

O CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FATOR DETERMINANTE DA MOTIVAÇÃO: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA EM UM GRUPO EMPRESARIAL DO SETOR DE HOSPITALIDADE

ORGANIZATIONAL CLIMATE AS A DETERMINANT OF MOTIVATION: AN EXPERIENCE REPORT FROM A BUSINESS GROUP IN THE HOSPITALITY SECTOR

EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DETERMINANTE DE LA MOTIVACIÓN: UN INFORME DE EXPERIENCIA EN UN GRUPO EMPRESARIAL DEL SECTOR DE LA HOSTELERÍA

Mayse Gabrielle Rodrigues da Silva Rocha¹
Tainá Teixeira Cavalcante de Lima²
Valesca Lidiane dos Santos Macedo de Sá Belo³

RESUMO: Este trabalho apresenta um relato de experiência desenvolvido no estágio de Psicologia Organizacional e do Trabalho, com o objetivo de analisar sua aplicação prática no ambiente corporativo contemporâneo. A experiência consistiu na realização de um diagnóstico situacional em uma empresa de grande porte do setor de hospitalidade, buscando identificar fatores relacionados à insatisfação interna e implementar estratégias de intervenção voltadas à melhoria do engajamento. A pesquisa-ação foi desenvolvida em três etapas: diagnóstico, intervenção e avaliação dos resultados. Inicialmente, aplicou-se uma Pesquisa de Clima Organizacional, que identificou baixo índice de satisfação, associado principalmente a falhas na comunicação interna, atuação das lideranças e ausência de reconhecimento das equipes operacionais. A intervenção envolveu a criação de canais de escuta ativa, ações de endomarketing para valorização dos colaboradores e treinamentos comportamentais com foco em liderança positiva e comunicação não violenta. Os resultados indicaram melhoria gradual do ambiente de trabalho, com destaque para a redução da taxa de rotatividade (turnover). Conclui-se que o manejo do clima psicossocial e a valorização dos trabalhadores contribuem para o bem-estar organizacional, evidenciando a atuação estratégica do psicólogo na articulação entre saúde do trabalhador e objetivos institucionais.

Palavras-chave: Psicologia do trabalho. Clima organizacional. Hospitalidade.

¹ Aluna graduanda em Psicologia, Centro Universitário Mario Pontes Jucá.

² Doutora em Sociedade, Tecnologias e Políticas Públicas, Professora Coorientadora, Centro Universitário Mario Pontes Jucá.

³ Doutora em Sociedade, Tecnologias e Políticas Públicas, Professora Orientadora, Centro Universitário Mario Pontes Jucá.

ABSTRACT: This study presents an experience report developed during an internship in Organizational and Work Psychology, aiming to analyze its practical application in the contemporary corporate environment. The experience consisted of conducting a situational diagnosis in a large company in the hospitality sector to identify factors associated with internal dissatisfaction and implement intervention strategies aimed at improving employee engagement. The action research was conducted in three stages: diagnosis, intervention, and evaluation of results. Initially, an Organizational Climate Survey was administered, revealing a low level of satisfaction, mainly associated with shortcomings in internal communication, leadership practices, and the lack of recognition of operational teams. The intervention involved the creation of active listening channels, internal marketing initiatives aimed at employee recognition, and behavioral training focused on positive leadership and nonviolent communication. The results indicated a gradual improvement in the work environment, particularly reflected in a reduction in the employee turnover rate. It is concluded that managing the psychosocial climate and valuing employees contribute to organizational well-being, highlighting the strategic role of psychologists in integrating worker health with organizational goals.

Keywords: Work Psychology. Organizational Climate. Hospitality.

RESUMEN: Este estudio presenta un relato de experiencia desarrollado durante las prácticas de Psicología Organizacional y del Trabajo, con el objetivo de analizar su aplicación práctica en el entorno corporativo contemporáneo. La experiencia consistió en la realización de un diagnóstico situacional en una empresa de gran porte del sector de la hospitalidad, con el propósito de identificar factores asociados a la insatisfacción interna e implementar estrategias de intervención orientadas a mejorar el compromiso de los empleados. La investigación-acción se desarrolló en tres etapas: diagnóstico, intervención y evaluación de los resultados. Inicialmente, se aplicó una Encuesta de Clima Organizacional, que identificó un bajo nivel de satisfacción, asociado principalmente a deficiencias en la comunicación interna, en las prácticas de liderazgo y en el reconocimiento de los equipos operativos. La intervención incluyó la creación de canales de escucha activa, acciones de marketing interno orientadas a la valorización de los empleados y capacitaciones conductuales centradas en liderazgo positivo y comunicación no violenta. Los resultados indicaron una mejora gradual del ambiente laboral, destacándose la reducción de la tasa de rotación de personal (turnover). Se concluye que la gestión del clima psicosocial y la valorización de los trabajadores contribuyen al bienestar organizacional, evidenciando el papel estratégico del psicólogo en la articulación entre la salud de los trabajadores y los objetivos institucionales.

Palabras clave: Psicología del trabajo. Clima organizacional. Hostelería.

INTRODUÇÃO

O trabalho ocupa posição central na vida dos sujeitos, não apenas como meio de subsistência, mas como espaço de construção de relações, identidade e reconhecimento. Ao mesmo tempo, as transformações nas formas de produção e gestão ampliaram as exigências direcionadas aos trabalhadores e tornaram mais complexas as relações estabelecidas no interior

das organizações. Nesse cenário, a Psicologia do Trabalho e das Organizações tem ampliado seu campo de atuação, ultrapassando práticas historicamente concentradas em recrutamento, seleção e treinamento para incorporar questões relacionadas às condições de trabalho, relações socioprofissionais, saúde mental e desenvolvimento organizacional (Bendassolli, 2024; Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2025).

Essa ampliação implica compreender que o comportamento e o bem-estar dos trabalhadores não podem ser analisados de forma dissociada do contexto no qual o trabalho é realizado. A organização do trabalho, as relações de autoridade, os processos de comunicação e as possibilidades de participação e reconhecimento interferem na maneira como os sujeitos percebem e vivenciam sua atividade profissional. Sob a perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho, a própria organização da atividade exerce pressão sobre a experiência psíquica, especialmente quando as exigências institucionais encontram condições concretas que dificultam sua realização e restringem as possibilidades de negociação e reconhecimento dos trabalhadores (Dejours, 2023).

Entre os elementos que permitem compreender essas relações, destaca-se o clima organizacional, constituído pelas percepções dos trabalhadores acerca das políticas, práticas e relações presentes no ambiente de trabalho. Sua configuração envolve aspectos como comunicação, liderança, reconhecimento, relações interpessoais, apoio e manejo de conflitos, podendo repercutir sobre a satisfação e a relação estabelecida entre trabalhadores e organização (Chiavenato, 1998; 2021). Nesse sentido, a avaliação do clima possibilita identificar fragilidades que nem sempre se manifestam nos processos formais de gestão, oferecendo subsídios para intervenções direcionadas às demandas efetivamente percebidas pelos trabalhadores.

A motivação também se insere nesse contexto como fenômeno que não pode ser reduzido a características individuais ou à oferta de recompensas materiais. As condições organizacionais, as relações com as lideranças, as possibilidades de reconhecimento e a percepção de pertencimento influenciam a experiência dos sujeitos no trabalho e sua disposição para permanecer e se envolver com a organização (Robbins; Judge, 2015). Assim, intervenções voltadas ao desenvolvimento organizacional demandam uma compreensão contextualizada das necessidades dos trabalhadores, articulando diagnóstico, escuta e planejamento de ações capazes de responder às fragilidades identificadas.

Nesse cenário, a inserção da Psicologia nos processos de gestão de pessoas possibilita uma atuação que articula demandas institucionais e necessidades dos trabalhadores. A

utilização de instrumentos de diagnóstico organizacional, associada à escuta das experiências concretas de trabalho, permite compreender fatores psicossociais presentes no cotidiano das equipes e planejar estratégias que não se restrinjam à adaptação individual do trabalhador. O estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho constitui, portanto, um espaço privilegiado para aproximar formação acadêmica e realidade profissional, permitindo compreender as possibilidades e os limites dessa atuação no cotidiano das organizações.

Diante disso, o presente artigo apresenta um relato de experiência desenvolvido durante estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho em uma empresa de grande porte do setor de hospitalidade. O objetivo foi descrever e analisar o processo de diagnóstico situacional e as estratégias de intervenção desenvolvidas a partir da identificação de fatores relacionados à insatisfação dos trabalhadores, com ênfase nas ações direcionadas ao clima organizacional, à escuta dos colaboradores, ao reconhecimento profissional e ao desenvolvimento das lideranças.

MÉTODOS

A vivência prática foi desenvolvida durante três meses, em 2023, em uma empresa de grande porte do setor de hospitalidade localizada no Nordeste brasileiro. As ações abrangeram o quadro funcional do resort, composto por aproximadamente 300 colaboradores, e foram desenvolvidas em parceria e sob supervisão do psicólogo organizacional responsável pela gestão de Recursos Humanos da empresa. O estágio foi estruturado em três etapas: diagnóstico, intervenção e avaliação dos resultados.

Na etapa diagnóstica, foram utilizadas a observação participante e a escuta ativa como ferramentas de aproximação com o contexto organizacional, mediante acompanhamento da rotina e circulação pelos diferentes setores do resort. Complementarmente, foi elaborada e aplicada uma Pesquisa de Clima Organizacional direcionada aos colaboradores, contemplando a coleta e posterior tabulação de dados quantitativos e qualitativos relacionados à percepção dos trabalhadores sobre o ambiente organizacional.

A partir dos resultados obtidos no diagnóstico, foi estruturado, em conjunto com a gestão de Recursos Humanos, um plano de ação direcionado às demandas prioritárias identificadas. Entre as estratégias de intervenção, foram organizados canais individualizados de escuta psicológica destinados aos colaboradores, com foco no acolhimento de demandas relacionadas ao contexto de trabalho e no suporte emocional.

Também foram desenvolvidas ações de endomarketing voltadas à valorização dos colaboradores e ao reconhecimento de sua participação no funcionamento da organização. Complementarmente, foram planejados e realizados treinamentos comportamentais direcionados às lideranças operacionais e executivas, abordando aspectos relacionados à humanização da gestão, inteligência emocional e alinhamento de expectativas.

As atividades envolveram colaboradores de diferentes níveis hierárquicos e setores do resort, incluindo equipes operacionais, como camareiras, garçons, profissionais da manutenção e recepção, além de lideranças e membros da gestão. A inserção no campo ocorreu por meio do acompanhamento da rotina dos setores, da participação em reuniões com a gestão e do contato contínuo com os colaboradores. A etapa de avaliação foi destinada ao acompanhamento dos efeitos das ações implementadas e dos indicadores organizacionais relacionados às demandas inicialmente identificadas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A etapa diagnóstica evidenciou um contexto organizacional marcado por tensões nas relações de trabalho, dificuldades recorrentes na comunicação interna e sinais de desmotivação, particularmente entre os trabalhadores das equipes operacionais. As percepções inicialmente identificadas por meio da observação participante e da escuta dos colaboradores foram corroboradas pela Pesquisa de Clima Organizacional, cujo índice geral de satisfação foi classificado como “muito baixo”. Entre os principais aspectos identificados destacaram-se problemas relacionados à atuação das lideranças, ausência de políticas de reconhecimento e dificuldades de integração entre os diferentes setores da organização.

Esses achados evidenciam o caráter multidimensional do clima organizacional, compreendido a partir das percepções dos trabalhadores sobre as práticas, políticas e relações estabelecidas no ambiente de trabalho. Aspectos como estrutura organizacional, relações de autoridade, formas de reconhecimento e recompensa, apoio entre trabalhadores, comunicação e manejo de conflitos participam da constituição desse clima (Chiavenato, 1998; 2021). Nesse sentido, as fragilidades identificadas não constituíram problemas isolados, mas elementos interdependentes da dinâmica organizacional, com possíveis repercussões sobre a satisfação e o vínculo dos trabalhadores com a organização.

A insatisfação identificada também não pode ser compreendida exclusivamente a partir de características individuais dos colaboradores. A motivação no trabalho resulta da interação

entre o sujeito e as condições nas quais sua atividade é desenvolvida, sendo influenciada pelo reconhecimento, pelas relações interpessoais, pelas características da supervisão e pelas possibilidades de realização e crescimento profissional (Robbins; Judge, 2015). Dessa forma, o diagnóstico indicou a necessidade de deslocar a intervenção de uma perspectiva centrada exclusivamente na motivação individual para a consideração das condições relacionais e organizacionais associadas à insatisfação observada.

Essa discussão assume particular relevância no setor de hospitalidade, no qual parte significativa das atividades envolve contato direto com o público e demanda constante de disponibilidade, presteza e controle emocional. Sob a perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho, a organização da atividade exerce influência sobre a experiência psíquica dos trabalhadores, especialmente diante da distância existente entre o trabalho prescrito e aquilo que efetivamente precisa ser mobilizado para responder às situações concretas do cotidiano. Quando as exigências do trabalho não são acompanhadas por suporte, reconhecimento e possibilidades de negociação, as tensões decorrentes dessa relação podem contribuir para experiências de sofrimento (Dejours, 2023).

A Pesquisa de Clima Organizacional, nesse contexto, não se restringiu à mensuração da satisfação dos trabalhadores, mas forneceu subsídios para a definição das intervenções posteriores. A utilização desse instrumento possibilitou sistematizar aspectos observados durante a inserção no campo e direcionar o plano de ação às fragilidades identificadas. A partir dos resultados obtidos, foram priorizadas estratégias relacionadas à ampliação dos espaços de escuta, à valorização dos trabalhadores e ao desenvolvimento das lideranças.

A criação dos canais de escuta assumiu relevância nesse processo por possibilitar a expressão de demandas relacionadas às experiências concretas de trabalho. Na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho, a escuta permite compreender o sofrimento para além de uma interpretação individualizante, considerando sua relação com as condições e formas de organização da atividade laboral (Dejours, 2023). Dessa forma, os espaços criados durante a intervenção não estiveram direcionados apenas ao acolhimento emocional, mas também possibilitaram maior aproximação com as demandas vivenciadas pelos trabalhadores em sua rotina profissional.

Paralelamente, as ações de endomarketing buscaram fortalecer o reconhecimento da participação dos diferentes grupos profissionais no funcionamento da organização. Esse aspecto mostrou-se particularmente pertinente diante da ausência de políticas de reconhecimento

identificada na etapa diagnóstica. O reconhecimento constitui uma dimensão relevante da relação entre sujeito e trabalho, uma vez que contribui para a atribuição de sentido à atividade realizada e para a construção da identidade profissional (Dejours, 2023). Assim, as ações de valorização foram utilizadas como estratégia de aproximação entre organização e trabalhadores, especialmente entre as equipes operacionais.

Outro eixo de intervenção esteve relacionado às lideranças, apontadas no diagnóstico como uma das principais fragilidades do contexto analisado. Os treinamentos comportamentais abordaram humanização da gestão, inteligência emocional, comunicação não violenta e alinhamento de expectativas. A atuação das lideranças interfere nas relações estabelecidas no ambiente organizacional, particularmente por meio das práticas de supervisão, comunicação, reconhecimento e manejo dos conflitos. Modelos de gestão excessivamente centrados no controle e na produtividade podem intensificar tensões e contribuir para o desgaste das relações socioprofissionais (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2025).

Ao longo do período de intervenção, foram percebidas mudanças graduais nas relações estabelecidas no ambiente de trabalho, caracterizadas por maior aproximação entre os colaboradores e o setor de Recursos Humanos e por sinais de maior colaboração entre as equipes. Também foi observada uma mudança na forma como a presença da Psicologia no setor era percebida, ampliando-se sua associação com funções de escuta, acolhimento e mediação das relações de trabalho. Por se tratar de um relato de experiência e não terem sido utilizados instrumentos específicos de avaliação pós-intervenção para essas dimensões, tais mudanças devem ser compreendidas como percepções decorrentes da experiência no campo, não sendo possível quantificá-las ou generalizá-las.

Entre os indicadores organizacionais acompanhados, destacou-se a redução da rotatividade (*turnover*) registrada pela gestão de Recursos Humanos no período. Esse resultado assume relevância diante do cenário inicialmente identificado, caracterizado por baixa satisfação e fragilidades nas relações organizacionais. A permanência ou o desligamento do trabalhador pode estar associada a diferentes elementos de sua experiência profissional, incluindo condições de trabalho, reconhecimento, relações interpessoais, gestão e expectativas relacionadas à organização. Nesse sentido, a redução observada ocorreu concomitantemente à implementação das estratégias direcionadas aos principais problemas identificados no diagnóstico.

Entretanto, não é possível estabelecer relação causal direta entre as intervenções realizadas e a redução do *turnover*. O período limitado de acompanhamento, a ausência de grupo de comparação e a inexistência de uma mensuração pós-intervenção da Pesquisa de Clima Organizacional impedem atribuir as mudanças observadas exclusivamente às ações desenvolvidas durante o estágio. Outros fatores relacionados à própria gestão e ao contexto organizacional podem ter contribuído para esse resultado. Ainda assim, a redução da rotatividade constitui um indicador organizacional relevante quando analisado em conjunto com as mudanças percebidas durante o acompanhamento das equipes.

A experiência demonstrou, por fim, possibilidades de atuação da Psicologia Organizacional e do Trabalho que ultrapassam funções tradicionalmente associadas ao recrutamento, seleção e treinamento. O diagnóstico das relações organizacionais, a criação de espaços de escuta, o desenvolvimento das lideranças e a construção de estratégias de reconhecimento evidenciaram uma atuação direcionada não apenas aos indivíduos, mas também às condições psicossociais presentes na organização. Nesse processo, a articulação entre as demandas dos trabalhadores e os objetivos institucionais mostrou-se central, reforçando a contribuição da Psicologia para a construção de práticas de gestão que considerem simultaneamente o funcionamento organizacional e o bem-estar dos trabalhadores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência possibilitou analisar a aplicação da Psicologia Organizacional e do Trabalho no diagnóstico e na intervenção sobre aspectos psicossociais presentes no cotidiano de uma organização do setor de hospitalidade. O diagnóstico inicial identificou baixo nível de satisfação, associado principalmente a dificuldades na comunicação interna, fragilidades na atuação das lideranças, ausência de políticas de reconhecimento e baixa integração entre setores, subsidiando a definição das ações posteriormente desenvolvidas.

A implementação de canais de escuta, ações de valorização dos trabalhadores e treinamentos direcionados às lideranças foi acompanhada por mudanças percebidas nas relações de trabalho e por maior aproximação entre os colaboradores e o setor de Recursos Humanos. Entre os indicadores organizacionais acompanhados, destacou-se a redução do *turnover* durante o período analisado. Embora não seja possível estabelecer uma relação causal entre esse resultado e as intervenções realizadas, sua ocorrência concomitante às mudanças observadas constitui um indicativo relevante no contexto da experiência.

Os resultados reforçam a contribuição da Psicologia Organizacional e do Trabalho para uma atuação que ultrapassa processos tradicionais de recrutamento, seleção e treinamento, incorporando a escuta dos trabalhadores, o diagnóstico das relações organizacionais e a intervenção sobre fatores psicossociais do trabalho. A experiência também evidenciou a importância de ações contínuas de acompanhamento do clima organizacional, desenvolvimento das lideranças e manutenção de espaços de comunicação e escuta.

Por se tratar de um relato de experiência desenvolvido em período delimitado e sem instrumentos de mensuração pós-intervenção para todas as dimensões analisadas, os resultados devem ser interpretados considerando essas limitações. Ainda assim, a experiência contribuiu para evidenciar a importância da articulação entre as demandas organizacionais e as necessidades dos trabalhadores, destacando o papel da Psicologia na construção de relações de trabalho mais favoráveis à saúde, ao reconhecimento e ao funcionamento organizacional.

REFERÊNCIAS

- BENDASSOLLI, Pedro F. **Psicologia do Trabalho: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2024.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- DEJOURS, Christophe. **A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2023.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento Organizacional**. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2015.
- ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2025.