

AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DE SERVIÇOS DA CIDADE DE CURRAIS NOVOS/RN

Jéssica Maria Damião de Arruda Câmara^{1*}

Israelly Nadhya Silva Medeiros²

Ennya Clara da Silva Penha³

Philippe Eduardo de Medeiros⁴

Juliana Amorim Coelho⁵

¹Professora, UFRN, Currais Novos, Rio Grande do Norte, Brasil. *Autor para correspondência. jessicacamara.eq@gmail.com

²Graduanda, UFRN, Currais Novos, Rio Grande do Norte, Brasil. israellynadhyal16@gmail.com

³Graduanda, UFRN, Currais Novos, Rio Grande do Norte, Brasil. ennya.clara.701@ufrn.edu.br

⁴Professor, UFRN, Currais Novos, Rio Grande do Norte, Brasil. philippe.medeiros@ufrn.br

⁵Professora, UFRN, Currais Novos, Rio Grande do Norte, Brasil. juliana.coelho@ufrn.br

DOI: <https://doi.org/10.33871/26747170.2025.7.2.10360>

RESUMO: Diante da expansão do setor de serviços na economia e do aumento da sua concorrência, a busca por medidas que melhorem sua produtividade é de extrema relevância para as organizações que procuram se manter competitivas no mercado. Dessa maneira, um dos principais focos da sua atuação deve estar voltado para a melhoria do clima organizacional, uma vez que ele possui influência no desempenho dos funcionários. Perante o exposto, o presente estudo teve como objetivo avaliar o nível de satisfação de colaboradores de Currais Novos/RN em relação ao seu ambiente de trabalho. Para isso, foi utilizada uma metodologia descritiva, aplicada e quantitativa, através da aplicação de um questionário e utilização do método não-hierárquico aglomerativo k-means. Os dados permitiram a formação de dois grupos. O primeiro grupo apresentou menor nível de satisfação, enquanto o segundo possuiu maior satisfação em relação ao clima organizacional. Além disso, os resultados mostraram que os constructos liderança, estrutura organizacional e desenvolvimento pessoal exerceram maior influência na forma como os funcionários percebem o seu ambiente de trabalho. A partir disso, a pesquisa pode propor alguns direcionamentos estratégicos para as organizações de serviços da região, com o propósito de melhorar seus resultados e alcançar uma posição de destaque diante da concorrência.

Palavras chaves: Ambiente de trabalho, Setor de serviços, Análise Cluster, Método aglomerativo k-means.

ASSESSMENT OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN SERVICE COMPANIES IN THE CITY OF CURRAIS NOVOS/RN

ABSTRACT: Given the expansion of the service sector in the economy and the increase in its competition, the search for measures to improve productivity is extremely important for organizations seeking to remain competitive in the market. Thus, one of the main focuses of their actions should be aimed at improving the organizational climate, since it has an influence on employee performance. Given the above, this study aimed to evaluate the level of satisfaction of employees in Currais Novos/RN in relation to their work

environment. For this purpose, a descriptive, applied and quantitative methodology was used, through the application of a questionnaire and the use of the non-hierarchical agglomerative k-means method. The data allowed the formation of two groups. The first group presented a lower level of satisfaction, while the second had greater satisfaction in relation to the organizational climate. In addition, the results showed that the constructs leadership, organizational structure and personal development exerted the greatest influence on the way employees perceive their work environment. From this, the research can propose some strategic directions for service organizations in the region, with the purpose of improving their results and achieving a prominent position in the face of competition.

Keywords: Work environment, Service sector, Cluster analysis, Agglomerative k-means method.

INTRODUÇÃO

Independentemente da localidade, o setor de serviços desempenha um papel de destaque no desenvolvimento econômico. Entretanto, na contramão da sua importância, essa parcela da economia ainda é considerada por muitos como de baixa produtividade, baixo nível tecnológico e alta informalidade. Esse fato, aliado à crescente competitividade do setor, exige que as empresas busquem a excelência em seus processos internos, a maior qualidade dos serviços oferecidos e estratégias mais eficientes e diversificadas (Silva et al., 2020; Santos & dos Santos, 2018; Silva et al., 2016).

Ademais, o setor de serviços não tem apenas sua relevância na geração de riquezas para um país, mas também na participação da mão de obra, superando a indústria e a agricultura. Isso evidencia que mudanças na produtividade devem abranger medidas de gerenciamento do capital humano, uma vez que os trabalhadores são os principais responsáveis pelos resultados e alcance das metas organizacionais (Sumba-Bustamant et al., 2022; Silva et al., 2016).

Diante desse contexto, é necessário melhorar o desempenho dos empregados, otimizar o uso de recursos humanos e, conseqüentemente, criar vantagem competitiva. Isso só é possível através de um ambiente laboral positivo. Logo, para que uma empresa alcance um nível de competitividade e produtividade superior, é preciso analisar o clima organizacional (Corredor et al., 2021; Torres et al., 2018; Sanders et al., 2008).

O clima organizacional é a percepção que os trabalhadores possuem sobre o ambiente de trabalho. Ele repercute diretamente na produtividade, pois é influenciada pelas reações, sentimentos e valorização do indivíduo em seu local de trabalho. Assim, por estar inserida em um contexto global e dinâmico, a sua avaliação frequente é primordial para o diagnóstico da real situação e das necessidades do indivíduo (Olivera-Garay et al., 2021; Loaiza et al., 2019).

As empresas devem orientar suas ações para a melhoria dos seus recursos técnicos e, principalmente, dos seus recursos humanos. Só com um olhar crítico e analítico sobre o clima organizacional, é que as empresas do setor de serviços podem direcionar suas estratégias e tomar medidas assertivas para o aumento da sua eficiência e eficácia (Soria et al., 2020).

Desta forma, o presente artigo tem por objetivo avaliar a percepção dos trabalhadores de serviço da cidade de Currais Novos/RN sobre o clima organizacional. Além disso, analisar como os fatores liderança, ambiente organizacional, estrutura organizacional, desenvolvimento pessoal e fatores externos influem na satisfação em relação ao ambiente de trabalho. E, por fim, propor direcionamentos estratégicos para melhoria da produtividade das empresas, através dos seus recursos humanos.

REVISÃO DE LITERATURA

Setor de Serviços

Ao longo dos anos, o setor de serviços tem elevado sua importância e participação na economia dos países. Entretanto, esse crescimento é marcado por diferenças, de acordo com a estrutura social da nação.

Em países desenvolvidos, a mão de obra desse setor foi proveniente das indústrias, as quais não comportavam uma alta taxa de trabalho manual, devido à evolução tecnológica. Já nos países em desenvolvimento, esse processo foi diferente. O setor de serviços absorveu uma alta quantidade de trabalhadores de baixa produtividade, decorrentes do crescimento populacional e êxodo rural mais intensos do que o crescimento da demanda de trabalhadores na indústria. Assim, essa transição da economia não ocorreu devido à elevação da produtividade industrial (Silva et al., 2016; Souza et al., 2011).

Contudo, apesar dessas diferenças, o setor terciário vem aumentando sua participação no produto da economia, como consequência do crescimento do consumo final, advinda do avanço na distribuição de renda e das condições de crédito. Além disso, o seu desenvolvimento também é estimulado pela sua capacidade de interação com outros setores da economia. Os serviços deixaram de ser exclusivamente provedores para o consumidor final e se tornaram fornecedores intermediários das indústrias, incorporados como insumo da produção (Silva et al., 2020; Silva et al., 2006).

A atuação conjunta com o setor produtivo permitiu que alguns dos seus segmentos de serviços se tornassem referência em inovação, conhecimento e tecnologia. Isso culminou em um setor heterogêneo, que agrega atividades de baixo valor agregado e outras com alto conteúdo tecnológico (Jacinto & Ribeiro, 2015; Torres-Freire, 2006).

Entretanto, independentemente do segmento de atuação, observa-se que dificuldades relacionadas à economia de escala, à flutuação das vendas e a baixas barreiras de entrada para novas empresas tem exigido que as organizações busquem um posicionamento estratégico para se defender da concorrência (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2010).

Portanto, a busca por vantagens competitivas implica na correta gestão de clientes, uma vez que ele está à procura de mais do que um produto final, ele almeja por uma percepção integradora do serviço prestado. Isso acontece, pois o cliente é uma peça ativa na prestação do serviço. Logo, há uma simultaneidade no processo, o serviço é consumido ao mesmo tempo que ocorre sua produção. Isso impede que o uso de estratégias da manufatura tradicional (Cerqueira et al., 2023; Johnston & Clark, 2012; Siluk & Nora, 2011).

À vista disso, a busca por diferenciação e por aumento de produtividade no setor de serviços não pode ser pautada exclusivamente na introdução de tecnologia. É necessária uma correta gestão de recursos. De modo mais específico, é preciso investimento em capital humano, uma vez que o setor é marcado pelo uso intensivo de mão de obra. Todavia, isso não se restringe à investimentos na capacitação profissional, mas também na adoção de medidas para motivação e satisfação dos trabalhadores. Somente colaboradores satisfeitos são capazes de compreender e realizar as necessidades dos clientes, trazendo retorno para a empresa. Diante desse contexto, a análise do clima organizacional passa a ser um fator de interesse, uma vez que o bem-estar dos trabalhadores possui relação direta com a produtividade, competitividade e sustentabilidade das empresas (Del Ángel-Salazar et al., 2020; Grangeiro et al., 2019; Curvo & Heinzmann, 2017; Malakowsky & Kassick, 2014).

Clima Organizacional

O clima organizacional é o conjunto de interpretações que os trabalhadores possuem sobre a organização, ou seja, a percepção compartilhada de um grupo de pessoas sobre o seu local de trabalho e que impacta sua atitude e motivação. Entretanto, o clima é formado dentro de uma percepção global e dinâmica, uma vez que as organizações são formadas por pessoas que vivem em ambientes dinâmicos, possuem comportamentos complexos e influenciam na organização e funcionamento dos sistemas (Chávez et al., 2016; Armenteros & García, 2015).

Essa percepção é formada acerca das realidades do trabalho, suas políticas, práticas, procedimentos formais e informais. Desta forma, o clima organizacional é formado por uma mistura de julgamentos de vários fatores interrelacionados, que afetam a interpretação sobre os trabalhos desempenhados. Em adição, o clima organizacional também tem sua fundamentação no estado emocional do trabalhador e seu comportamento frente às situações da organização (González Vásquez et al., 2021; Ameri et al., 2020; Pacheco & Rodríguez, 2019).

À vista disso, o clima organizacional é importante para os resultados da empresa. Ele possui relação direta com a satisfação, ânimo, motivação e colaboração dos trabalhadores. Por sua vez, a satisfação laboral produz um efeito positivo sobre a conduta do colaborador, a qual é considerada importante para eficiência e desempenho organizacional (García & Arvelo, 2021; Pecino-Medina et al., 2015).

Desta forma, por ser um fator chave para o desenvolvimento empresarial, o estudo e diagnóstico do clima organizacional é primordial para esclarecer as causas da satisfação e insatisfação com o trabalho. Sua avaliação constante permite que sejam identificadas as necessidades dos trabalhadores e implementadas

estratégias e condições para atingir bons desempenhos laborais e tornar a organização mais competitiva (Sumba-Bustamant et al., 2022; Olivera-Garay et al., 2021).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, aplicada, qualitativa-quantitativa e utilizou como método de pesquisa o *survey*. A primeira caracterização, referente aos propósitos metodológicos, foi atribuída, pois o estudo tem por objetivo investigar e descrever as variáveis que levam à satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho. Quanto a sua natureza, a classificação de aplicada foi designada, uma vez que a pesquisa utilizou de forma direta conhecimentos consolidados para analisar um fenômeno e identificar possíveis pontos críticos na satisfação dos trabalhadores do setor de serviços. Por fim, a abordagem do problema possui um rótulo qualitativo-quantitativo, pois foram utilizados artifícios estatísticos para definir as relações entre as variáveis e, além disso, foram feitas observações sobre a organização social da cidade para a interpretação de evidências (Ganga, 2011; Martins, 2010).

Os procedimentos metodológicos foram divididos em etapas, de modo a facilitar sua execução e compreensão, são eles: desenvolvimento teórico, coleta de dados, tabulação das respostas e análise dos resultados. A primeira fase foi primordial para o aprofundamento da temática e consolidação dos conhecimentos acerca das particularidades do setor de serviços na conjuntura econômica e a importância do clima organizacional para o desempenho humano, além da definição de seus possíveis fatores influenciadores. Para que isso fosse possível, através de bases de dados, como o Science Direct e o Scopus, foram pesquisados e selecionados artigos, dissertações e teses relacionados à temática.

A etapa de coleta de dados utilizou como método o *survey*, com o propósito de obter informações sobre a satisfação geral em relação ao ambiente de trabalho e dos elementos que a influenciam. O questionário apresentou perguntas direcionadas à caracterização dos respondentes, satisfação geral com o espaço laboral e satisfação em relação à elementos influenciadores do clima organizacional.

Para caracterizar a amostra utilizada na pesquisa, foram formuladas perguntas referentes à idade, sexo, renda familiar e tempo de serviço na organização atual. As demais perguntas tinham o propósito de confirmar o modelo de análise, o qual considerou que a satisfação geral era influenciada por cinco grupos de elementos, designados constructos: desenvolvimento pessoal, liderança, estrutura organizacional, ambiente interno e fatores externos. Assim, levanta-se a hipótese de que o contentamento com o clima organizacional está relacionado à ocorrência e percepção de outros eventos associados, como mostrado na Figura 01.

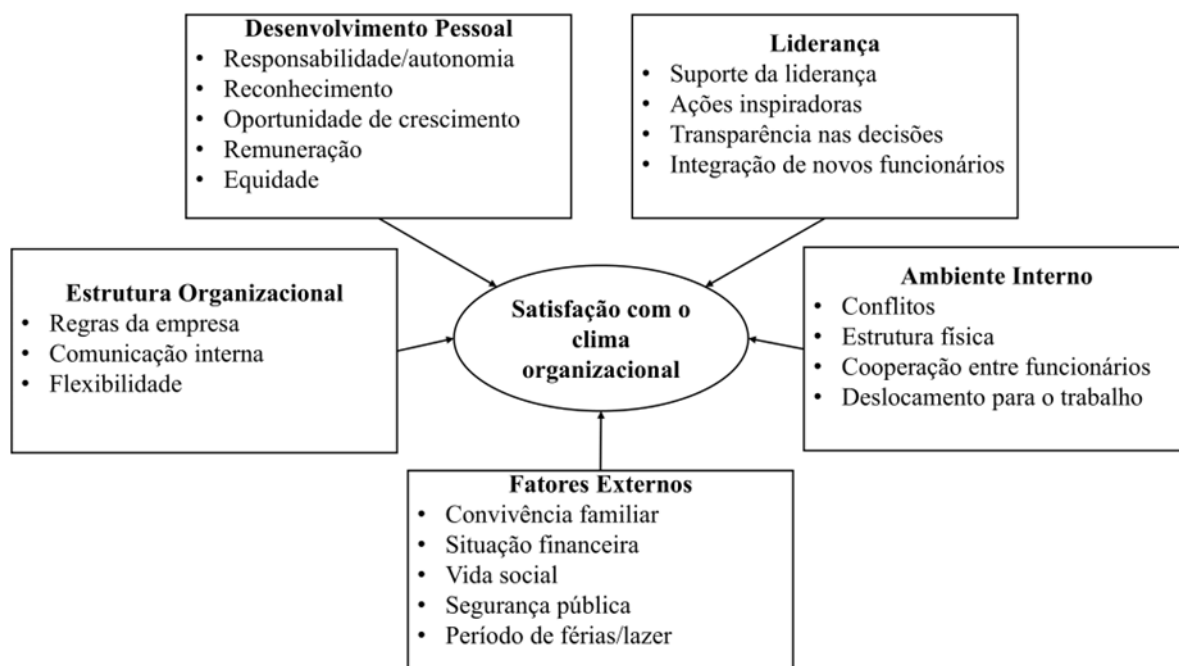


Figura 1. Modelo teórico da pesquisa.

Fonte: Os autores (2025).

Para a operacionalização da medida de satisfação e da frequência dos eventos, foram utilizadas duas escalas do tipo *Likert* de cinco pontos. A primeira, relacionada ao grau de satisfação, utilizou uma proporcionalidade de Muito Satisfeito (5) à Muito Insatisfeito (1). Já para mensurar a frequência de ocorrência, a escala adotada foi composta por: sempre (5), frequentemente (4), às vezes (3), raramente (2), nunca (1). Entretanto, quanto a ocorrência do evento tinha uma conotação negativa, a pontuação era invertida.

O *survey* foi aplicado durante o mês de julho de 2024, através da ferramenta *GoogleForms*. Para a obtenção dos resultados foi utilizado uma amostragem por conveniência, devido ao caráter pessoal das perguntas, e a pesquisa obteve a adesão de 90 respondentes.

A etapa de tabulação das respostas foi desenvolvida através da análise cluster, com o auxílio do software PSPP, que é um software de análise estatística alternativo ao IBM SPSS Statistics. Essa técnica adota como método a formação de grupos em que os respondentes possuem características semelhantes entre si, mas diferem das características apresentadas pelos indivíduos de outros grupos (Fávero & Belfiore, 2017). Essas características são extraídas a partir das semelhanças de respostas ao questionário.

Após a definição dos clusters, a etapa de análise dos resultados foi realizada pelo cálculo da média e desvio padrão para os constructos de cada grupo e da satisfação geral, com o objetivo de identificar suas distintas características. Por fim, foi realizada uma avaliação das características dos respondentes e das médias dos constructos de cada grupo, para definir uma relação entre a realidade enfrentada pelos trabalhadores e sua satisfação em relação ao clima organizacional.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao longo dos anos, o setor de serviços tem aumentado sua importância na economia brasileira, tanto na participação do Produto Interno Bruto (PIB), quanto na geração de empregos. Isso motivou a sua modernização, utilização de novas tecnologias e mudanças nos processos internos. Entretanto, ainda há uma percepção de que esse setor apresenta como característica uma baixa produtividade. Essa visão está alinhada com a dificuldade de avaliar mudanças na qualidade para esse tipo de organização e pelo fato que o momento de interação com o cliente é a chave para a oportunidade de diferenciação (Silva et al, 2020; Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2010; Silva et al., 2006).

Diante disso, no setor de serviços, o relacionamento com o cliente é um dos fatores de obtenção de vantagem competitiva. Isso ressalta que a relação entre o atendente e o consumidor deve ser objeto de estudo e aprimoramento pelos gestores. Logo, a gestão correta do seu principal recurso, a mão-de-obra, permite que a empresa obtenha uma melhor desenvoltura e produtividade em seu mercado de atuação (Curvo & Heinzmann, 2017; Urdan & Urdan, 2013).

Entretanto, essas ações não devem ser voltadas exclusivamente para a capacitação. É preciso analisar e investir na motivação e satisfação dos colaboradores. Somente funcionários satisfeitos são capazes de compreender e realizar as necessidades dos clientes, trazendo retorno para a empresa (Grangeiro et al., 2019; Wada, 2002). Portanto, o estudo do clima organizacional deve ser um fator de atenção constante para as empresas que buscam continuamente oportunidades de melhoria, pois a percepção dos trabalhadores sobre o ambiente de trabalho determina sua motivação, desempenho e produtividade (Brito, 2018; Chirinos et al., 2018).

Assim, para que fosse avaliada a percepção dos trabalhadores do setor de serviços da cidade de Currais Novos/RN sobre o seu ambiente de trabalho foi utilizada uma análise estatística multivariada, pela técnica de análise cluster. Para isso, foi observado comportamentos semelhantes entre os dados coletados para as variáveis avaliadas. O método não-hierárquico aglomerativo *k-means* foi utilizado como técnica para esse procedimento. Nesse método, após a predefinição da quantidade de clusters, as respostas do *survey* são inseridas para que possa ser avaliado a representatividade das variáveis na formação dos aglomerados (Fávero & Belfiore, 2017).

Com o processamento dos dados através do software PSPP, os participantes da pesquisa foram classificados em dois grupos, os quais possuem características diferentes entre si, mas semelhantes de forma interna ao cluster. Entretanto, após realizar a análise de variância (ANOVA), foi verificado que a variável “convivência com familiares” não se mostrou significativa na divisão dos clusters. Esse fato pode ser explicado pelas dimensões e estrutura social da cidade de Currais Novos/RN. De maneira tradicional na cidade, uma grande parcela das organizações fecha em horário de almoço, entre 12 e 14 horas. Assim, diferente dos grandes centros urbanos, os trabalhadores têm a oportunidade de ir até suas residências

durante esse período, favorecendo o convívio familiar independentemente do tipo de trabalho realizado.

Com a remoção desse fator, os dados foram novamente processados e divididos em dois grupos, nos quais todas as variáveis se mostraram significantes. O primeiro foi formado por 35 respondentes e o segundo por 55 participantes. Com essa divisão e ao utilizar uma técnica de análise descritiva, foi possível caracterizar cada um dos clusters formados, como mostrado na Tabela 1.

Tabela 1. Caracterização dos respondentes de cada cluster.

Característica		Cluster 1		Cluster 2	
		nº	Porcentagem	nº	Porcentagem
Gênero	Feminino	16	45,71%	26	47,27%
	Masculino	19	54,29%	29	52,73%
Idade	18 a 30 anos	22	62,86%	34	61,82%
	31 a 40 anos	6	17,14%	12	21,82%
	41 a 50 anos	6	17,14%	8	14,55%
	acima de 50 anos	1	2,86%	1	1,82%
Salário	Até um salário-mínimo	20	57,14%	35	63,64%
	2 a 3 salários-mínimos	8	22,86%	15	27,27%
	4 a 5 salários-mínimos	6	17,14%	1	1,82%
	mais de 5 salários-mínimos	1	2,86%	4	7,27%
Tempo na empresa	Menos de 1 ano	9	25,71%	23	41,82%
	Entre 1 e 2 anos	10	28,57%	16	29,09%
	Entre 3 e 5 anos	7	20,00%	8	14,55%
	Entre 6 e 10 anos	3	8,57%	3	5,45%
	Mais de 10 anos	6	17,14%	5	9,09%

Fonte: Os autores (2025).

Como ponto de destaque, tem-se que o cluster 1 possui como característica principal ter uma maior representatividade dos respondentes com remuneração maior do que 4 salários-mínimos (20,00%), além de estarem a mais tempo na empresa, com 25,71% dos respondentes empregados a mais de 6 anos na mesma organização. Enquanto isso, o cluster 2 é formado por uma maior parcela de respondentes que possuem no máximo 2 anos de empresa (70,91%) e 63,64% deles recebe apenas um salário-mínimo.

A análise de variância foi realizada para o grau de satisfação geral com o ambiente de trabalho, para mostrar a diferença entre os valores médios da variável estudada. Desta forma, como mostrado na Tabela 2, os dois clusters formados possuem diferenças estatísticas entre si.

Tabela 2. Análise de variância (ANOVA) entre os clusters para o grau de satisfação.

	Fonte de variação	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Significância
Grau de satisfação	Entre os grupos	24,26	1	24,26	36,24	0
	Dentro dos grupos	58,9	88	0,67		
	Total	83,16	89			

Fonte: Os autores (2025).

O resultado da ANOVA é confirmado pela Tabela 3, que mostra a distribuição do nível de satisfação dentro de cada cluster. Observa-se que o cluster 2 é representado pelos respondentes que apresentam maior nível de satisfação, ou seja, 94,54% se mostraram “muito satisfeito” ou “satisfeito” em relação ao seu trabalho. Enquanto isso, o cluster 1 apresenta o maior nível de insatisfação, uma vez que nenhum dos respondentes atribuiu a resposta “muito satisfeito” e 34,17% mostram algum nível de insatisfação com o clima organizacional.

Tabela 3. Grau de satisfação dos usuários dentro de cada cluster.

Grau de Satisfação	Cluster 1		Cluster 2	
	nº	Porcentagem	nº	Porcentagem
Muito satisfeito	0	0,00%	15	27,27%
Satisfeito	12	34,29%	37	67,27%
Nem um, nem outro	10	28,57%	2	3,64%
Insatisfeito	10	28,57%	1	1,82%
Muito insatisfeito	3	8,57%	0	0,00%

Fonte: Os autores (2025).

Posteriormente, foi realizada uma análise com o propósito de determinar quais as variáveis que mais influenciavam a satisfação com o ambiente de trabalho dentro de cada cluster. Para isso, foram calculadas as médias dos constructos e seus desvios padrão, como mostrado na Tabela 4. As diferenças estatísticas também foram avaliadas pelo software PSPP, através da ANOVA, e todas as variáveis se mostram significativas. Isso indica que há uma diferença significativa entre as médias de cada constructo para os dois clusters.

Tabela 4. Média dos constructos por cluster.

Constructo	Cluster 1		Cluster 2	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Ambiente de trabalho	3,11	1,11	3,93	0,88
Estrutura Organizacional	2,95	0,92	4,13	0,66
Liderança	2,49	0,91	3,91	1,02
Desenvolvimento pessoal	2,82	1,15	4,08	0,75
Fatores externos	3,19	1,21	4,04	0,69
Satisfação geral	3,17	1,12	4,24	0,54

Fonte: Os autores (2025).

O cluster 1, que mostrou menor grau de satisfação com o ambiente de trabalho, teve seus resultados influenciados pelos constructos liderança, desenvolvimento pessoal e estrutura organizacional. Assim, pode-se observar como uma liderança autocrática pode interferir no rendimento satisfatório dos colaboradores, uma vez que não permitem o surgimento de novas ideias e coíbem a valorização diária do trabalho. Assim, percebe-se que a liderança é um fator decisivo para um clima organizacional positivo, visto que influencia no desempenho e na obtenção dos objetivos organizacionais (Sumba-Bustamant et al., 2022; Brito-Carrillo et al., 2020).

Em adição, o segundo fator que mais impulsionou de forma negativa o resultado do cluster 1 foi desenvolvimento pessoal. Logo, pode-se inferir que esses trabalhadores não se sentem valorizados em seu ambiente de trabalho, seja por quesitos relacionados à remuneração ou por oportunidades de crescimento e autonomia dentro da empresa. Esse fato também foi observado em outro estudo, o qual concluiu que proporcionar espaços na participação de tomadas de decisão influencia positivamente na motivação dos funcionários e, consequentemente, no clima organizacional (Brito-Carrillo et al., 2020).

Por fim, o constructo estrutura organizacional também obteve um resultado aquém do desejado no cluster 1. Isso mostra que fatores relacionados à comunicação e as regras internas da empresa também influenciam na satisfação dos colaboradores. Por isso, as organizações devem prezar pela criação de canais de comunicação eficazes e por ações que permitam a transparência em seus procedimentos internos. Essas atitudes trazem como consequência a diminuição da incerteza dos colaboradores e a maior confiança com a instituição (Tzafir et al., 2004).

Em contrapartida, o cluster 2 indicou maior grau de satisfação com o ambiente de trabalho. Mesmo os respondentes apresentando como característica principal o pouco tempo de serviço na organização atual, estes já se mostram satisfeitos em relação à estrutura organizacional, uma vez que foi o constructo com melhor resultado. Esse resultado corrobora com o que foi explanado anteriormente. Assim, uma empresa que investe em uma comunicação clara, efetiva e transparente consegue ampliar a motivação e comprometimento dos seus empregados.

De modo geral, percebe-se que o clima organizacional tem sua construção a partir do estado emocional do trabalhador e como cada um deles reage a situações relacionadas à liderança, comunicação, estrutura organizacional, tomada de decisões, entre outros. Esses fatores influem de maneira significativa na conduta e comportamento dos colaboradores. Assim, o clima organizacional é um aspecto relevante na estratégia das empresas, com o propósito de torná-las mais eficientes e eficazes (Ameri et al., 2020).

Diante desse contexto, as empresas de serviços de Currais Novos/RN devem realizar mudanças com o propósito de se tornarem mais competitivas. Os gestores dessas organizações devem investir recursos para construir e manter o clima organizacional, melhorando a motivação e o desempenho dos trabalhadores. Para isso, é preciso aplicar continuamente recursos em programas de capacitação, como forma de buscar a melhoria no desempenho laboral. Além disso, é primordial criar canais de comunicação eficazes, em que os trabalhadores possam explicar suas preocupações e sugestões sobre produtos ou procedimentos internos. Isso, além de melhorar a interação entre os níveis hierárquicos, permite uma maior participação dos funcionários nas decisões diárias. Por fim, também há uma necessidade de formação de líderes capazes de estimular, motivar e direcionar seus liderados de forma eficaz. Isso é um fator importante, pois os líderes devem lidar com as diferenças pessoais, construir a confiança de seus funcionários e estabelecer um processo de comunicação e feedback efetivo, para que os objetivos organizacionais sejam atingidos (Silva et al., 2021).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um mercado cada vez mais concorrido, a busca por novas práticas para a melhoria dos resultados, aumento da produtividade e eficiência tem se tornado uma ação constante entre as organizações. Para alcançar tais objetivos, é preciso que os gestores tenham uma visão ampla e passem a considerar não só as máquinas, mas também a necessidade dos trabalhadores.

Essa conjuntura competitiva permitiu que o clima organizacional passasse a ser parte fundamental de uma estratégia corporativa bem-sucedida. Como os funcionários são a ferramenta fundamental para atingir os resultados, principalmente no setor de serviços, sua satisfação com o ambiente de trabalho possibilita resultados positivos e o crescimento da organização.

Com base nesse contexto, a pesquisa apresentou como propósito principal a mensuração do nível de satisfação de funcionários do setor de serviços da cidade de Currais Novos/RN em relação ao clima organizacional. A partir dos resultados, foi possível relacionar seus fatores de influência e realizar uma análise diante da organização social da cidade foco.

A partir dos dados coletados através de um questionário, os respondentes foram classificados em dois grupos distintos. O primeiro cluster apresentou um maior nível de insatisfação com o clima organizacional, enquanto o segundo cluster possui como característica a maior satisfação com o ambiente de trabalho. Ao analisar os resultados, foi possível observar que os constructos liderança, estrutura organizacional e desenvolvimento pessoal são os fatores que mais influenciam na forma como o colaborador percebe o seu ambiente de trabalho, seja de forma positiva ou negativa.

Portanto, com base nessa análise, percebe-se que as organizações do setor de serviços da cidade de Currais Novos/RN precisam investir na formação de líderes eficazes, os quais motivem e encorajem seus funcionários por melhores resultados. Além disso, é preciso permitir e incentivar a participação dos colaboradores nas decisões diárias. Porém, para que bons resultados sejam alcançados com essas medidas, é preciso que os trabalhadores estejam inseridos em um programa de capacitação contínua e tenham à disposição canais eficientes de comunicação.

Desta forma, pode-se concluir a importância de monitorar de forma contínua os níveis de satisfação em relação ao clima organizacional. Esta é uma ferramenta poderosa em avaliar os aspectos positivos e negativos relacionados às necessidades dos trabalhadores. Assim, de posse desses conhecimentos, as empresas passam a ter mecanismos para tomar decisões estratégicas acertadas, com o propósito de melhorar a motivação e conduta dos funcionários e, consecutivamente, os resultados organizacionais.

REFERÊNCIAS

Ameri, N., Yovera, S., Ayala, A., Maza, R., & Vásquez, Y. (2020) Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 21- 29.

Armenteros, A. I., & Garcia, Z. S. (2015) Generalidades del clima organizacional. *Medisur*, 13(3), 455-457.

Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Arbeláez, D. (2020) Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información tecnológica*, 31(1), 141-148.

Brito, J. (2018) El clima organizacional como estrategia de mejora en una organización. *Revista Iberoamericana de contaduría, economía y administración*, 7(13), 114-132.

Cerqueira, I. A. De, Silva, R. S., Segundo, J. A. De O., Sanchez, G. A., & Salgado, T. E. O. (2023) O efeito da qualidade de serviço na satisfação e lealdade do consumidor na gastronomia. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 20(2), 176-199.

Chávez, R., Escudero, J., & Delfín, L. (2016) El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. *Ciencia Administrativa: Universidad Veracruzana*, 1, 9-14.

Chirinos, Y., Meriño, V., & Martínez, C. (2018) El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, 84, 43-61.

Corredor, A. D., García, L. De J. B., & Rodríguez, W. J. S. (2021) Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 29(1), 65-76.

Curvo, L. D., & Heinzmann, L. M. (2017) Estudo do clima organizacional da secretaria de gestão de pessoas de uma universidade federal. *Revista Eletrônica Científica do CRA-PR*, 4(2), 1-18.

Del Ángel-Salazar, E., Fernández-Acosta, C., Santes-Bastián, M., Fernández-Sánchez, H., & Zepeta-Hernández, D. (2020) Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la salud. *Enfermería Universitaria*, 17(3), 273-283.

Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2010) *Administração de Serviços: Operações, estratégia e tecnologia da informação*. 6 ed. Porto Alegre: Bookman.

Ganga, G. M. D. (2011) *Metodologia científica e trabalho de conclusão de curso: um guia prático de conteúdo e forma*. São Carlos: UAB-UFSCar.

García, E. K. M., & Arvelo, M. G. V. (2021) Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 548-567.

González Vásquez, J., Ramírez López, R., Terán Ayay, N. T., & Palomino Alvarado, G. Del P. (2021) Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1170.

Grangeiro, R. R., Aguiar, C. V. N., Ferreira, F. L., & Feitosa, J. O. (2019) Um estudo sobre a percepção do clima organizacional entre os servidores da UFCA. *Revista Gestão e Planejamento*, 20, 458-474.

Jacinto, P. A., & Ribeiro, E. P. (2015) Crescimento da Produtividade no Setor de Serviços e da Indústria no Brasil: dinâmica e heterogeneidade. *Economia Aplicada*, 19(3), 401-427.

Johnston, R., & Clark, G. (2012) *Administração de operações de Serviço*. São Paulo: Atlas.

Loaiza, E., Salazar, P., Espinoza, L., & Lozano, M. (2019) Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3(1), 3-25.

Malakowsky, H. F., & Kassick, C. (2014) O conflito no ambiente de trabalho: um estudo sobre causas e consequências nas relações interpessoais. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 11(1).

Martins, R. A. *Abordagens quantitativa e qualitativa*. In: Miguel, P. A. C. et al. (2010) *Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 45-61.

Olivera-Garay, Y. J., Leyva-Cubillas, L. L., & Napan-Yactayo, A. C. (2021) Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Rev. cient. UCSA*, 8(2), 3-12.

Pacheco, S. L., & Rodríguez, D. A. C. (2019) Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 17(1), 145-161.

Pecino-Medina, V., Mañas-Rodríguez, M., Díaz-Fúñez, P., López-Puga, J., & Llopis-Marín, J. (2015) Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario. *Anales de psicología*, 31(2), 658-666.

Sanders, K., Dorenbosch, L., & De Reuver, R. (2008) The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment: Considering climate strength. *Personnel Review*, 37(4), 412-425.

Santos, P. V. S., & Dos Santos, L. P. G. (2018) Gestão de indicadores: um estudo de caso no setor de serviços. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 4(4), 115-133.

Siluk, J. C. M., & Nora, L. D. D. (2011) Proposta de diagnóstico da inovação e competitividade no setor de serviços. *Revista de Administração Contabilidade e Economia*, 10(1), 7-30.

Silva, A. M., De Negri, J. A., & Kubota, L. C. (2006) *Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil*. In: De Negri, J. A., &

Kubota, L. C. (Orgs.). Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil. Brasília: IPEA, p. 15-33.

Silva, B., Guimarães, L., & Machado, M. (2021) Estilos de Liderança e Satisfação no Trabalho. *Humanidades & Tecnologia (FINOM)*, 28, 323-354.

Silva, B. J. B., Sousa Neto, P. B. De, Medeiros, L. S. De, Medeiros, E. H. O. De, Menezes, A. M. De, Sousa, P. T. De, & Ramalho, K. De M. (2020) The correlation between the service sector and gross domestic product in Brazil. *Research, Society and Development*, 9(4), e163943040.

Silva, C. M., Menezes Filho, N., & Komatsu, B. (2016) Uma Abordagem sobre o Setor de Serviços na Economia Brasileira. *Policy Paper*, 19, 1-34.

Soria, A., Pedraza, N., & Bernal, I. (2020). El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior. *Acta universitaria*, 29, e2205.

Souza, K. B., Bastos, S. Q. A., & Perobelli, F. S. (2011) As Múltiplas Tendências de Terciarização: uma análise insumo produto da expansão do setor de serviços. *Anais do 39º Encontro Nacional de Economia*, Foz do Iguaçu.

Sumba-Bustamant, R. Y., Moreno-Gonzabay, P. L., & Villafuerte-Peñañiel, N. A. (2022) Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 234-261.

Torres-Freire, C. (2006) *Um Estudo sobre os Serviços Intensivos em Conhecimento no Brasil*. In: De Negri, J. A., & Kubota, L. C. (Orgs.). Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil. Brasília: IPEA, 107-132.

Torres, K., Lamenta, P., & Hamidian, B. (2018) Clima organizacional como gestión del conocimiento. *Sapienza Organizacional*, 5(9), 159-172.

Tzafrir, S. S., Baruch, Y., & Dolan, S. L. (2004) The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers. *Personnel Review*, 33(6), 628-647.

Urdan, F. T., & Urdan, A. T. (2013) *Gestão do composto de marketing*. Editora Atlas. São Paulo.

Wada, H. (2002) Gestão do trabalho: nova mentalidade. *Folha de Londrina*, 28 jan.

Received on 02, 2025.

Accepted on 04, 2025.