

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO.**

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE NA EMPRESA VALUE
PROJETOS E CONSULTORIA.**

Roberta Oliveira de Assis Silva
Profa. Dra Tereza Cristina Pinheiro de Lima
Profa. Msc. Irene Reis
Profa. Dra. Silvana de Brito Arrais Dias

RESUMO:

A presente pesquisa teve como objetivo geral observar e analisar o clima organizacional da empresa Value Projetos e Consultoria, visando compreender a percepção dos colaboradores por meio de indicadores como Motivação e Engajamento, Comunicação, Relacionamento Interpessoal, Liderança, Satisfação no Trabalho, Retenção de Talentos e Remuneração, bem como propor ações de melhoria baseadas nas evidências. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso descritivo de abordagem quali-quantitativa, realizado por meio de questionário estruturado com 23 colaboradores e entrevista com a gestão de pessoas. Os resultados evidenciaram uma dualidade marcante no ambiente: por um lado, confirmou-se um clima relacional excelente, sustentado pela integração da equipe e acessibilidade da liderança, resultando em uma taxa de recomendação da marca superior a 95%. Em contrapartida, o diagnóstico expôs fragilidades estruturais, com 26% da equipe sinalizando risco de desligamento. Os principais gargalos identificados foram a percepção de inequidade na remuneração, a ausência de feedback formal e a falta de planos de carreira. Percebe-se que, embora o "salário emocional" seja elevado, a sustentabilidade do engajamento depende do planejamento de cargos e salários e da aplicação de rotinas de desenvolvimento, visando mitigar a perda de capital intelectual.

PALAVRAS – CHAVES: Clima Organizacional. Gestão de Pessoas. Satisfação no Trabalho.

ABSTRACT:

The general objective of this study was to observe and analyze the organizational climate of the company Value Projetos e Consultoria, aiming to understand employees' perceptions through indicators such as Motivation and Engagement, Communication, Interpersonal Relationships, Leadership, Job Satisfaction, Talent Retention, and Compensation, as well as to propose improvement actions based on the evidence. The research is characterized as a descriptive case study with a qualitative-quantitative approach, conducted through a structured questionnaire applied to 23 employees and an interview with HR management. The results evidenced a marked duality in the environment: on the one hand, an excellent relational climate was confirmed, sustained by team integration and leadership accessibility, resulting in a brand recommendation rate exceeding 95%. On the other hand, the diagnosis exposed structural weaknesses, with 26% of the team signaling a risk of turnover. The main bottlenecks identified were the perception of compensation inequity, the absence of formal feedback, and the lack of career plans. It is concluded that, although the "emotional salary" is high, the sustainability of engagement depends on the planning of positions and salaries and the implementation of development routines, aiming to mitigate the loss of intellectual capital.

KEY WORDS: Organizational Climate. People Management. Job Satisfaction.

INTRODUÇÃO

O estudo sobre clima organizacional tem ganhado relevância no cenário corporativo e as empresas vêm compreendendo cada vez mais que a sua saúde organizacional não depende exclusivamente de seus resultados financeiros, mas estão intrinsecamente ligadas à qualidade do ambiente de trabalho.

Um clima organizacional positivo é capaz de estimular não apenas motivação e satisfação dos colaboradores, mas também o engajamento e a retenção de talentos. Em contrapartida, um ambiente desfavorável impacta diretamente o desempenho e pode gerar custos associados à rotatividade e desempenho da equipe. (Santos et al., 2021).

Dessa forma, o estudo do clima organizacional é relevante pois oferece ao administrador um instrumento de diagnóstico gerencia, possibilitando identificar possíveis pontos de insatisfação na percepção dos colaboradores. Com base nisso, a gestão pode gerar estratégias para alcançar um grau de melhoria em diversas áreas da organização, tais como, processos, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia, sempre tendo em vista o avanço do desempenho da organização.

Nesse sentido, o clima organizacional promove o atendimento das necessidades das pessoas e da empresa e assim, nos estudos e pesquisas realizadas pode-se afirmar que:

As pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais... De outro lado, as organizações também dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados e atingir objetivos globais e estratégicos. (Chiavenato, 2014, p. 6):

O presente trabalho teve como objetivo geral observar e analisar o clima organizacional da empresa Value Projetos e Consultoria, localizada em Goiânia, visando compreender a percepção dos colaboradores por meio de indicadores como Motivação e Engajamento, Comunicação, Relacionamento Interpessoal, Liderança, Satisfação no Trabalho, Retenção de Talentos e Remuneração, bem como propor ações de melhoria baseadas nas evidências.

Como objetivos específicos a pesquisa pretende construir a fundamentação teórica sobre gestão de pessoas e pesquisa de clima; aplicar um questionário com indicadores selecionados previamente a partir da construção teórica; identificar a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho; mapear as práticas de gestão de pessoas vigentes na empresa por meio de entrevista com a gestão; analisar os resultados obtidos; e propor ações de melhoria baseadas nas evidências coletadas.

A justificativa para a realização deste estudo reside na relevância do clima organizacional como elemento estratégico para o sucesso empresarial. No contexto da empresa analisada, compreender o clima é fundamental para alinhar as práticas de gestão de pessoas às necessidades dos colaboradores. Ademais, este estudo contribui para o meio acadêmico ao ampliar a compreensão sobre o tema e, em nível pessoal, favorece a formação da autora ao possibilitar a aplicação prática dos conhecimentos teóricos adquiridos.

A problemática que orienta o estudo encontra-se alicerçada na questão central sobre: Como se apresenta o clima organizacional na empresa Value Projetos e Consultoria e de que maneira ele é influenciado pelas práticas de gestão de pessoas?

O trabalho encontra-se apresentado em capítulos tendo em um primeiro momento a fundamentação teórica, seguida pela metodologia em que descreve os caminhos da pesquisa e por fim, os resultados com a apresentação da empresa, coleta e análise de dados, respondendo aos objetivos propostos e respondendo a problemática em questão.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

As organizações estão em constante movimento e transformação, podendo ser comparadas a organismos vivos que se desenvolvem, se adaptam e respondem às mudanças do ambiente em que estão inseridas. O mesmo acontece com a Gestão de Pessoas (GP), que evoluiu ao longo do tempo acompanhando as necessidades organizacionais e sociais.

Marras (2016) define a gestão de pessoas como o conjunto de políticas e práticas voltadas para orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho, buscando o equilíbrio entre os interesses da organização e de seus colaboradores. Além disso, segundo Chiavenato (2014, p. 10), a gestão de pessoas tem como aspecto fundamental o tratamento das pessoas como indivíduos, valorizando-as como detentoras de competências que são recursos indispensáveis para a organização.

Historicamente, a Gestão de Pessoas passou por diferentes fases: iniciou-se com uma abordagem operacional, voltada ao departamento de pessoal e às rotinas burocráticas (como admissões, folha de pagamento e controle de ponto). Posteriormente, avançou para a administração de recursos humanos, com foco em treinamento, benefícios e cargos e salários. Hoje, assume caráter estratégico, participando ativamente do planejamento organizacional e contribuindo para o alcance de resultados sustentáveis (Marras, 2016).

Sua importância estratégica se dá pelo papel que exerce no engajamento, motivação e retenção de talentos. Organizações modernas compreendem que pessoas são um dos principais diferenciais competitivos, e por isso investem em práticas de gestão que favoreçam o desenvolvimento humano, a inovação e o alcance de metas corporativas.

Além disso, a Gestão de Pessoas está diretamente relacionada ao clima organizacional, uma vez que políticas de liderança, comunicação, remuneração e desenvolvimento impactam a forma como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho. Um clima positivo aumenta o comprometimento, reduz a rotatividade e melhora o desempenho geral.

Outro ponto fundamental é a ligação entre Gestão de Pessoas e cultura organizacional. A GP não apenas atua dentro da cultura já existente, mas também influencia sua formação e manutenção, por meio das práticas, valores e comportamentos estimulados no dia a dia. Dessa forma, ao gerir pessoas, a organização molda seu próprio DNA cultural, criando um ambiente coerente com sua missão, visão e valores Chiavenato (2014)

Portanto, a Gestão de Pessoas vai muito além de rotinas operacionais: ela é estratégica, influencia diretamente o clima e a cultura organizacional e é peça-chave para o sucesso das empresas na atualidade.

CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional pode ser compreendido como a percepção coletiva que os colaboradores desenvolvem em relação ao ambiente de trabalho e às práticas de gestão da organização. O clima como o reflexo direto das experiências vivenciadas pelos funcionários, destacando que ele influencia de maneira significativa o engajamento, a motivação e o desempenho. Complementa ao afirmar que o clima é formado pelos sentimentos compartilhados em relação à organização, sejam positivos ou negativos, os quais afetam diretamente o comportamento e os resultados alcançados. (Dutra et al., 2009)

É fundamental diferenciar clima de cultura organizacional. Enquanto a cultura refere-se a valores, crenças e pressupostos básicos que orientam a identidade da organização e tendem a ser mais estáveis, o clima é dinâmico, refletindo percepções temporárias e mutáveis dos

colaboradores. Schein (2017) enfatiza que a cultura influencia a formação do clima, mas este se altera conforme práticas de liderança, políticas de gestão e experiências cotidianas.

Estudos recentes reforçam que o clima organizacional é um dos fatores mais relevantes para a motivação e a integração das equipes. De acordo com Bergamini (2018), um ambiente positivo contribui para o comprometimento dos colaboradores, reduz conflitos internos e favorece a comunicação entre diferentes níveis hierárquicos. Além disso, melhora a satisfação no trabalho, fortalece o respeito mútuo e facilita o alcance de objetivos individuais e coletivos.

Nesse sentido, o clima organizacional não deve ser visto apenas como um resultado espontâneo, mas como um recurso estratégico de gestão. Quando monitorado e trabalhado de forma consistente, ele se torna um diferencial competitivo capaz de promover maior engajamento e produtividade, ao mesmo tempo em que valoriza as pessoas como centro do processo organizacional.

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento que tem o objetivo de verificar o grau de satisfação e insatisfação dos funcionários acerca de vários aspectos da empresa. Os resultados obtidos oferecem aos gestores informações sobre a percepção que os colaboradores têm da organização, possibilitando a adoção de ações corretivas e de melhoria que aumentam a qualidade e a produtividade tanto para a empresa quanto para os próprios funcionários. Esse processo pode ser realizado em diferentes etapas, como: planejar a pesquisa; organizar os indicadores e elaborar o questionário; executar a coleta, tabular e analisar dados; diagnosticar o clima organizacional; comunicar os resultados; elaborar o plano de ações e intervir na organização; e, por fim, fornecer feedback aos colaboradores (Ferreira, 2017).

Nesse sentido, a pesquisa de clima organizacional também se apresenta como um instrumento estratégico de gestão de pessoas, pois possibilita identificar o nível de satisfação e comprometimento dos colaboradores, além de evidenciar os pontos que necessitam de intervenção. A partir desses dados, a organização pode adotar estratégias que promovam um ambiente mais saudável e motivador, o que contribui para o desenvolvimento dos profissionais, o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade das entregas, fortalecendo assim os resultados organizacionais (Santos 2021).

Para que esse processo alcance seus objetivos, é necessário que a organização defina indicadores que representem os principais aspectos a serem avaliados. A definição desses indicadores é uma etapa essencial, pois orienta tanto a construção do questionário quanto a análise dos resultados obtidos, e será aprofundada no próximo tópico.

INDICADORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Os indicadores de clima organizacional são dimensões que permitem analisar, de forma estruturada, a percepção dos colaboradores sobre diferentes aspectos da organização. Santos (2021) aponta que os estudos nessa área seguem duas principais direções: uma voltada para a definição de uma taxonomia de dimensões de clima e instrumentos de mensuração, e outra dedicada a aplicar essas dimensões para investigar como o clima se relaciona com variáveis como estrutura organizacional, estilos de liderança, desempenho e satisfação no trabalho. Assim, a definição dos indicadores é fundamental para que a pesquisa de clima possa gerar diagnósticos confiáveis e subsidiar ações de melhoria.

A escolha desses indicadores pode variar conforme o contexto e as necessidades de cada organização. De modo geral, eles abrangem fatores relacionados à motivação, liderança, comunicação, relacionamentos interpessoais, reconhecimento, desenvolvimento profissional e condições de trabalho. Essa diversidade permite que as empresas selecionem aqueles mais

relevantes para sua realidade, de acordo com seus objetivos estratégicos e os aspectos que desejam aprofundar na análise.

Motivação e Desenvolvimento

A motivação é um pilar da gestão de pessoas, estando diretamente ligada à percepção de justiça e reconhecimento. Ela surge quando os colaboradores sentem que seus esforços são devidamente recompensados e valorizados pela organização, seja por meio de reconhecimento, prêmios financeiros ou satisfação pessoal. Dessa forma, um ambiente que reconhece e celebra os resultados alcançados tende a gerar maior engajamento, dedicação e, consequentemente, um melhor desempenho nas atividades organizacionais (Chiavenato, 2014).

Gil (2019, p. 221) oferece uma perspectiva complementar ao definir a motivação como "a força que estimula as pessoas a agir", originada a partir de necessidades não satisfeitas. Para ele, o comportamento humano é sempre direcionado pelo desejo de atingir um objetivo que supra uma carência. Como cada indivíduo possui necessidades distintas, a motivação se torna um fenômeno inerentemente pessoal. Essa visão reforça o papel estratégico dos gerentes, que podem tanto satisfazer essas necessidades, impulsionando a equipe, quanto frustrá-las, minando o potencial do time. Gil também observa que os motivos perdem a força à medida que são satisfeitos, indicando a necessidade de um estímulo contínuo.

Por fim, os conceitos de motivação e desenvolvimento se conectam diretamente com o resultado macro do ambiente de trabalho. Essa relação é corroborada por Locatelli et al. (2023), que destacam que um clima organizacional positivo atua como um motor para a motivação, influenciando diretamente a satisfação e o comprometimento dos trabalhadores. Quando a organização investe de forma sinérgica tanto na motivação (reconhecendo e recompensando) quanto no desenvolvimento (aprimorando competências), o reflexo direto é a construção de um clima organizacional mais saudável. Esse clima se manifesta através da confiança, do elevado engajamento e da cooperação entre as equipes, criando um ciclo virtuoso que beneficia tanto o colaborador quanto a empresa (Bergamini, 2018).

Comunicação

A comunicação é um dos pilares do clima organizacional, pois possibilita a troca de informações, o alinhamento de expectativas e a construção de confiança entre líderes e equipes. Para Vieira (2004), a qualidade da comunicação interna impacta diretamente na clareza das metas e na redução de conflitos. Uma comunicação eficaz está associada à inteligência emocional, que é fundamental para promover relações de confiança e colaboração. Assim, a ausência de um diálogo claro e transparente pode gerar insegurança e comprometer seriamente o engajamento dos colaboradores.

No entanto, a realidade em muitas empresas é diferente desse ideal. A desconfiança ou a crença de que os funcionários não se interessam pelos negócios cria barreiras que dificultam a cultura da qualidade. Gil (2019) diagnostica essa falha de forma precisa:

Em muitas organizações o sistema de comunicação é precário. Informações não são fornecidas porque se admite que os empregados não estão interessados ou porque não se pode confiar neles. Como consequência, justifica-se que os empregados não se preocupem com as questões relacionadas à qualidade, porque não recebem informações a respeito (p. 293)

Para reverter esse quadro, a solução passa por uma atuação estratégica da área de Gestão de Pessoas. Cabe aos gestores garantir que os empregados não apenas disponham das

informações, mas também das habilidades para interpretá-las, o que pode exigir treinamento em competências comunicativas. É função da área ajudar a organização a comunicar não apenas o que deve ser feito, mas também como e por que deve ser feito, explicitando as consequências do trabalho bem executado ou não. A melhoria dos processos de comunicação, portanto, é o caminho para envolver as pessoas no negócio e consolidar uma verdadeira cultura de qualidade (Gil, 2019). Nesse sentido, Cardoso (2023) reforça que a gestão da comunicação deve ser contínua e adaptativa, garantindo que a informação chegue de forma assertiva a todos os níveis hierárquicos para consolidar uma verdadeira cultura de qualidade.

A comunicação eficaz atua como um pilar para a motivação coletiva, pois é o veículo para a integração da equipe. Através do estímulo ao diálogo e à cultura de feedbacks, é possível construir um ambiente de trabalho mais saudável. Consequentemente, barreiras como desconfiança, frustração e tensão são reduzidas, fortalecendo positivamente o clima organizacional como um todo (Oliveira, 2022; Locatelli et al., 2023).

Relacionamento Interpessoal

As relações interpessoais são as conexões e interações sociais que geram vínculos entre as pessoas, que são capazes de influenciar comportamentos e gerar aprendizado. No ambiente de trabalho, essas conexões são inevitáveis e essenciais, pois as organizações são, antes de tudo, formados por indivíduos com diferentes histórias, vivências, papéis e responsabilidades.

A complexidade dessas relações no mundo corporativo surge porque a empresa funciona como um espelho da sociedade. A interação entre pessoas diferentes é constante, tornando a gestão desses vínculos um ponto central e, ao mesmo tempo, desafiador para a área de Gestão de Pessoas, como destacam Dantas e Henriques (2020):

A empresa é considerada um recorte da sociedade. Nela interagem pessoas diferentes, com papéis e responsabilidades diferentes. Os relacionamentos interpessoais viabilizam estas relações profissionais e por isso são considerados desafiadores para as áreas que envolvem a Gestão de Pessoas. (p. 5)

Essa dinâmica, embora desafiadora, atende a uma necessidade humana fundamental que é a interação social. A convivência diária no trabalho, mesmo que possa gerar atritos, é uma fonte de trocas e desenvolvimento. Nesse sentido, Andrade et al. (2015) ressaltam que a confiança é um elemento estruturante dessas relações, atuando como um facilitador que fortalece a coesão do grupo e a qualidade do clima organizacional. Portanto, o papel do gestor não é evitar as interações, mas sim cultivá-las de forma positiva, visando a harmonia e a colaboração. Pois ambientes organizacionais pautados em respeito e empatia são o alicerce para diminuir tensões, aumentar a produtividade e favorecer o alcance de resultados pelo apoio coletivo (Bergamini, 2018).

Liderança

A liderança exerce papel central no clima organizacional, influenciando diretamente a motivação, a comunicação e a integração das equipes. Segundo Chiavenato (2014), diferentes estilos de liderança produzem climas distintos, que podem variar do participativo ao autoritário. Portanto, a forma como o líder atua reflete diretamente na percepção que os colaboradores têm do ambiente organizacional. (Oliveira & Silva, 2019)

Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho diz respeito ao alinhamento entre as expectativas individuais e as condições oferecidas pela organização. Chiavenato (2014) ressalta que a satisfação está vinculada à percepção de reconhecimento, remuneração justa e oportunidades de crescimento. Bergamini (2018) complementa que a satisfação influencia não apenas a produtividade, mas também a permanência dos talentos na empresa. Corroborando essa visão, Ribeiro e Veiga (2022) destacam que a satisfação é um reflexo direto do bem-estar vivenciado no ambiente laboral, sendo fortemente impactada pela qualidade do clima organizacional. Dessa forma, a mensuração da satisfação é fundamental para compreender como os colaboradores avaliam seu ambiente de trabalho.

Retenção de Talentos

A retenção de talentos pode ser entendida como um indicador-consequência, pois reflete a eficácia das práticas de gestão de pessoas e do próprio clima organizacional. Dutra (2017) afirma que empresas que investem em motivação, desenvolvimento e valorização reduzem a rotatividade e aumentam a permanência dos colaboradores. Santos (2021) reforça que a retenção depende da capacidade da organização de oferecer condições de crescimento, reconhecimento e engajamento de longo prazo. Assim, ambientes positivos tornam-se estratégicos para assegurar a sustentabilidade do capital humano, conforme também observam Locatelli et al. (2023).

Remuneração e Benefícios

A atuação dos colaboradores em uma organização está diretamente ligada às expectativas de retorno que esperam obter por seu esforço. Essa dinâmica é bem definida por Chiavenato (2014) como uma relação de troca, na qual o engajamento do indivíduo depende da percepção de que haverá uma retribuição adequada. Nesse contexto, a remuneração total se torna uma ferramenta estratégica crucial. Ela abrange não apenas a remuneração básica (o salário fixo), mas também incentivos salariais (bônus e participação nos lucros), incentivos não financeiros (prêmios e viagens) e, fundamentalmente, os benefícios, que complementam a retribuição direta e impactam o bem-estar. Em um cenário econômico desafiador, um bom sistema de recompensas que seja justo bem estruturado é essencial para fortalecer a motivação, garantir a retenção de talentos e cultivar um clima organizacional de maneira positiva, conforme aponta Maocha (2023).

METODOLOGIA

O presente estudo teve como objetivo observar e analisar o clima organizacional da empresa Value Projetos e Consultoria. A investigação concentrou-se na compreensão da percepção dos colaboradores referente aos indicadores de Motivação e Engajamento, Comunicação, Relacionamento Interpessoal, Liderança, Satisfação no Trabalho, Retenção de Talentos e Remuneração, culminando na proposição de ações de melhoria alicerçadas nas evidências encontradas.

Trata-se de um estudo de caso com delineamento transversal, que analisou a organização em um momento específico, situando-se em um campo interdisciplinar entre a Administração e a Psicologia Organizacional. A investigação apoiou-se em pesquisa bibliográfica para a fundamentação teórica e na coleta de dados primários.

Para alcançar os objetivos propostos, a coleta de dados desdobrou-se em duas frentes complementares que foi realizada em outubro de 2025. A primeira, de natureza quantitativa, utilizou um questionário com escala Likert composto por 36 perguntas, organizadas de acordo com os sete indicadores abordados neste estudo (motivação, comunicação, relacionamento interpessoal, liderança, satisfação no trabalho, retenção de talentos e remuneração e benefício). O instrumento foi desenvolvido na plataforma Google Forms e o link de acesso foi disponibilizado aos colaboradores por meio do canal de comunicação interna da empresa (Microsoft Teams), garantindo que todos tivessem acesso imediato ao instrumento de pesquisa.

A aplicação ocorreu durante o período de dois dias consecutivos. É importante ressaltar que o anonimato dos participantes foi integralmente garantido, visando promover maior sinceridade nas respostas. O universo da pesquisa compreendeu o quadro total de 25 colaboradores da empresa Value Projetos. Deste total, obteve-se o retorno voluntário de 23 respondentes, o que representa uma taxa de adesão de 92%, com 95% de confiabilidade e 0,5% de margem de erro.

A análise dos dados seguiu a mesma lógica dual: os resultados do questionário foram tratados por meio de estatística descritiva, gerando gráficos e tabelas que evidenciam as tendências de percepção.

A segunda frente, qualitativa, consistiu em uma entrevista semiestruturada com o Gerente de RH, visando compreender as práticas de gestão de pessoas que influenciam esse clima. O conteúdo da entrevista, por sua vez, foi examinado pela Análise de Conteúdo, que permitiu identificar os temas centrais na visão da gestão.

A etapa final consistiu na triangulação desses dados, cruzando a percepção dos colaboradores com as práticas gerenciais para, assim, oferecer um diagnóstico consolidado e propostas de melhoria.

RESULTADOS: COLETA E ANÁLISE DE DADOS

APRESENTAÇÃO DA EMPRESA VALUE PROJETOS

A Value Projetos e Consultoria é uma empresa atuante no setor de engenharia, especializada no fornecimento de soluções em HVAC (*Heating, Ventilation, and Air Conditioning* - Aquecimento, Ventilação e Ar-Condicionado). Sediada em Goiânia-GO, a organização também atua em São Paulo e mantém parcerias estratégicas em Atlanta, nos Estados Unidos.

Com uma trajetória consolidada de mais de 16 anos no mercado, a Value Projetos conta com uma equipe de 25 colaboradores. A estrutura organizacional divide-se entre os departamentos Comercial, Projetos, Administrativos, Financeiro, Recursos Humanos e Marketing.

Sua gestão é orientada pela missão de garantir qualidade de ar através de projetos eficientes, proporcionando saúde e bem-estar, e pela visão: impactar positivamente a qualidade de vida de 3 milhões de pessoas, proporcionando conforto e bem-estar por meio da qualidade do ar até 2030.

Tais valores são comunicados visualmente e verbalmente a toda equipe, buscando integrar os colaboradores aos objetivos organizacionais.

ENTREVISTA GESTOR DE RECURSOS HUMANOS

A entrevista realizada com o gestor de recursos humanos obedecendo a um roteiro semiestruturado, realizada em outubro de 2025. Gravada e transcrita.

Inicialmente buscou-se **contextualizar a área de gestão de pessoas** e as prioridades da área tendo a resposta de que “é olhar o bem-estar do colaborador (...) um olhar atento e mais criterioso para saber se a vida pessoal está refletida dentro da empresa. (...) Como a pessoa está se sentindo, se ela realmente está feliz (...) não que todos os dias sejam felizes, né? Mas para um cuidado e a gente possa fazer a manutenção das pessoas”. Complemente dizendo que:

Temos o departamento de pessoal que envolve as ações de fechamento de folha, premiação, encargo, e outra parte que tem uma pessoa que cuida muito do operacional e campo então ela faz todo o levantamento e cuidado de informações, então a manutenção dos nossos sistemas, informações, admissão, demissão, rescisão ela faz, solicitação de férias, acompanhamento (..) e juntos as rotinas do RH ...Recrutamento, seleção, entrevistas, mapeamento de perfil, ações de endomarketing, o que a gente vai investir, isso tudo é definido comigo em reunião, então hoje eu defino Macro junto com ela das principais atividades mas o micro tudo já é ela que faz a gestão dentro da parte de RH.

Contata-se que nos últimos anos a empresa cresceu, aumentou o número de funcionários e assim, questionou-se quais os desafios e avanços da gestão de pessoas com a expansão, tendo a resposta de que:

Os desafios eles são diários a gente vai aprendendo com a rotina mesmo e isso de fato é evidente. Grandes impactos que a gente teve que a gente passou uma grande turbulência foi em questão de cargos e salários, remuneração, então isso impacta diretamente no clima organizacional e na cultura porque a gente sabe que dissemina. Então para mim os maiores desafios ainda são isso.

Outro tema abordado foi a **retenção de talentos** e assim, qual a percepção sobre a rotatividade de funcionários afirmando o gestor que “do nosso time operacional e administrativo é baixíssimo a gente não tem uma rotatividade de pessoas (...) dentro do comercial a gente já tem esse turnover bem mais alto quando a gente vai olhar (...) a gente tem percebido também que a remuneração não agrada aos candidatos então com isso a gente tem turnover um pouco mais alto nisso”.

Na sequência foi discutido as metas financeiras da empresa e os **investimentos em pessoas** e o que a área tem feito para manter o equilíbrio e a resposta foi:

A gente normalmente buscar colocar numa balança de forma estratégica e a gente entende que investir em pessoas é ter retorno financeiro. Então quanto mais conhecimentos meus colaboradores têm mais eles conseguem ter um retorno efetivo dentro das funções (...) quanto mais a gente investe em ensino, quanto mais a gente incentiva o estudo a gente entende que isso vai voltar em benefício pra empresa. E isso tanto faz na parte de conhecimento técnico quanto comportamental (...)

Sobre um dos indicadores de pesquisa de clima, considerando de extrema relevância a temática **comunicação**, foi questionado sobre uma ferramenta que se denomina Conecta Value e a necessidade de ter um esclarecimento, a saber que:

O Conecta Value é uma ferramenta para nós que fazemos parte da gestão de pessoas, ela viabiliza uma melhor comunicação e trazer dados para RH estratégico, então a gente tem desde um mural de informações dos colaboradores lá dentro, onde a gente concentra as informações do endomarketing do que vai acontecer dentro da empresa, e a gente também tem essa análise estratégica de PDI que é o plano de desenvolvimento individual

de cada pessoa (...) é uma plataforma estratégica dentro dessa parte de gestão de pessoas e para facilitar também o entendimento de todo mundo com a comunicação clara e isso a gente consegue fazer através das trilhas de vídeo dentro da ferramenta então conecta ele a basicamente essa base de dados que a gente tá tentando integrar fazendo a melhoria das pessoas e trazendo essa visão estratégica pra gente tomar as decisões baseada em dados do lado de cá.

Outra questão foi no que se refere as ações formais de **reconhecimento de desempenho**, motivação, engajamento e satisfação no trabalho e assim, quais as ações formais que a empresa utiliza hoje para reconhecer o bom desempenho, tendo a resposta: de que “a gente vem medindo realmente assim por felling hoje a gente não tem uma meta definida de entrega (...) a gente dá uma premiação e valor em dinheiro pra quem tem trabalhos excepcionais assim agora é o que eu tô te falando é mais empírico do que realmente assim uma proposta que a gente traz de dentro pra fora de gestão de pessoas (...) tem uma meta de pagar 1/14º salário e um décimo quinto 1/15 salário pra eles a partir do ano que vem. Aí como que vai funcionar isso eles vão ter metas né semestrais que vão ser divididos em dois pagamentos e se essas metas forem sendo cumpridas dentro do semestre eles podem ganhar um quarto do décimo quarto salário, até o décimo quarto completo 1/4 do do 14º salário até o 14º completo e no segundo semestre a mesma coisa 1/4 do º salário ou 15º salário total cheio”.

Dando sequência ao tema foi questionado sobre quais outras práticas adotadas com foco na **satisfação** dos funcionários e a resposta foi de que:

A gente tem as premiações, a gente tem as interações sociais que são quando a empresa promove os lanches para poder ter uma conexão maior entre departamentos, a gente tem o All Hands, que é onde a gente era essa interação também, e eu acredito que os departamentos conseguem ter uma visão panorâmica de toda empresa com o que cada departamento está trabalhando, através das ações que a gente tem de ativação, que aí são as pausas que a gente faz né pra poder falar sobre algum assunto que conecta todo mundo literalmente, então colocar todo mundo dentro da sala para poder promover uma dinâmica fazer uma conscientização é bem legal. (...)

Outro tema importante, **saúde e bem-estar**, quando o gestor se refere a uma assessoria esportiva que a empresa utiliza e explica que tem “uma acessória esportiva, eles fazem desde ginástica laboral até treinamento para o pessoal competir em triatlo ou corrida, então esse já é uma forma que a gente vê de incentivar as pessoas desenvolverem enquanto pessoa mesmo saúde, e a gente sabe que o corpo mente e espírito fazem uma conexão”.

Sobre outros **Incentivos e Benefícios** foi apresentado que existem “o pagamento de vale alimentação e vale transporte (...) promover terapia psicologia atendimento psicoterapêutico, e não só isso tem outras especialidades médicas dentro do aplicativo. Tem o total pass também que reforça o incentivo a prática de esporte, tem o clude saúde, C4 life, a gente tem o plano de saúde e o plano odontológico pelo hapvida, a gente tem cesta da Cacau Show no dia do aniversário tem *day off* de aniversário.”.

A questão sobre **Liderança** foi perguntada sobre o que é esperado dos líderes na empresa e a resposta foi de que:

Para todos os nossos gestores? Comunicação clara, honestidade e transparência, isso literalmente faz parte dos nossos valores hoje e nós crescemos com isso, falo nós porque eu cresci como assistente também antes de ser gerente, eu tive a oportunidade de crescer aqui. Então esses são três pilares assim fundamentais que hoje o nosso CEO ele repassa pra gente e a gente tenta passar esse pro time. Então dentro da liderança que a gente espera

o mínimo é essa transparência, comunicação clara e honestidade sempre assim sempre, sempre.

Sobre se a empresa oferece algum tipo de treinamento ou orientação formal para o desenvolvimento desses líderes, o gestor relata que “está começando a qualificar realmente pra gente poder ter um entendimento do que precisa ser feito”. Reforça a importância da comunicação clara, honestidade, a transparência dos gestores com a equipe.

Sobre a **Comunicação entre Líderes e Equipes** “há uma boa relação e comunicação dos líderes com a equipe, nos feedbacks das equipes, claro que tem coisas a serem melhoradas, mas no todo eu acredito que os gestores são bem assertivos, bem acessível quanto a comunicação”. Sobre os canais oficiais que a gestão usa para garantir que as informações importantes cheguem para todos, a resposta foi:

Hoje, a principal ferramenta é o Teams, então hoje todos tem a consciência que o teams é a base, tudo pelo teams, sempre pelo teams. Então o teams é a principal ferramenta hoje né, mas a gente tem o Conecta Value que é o mural né que a gente falou, o WhatsApp assim é bem informal a comunicação, e eu acho que os principais canais são esses é Teams, conecta, e-mail, e quando por último assim no WhatsApp ou alguma coisa do tipo. Mas tudo pelo teams, sempre pelo o teams (...) quando existem ruídos na comunicação nos sentamos, vamos conversar, senta-se, alinha e fala.

Sobre o **relacionamento interpessoal** o gestor esclarece que existe muita parceria na equipe e “a união da equipe, dos departamentos isso de forma geral, é um dos motivos assim que eu acredito que a gente tem maior orgulho e ainda briga pela empresa, que a gente sempre sente que nossa da gestão consegue passar esse cuidado pro time da empresa, todos os gerentes aqui realmente, ama a Value e que quer passar esse amor pro pessoal”.

E complementa que essa relação saudável “vem de modo natural, vem inspirado pelo exemplo”. A relação dos cinco setores, projetos, comercial, administrativo, gestão de pessoas e marketing. “é bem tranquilo, é uma coisa tão gostosa, tão prazerosa para todo mundo, que a gente até se sente motivada e engajada. Muito mais, com certeza. É muito legal, muito saudável”.

Questionado sobre os **pontos mais fortes da empresa** entre os indicadores de motivação, comunicação, relacionamentos interpessoais, lideranças, satisfação, retenção de talentos, e benefícios remuneração, qual você diria que é o ponto mais forte da empresa hoje, o gestor responde que:

Eu acredito que motivação, comunicação e relacionamento, eu acredito que esses são os pilares mais fortes, eu não vou colocar salário benefício porque nós precisamos melhorar muita coisa em relação a isso, mas o que faz as pessoas entrarem e ficarem e a gente conseguir ter um baixo turnover é realmente essa esses três pilares assim que faz toda a diferença aqui quando alguém tá dentro e vê a gente funcionando de dentro.

Sobre desses **indicadores citados acima, representam o maior desafio** do ou ponto de melhoria para a gestão atualmente e ele responde que seria “o plano de cargos e salários (...) outro ponto é evidenciar o quanto o Endomarketing é capaz de impactar na parte motivacional das pessoas (...) a gente aprendeu a observar que são, na verdade, 'doses de sabedoria', e são coisas que a gente pode trabalhar de forma estratégica para, literalmente, motivar as pessoas. Então, quando a gente fez, por exemplo, a ação de Ativação da Segurança Psicológica, a gente percebeu mais acessos dentro do nosso Clude, mais acesso no C4 Life. As pessoas, realmente,

não só se emocionaram, mas entenderam a importância de ter uma boa relação interpessoal dentro do trabalho e de trazer essa segurança para elas mesmas. Quando a gente passa as pesquisas de satisfação ao final de cada ação de ativação que a gente faz com o Endomarketing, a gente consegue ter isso palpável: se o pessoal gostou, se eles entenderam a mensagem dessas interações. Então, assim, usar o Endomarketing dentro da empresa de forma estratégica faz uma diferença gigantesca dentro da parte motivacional de pessoas e de conexão”

Foi questionado como o gestor define a **Cultura Organizacional** da Value e a resposta foi:

A cultura da Value é forte. E ela é tão forte que a gente não vê 'mini culturas' por setor ou departamento. A gente fala que cultura forte faz as pessoas fortes e times mais fortes ainda. E a gente vê que o nosso time é preparado 'para ir para a guerra' pela empresa. Porque, como isso sempre veio da gestão, esse amor, esse tato, esse cuidado, a gente sente que isso vem das pessoas também. Então, o retorno do time que a gente tem é essa cultura forte mesmo, do respeito, da empatia. Quando é para poder engajar com qualquer coisa, ou quando tem algum tipo de problema, todo mundo se reúne para poder resolver. Isso eu estou falando independente de gestão, de cargo, de funções; é realmente assim, espontâneo das pessoas do time. Então, é bem, bem bacana assim, porque realmente é uma coisa palpável que funciona.

Por fim, como o gestor percebe o **clima organizacional** da Value e a resposta é de que “acredita ser muito bom e que as pessoas de fora percebem a acolhida, o calor que as pessoas foram recebidas (...) pessoal chegando gente nova então vamos recebê-las com o mesmo respeito que vocês foram recebidos aqui na empresa(...) então já fica enraizado todo mundo receber com esse respeito mesmo e esse reciprocidade calorosa”.

COLETA DE DADOS: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

A coleta de dados com os funcionários foi realizada por meio de um questionário estruturado na plataforma *Google Forms*. O *link* de acesso foi disponibilizado pelo canal de comunicação interna (*Microsoft Teams*) para todos os 25 colaboradores da empresa. A aplicação ocorreu durante dois dias consecutivos, assegurando o total anonimato dos participantes para incentivar a sinceridade nas respostas. Ao final do período, obteve-se o retorno de 23 respondentes, o que representa uma taxa de adesão de 92%, conferindo representatividade à amostra analisada.

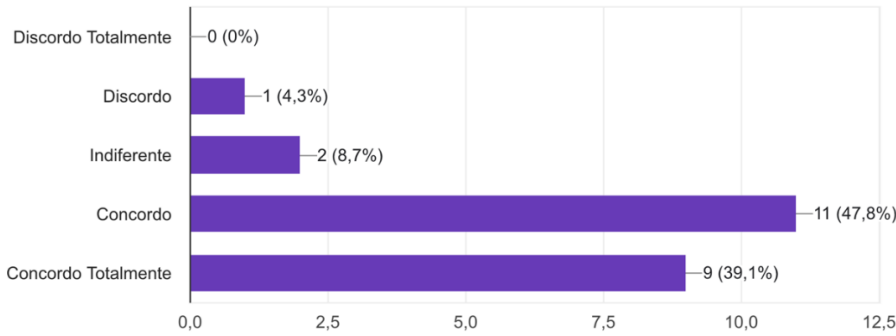
Em relação ao perfil demográfico da equipe, os dados indicam uma força de trabalho predominantemente masculina, representando 69,6% da amostra, enquanto 26,1% são do sexo feminino. A faixa etária revela uma equipe jovem, variando entre 20 e 37 anos, dado que se alinha ao estado civil preponderante, composto por 65,2% de solteiros.

Um dado de destaque refere-se ao tempo de vínculo com a organização: a maior parte da equipe (43,5%) possui menos de um ano de empresa. Somando-se aos colaboradores que possuem entre 1 e 3 anos (30,4%), constata-se que 73,9% da força de trabalho possui um vínculo recente com a Value Projetos, o que pode influenciar a percepção sobre a cultura e os processos de longo prazo.

RESULTADOS E ANÁLISE

Gráfico 1:

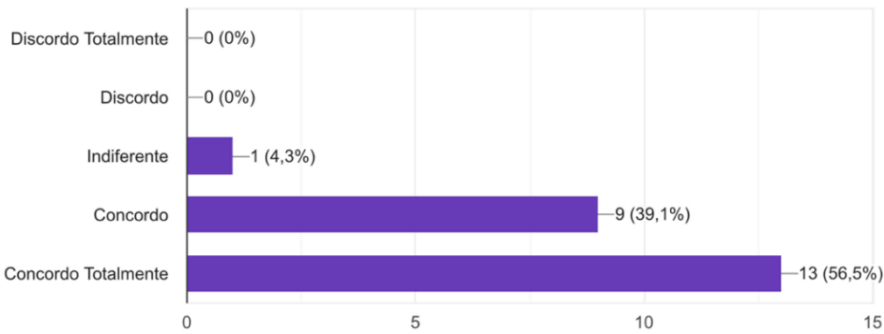
1- Sinto que a empresa, é um lugar motivador para se trabalhar
23 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Gráfico 2:

2- Sinto que meu trabalho tem um propósito claro e contribui para os objetivos da empresa.
23 respostas



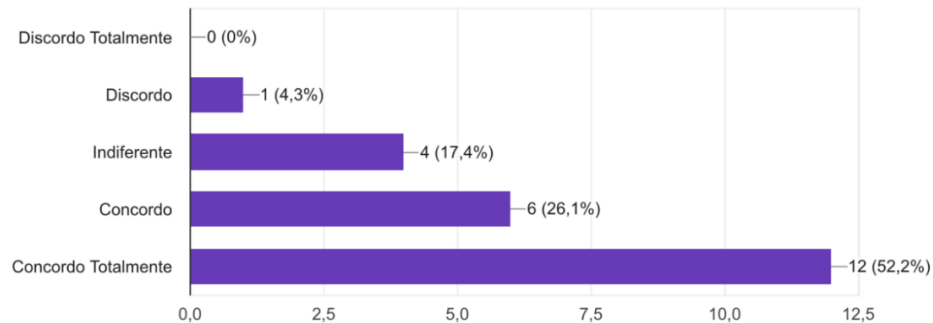
Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Gráfico 3:

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

3- Recebo reconhecimento frequente pelo meu bom desempenho.

23 respostas



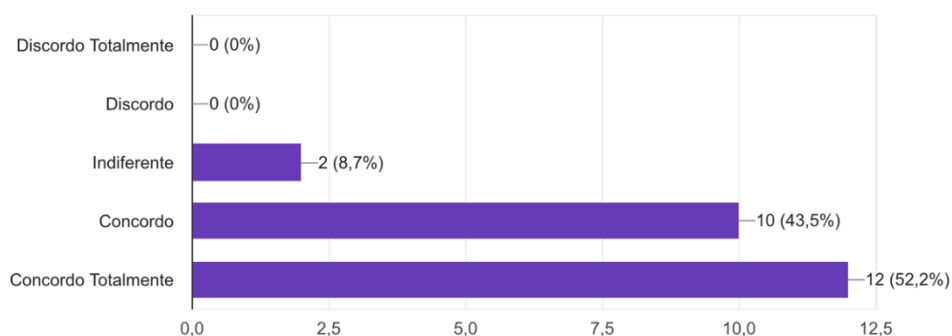
No que se refere à motivação, as respostas dos Gráficos 1 e 3 apresentam similaridades, tanto na distribuição dos dados quanto na natureza das perguntas, pois ambas avaliam a motivação sob uma perspectiva externa, seja o ambiente proporcionado pela empresa ou o reconhecimento concedido pela gestão. Segundo Locatelli et al. (2023), embora a motivação tenha raízes internas, ela é fortemente influenciada e potencializada por esses fatores externos, como a valorização e as condições ofertadas. Nesse sentido, observam-se respostas majoritariamente positivas; contudo, a existência de opiniões negativas ou indiferentes, chegando a 21,7% no quesito reconhecimento (soma 17,4% indiferente e 4,3% discordo) não pode ser ignorada, pois aponta falhas nos estímulos oferecidos pela liderança.

De maneira distinta, o Gráfico 2 aponta que o trabalho em si possui um propósito claro na visão dos funcionários, sugerindo um alinhamento intrínseco com os objetivos organizacionais. Isso é evidenciado pela total ausência de retornos negativos, havendo apenas uma manifestação de indiferença (4,3%), o que demonstra uma coesão muito maior neste aspecto em comparação aos estímulos externos analisados anteriormente.

Gráfico 4:

4- Recebo informações do meu superior sobre minhas atividades e responsabilidades

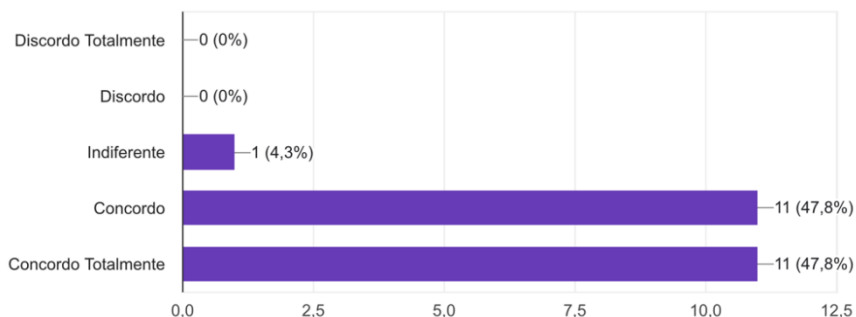
23 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Gráfico 6:

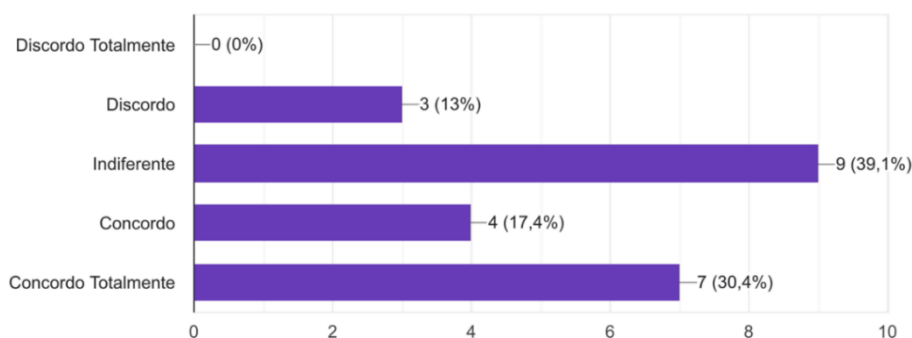
6- A empresa mantém um canal de comunicação eficaz com os colaboradores
23 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Gráfico 9:

9- As informações importantes chegam até mim de forma rápida e transparente.
23 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Ao analisar a eficácia dos canais de comunicação, observa-se um descompasso entre a transmissão de tarefas e a transparência organizacional. Os Gráficos 4 e 6 demonstram um cenário extremamente positivo: 95,7% dos colaboradores concordam que recebem informações claras do superior sobre suas atividades (soma das opções 43,5% concordo e 52,2% concordo totalmente) e 95,6% afirmam que a empresa mantém canais eficazes (soma das opções 47,8% concordo e 47,8% concordo totalmente). Isso indica que a comunicação operacional flui sem impedimentos.

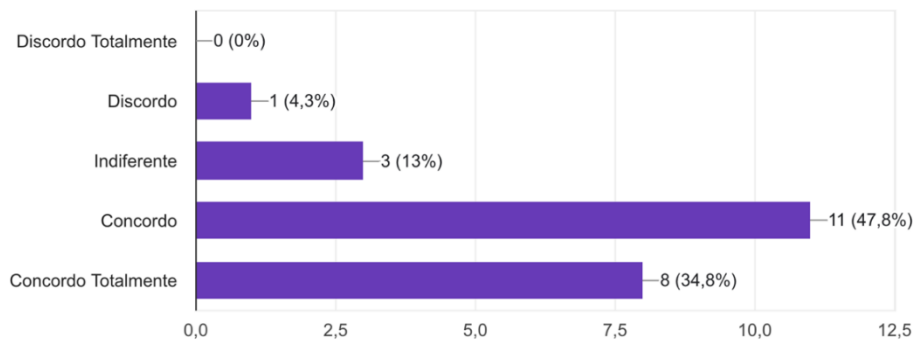
Entretanto, esse cenário contrasta bruscamente com os dados do Gráfico 9. Quando questionados se as informações importantes chegam de forma “rápida e transparente”, a aprovação cai para 47,8% (soma de 17,4% concordo e 30,4% concordo totalmente), com um elevado índice de neutralidade (39,1% correspondente à opção indiferente) e discordância 13%. Essa falha no fluxo de informações estratégicas é um ponto crítico de atenção. Segundo Vieira

(2004), a falta de uma gestão efetiva do conhecimento e da comunicação pode gerar resultados inadequados nos planos estratégicos da organização.

O autor enfatiza ainda que, para que novas formas de trabalho e gestão tenham êxito, o comprometimento da administração superior com a política de comunicação é fundamental. Portanto, o ruído identificado na Value Projetos sugere que, embora a equipe saiba o que fazer (operacional), a liderança precisa reforçar o compartilhamento de para onde a empresa está indo, evitando que o modelo de gestão atue, como alerta Vieira (2004), como um bloqueador de novos modelos e ideias.

Gráfico 7:

7- Me sinto ouvido pelos meus gestores
23 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Gráfico 8:

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

8- Sinto me à vontade para expressar minhas opiniões e ideias para meu gestor.
23 respostas

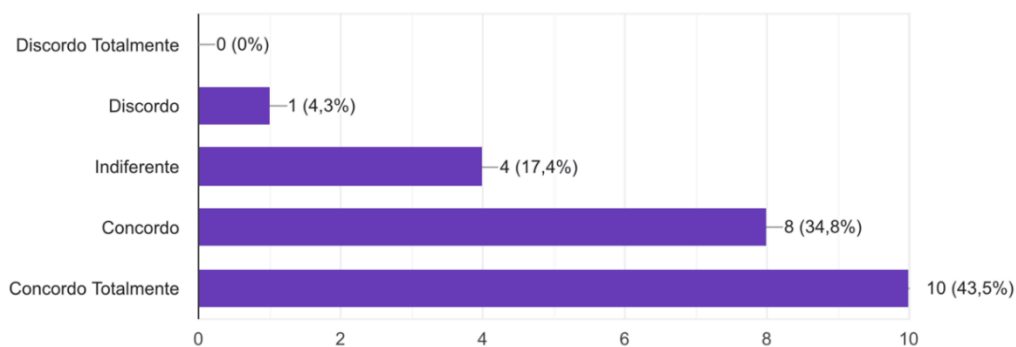
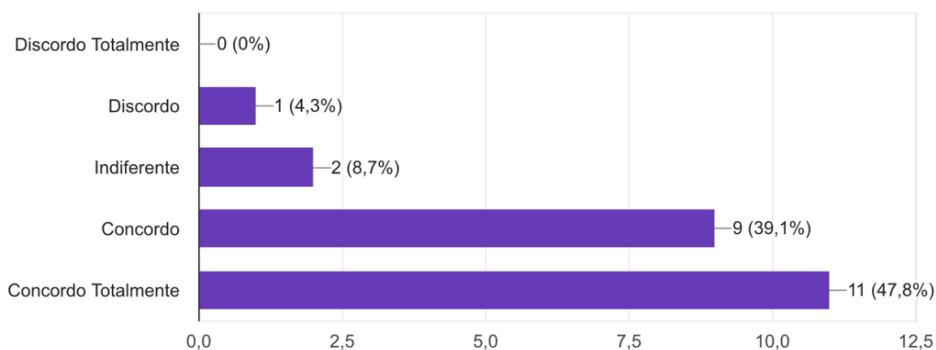


Gráfico 10:

10- Minhas dúvidas sempre são esclarecidas quando não entendo algo que me foi passado.

23 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2025

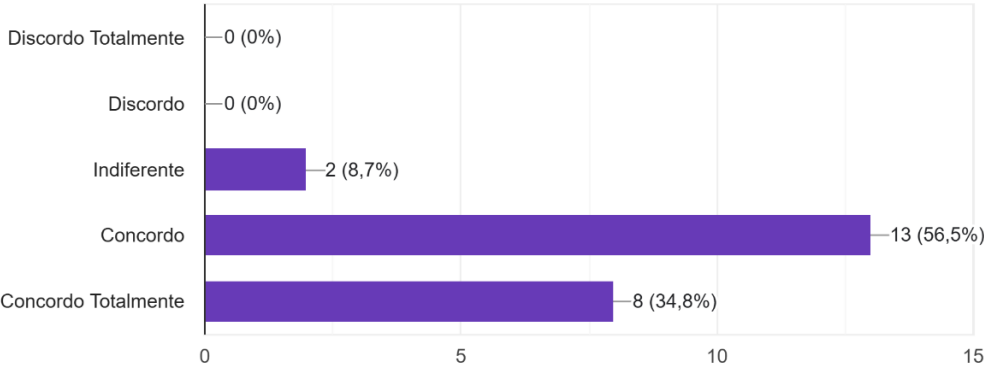
Ao observar a liberdade de comunicação dos funcionários para com os gestores, os dados apresentam um ambiente majoritariamente aberto, mas com ressalvas importantes. Os Gráficos 7 e 8 revelam que a maioria se sente ouvida (82,6%, sendo a soma de 47,8% de concordo e 34,8% de concordo totalmente) e à vontade para expressar opiniões (78,3% composto por 34,8% de concordo e 43,5% de concordo totalmente), ainda que haja variações entre as intensidades de concordância. Esse fluxo é essencial, pois, conforme sugere Cardoso (2023), para que a comunicação seja transparente, ela deve ocorrer em todas as direções de líderes para funcionários e vice-versa, criando assim um ambiente de respeito mútuo, confiança e engajamento.

Contudo, a análise detalhada revela um ponto de atenção: observa-se uma faixa de 13% a 17,4% de colaboradores que se declararam 'indiferentes' além de uma pequena parcela (4,3%) que discordou. A existência dessa parcela silenciosa é um gargalo crítico, uma vez que a bilateralidade é uma característica imprescindível no verdadeiro ato comunicacional (Vieira, 2004). A falha em integrar esse grupo sugere que o diálogo não atinge a equipe de forma homogênea, o que gera riscos de distorção de informações e pode comprometer o clima organizacional como um todo (Cardoso, 2023).

Gráfico 5:

5- Comunicação com colegas é satisfatória

23 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2025

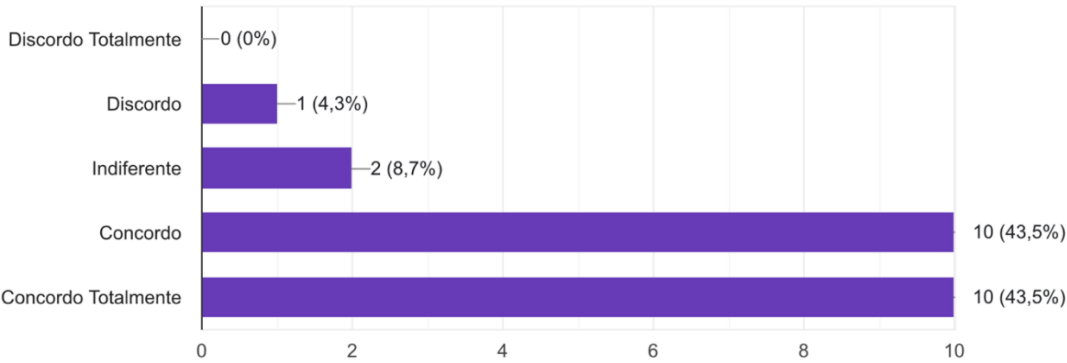
Por fim, o Gráfico 5 apresenta o cenário mais positivo deste indicador: 91,3% dos colaboradores consideram a comunicação com os colegas satisfatória, somando os 56,5% que concordam e 34,8% que concordam totalmente. Um dado relevante é a inexistência de discordância (0%), havendo apenas uma pequena parcela de indiferença (8,7%).

Esse resultado sugere que a comunicação horizontal (entre pares) atua como um mecanismo de compensação para as falhas de transparência da organização. Segundo Locatelli, et al (2023), o suporte e a troca de informações entre colegas desempenham um papel crucial na manutenção da motivação e na execução das tarefas, especialmente quando o suporte organizacional apresenta lacunas. Portanto, a 'rede' interna de comunicação da equipe é sólida e eficaz, garantindo a coesão do grupo mesmo diante dos ruídos estratégicos identificados anteriormente.

Gráfico 11:

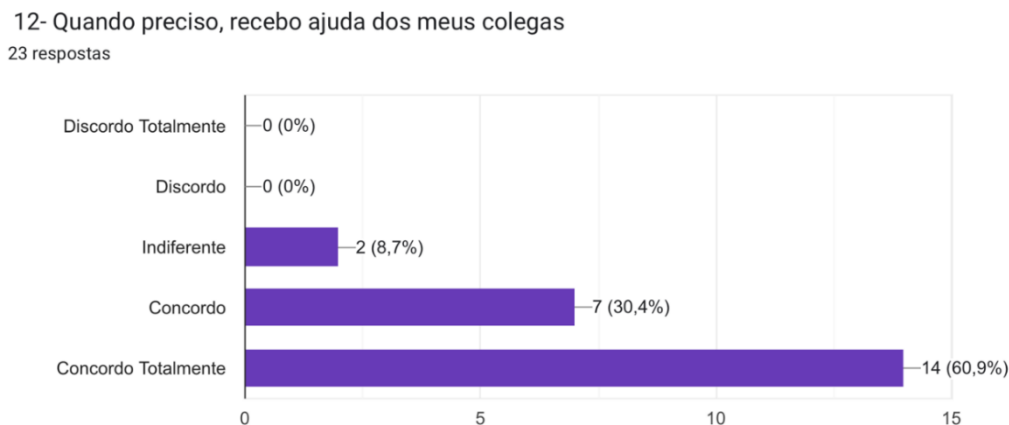
11- Em nossa área, trabalhamos em equipe

23 respostas



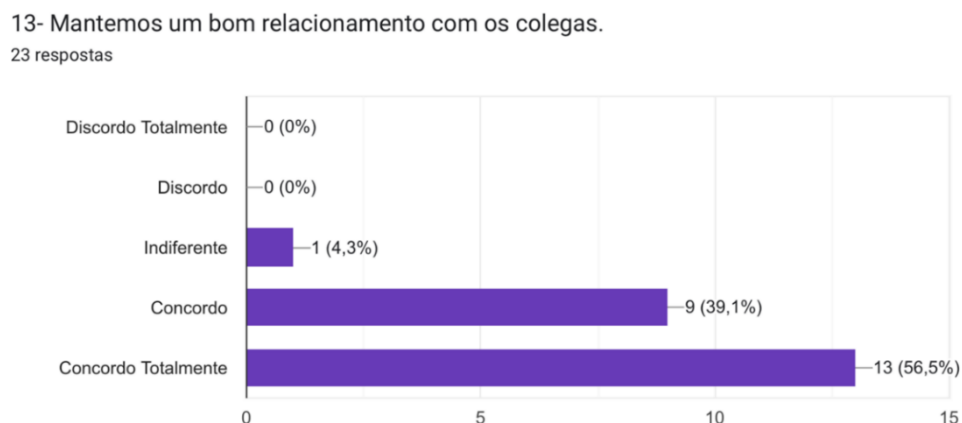
Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Gráfico12:



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Gráfico 13:



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

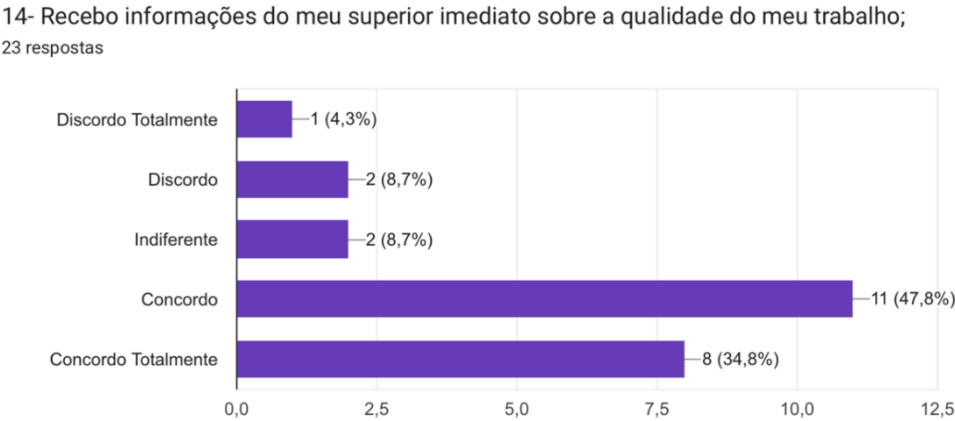
O indicador de Relacionamento Interpessoal trouxe os resultados mais consistentes da pesquisa, mostrando-se como um dos pontos fortes da Value Projetos. Ao cruzar os dados, percebe-se uma conexão clara entre a comunicação e o convívio: a aprovação de 91,3% na comunicação entre colegas (Gráfico 5) serve como base para o ótimo relacionamento interpessoal apontado por 95,6% da equipe no Gráfico 13 (soma de 39,1% de concordo e 56,5% de concordo totalmente). O fato de ninguém ter discordado nesse último gráfico reforça que, no dia a dia, o clima entre as pessoas é muito positivo.

Segundo Andrade et al. (2015), a confiança é o ingrediente principal para criar um bom lugar para trabalhar. Os autores destacam que um ambiente de confiança diminui a sensação de vulnerabilidade e, mais do que isso, enfatizam que a essência de um excelente ambiente de trabalho está em "gostar das pessoas com quem se trabalha". Quando essa conexão pessoal acontece e os vínculos são criados, o engajamento aumenta naturalmente, pois o colaborador se sente parte de um grupo onde há apoio mútuo.

Essa dinâmica aparece nos resultados práticos. Mesmo que o Gráfico 11 mostre que uma pequena parte da equipe (13%, somando 4,3% de discordo e 8,7% de indiferente) ainda não vê

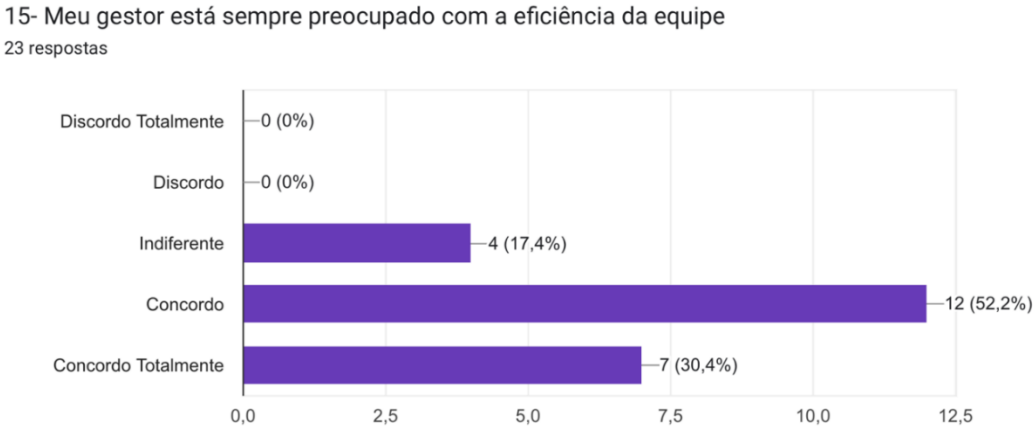
o "trabalho em equipe" como algo constante, o Gráfico 12 prova que a ajuda mútua acontece: 91,3% afirmam que recebem auxílio dos colegas sempre que precisam (sendo 30,4% concordo e 60,9% concordo totalmente). Esse dado confirma a visão de Andrade et al. (2015) de que a qualidade dos relacionamentos gera cooperação. Assim, fica claro que a empresa conseguiu criar um ambiente onde a colaboração supera as barreiras individuais, validando a fala do Gestor sobre a união da equipe.

Gráfico 14:



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Gráfico 15:

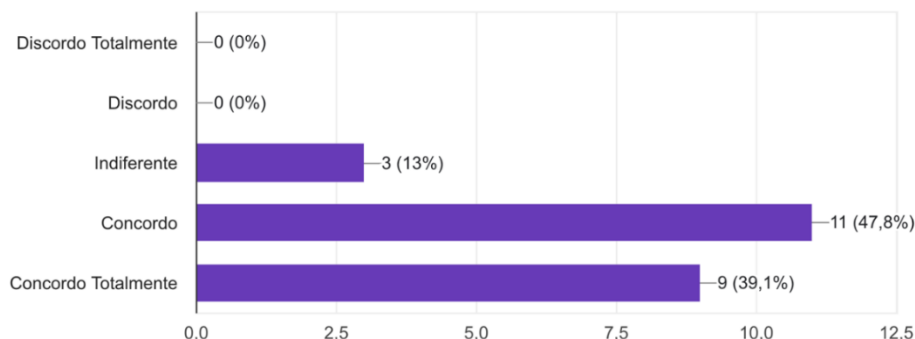


Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Gráfico 16:

16- Tenho um canal de comunicações com meu gestor, que atende as minhas necessidades.

23 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Ao analisar a atuação das lideranças, observa-se um cenário onde a acessibilidade e a preocupação com resultados são evidentes, mas a prática de desenvolvimento via *feedback* apresenta lacunas. Os Gráficos 15 e 16 demonstram resultados convergentes e positivos: a maioria dos colaboradores percebe que o gestor está preocupado com a eficiência da equipe (82,6%, somando 52,2% de concordo e 30,4% de concordo totalmente) e confirma a existência de um canal de comunicação que atende às suas necessidades (86,9%, sendo 47,8% de concordo e 39,1% de concordo totalmente). Essa acessibilidade reforça os dados do indicador de comunicação, sugerindo uma gestão presente e aberta ao diálogo.

Entretanto, o Gráfico 14 destoa desse padrão positivo e exige atenção. Ao serem questionados sobre o recebimento de informações sobre a qualidade do seu trabalho (*feedback*), observa-se uma dispersão nas respostas, com índices de discordância e indiferença somando 21,7% (composto por 8,7% de indiferentes, 8,7% de discordância parcial e 4,3% de discordância total). Esse é o resultado mais crítico deste indicador, revelando que, para uma parcela considerável da equipe, o retorno sobre o desempenho não está acontecendo de maneira eficaz.

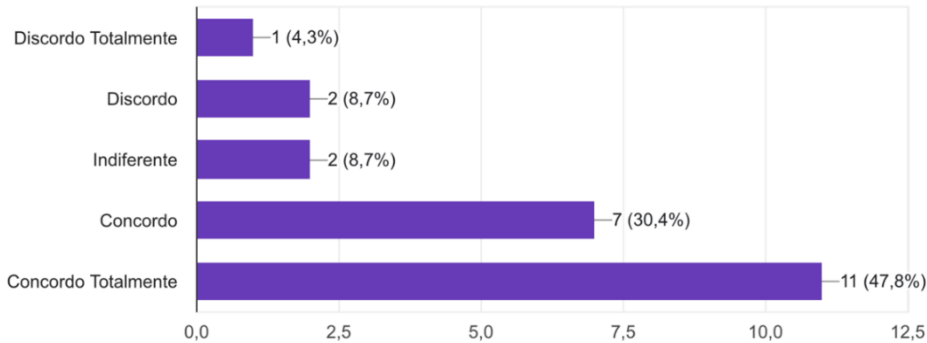
Essa falha na rotina de devolutivas pode comprometer o próprio objetivo de eficiência buscado pelos gestores. Segundo Oliveira e Silva (2019), a manutenção de um alto grau de eficiência no trabalho depende intrinsecamente da prática constante de dar e receber *feedback*. As autoras enfatizam que todo trabalhador necessita de um retorno sobre seu comportamento ou desempenho: o positivo atua como combustível para aumentar o esforço através do reconhecimento, enquanto o corretivo, quando feito com o devido cuidado, ajusta a rota.

Portanto, a análise conjunta dos dados sugere que, embora os canais estejam abertos (Gráfico 16) e a intenção de eficiência exista (Gráfico 15), a liderança precisa utilizar esses canais não apenas para demandas operacionais, mas para estabelecer uma cultura de *feedback* contínuo, preenchendo a lacuna de orientação apontada no Gráfico 14.

Gráfico 17:

17- De modo geral, estou satisfeito(a) com meu trabalho atual.

23 respostas

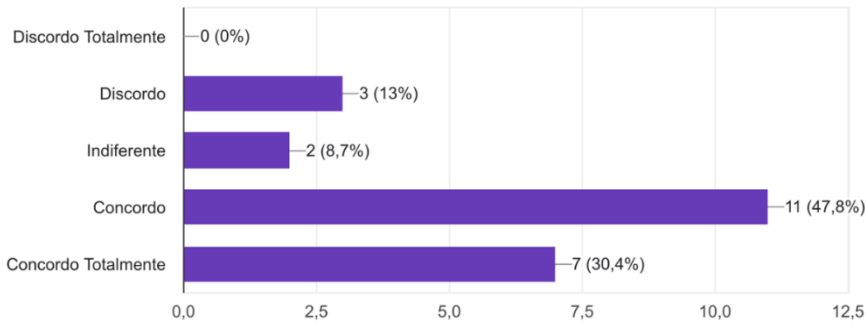


Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Gráfico 18:

18- Sinto que minhas habilidades e talentos são bem aproveitadas nesta função.

23 respostas

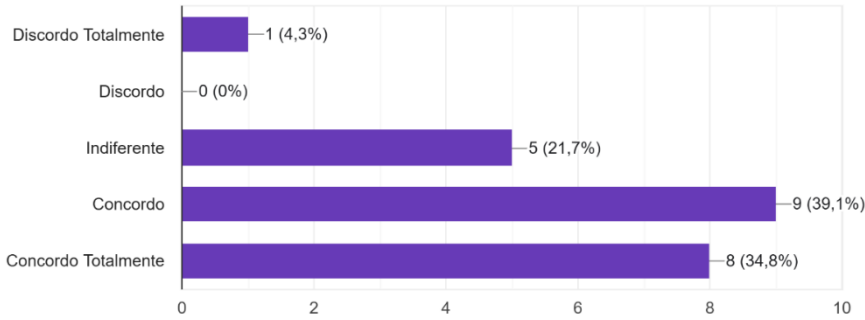


Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Gráfico 19:

19- Meu trabalho me fornece sentimento de realização pessoal e profissional.

23 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2025

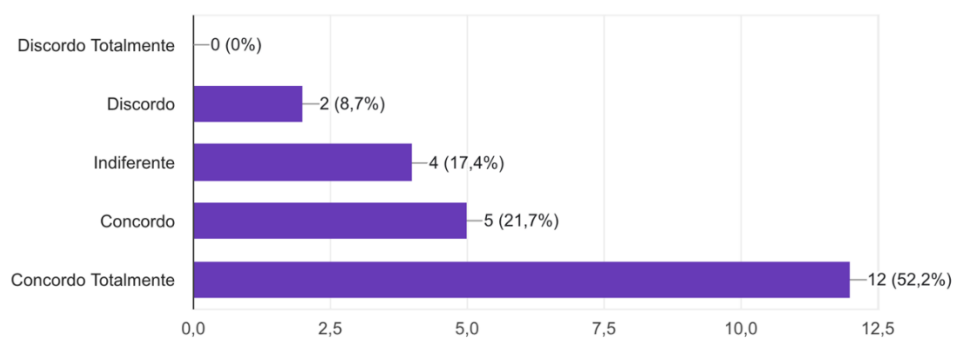
Observando o indicador de satisfação, os dados revelam um panorama predominantemente positivo, mas com nuances importantes relacionadas ao aproveitamento de talentos. O Gráfico 17 demonstra que 78,2% (30,4% de concordo e 47,8% de concordo totalmente) dos colaboradores estão satisfeitos com o trabalho atual, com destaque para a expressiva parcela de 47,8% que concorda totalmente.

Entretanto, observa-se uma correlação direta entre a satisfação geral e a percepção de utilidade das competências individuais. O Gráfico 18 apresenta resultados praticamente idênticos aos de satisfação: 78,2% de aprovação (Soma dos 47,8% concordo e 30,4% de concordo totalmente) e 13% de discordância ao questionar se habilidades e talentos são bem aproveitados. Essa simetria sugere que a insatisfação identificada na minoria discordante está atrelada à sensação de ociosidade ou subutilização do potencial profissional. Segundo Ribeiro e Veiga (2022), o alto grau de realização no trabalho ocorre justamente quando o trabalhador desenvolve suas habilidades e talentos, avançando em seus propósitos de vida.

A análise aprofunda-se no Gráfico 19, onde o sentimento de realização pessoal e profissional sofre uma mudança de comportamento: a intensidade da aprovação cai (34,8% concordam totalmente, contra 47,8% no gráfico anterior) e há um aumento significativo na indiferença (21,7%). Esse cenário de apatia valida o alerta de Ribeiro e Veiga (2022) de que as chances limitadas de desenvolvimento são causadoras de insatisfação. Portanto, a existência de um grupo que não enxerga realização no que faz representa um ponto de vulnerabilidade, uma vez que o bem-estar e o engajamento estão associados a resultados organizacionais desejáveis, como maior produtividade e lealdade.

Gráfico 20:

20- Percebo que meu trabalho me possibilita crescer;
23 respostas

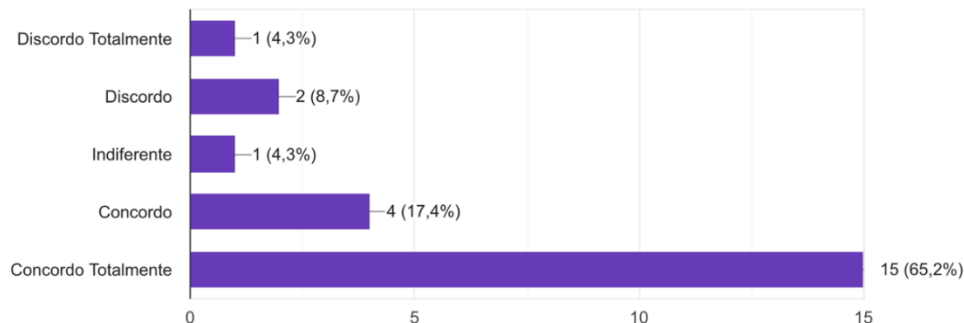


Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Gráfico 21:

21- A empresa investe no meu desenvolvimento por meio de treinamentos e capacitações.

23 respostas

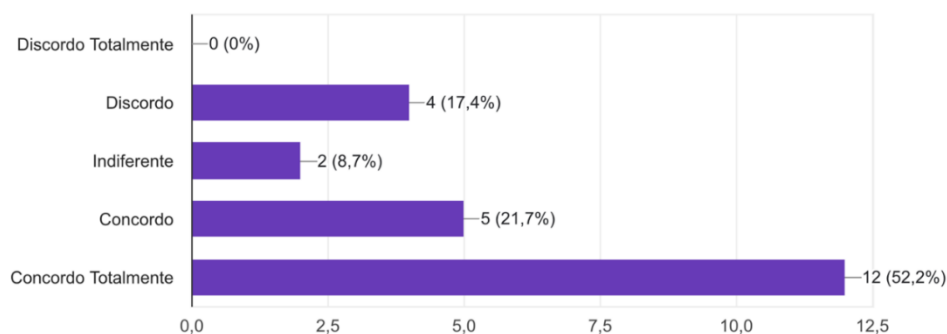


Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Gráfico 22:

22- Pretendo continuar na empresa nos próximos anos.

23 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2025

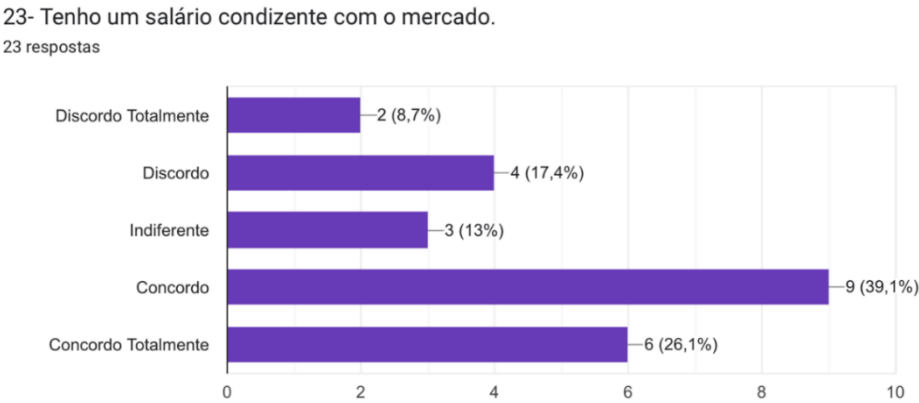
A análise da Retenção de Talentos revela uma forte correlação entre o investimento percebido e a intenção de permanência. Os Gráficos 20 e 21 indicam que a organização é vista majoritariamente como um ambiente de aprendizado: 82,6% dos colaboradores concordam que a empresa investe em seu desenvolvimento (sendo que 65,2% concordam totalmente e 17,4% de concordo) e 73,9% visualizam possibilidades de crescimento profissional (soma de 21,7% de concordo e 52,2% de concordo totalmente).

Esses dados validam a postura estratégica citada pelo Gestor de RH na entrevista, ao afirmar que "investir em pessoas é ter retorno financeiro" e que o incentivo ao estudo é uma prática da gestão. Segundo Locatelli et al. (2023), as "perspectivas de crescimento" figuram entre os principais fatores motivacionais para os trabalhadores. Portanto, para a maioria da equipe, a política de capacitação está funcionando como um fator de retenção eficaz.

Contudo, observa-se um padrão de comportamento crítico que se repete nos três gráficos: a existência de um grupo de risco que oscila entre 17% e 26%. No Gráfico 22, ao serem questionados sobre a pretensão de continuar na empresa, 17,4% discordaram e 8,7% mostraram-se indiferentes. Somados, 26,1% da equipe (somando discordo 17,4% e indiferente 8,7%) sinaliza uma possível saída no curto/médio prazo.

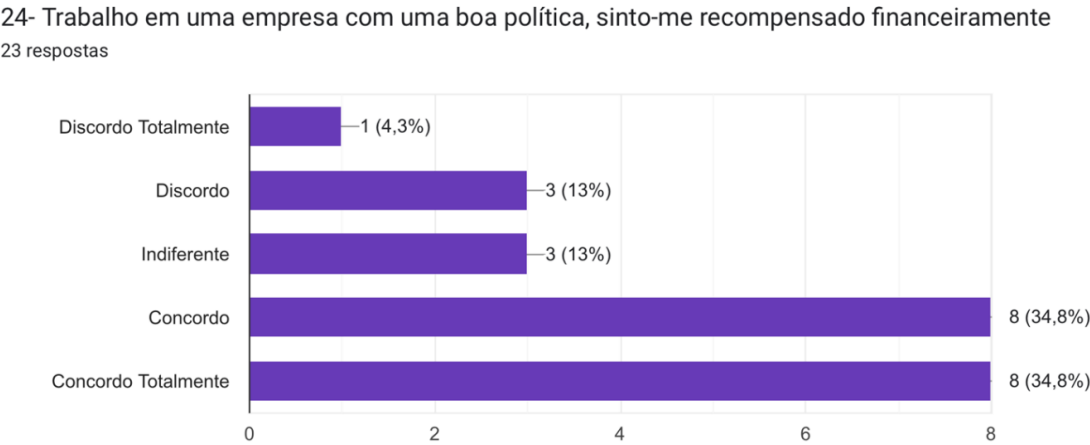
Esse percentual de risco coincide exatamente com a parcela que não vê possibilidade de crescer Gráfico 20 (onde a soma de indiferente e discordo também totaliza 26,1%). Isso corrobora a análise de Locatelli et al. (2023) de que a falta de reconhecimento e de perspectiva futura atua como desmotivador. Na prática, esse dado confirma a preocupação do Gestor sobre o turnover em áreas específicas (como o comercial), demonstrando que, para este grupo de quase um terço da empresa, o "salário emocional" e os treinamentos não estão sendo suficientes para garantir a fidelização.

Gráfico 23:



Fonte: Dados da pesquisa, 2025

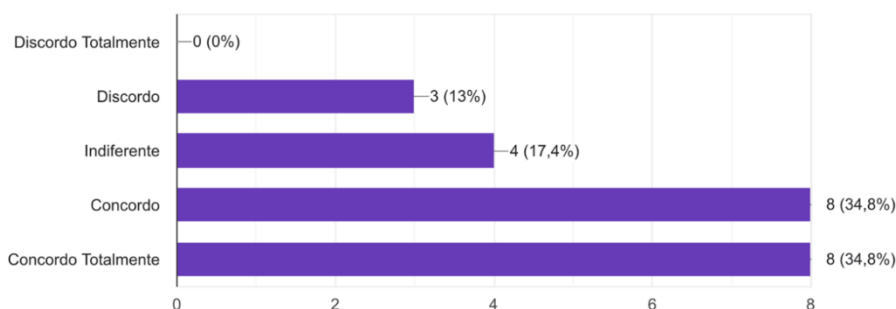
Gráfico 24:



Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Gráfico 25:

25 - Bônus são condizentes com meu esforço
23 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2025

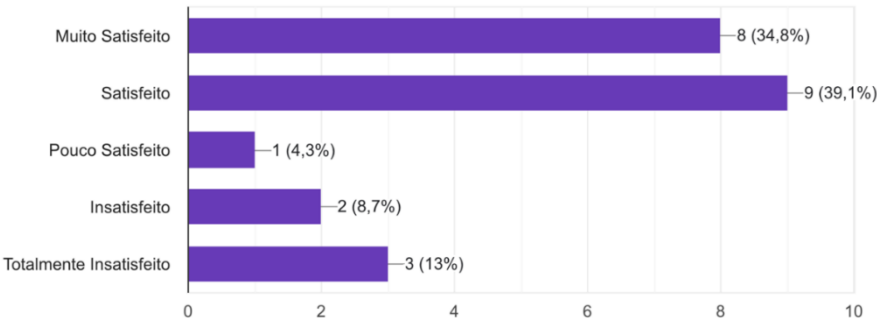
O indicador de remuneração foi, sem dúvidas, o ponto mais sensível da pesquisa. Dentre todos os temas avaliados, ele se destacou como o mais crítico, revelando um ponto de fragilidade na gestão de pessoas da Value Projetos. O Gráfico 23 demonstra que a percepção de equidade externa está comprometida. Quando foram questionados se o salário é condizente com o mercado, cerca de 39,1% dos colaboradores discordaram ou foram indiferentes (somando 13% de indiferentes, 17,4% de discordo e 8,7% de discordo totalmente). Esse alto índice de rejeição sugere que a política salarial atual não está atendendo às expectativas da equipe.

Essa insatisfação é estendida para a política geral de recompensas e bônus. Nos Gráficos 24 e 25, é possível observar um padrão de descontentamento, onde a soma de discordância e indiferença atinge patamares preocupantes (aproximadamente 30%). No que tange à recompensa financeira (Gráfico 24), esse grupo representa 30,3% (composto por 13% de indiferente, 13% de discordo e 4,3% de discordo totalmente). Já em relação aos bônus (Gráfico 25), a insatisfação soma 30,4% (sendo 17,4% de indiferente e 13% de discordo). Isso indica que o sistema de benefícios e recompensas também não é percebido como justo ou proporcional ao esforço dos trabalhadores.

Para compreender esse impacto, destaca que o sistema de recompensas é uma contrapartida essencial da contribuição dos colaboradores, refletindo diretamente na estrutura e nos resultados organizacionais Maocha (2023). No entanto, a falha nessa estratégia, como observado nos gráficos, compromete o objetivo central da remuneração, que é aumentar a motivação e a produtividade.

Gráfico 26:

26 - Trabalhar nesta empresa deixa você:
23 respostas



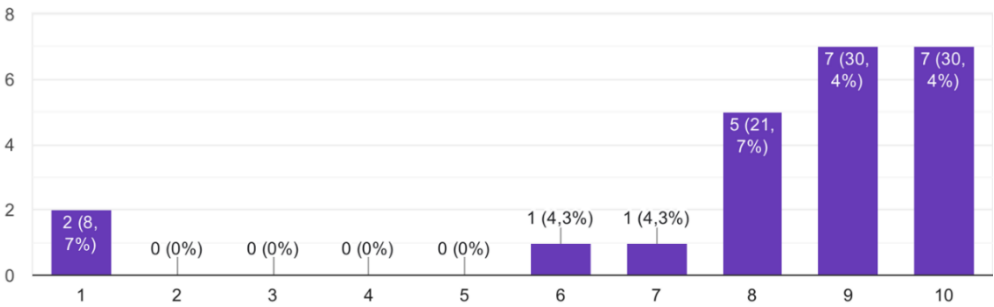
Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Caminhando para a análise geral das satisfações dos colaboradores, o Gráfico 26 nos mostra o sentimento geral da equipe em relação à empresa. Se torna evidente de que a grande parte dos colaboradores (73,9%) se sente satisfeitos ou muito satisfeitos, sendo este número a soma de 39,1% que se declararam satisfeitos e 34,8% muito satisfeitos. Isso confirma que o ambiente é percebido como positivo pela maioria absoluta da organização.

No entanto, é preciso observar com cuidado para os 26% restante que demonstraram algum nível de insatisfação e indiferença. Esse grupo é composto por 4,3% que estão pouco satisfeitos, 8,7% insatisfeitos e uma parcela preocupante de 13% que se declarou totalmente insatisfeita. Esse dado serve como um sinal de alerta importante: apesar dos pontos fortes, existe mais de um quarto da equipe que não está feliz. É necessário que a gestão dê atenção prioritária a esse grupo para entender suas dores e evitar a perda desses talentos, especialmente considerando o impacto negativo que a insatisfação severa (13%) pode ter no clima organizacional.

Gráfico 27:

1- Motivação e Desenvolvimento
23 respostas



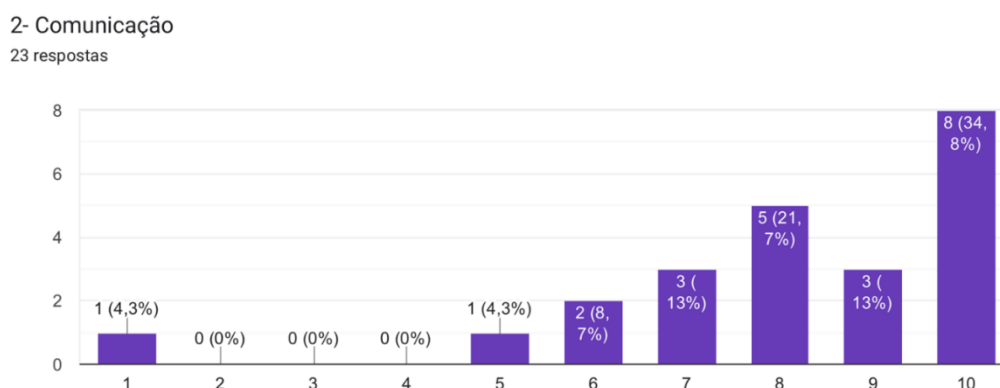
Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Observando o gráfico que representa a percepção geral dos colaboradores em relação ao indicador “motivação e desenvolvimento”, sendo solicitado através de uma avaliação qualitativa de 0 a 10, o resultado confirma a tendência positiva vista nos resultados anteriores: 82,5% dos colaboradores atribuíram notas excelente entre 8 e 10 (sendo a soma de 21,7% para

a nota 8, 30,4% para a nota 9 e 30,4% para a nota 10). Isso reforça que, para a grande maioria, a Value Projetos é um lugar que estimula e engaja.

No entanto, é preocupante a polarização apresentada onde é possível notar que 8,7% da equipe atribui nota 1 (o nível mais baixo da escala), o que indica uma ruptura do vínculo motivacional. Essa desconexão pode ser compreendida pela ótica de Dutra et al. (2009), que associam a percepção do clima às expectativas de carreira: quando o colaborador não enxerga espaço para seu desenvolvimento e não percebe troca de valor com a organização, o ambiente deixa de ser motivador, resultando em baixos índices de satisfação.

Gráfico 28:

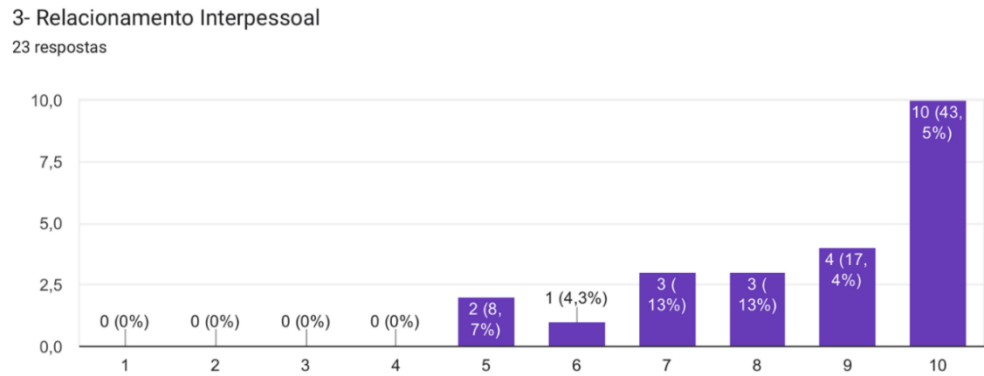


Fonte: Dados da pesquisa, 2025

A avaliação do indicador Comunicação nos revela a complexidade identificada nas questões anteriores. A maioria dos colaboradores, cerca de 69,5%, situou a empresa em um lugar de excelência (notas de 8, 9 e 10), sendo este total composto por 21,7% que atribuíram nota 8, 13% nota 9 e a maior fatia de 34,8% que avaliou com nota 10. Esse dado confirma que para o dia a dia operacional, o fluxo de informações é percebido como eficaz.

Entretanto, houve um variações de resultados, apresentando assim uma zona de incerteza. Cerca de 21,7% da equipe atribuiu notas medianas, entre 6 e 7 (divididos em 8,7% para a nota 6 e 13% para a nota 7), e 8,6% situaram-se na zona crítica, entre as notas 1 e 5 (com 4,3% atribuindo nota 1 e 4,3% nota 5). Esse resultado evidencia os ruídos gerados pela falta de transparência nas informações. Segundo Vieira (2004), falhas e ruídos na comunicação comprometem a clareza organizacional, gerando um ambiente de insegurança que afeta diretamente a percepção do clima pelos colaboradores.

Gráfico 29:

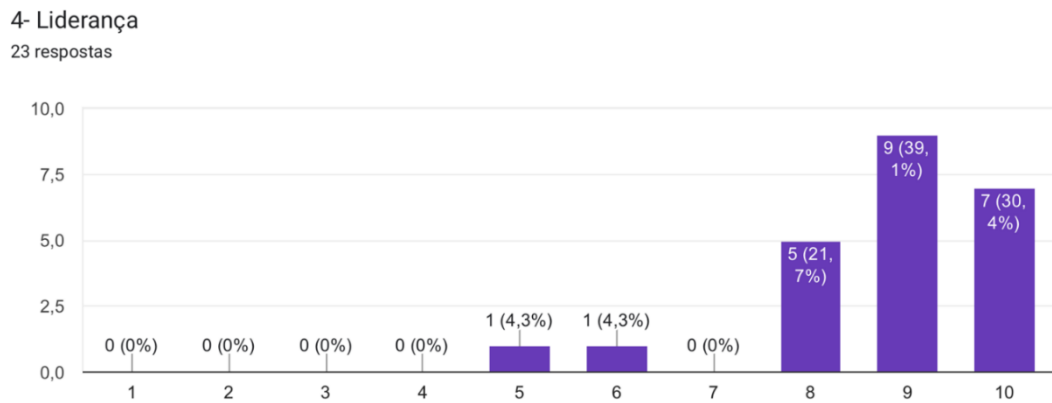


Fonte: Dados da pesquisa, 2025

A avaliação quantitativa do indicador de Relacionamento Interpessoal confirma que este é o maior ativo da cultura organizacional da Value Projetos, dada a completa inexistência de notas na zona crítica (1 a 4). Com 73,9% da equipe situando-se na faixa de excelência (8 a 10) (sendo 13% atribuindo nota 8, 17,4% nota 9 e expressivos 43,5% nota 10), fica evidente que a maioria absoluta valida positivamente o convívio.

A parcela restante, que soma 26,1%, situa-se em uma faixa mediana entre as notas 5 e 7 (composta por 8,7% na nota 5, 4,3% na nota 6 e 13% na nota 7). Essa solidez demonstra que a qualidade do convívio transcende insatisfações estruturais, como salário ou processos. O respeito mútuo atua como um pilar de sustentação do ambiente, onde a gestão eficaz das interações humanas garante a coesão interna e preserva o clima organizacional mesmo diante de outras adversidades (Vieira, 2004).

Gráfico 30:



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

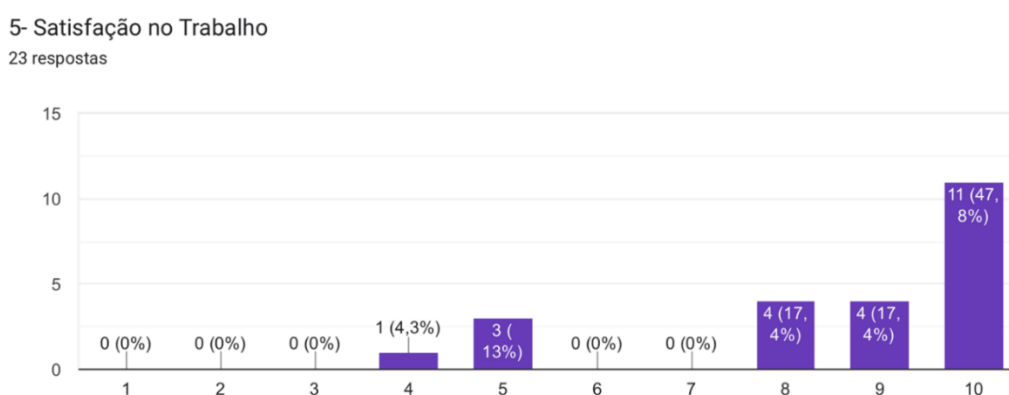
Traduzindo a percepção sobre a Liderança em números, o cenário que se apresenta é de alta aprovação, ainda que existam nuances importantes. A grande parte da equipe (91,2%) avaliou seus gestores com uma postura excelente, atribuindo notas entre 8 e 10 (sendo 21,7%

para a nota 8, 39,1% para a nota 9 e 30,4% para a nota 10). Esses dados consolidam a imagem de uma gestão que é vista como acessível e focada em resultados.

Entretanto, observa-se uma pontuação intermediária que funciona como um sinal amarelo: 8,6% dos colaboradores situaram a liderança em uma zona mediana, atribuindo notas 5 e 6 (com 4,3% para cada uma dessas notas). Essa avaliação reflete exatamente a lacuna de desenvolvimento identificada anteriormente, ou seja, a ausência de feedback estruturado.

Essa leitura alinha-se ao que Oliveira e Silva (2019) defendem: a eficiência da liderança não se sustenta apenas na boa convivência ou na cobrança por metas; ela depende vitalmente da rotina de retorno sobre o desempenho. As notas medianas, portanto, são o reflexo de um grupo que até reconhece o esforço do líder, mas sente falta dessa orientação individual para evoluir.

Gráfico 31:

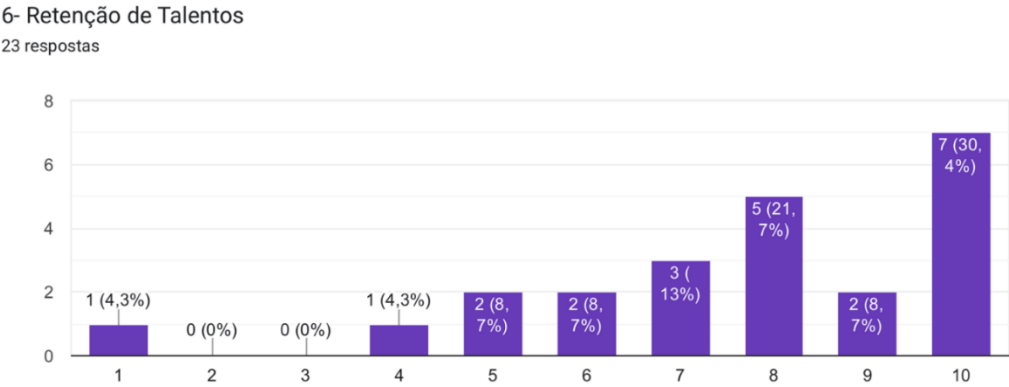


Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Quando analisamos as notas de 0 a 10 atribuídas à Satisfação no Trabalho, fica evidente o quão forte é o vínculo da maioria da equipe com a empresa. Quase metade dos colaboradores (47,8%) deu a nota máxima (10). Se somarmos isso às notas 8 e 9, vemos que 82,6% do time está realmente satisfeito (sendo 17,4% para a nota 8, 17,4% para a nota 9 e 47,8% para a nota 10). É um resultado muito expressivo, que prova que a Value Projetos consegue oferecer um dia a dia gratificante, criando uma atmosfera psicológica que atende às necessidades e expectativas da grande maioria.

Porém, olhando com mais atenção para a parte de baixo do gráfico, surge um alerta importante: 17,3% das respostas ficaram entre as notas 4 e 5 (com 4,3% atribuindo nota 4 e 13% nota 5). Aqui a situação difere da Liderança; a presença da nota 4 já indica uma insatisfação real, e não apenas dúvida. Essa divergência reforça que a satisfação é um estado subjetivo e complexo, variando de indivíduo para indivíduo mesmo dentro do mesmo ambiente. Portanto, embora minoritário, esse grupo sinaliza pontos de atrito que não devem ser ignorados, visto que a eficácia da organização está diretamente ligada à capacidade de manter seus colaboradores satisfeitos (Oliveira et al., 2012).

Gráfico 32:



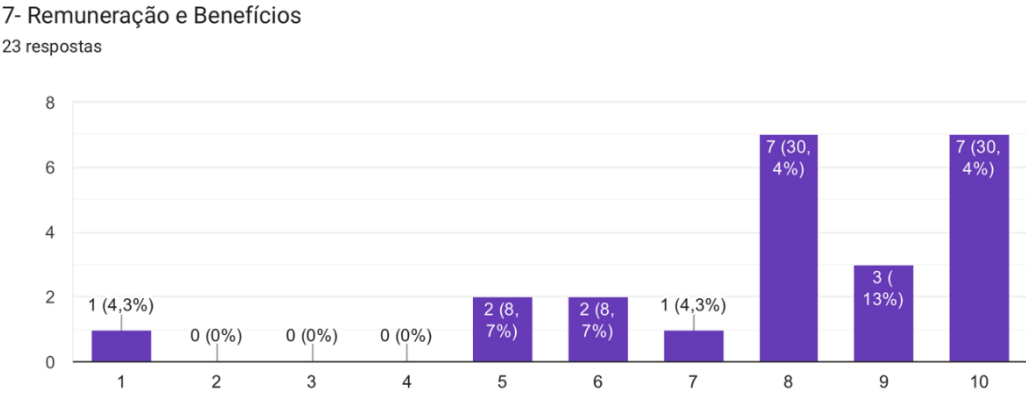
Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

O gráfico de notas atribuídas à Retenção de Talentos nos mostra um possível desafio futuro da Value Projetos. Ao olharmos para o topo da escala, é possível notar que 60,9% da equipe situa-se em uma zona de retenção sólida, atribuindo notas entre 8 e 10 (sendo 21,7% para a nota 8, 8,7% para a nota 9 e 30,4% para a nota 10). Isso indica que, para a maioria, permanecer na empresa é uma vontade expressiva.

Porém, ao observarmos o restante das colunas, o cenário se torna complexo e difere dos outros indicadores que concentraram as insatisfações em um ou dois pontos. Aqui, os 39,1% restantes se espalham em uma incerteza que caminha pela nota 1 à 7. Observa-se uma divisão clara: 21,7% estão em uma zona mediana (somando 8,7% da nota 6 e 13% da nota 7), enquanto 17,4% estão na zona crítica (com 4,3% na nota 1, 4,3% na nota 4 e 8,7% na nota 5).

Essa dispersão mostra que a dúvida sobre ficar ou sair não é isolada; ela permeia diferentes níveis de satisfação da organização. O dado mais sensível é que quase 40% da força de trabalho (somando zonas mediana e crítica) não atribui uma nota de excelência à sua intenção de permanência. Como alerta Santos (2021), a retenção é uma consequência direta da capacidade da organização de oferecer um horizonte de crescimento; portanto, essa variação nas notas sugere que o "horizonte" não está visível para todos da mesma forma.

Gráfico 33:



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

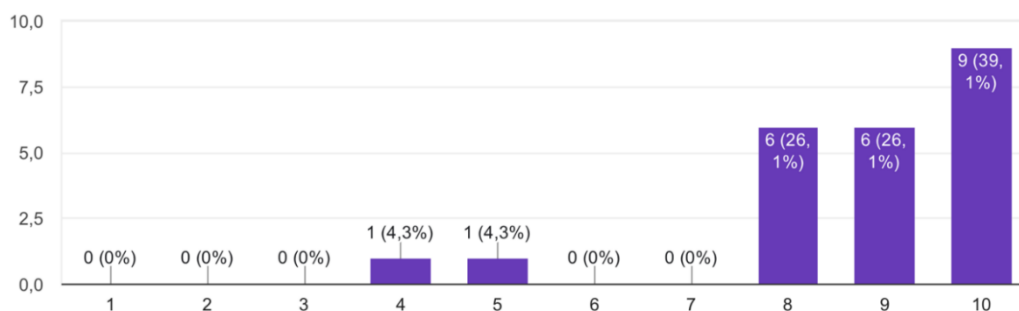
Observando o desenho do gráfico de notas para Remuneração e Benefícios, notamos imediatamente um padrão visual distinto dos anteriores. Diferente da escada sólida de aprovação que vimos em Relacionamento Interpessoal, aqui as opiniões se fragmentam. Embora ainda exista uma concentração majoritária de notas altas, somando 73,9% da equipe na zona de excelência (composta por 30,4% na nota 8, 13% na nota 9 e 30,4% na nota 10), o corpo do gráfico revela uma zona significativa de dispersão que não pode ser ignorada.

O que torna esse gráfico diferente é o preenchimento das notas intermediárias e baixas. O gráfico mostra colaboradores pontuando 1, 5, 6 e 7. Somando-se esses votos, percebemos que 26,1% da equipe não consegue classificar a remuneração como “boa” ou “excelente” (divididos em 4,3% na nota 1, 8,7% na nota 5, 8,7% na nota 6 e 4,3% na nota 7).

Eles estão estacionados em um meio-termo de incerteza ou insatisfação clara. Essa dispersão visual comprova que a política de benefícios não atinge a todos da mesma forma: para a maioria é ótima, mas para um quarto da empresa ela é apenas aceitável ou, no caso da nota 1, um motivo de ruptura.

Gráfico 34:

8- Qual nota você dá para o clima da empresa?
23 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Para concluir o diagnóstico, o Gráfico 8 nos convida a olhar para a 'nota final' que a equipe atribuiu ao clima da Value Projetos. O resultado é contundente: 91,3% dos colaboradores avaliaram o ambiente com notas de excelência (entre 8 e 10), sendo este grupo composto por 26,1% que atribuíram nota 8, 26,1% nota 9 e a parcela mais expressiva de 39,1% que conferiu a nota máxima (10).

Esse resultado consolida uma descoberta fundamental desta pesquisa: a força dos fatores relacionais supera as insatisfações estruturais. Como vimos nos indicadores anteriores, embora existam críticas severas à remuneração, o convívio diário, a confiança entre colegas e a acessibilidade da liderança garantem uma experiência de trabalho globalmente positiva. Segundo Bergamini (2018), o clima organizacional é o reflexo da qualidade das interações humanas; quando o ambiente é pautado no respeito e na integração, ele se torna capaz de amortecer impactos negativos de outras áreas.

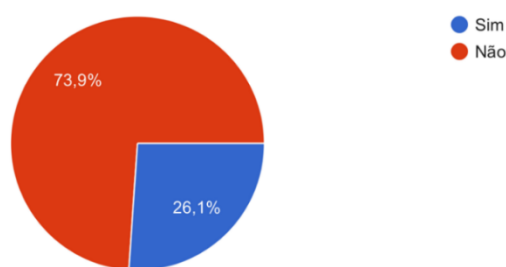
Corroborando essa visão, Dutra et al. (2009) destacam que o clima não é apenas uma estrutura física ou política, mas sim a percepção psicológica que as pessoas constroem sobre o seu ambiente de trabalho e como elas se sentem valorizadas dentro dele.

No entanto, a presença de notas baixas (4 e 5) vindas de 8,6% da equipe não deve ser ignorada (divididos igualmente em 4,3% para a nota 4 e 4,3% para a nota 5). Esses

colaboradores representam o grupo para o qual o “bom ambiente” já não é suficiente para compensar as lacunas de reconhecimento financeiro e profissional. Portanto, a Value Projetos possui um clima saudável e aprovado pela vasta maioria, mas precisa agir nos pontos de dor identificados para resgatar esse pequeno grupo que já se encontra em zona de desengajamento.

Gráfico 35:

9- Se você recebesse uma proposta para trabalhar em outra empresa ganhando 10% mais, você aceitaria?
23 respostas



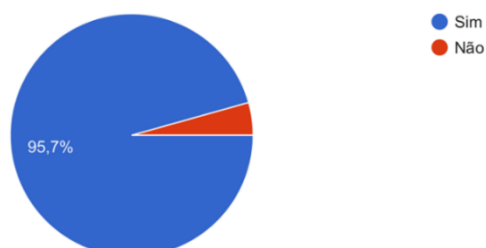
Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Para concluir a análise dos dados, submetemos o vínculo dos colaboradores a um teste prático de lealdade. O Gráfico 9 questionou se o funcionário aceitaria uma proposta externa para ganhar apenas 10% a mais. O resultado é revelador: 73,9% afirmaram que não sairiam (optando pela resposta 'Não'). Isso comprova a força do 'salário emocional' na Value Projetos. O bom clima e os relacionamentos (analisados nos tópicos anteriores) criam uma barreira de proteção que segura a maioria dos talentos, mesmo diante de propostas financeiras ligeiramente melhores. Essa constatação dialoga com o estudo de Souza et al. (2022), que reforça que a decisão de permanência é multifatorial, onde o clima e o propósito muitas vezes se sobrepõem à remuneração imediata.

No entanto, a coerência dos dados é notória: os 26,1% que aceitariam sair (respondendo 'Sim' à questão) correspondem quase exatamente ao mesmo grupo que demonstrou insatisfação com a remuneração e falta de perspectiva de crescimento nos indicadores anteriores. Isso confirma que, para um quarto da empresa, o vínculo já está fragilizado a ponto de uma pequena vantagem financeira justificar o desligamento.

Gráfico 36:

10- Você recomendaria a Value Projetos para alguém que esteja em busca de uma oportunidade de trabalho?
23 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Destrinchando o Gráfico 10, nos deparamos com um resultado muito expressivo, que identifica o maior prestígio para uma organização: a reputação da sua marca empregadora. A pergunta foi direta: “Você recomendaria a Value Projetos para alguém?”. A resposta foi quase unânime: 95,7% disseram que sim (opção 'Sim'). Apenas uma pessoa, representando 4,3% da amostra, respondeu negativamente (opção 'Não').

Para entender a profundidade desse dado, é necessário observar para além do número e cruzar com o que foi visto até agora. Voltando aos gráficos anteriores, identificamos insatisfação salarial em quase 40% da equipe e intenção de sair em 26%. Ao contrário do que a lógica sugeriria — que pessoas insatisfeitas não recomendam a empresa —, o que é percebido neste resultado é um fenômeno puramente humano e muito positivo para a Value: mesmo quem está descontente com o próprio bolso ou carreira, reconhece que a empresa é um bom lugar.

Isso nos mostra que a insatisfação dos colaboradores não apresenta características de toxicidade cultural ou relacional. Não se observa um rompimento afetivo com os valores da empresa ou com a equipe; verifica-se, na realidade, a percepção de que questões financeiras ou de desenvolvimento profissional podem não ser o que determinados indivíduos desejam no momento. Ou seja, prevalece o reconhecimento da qualidade da organização, independentemente da inadequação momentânea aos objetivos individuais.

Essa visão dos colaboradores sobre a empresa de modo geral correlaciona-se diretamente com o conceito de bem-estar organizacional. Quando o clima promove sentimentos positivos de bem-estar, gera-se como consequência a lealdade e a predisposição dos colaboradores em recomendar a organização, conforme apontam Ribeiro e Veiga (2022).

Dessa forma, os dados do Gráfico 10 constituem um indicador favorável para a gestão estratégica. Eles evidenciam a solidez e a salubridade do ambiente de trabalho, onde o orgulho de pertencer permanece preservado. Conclui-se, portanto, que os desafios a serem superados são estruturais e processuais, e não culturais. Ajustes em políticas salariais e processos de gestão apresentam menor complexidade de implementação do que a reestruturação de uma cultura organizacional deteriorada, o que atesta a resiliência e a vitalidade da cultura da Value Projetos.

Quadro Síntese: Diagnóstico de Clima Organizacional e Plano de Ação

Para consolidar os achados da pesquisa e confrontar a visão da gestão com a percepção dos colaboradores, elaborou-se o Quadro 1, que propõe ações corretivas para os gaps identificados.

Indicador / Pilar	Percepção da Equipe (Diagnóstico)	Ações Atuais da Gestão (Entrevista RH)	Impacto / Resultado Atual	Proposta de Melhoria (O que falta)
	Ponto Forte: 95,6% aprovam o	Ações de Endomarketing,	Alto engajamento	Manter as ações atuais, pois são

1. Clima e Relacionamento	relacionamento interpessoal e 95% recomendariam a empresa.	eventos de integração (<i>All Hands</i>), dia de folga no aniversário e foco no "acolhimento".	afetivo e "Salário Emocional" elevado. O clima segura a retenção.	eficazes na manutenção do vínculo afetivo.
2. Comunicação	Ponto de Atenção: A parte operacional é boa, mas 52% criticam a falta de transparência em informações estratégicas (metas/futuro).	Uso do <i>Microsoft Teams</i> e plataforma <i>Conecta Value</i> . Reuniões gerais focadas em integração.	Equipe sabe "o que fazer" (tarefa), mas não sabe "para onde a empresa vai" (estratégia).	Transformar o <i>All Hands</i> em um fórum de transparência: apresentar números, metas financeiras e desafios reais da empresa.
3. Liderança e Feedback	Dualidade: Líderes são vistos como acessíveis (91%), mas 21,7% sentem falta de feedback sobre seu desempenho.	Gestão baseada no " <i>feeling</i> " e portas abertas. Início de treinamentos para líderes, mas sem rotina formal de avaliação.	Líderes são "parceiros", mas não atuam como "mentores". Falta orientação para crescimento.	Instituir ciclos trimestrais de Feedback Formal (registrados) e vinculá-los a um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).
4. Remuneração e Benefícios	Ponto Crítico: 40% de insatisfação/indiferença. Principal motivo para o risco de saída de 26% da equipe.	Pacote de benefícios (Saúde, Academia, Terapia). Planejamento de 14º/15º salário (bônus por metas) para o futuro.	Risco de perda de talentos (Turnover), especialmente no setor comercial e entre os mais ambiciosos.	Estruturar um Plano de Cargos e Salários (PCCS) transparente, mostrando as faixas salariais e os critérios claros para promoção.
5. Carreira e Retenção	Alerta: 26% não veem possibilidade de crescimento e considerariam sair por 10% a mais de salário.	Incentivo financeiro aos estudos e crença de que "investir em pessoas traz retorno", mas sem trilhas de carreira definidas.	Sensação de estagnação profissional para 1/4 da empresa, apesar do bom ambiente.	Divulgar Trilhas de Carreira internas: mostrar o caminho que o estagiário/assistente precisa percorrer para atingir novos cargos.

A leitura do Quadro 1 permite concluir que a Value Projetos vive um momento crucial de crescimento em sua gestão de pessoas. É possível observar que as práticas atuais, focadas

majoritariamente no acolhimento e no bem-estar, foram fundamentais para construir a base de confiança e o excelente clima relacional diagnosticado. No entanto, a síntese aponta que essas ações, isoladamente, já não são suficientes para sustentar a retenção dos talentos a longo prazo. As propostas de melhoria sugeridas não visam substituir a cultura atual, mas sim profissionalizá-la, preenchendo as lacunas estruturais de *feedback*, transparência e plano de carreira que hoje geram insegurança em cerca de 26% da equipe. Portanto, a adoção dessas medidas ajudará a transformar a gestão de RH de um setor de apoio operacional em um parceiro estratégico, capaz de alinhar as expectativas individuais aos objetivos de crescimento da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral observar e analisar o clima organizacional da empresa Value Projetos e Consultoria, compreendendo a percepção dos colaboradores por meio de indicadores como Motivação e Engajamento, Comunicação, Relacionamento Interpessoal, Liderança, Satisfação no Trabalho, Retenção de Talentos e Remuneração, propondo ações de melhoria baseadas nas evidências. Conclui-se que os objetivos foram plenamente alcançados, proporcionando um retrato fidedigno de uma organização que vive um momento de dualidade estratégica onde possui uma cultura interna saudável e coesa, mas enfrenta desafios estruturais que, se não resolvidos, ameaçam a retenção de seus talentos a médio prazo.

A investigação revelou que o maior ativo da empresa reside no seu capital relacional. A pesquisa confirmou a existência de um clima predominantemente positivo, sustentado por relações humanas genuínas, comunicação horizontal fluida e um forte senso de pertencimento. O dado mais eloquente desse cenário é a taxa de recomendação da empresa (superior a 95%), que demonstra que, mesmo diante de insatisfações pontuais, o colaborador reconhece a salubridade do ambiente e o orgulho de pertencer à marca. Isso valida a teoria de que o "salário emocional", que é promovido por ações de endomarketing e eventos de integração, tem atuado como um poderoso fator de retenção.

No entanto, o estudo aprofundou-se nas fragilidades e identificou um grupo de risco composto por aproximadamente 26% da equipe. A análise cruzada dos dados evidenciou que a insatisfação não é cultural, mas processual. Concentra-se na equidade salarial, na ausência de *feedback* formal e na falta de clareza sobre o futuro profissional (plano de carreira).

Um dado relevante desta pesquisa foi a convergência entre a percepção da equipe e a visão da gestão. A entrevista com o Gestor de RH demonstrou que a liderança tem plena consciência dos gargalos (especialmente financeiros e de carreira), o que revela uma gestão atenta e realista. Contudo, observou-se que essa consciência ainda não se materializou em previsões concretas de mudança a curto prazo. Essa lacuna entre o "saber o problema" e o "resolver o problema" é o ponto crítico diagnosticado: o engajamento gerado pelos eventos e pelo bom convívio possui um limite de validade se não for acompanhado de valorização estrutural.

Portanto, conclui-se que a Value Projetos possui a base mais difícil de se construir: uma cultura forte e humana. Entretanto, para garantir a sustentabilidade desse clima, é imperativo que a organização evolua de uma gestão focada no "acolhimento" para uma gestão focada também no "desenvolvimento e recompensa".

As evidências apontam que o caminho para o fortalecimento do capital humano não exige uma "reforma cultural", mas sim ajustes estruturais. A implementação de rotinas de *feedback* e a revisão estratégica do pacote de remuneração são os passos necessários para transformar a alta satisfação afetiva em lealdade duradoura. Desta forma, este trabalho cumpre seu papel acadêmico e social, entregando à Value Projetos não apenas dados, mas um mapa estratégico para consolidar sua posição como uma excelente empresa para se trabalhar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Andrade, S. M. de, Fischer, A. L., & Stefano, S. R. (2015). Confiança organizacional e interpessoal como uma dimensão de clima organizacional. *Base - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 12(abr./ju 2015), 155-166. doi:10.4013/base.2015.122.06
- Bergamini, C. W. (2018). *Psicologia aplicada à administração de empresas: Motivação nas organizações* (7ª ed.). Atlas.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Elsevier.
- Dantas, A. A., & Henriques, F. R. (2020). Relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. *Revista Científica Integrada*, 4(5), 1-13. D
- Dutra, J. S., Veloso, E. F. R., Fischer, A. L., & Nakata, L. E. (2009). As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 10(1), 55–70.
- Farias, C. T. C., et al. (2021). Pesquisa de clima organizacional: estudo de caso de uma franquia. In *Anais do Simpósio de Engenharia, Gestão e Inovação* (pp. 352441). URCA. <https://www.even3.com.br/anais/sengi2021/352441-pesquisa-de-clima-organizacional-estudo-de-caso-de-uma-franquia/>
- Ferreira, P. I. (2017). *Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho*. LTC.
- Gil, A. C. (2019). *Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis estratégicos* (2ª ed.). Atlas.
- Goulart, I. B. (2020). *Psicologia organizacional e do trabalho: Teoria, pesquisa e temas correlatos* (3ª ed.). Casa do Psicólogo.
- Locatelli, M. A., Sgarbossa, M., & Rebelato Mozzato, A. (2023). Contribuição do clima organizacional na motivação de trabalhadores de uma cooperativa. *Caderno De Administração*, 31(2), 85-109. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v31i2.62561>
- Maocha, M. D. (2023). *A influência da remuneração no compromisso organizacional dos colaboradores* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa]. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.21/17460>
- Marras, J. P. (2016). *Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico* (15ª ed.). Saraiva.
- Marzzoni, D. N. S., & Pereira, Y. P. A. (2020). Gestão de pessoas: estudo de caso do clima organizacional em uma instituição pública. *Research, Society and Development*, 9(7), e449974364. <https://doi.org/10.6008/CBPC2595-4318.2020.002.0003>
- Oliveira, B. C. de, & Silva, H. D. da. (2019). O papel da liderança no clima organizacional: Relatos de servidores e chefia em um órgão público em Goiás. *Revista ICSA*, 11(1), 76–96. <https://www.revistas.unifan.edu.br/index.php/RevistaICSA/article/view/413>

Oliveira, D., Carvalho, R. J., & Rosa, A. C. M. (2012). Clima organizacional: Fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. *Anais do IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT)*. Resende, RJ.

Oliveira, L. N. de A. (2022). *Clima organizacional: O fator-chave para o crescimento empresarial* [Trabalho de Conclusão de Curso, Faculdade Pitágoras].

Ribeiro, L. de A. M., & Veiga, H. M. da S. (2022). Bem-estar no trabalho: influência do clima organizacional entre trabalhadores hospitalares. *Revista Psicologia E Saúde*, 14(1), 63–76. <https://doi.org/10.20435/pssa.v14i1.1681>

Roecker, R. (2020). *Gestão de pessoas: Pesquisa de clima organizacional no Tribunal de Justiça de Santa Catarina*. Administração-Florianópolis.

Santos, N. M. B. F. (2021). *Clima organizacional: Pesquisa e diagnóstico* (2ª ed.). Saint Paul Editora.

Silva, F. J. da, Calais, M. R. C., & Santos, S. R. de A. (2021). A pesquisa de clima organizacional como ferramenta de diagnóstico organizacional. *Entrepreneurship*, 5(2), 23–35. <https://doi.org/10.6008/CBPC2595-4318.2021.002.0003>

Souza Baibich, M. E., & Martínez-Hernández, A. (2014). Reflexões acerca das Contribuições da Psicologia no campo da Saúde Mental e Trabalho. *Cadernos Brasileiros De Saúde Mental Brazilian Journal of Mental Health*, 6(13), 21–46. <https://doi.org/10.5007/cbsm.v6i13.68921> -

Souza, C. P. da S. (2014). *Cultura e clima organizacional: Compreendendo a essência das organizações* (1.ª ed.). InterSaberes.

Souza, P. L., Castañeda-Ayarza, J. A., & Spilleir, D. (2022). Fatores de influência na retenção de talentos em startups de tecnologia. *Revista de Administração IMED*, 12(1), 3-22. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2022.v12i1.4448>

Santos, L. F., Torres, T., Andrade, J. C., Silva, F. S., Santana, R. J. S., Chaves, R. P., & Silva, A. P. L. (2021). A relevância do clima organizacional nas organizações. *Research, Society and Development*, 10(4), e0310413147. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i4.13147>

Vieira, R. F. (2004). *Comunicação organizacional: Gestão de relações públicas*. Mauad.