013). Para esse fator, também foram utilizadas duas afirmativas, conforme Tabela 5 a seguir:

Tabela 5 – Fator de Liderança

Afirmativas	1	2	3	4	5	Média	Variância	Desvio Padrão
Sinto que posso contar com meu líder para apoio e orientação quando necessário.	6	3	13	17	79	4,36	1,21	1,01
Quando cometo erros, meu líder me orienta de forma respeitosa e construtiva.	6	1	13	20	78	4,38	1,12	1,06

Os resultados demonstram que os colaboradores percebem seus líderes como acessíveis e respeitosos, com médias superiores a 4,35 em ambos os itens. Isso indica uma liderança percebida como empática, confiável e orientadora, aspectos diretamente relacionados à liderança transformacional (Bass & Avolio, 1994). A presença de desvios padrão moderados (~1,01 a 1,06) e baixa dispersão dos dados reforça a consistência na percepção positiva entre os respondentes. Essa homogeneidade sugere uma cultura organizacional consolidada em torno de práticas de liderança humanizada e respeitosa. Além disso, quando o colaborador sente que pode recorrer ao seu líder para apoio, isso aumenta o chamado “suporte social no trabalho”, um dos principais protetores da saúde mental segundo Karasek & Theorell (1990), mitigando riscos psicossociais como estresse ocupacional e *burnout*. Essas características favorecem também o aprendizado organizacional, pois criam um ambiente em que o erro é tratado como oportunidade de crescimento, e não como fator punitivo. Tal abordagem está alinhada com os princípios da psicologia positiva organizacional, promovendo senso de segurança psicológica (Edmondson, 1999).

Em sequência, o quinto fator analisado foi o da “Satisfação no Trabalho”, um fator determinante para a saúde da empresa e para o desempenho individual, com duas afirmativas, conforme Tabela 6 a seguir, foi possível encontrar os seguintes resultados:

Tabela 6 – Fator de Satisfação no Trabalho

Afirmativas	1	2	3	4	5	Média	Variância	Desvio Padrão
Estou satisfeito(a) com os benefícios da empresa.	3	6	12	31	66	4,28	1,02	1,01
Pretendo continuar trabalhando aqui por vários anos.	4	4	12	19	79	4,39	1,05	1,03

Os resultados apresentam médias elevadas (acima de 4,2) para ambas as afirmativas, indicando um alto nível de satisfação dos colaboradores com os benefícios recebidos e com a intenção de continuar na empresa. Este dado é relevante, pois a intenção de permanência é um dos principais indicadores de retenção de talentos e engajamento organizacional (Allen & Meyer, 1990). A satisfação com os benefícios pode ser entendida como parte do comprometimento instrumental, relacionado à avaliação dos custos e recompensas da permanência na empresa (Meyer & Allen, 1991). Benefícios bem estruturados funcionam como incentivos extrínsecos que aumentam a motivação e o vínculo com a organização (Herzberg, 1959). Já a alta concordância com a afirmativa de permanência evidencia não apenas um contrato psicológico favorável, mas também uma conexão afetiva com a organização, conforme o modelo tridimensional de comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1997). Essa conexão é reforçada pela percepção de reconhecimento, crescimento e ambiente de trabalho saudável - fatores que também apareceram fortemente nas análises anteriores da pesquisa.

O baixo desvio padrão (~1,00) nas duas afirmativas indica uma percepção relativamente homogênea, ou seja, a satisfação é uma percepção compartilhada entre a maioria dos colaboradores. Isso fortalece a hipótese de um clima organizacional positivo e coeso. Além disso, altos índices de satisfação e intenção de permanência contribuem para a redução de *turnover* voluntário, economia de custos com seleção e treinamento, além de favorecer a memória organizacional e inovação contínua (Hom et al., 2017).

O sexto fator analisado, foi o de “conflitos”, que segundo Siqueira (2008), é um dos principais preditores de insatisfação e adoecimento mental no trabalho, sendo essencialmente influenciado pela percepção de justiça, respeito e segurança psicológica. Para esse fator, também foram utilizadas duas afirmativas, de acordo com a Tabela 7, a seguir:

Tabela 7 – Fator de Conflitos

Afirmativas	1	2	3	4	5	Média	Variância	Desvio Padrão
O ambiente de trabalho é respeitoso e livre de situações constrangedoras.	3	2	12	23	78	4,45	0,86	0,93
A empresa promove a igualdade e o respeito entre todos, sem distinção de raça, gênero, religião ou condição social.	2	0	3	16	97	4,75	0,44	0,67

Os dados indicam uma percepção altamente positiva do ambiente de trabalho, com médias de 4,45 e 4,75. Isso representa uma forte percepção de respeito interpessoal e equidade, sendo um indicativo importante de clima organizacional saudável e de baixa incidência de conflitos interpessoais explícitos. A segunda afirmativa apresenta desvio padrão baixo (0,67), demonstrando que a percepção é quase unânime entre os respondentes - o que é altamente desejável

em contextos que priorizam diversidade e inclusão. Isso está alinhado com o conceito de “equidade organizacional” discutido por Tamayo (2000) e Barreto & Gondim (2001), que defendem que o respeito às diferenças deve ser um pilar na construção de ambientes laborais saudáveis; além disso, a prevenção de conflitos e a segurança psicológica contribuem para um ambiente respeitoso, o resultado de 4,45 na afirmativa sobre constrangimentos indica que a maioria dos colaboradores não vivencia ou presencia situações desrespeitosas, o que reforça a tese de que a empresa está conseguindo prevenir conflitos latentes. Empresas que promovem esses valores reduzem riscos de ações trabalhistas e danos à imagem institucional.

Em sequência, o sétimo fator analisado foi o de “Responsabilidade”, um dos valores centrais para a construção de culturas organizacionais sólidas e sustentáveis. Essa percepção de responsabilidade reflete maturidade da parte dos colaboradores e também um nível de identificação deles com os objetivos e valores da empresa. Vejamos as afirmativas desse fator a seguir, na Tabela 8:

Tabela 8 – Fator de Responsabilidade

Afirmativas	1	2	3	4	5	Média	Variância	Desvio Padrão
Me sinto responsável por manter meu local de trabalho limpo e organizado.	2	0	1	20	95	4,75	0,41	0,64
Tenho clareza sobre as minhas responsabilidades e obrigações dentro da empresa.	2	1	0	11	104	4,81	0,41	0,64

De acordo com os resultados encontrados, as médias de 4,75 e 4,81 são indicativas de um comportamento altamente responsável entre os colaboradores. Isso demonstra forte internalização das normas e valores organizacionais, algo que vai ao encontro da teoria da identidade organizacional (Albert & Whetten, 1985), na qual os trabalhadores integram os objetivos da organização ao seu comportamento cotidiano. A segunda afirmativa apresentou a média mais alta (4,81) e uma baixa dispersão ($DP = 0,64$), o que sugere que há clareza na definição de papéis e responsabilidades dentro da estrutura organizacional. Isso é essencial para evitar sobrecargas, ambiguidade de funções e conflitos operacionais. A preocupação em manter o ambiente limpo e organizado também evidencia uma cultura de cuidado coletivo e responsabilidade compartilhada, elementos fundamentais para a construção de um clima de respeito e pertencimento.

O oitavo fator analisado foi o de “Segurança”, um pilar importante para o bem estar e para a produtividade organizacional. Conforme destacado por Maslow (1943), a segurança representa uma das necessidades básicas na hierarquia das necessidades humanas. No ambiente organizacional, ela está relacionada tanto à segurança física (infraestrutura, normas de prevenção) quanto à segurança emocional e psicológica (liberdade para expressar ideias, ausência de medo, respeito interpessoal). Os resultados para esse fator, encontram-se na Tabela 9, a seguir:

Tabela 9 – Fator de Segurança

Afirmativas	1	2	3	4	5	Média	Variância	Desvio Padrão
Este é um lugar fisicamente seguro para se trabalhar.	3	6	9	28	72	4,36	0,99	0,99
Sinto-me seguro(a) ao desempenhar minhas	3	4	6	20	85	4,53	0,86	0,93

atividades na empresa.							
------------------------	--	--	--	--	--	--	--

De acordo com as médias elevadas (4,36 e 4,53), é possível visualizar que a maior parte dos colaboradores reconhece seu local de trabalho como seguro, tanto fisicamente, quanto na execução de suas atividades, ou seja, há uma percepção positiva da segurança organizacional. A baixa dispersão dos dados (desvios padrão inferiores a 1) indica homogeneidade nas percepções, sugerindo uma cultura organizacional consolidada em torno da segurança. A percepção de segurança também está diretamente ligada à saúde mental e ao sentimento de confiança dentro da organização. Para Mendes e Araújo (2012), ambientes inseguros não apenas aumentam o risco de acidentes, mas também provocam adoecimento psicológico, absenteísmo e perda de produtividade. No Brasil, estudos como o de Santos e Silva (2015) apontam que a percepção de segurança é um dos fatores que mais impactam positivamente o índice de clima organizacional, especialmente em setores industriais e operacionais.

Em seguida, o nono fator analisado, foi o “Cultura Organizacional”, que se trata do conjunto de valores, crenças, normas e práticas que orientam o comportamento dos membros de uma organização (Schein, 2010). Foram utilizadas duas afirmativas também para este fator, conforme Tabela 10, a seguir:

Tabela 10 – Fator de Cultura Organizacional

Afirmativas	1	2	3	4	5	Média	Variância	Desvio Padrão
Os valores da empresa são percebidos nas atitudes e decisões dos gestores.	3	2	18	26	69	4,32	0,93	0,96
A cultura organizacional incentiva o respeito e o bem-estar dos colaboradores.	3	2	8	24	81	4,51	0,79	0,89

A primeira afirmativa obteve média de 4,32, o que revela que os colaboradores percebem coerência entre os valores institucionais e as práticas dos gestores. Segundo Schein (2010), essa coerência é um dos pilares para o fortalecimento da cultura organizacional, pois confere credibilidade e confiança às lideranças. Já a segunda afirmativa, com uma média de 4,51, reforça que a cultura organizacional é percebida como promotora de respeito e bem-estar. A baixa variância (0,79) e o desvio padrão (0,89) sugerem homogeneidade na percepção, o que indica que essa cultura de bem-estar é disseminada entre diferentes setores e unidades da organização. De acordo com Chiavenato (2021), a cultura organizacional influencia diretamente a qualidade do clima organizacional. Quando os valores são vivenciados na prática e os colaboradores sentem-se respeitados, há maior alinhamento com os objetivos organizacionais e fortalecimento do senso de pertencimento.

Por fim, o décimo fator analisado foi o de “Sentido do trabalho”, um fator importante e bastante discutido, no qual ressignifica o trabalho, considerando-o não só como uma atividade produtiva, mas também reforçando-o como um espaço de expressão subjetiva e construção de identidade e pertencimento, Mendes e Moro (2015). Para essa análise, foram consideradas as afirmativas a seguir conforme Tabela 11:

Tabela 11 – Fator de Sentido do Trabalho

Afirmativas	1	2	3	4	5	Média	Variância	Desvio Padrão
Acredito que meu trabalho tem	2	1	6	10	99	4,72	0,56	0,75

um propósito importante para a empresa e para mim.								
Sinto orgulho do que faço e da contribuição que ofereço à organização.	3	0	6	11	98	4,70	0,62	0,78

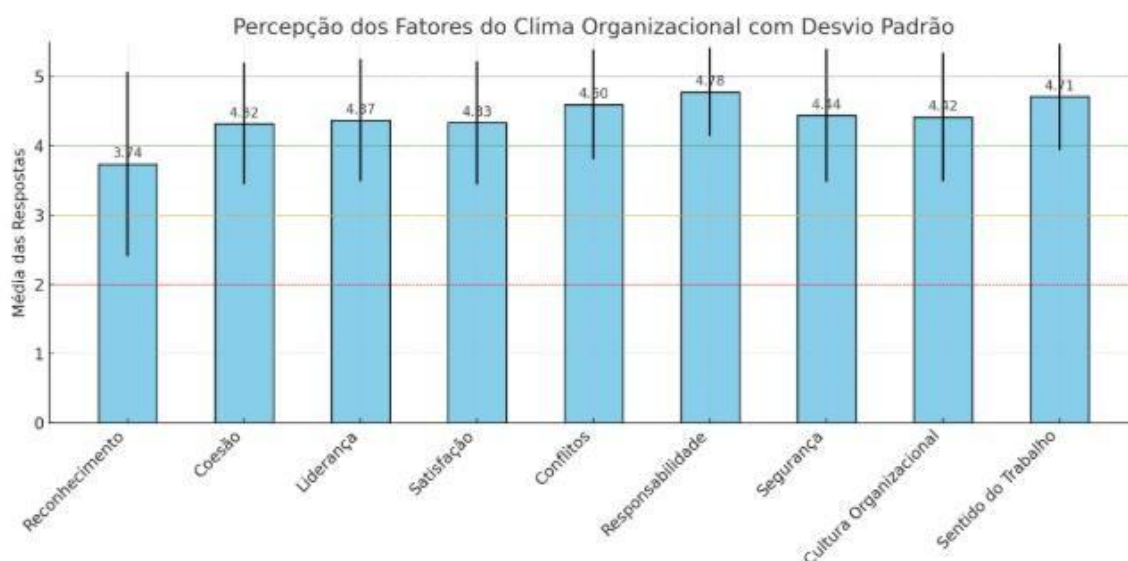
A média de 4,72 na afirmativa sobre propósito evidencia que os colaboradores reconhecem que seu trabalho vai além da execução de tarefas, sendo significativo tanto para a organização quanto para si mesmos. Essa percepção é um forte indicativo de engajamento e alinhamento de valores pessoais e organizacionais. Segundo Mendes e Araújo (2012), o sentido do trabalho está relacionado à capacidade de o indivíduo reconhecer impacto positivo no seu entorno, o que gera um sentimento de utilidade, identidade e motivação contínua. Já a média de 4,70 para a afirmativa sobre orgulho pessoal indica que os colaboradores sentem reconhecimento simbólico por suas contribuições. Ainda que não seja um reconhecimento formal, o orgulho em fazer parte da organização está diretamente associado à autoestima profissional e ao senso de pertencimento e os baixos desvios padrão (0,75 e 0,78) sugerem homogeneidade nessa percepção por parte dos colaboradores, sendo esse senso de orgulho, propósito, impotência e pertencimento uma percepção em comum a todos, independente dos setores e locais de trabalho no qual fazem parte.

4.3 Análise conjunta da escala ECO e a satisfação dos colaboradores

O clima organizacional é um importante indicador da saúde interna de uma organização. A partir da análise dos dez fatores investigados nesta pesquisa, é possível identificar as dimensões mais fortalecidas e os pontos de atenção na percepção dos colaboradores, bem como entender como essas percepções interferem diretamente em sua satisfação e engajamento no ambiente de trabalho.

No gráfico 1, a seguir é possível visualizar a percepção dos colaboradores acerca dessas dimensões.

Gráfico 1 – Percepção dos Fatores do Clima Organizacional



Para o fator de Reconhecimento e Valorização, as médias (3,88 e 3,59) e os altos desvios padrão (~1,33) demonstram que há percepções divergentes entre os

colaboradores sobre o reconhecimento recebido. Parte da equipe sente-se valorizada, enquanto outra demonstra insatisfação quanto à visibilidade de seu trabalho. Impacto na satisfação: A ausência de reconhecimento pode gerar sentimentos de desmotivação e desvalorização. Segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004), a valorização é um fator essencial para a construção de vínculos afetivos com o trabalho e a organização.

Para o fator de Coesão entre Colegas, com médias superiores a 4,20 e baixo desvio padrão, os dados indicam relações interpessoais saudáveis e cooperação entre os colegas. A colaboração é percebida como natural e constante. Impacto na satisfação: A coesão aumenta a confiança e o bem-estar no ambiente de trabalho. De acordo com Paschoal & Tamayo (2008), relações de apoio no trabalho contribuem significativamente para a satisfação e a saúde psicológica dos colaboradores.

Para o fator da liderança, a avaliação foi positiva, com (médias acima de 4,35), mostra que os colaboradores confiam nos seus líderes e se sentem orientados e ouvidos. A gestão é percebida como presente e justa. Impacto na satisfação: Uma liderança eficaz influencia diretamente a motivação e o comprometimento. Lideranças empáticas e orientadoras geram ambientes mais seguros psicologicamente, como destacam Chiavenato (2014) e Gil (2019).

Para o fator da Satisfação no Trabalho, as médias de 4,27 e 4,39, indicam que os colaboradores se sentem realizados em suas funções e demonstram intenção de permanecer na empresa. Impacto na satisfação: Esse fator reflete diretamente o bem-estar e a estabilidade organizacional. Quanto maior a satisfação percebida, menor a rotatividade e maior o engajamento, como demonstram estudos de Siqueira (2008).

Para o fator de Conflitos as médias elevadas (4,45 e 4,74) e os baixos desvios padrão ($\sim 0,66$) indicam um ambiente respeitoso e livre de discriminação. A cultura organizacional parece promover comportamentos éticos. Impacto na satisfação: Ambientes com baixo nível de conflito favorecem o equilíbrio emocional e a produtividade. Conforme Dutra (2016), o respeito mútuo reduz o estresse e contribui para um clima de segurança e colaboração.

Para o fator de Responsabilidade, as médias mais altas da pesquisa (4,74 e 4,81) refletem um elevado senso de responsabilidade dos colaboradores quanto ao seu papel e ao cuidado com o ambiente de trabalho. Impacto na satisfação: A clareza nas funções e o senso de pertencimento favorecem o engajamento. Segundo Fleury (2002), o protagonismo profissional é um indicador de maturidade organizacional e satisfação.

Para o fator de Segurança, com médias entre 4,35 e 4,52, os resultados mostram que os colaboradores se sentem fisicamente seguros para desempenhar suas atividades. Impacto na satisfação: A segurança é uma necessidade básica que, quando atendida, permite que os profissionais se concentrem em suas funções. Isso está alinhado à pirâmide de Maslow (1954) e à teoria de Herzberg (1959).

Para o fator da Cultura Organizacional, os dados (médias de 4,32 e 4,50) indicam que os colaboradores percebem coerência entre os valores da empresa e as atitudes da liderança. Há uma cultura orientada ao respeito e ao bem-estar. Impacto na satisfação: A identificação com a cultura organizacional gera engajamento e reduz resistências. Segundo Schein (2010), uma cultura forte favorece a integração dos indivíduos aos objetivos organizacionais.

Já para o fator de Sentido do Trabalho, com médias de 4,72 e 4,70, os colaboradores demonstram forte senso de propósito e orgulho em contribuir com a

organização. Impacto na satisfação: O trabalho com sentido amplia a motivação intrínseca. Morin (2003) defende que o significado do trabalho está entre os principais motivadores duradouros na trajetória profissional.

Diante dos resultados apresentados, constata-se que o clima organizacional exerce influência significativa sobre a satisfação dos colaboradores na indústria Beta. Um ambiente de trabalho pautado por relações interpessoais positivas, comunicação eficaz, reconhecimento profissional e condições adequadas de trabalho contribui diretamente para o aumento do comprometimento, motivação e bem-estar dos trabalhadores. Assim, investir na melhoria contínua do clima organizacional configura-se como uma estratégia essencial para a promoção da satisfação dos colaboradores, impactando positivamente a produtividade, a retenção de talentos e, conseqüentemente, a competitividade da organização no setor industrial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar quais as percepções dos fatores de clima organizacional e como alguns de seus aspectos interferem na satisfação dos colaboradores de uma indústria do setor de plásticos da Paraíba. Por meio de análise quantitativa, baseada em dados coletados por meio questionários, contendo diferentes dimensões do clima organizacional, permitiu uma leitura aprofundada dos fatores que estruturam a percepção dos trabalhadores sobre o seu contexto laboral.

Apesar da predominância de trabalhadores no setor de produção e a escassa presença de líderes no grupo pesquisado, o que pode influenciar diretamente as percepções dos colaboradores sobre reconhecimento, comunicação interna e participação nas decisões; dentre os 10 fatores analisados, observou-se que os colaboradores percebem o clima organizacional de forma amplamente positiva. Os fatores Sentido do Trabalho, Responsabilidade, Conflitos, Coesão entre colegas e Liderança apresentaram as médias mais elevadas e com baixa dispersão, indicando uma percepção homogênea e favorável por parte dos respondentes. Tais fatores revelam que os colaboradores sentem orgulho do que fazem, compreendem suas responsabilidades e atuam em um ambiente respeitoso e seguro, tanto física quanto emocionalmente. O significado atribuído ao trabalho e a clareza de funções são fundamentais para a construção de um clima organizacional positivo e para o aumento da satisfação no trabalho.

Por outro lado, o fator Reconhecimento apresentou a menor média entre os avaliados e o maior desvio padrão, sugerindo que, embora a maioria perceba algum nível de valorização, ainda há uma parcela de colaboradores que se sente pouco reconhecida ou recompensada por suas entregas. Essa variabilidade de percepção aponta para a necessidade de políticas mais consistentes e equitativas de valorização profissional.

Os fatores Cultura Organizacional e Segurança também se destacaram com médias elevadas, indicando que os valores institucionais são percebidos no cotidiano da empresa e que as condições de segurança são consideradas adequadas para a realização das atividades. Esses elementos, quando bem estruturados, contribuem para o fortalecimento do comprometimento organizacional e para a redução de riscos psicossociais.

A partir das análises realizadas, conclui-se que o clima organizacional da empresa estudada é percebido de forma positiva por seus colaboradores,

impactando diretamente na sua satisfação, especialmente quando os fatores relacionais (como respeito, coesão e liderança) e existenciais (como sentido do trabalho e orgulho) são valorizados. A percepção homogênea em muitos dos fatores revela um ambiente organizacional maduro, com práticas de gestão que favorecem o bem-estar e a permanência dos trabalhadores.

Espera-se que esta pesquisa possa contribuir para a consolidação da literatura acerca do clima organizacional, especialmente no contexto de indústrias da região Nordeste, especialmente na Paraíba, e para a aplicabilidade de conceitos teóricos no cotidiano organizacional. Além disso, os resultados aqui apresentados podem subsidiar o desenvolvimento de planos de ação mais direcionados à melhoria contínua da gestão de pessoas, tanto na organização foco deste estudo quanto em outras empresas do setor industrial que compartilham desafios semelhantes. A partir disso, recomenda-se o fortalecimento de práticas de reconhecimento, feedback estruturado e programas de valorização, com vistas a elevar ainda mais os níveis de satisfação e engajamento dos colaboradores.

Apesar dos resultados promissores, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. A principal delas refere-se à delimitação geográfica e setorial da pesquisa, uma vez que os dados foram coletados em uma única indústria de plásticos localizada na Paraíba. Tal delimitação restringe a generalização dos achados para outras realidades organizacionais, inclusive dentro do próprio setor industrial. Além disso, por se tratar de um estudo transversal, os dados capturam percepções em um momento específico, não sendo possível observar variações ao longo do tempo ou em decorrência de mudanças organizacionais.

Diante dessas limitações, recomenda-se que estudos futuros adotem metodologias longitudinais, capazes de captar a evolução das percepções dos colaboradores ao longo do tempo, bem como a realização de investigações qualitativas complementares, que aprofundem a compreensão sobre os significados atribuídos ao clima organizacional e ao reconhecimento profissional. Além disso, sugere-se a ampliação da amostra para diferentes empresas do setor industrial em distintas regiões do país, a fim de se verificar a consistência dos resultados em contextos diversos e promover análises comparativas que enriqueçam o campo de estudos sobre clima e satisfação no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

ADAMS, J. S. Toward an understanding of inequity. ***Journal of Abnormal and Social Psychology***, v. 67, n. 5, p. 422–436, 1963.

ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. ***Research in Organizational Behavior***, v. 7, p. 263–295, 1985.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. ***Journal of Occupational Psychology***, v. 63, p. 1–18, 1990.

A NOVA DEMOCRACIA. Paraíba é campeã no PIB em 2024, mas também na desigualdade e pobreza. 2024. Disponível em: <https://anovademocracia.com.br/pb-paraiba-e-campea-no-pib-em-2024-mas-tambem-na-desigualdade-e-pobreza/>. Acesso em: 13 mar. 2025.

BARRETO, M.; GONDIM, S. M. G. A convivência com a diversidade no ambiente de trabalho: um desafio para os profissionais de recursos humanos. **Psicologia & Sociedade**, v. 13, n. 1, p. 90–108, 2001.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

BERNARDES, G. L.; PEREIRA, M. E. Participação e motivação no ambiente industrial: impactos na percepção do clima organizacional. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 18, n. 1, p. 122–140, 2022.

BITENCOURT, B. L.; BARBOSA, D. L. Ergonomia e conforto no ambiente de trabalho: uma revisão integrativa. **Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 2, p. 53–65, 2014.

CARDOSO, F.; FORLINI, A.; DIAS, J. Clima e suporte organizacional: avaliação e relação entre as temáticas. **Revista CES Psicologia**, v. 12, n. 2, p. 65–82, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4235/423561560006/html/>. Acesso em: 13 mar. 2025.

CAMPINA GRANDE concentra mais de 20 % das indústrias da Paraíba. Observatório da Indústria/FIEP. **Políticas & Negócios**, 14 out. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/pb/paraiba/especial-publicitario/fiep/espaco-da-industria/noticia/2022/10/14/campina-grande-concentra-mais-de-20percent-das-industrias-da-paraiba.ghtml>. Acesso em: 1 ago. 2025.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009. Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2025.

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

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). **Perfil da indústria da Paraíba**. 2024. Disponível em: <https://perfildaindustria.portaldaindustria.com.br/estado/pb>. Acesso em: 13 mar. 2025.

DEMO, G.; PASCHOAL, T. Bem-estar no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 3, p. 364–380, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/n5JrTTZR4jfbPQfNn9fNbH>. Acesso em: 16 jul. 2025.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. Concepção de saúde nas organizações: a subjetividade do trabalhador em questão. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 17, n. 1, p. 27–33, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/6zjv7QfFcTZ9fPBM8bkbb3H>. Acesso em: 16 jul. 2025.

FERREIRA, M. C.; MILANI, R. G.; LIMA, F. G. **Clima e cultura organizacional: teoria, pesquisa e prática**. Porto Alegre: Penso, 2020.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOVERNO DO ESTADO DA PARAÍBA. **Paraíba em números – Business Guide 2023**. João Pessoa: SEDE, 2023. Disponível em: https://paraiba.pb.gov.br/arquivos/pdfs/business_2023_420x297_mm_pt_v11.pdf. Acesso em: 5 abr. 2025.

GOVERNO DO ESTADO DA PARAÍBA. **Produto Interno Bruto dos Municípios Paraibanos – 2021**. João Pessoa: SEPLAG, 2023. Disponível em: https://paraiba.pb.gov.br/diretas/secretaria-de-planejamento-orcamento-e-gestao/arquivos/pib-municipios/boletim-informativo-_produto-interno-bruto-dos-municipios-paraibanos-2021.pdf. Acesso em: 5 abr. 2025.

HACKMAN, J. R. The design of work teams. In: LORSCH, J. (Ed.). **Handbook of Organizational Behavior**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1987.

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

HERZBERG, F. **The motivation to work**. New York: Wiley, 1959.

HOM, P. W. et al. Retaining talent: replacing misconceptions with evidence-based strategies. **Academy of Management Perspectives**, v. 31, n. 3, 2017.

HOURA, G. P. R.; RIBAS JÚNIOR, R.; SOUZA, M. A. de. State of the art of job satisfaction measures: a systematic review. **Trends in Psychology**, v. 26, n. 2, p. 987–1002, 2018. DOI: 10.9788/TP2018.2-16.

HUMAN SOLUTIONS BRASIL. **Pesquisa de clima organizacional: o que é e como aplicar?** 2023. Disponível em: <https://www.humansolutionsbrasil.com.br/artigos/pesquisa-de-clima-organizacional>. Acesso em: 13 mar. 2025.

HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Organizational behavior**. New York: John Wiley & Sons, 2002.

JUDGE, T. A. et al. Job satisfaction: a cross-cultural review. In: ANDERSON, N. et al. (Eds.). **Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology**. London: Sage, 2001.

KARASEK, R.; THEORELL, T. **Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life**. New York: Basic Books, 1990.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976.

MACHADO, M. R.; GONÇALVES, L. C. F.; NASCIMENTO, A. F. Resistência à mudança tecnológica: uma análise de influências nas organizações. In: **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, 8. 2008, Resende. Anais [...]. Resende: AEDB, 2008. Disponível em:

https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/322_Artigo%20Resistencia%20a%20Mudanca%20Tecnologica%20Revisado.pdf. Acesso em: 24 mar. 2025.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2018.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2023.

MARTINS, M. C. F. et al. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 1, p. 37–60, 2004. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000100003. Acesso em: 5 abr. 2025.

MEDEIROS, C. A. F. Clima organizacional e comprometimento organizacional: um estudo em empresas de grande porte. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 1, 2012.

MENDES, A. M.; ARAÚJO, R. S. Trabalho e saúde mental: a experiência do sofrimento e as estratégias de defesa dos trabalhadores. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 37, n. 125, p. 15–26, 2012.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research, and application**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

MOWDAY, R. T. et al. **Employee–organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

OXFORD UNIVERSITY PRESS. **Oxford Languages**. Oxford: Oxford University Press, [s.d.]. Disponível em: <https://languages.oup.com/>. Acesso em: 5 abr. 2025.

PARAÍBA. Indústria cresce 6,5% na PB e fica em 1º lugar no NE. **Jornal A União**, 2023. Disponível em: <https://www.auniao.pb.gov.br/noticias/economia/industria-cresce-6-5-na-pb-e-fica-em-1o-lugar-no-ne>. Acesso em: 13 mar. 2025.

PESTANA, M. H.; PINHO, A. **Satisfação no trabalho: aspectos psicológicos e organizacionais**. Porto: Edições U. Porto, 2017.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2013.

SANTOS, E. M.; SILVA, R. S. Clima organizacional e percepção de segurança no trabalho: um estudo em indústrias de alimentos. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 2, p. 201–210, 2015.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SCIENTIFIC RESEARCH PUBLISHING. **Motivation and organizational climate**. 2023. Disponível em: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=497194>. Acesso em: 13 mar. 2025.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Trabalho e subjetividade**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 265–288.

SIQUEIRA, M. M. M. **Satisfação no trabalho: um estudo pós-cognitivo**. 1995. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M. Escala de Satisfação no Trabalho (EST). In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 181–186.

SILVA, A. C.; VERGARA, S. C. Conforto e desempenho organizacional: uma análise da ambiência em escritórios. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 3, p. 571–593, 2015.

SPECTOR, P. E. **Job satisfaction: application, assessment, causes and consequences**. Thousand Oaks: Sage, 1997.

TAMAYO, A. Hierarquia de valores psicossociais e trabalho: uma proposta de relação causal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 192–210, 2000.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 3, n. 1, p. 59–76, jan./jun. 2003. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/231/23130105.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2025.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: Wiley, 1964.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 5. ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2013.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

1. Assinale seu gênero:

- () Masculino
- () Feminino
- () Outro
- () Prefiro não informar

2. Qual é a sua idade:

- () Até 20 anos
- () De 21 a 30 anos
- () De 31 a 40 anos
- () De 41 a 50 anos
- () Acima de 50 anos

3. Estado Civil:

- () Solteiro(a)
- () Casado(a) / União Estável
- () Divorciado(a)

() Viúvo(a)

4. Escolaridade:

() Ensino Fundamental completo ou incompleto

() Ensino Médio completo

() Curso Técnico

() Ensino Superior incompleto

() Ensino Superior completo

() Pós-graduação ou acima

5. Tempo de empresa (em anos):

() Menos de 1 ano

() De 1 a 3 anos

() De 4 a 6 anos

() De 7 a 10 anos

() Mais de 10 anos

6. Cargo atual:

7. Possui subordinados diretos?

() Sim

() Não

8. Faixa salarial:

- () Até 1 salário mínimo
- () De 1 a 2 salários mínimos
- () De 2 a 3 salários mínimos
- () De 3 a 5 salários mínimos
- () Acima de 5 salários mínimos

9. Unidade em que trabalha atualmente:

- () Unidade 1
- () Unidade 2
- () Unidade 3
- () Unidade 4
- () Unidade 5

Para cada item de afirmação a seguir, utilize de acordo com o que você acha, a seguinte escala para responder:

Assinale 1 – Discordo totalmente

Assinale 2 – Discordo parcialmente

Assinale 3 – Nem concordo, nem discordo

Assinale 4 – Concordo parcialmente

Assinale 5 – Concordo totalmente

Conforto Físico:

1. Tenho à disposição os equipamentos, ferramentas e EPIs necessários para realizar meu trabalho com segurança.
2. As condições físicas do ambiente (iluminação, temperatura, higiene) são adequadas para a realização das minhas atividades.

Reconhecimento e Valorização:

3. Sinto que meu trabalho é valorizado pela liderança e pela empresa.
4. Meu desempenho é reconhecido quando atinjo ou supero os objetivos estabelecidos.

Coesão entre Colegas:

5. Os colegas de trabalho se ajudam mutuamente para alcançar os objetivos em comum.
6. Existe colaboração e respeito entre os colegas da minha equipe e meu supervisor.

Liderança:

7. Sinto que posso contar com meu líder para apoio e orientação quando necessário.
8. Quando cometo erros, meu líder me orienta de forma respeitosa e construtiva.

Satisfação com o Trabalho:

9. Estou satisfeito(a) com os benefícios da empresa.

10. Pretendo continuar trabalhando aqui por vários anos.

Conflitos:

11. O ambiente de trabalho é respeitoso e livre de situações constrangedoras.

12. A empresa promove a igualdade e o respeito entre todos, sem distinção de raça, gênero, religião ou condição social.

Responsabilidade:

13. Me sinto responsável por manter meu local de trabalho limpo e organizado.

14. Tenho clareza sobre as minhas responsabilidades e obrigações dentro da empresa.

Segurança:

15. Este é um lugar fisicamente seguro para se trabalhar.

16. Sinto-me seguro(a) ao desempenhar minhas atividades na empresa.

Cultura Organizacional:

17. Os valores da empresa são percebidos nas atitudes e decisões dos gestores.

18. A cultura organizacional incentiva o respeito e o bem-estar dos colaboradores.

Sentido no Trabalho:

19. Acredito que meu trabalho tem um propósito importante para a empresa e para mim.

20. Sinto orgulho do que faço e da contribuição que ofereço à organização.