



UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI - UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE O CLIMA
ORGANIZACIONAL DO GRUPO SCHORR**

Gabriela Carolina Schorr

Lajeado/RS, junho de 2025



Gabriela Carolina Schorr

**PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE O CLIMA
ORGANIZACIONAL DO GRUPO SCHORR**

Monografia apresentada no componente curricular de Mentoria de Projetos, do Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Vale do Taquari – Univates, como exigência para o título de Bacharela em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Bernardete B. Cerutti

Lajeado/RS, junho de 2025

Gabriela Carolina Schorr

**PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE O CLIMA
ORGANIZACIONAL DO GRUPO SCHORR**

A banca examinadora abaixo aprova a Monografia apresentada no componente curricular Mentoria de Projetos, do curso de Administração de Empresas, da Universidade do Vale do Taquari - Univates, como parte da exigência para obtenção do título de Bacharela em Administração:

Profa. Dra. Bernardete B. Cerutti - Orientadora
Universidade do Vale do Taquari - Univates

Prof. Dr. Samuel Martim de Conto
Universidade do Vale do Taquari - Univates

Ma. Mônica de Lourdes Gottardi
Universidade do Vale do Taquari - Univates

Lajeado/RS, junho de 2025

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar o clima organizacional no Grupo Schorr, com base na percepção dos colaboradores das quatro unidades do grupo, localizadas nas cidades de Lajeado/RS, Estrela/RS, Cruzeiro do Sul/RS e Dourados/MS. Por meio da aplicação de um questionário estruturado, buscou-se identificar os níveis de motivação, satisfação, reconhecimento, comunicação interna, oportunidades de crescimento e bem-estar no ambiente de trabalho. A pesquisa revelou que, embora o grupo apresente uma cultura organizacional sólida e colaboradores engajados com suas funções, há disparidades significativas entre as unidades analisadas. Dourados se destacou com os melhores índices de motivação, desejo de permanência e clareza de metas, enquanto Cruzeiro do Sul apresentou os maiores desafios, com fragilidades na comunicação, no reconhecimento financeiro e na escuta ativa. Lajeado demonstrou orgulho e envolvimento com o trabalho, mas enfrentou dificuldades quanto à abertura para críticas e à devolutiva de feedbacks. Estrela, por sua vez, apresentou equilíbrio em alguns aspectos, mas registrou baixa intenção de permanência e insatisfação com os benefícios. Diante disso, o Grupo Schorr está implementando uma série de ações estratégicas, como rodadas trimestrais de feedback, treinamentos técnicos e comportamentais, reuniões periódicas com líderes e colaboradores, reforço na comunicação interna e a instalação de caixas de sugestões em pontos estratégicos. Essas iniciativas visam fortalecer o clima organizacional, promover a valorização do capital humano e consolidar uma cultura corporativa mais participativa e transparente.

Palavras-chave: clima organizacional; gestão de pessoas; comunicação interna; motivação; Grupo Schorr.

ABSTRACT

This study aims to analyze the organizational climate within Grupo Schorr, based on the perceptions of employees from its four units located in Lajeado/RS, Estrela/RS, Cruzeiro do Sul/RS, and Dourados/MS. Through the application of a structured questionnaire, the research sought to identify levels of motivation, satisfaction, recognition, internal communication, growth opportunities, and well-being in the workplace. The findings indicate that although the group maintains a solid organizational culture and engaged employees, significant disparities exist among the units. Dourados stood out with the highest scores in motivation, desire to remain, and goal clarity, while Cruzeiro do Sul faced major challenges related to communication, financial recognition, and active listening. Lajeado showed pride and commitment to work but encountered difficulties with openness to criticism and feedback processes. Estrela demonstrated balance in some aspects but reported low intention to remain and dissatisfaction with benefits. As a response, Grupo Schorr is implementing strategic actions such as quarterly feedback sessions, technical and behavioral training, regular meetings with leaders and employees, enhanced internal communication, and the installation of suggestion boxes in strategic locations. These initiatives aim to strengthen the organizational climate, promote human capital appreciation, and consolidate a more participatory and transparent corporate culture.

Keywords: organizational climate; people management; internal communication; motivation; Grupo Schorr.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tabela de Payne e Pheysey (1971)	21
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Fator que mais gera insatisfação no trabalho	44
Gráfico 2 - O que me faz permanecer na empresa	46

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 - Ferramentas de trabalho	31
Imagem 2 - Fachada da primeira empresa do Grupo Schorr	32
Imagem 3 - Vista aérea da primeira empresa do Grupo Schorr	32
Imagem 4 - Vista aérea da ampliação da primeira empresa do Grupo Schorr	33
Imagem 5 - Vista da fachada, após a ampliação da primeira empresa do Grupo Schorr	34
Imagem 6 - Vista da Indústria Schorr e CIA LTDA	35
Imagem 7 - Frota de caminhões da Indústria Schorr e CIA LTDA	36
Imagem 8 - Fachada da unidade em Estrela/RS	36
Imagem 9 - Vista aérea da segunda indústria, em Dourados/-MS	37
Imagem 10 - Vista da fachada da segunda indústria, em Dourados/-MS.	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Percentual de concordância por questão	39
Quadro 2 - Síntese dos resultado por unidade do Grupo Schorr	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Tema	9
1.2 Definição do problema	9
1.3 Delimitação do estudo	9
1.4 Objetivos	10
1.4.1 Objetivo geral	10
1.4.2 Objetivos específicos	10
1.5 Justificativa	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 Clima organizacional	12
2.2 Alguns elementos que influenciam o clima organizacional	13
2.2.1 Imagem corporativa	13
2.2.2 Trabalho em equipe	14
2.2.3 Comunicação organizacional	15
2.2.4 Qualidade de vida no trabalho	15
2.2.5 Motivação	16
2.2.6 Realização profissional	17
2.2.7 Liderança	18
2.2.8 Remuneração	18
2.2.9 Segurança e saúde no trabalho	19
2.2.10 Modelos de análise do clima organizacional	20
2.3 Influência da cultura no clima organizacional	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1 Classificação da pesquisa	26
3.1.1 Quanto à natureza	26
3.1.2 Quanto à abordagem do problema	27
3.1.3 Quanto aos objetivos	27
3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos	27
3.2 População e amostra	28
3.3 Coleta de dados	28
3.4 Pré-teste do questionário	29

3.5 Análise de dados	30
3.6 Limitações do método	30
4 CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO SCHORR.....	31
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
6 CONCLUSÃO	56
REFERÊNCIAS.....	59
APÊNDICE.....	65
APÊNDICE A - Roteiro do questionário de pesquisa	66

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional pode ser, por vezes, um tema pouco explorado pelas empresas, sobretudo diante da predominância de indicadores financeiros como faturamento, contas a pagar ou a demonstração do resultado do exercício (DRE) nas análises de desempenho. No entanto, a gestão organizacional vai muito além dos números: os resultados sustentáveis dependem também de um ambiente de trabalho saudável, que favoreça o engajamento e a motivação das pessoas.

De acordo com Judge, Robbins e Sobral (2011), o clima organizacional diz respeito às percepções dos colaboradores sobre a organização e o ambiente em que atuam. Ferreira (2013) complementa que o clima organizacional envolve a avaliação do ambiente da empresa a partir das diferentes perspectivas dos colaboradores. Chiavenato (2014) destaca que criar, manter e desenvolver um ambiente favorável, considerando aspectos físicos, psicológicos e sociais promove melhores condições de trabalho e impacta diretamente na produtividade e nos resultados organizacionais. Tais percepções coletivas influenciam a motivação e o comportamento dos indivíduos, expressando-se nas relações interpessoais, na satisfação com aspectos técnicos e afetivos do cotidiano laboral e na forma como os colaboradores se sentem em relação à empresa. Dessa forma, a pesquisa de clima organizacional se configura como uma importante ferramenta diagnóstica. Ela permite identificar os pontos fortes e as fragilidades da organização, fornecendo subsídios para ações de melhoria contínua e para o fortalecimento do vínculo entre a empresa e seus colaboradores.

É neste contexto que se insere este presente, voltado à identificação do clima organizacional do Grupo Schorr, empresa do segmento de construção civil e

fabricação de pré-moldados voltados à suinocultura e bovinocultura. O grupo é composto por duas lojas de materiais de construção e duas unidades fabris, e busca, por meio desta iniciativa, fortalecer o relacionamento com seus colaboradores, escutando suas percepções e promovendo um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo.

1.1 Tema

Pesquisa de clima organizacional no Grupo Schorr.

1.2 Definição do problema

Estabelecer um bom clima organizacional é um dos principais objetivos de uma empresa, pois impacta diretamente na motivação, satisfação e desempenho dos colaboradores. À medida que as organizações crescem, aumenta também a complexidade de suas operações e, conseqüentemente, o desafio de promover e manter um ambiente de trabalho saudável e engajador.

Quando há elevados níveis de motivação, o clima organizacional tende a ser positivo, refletindo em relações pautadas pela satisfação, comprometimento e colaboração. Em contrapartida, a baixa motivação pode gerar insatisfação, desengajamento e conflitos, dificultando o alcance dos resultados esperados. Assim, avaliar o clima interno torna-se uma estratégia essencial para identificar expectativas, necessidades e percepções dos colaboradores, permitindo aos gestores compreender fatores que podem estar influenciando negativamente o ambiente de trabalho (Luz, 2014).

Diante disso, este estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: *Qual é a percepção dos funcionários do Grupo Schorr quanto ao clima organizacional?*

1.3 Delimitação do estudo

A delimitação de estudo é uma parte fundamental do planejamento de qualquer pesquisa científica. Consiste em definir claramente os limites do estudo, estabelecendo os parâmetros dentro dos quais a pesquisa será realizada. A delimitação é necessária para garantir que a pesquisa seja viável e para evitar que o

estudo se torne excessivamente amplo ou vago.

Este estudo delimitou-se a identificar o clima organizacional no Grupo Schorr, uma empresa com atuação nos segmentos de construção civil e fabricação de pré-moldados. A pesquisa abrangeu os colaboradores das quatro unidades do grupo, localizadas nas cidades de Lajeado/RS (34 funcionários), Estrela/RS (9 funcionários), Cruzeiro do Sul/RS (34 funcionários) e Dourados/MS (18 funcionários). O foco da investigação foi a percepção dos funcionários quanto ao ambiente de trabalho, suas condições, relações interpessoais e fatores que influenciam sua satisfação e motivação.

1.4 Objetivos

Os objetivos deste estudo são descritos a seguir.

1.4.1 Objetivo geral

Identificar a percepção dos funcionários quanto ao clima organizacional do Grupo Schorr.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Compreender como os funcionários percebem o ambiente de trabalho nas
- b) Diferentes unidades do Grupo Schorr;
- c) Investigar possíveis fatores que impactam negativamente o clima organizacional;
- d) Sugerir ações de melhoria com base nos resultados obtidos.

1.5 Justificativa

Considerando o crescimento do Grupo Schorr, especialmente a partir de 2010, observa-se a realização de inúmeras melhorias. No entanto, alguns entraves ainda persistem, como a ausência de programas estruturados de treinamento, o não mapeamento de processos, a escassez de diálogos frequentes com os funcionários e falta de iniciativas formais para identificar o clima organizacional.

Esses fatores dificultam o conhecimento sobre o nível de satisfação da equipe, o que compromete a adoção de ações alinhadas às reais necessidades dos colaboradores. Conhecer os elementos que influenciam positiva ou negativamente o ambiente de trabalho é fundamental para subsidiar decisões gerenciais e propor planos de ação eficazes.

Desde sua fundação, em 1991, a empresa sempre buscou manter um bom relacionamento com clientes, parceiros e funcionários. No entanto, com a expansão e a abertura de mais três unidades - unidade fabril, em Cruzeiro do Sul/RS, uma unidade comercial em Estrela/RS, e uma unidade fabril de pré-moldados em Dourados/MS, percebe-se certo desalinhamento de propósitos e práticas das equipes. Isso tem resultado em falhas de comunicação e dificuldades na compreensão dos papéis e responsabilidades de cada colaborador, sejam líderes ou liderados.

Diante desse cenário, este estudo justifica-se pela necessidade de compreender como o clima organizacional é percebido pelos colaboradores do Grupo Schorr, fornecendo à empresa dados concretos para nortear ações voltadas à melhoria do ambiente de trabalho e ao aumento da satisfação interna.

Para a acadêmica, a realização desta pesquisa representou a oportunidade de aplicar, na prática, os conhecimentos adquiridos ao longo da graduação, além de contribuir para seu desenvolvimento pessoal e profissional, especialmente por atuar na empresa que é o objeto do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta o referencial teórico relacionado ao tema de pesquisa, destacando o conceito de clima organizacional, alguns elementos que influenciam o clima organizacional, modelos de análise do clima organizacional e influência da cultura no clima organizacional.

2.1 Clima organizacional

O conceito de clima organizacional refere-se à percepção subjetiva e compartilhada dos integrantes de uma organização sobre o ambiente de trabalho, abrangendo dimensões emocionais, relacionais, estruturais e simbólicas que influenciam o comportamento individual e coletivo. Trata-se de uma construção psicossocial resultante da interação entre os sistemas formais, como normas, políticas e estruturas, e as vivências cotidianas dos colaboradores.

Segundo Chiavenato (2014), o clima organizacional pode ser compreendido como o conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente interno que são percebidas pelos indivíduos e que impactam diretamente sua motivação e desempenho. Essa percepção é influenciada por variáveis como o estilo de liderança, o grau de autonomia, os processos comunicacionais, o reconhecimento profissional, o suporte institucional e as condições de trabalho.

Considerando os quatro pilares fundamentais para alcançar um clima organizacional saudável — relações interpessoais, liderança, comunicação e condições de trabalho —, outros aspectos também são relevantes para mensurar a

satisfação dos colaboradores, como o grau de felicidade e bem-estar em relação ao ambiente físico, à cultura organizacional e à convivência com a equipe. Nesse sentido, destaca-se o engajamento dos funcionários, compreendido como o entusiasmo, o comprometimento e o empenho demonstrado em relação às metas e valores da organização.

O clima organizacional expressa, portanto, o estado psicológico e emocional vivido pelos diferentes atores organizacionais, sendo moldado pelas interações cotidianas, pelas práticas de gestão e pela presença ativa (ou ausente) da liderança.

Do ponto de vista teórico, o estudo do clima organizacional é relevante por possibilitar uma abordagem sistêmica das dinâmicas organizacionais, ao integrar múltiplas variáveis interdependentes e evitar análises reducionistas ou lineares. No plano prático, a análise do clima oferece subsídios importantes para os gestores, permitindo identificar a motivação das equipes, os fatores de maior e menor satisfação, eventuais discrepâncias entre o clima percebido e o desejado, bem como o estilo de liderança mais adequado ao contexto organizacional.

A seguir, são apresentados alguns dos principais elementos que influenciam o clima organizacional, considerando fatores estruturais, relacionais e simbólicos que moldam a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho e impactam diretamente sua motivação, engajamento e desempenho.

2.2 Alguns elementos que influenciam o clima organizacional

A organização está inserida num determinado ambiente no qual ocorrem diversos elementos que podem ser percebidos ou não pelos colaboradores que fazem parte dela e que por sua vez, exercem influência no seu desempenho. São diversos os elementos que incidem no clima organizacional podendo levar o indivíduo a uma percepção que pode ser tanto positiva quanto negativa. A seguir são descritos alguns dos principais elementos que interferem no clima organizacional.

2.2.1 Imagem corporativa

A imagem corporativa representa as impressões e opiniões acerca de uma corporação, sintetizando um conjunto de significados complexos que influenciam comportamentos e a tomada de decisão. A imagem corporativa é relevante para a

consolidação da posição da empresa em curto prazo e para seu crescimento em longo prazo (Vieira; Couto, 2015).

Os mesmos autores (Vieira; Couto, 2015). destacam que além de ser necessário avaliar a imagem corporativa, como ela vem se posicionando no mercado ao longo do tempo, os gestores precisam entender como os funcionários e outros envolvidos a percebem, para que possam melhor direcioná-la. É fundamental, ainda, que os gestores monitorem essas percepções, verificando como os funcionários, os fornecedores, os clientes, entre outros, expressam o seu reconhecimento e o valor que atribuem à forma de operar da empresa.

Segundo Hekis *et al.* (2014), a partir da imagem corporativa tem-se uma opinião da empresa e é bem provável que esta opinião seja compartilhada e consiga influenciar outra pessoa ou até convencê-la, fazendo-a ter a mesma opinião, ou afastando-a de qualquer contato com a empresa, pela falta de confiança decorrente da impressão negativa que foi criada.

2.2.2 Trabalho em equipe

Segundo Motta (2001), as empresas começam a dar mais atenção às necessidades dos colaboradores, para envolvê-los nos objetivos da empresa, sabendo que envolver inclui o colaborador na cultura e nas metas da organização.

Para Maximiano (2011), é importante que a empresa estabeleça metas e propósitos definidos para seu grupo de colaboradores. Isso faz com que haja motivação, sentimento de pertencimento e união. A falta de propósitos pode trazer insatisfação, inutilidade, frustração, levando até a saída da equipe, o que traz ressentimento para o conjunto.

O mesmo autor (Maximiano, 2011) ainda cita que um grupo baseia-se em indivíduos vivenciando diariamente tarefas similares e compartilhando vivências na instituição, por esse motivo, torna-se necessário o trabalho em equipe em prol à melhoria, crescimento e desenvolvimento das pessoas, o que, conseqüentemente, eleva a motivação na empresa.

A união da equipe faz com que o funcionário sinta-se bem em todo o expediente, transformando o ambiente coletivo e a visão que tem da organização, como se sente em relação à área de trabalho; e o resultado de todos juntos, por meio da confiança, tornando-se um dos fatores mais importantes para estabelecer um bom

clima organizacional.

2.2.3 Comunicação organizacional

Para Chiavenato (2014), a comunicação é a maior força da empresa, assim como o desejo de servir e do objetivo comum, afirmando que esses três são os elementos principais da organização formal. Além disso, o autor afirma que é pelo processo de comunicação que o sistema corporativo torna-se dinâmico, facilitando a tomada de decisões e também reflete o clima no ambiente de trabalho.

Para Maximiano (2011), uma solução viável é estabelecer uma comunicação como fundamento da liderança, pois é essencial para persuadir, inspirar e motivar os liderados eficazmente a transmitir a mensagem desejada.

Segundo Cunha (2013), é indispensável que a empresa se preocupe com a escuta ativa de seus funcionários, valorizando opiniões e sugestões. Para que isso aconteça, a aplicação da pesquisa de clima organizacional torna-se uma prática essencial. Além disso, o fornecimento de feedbacks constantes contribui significativamente para o aumento da produtividade e da qualidade, estimulando o desenvolvimento espontâneo da equipe com o acompanhamento próximo da liderança.

A comunicação eficaz também desempenha um papel central nesse processo, sendo promovida por meio de murais informativos, e-mails, mensagens, caixas de sugestões e reuniões. Esses canais permitem que funcionários expressem suas opiniões, sintam-se ouvidos e mantenham-se alinhados com os objetivos e valores da empresa.

2.2.4 Qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida no trabalho (QVT) está diretamente relacionada à capacidade da organização em atender as necessidades dos seus funcionários no ambiente profissional. Essas necessidades decorrem de fatores como as condições do ambiente físico e psicológico, as exigências das tarefas, o estilo de supervisão adotado e a oferta de programas de apoio. Quando tais necessidades são efetivamente atendidas, elas impactam positivamente diversas variáveis subsequentes, como o comprometimento organizacional, a satisfação no trabalho e a

satisfação em outras esferas da vida, como família, lazer, saúde, educação, amizade, cultura e status social. O estágio mais avançado desse processo reflete-se na satisfação de vida como um todo.

Segundo Chiavenato (2014), a QVT é um conceito complexo, que abrange diferentes fatores do cotidiano. Entre os fatores que a compõem estão: a satisfação com as tarefas realizadas, as perspectivas de crescimento na organização, o reconhecimento pelos resultados obtidos, a remuneração percebida, os benefícios proporcionados, o relacionamento interpessoal dentro da equipe e da organização, o ambiente físico e psicológico no trabalho, a autonomia e responsabilidade na tomada de decisões, e a oportunidade de engajamento e participação ativa nos processos da organização.

Dessa forma, promover a qualidade de vida no trabalho é investir não apenas no bem-estar dos colaboradores, mas também na sustentabilidade e desempenho organizacional.

2.2.5 Motivação

Segundo Maximiano (2011), a palavra “motivação” tem origem no latim *motivus*, derivado do verbo *movere*, que significa mover. Em sua essência, o termo se refere ao processo pelo qual o comportamento humano é impulsionado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão específica

Gil (2019) define motivação como sendo a força que estimula as pessoas a agirem. No passado acreditava-se que esta força era determinada pela ação de outras pessoas como pais, professores e chefes, contudo hoje, se sabe que a motivação tem origem em alguma necessidade não satisfeita.

Para Dutra (2009), a motivação pode ser conceituada como o processo psicológico que impulsiona uma pessoa a dedicar esforços para alcançar determinados resultados. Essa motivação pode se originar tanto de fatores internos quanto externos.

Segundo Chiavenato (2014), definir precisamente o conceito de motivação é desafiador devido aos vários usos que ele recebe. Em termos gerais, a motivação se refere a tudo que estimula uma pessoa a agir de certa maneira, ou que pelo menos cria uma oportunidade para um comportamento específico. Esse impulso para a ação pode ser desencadeado por estímulos externos do ambiente ou pode surgir

internamente nos processos mentais do indivíduo

Todos esses autores trazem a grandeza e a influência que a motivação causa nas organizações, podendo ser levada por diversos fatores. Portanto, as empresas devem ter programas, a comunicação, reconhecimentos e treinamentos necessários para gerar a motivação no funcionário, o qual certamente trará mais resultados em seu desempenho.

2.2.6 Realização profissional

A realização profissional é um conceito amplamente discutido nos estudos sobre carreira, estando diretamente associado à identificação do indivíduo com o trabalho que desempenha, à oportunidade de atuar em atividades que lhe proporcionem prazer, ao uso efetivo dos conhecimentos adquiridos ao longo da vida e à conquista de metas alinhadas aos seus objetivos pessoais e profissionais. Trata-se de um estado subjetivo, mas fortemente influenciado por fatores organizacionais, contextuais e individuais, como valores pessoais, propósito de vida, ambiente de trabalho e possibilidades de crescimento.

Segundo Oliveira-Silva, Porto e Arnold, (2019), muitas pessoas se questionam, ao longo da trajetória profissional, sobre como alcançar a realização em suas carreiras e como extrair o máximo de significado e satisfação de suas experiências laborais. Esse processo vai além da simples progressão hierárquica ou do aumento salarial; ele envolve, sobretudo, o alinhamento entre as aspirações pessoais e as oportunidades concretas de desenvolvimento e reconhecimento no contexto de trabalho.

Dessa forma, a realização profissional não depende apenas da gestão eficaz da carreira, mas também do atendimento a necessidades psicológicas fundamentais, como autonomia, competência e pertencimento. Quando essas dimensões são contempladas, os profissionais tendem a experimentar maior engajamento, bem-estar e sentido em suas atividades, o que contribui para uma trajetória mais satisfatória e sustentável.

2.2.7 Liderança

A liderança organizacional é elemento central na construção da cultura e do clima no ambiente de trabalho. A empresa, em sua essência, é reflexo das atitudes de seus líderes, que influenciam diretamente os comportamentos da equipe. Quando há coerência entre o que os líderes pregam e o que praticam, há maior respeito, confiança e engajamento por parte dos colaboradores. Por outro lado, empresas cujos líderes exigem atitudes que não correspondem às suas próprias práticas tendem a enfrentar resistência, desmotivação e baixa credibilidade interna.

Segundo Guimarães (2002), liderança é a habilidade de influenciar pessoas em diversas situações e contextos dentro de grupos diversos. A comunicação interpessoal funciona como um guia estratégico para o alcance de objetivos organizacionais e individuais. O líder eficaz é aquele que consegue articular as demandas da organização com as necessidades dos integrantes da equipe, promovendo alinhamento, propósito e crescimento mútuo. Nesse sentido, Romani e Dazzi (2002, p. 47) destacam que “um dos grandes desafios nas organizações do futuro é saber usar o conhecimento de cada um, somá-los e criar um ambiente de sinergia para alavancar os negócios”. Essa visão reforça a importância de ambientes colaborativos, onde o líder atua como facilitador do potencial coletivo.

De acordo com Maximiano (2011), exercer a liderança implica assumir responsabilidade pelo desempenho de uma equipe, posicionando-se à frente do grupo com autoridade, empatia e visão estratégica. A liderança, portanto, orienta-se pela capacidade de influenciar, motivar e dar o exemplo, conduzindo a equipe em direção a metas comuns e à construção de um ambiente organizacional mais coeso e produtivo.

2.2.8 Remuneração

A remuneração é um elemento estratégico na motivação dos funcionários, especialmente em contextos organizacionais competitivos e complexos. Oferecer incentivos adequados pode ser um diferencial decisivo na atração e retenção de talentos, particularmente entre profissionais que buscam crescimento, valorização e melhores condições de trabalho. Nesse sentido, é fundamental que as empresas considerem tanto o valor atual do profissional quanto os padrões praticados pelo

mercado para profissionais qualificados, capazes de promover inovações e contribuir ativamente para os resultados organizacionais.

A política de remuneração deve ser estruturada de forma transparente, alinhada aos objetivos da organização e às expectativas dos colaboradores. Conforme Chiavenato (2014), dentre os modelos existentes, destacam-se:

- Remuneração por habilidades: baseia-se na capacidade de dominar múltiplas funções e tarefas;
- Remuneração por competências: valoriza conhecimentos técnicos, comportamentos e características essenciais ao desempenho eficaz no cargo;
- Remuneração por resultados: é vinculada ao cumprimento de metas, produtividade e alcance de indicadores previamente estabelecidos.

Além do salário fixo (remuneração base), é comum a inclusão de incentivos financeiros e benefícios que compõem o pacote de compensações. Entre eles estão: gratificações, bônus, participação nos lucros, seguros, auxílio-alimentação, plano de saúde, entre outros.

É importante também distinguir entre remuneração e recompensas. As recompensas podem ser classificadas como:

- Financeiras diretas, como salário, comissões e bônus;
- Financeiras indiretas, que englobam os benefícios oferecidos pela empresa;
- Não financeiras, como reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento, segurança no emprego, flexibilidade e um ambiente de trabalho positivo.

Essas recompensas, especialmente as não financeiras, são fundamentais para manter o engajamento e a satisfação dos colaboradores, reforçando o vínculo com a organização e contribuindo para o desempenho sustentável.

2.2.9 Segurança e saúde no trabalho

Um dos fatores fundamentais para a obtenção de resultados positivos nas organizações é, sem dúvida, a qualidade da estrutura e do ambiente físico de trabalho, que deve assegurar condições dignas de saúde e segurança. Um espaço organizado, limpo e sistematizado contribui diretamente para o desempenho de uma equipe qualificada, dinâmica e produtiva no dia a dia organizacional.

As condições de trabalho impactam não apenas a qualidade de vida, a motivação e a realização pessoal dos colaboradores, mas também a competitividade e sustentabilidade das empresas. Quando uma organização reconhece a relevância da Segurança e Saúde no Trabalho (SST) e investe em uma estrutura que atenda às exigências legais e às boas práticas recomendadas, os benefícios tornam-se evidentes (Chiavenato, 2014).

A adoção de políticas eficazes de SST vai além da redução de acidentes de trabalho e do controle de doenças ocupacionais. Ela influencia positivamente as relações interpessoais, a eficiência dos processos, a produtividade das equipes, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, e até mesmo a capacidade de inovação da empresa. Cuidar da saúde e segurança dos colaboradores, portanto, não é apenas uma obrigação legal e ética, mas também uma estratégia essencial para o desempenho organizacional sustentável (Antunes, 2025).

2.2.10 Modelos de análise do clima organizacional

Segundo Fleury e Sampaio (2002), o clima organizacional está relacionado à forma como as pessoas percebem a organização onde trabalham, ou seja, é construído a partir das observações que fazem sobre seu ambiente de trabalho. A valorização de um clima organizacional saudável tem crescido tanto entre diretores quanto entre os próprios colaboradores, que buscam ambientes mais equilibrados e acolhedores para desempenhar suas funções. Essa valorização influencia diretamente a satisfação dos profissionais e, conseqüentemente, a produtividade da organização.

Segundo Chiavenato (2014), o clima organizacional refere-se a uma compreensão abrangente e flexível de como o ambiente afeta a motivação. É a qualidade do ambiente de trabalho percebida pela equipe da empresa, que influencia suas atitudes. Envolve as interações entre as pessoas na organização e está diretamente ligado ao nível de motivação dos colaboradores.

Enquanto a cultura corporativa se concentra em valores, o clima organizacional aborda diretamente as percepções e emoções internas que influenciam positiva ou negativamente o nível de satisfação dos profissionais na empresa (Rosso, 2003).

Uma pesquisa de clima organizacional, por exemplo, tem como objetivo investigar o grau de satisfação dos colaboradores no seu ambiente de trabalho. Seu

propósito principal é identificar os elementos que impactam positivamente a satisfação interna na empresa. Projetos mais amplos de Gestão de Pessoas que negligenciam esses fatores correm sério risco de comprometer sua própria continuidade (Rosso, 2003).

Segundo Cunha (2013), nas décadas de 1960 e 1970, surgiram estudos que exploravam explicitamente a cultura e o clima organizacional por meio de questionários aplicados aos funcionários. Atualmente, a pesquisa de clima organizacional é reconhecida como uma ferramenta essencial para as empresas que buscam entender as opiniões e sugestões de seus colaboradores.

Com base em Payne e Pheysey (1971), a releitura de medição de clima organizacional feita de Stern (1970), de 300 itens se resumiu em seis grupos, sendo eles autoridade, restrição, interesse pelo trabalho, relações pessoais, rotina e senso de comunidade. Dos itens analisados, 46 foram descartados por serem considerados inadequados para o contexto organizacional. Os demais 254 itens foram agrupados em 24 áreas distintas, cada uma representando diferentes conceitos, conforme apresentado na figura a seguir.

Figura 1 - Tabela de Payne e Pheysey (1971)

Título da escala	N.º de itens
I – Escalas de autoridade	
1) Distância do líder	12
2) Questionamento de autoridade	98
3) Igualdade	6
4) Participação do empregado	10
II – Escalas de restrição	
5) Mentalidade aberta	10
6) Controle	11
7) Segurança física	5
III – Escalas de interesse pelo trabalho	
8) Orientação prática	10
9) Orientação futura	7
10) Orientação técnica	8
11) Orientação intelectual	11
12) Mudança no trabalho	11
13) Orientação para tarefa	9
14) Envolvimento	20

(SANTOS, 1999, p. 41. Adaptado)

(Continua...)

(Conclusão)

IV – Escalas de relações pessoais	
15) Altruísmo	7
16) Sociabilidade	18
17) Conflito	10
18) Uniformidade	5
V – Escalas de rotina	
19) Orientação para regra	8
20) Eficiência administrativa	20
21) Convencionalidade	14
22) Prontidão para inovar	10
23) Versatilidade do ambiente físico	7
VI – Escalas de comunidade	
24) Orientação para a comunidade	16
TOTAL	343

Fonte: Adaptado de Santos (1999, p. 41).

Outra medida utilizada é a ACQ (*Administrative Climate Questionnaire*) de Schneider e Barlett (1970) para aplicação em uma empresa de seguros. O instrumento é composto por seis dimensões voltadas à estrutura administrativa de uma empresa. Leva-se em consideração dados pessoais, como por exemplo, a idade, tempo de serviço, escolaridade, entre outros. As dimensões são:

- **Suporte administrativo:** refere-se à qualidade da relação entre supervisores e subordinados, considerando aspectos como apoio, orientação e disponibilidade da liderança, com 15 itens;
- **Estrutura administrativa:** avalia a utilização de recursos técnicos e a organização do trabalho, com ênfase nos processos de venda e nos seus resultados, com 15 itens;
- **Preocupação com os empregados:** contempla iniciativas de capacitação, programas de orientação e suporte ao desenvolvimento dos colaboradores, com 13 itens;
- **Independência:** analisa o grau de autonomia dos funcionários diante dos controles estabelecidos pela organização, com 11 itens;
- **Conflitos internos:** diz respeito à formação de subgrupos, resistência à autoridade e dificuldade nas relações interpessoais na empresa, com 11 itens;

- **Satisfação geral:** avalia o nível de satisfação dos colaboradores por meio de ações institucionais, como eventos e encontros sociais promovidos pela organização, com 15 itens.

Outra forma de avaliação do clima organizacional é o OCQ (Organizational Climate Questionnaire), desenvolvido por Litwin e Stringer (1968). O instrumento abrange nove dimensões e é composto por 50 afirmações relacionadas à percepção dos funcionários sobre a organização, utilizando uma escala de quatro pontos (concordo sempre, concordo frequentemente, concordo raramente, discordo).

As dimensões avaliadas pelo OCQ são:

- **Estrutura:** avalia a percepção emocional do funcionário em relação às regras, políticas e formalidades estabelecidas pela empresa, com oito itens;
- **Responsabilidade:** mede o grau de autonomia do empregado para executar tarefas sem supervisão constante, com sete 7 itens;
- **Recompensa:** analisa a percepção de reconhecimento e recompensa pelo bom desempenho no trabalho, com seis 6 itens;
- **Risco:** refere-se a percepção do funcionário sobre a segurança e estabilidade da organização e seu futuro profissional nela, com 5 itens;
- **Calor:** avalia a qualidade das relações interpessoais e o ambiente afetivo no local de trabalho, com cinco 5 itens;
- **Suporte:** identifica o sentimento de apoio e amparo recebido por parte da liderança e dos colegas de equipe, com cinco 5 itens;
- **Padrões:** investiga a clareza dos critérios e expectativas estabelecidos para a realização das tarefas e avaliação de desempenho, com seis 6 itens;
- **Conflito:** mede a abertura ao diálogo e à resolução construtiva de conflitos e divergências no ambiente organizacional, com quatro 4 itens;
- **Identidade:** avalia o sentimento de pertencimento do empregado em relação à empresa e seus valores, com quatro 4 itens.

Por fim, influenciada pela pesquisa de Litwin e Stringer (1968), a escala desenvolvida por Kolb tem como objetivo analisar tanto a percepção real do funcionário sobre o clima organizacional quanto a forma como ele idealiza esse ambiente. Para isso, são consideradas sete dimensões:

- **Conformidades com as normas:** avalia o sentimento de liberdade do funcionário frente às normas e regras impostas pela organização;

- **Responsabilidade:** refere-se à percepção de confiança para a tomada de decisões, sem a necessidade de aprovação constante por parte do gestor;
- **Padrões de desempenho:** investiga a clareza e o estímulo oferecido em relação ao desempenho esperado;
- **Recompensas:** avalia a percepção sobre reconhecimento e recompensa atribuídos ao bom desempenho profissional;
- **Clareza organizacional:** diz respeito à percepção de alinhamento entre os objetivos da organização e sua estrutura interna;
- **Apoio e calor humano:** analisa o sentimento de apoio mútuo entre colegas e a qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho;
- **Liderança:** refere-se a percepção de incentivo e estímulo ao exercício de funções dentro da empresa.

Diante disso, segundo Rizzatti (2002), existem fatores indispensáveis para a análise do clima organizacional, como a imagem institucional, a política de Recursos Humanos, o sistema de assistência e benefícios, a estrutura organizacional, as condições de trabalho, o relacionamento interpessoal, o comportamento das lideranças, a satisfação pessoal, o planejamento institucional, o processo decisório, a autonomia e a avaliação institucional.

2.3 Influência da cultura no clima organizacional

A cultura organizacional refere-se a um conjunto de crenças, valores, costumes, rituais, slogans, mitos, tabus, tradições, sentimentos e comportamentos compartilhados pelos integrantes de determinada organização, ou seja, o conjunto de atributos físicos e psicossociais que caracteriza o modo de ser e a identidade de uma organização (Chiavenato, 2014).

Segundo Luz (2014), a cultura organizacional influencia diretamente o comportamento de toda a equipe da empresa. Essa influência se reflete no desempenho diário dos funcionários e em todas as áreas da organização, manifestando-se nas das tomadas de decisões, na forma de aplicar recompensas e punições, nas relações interpessoais, no modo como as tarefas são executadas, entre outros aspectos que impactam a construção e manutenção de uma cultura organizacional sólida e saudável.

Para Matos (2007, p. 255), a cultura organizacional

[...] é observada dentro de uma organização, pois cada um tem o seu modo de atuar, o seu clima organizacional ou a sua maneira de liberar a energia própria em diferentes campos de atuação individual. Cada organização tem cultura, valores, normas e crenças que se refletem nas suas estratégias e nas suas posições competitivas. E essas culturas, por sua vez, são afetadas pelos fatos ocorridos no passado, pelo clima do presente, pela tecnologia adotada e pelo produto ou serviço que presta e, ainda muito especialmente, pela característica do quadro de pessoal que nela trabalha.

É essencial para todo gestor compreender os traços culturais tanto externos quanto internos que impactam as organizações. A percepção de que os indivíduos estabelecem vínculos com seu ambiente e que suas experiências, ao serem incorporadas às organizações, moldam e preservam a cultura organizacional tem sido uma preocupação de pesquisadores ao longo do tempo (Cunha, 2013).

De acordo com Curvello (2012), o conceito de cultura pode ser entendido por meio de duas abordagens teóricas principais. A primeira considera a cultura como um sistema de ideias no qual os domínios social e cultural são distintos, mas interligados. A segunda abordagem entende a cultura como um sistema sociocultural, onde ela constitui um componente do sistema social, manifestando-se através de comportamentos e seus resultados.

Sendo assim, uma cultura organizacional forte e positiva contribui para um clima organizacional saudável e próspero, a fim de alcançar melhores resultados produtivos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa e a obtenção dos respectivos resultados. Segundo Lakatos e Marconi (2017), os procedimentos metodológicos caracterizam-se como um compilado de atividades sistemáticas e racionais que, com uma maior assertividade e segurança, faz com que haja conhecimentos verdadeiros e confiáveis, fazendo, assim, com que as tomadas de decisões sejam feitas de forma mais eficiente.

3.1 Classificação da pesquisa

A classificação de uma pesquisa pode ser determinada em quatro modalidades, sendo eles: o ponto de vista da natureza, sua abordagem, seus objetivos e procedimentos técnicos. Na sequência apresenta-se a classificação desta pesquisa.

3.1.1 Quanto à natureza

Quanto à sua natureza, esta pesquisa é aplicada, pois teve como objetivo investigar e propor sugestões para questões específicas relacionadas ao clima organizacional do Grupo Schorr.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa aplicada busca gerar conhecimentos voltados à solução de problemas concretos, com foco em realidades e interesses locais, contribuindo diretamente para a tomada de decisão e a melhoria de práticas organizacionais.

3.1.2 Quanto à abordagem do problema

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa é quantitativa, a fim de coletar e analisar um conjunto de dados quanto ao tema escolhido, no Grupo Schorr.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), na pesquisa quantitativa quantifica-se opiniões para então analisá-las. De acordo com Fonseca (2012), o método quantitativo visa apresentar dados com base na aplicação de questionário aos potenciais respondentes para, assim, chegar a uma conclusão final.

3.1.3 Quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos, esta pesquisa classifica-se como descritiva, pois tem como propósito identificar e descrever as características observadas, visando compreender como o Grupo Schorr está sendo percebido por seus colaboradores.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa descritiva é relacionada ao registro e à descrição dos dados, todavia sem interferir no resultado final. Também é relatado especificidades sobre aqueles aos quais responderam o questionário, para assim notar semelhanças e diferenças entre os tais.

Segundo Júnior (2017), espera-se que a pesquisa descritiva ocorra quando o pesquisador procura uma relação entre as variáveis dos respondentes sem que os dados sejam manipulados ou alterados, por meio do levantamento das características dos envolvidos com o projeto.

3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos

Os procedimentos técnicos podem ter diversas classificações, como bibliográfico, documental, levando como base arquivos públicos, documentos oficiais, documentos jurídicos, coleções particulares, materiais cartográficos e arquivos particulares, experimental, levantamento, pesquisa de campo e estudo de caso.

Quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa classifica-se como de levantamento. Para Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa de levantamento caracteriza-se pela interrogação direta, por meio de questionário, às pessoas cuja opinião se deseja conhecer. Em geral, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida,

mediante análise quantitativa, obtermos as conclusões correspondentes aos dados coletados.

3.2 População e amostra

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a população, também conhecida como universo de estudo, compreende todos os indivíduos que compartilham características específicas relevantes para uma pesquisa em questão. A definição precisa da população-alvo desempenha um papel crucial na capacidade de generalizar os resultados obtidos. Assim, é fundamental que o pesquisador leve em consideração tanto o tamanho quanto a representatividade da amostra, que consiste em um grupo selecionado de indivíduos da população-alvo, sobre os quais o estudo será realizado.

Já a amostra refere-se “[...] a uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo” (Lakatos; Marconi, 2017, p. 181).

A população do Grupo Schorr, no período de aplicação da pesquisa, era composta de 95 funcionários, dos quais 73 participaram do estudo.

3.3 Coleta de dados

A etapa de coleta de dados representa um dos momentos mais relevantes de uma pesquisa, pois possibilita a obtenção de informações concretas sobre a realidade estudada. Conforme Gil (2008), a coleta de dados consiste na utilização de procedimentos sistemáticos que visam reunir evidências empíricas capazes de sustentar a análise e interpretação dos fenômenos investigados.

Para Fonseca (2012), a fase de coleta de dados é essencial na pesquisa, pois tem como objetivo obter informações concretas que possibilitam o desenvolvimento do estudo. O autor destaca ainda que o questionário é um dos instrumentos mais empregados, consistindo na formulação de perguntas específicas, capazes de captar as percepções dos respondentes de forma estruturada.

Assim, neste estudo foi elaborado um questionário com roteiro estruturado, composto por 20 perguntas objetivas e uma pergunta dissertativa, conforme apresentado no Apêndice A. No questionário foi utilizada a ideia da Escala Likert, que, segundo Lucian (2016), permite facilitar a mensuração da percepção do público alvo de forma objetiva, dando mais possibilidade de resolução e captação de informações

que servirão para o desenvolvimento do estudo. A referida escala contém cinco categorias de resposta, mas o Grupo Schorr solicitou o uso de quatro categorias, que são: “Discordo totalmente”, que corresponde a pontuação um, quando o respondente discorda totalmente com a afirmação; “Discordo parcialmente”, que corresponde à pontuação dois, quando o respondente discorda na maioria das vezes com a afirmação; “Concordo parcialmente”, que corresponde a pontuação três, quando o respondente concorda na maioria das vezes com a afirmação; e “Concordo totalmente”, que corresponde a pontuação quatro, quando o respondente concorda totalmente com a afirmação.

O questionário foi disponibilizado em formato impresso, com o intuito de facilitar o acesso e a participação dos funcionários. A aplicação foi realizada pela pesquisadora com o apoio dos gestores de cada uma das unidades do Grupo Schorr, que atuaram como facilitadores na distribuição e orientação aos participantes, no período de outubro a novembro de 2024.

Os funcionários interessados em participar da pesquisa foram orientados a responder ao questionário durante o horário comercial e a depositá-lo, de forma anônima, em uma urna disponibilizada para esse fim, garantindo-se, assim, o sigilo e a voluntariedade das respostas.

3.4 Pré-teste do questionário

O pré-teste baseia-se em uma maneira de medir a coerência e compreensão do questionário a ser aplicado. Traz uma visão dos respondentes para o que há a melhorar e o que deve permanecer (Gil, 2008).

Por esse motivo, o pré-teste é importante em qualquer aplicação de pesquisa, fazendo com que a pesquisa oficial seja realizada sem grandes dificuldades, tornando-a mais eficaz e coerente.

Neste estudo, o pré-teste foi aplicado em uma amostra de 10 funcionários, os quais foram convidados a verificar e dar sugestões de melhoria, ou inclusão de novas perguntas, se necessário.

Com o teste, notou-se a necessidade de incluir um espaço para comentários ou sugestões vindas dos funcionários e também duas perguntas que fossem objetivas pensando no que mais causa satisfação e insatisfação dentro da empresa, com base em opções criadas pela gestão, resultando em respostas claras e diretas.

3.5 Análise de dados

Segundo Lakatos e Marconi (2017), a análise dos dados está diretamente ligada à escolha de métodos condizentes e eficazes, essenciais para o desenvolvimento de uma pesquisa sólida e para a obtenção de resultados que atendam aos objetivos propostos. A seleção criteriosa das técnicas analíticas contribui para a fidedignidade das interpretações e a validade das conclusões.

Após a aplicação do questionário, as questões objetivas foram tabuladas utilizando a planilha eletrônica Excel e apresentadas por meio de quadro e gráficos, para melhor visualização e análise. Esse procedimento visa facilitar a visualização dos dados e possibilitar uma análise quantitativa clara e objetiva.

Já as respostas às questões abertas (dissertativas) foram analisadas qualitativamente por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011). Essa técnica consiste na categorização das mensagens em unidades temáticas, permitindo identificar padrões, sentidos e recorrências nas falas dos participantes, o que contribui para uma compreensão mais aprofundada das percepções sobre o clima organizacional.

3.6 Limitações do método

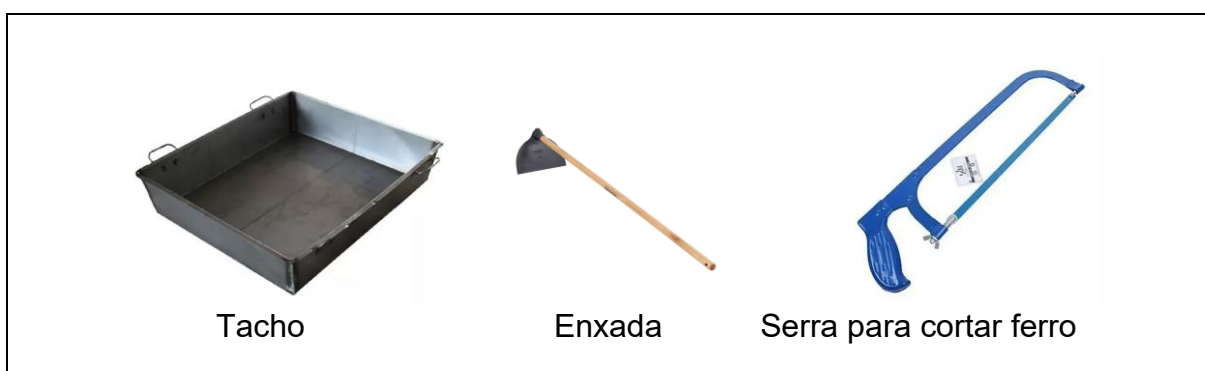
Segundo Vergara (2012), todo método possui limitações, sendo necessário descrever as possíveis restrições que podem surgir. Em uma pesquisa quantitativa, essas limitações podem incluir o próprio instrumento de coleta de dados, dificuldades na interpretação das instruções de preenchimento, o conteúdo e formulação das questões, a sequência de apresentação, o formato utilizado, o tempo dedicado à pesquisa, os termos empregados e a abrangência do estudo.

Pode-se considerar como limitações da pesquisa o possível receio de se exporem ou de serem identificados, o que pode ter influenciado o grau de sinceridade nas respostas.

4 CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO SCHORR

Fundada em 1991 em Santa Clara do Sul, por um rapaz de apenas dezenove anos, com grandes sonhos e objetivos, a empresa Construschorr contava, inicialmente, com produção de dois tipos de pré-moldados, sendo eles vigotas residenciais e postes para cerca. A sistemática de produção era simples e totalmente artesanal, com apenas tacho, enxada e serra para cortar ferro, conforme ilustrações abaixo. O tacho era utilizado para bater a massa e deixá-la no ponto ideal para a fabricação. Essas ferramentas de trabalho eram as mais “tecnológicas” na época.

Imagem 1 - Ferramentas de trabalho



Fonte: Konmaq Peças e Equipamentos (2025).

Trabalhando com apenas três pessoas, sendo elas Sérgio Schorr (proprietário), Bertoldo Schorr (avô do proprietário) e Carlos Adelino Persch (tio do proprietário), a empresa se estabelecia e se formava. O fundador da organização produzia, comprava a matéria prima, saía para vender, emitia as notas fiscais à punho, fazia as entregas e cobranças.

Em 1992 a empresa mudou-se para o bairro Floresta, em Lajeado/RS, na qual servia como comércio e moradia para a família de Sérgio Schorr. Com a construção desse local, conforme as Imagens 2 e 3, o proprietário decidiu oferecer outros materiais, como tijolos, ferro, areia, brita, cimento e acabamentos, e também investiu na produção manual de piso vazado, utilizado em chiqueiros. À medida que a empresa tornava-se conhecida, a procura aumentava e fez com que houvesse mais contratações de funcionários

Imagem 2 - Fachada da primeira empresa do Grupo Schorr



Fonte: Arquivo do Grupo Schorr (1992).

Imagem 3 - Vista aérea da primeira empresa do Grupo Schorr

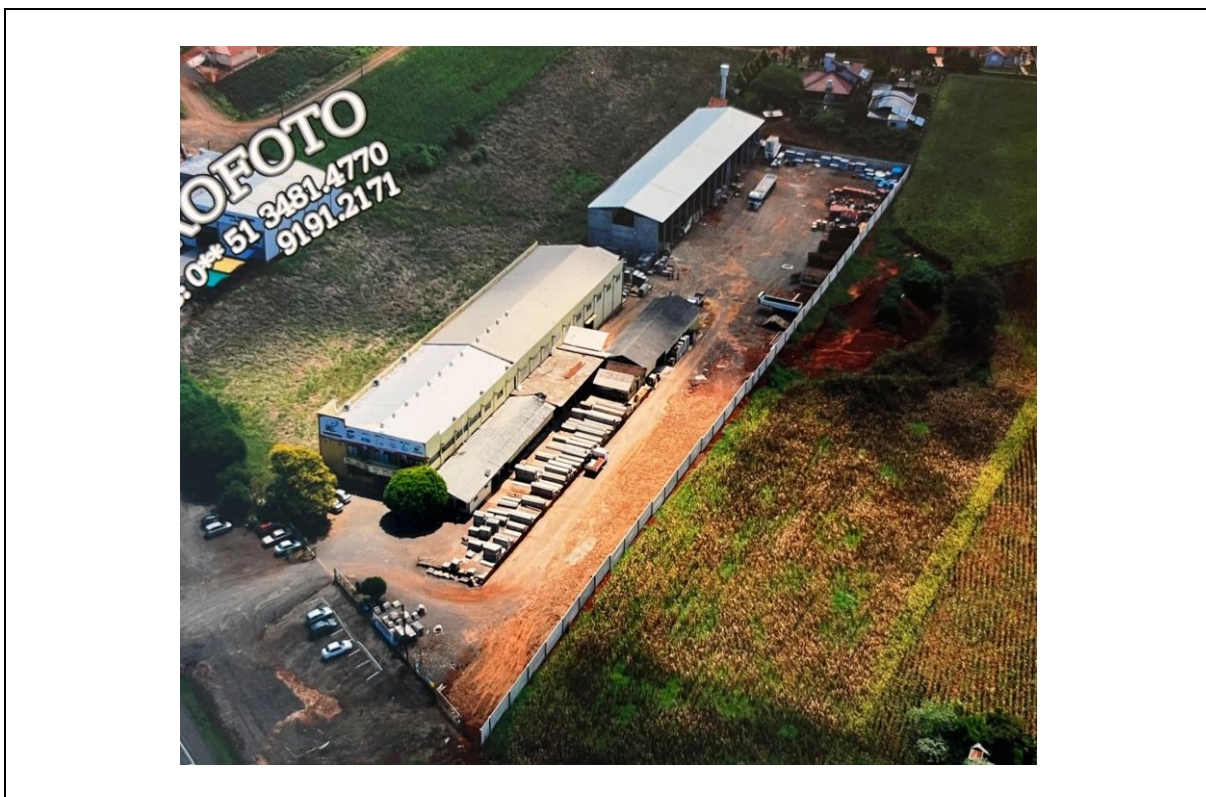


Fonte: Arquivo do Grupo Schorr (1992).

No ano 2000, com a necessidade de mais pessoas para realizar as tarefas diárias, a Maria de Fátima, esposa de Sérgio e também sócia da empresa, desligou-se do ofício de professora e ingressou no quadro funcional da empresa. Assim que iniciou sua participação na equipe, foi responsável pelo atendimento aos clientes, emissão de notas fiscais e fazer cobranças. Além disso, fazia almoço para os funcionários,

No ano de 2007, no mesmo terreno, o casal proprietário ampliou a empresa, conforme Imagens 4 e 5, possibilitando a oferta de mais variedade de materiais, como metais, louças, mesa, cama, banho, tubos e conexões, abrindo portas para levar o nome da empresa para todo o Vale do Taquari e Vale do Rio Pardo/RS. Da mesma forma que esse espaço possibilitou novos materiais serem introduzidos, também criou-se a definição de cada setor, na qual cada pessoa era responsável por sua área.

Imagem 4 - Vista aérea da ampliação da primeira empresa do Grupo Schorr



Fonte: Arquivo do Grupo Schorr (2011).

Imagem 5 - Vista da fachada, após a ampliação da primeira empresa do Grupo Schorr



Fonte: Arquivo do Grupo Schorr (2024).

Nesta ocasião houve a inclusão do crediário, logística, recursos humanos, comercial, compras, financeiro, expedição e produção, com pessoas responsáveis e designadas para cada setor, possibilitando maior organização dos processos.

Em 2010 ingressou na equipe, a filha mais velha dos proprietários, inicialmente no setor de vendas. Passados três anos, ela abriu seu escritório de arquitetura e construção na empresa. Formada em Arquitetura e Urbanismo e pós-graduada em Patologia do Concreto, contribuiu na implantação de novas tendências, projetos e ideias de produtos para a loja, por meio de feiras e eventos.

Em 2014, Sérgio decidiu mudar a produção de pisos vazados para Cruzeiro do Sul/RS, em um espaço de 38.000m², e pavilhões de 3.000m², inaugurando a Indústria Schorr e CIA LTDA, apresentada por meio da Imagem 6.

Imagem 6 - Vista da Indústria Schorr e CIA LTDA



Fonte: Arquivo do Grupo Schorr (2023).

Por conta dessa unidade, a empresa adquiriu duas máquinas europeias, uma alemã e outra italiana. Com a tecnologia europeia, necessita-se um controlador da máquina, duas pessoas para a operação, uma pessoa na revisão do produto final e outra para a paletização.

Da mesma forma que a produção foi implantada em Cruzeiro do Sul/RS, a logística voltada exclusivamente para a entrega de pisos vazados também migrou para o mesmo local, visto que naquela época já eram transportados para todo o Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Minas Gerais, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Paraguai. Por conta disso, a empresa investiu-se em uma frota adequada, capaz de transportar o produto que é volumoso e pesado.

Imagem 7 - Frota de caminhões da Indústria Schorr e CIA LTDA



Fonte: Arquivo do Grupo Schorr (2023).

Em 2020 os proprietários sentiram a necessidade de abrir mais uma unidade de material de construção. Com pesquisas e avaliações, estabeleceu-se uma filial em Estrela/RS, no bairro Oriental. A filha arquiteta, ficou a frente da administração das lojas, enquanto Sérgio e a esposa se voltavam para a gestão da indústria.

Imagem 8 - Fachada da unidade em Estrela/RS



Fonte: Arquivo do Grupo Schorr (2024).

Ainda em 2020, com o crescimento do agronegócio e da suinocultura, Sérgio e Maria de Fátima (esposa) perceberam a oportunidade de abrir uma filial na Schorr e CIA, visto que naquele ano a empresa já era referência na América Latina na produção de pisos vazados e bem-estar animal. Dessa forma, com muitas vendas localizadas na região sul-mato-grossense, construiu-se a segunda unidade fabril, agora em Dourados/MS.

Imagem 9 - Vista aérea da segunda indústria, em Dourados/-MS



Fonte: Arquivo do Grupo Schorr (2024).

Imagem 10 - Vista da fachada da segunda indústria, em Dourados/-MS



Fonte: Arquivo do Grupo Schorr (2024).

Em 2019, Gabriela, filha mais nova do casal proprietário, também ingressou para a equipe, na qual iniciou sua jornada nas lojas, passando por todos os setores, dentre eles o de vendas, ficando a maior parte do tempo. Em 2023, Sérgio decidiu transferir Gabriela para a indústria, na parte administrativa, para ter cada vez mais sua família envolvida nos negócios e cada um responsável por um segmento. Atualmente

Gabriela é responsável por todo o setor Financeiro do Grupo Schorr.

A família Schorr sempre teve valores e ideais muito definidos, como a qualidade nos produtos vendidos, atendimento personalizado e humanizado, honestidade e transparência com os clientes e proximidade com os funcionários. Por esse motivo, o Grupo Schorr nunca teve índice elevado de rotatividade, e funcionários com 20 anos de atuação na empresa.

Os valores do Grupo Schorr são: Comprometimento; Honestidade; Excelência; Respeito; e Responsabilidade.

A visão do Grupo Schorr é: Ser a empresa referência no mercado onde atua, valorizando as pessoas, buscando a excelência e a satisfação de seus clientes em qualquer ocasião.

A missão do Grupo Schorr é: Produzir e construir estruturas pré-moldadas de alta qualidade, realizando os sonhos de nossos clientes.

A partir da apresentação do Grupo Schorr, é possível perceber seu crescimento e, seguramente, a necessidade de constante aperfeiçoamento da gestão, para manter-se competitiva por meio de colaboradores motivados e engajados, razão deste estudo.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta e analisa os dados obtidos a partir da aplicação de xxx questionários, com o objetivo de identificar a percepção dos funcionários quanto ao clima organizacional do Grupo Schorr.

A análise tem início com a apresentação da distribuição dos percentuais de concordância (Quadro 1) atribuídos a cada uma das questões objetivas do instrumento de pesquisa.

Quadro 1 - Percentual de concordância por questão

Questão	Percentual de concordância			
	1	2	3	4
1. Gosto do trabalho que executo?	0,00%	8,21%	43,84%	47,95%
2. Gostaria de trabalhar em outro departamento ou função futuramente no Grupo Schorr?	25,00%	15,28%	16,67%	43,05%
3. Sinto orgulho do que faço aqui?	0,00%	1,38%	41,09%	57,53%
4. Tenho vontade de trabalhar?	0,00%	5,48%	39,73%	54,79%
5. Penso em trabalhar aqui por muito tempo?	4,11%	9,60%	36,98%	49,31%
6. Sinto-me motivado em dar o meu melhor?	0,00%	8,22%	50,68%	41,10%
7. Acredito nas oportunidades que tenho de crescer na empresa?	5,48%	13,70%	27,40%	53,42%
8. Sinto-me satisfeito em relação ao volume de trabalho que realizo?	4,11%	9,59%	26,02%	60,27%
9. Os benefícios me satisfazem?	13,70%	23,29%	12,33%	50,68%
10. Gostaria que a empresa proporcionasse mais oportunidades de treinamentos?	2,75%	12,33%	31,50%	53,42%
11. Sinto que sou reconhecido financeiramente pelo meu trabalho?	12,33%	26,03%	19,18%	42,46%
12. A empresa e o meu gestor deixam claro o que pretendem de mim?	5,48%	21,92%	21,92%	50,68%

(Continua...)

(Conclusão)

Questão	Percentual de concordância			
	1	2	3	4
13. Quando tenho dúvidas, sei a quem perguntar e receber respostas claras?	8,22%	24,66%	21,92%	45,20%
14. Sinto que minhas críticas, opiniões e contribuições são bem recebidas pela empresa?	10,96%	30,14%	9,59%	49,31%
15. Meu gestor me diz se meu trabalho está dentro do esperado?	13,70%	17,81%	15,07%	53,42%
16. Conheço as metas e objetivos do setor e da empresa?	2,74%	8,22%	26,03%	63,01%
17. Estou sempre informado sobre assuntos importantes e mudanças na empresa?	13,70%	35,62%	13,70%	36,98%
18. Sinto-me bem em relação ao meu local de trabalho (temperatura, espaço, mobília, higiene, banheiros, refeitório, entre outros)?	8,22%	32,88%	12,33%	46,57%

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2024).

Nota: Valores variando entre 1 e 4, sendo: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo parcialmente; 3 - Concordo parcialmente; e 4 - Concordo totalmente.

Com base no Quadro 1, a primeira questão buscou identificar se o funcionário tem apreço pelo trabalho que executa. Observou-se que 91,79% (soma dos que concordaram com a questão) dos colaboradores afirmam gostar da função que desempenham na empresa.

Para Chiavenato (2014,) quando o colaborador demonstra interesse, afeição e admiração pelo trabalho que realiza, impulsionado por fatores como motivação, reconhecimento e relações interpessoais, há um impacto direto sobre a produtividade, o rendimento e a qualidade. Isso evidencia a presença de uma estrutura organizacional favorável, na qual o trabalho deixa de ser percebido como um ardo e passa a ser compreendido como conquista e realização pessoal.

A segunda questão teve como objetivo compreender se os funcionários desejam atuar em outro setor, independentemente de envolver um cargo de liderança. Os dados revelaram que 43,05% dos respondentes manifestam interesse na mudança, enquanto 25,00% não demonstram essa intenção.

De acordo com Chiavenato (2014), o desejo de atuar em novos setores reflete o interesse pelo crescimento profissionalmente. Essa mobilidade interna pode ocorrer por meio de promoções, transferências ou mudanças horizontais, representando uma oportunidade tanto para o desenvolvimento dos funcionários quanto para o fortalecimento da empresa.

A terceira questão teve como objetivo analisar se os funcionários sentem orgulho do trabalho que realizam. Os resultados indicaram que 98,62% dos respondentes do Grupo Schorr afirmam ter orgulho de suas funções.

Para Silva (2023), o sentimento de orgulho gera engajamento e impacta positivamente na produtividade, influenciando o desempenho da equipe e contribuindo para o crescimento organizacional. Chiavenato (2014, p. 112) reforça que "Quando o funcionário sente que o seu trabalho é reconhecido e valorizado, ele desenvolve uma motivação intrínseca que o faz querer ir ao trabalho todos os dias."

A quarta questão investigou o quanto os funcionários sentem vontade de ir trabalhar. A empresa obteve um índice de 94,52% de respostas positivas. De acordo com Seligman (2016), essa disposição para trabalhar está relacionada ao sentimento de que as habilidades e experiências dos funcionários estão sendo valorizadas, o que gera senso de propósito e realização pessoal.

A quinta questão examinou o desejo de permanência dos funcionários na empresa. Identificou-se que 86,29% (soma dos que concordaram com a questão) demonstram intenção de permanecer na empresa por um longo período, enquanto 13,71% não compartilham desse objetivo. Para Lacombe (2020), um ambiente organizacional positivo favorece a retenção de talentos, além de estimular o engajamento e o comprometimento dos trabalhadores.

A sexta questão tratou da motivação para o desempenho das atividades. Os dados revelam que 91,78% dos respondentes afirmaram estar motivados a dar o seu melhor no trabalho. De acordo com Armond (2017), a motivação, quando associada à percepção de justiça organizacional, exerce influência diretamente no desempenho dos indivíduos no ambiente corporativo.

A sétima questão analisou a percepção dos funcionários sobre as oportunidades de crescimento dentro da organização. Verificou-se que 80,82% (soma dos que concordaram com a questão) dos respondentes acreditam que há possibilidades de progressão profissional.

Um estudo publicado na Revista de *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad* (2017) aponta que a percepção de oportunidades de desenvolvimento fortalece o senso de pertencimento e o comprometimento organizacional. Freitas (2019, p. 72) complementa que "[...] a percepção de crescimento profissional está diretamente ligada às oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento oferecidas pela organização".

A oitava questão abordou a percepção dos colaboradores quanto ao volume de trabalho. Os resultados indicam que 86,29% consideram a carga de trabalho adequada, enquanto os demais demonstraram algum grau de insatisfação. Conforme Silva (2020, p. 45), "o excesso de tarefas pode levar à sobrecarga do funcionário, comprometendo sua produtividade e bem-estar".

A nona questão avaliou o grau de satisfação em relação aos benefícios oferecidos pela empresa. Observou-se que 63,01% dos respondentes declaram-se satisfeitos, enquanto 36,99% indicaram algum grau de insatisfação.

Chiavenato (2020, p. 143) ressalta que "Os benefícios tradicionais, como vale-alimentação e plano de saúde, são considerados fatores higiênicos, pois evitam insatisfação, mas não necessariamente motivam os colaboradores". Por sua vez, Milkovich e Boudreau (2021) destacam que benefícios personalizados contribuem para a redução do turnover e o aumento da atratividade da organização perante talentos do mercado.

A décima questão tratou do interesse por treinamentos. Os resultados indicam que 84,92% dos respondentes desejam participar de cursos promovidos pela empresa com o objetivo de se desenvolver profissionalmente. Segundo a Gallup (2022), 87% dos funcionários se sentem desconectados do trabalho quando não recebem oportunidades de desenvolvimento. Em contrapartida, organizações que investem em programas de capacitação eficazes podem registrar aumento de até 24% na produtividade.

A questão onze abordou a percepção dos funcionários em relação à valorização financeira. Para 61,64% dos respondentes, a remuneração recebida é satisfatória, enquanto 38,36% demonstraram insatisfação. Para Porter e Kramer (2019, p. 112), "a satisfação salarial está intimamente ligada à percepção de valorização e justiça organizacional, sendo um preditor significativo de retenção de talentos". Carreras (2020) reforça que a discrepância percebida entre o salário oferecido e os valores praticados no mercado pode gerar desmotivação e queda no desempenho, mesmo quando a empresa oferece benefícios atrativos.

A questão doze investigou a clareza na comunicação entre líderes e colaboradores, especificamente no que diz respeito às expectativas. Os dados apontam que 72,60% dos respondentes compreendem o que se espera deles, enquanto 27,40% não compartilham dessa percepção. Chiavenato (2020, p. 147) salienta que "o alinhamento de expectativas entre organização e colaboradores é

fundamental para reduzir conflitos e aumentar o engajamento, devendo ser trabalhado desde o processo de "onboarding". Tremblay e Cloutier (2023) acrescentam que líderes que praticam escuta ativa e linguagem acessível promovem maior confiança e alinhamento.

A questão treze tem como foco a comunicação interna. Indagou-se se os funcionários sabiam a quem recorrer em caso de dúvidas e se recebiam respostas claras. A pesquisa revelou que 67,12% dos respondentes consideram que suas dúvidas são sanadas de forma clara, enquanto 32,88% discordam dessa afirmação.

Robbins e Judge (2019, p. 203) afirmam que "A eficiência de uma organização depende da coordenação entre seus setores, e isso só é possível com canais de comunicação bem definidos e alinhados à cultura corporativa." Chiavenato (2020) complementa ao destacar que lideranças acessíveis fortalecem a confiança e reduzem inseguranças no ambiente de trabalho.

A questão quatorze tratou da liberdade de expressão. Apenas 58,90% dos respondentes afirmaram sentir-se ouvidos pela liderança, enquanto 41,10% não compartilham dessa percepção.

De acordo com a *Harvard Business Review* (2017), equipes com alta segurança psicológica, ou seja, ambientes nos quais os colaboradores não têm medo de retaliação, apresentam desempenho até 50% superior. A Gallup (2022, p. 15) reforça que "colaboradores que se sentem à vontade para fazer perguntas são 3,5 vezes mais engajados e menos propensos ao burnout".

A questão quinze abordou a cultura de feedback na empresa. Apenas 53,42% dos respondentes consideram que recebem retorno sobre seu desempenho, enquanto 13,70% discordam totalmente da existência dessa prática.

Conforme destaca Mattana (2023), o feedback é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento profissional, mas ainda é negligenciada em muitas organizações, o que dificulta o crescimento dos colaboradores e compromete o aprimoramento contínuo.

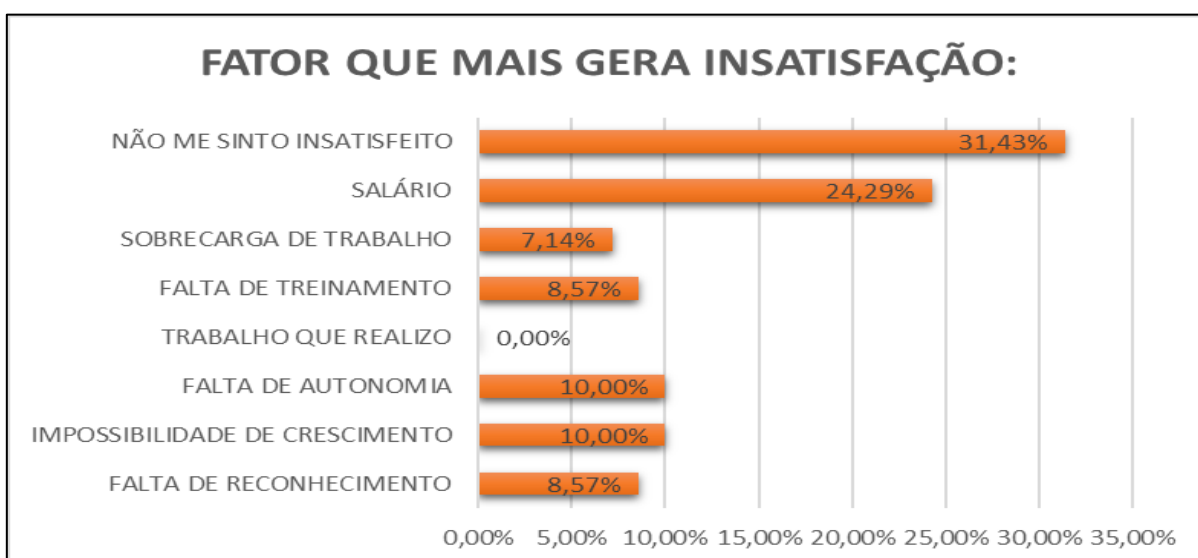
A questão dezesseis buscou compreender se os funcionários conhecem as metas e objetivos de seus respectivos setores. Os dados indicam que 63,01% reconhecem os propósitos da área em que atuam, enquanto 2,74% afirmam desconhecê-los completamente. Segundo Mereo (2024), o alinhamento de metas setoriais e a missão institucional promove sinergia, fortalece a comunicação interna e impulsiona os resultados organizacionais.

A questão dezessete investigou se as mudanças e informações relevantes são comunicadas de forma clara. Os dados revelam que apenas 50,68% dos respondentes concordaram com essa afirmação, enquanto 49,32% demonstraram insatisfação com esse aspecto. Kotter (2022) ressalta que o sucesso das mudanças organizacionais está diretamente relacionado à qualidade da comunicação. Gomes (2014) complementa que a falta de clareza nesse processo pode gerar resistência por parte dos colaboradores e comprometer a eficácia da implementação das mudanças propostas.

Por fim, a questão dezoito avaliou a percepção dos funcionários em relação ao ambiente físico de trabalho, incluindo aspectos como temperatura, espaço, higiene, mobiliário, refeitório, entre outros. Os dados indicam que 58,90% dos respondentes estão satisfeitos, enquanto 41,10% manifestaram algum grau de insatisfação. Ressalta-se que os resultados abrangem diferentes unidades (matriz e filiais), o que pode explicar variações na percepção dos funcionários. Martinez (2018) destaca que o ambiente físico influencia diretamente a produtividade e o bem-estar, enfatizando que fatores como iluminação, ventilação e layout impactam significativamente o desempenho dos profissionais.

Para compreender os principais fatores que afetam a satisfação dos colaboradores no Grupo Schorr, foi aplicada uma pergunta direta: “O fator que mais gera insatisfação no meu trabalho é”. O Gráfico 1, a seguir, apresenta as respostas obtidas, permitindo identificar os aspectos mais sensíveis no clima organizacional, segundo a percepção dos funcionários.

Gráfico 1 - Fator que mais gera insatisfação no trabalho



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2025).

A insatisfação no ambiente de trabalho é um fenômeno multifatorial. Com base nas respostas obtidas pela pesquisa aplicada no Grupo Schorr, a questão salarial permanece como um dos principais elementos que afetam negativamente o engajamento, a motivação e o desempenho organizacional. Embora os estudos clássicos ainda ofereçam fundamentos importantes, pesquisas contemporâneas trazem novos olhares sobre a influência da remuneração na percepção de justiça e no bem-estar dos trabalhadores.

De acordo com Gil (2019), a remuneração continua sendo um dos principais fatores de atração e retenção de talentos nas organizações. O autor ressalta que, em tempos de alta competitividade, os profissionais tendem a comparar constantemente seu salário com o de colegas e com as médias de mercado, o que influencia diretamente sua satisfação no trabalho.

Siqueira e Gomide Júnior (2014) destacam que a satisfação com a remuneração está relacionada não apenas ao valor recebido, mas à percepção de equidade, tanto interna quanto externa. A teoria da equidade, revisitada em seus estudos, indica que os trabalhadores avaliam se o que recebem é justo em relação ao esforço que despendem e ao que observam em seus pares. Quando essa equidade é rompida, surgem sentimentos de frustração e desmotivação.

Além disso, Bendassolli (2017) argumenta que o valor simbólico do salário deve ser considerado. Para muitos trabalhadores, a remuneração representa mais do que poder de compra, ela é entendida como um reflexo do reconhecimento profissional, da valorização do trabalho e da identidade ocupacional. A ausência desse reconhecimento pode gerar não apenas insatisfação, mas também problemas emocionais e de saúde mental, como a síndrome de burnout.

Medeiros *et al.* (2020), em um estudo sobre satisfação no trabalho em ambientes organizacionais brasileiros, observaram que baixos níveis de satisfação salarial estão fortemente correlacionados com intenção de turnover (desejo de deixar a organização), baixo comprometimento organizacional e queda na produtividade. Os autores defendem que estratégias de remuneração variável e planos de carreira transparentes podem mitigar esses efeitos negativos.

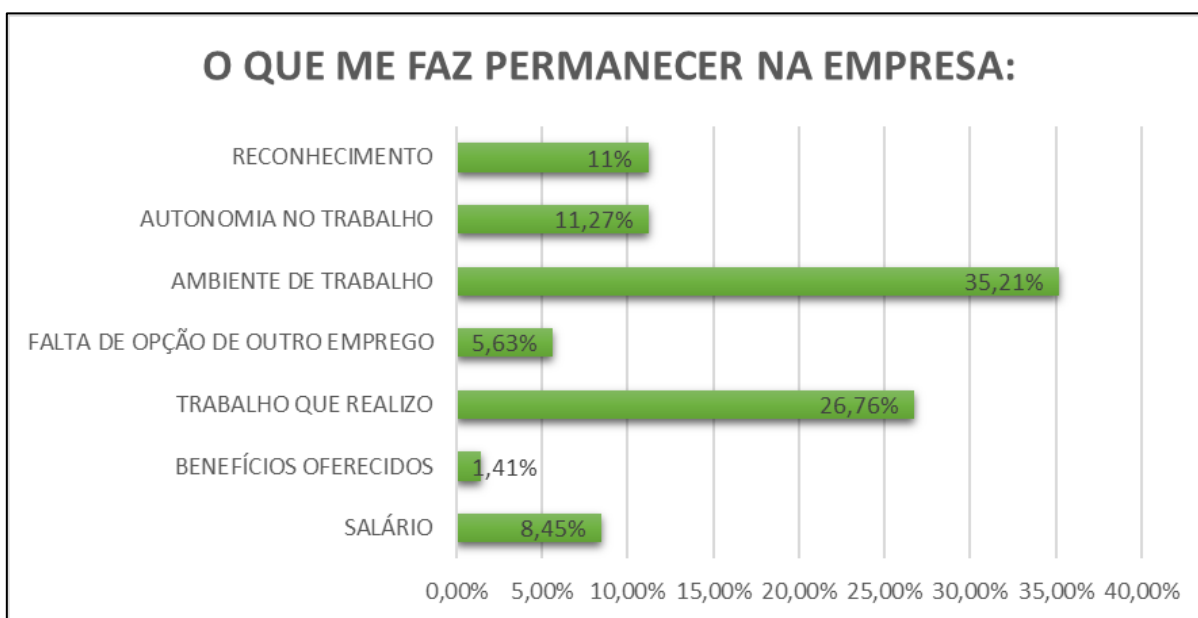
Autores como Dutra (2016) reforçam a importância da remuneração como parte de um sistema de gestão por competências. Segundo o autor, a insatisfação salarial é ainda mais acentuada quando não há clareza nos critérios de progressão e recompensa, o que leva os profissionais a perceberem a remuneração como arbitrária

ou injusta.

Dessa forma, a literatura contemporânea evidencia que, embora o salário não seja o único determinante da satisfação no trabalho, sua relevância permanece central. O desafio das organizações modernas é equilibrar políticas salariais justas com outros fatores motivacionais, promovendo ambientes de trabalho que aliem valorização financeira, reconhecimento simbólico e desenvolvimento profissional.

Apesar da remuneração ter sido o fator com maior destaque entre os itens de insatisfação, foi possível observar também aspectos positivos na percepção dos funcionários, especialmente no que diz respeito à gestão da empresa, que apareceu com 31,43% de menções que “não se sentem insatisfeitos”. Esse cenário reflete o compromisso do Grupo Schorr com o bem-estar e o desenvolvimento de seus colaboradores, o que contribui diretamente para o aumento da produtividade e o fortalecimento da cultura organizacional. Com o objetivo de identificar os principais motivos que influenciam a permanência dos colaboradores na empresa, a pesquisa incluiu a seguinte questão objetiva de múltipla escolha: O que me faz permanecer na empresa.

Gráfico 2 - O que me faz permanecer na empresa



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2025).

A pesquisa de clima organizacional aplicada no Grupo Schorr revelou dados bastante positivos sobre a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho e às funções que desempenham. Entre os diversos aspectos avaliados, dois se destacaram como os principais fatores de satisfação: o ambiente de trabalho e o

conteúdo das atividades realizadas.

Os funcionários demonstraram alto nível de satisfação com o ambiente de trabalho, evidenciando que se sentem acolhidos, respeitados e à vontade para exercer suas funções. O bom relacionamento entre colegas, a colaboração entre equipes e o respeito mútuo foram pontos frequentemente mencionados como diferenciais positivos da empresa, representando 26,76% das respostas.

Além disso, a satisfação com o próprio trabalho, ou seja, com as tarefas desempenhadas diariamente, mostrou-se um fator essencial, sendo apontado por 35,21% dos participantes. Os resultados indicam que os profissionais se sentem úteis, reconhecidos e engajados com suas atividades, o que fortalece a motivação, o comprometimento e o senso de propósito dentro da organização.

Esses dados refletem o investimento contínuo do Grupo Schorr em promover um ambiente organizacional saudável, que valoriza tanto as relações humanas quanto o significado do trabalho. A empresa entende que um clima positivo é fundamental para o desempenho, a retenção de talentos e o crescimento sustentável do negócio.

A seguir, apresentam-se os resultados organizados por unidade, acompanhados da análise dos principais pontos fortes e aspectos a serem aprimorados em cada uma.

Quadro 2 - Síntese dos resultado por unidade do Grupo Schorr

Questão	Percentual de concordância			
	1	2	3	4
1. Gosto do trabalho que executo?				
	1	2	3	4
LOJA ESTRELA	0,00%	11,11%	55,56%	33,33%
LOJA LAJEADO	0,00%	8,00%	48,00%	44,00%
INDÚSTRIA CRUZEIRO/RS	0,00%	9,52%	47,62%	42,86%
INDÚSTRIA DOURADOS/MS	0,00%	5,56%	44,44%	50,00%
2. Gostaria de trabalhar em outro departamento ou função futuramente no Grupo Schorr?				
	1	2	3	4
LOJA ESTRELA	22,22%	0,00%	55,56%	22,22%
LOJA LAJEADO	36,00%	20,00%	40,00%	4,00%
INDÚSTRIA CRUZEIRO/RS	33,33%	28,57%	33,33%	4,76%
INDÚSTRIA DOURADOS/MS	5,56%	0,00%	50,00%	44,44%

(Continua...)

(Continuação)

Questão	Percentual de concordância			
3. Sinto orgulho do que faço aqui?				
	1	2	3	4
LOJA ESTRELA	0,00%	0,00%	55,56%	44,44%
LOJA LAJEADO	0,00%	4,00%	48,00%	48,00%
INDÚSTRIA CRUZEIRO/RS	0,00%	0,00%	66,67%	33,33%
INDÚSTRIA DOURADOS/MS	0,00%	0,00%	61,11%	38,89%
4. Tenho vontade de trabalhar?				
	1	2	3	4
LOJA ESTRELA	0,00%	11,11%	55,56%	33,33%
LOJA LAJEADO	0,00%	8,00%	44,00%	48,00%
INDÚSTRIA CRUZEIRO/RS	0,00%	0,00%	66,67%	33,33%
INDÚSTRIA DOURADOS/MS	5,56%	0,00%	55,56%	38,89%
5. Penso em trabalhar aqui por muito tempo?				
	1	2	3	4
LOJA ESTRELA	22,22%	11,00%	55,56%	11,11%
LOJA LAJEADO	4,00%	8,00%	52,00%	36,00%
INDÚSTRIA CRUZEIRO/RS	0,00%	9,52%	57,14%	33,33%
INDÚSTRIA DOURADOS/MS	0,00%	11,11%	33,33%	55,56%
6. Sinto-me motivado em dar o meu melhor?				
	1	2	3	4
LOJA ESTRELA	0,00%	11,11%	66,67%	22,22%
LOJA LAJEADO	0,00%	12,00%	32,00%	56,00%
INDÚSTRIA CRUZEIRO/RS	0,00%	9,52%	42,86%	47,62%
INDÚSTRIA DOURADOS/MS	0,00%	0,00%	38,89%	61,11%
7. Acredito nas oportunidades que tenho de crescer na empresa?				
	1	2	3	4
LOJA ESTRELA	0,00%	22,22%	55,56%	22,22%
LOJA LAJEADO	4,00%	20,00%	40,00%	36,00%
INDÚSTRIA CRUZEIRO/RS	9,52%	14,29%	66,67%	9,52%
INDÚSTRIA DOURADOS/MS	5,56%	0,00%	55,56%	38,89%
8. Sinto-me satisfeito em relação ao volume de trabalho que realizo?				
	1	2	3	4
LOJA ESTRELA	0,00%	11,11%	66,67%	22,22%
LOJA LAJEADO	12,00%	4,00%	60,00%	24,00%
INDÚSTRIA CRUZEIRO/RS	0,00%	14,29%	57,14%	28,57%
INDÚSTRIA DOURADOS/MS	0,00%	11,11%	61,11%	27,78%

(Continua...)

(Continuação)

Questão	Percentual de concordância			
9. Os benefícios me satisfazem?				
	1	2	3	4
LOJA ESTRELA	22,22%	22,22%	44,44%	11,11%
LOJA LAJEADO	8,00%	20,00%	56,00%	16,00%
INDÚSTRIA CRUZEIRO/RS	14,29%	28,57%	47,62%	9,52%
INDÚSTRIA DOURADOS/MS	16,67%	22,22%	50,00%	11,11%
10. Gostaria que a empresa proporcionasse mais oportunidades de treinamentos?				
	1	2	3	4
LOJA ESTRELA	0,00%	11,11%	55,56%	33,33%
LOJA LAJEADO	0,00%	20,00%	52,00%	28,00%
INDÚSTRIA CRUZEIRO/RS	9,52%	14,29%	52,38%	23,81%
INDÚSTRIA DOURADOS/MS	0,00%	0,00%	55,56%	44,44%
11. Sinto que sou reconhecido financeiramente pelo meu trabalho?				
	1	2	3	4
LOJA ESTRELA	0,00%	33,33%	55,56%	11,11%
LOJA LAJEADO	16,00%	16,00%	44,00%	24,00%
INDÚSTRIA CRUZEIRO/RS	14,29%	47,62%	19,05%	19,05%
INDÚSTRIA DOURADOS/MS	11,11%	11,11%	61,11%	16,67%
12. A empresa e o meu gestor deixam claro o que pretendem de mim?				
	1	2	3	4
LOJA ESTRELA	0,00%	11,11%	55,56%	33,33%
LOJA LAJEADO	8,00%	28,00%	44,00%	20,00%
INDÚSTRIA CRUZEIRO/RS	4,76%	23,81%	47,62%	23,81%
INDÚSTRIA DOURADOS/MS	5,56%	16,67%	61,11%	16,67%
13. Quando tenho dúvidas, sei a quem perguntar e receber respostas claras?				
	1	2	3	4
LOJA ESTRELA	0,00%	33,33%	33,33%	33,33%
LOJA LAJEADO	8,00%	44,00%	24,00%	24,00%
INDÚSTRIA CRUZEIRO/RS	14,29%	14,29%	61,90%	9,52%
INDÚSTRIA DOURADOS/MS	5,56%	5,56%	61,11%	27,78%
14. Sinto que minhas críticas, opiniões e contribuições são bem recebidas pela empresa?				
	1	2	3	4
LOJA ESTRELA	0,00%	33,33%	55,56%	11,11%
LOJA LAJEADO	20,00%	20,00%	56,00%	4,00%
INDÚSTRIA CRUZEIRO/RS	9,52%	38,10%	38,10%	14,29%
INDÚSTRIA DOURADOS/MS	5,56%	33,33%	50,00%	11,11%

(Continua...)

(Conclusão)

Questão	Percentual de concordância			
15. Meu gestor me diz se meu trabalho está dentro do esperado?				
	1	2	3	4
LOJA ESTRELA	11,11%	11,11%	55,56%	22,22%
LOJA LAJEADO	16,00%	20,00%	52,00%	12,00%
INDÚSTRIA CRUZEIRO/RS	19,05%	19,05%	38,10%	23,81%
INDÚSTRIA DOURADOS/MS	5,56%	16,67%	72,22%	5,56%
16. Conheço as metas e objetivos do setor e da empresa?				
	1	2	3	4
LOJA ESTRELA	0,00%	11,11%	66,67%	22,22%
LOJA LAJEADO	4,00%	8,00%	60,00%	28,00%
INDÚSTRIA CRUZEIRO/RS	4,76%	14,29%	57,14%	23,81%
INDÚSTRIA DOURADOS/MS	0,00%	0,00%	72,22%	27,78%
17. Estou sempre informado sobre assuntos importantes e mudanças na empresa?				
	1	2	3	4
LOJA ESTRELA	11,11%	22,22%	55,56%	11,11%
LOJA LAJEADO	8,00%	44,00%	36,00%	12,00%
INDÚSTRIA CRUZEIRO/RS	19,05%	47,62%	23,81%	9,52%
INDÚSTRIA DOURADOS/MS	16,67%	16,67%	44,44%	22,22%
18. Sinto-me bem em relação ao meu local de trabalho (temperatura, espaço, mobília, higiene, banheiros, refeitório, entre outros)?				
	1	2	3	4
LOJA ESTRELA	11,11%	22,22%	55,56%	11,11%
LOJA LAJEADO	8,00%	44,00%	36,00%	12,00%
INDÚSTRIA CRUZEIRO/RS	0,00%	23,81%	66,67%	9,52%
INDÚSTRIA DOURADOS/MS	16,67%	22,22%	44,44%	16,67%

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2025).

Nota: Valores variando entre 1 e 4, sendo: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo parcialmente; 3 - Concordo parcialmente; e 4 - Concordo totalmente.

A análise das respostas obtidas nas Lojas de Estrela e de Lajeado, e das Indústrias de Cruzeiro do Sul e Dourados, revela importantes contrastes entre as percepções dos colaboradores, refletidos nos percentuais de concordância total com as 18 afirmativas. O levantamento permite identificar diferentes níveis de motivação, engajamento, clareza na comunicação e expectativas de desenvolvimento dentro do Grupo Schorr.

A Indústria de Dourados destaca-se positivamente em diversos aspectos centrais da experiência do colaborador. Apresenta os maiores índices de motivação

para dar o melhor de si (61,11%), além de liderar em satisfação com o trabalho (50%) e desejo de permanência na empresa (55,56%). Também registra o maior percentual de colaboradores interessados em trabalhar em outros departamentos do grupo (44,44%), o que pode ser interpretado como uma visão positiva quanto às oportunidades internas. O engajamento com treinamentos (44,44%) e a clareza sobre metas e objetivos (27,78%) reforçam a imagem de uma unidade madura em termos de desenvolvimento organizacional. Por outro lado, Dourados ainda apresenta fragilidades perceptíveis: apenas 16,67% dos colaboradores sentem-se reconhecidos financeiramente, e o índice de bem-estar no ambiente de trabalho permanece baixo (16,67%). A receptividade às críticas também é limitada, com apenas 11,11% avaliando positivamente este item, sugerindo que ainda há espaço para avanços na cultura de escuta ativa e valorização do colaborador.

A Loja de Lajeado evidencia pontos fortes principalmente relacionados à motivação e ao orgulho. Com 56,00% dos colaboradores afirmando estarem motivados a dar o seu melhor e 48% relatando orgulho do que realizam na empresa, nota-se um comprometimento sólido com as atividades desempenhadas. A vontade de trabalhar também é significativa, com 48,00% de concordância total, e 44,00% afirmam sentir-se satisfeitos com o trabalho que realizam. No entanto, os pontos críticos da unidade estão ligados à comunicação interna e à escuta ativa: apenas 4,00% dos colaboradores sentem que suas opiniões e críticas são bem recebidas, e 12,00% se consideram bem informados sobre assuntos importantes e mudanças na empresa. A percepção sobre oportunidades de crescimento (36,00%) é moderada, enquanto o reconhecimento financeiro ainda deixa a desejar (24,00%). Além disso, os índices de clareza quanto às expectativas dos gestores (20,00%) e o recebimento de feedback (12,00%) são baixos, indicando necessidade de investimentos em práticas de gestão mais transparentes e participativas.

A unidade da Indústria de Cruzeiro do Sul apresenta um cenário mais desafiador, com baixos índices de percepção positiva em áreas críticas, como reconhecimento financeiro (19,05%), escuta ativa (14,29%) e comunicação interna (apenas 9,52% sabem a quem recorrer em caso de dúvidas). Também possui um dos menores índices de intenção de permanência (33,33%) e o menor percentual de pessoas interessadas em mobilidade interna (4,76%). Tais indicadores podem refletir uma cultura organizacional menos engajadora, bem como fragilidades na liderança e na gestão de pessoas. Ainda assim, a unidade de Cruzeiro do Sul demonstra aspectos

positivos: 47,62% dos colaboradores sentem-se motivados a dar o seu melhor e, 33,33% afirmam ter orgulho do que é feito na loja. O volume de trabalho é relativamente bem avaliado (28,57%), e 23,81% reconhecem que recebem feedback de seus gestores. Apesar desses pontos, os dados apontam para a necessidade urgente de revisão nas estratégias de reconhecimento, comunicação e engajamento das equipes.

A loja de Estrela apresenta um cenário marcado por contrastes. Por um lado, destaca-se em aspectos como orgulho (44,44%) e a percepção de clareza sobre o que a empresa espera dos colaboradores (33,33%). Também demonstra desempenho razoável quanto à satisfação com o volume de trabalho e ao suporte para esclarecimento de dúvidas. Por outro lado, os dados revelam sérias fragilidades no que se refere à retenção de talentos: apenas 11,11% dos colaboradores pretendem permanecer na empresa a longo prazo, enquanto 22,22% discordam totalmente dessa afirmação. A motivação para entregar o melhor desempenho (22,22%) é uma das mais baixas entre todas as unidades analisadas, e a percepção de reconhecimento financeiro também é limitada (11,11%). A avaliação dos benefícios oferecidos preocupa: 22,22% discordam e outros 22,22% discordam totalmente da afirmativa de que estão satisfeitos com os benefícios. Além disso, 11,11% dos colaboradores afirmam não receber feedback de seus gestores e relatam sentir-se pouco ou nada reconhecidos. O clima no local de trabalho é outro ponto crítico, com apenas 11,11% indicando satisfação com esse aspecto.

De forma geral, conclui-se que a unidade industrial de Dourados apresenta os indicadores mais equilibrados e positivos, podendo servir como referência para a implementação de boas práticas nas demais unidades do grupo. Lajeado demonstra bom potencial de engajamento e sentimento de pertencimento, mas ainda precisa avançar em aspectos relacionados à comunicação e ao reconhecimento. A fábrica de Cruzeiro do Sul, por sua vez, enfrenta desafios significativos em diversas dimensões da experiência do colaborador, demandando um plano de ação estruturado para reverter os baixos índices. Já a loja de Estrela requer atenção prioritária, especialmente no que diz respeito à motivação, à retenção e à valorização de seus profissionais, sob o risco de aumento da rotatividade e comprometimento da produtividade.

Esse diagnóstico reforça a importância da análise contínua do clima organizacional, com foco em ações direcionadas conforme os desafios específicos de

cada unidade. A adoção de práticas de escuta ativa, reconhecimento efetivo e desenvolvimento interno pode contribuir significativamente para fortalecer a cultura do Grupo Schorr.

Concluídas a análise das questões objetivas, apresentam-se, a seguir, as respostas à questão dissertativa, categorizadas com base na técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). As oito categorias são: (1) Ambientação de novos colaboradores, (2) Bem-estar e qualidade de vida no ambiente corporativo, (3) Reconhecimento, benefícios e estrutura física, (4) Gestão de pessoas, feedback e desempenho, (5) Organização operacional e responsabilidade compartilhada, (6) Comunicação interna e troca de informações, (7) Liderança e autonomia, e Clima organizacional e relacionamento interpessoal.

- **Ambientação de novos colaboradores:** uma das sugestões mais recorrentes enfatiza a necessidade de reforçar os treinamentos iniciais destinados a novos funcionários, evidenciando uma lacuna no processo de ambientação. A ausência de um *onboarding* estruturado pode gerar dificuldades de adaptação, impactar a produtividade e criar insegurança no desempenho das tarefas.

Segundo Bauer e Erdogan (2015), processos formais de ambientação proporcionam maior clareza de papéis, eficácia no trabalho e fortalecimento do vínculo com a empresa (Erdogan, 2015).

- **Bem-estar e qualidade de vida no ambiente corporativo:** colaboradores manifestaram interesse na criação de espaços de lazer e convivência, como sala de jogos, clube ou quadra esportiva. Essa sugestão revela uma percepção de que o ambiente atual é excessivamente voltado à produtividade, sem espaços que favoreçam a descontração e o convívio social.

A demanda remete à teoria do bem-estar no trabalho, que valoriza os momentos de pausa e interação como estímulos à criatividade e à satisfação. Maslow (2025) destaca que além das necessidades básicas, o senso de pertencimento e a realização social são fundamentais para o engajamento, sobretudo em ambientes que favorecem o lazer coletivo.

- **Reconhecimento, benefícios e estrutura física:** entre as sugestões estão o pagamento de prêmio por assiduidade a todos os funcionários e a criação de um estacionamento coberto. Tais propostas demonstram o valor atribuído

a iniciativas que reconheçam o esforço individual e melhorem as condições físicas de trabalho.

Estas observações estão alinhadas à Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, segundo a qual reconhecimento e condições físicas adequadas são essenciais para eliminar fontes de insatisfação e promover satisfação verdadeira (Herzberg; Mausner; Snyderman, 2019).

- **Gestão de pessoas, feedback e desempenho:** algumas manifestações indicam a necessidade de reavaliar a permanência de funcionários que não contribuem efetivamente para os resultados da empresa. Isso sugere fragilidades nos processos de gestão de desempenho, meritocracia e clareza das responsabilidades atribuídas a cada função.

Também foi evidenciado a demanda por melhorias na cultura de feedback da organização. A ausência de retornos construtivos pode gerar desmotivação, insegurança e dificuldade no desenvolvimento profissional. Os colaboradores expressaram o desejo por critérios mais claros de avaliação, reconhecimento por desempenho e ações corretivas quando necessário.

Segundo Hackman e Oldham (2019), por meio da Teoria de Características do Trabalho, feedbacks frequentes e objetivos claros são fundamentais para a motivação e o desempenho. Esses elementos ajudam a alinhar expectativas entre líderes e liderados e permitem intervenções mais eficazes diante de desvios de performance.

Uma gestão de desempenho estruturada, pautada em comunicação clara, reconhecimento e responsabilização, contribui para uma cultura organizacional mais justa, engajada e orientada a resultados.

- **Organização operacional e responsabilidade compartilhada:** a sugestão de instituir um dia fixo para limpeza e manutenção dos setores demonstra preocupação com a conservação do espaço de trabalho e das máquinas. Ao mesmo tempo, revela o desejo por maior disciplina e colaboração entre os colegas, favorecendo um ambiente mais organizado e eficiente.

Essa proposta reforça valores da cultura organizacional responsável. De acordo com Senge (2015), práticas coletivas como essa fortalecem o senso de pertencimento, incentivam a corresponsabilidade e contribuem para a eficiência operacional.

- **Comunicação interna e troca de informações:** muitas respostas destacaram a necessidade de aprimorar a comunicação interna por meio de

reuniões periódicas, maior proximidade entre gestores e equipes, e abertura para o diálogo. Evidencia-se um desejo por maior alinhamento de metas, clareza nas expectativas e escuta ativa por parte da liderança.

Clampitt *et al.* (2016) afirmam que a comunicação clara, frequente e transparente é fundamental para reduzir ruídos, fortalecer a confiança e aumentar o engajamento dos colaboradores.

- **Liderança e autonomia:** a solicitação por mais autonomia para os líderes de todos os setores aponta para uma possível centralização nas decisões ou dificuldades na liderança, fatores que impacta diretamente a agilidade e a confiança das equipes.

Esta demanda está associada a práticas de suporte à autonomia na liderança, amplamente discutidas nos últimos anos. Slemp *et al.* (2018) por meio de uma meta-análise com mais de 30 mil participantes, identificaram que líderes que oferecem suporte à autonomia, envolvendo suas equipes nas decisões, oferecendo opções e evitando controle excessivo, geram maior motivação intrínseca, bem-estar, comportamentos positivos no trabalho e menor nível de estresse entre os colaboradores.

Tal abordagem está alinhada aos princípios da Teoria da Autodeterminação, que considera a autonomia uma necessidade psicológica básica, fundamentada para o engajamento e o desempenho sustentado (Deci; Olafsen; Ryan, 2017).

Ampliar a autonomia dos líderes não apenas melhora a qualidade das decisões, mas também estimula proatividade, satisfação no trabalho e confiança da equipe, favorecendo um ambiente organizacional mais dinâmico, participativo e saudável.

- **Clima organizacional e relacionamento interpessoal:** entre as sugestões, destaca-se a necessidade de fortalecer a colaboração entre colegas, o que aponta para possíveis desafios relacionados ao trabalho em equipe, empatia e cooperação no cotidiano.

O estímulo à colaboração está diretamente ligado ao conceito de segurança psicológica, que se refere à percepção de que o ambiente é seguro para assumir riscos interpessoais, expressar opiniões e aprender com os erros. Segundo Edmondson (2021), contextos que promovem segurança psicológica favorecem o aprendizado coletivo, a inovação e o desempenho em equipe, além de fortalecer o convívio interpessoal e a confiança entre os integrantes da organização.

6 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo identificar a percepção dos colaboradores do Grupo Schorr em relação ao clima organizacional nas quatro unidades da empresa. Por meio da aplicação de um questionário estruturado, foi possível obter uma visão abrangente dos fatores que influenciam a motivação, a satisfação, a comunicação interna e o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.

Os resultados demonstram que, de forma geral, os funcionários manifestam elevados níveis de satisfação com as atividades que desempenham, sentindo-se motivados, reconhecidos pelas suas funções e engajados com a missão da empresa. Aspectos como orgulho pela função exercida, desejo de permanência e interesse por treinamentos apresentaram percentuais expressivos, evidenciando um clima organizacional predominantemente positivo e propício ao desenvolvimento profissional.

Contudo, a análise individualizada das unidades revelou diferenças significativas entre elas. A indústria de Dourados apresentou os melhores indicadores de motivação, desejo de permanecer e percepção de crescimento, configurando-se como referência de boas práticas. A loja de Lajeado, embora se destaque pelo orgulho e comprometimento dos colaboradores, apresenta fragilidades nas dimensões de comunicação e feedback, sinalizando a necessidade de maior abertura para o diálogo e reconhecimento sistemático.

A indústria de Cruzeiro do Sul, por sua vez, concentra os maiores desafios, especialmente no que se refere à percepção de reconhecimento financeiro, escuta ativa e clareza das informações repassadas. A baixa intenção de mobilidade interna

e de permanência indica um clima organizacional fragilizado, que pode impactar negativamente os resultados caso não sejam adotadas medidas corretivas. A loja de Estrela, revelou bons índices relacionados ao orgulho pela função e à clareza nas expectativas, mas também apresentou preocupações relevantes quanto à retenção de talentos, motivação e satisfação com os benefícios ofertados.

As respostas à questão dissertativa trouxeram contribuições valiosas ao sugerirem melhorias concretas nos processos de gestão de pessoas. Entre os temas recorrentes, destacam-se a necessidade de uma ambientação mais estruturada para novos colaboradores, o aprimoramento da qualidade de vida no trabalho, investimentos em reconhecimento e feedback contínuo, valorização da comunicação interna, estímulo à autonomia das lideranças e fortalecimento do trabalho em equipe.

Dessa forma, a pesquisa evidenciou que, embora o Grupo Schorr possua uma cultura sólida, com valores bem definidos e relações interpessoais positivas, há oportunidades importantes de aprimoramento. A implementação de ações sistemáticas que favoreçam feedbacks frequentes, escuta ativa, valorização financeira, comunicação eficaz e autonomia dos gestores poderá fortalecer ainda mais o clima organizacional e contribuir para a sustentabilidade da empresa no longo prazo.

Com base nesses resultados, o Grupo Schorr deu início a ações estruturadas voltadas à melhoria do clima organizacional, destacando-se:

- Rodadas trimestrais de feedback com todos os colaboradores, visando maior alinhamento entre expectativas individuais e organizacionais; Implementação de treinamentos técnicos e comportamentais, com foco em vendas e liderança;
- Reuniões quinzenais com os líderes de cada unidade para discussão de processos e melhorias operacionais;
- Comunicados institucionais presenciais e via WhatsApp, promovendo atualizações ágeis sobre mudanças e atividades;
- Reuniões bimestrais com todos os colaboradores para análise de metas, promoção do engajamento coletivo e escuta ativa;
- Instalação de caixas de sugestões em pontos estratégicos, oferecendo um canal seguro para o compartilhamento de ideias, críticas e propostas de melhoria.

Tais ações representam não apenas uma resposta proativa da gestão, mas também um compromisso com a valorização do capital humano, conforme defendem Chiavenato (2014) e Gil (2010), ao destacarem que o desenvolvimento organizacional depende diretamente da integração dos colaboradores aos processos decisórios e à construção coletiva de soluções.

Conclui-se, portanto, que, embora o Grupo Schorr já disponha de fundamentos sólidos em sua cultura organizacional, as ações decorrentes deste estudo representam um avanço significativo em direção a uma gestão mais humana, estratégica e participativa. A continuidade dessas práticas, aliada a avaliações periódicas de clima organizacional, permitirá à empresa fortalecer seus vínculos internos e sustentar seu crescimento de forma saudável e alinhada às necessidades de seus colaboradores.

Por fim, este estudo reforça que a escuta estruturada e o comprometimento com a mudança são pilares para a construção de uma cultura organizacional baseada na confiança, no engajamento e na excelência. A experiência do Grupo Schorr pode, assim, servir de referência para outras organizações que buscam alinhar estratégia, valorização de pessoas e resultados sustentáveis.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. Edição comemorativa de 25 anos. São Paulo: Boitempo, 2025.

ARMOND, Ladilucy Pereira. **Motivação pela remuneração por desempenho, justiça organizacional e desempenho humano no trabalho**. 2017. 108 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2017. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/23722>. Acesso em: 27 abr. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Almedina, 2011.

BAUER, Talya N.; ERDOGAN, Berrin. **O Manual Oxford de Troca entre Líder e Membro**. Oxford: Oxford University Press, 2015.

BRIDGES, William. **Transições**: Um modelo para mudanças pessoais e organizacionais. 4. ed. São Paulo: Editora Gente, 2020.

CARRERAS, Miguel et al. Compensation fairness and employee turnover intentions. **Journal of Organizational Behavior**, [s./l.], v. 41, n. 3, p. 28-42, 2020.

CERIBEL, Harrison Bachion; FERREIRA, Fábio José Rodrigues; BOTELHO, Amanda Almeida. Análise da relação entre oportunidades de crescimento profissional, percepção de justiça dos funcionários e intenção de permanência na organização. **Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad**, [s./l.], v. 11, p. 111-130, 2017. Disponível em: <https://gcgjournal.georgetown.edu/index.php/gcg/article/view/2683>. Acesso em: 27 abr. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso nas organizações. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. 4. reimpr. São Paulo: Elsevier, 2009. Disponível em: https://www.academia.edu/36837455/Recursos_Humanos. Acesso em: 01 maio 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Disponível em: https://www.academia.edu/20948506/Administra%C3%A7%C3%A3o_nos_novos_tempos. Acesso em: 07 abr. 2024.

CUNHA, Kellyn Telles; SANTOS, Ademir dos. **Manual Prático de Treinamento e Aprendizagem Organizacional**. 1. ed. São Paulo: Clube de Autores, 2013.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012. Disponível em: <http://www.acaocomunicativa.pro.br/Livro/LivroComIntCultOrg2012-EBook.pdf>. Acesso em: 20 maio 2024.

DECI, Edward L.; OLAFSEN, Anja H.; RYAN, Richard M. Teoria da Autodeterminação em Organizações de Trabalho: O Estado da Ciência. **Anuário de Psicologia Organizacional e Comportamento Organizacional**, [s.l.], v. 4, p. 19–43, 2017.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

EDMONDSON, Amy C. **A Organização sem Medo: Criando Segurança Psicológica no Ambiente de Trabalho para Aprendizado, Inovação e Crescimento**. Hoboken: Wiley, 2019.

FERREIRA, Mário César. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. 2. ed. Brasília, DF: Paralelo 15, 2013. Disponível em: <https://ergopublic.com.br/arquivos/1359392512.36-arquivo.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2024.

FERREIRA, Victor Claudio Paradela. **Gestão com pessoas: abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. Disponível em: <https://biblioteca.isced.ac.mz/bitstream/123456789/786/1/METODOLOGIA%20DO%20TRABALHO%20CIENT%AC3%8DFICO.pdf>. Acesso em: 02 maio 2024.

FONSECA, Regina Célia Veiga da. Métodos do trabalho científico. 1. ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2012. *E-book*. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jäder dos Reis. **Uma discussão sobre cultura organizacional**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, Maria A. **Desenvolvimento de Carreira e Satisfação Profissional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

GALLUP. **State of the Global Workplace: 2022 Report**. Washington, DC: Gallup Press, 2022.

GALLUP. **The Great Detachment: Why Employees Feel Stuck**. 2024. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/653711/great-detachment-why-employees-feel-stuck.aspx>. Acesso em: 27 abr. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 2. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: https://www.wp.fc.unesp.br/Home/helber-freitas/tcci/gil_como_elaborar_projetos_de_pesquisa_-anto.pdf. Acesso em: 03 abr. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2024.

GOMES, Renato da Silva. **Comunicação interna e gestão da mudança em ambientes multiculturais: um estudo de caso em uma empresa multinacional**. 2014. 132 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014. Disponível em: <https://riut.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/19493>. Acesso em: 28 abr. 2025.

GOZUKARA, Ismail; ŞİMŞEK, Oguz. O papel da liderança no engajamento dos funcionários: identificação organizacional como mediadora. **Qualidade & Quantidade**, [s./l.], v. 49, n. 1, p. 129-147, 2015.

GREENBERG, Jerald. **Comportamento nas Organizações**. 10. ed. Boston: Pearson, 2019.

GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis**. São Paulo: [s.n.], 2002.

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R. **Redesenho do Trabalho**. Reading, MA: Addison-Wesley, 2019.

HARVARD BUSINESS REVIEW. A cultura do questionamento. *In: Como construir uma cultura de alta performance*. São Paulo: HBR Press, 2017.

HEKIS, Helio Roberto *et al.* Imagem corporativa de instituições bancárias: uma proposta de escala para sua mensuração. **Revista Brasileira de Marketing**, [s./l.], v. 13, n. 5, p. 19-35, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471747343002>. Acesso em: 04 jul. 2024.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara B. **Motivação para Trabalhar**. New Brunswick: Transaction Publishers, 2019.

HIREMATH, Sony. Sistema de Gestão de Desempenho: Uma Chave para o Engajamento dos Funcionários. **Revista Internacional de Administração**, [s./], v. 12, n. 3, p. 90-97, 2021.

JUDGE, Timothy A.; ROBBINS, Stephen P.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2011.

JÚNIOR, Eloir Lázaro de Oliveira. **Pesquisa científica na graduação: um estudo das vertentes temáticas e metodológicas dos trabalhos de conclusão de curso**. [S./], 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/20939/3/Pesquisacientificagraduacao.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2024.

KOTTER, John P. **Acelerando mudanças corporativas: estratégias para engajar equipes**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 3. ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2020.

LITWIN, George H.; STRINGER, Robert A. **Motivation and organizational climate**. Boston: Harvard University Press, 1968.

LONDON, Manuel. **O Poder do Feedback: Dar, Buscar e Usar Feedback para Melhorar o Desempenho**. 2. ed. Nova York: Routledge, 2018.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Marca de qualidade, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria, **Metodologia do Trabalho Científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: <https://pt.scribd.com/doc/143228627/Eva-Maria-Lakatos-Marina-de-Andrade-Marconi-Metodologia-do-trabalho-cientifico>. Acesso em: 03 abr. 2024.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7237618/mod_resource/content/1/Marina%20Marconi%2C%20Eva%20Lakatos_Fundamentos%20de%20metodologia%20cient%C3%ADfica.pdf. Acesso em: 30 mar. 2024.

MARTINEZ, João Carlos. **A influência do ambiente de trabalho na produtividade dos colaboradores**. 2018. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

MASLOW, Abraham H. **Motivação e Personalidade**. 3. ed. Nova York: Harper & Row, 2025.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-Papers, 2007.

MATTANA, Maiara Milani. **A importância do feedback como ferramenta para o crescimento profissional dentro das empresas**. 2023. 38 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Vacaria, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/12939>. Acesso em: 28 abr. 2025.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEDEIROS, Carla A. F. *et al.* A influência da satisfação no trabalho sobre a intenção de rotatividade: estudo em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 24, n. 2, p. 132–147, 2020.

MEREO. **Alinhamento estratégico**: o que é, importância e como fazer. 2024. Disponível em: <https://mereo.com/blog/alinhamento-estrategico/>. Acesso em: 28 abr. 2025.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2021.

MOTTA, Paulo Roberto. **Desempenho em Equipes de Saúde**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001. Disponível em: https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/pdrh_des.pdf. Acesso em: 05 abr. 2024.

OLIVEIRA-SILVA, L.C.; PORTO, J.B.; ARNOLD, J. Professional Fulfillment: Concept and Instrument Proposition. **Psico-USF**, Campinas, 2019.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. **Creating Shared Value**. [S.l.]: Harvard Business Review Press, 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 11 maio 2024.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. 2002. 307 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/30365282.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2024.

ROBERT HALF. Pesquisa revela que 74% dos trabalhadores consideram os benefícios oferecidos pela empresa como um fator decisivo ao escolher onde trabalhar. **Revista Lide**, 2021. Disponível em: https://www.revistalide.com.br/noticias/gestao-negocios/para-74-dos-trabalhadores-beneficios-corporativos-sao-a-nova-moeda-de-atracacao-de-talentos-?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 27 abr. 2025.

ROMANI, Cláudia; DAZZI, Márcia Cristina Schiavi. Estilo Gerencial nas Organizações da Era do Conhecimento. *In*: ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). **Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROSSO, Fabrício. **Gestão ou Indigestão de Pessoas?** Manual de sobrevivência para RH na área da saúde. 5. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina: **Arte e Prática da Organização que Aprende**. ed. revista. Nova York: Crown Business, 2015.

SHOCKLEY-ZALABAK, Pamela S. **Fundamentos da Comunicação Organizacional**. 9. ed. Boston: Pearson, 2015.

SILVA, João M. **Gestão de Pessoas e Carga de Trabalho**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

SIQUEIRA, Maria Martins Mendes; GOMIDE JÚNIOR, Sinésio. Satisfação no trabalho. *In*: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SLEMP, Gavin R.; KERN, Margaret L.; PATRICK, Kent J.; RYAN, Richard M. Suporte à autonomia do líder no local de trabalho: uma revisão meta-analítica. **Motivação e Emoção**, [s.l.], v. 42, n. 5, p. 706–724, 2018.

SOUSA, Milton; VAN DIERENDONCK, Dirk. Liderança servidora e o efeito da interação entre humildade, ação e poder hierárquico sobre o engajamento dos seguidores. **Revista de Ética Empresarial**, [s.l.], v. 124, n. 3, p. 379-391, 2014.

TREMBLAY, Michel; CLOUTIER, Julie. Liderança e Comunicação Transparente. **Harvard Business Review Brasil**, [s.l.], ed. 145, p. 78-89, 2023.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, Paulo Roberto da C.; COUTO, Rosimar dos R. B. Escala para avaliação de imagem corporativa de universidade com capital aberto: um estudo com modelagem de equações estruturais. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 5, n. 1, p. 96-110, 2015. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/941/701>. Acesso em: 04 jul. 2024.

VORECOL. **Impacto do ambiente de trabalho na qualidade de vida dos funcionários**. 2024. Disponível em: <https://vorecol.com/pt/blogs/blog-impacto-do-ambiente-de-trabalho-na-qualidade-de-vida-dos-funcionarios-25203>. Acesso em: 28 abr. 2025.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Roteiro do questionário de pesquisa

PESQUISA DE CLIMA - GRUPO SCHORR

Prezado Colaborador,

De forma a elevar o nível de satisfação dos colaboradores, solicitamos sua colaboração respondendo a esta pesquisa. Por gentileza, assinale com um "x" sua opinião em cada questão abaixo.

Após o preenchimento, deposite na urna disponibilizada na sua unidade.

1) Gosto do trabalho que executo?

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

2) Gostaria de trabalhar em outro departamento ou função futuramente no Grupo Schorr?

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

3) Sinto orgulho do que faço aqui?

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

4) Tenho vontade de trabalhar?

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

5) Penso em trabalhar aqui por muito tempo?

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

6) Sinto-me motivado em dar o meu melhor?

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

7) Acredito nas oportunidades que tenho de crescer na empresa?

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

8) Sinto-me satisfeito em relação ao volume de trabalho que realizo?

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

9) Os benefícios me satisfazem?

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

10) Gostaria que a empresa proporcionasse mais oportunidades de treinamentos?

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

11) Sinto que sou reconhecido financeiramente pelo meu trabalho?

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

12) A empresa e o meu gestor deixam claro o que pretendem de mim?

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

13) Quando tenho dúvidas, sei a quem perguntar e receber respostas claras?

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

14) Sinto que minhas críticas, opiniões e contribuições são bem recebidas pela empresa?

() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Concordo parcialmente () Concordo totalmente

15) Meu gestor me diz se meu trabalho está dentro do esperado?

() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Concordo parcialmente () Concordo totalmente

16) Conheço as metas e objetivos do setor e da empresa?

() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Concordo parcialmente () Concordo totalmente

17) Estou sempre informado sobre assuntos importantes e mudanças na empresa?

() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Concordo parcialmente () Concordo totalmente

18) Sinto-me bem em relação ao meu local de trabalho (temperatura, espaço, mobília, higiene, banheiros, refeitório, entre outros)?

() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Concordo parcialmente () Concordo totalmente

19) O fator que mais gera insatisfação no meu trabalho é:

() Falta de reconhecimento () Impossibilidade de crescimento profissional () Falta de autonomia () Trabalho que realizo () Falta de treinamento () Sobrecarga de trabalho () Salário () Não me sinto insatisfeito

20) O que me faz permanecer na empresa:

() Salário () Benefícios oferecidos () Trabalho que realizo () Falta de opção de outro emprego () Ambiente de trabalho () Autonomia no trabalho () Reconhecimento

21) Em caso de sugestão de melhoria, escreva abaixo.



UNIVATES

R. Avelino Talini, 171 | Bairro Universitário | Lajeado | RS | Brasil
CEP 95914.014 | Cx. Postal 155 | Fone: (51) 3714.7000
www.univates.br | 0800 7 07 08 09