

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANTHONY MAIA PEIXOTO
DANIELA CABRAL DE SOUZA
MARIA YASMIN FERREIRA DUARTE

**CLIMA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS: UMA
ANÁLISE EMOCIONAL DOS COLABORADORES**

RECIFE
2023

ANTHONY MAIA PEIXOTO
DANIELA CABRAL DE SOUZA
MARIA YASMIN FERREIRA DUARTE

CLIMA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE EMOCIONAL DOS COLABORADORES

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção de título de Bacharelado em Administração.

Professor Orientador: Dr. Jadson Freire
Silva

RECIFE
2023

ANTHONY MAIA PEIXOTO
DANIELA CABRAL DE SOUZA
MARIA YASMIN FERREIRA DUARTE

CLIMA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE EMOCIONAL DOS COLABORADORES

Artigo aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharelado em Administração, pelo Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão examinadora formada pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Jadson Freire da Silva (Orientador)
Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA)

Prof.^a. Dr^a Nome do Membro da Banca 1
Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA)

. Prof. Dr^a. Nome do Membro da Banca 2
Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA)

Recife, ____ de _____ de 2023.

NOTA: _____

*“Que todos os nossos esforços estejam
sempre focados no desafio à
impossibilidade. Todas as grandes
conquistas humanas vieram
daquilo que parecia impossível.”
(Charles Chapin)*

RESUMO

O presente trabalho trata-se sobre o Clima Organizacional nas empresas: uma análise emocional dos colaboradores, compreende-se de como os colaboradores se sintam cada vez mais motivados e satisfeitos a trabalharem dentro das empresas e como fazer para que eles se esforcem para o crescimento dela. O principal objetivo do trabalho é apresentar como o clima organizacional é de suma importância para o desenvolvimento e a melhoria das empresas, ou seja, mostrar o aspecto emocional de todos os colaboradores, motivação, satisfação, insatisfação e liderança. Foi produzida uma pesquisa metodológica bibliográfica, exploratória e qualitativa, com o intuito de trazer melhor resultados para a organização. É provável concluir que os estudos feitos através de pesquisa científica sobre o clima organizacional abrangem no local de trabalho o lado emocional e o bem-estar dos colaboradores.

Palavras-chave: Motivação; Satisfação; Liderança; Comportamento.

ABSTRACT

This present work is about the Organizational Climate in companies: an emotional analysis of employees, understanding how employees feel increasingly motivated and satisfied working within companies and how to make them strive for growth her. The main objective of the work is to present how the organizational climate is of paramount importance for the development and improvement of companies, that is, to show the emotional aspect of all employees, motivation, satisfaction and dissatisfaction, and leadership. A bibliographic, exploratory and qualitative methodological research was produced, with the aim of bringing better results to the organization. It is likely to conclude that studies carried out through scientific research on the organizational climate cover the emotional side and well-being of employees in the workplace.

Keywords: Motivation; Satisfaction; Leadership; Behaviour

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1 Aspecto emocional	8
2.2 Relação com o ambiente corporativo	9
2.3 Liderança	11
3. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	12
3.1 Motivação.....	14
3.2 Gestão de Medidas.....	17
4. METODOLOGIA.....	18
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	19
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
REFERÊNCIAS.....	25

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa de clima organizacional busca analisar os aspectos que precisam ser melhorados no ambiente interno de uma organização, por exemplo, diagnosticar problemas de relacionamento entre as pessoas que estão inseridas no ambiente de trabalho, analisar níveis de satisfação e motivação dos colaboradores sendo também de suma importância. A pesquisa de clima organizacional tem um dinamismo muito importante nas empresas, em que exerce um impacto muito significativo tanto no modo de como os funcionários se comportam quanto no benefício da corporação (Lima, Leuch, Buss, 2017).

O clima organizacional é uma ferramenta fundamental para o sucesso de uma empresa. Está relacionado ao aspecto psicológico e emocional que existe dentro de um ambiente organizacional, ou seja, é como cada pessoa tem uma percepção diferente daquele ambiente que está inserido. Formado por pessoas com percepções diferentes, um clima organizacional saudável é caracterizado por uma atmosfera positiva de melhoria da comunicação, aumento da motivação e do engajamento dos funcionários e aperfeiçoamento das lideranças (Tadeo, Aranha 2023).

O clima organizacional deve ser utilizado pelas empresas como base de pesquisa a ponto de estabelecer um panorama do ambiente interno das organizações com o objetivo de entender os processos de mudanças que ocorrem no ambiente de trabalho, por ser um assunto complexo as empresas deixam de utilizar dessa ferramenta muitas vezes por não querer mostrar seus procedimentos internos que podem expor seus problemas como, falta de engajamento, insatisfação dos funcionários, inflexibilidade, entre outros. (Santos, 2021)

Para Chiavenato (2003), o clima no ambiente organizacional tem influência na motivação e no desempenho das pessoas, afetando também na satisfação. As expectativas das pessoas em relação ao clima organizacional incluem consequências, de acordo com as recompensas e frustrações, podendo influenciar na motivação de forma positiva quando são percebidas de maneira favorável ou negativas quando não suprem as necessidades das pessoas. Sendo as pessoas o capital mais importante de uma empresa, as organizações deveriam investir em pessoas qualificadas, com pensamento empreendedor, espertas, ágeis e dispostas a assumir riscos. Por outro lado, as empresas não alcançaram o sucesso almejado se o seu foco não estiver nas pessoas (Chiavenato, 2014).

Por fim, o presente trabalho tem como objetivo mapear pesquisas científicas sobre como o clima organizacional pode afetar o dinamismo nas organizações de maneira positiva ou negativa e também como isso pode impactar no desempenho do colaborador mostrando a sua importância tanto no aspecto da motivação quanto na satisfação e insatisfação no trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta área dedica-se inteiramente a uma revisão sobre elementos relevantes a pesquisa, e assim, foi dividida em três partes. A primeira aponta o aspecto emocional ligado diretamente ao ambiente organizacional. A segunda parte trata da relação do colaborador na corporação, abordando temas como comportamento e cultura organizacional, e por fim, a importância da liderança, para exemplo e comando em situações que necessitem do clima organizacional.

2.1 Aspecto Emocional

As empresas são formadas pelas pessoas que nelas estão alocadas, cada pessoa que ali está inserida tem uma percepção diferente. Por saber disso é necessário que o gestor entenda o conceito do clima organizacional, entendendo os fatores motivacionais e desmotivacionais para fazer com que a empresa tenha sempre um clima favorável, trabalhando em cima da insatisfação dos colaboradores (Moreira, 2008).

O ambiente organizacional pode mostrar algumas propriedades que possibilitam despertar motivação em certos comportamentos nas dimensões do clima organizacional que são: estrutura organizacional, responsabilidade, riscos, recompensas, conflito, calor e apoio (Chiavenato, 2004).

Existe um mito que diz que funcionários que estão felizes no seu trabalho são mais produtivos. Baseando-se nessa conclusão as empresas se esforçaram para investir em práticas que fossem tornar os funcionários mais felizes, adotando por exemplo o modo de liderança *laissez-faire* que significa o líder que dar mais liberdade para os seus funcionários, também expandindo uma série de benefícios, seguro de vida, bolsa de estudo, organização de passeio e reuniões informais da empresa. Mas

essas práticas paternalistas se baseiam em descobertas questionáveis. Com maior aprofundamento sobre esse assunto a conclusão que se chegou foi que na verdade é o inverso, ou seja, funcionários que conseguem ter maior nível de produtividade são mais felizes. Ou seja, o colaborador que consegue ser mais produtivo tende a aumentar a satisfação e não o contrário (Robbins, 2009).

A motivação é o resultado da convivência entre pessoas ou situação. Ou seja, uma pessoa pode ter várias maneiras de ser motivada ao longo da sua trajetória, pode-se dizer que dependendo do momento em que ele se encontra ou também na sua situação pode estar mais motivado ou menos motivado. Motivação é um processo que se modifica a todo instante, ou seja, é contínua, e sempre temos algo que nos motive. A motivação está dentro de cada indivíduo (Vergara, 2016).

O crescimento profissional na organização tem relação direta com a motivação, se a empresa fornece chances de crescimento e também fornecendo recompensas, a motivação do funcionário para a realização do seu trabalho tende a aumentar, uma vez que ele tem noção que pode ser recompensado a curto ou longo prazo, não se importando com o tempo desde que ela possa acontecer (Missel e D'amico, 2014).

2.2 Relação com o Ambiente Corporativo

O grau de satisfação dos funcionários no ambiente organizacional, juntamente com a integração na equipe e interesse no trabalho, estão todos relacionados e são demonstrados a partir do clima organizacional (Lacombe, 2009). Um ambiente favorável contribui para tornar as equipes mais interativas, tornando o ambiente onde as pessoas se sentem mais saudáveis. As metas estabelecidas pela organização tendem a serem alcançadas com maior nível de sucesso quando as equipes convivem num ambiente mais saudável e agradável (Mota, 2008).

A contribuição do indivíduo por meio de seus talentos se torna o que a empresa mais almeja, elevando suas expectativas de crescimento, em paralelo, os colaboradores tendem a suprir suas próprias expectativas na função de ter serem recompensados e/ou terem reconhecimento. Isso nos leva a “Teoria do Equilíbrio Emocional” onde as metas das organizações estão em paralelo funcionamento com as dos colaboradores, visto que os atrativos de recompensa para bons resultados, juntamente com o estímulo para a participação espontânea estão equivalentes à entrega dos funcionários em suas determinadas funções (De lima e Tozetti, 2022).

O comportamento organizacional é alvo de vários estudos para assim entender como o funcionário reage a certas dinâmicas dentro de uma instituição, seja elas realizadas individualmente ou no coletivo, outros aspectos que são observados é como eles se comunicam internamente, com pessoas da sua área ou de outros postos, e por fim, reações ao se alcançar ou não metas exigidas. Contudo, existe alguns pontos que representam diretrizes gerais, e que se tornam imprescindíveis no sentido de criar um ambiente de trabalho, propicio ao desempenho dos colaboradores, bem como para estabelecer mecanismos de liderança mais concretos e eficazes.

Vale salientar que um dos pontos mais importantes para analisar a conduta dentro da instituição, são os indicadores de absenteísmo, como o período necessário para a realização das atividades, erros humanos, qualidade e quantidade de produção, bem como o nível de eficiência. Dentro disso, o acompanhamento da progressão do colaborador é de suma importância, visto que o gestor acaba detendo maior domínio sobre a vida do indivíduo como funcionário dentro da organização, como por exemplo, entrevistas, feedbacks, análises internas, análise do banco de dados e arquivos relacionados. Todos esses métodos devem ser ditados de forma objetiva e intimamente ligados às medidas adotadas (Da Silva Neto, 2023).

A existência de um clima de trabalho agradável que propicie trocas internas sadias e harmoniosas facilita imensamente essa busca pelo ajustamento e faz com que as pessoas trabalhem mais satisfeitas e sintonizadas para a realização dos objetivos comuns que é a efetividade organizacional e a realização do indivíduo com o trabalho (Silva; Barbosa, 2015, p. 12).

Tanto as empresas de pequeno, médio ou grande porte têm sua cultura organizacional, cultura essa que é formada e moldada como sendo a identidade da organização como os valores, os costumes, as crenças e tradições. Pode-se entender que para compreender o clima organizacional se faz necessário passar pela cultura organizacional, pois é ela que se torna a causa, e conseqüentemente o clima é regido por ela (Santana e Estender, 2019).

É importante observar a preocupação que se tem ao estabelecer a cultura da empresa, pois será essas normas que regem os princípios internos e externos, e são eles que os funcionários que apegam e levam para si como um meio do todo, porém muitas vezes são deixamos esses conceitos de lado, e fugir das normas e regras da empresa acarreta estar de desacordo, levando à um impasse. Contudo, cabe salientar que nesses casos é necessário implementar um processo de socialização, que se

aplica como um processo pelo qual existe a aculturação dos indivíduos, pois tem como principal função orientar as ações das pessoas para que a cultura se estabeleça na organização e influencie a vida de todos os seus membros (Motta, Vasconcelos, 2002).

2.3 Liderança

A liderança está se tornando um tema cada vez mais relevante, devido a sua importância no mundo das empresas, onde líderes desempenham um papel fundamental na gestão decisiva das organizações, levando ao sucesso e à competitividade. A liderança traz energia, determinação e um caminho mais claro, sendo que, sem ela, a organização corre o risco de perder o foco (Chiavenato, 2004).

Com toda a evolução do estudo sobre liderança, aprecia-se que os líderes poderiam mudar e atingir as atitudes e habilidades por meio do conhecimento (Ferreira, 2006).

A aptidão da criação consiste na capacidade do líder em definir a forma em que vai desempenhar e como vai lidar com seus problemas e com os dos colaboradores, com o intuito de abranger os seus objetivos. O líder que manifesta uma aptidão de criação pode ser definido como alguém que manda fazer todas as tarefas em que os indivíduos do grupo devem fazer e todos os líderes esperam que os colaboradores cumpram com todas as atividades (Robbins, 2005).

Nos últimos anos, a importância dos estudos sobre liderança e motivação no ambiente de trabalho tem crescido consideravelmente. Isso acontece por conta da mudança na percepção do papel do líder, que agora é visto como um modelo que deve ser seguido, com um intuito de inspirar seus seguidores a compartilhar visões e objetivos comuns. Com isso, os líderes desempenham um papel fundamental ao fornecer uma visão clara do processo de trabalho, ajudando para o desempenho eficaz da gestão nas empresas (Policarpo; Borges; Almada, 2018).

A liderança evoluiu para se tornar a habilidade de cultivar relacionamento com diversas pessoas, resultando na formação de uma comunidade que gera prosperidade, nas circunstâncias, o aprendizado da liderança e, em grande parte, adquiriu através do exemplo, formar líderes eficazes requer que sejam líderes exemplares. Nas organizações, a liderança tem que ser um esforço de todo mundo,

em que os negócios estão sujeitos a rápidas transformações, tornando-o desafiador que uma única pessoa assuma toda a liderança (Benis, 2002).

Um colaborador altamente maduro possui não apenas a competência necessária para desempenhar suas funções, mas também a estabilidade psicológica para abordar as tarefas com confiança é uma disposição para assumir responsabilidades adicionais na busca das metas estabelecida, ou seja, a liderança só será muito sucedida quando os indivíduos tiverem maturidade no trabalho e tiver um psicológico maduro (Cavalcanti, 2007).

Os estilos de lideranças são adaptativos, pois não seguem um padrão fixo, e se moldam com base na personalidade do líder e nas circunstâncias em que ele se encontra (Machados e Goulart, 2005).

3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Entende-se por Clima Organizacional, tudo que envolve comportamento humano e como compreendê-lo, pode ser entendida de uma forma direta ou indireta. O clima organizacional pode ter muita influência na forma do comportamento dos indivíduos da organização, sendo capaz de afiligrar seu grau de diligência, satisfação no trabalho e motivação (Chiavenato, 2004).

Pode ser definido o clima organizacional como uma companhia de inteligência sobre diversas aparências da organização, como por exemplo, o suporte do supervisor, coesão, autonomia, orientação, comunicação, envolvimento, pressão dos indivíduos no trabalho, clareza das tarefas, dentre outros exemplos (Martins, 2008).

Com tanta modificação que todas as organizações estão tendo, é necessário mudar as formas que os colaboradores pensam e trabalham para que tenham sucesso na empresa, tudo isso ocorre por conta de que o mercado está cada vez mais competitivo e fazendo com que acaba se tornando a sua maior vantagem (Chiavenato, 2010).

A satisfação no trabalho pode ser o principal fator que define o comportamento da procedência organizacional. Os funcionários quando estão satisfeitos com seu emprego tendem a se dar bem com os seus colegas, colaboram para melhoria da empresa e sempre buscam algo a mais para o crescimento da empresa. O clima organizacional faz referência às percepções que os funcionários de uma organização têm sobre ela e no seu local de trabalho (Judge, Robbins e Sobral, 2011).

Compreende-se a respeito do clima organizacional, podendo-se dizer que é construída por três aspectos que têm relação entre si: o primeiro é a cultura organizacional, o segundo é a percepção dos colaboradores e o terceiro não menos importante se trata da satisfação alcançada por trabalhar na organização (Luz, 2012).

O clima organizacional é feito pelos colaboradores que têm a percepção de um ambiente positivo ou negativo, com isso, deixando-se afetar na sua mudança de comportamento e também na sua convivência social, tendo impacto no ambiente corporativo (Dias, 2013).

O ambiente organizacional manifesta algumas aptidões que podem causar motivação para certas condutas, em que a proporção do clima organizacional são: (Chiavenato, 2004).

Estrutura organizacional: Significa que consegue colocar liberdade de ação e limite para os indivíduos por meio de restrições, ordem e limitações impostas na situação de trabalho, como regras, regulamentos, procedimentos, autoridade, especialização, entre outras. Da forma que for maior a liberdade o clima será muito melhor.

Riscos: Significa que como a circunstância do trabalho pode ser basicamente cuidadosa para evitar risco ou ser imprescindíveis na forma de assumir novos desafios e diferentes.

Responsabilidade: Significa que pode estimular as atitudes dos indivíduos por meio de negação da iniciativa pessoal, restrição quanto a decisões pessoais e a dependências do superior, entre outros.

Calor e apoio: Significa que a organização pode assegurar um clima negativo e frio de trabalho ou pode criar um clima mais leve, saudável, harmonioso, onde sempre terá apoio incitava em conjunto e pessoal.

Recompensas: Significa que as organizações podem destacar as punições e as críticas, como também podem compelir o encorajamento e retribuição pelo alcance de soluções para as empresas.

Conflitos: Significa que a organização pode organizar procedimentos para evitar choques de opiniões diferentes e ajustar as regras, como pode estimular as diferentes formas de administrar conflitos por meio de alguma discussão.

O clima organizacional só é benéfico quando concede satisfação das necessidades pessoais dos associados, gerando transcendência da coragem interna. Fazendo com que as funções dos gestores sejam fazer os funcionários ficarem motivados dentro da empresa (Chiavenato, 2004).

Qualquer organização apresenta um clima organizacional que é composto pelo meio interno, ou melhor, é psicologicamente peculiar de cada uma delas. O clima

organizacional está baseado no fundamento da moral e satisfação dos indivíduos que têm necessidades que possam ser satisfatórias ou insatisfatórias, positiva ou negativa (Chiavenato, 2008).

3.1 Motivação

A motivação no ambiente organizacional é um assunto amplamente discutido por vários pesquisadores e estudiosos, a exemplo de Maslow, com a pirâmide das necessidades. Um grande desafio que a administração enfrenta é manter seus colaboradores motivados, fazendo com que eles vejam propósito para realizar as atividades e através dela poder atender suas necessidades pessoais.

A motivação é um impulso que surge de dentro de cada pessoa, suas fontes de energia se localizam no interior de cada indivíduo. Ou seja, ninguém pode despertar a motivação em ninguém, sendo assim cada ser tem uma maneira diferente de se motivar, pois cada pessoa encontra dentro de si motivos para alcançar seus objetivos fazendo o que tiver que ser feito para atingi-los (Trierweiller et al., 2020).

No mundo atual as empresas que têm como objetivo desenvolver seu crescimento precisam investir em pessoas, ou seja, profissionais que realizam suas atividades de maneira satisfatória fazendo com que a empresa possa atingir o sucesso esperado. A forma que cada trabalhador contribui com seu trabalho estar ligado a motivação, podendo ter influência com o fator interno e externos (Luiz, Bertoni e Machado 2019).

Ainda para Luiz, Bertoni e Machado (2019), a motivação interna está relacionada aos interesses individuais podendo ser alterados apenas por escolha da própria pessoa através de fatores que afetam a motivação interna como, as necessidades pessoais, aptidões, valores, cultura etc. Fazendo com que o indivíduo possa escolher como irá proceder na realização da determinada tarefa que tem ligação interna de natureza fisiológica, e psicológica. Já a motivação externa está relacionada ao ambiente que as pessoas vivem, empresas dão incentivos ou recompensas para fazer com que as pessoas tenham vontade de realizar suas atividades.

No ambiente organizacional os executivos inexperientes rotulam os funcionários desmotivados como se a falta de motivação para realizar suas tarefas

fosse por serem preguiçosos. Porém isso não é verdade, a maneira de que cada indivíduo desperta a sua motivação são diferentes pois a motivação é o resultado de como o indivíduo interage com a situação. Por exemplo, um rapaz que acha muito cansativo jogar uma partida de futebol é capaz de jogar horas e horas de vídeo game sem nem pensar no seu cansaço, seja ele mental ou corporal. Ou seja, para essa pessoa a motivação foi causada pela situação.

Já para as organizações poderem atingir seus objetivos, os colaboradores precisam desempenhar suas tarefas se dedicando e com alto nível de desempenho. Podendo realizar bem seus afazeres apenas se estiverem motivados, também precisam ter as habilidades necessárias para realizar seu trabalho (Ribas, Salim, 2013).

Falando da teoria das necessidades desenvolvida pelo psicólogo Abraham Maslow. É baseada no esforço que cada ser humano necessita fazer para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais, podemos dizer que essas necessidades são divididas e apresentadas por um esquema em que as necessidades do nível mais baixo devem ser atingidas antes das mais altas. Sendo assim cada indivíduo tem que atingir essas necessidades, começando pela mais baixa, ou seja, a necessidade fisiológica que é a última das necessidades tendo como objetivo escalar até atingir o topo em busca da autorrealização (Periard, 2018).

Maslow definiu em forma de pirâmide uma série de 5 necessidades que pode ser alcançada pelo ser humano, como mostra a imagem abaixo.

Figura 1: Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Periard, 2018

A seguir temos todas as necessidades numeradas descrevendo todas as 5 necessidades como mostra a quadro abaixo.

Quadro 1 – Níveis da hierarquia de necessidades de Maslow

Nível	Definição
Necessidades fisiológicas	Corresponde a última necessidade da pirâmide, porém a primeira a ser realizada e a mais importante, ou seja, são elas que manterão o ser humano vivo, respirar, comer, beber, dormir, etc.
Necessidades de segurança	Também estando perto da base e não menos importante a necessidade de segurança que está ligada a sentir-se seguro e também na sobrevivência do indivíduo que o levam a se proteger de qualquer perigo seja ele real, físico ou abstrato.
Necessidades sociais	É como o ser humano mantém suas necessidades humanas em harmonia e estão relacionadas com a vida associativa com as pessoas: amor, amizade e família, que são necessários para conviver em sociedade.
Necessidade de estima	Estar relacionado a necessidades pessoais relacionadas a autoestima, valor pessoal, poder, orgulho e sentir-se digno de respeito por si e pelas outras pessoas.
Necessidade de autorrealização	É ela que estar no topo da hierarquia, sendo o nível mais alto da pirâmide de Maslow, a autorrealização também conhecida como necessidade de crescimento, incluindo a realização do ser em aproveitar todo o potencial próprio. Também relacionada ao propósito vital, ou seja, o papel que uma pessoa desempenha nos seus objetivos ou projetos.

Fonte: adaptado de Periard, 2018.

Maslow afirma que uma pessoa é motivada quando sente desejo. Para Molina e Molina (2022), Maslow esclarece em seus sentimentos que, ainda não foi encontrado uma definição clara que pudesse explicar o comportamento do colaborador com a motivação. A motivação de cada pessoa aparece de acordo com a sua necessidade, que pode agir também como motivador no comportamento humano já que cada pessoa se motiva de maneira diferente sendo impossível outra pessoa criar essa necessidade em outro indivíduo.

3.2 Gestão de Medidas

Todo colaborador possui vida externa fora do ambiente em que trabalha, e com isso, necessidades a serem atendidas que empresa não tem domínio. Fora isso, algumas das vezes acontecem insatisfações dentro da organização que também são necessidades não atendidas, e cabe analisar com fazer para esse cenário mudar, minimizando na improdutividade do indivíduo e harmonizar uma boa relação entre os colaboradores (Bergue, 2010).

É de suma importância que as empresas tenham ciência que para prosperarem precisam de uma boa gestão de pessoas. Se tornar atenta às demandas dos funcionários é uma das características que levam a uma cultura organizacional bem-sucedida. Existem diversos departamentos dentro de uma instituição que estão voltados para a colaboração eficaz de pessoas como: recursos humanos, departamento pessoal, desenvolvimento de talento ou até psicólogos, que trazem políticas e práticas necessárias para orientação e resolução de problemas (Chiavaneto, 2010).

Quando se analisa um o fator pessoal ou em grupo de um indivíduo que carência de ânimo no ambiente corporativo, uma série de medidas devem ser tomadas para resolver tal problema. A descoberta de um problema nos relacionamentos na empresa resulta em maus resultados, e com isso, diagnosticá-los é o procedimento mais adequado a se exercer, entrevistas para colher opiniões, questionários de avaliação, ou até mesmo feedbacks corriqueiros, auxiliam nesse processo de observação direta de envolvimento e relações interpessoais ou profissionais na empresa (Wagner III e Hollenbeck, 2020).

Existem alguns pesquisadores de clima organizacional, que por sua vez, utilizam de alguns métodos e instrumentos de medidas para melhor compreender o comportamento de toda rede empresarial. Assim, dividindo essas medidas em dois segmentos, na ótica objetiva, com enfoque em organogramas e relatórios de desempenho e na ótica subjetiva com enfoque em afirmações (Santos, 2021).

4 METODOLOGIA

O procedimento metodológico incorporado para tal envolve uma pesquisa bibliográfica, exploratória e qualitativa. A realização de uma pesquisa bibliográfica se dá com documentos já escritos, comumente chamadas de estudos exploratórios,

constituídos por artigos e livros (Gil, 2002). Com abordagem qualitativa, buscou-se compreender os caminhos que levam à boa convivência entre os colaboradores dentro de uma organização com base na interpretação e análise dos documentos selecionados, que se obtém quando a pesquisa qualitativa é feita na forma de análise e integração, possibilitando ao pesquisador ter uma capacidade inventiva e intuitiva (Martins, 2004).

De modo consequente, a realização desse documento tem por objetivo uma pesquisa exploratória, pois traz uma abertura maior para ser analisado algumas hipóteses e entender profundamente a dinâmica do tema, visto que esse estudo exploratório facilita uma compreensão mais profunda do problema e coletas bibliográficas (Rodrigues, 2007).

Em face da base científica Google Acadêmico (GA), foi retirado os artigos necessários para os resultados em questão. Com cerca de 15 artigos baixados, escolheu-se as palavras chaves “Clima organizacional”, “comportamento organizacional”, utilizando os critérios de inclusão tais quais a permanência de artigos em português; intervalo temporal de 2018 até 2023 (data de coleta 09/10/2023), exclusão para artigos pagos, excluindo livros, Trabalhos de Conclusão de Curso, Dissertações, Teses e Relatórios Técnicos, bem como artigos de opinião ou editoriais.

Frente a isso, coletou-se da página 1 até a página 9, considerando os conceitos supracitados, tendo em vista os relevantes critérios estabelecidos. Desta forma, baixou-se os artigos que foram lidos e utilizados para a composição dos resultados.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa, considerando os critérios de inclusão e exclusão junto as palavras chaves e base de dados estão retratadas no Quadro 2

Quadro 2 - Resultados

AUTORES	ANO	TÍTULO	MODALIDADE	OBJETIVO
Keller & De Aguiar	2020	Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional	Bibliográfico	Realização de uma análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional, tomando como referência autores que trouxeram contribuição para a evolução do conceito das teorias organizacionais
Silva & Silva & Bergamini	2018	Clima organizacional como fator para desenvolvimento profissional	Bibliográfico	Esclarecimento através de uma revisão de literatura, os aspectos do clima organizacional como fator primordial para crescimento profissional
Da silva & Viana & Da Cruz Feitosa	2018	O Impacto da Gestão do Clima Organizacional no Comportamento das Pessoas do Setor Público	Bibliográfico	Discussão se o comportamento das pessoas e o seu desempenho estão significativamente associados ao clima organizacional; os objetivos específicos são: identificar as principais influências decorrentes do clima sobre as pessoas e apontar soluções para o andamento dos processos e o alcance da excelência profissional nos setores públicos.
De Lima & Tozetti	2022	Fatores que influenciam o clima organizacional	Bibliográfico	Explanar os conceitos de comportamento organizacional, abordando como a cultura influencia no comportamento e como isso molda o clima organizacional.
Magierski & Montejano	2022	Estratégias administrativas de comunicação e clima organizacional	Bibliográfico	Discorrer como as estratégias empresarias, entre elas, de comunicação interna, podem contribuir com a formação de um clima organizacional ético e salutar.

Neto et al.	2019	Um estudo de clima organizacional e suas aplicações	Estudo de caso	Avaliação de como os membros do Programa de educação Tutorial do curso de Administração da Universidade Federal do Cariri (PETADM-UFCA) percebem o clima organizacional do programa.
Da Silva Neto	2023	A importância do comportamento organizacional	Bibliográfico	Compreensão da integração dos grupos organizacionais diante dessas mudanças e significado para a obtenção de melhores resultados.
Quelhas & Farias Filho	2019	Proposta metodológica para o desenvolvimento de fundamentação teórica sobre cultura, clima e comportamento organizacional	Bibliográfico	Aprofundamentos nos estudos sobre o tripé cultura, clima e comportamento organizacional para o desenvolvimento da fundamentação teórica de uma tese de doutorado.
Dos Santos et al.	2018	Clima Organizacional: Uma Abordagem Perceptiva entre gestores e colaboradores	Bibliográfico	Análise do clima organizacional por meio das percepções dos gestores e colaboradores
Ceribeli & Lima	2018	A influência do clima organizacional sobre a intenção de permanência dos indivíduos nas organizações.	Estudo de caso	Análise da influência do clima organizacional sobre a intenção de permanência do indivíduo na organização.
Enes	2019	A importância da cultura e o clima organizacional como estratégias na gestão de empresas	Bibliográfico	Análise para saber que forma a cultura e o clima organizacional podem ser utilizados como estratégias no desempenho empresarial.
Santana & Estender	2019	Clima organizacional como satisfação dos colaboradores	Estudo de caso	Verificação da motivação dos colaboradores; no ramo entendimento sobre as organizações.

Santos et al.	2019	Construção de uma Escala de Clima Organizacional para uma Organização Pública	Bibliográfico	Construir uma Escala de Clima Organizacional para uma instituição pública
Rodrigues & Rodrigues & Santos	2018	A influência do gestor no clima organizacional: motivação no ambiente de trabalho	Estudo de caso	Entender a motivação e a satisfação das pessoas no ambiente organizacional e identificar como o clima influencia no comportamento dos colaboradores dentro das organizações
Grings et al.	2022	Clima Organizacional e Rotatividade	Estudo de caso	Apresentar os resultados de uma pesquisa que teve como objetivo investigar a influência do clima organizacional nos índices de rotatividade de uma empresa de esquadrias do município de Rolante/RS

Foi considerado analisar os 15 artigos do Quadro 2 de resultados para fins de discussão. Inicialmente, todos os artigos escolhidos para discussão tiveram uma base comum que possibilitou melhor entendimento para uma análise concisa sobre o tema central, evidenciando a forma como é implementado o clima organizacional dentro das empresas, em busca de compreensão do sentimento de satisfação e motivação que influenciam no comportamento do indivíduo diante a sua relação com outros colaboradores dentro da organização.

Iniciar uma análise sobre clima organizacional tornou-se uma variável significativa a ser explorada por todos que buscam compreender o rendimento humano no contexto organizacional (Keller e De Aguiar, 2020). E diante das maneiras que a organização busca motivar e provocar o desejo da participação voluntária dos indivíduos, por meio de remuneração e reconhecimento, De Lima e Tozetti (2022), observa a “Teoria do Equilíbrio Organizacional”, que possibilita a empresa alcançar o estado de equilíbrio somente quando os incentivos e atrativos resultam em um retorno igual ou superior às contribuições recebidas dos seus colaboradores. Por conseguinte,

Magierski e Montejano (2022), ressalta os estudos e estratégias tomadas pelas organizações de diversos portes para ter harmonia, visto que o conflito de interesses é um potencial fator de risco.

A priori, cabe observar uma importância significativa em fazer o colaborador sentir-se valorizado como ser humano. Para Silva e Silva e Bergamini (2018), o colaborador necessita sentir que está em constante troca com a empresa, e não obter um sentimento de exploração, pois é no trabalho que ele busca superar suas expectativas, dentre elas, metas profissionais e pessoais. Um clima saudável, positivo e satisfatório se dará muito em como é o sentimento que a organização transfere e faz o colaborador vivenciar (Santana e Estender, 2019).

Um ponto a se observar é quais seriam os pontos negativos que trazem consequências para o rendimento da empresa, segundo Grings *et al* (2022), um desses pontos é a rotatividade nas empresas, uma vez que a empresa está com rotatividade alta podem ser ocasionadas por ausência de liderança, baixa remuneração, falta de diretrizes claras, perspectivas limitadas de crescimento na empresa e atrito com colegas ou gestores. Com isso, Neto *et al* (2019), possibilita o entendimento acerca da valorização do “ser” dentro da organização inserida, com suas percepções e comportamentos diferentes, pois algo que pode considerado positivo por algumas pessoas pode ser percebido com negativo por outras.

A cultura e o clima organizacional exercem influência no mundo corporativo e ambos estão associados ao êxito na empresa, uma vez que estão vinculados à performance das pessoas que fazem parte do contexto empresarial (Enes, 2019). O clima organizacional, de acordo com Ceribeli e Lima (2018), difere significativamente da cultura organizacional, uma vez que o clima é derivado das impressões que as pessoas têm em relação à qualidade do ambiente em que trabalham e a cultura se remete a valores e crenças adotadas pelas empresas.

Para Quelhas e Farias Filho (2019), a cultura são valores intangíveis, que se acumulam para moldar o comportamento esperado das pessoas em um ambiente, e o clima são valores práticos em que os gestores podem focar para estimular comportamentos desejados e obter eficácia. Com tudo, é válido observar se a cultura do indivíduo vai de encontro com a política da empresa, assim prejudicando um clima organizacional favorável e pouca motivação para realizações em prol do lucro da empresa.

Todavia, foi analisado amplamente que a maneira como as pessoas lidam com as situações no ambiente profissional se dão por conta do comportamento organizacional, que são respostas a estímulos que vem diretamente da troca que o indivíduo tem com a organização, citado anteriormente, esses estímulos fazem com que enfrentem desafios de forma mais sucinta, haja uma boa comunicação internamente, e execução de tarefas com êxito (Da Silva Neto, 2023). Um outro conceito diz que comportamento organizacional envolve o estudo do comportamento dos indivíduos e grupos no contexto profissional, assim como os efeitos que isso pode propiciar no meio institucional (Da Silva e Viana e Da Cruz Feitosa, 2018).

É notório a importância de aplicar práticas de gestão por meio de líderes, gestores e recursos humanos, com o intuito de compreender o lado afetivo, cognitivo e instrumental do profissional que ali exerce sua função (Dos Santos *et al*, 2018). O protagonismo do gestor é de suma importância para impulsionar a motivação para seus colaboradores, para Rodrigues e Rodrigues e Santos (2018), esse protagonismo se faz importante para promover coletividade, poder transmitir uma boa comunicação e compartilhar do foco, e isso faz com que o ambiente interno se torne uma busca por um objetivo compartilhado.

Em última instância, gestão de medidas e instrumentos auxiliam o gestor a ter respostas claras e concisas, com avaliação de características psicossociais, como liderança, interações humanas e reconhecimento. Todavia, devesse existir um certo cuidado na implementação de determinadas gestões de medidas, pois nem sempre os instrumentos de avaliação utilizados para analisar o clima organizacional podem ter um bom êxito ou serem considerados confiáveis, a aplicabilidade deve ser intrinsecamente ligada ao contexto específico em questão (Santos *et al*, 2019).

Por fim e não menos importante, o método usado para a realização da pesquisa bibliográfica desenvolveu um papel crucial na obtenção de informações sobre os estudos relacionados ao Clima Organizacional com o intuito de estabelecer uma linha de raciocínio relativo ao assunto. A partir desse ponto, realizou-se uma análise criteriosa da relação entre a empresa e o funcionário, permitindo a identificação de lacunas na pesquisa. Isso trouxe à tona temas como relacionamento e comportamento, que, por sua vez, contribuíram para a definição do problema de pesquisa. Este se evidencia ao compreender como a motivação e satisfação do indivíduo atua de forma significativa para seu bom rendimento e um relacionamento amistoso dentro da organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo buscou mapear, através de pesquisas científicas, como a ferramenta de clima organizacional ajuda na compreensão do ambiente de trabalho e identificar aspectos que impactam diretamente o desempenho e o bem-estar dos colaboradores. Sendo uma ferramenta fundamental para o sucesso das empresas, o clima organizacional está ligado ao aspecto psicológico e emocional. Nessa pesquisa buscamos compreender como a implementação ou a falta da ferramenta de clima organizacional pode interferir no desenvolvimento geral das empresas.

Os objetivos estabelecidos nesse estudo foram atingidos tendo como referência o clima organizacional, mostrou-se a importância que a pesquisa de clima tem para o desenvolvimento das organizações em geral. Uma vez que se buscou mostrar o impacto que esta ferramenta tem tanto para os funcionários que compõem o ambiente organizacional quanto na própria organização como um todo.

Com isso foi possível ser analisado a partir de estudos já realizados mostrar a importância fundamental desta ferramenta para promover melhorias criando também um ambiente de trabalho saudável e produtivo aumentando a satisfação dos colaboradores e contribuindo para melhores resultados.

A partir do estudo sobre o clima organizacional e também nos outros aspectos que nele estão relacionados dentro dessa ferramenta, foram feitas descobertas importantes sobre a importância que a pesquisa de clima tem, tanto para a melhoria dos colaboradores quanto para se obter melhores resultados organizacionais.

Por exemplo o impacto no desempenho, pesquisas mostram que o clima organizacional positivo está afiliado à melhoria no desempenho no âmbito individual e organizacional, um clima favorável proporciona maior motivação, comprometimento, e engajamento dos colaboradores, trazendo melhores resultados como aumento de produtividade e também na qualidade do trabalho.

Outra descoberta importante é na satisfação dos funcionários já que o clima organizacional tem influência direta nesse caso, então um ambiente de trabalho que busca promover relações interpessoais saudáveis, como reconhecimento, oportunidade de crescimento e também equilíbrio entre a vida pessoal e profissional visa ter funcionários mais satisfeitos.

Essas descobertas destacam a importância do clima organizacional para que as organizações obtenham melhor produtividade, satisfação e bem-estar dos funcionários, a importância de compreender e melhorar o clima pode trazer benefícios significativos para as organizações.

O clima organizacional é de fundamental importância para o funcionamento e o sucesso das organizações. Já que beneficia tanto os funcionários quanto à organização como um todo, resultando em maior produtividade e também gerando maior satisfação no trabalho e sucesso a longo prazo. Com tudo, espera-se que essa pesquisa seja utilizada por profissionais da administração em prol do desenvolvimento tanto humano quanto organizacional.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Sofia (2017). **Motivação, uma necessidade intrínseca do ser Humano**. Disponível em:
https://www.psicologia.pt/artigos/ver_opiniao.php?motivacao-uma-necessidade-intrinseca-do-ser-humano&/codigo=AOP0443
Acesso em: 04 out 2023.

BENIS, Warren. A nova liderança. In: Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002.

BERGUE, Sandro Trescastro. Comportamento organizacional. **Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC**, 2010.

CAVALCANTI, Vera Lucia et al. Liderança e Motivação. Rio de Janeiro: FGV, 2007

CERIBELI, Harrison Bachion; LIMA, Maria Luiza Santos. A influência do clima organizacional sobre a intenção de permanência dos indivíduos nas organizações. **Revista da UNIFEBE**, v. 1, n. 23, p. 190-208, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 3. ed. rev. e atualizada. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 - 2a Reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª edição, Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVANETO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 3ª edição, 2008.

DA SILVA NETO, Mozart Pereira. A importância do comportamento organizacional. **Revista Conexão Gestão, Tecnologia & Negócios**, v. 1, n. 1, 2023.

DA SILVA, Teilma Maria; VIANA, Cíntia Milena Cid; DA CRUZ FEITOSA, Leandro. O impacto da gestão do clima organizacional no comportamento das pessoas do setor público. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 12, n. 42, p. 213-224, 2018.

DE LIMA, Marcus Ayrton Rocha; TOZETTI, Fernando Logullo. Fatores que influenciam o clima organizacional: os componentes a serem avaliados em uma pesquisa de clima organizacional e como aplicá-la. **Revista Alomorfia**, v. 6, n. 4, p. 598-611, 2022.

DIAS, Reginaldo. Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças. São Paulo:Atlas, 2013.

DOS SANTOS, Lucas Almeida et al. Clima organizacional: uma abordagem perceptiva entre gestores e colaboradores. **Revista Sociais e Humanas**, v. 31, n. 2, 2018.

ENES, Wilson Machado. A importância da cultura e o clima organizacional como estratégias na gestão de empresas. **Ciências Gerenciais em Foco**, v. 10, n. 7, p. 163-178, 2019.

FERREIRA, G. M. M. F. A liderança e suas relações com o comprometimento organizacional. Natal, 2006.
Disponível em: http://bdtd.bczm.ufrn.br/tesesimplificado/tde_arquivos/24/TDE-2007-09-20T043736Z862/Publico/GlendaMMFF.pdf
Acesso em: 20 out 2023

GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, n. 1, 2002.

GRINGS, Jacques André et al. Clima Organizacional e Rotatividade. **Revista Estratégia e Desenvolvimento**, v. 6, n. 1, 2022.

KELLER, Edelvais; DE AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. **Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 39, p. 91-113, 2020.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LIMA, Luiz Cesar dos Santos; LEUCH, Verônica; BUSS, Bruno Roberto. A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional. *Revista Espacios*, v. 38, n. 28, p. 13, 2017.

LUIZ, Diogo Siqueira; BERTONI, Flávia de Aguiar; MACHADO, Giovanni Bohm. Análise do grau de motivação comparando os fatores expostos Por Herzberg: estudo de caso em uma empresa de formação de condutores. *Revista de carreira de pessoas. (ReCaPe)*, V. 9, p. 28-45, N°. 1, jan./abr. Ano 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/download/37224/27510> Acesso em: 08 out 2023

LUZ, R.S. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

MACHADO, Mirian Magnus; NICOLETI, Gerson Gilberto, **Cultura e Clima Organizacional**, Santa Catarina: Editora Uniasselvi, 2009. Disponível em: <https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=35854> Acesso em: 29 set 2023

MACHADO, Alyne Maria; GOULART, Antônio Marcos A. Análise de Clima Organizacional: estudo de caso em uma agência bancária. Rio de Janeiro: VIII SEGeT (Simpósio em Excelência em Gestão e Tecnologia), 2005.

MAGIERSKI, Danielle; MONTEJANO, Paulina. Estratégias administrativas de comunicação e clima organizacional. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 7, n. 02, p. 77-93, 2022.

MARTINS, Heloisa Helena T. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e pesquisa**, v. 30, n. 02, p. 289-300, 2004.

MÍSSEL, Simone; D'AMICO, Claudio: **Como anda o seu nível de satisfação no trabalho?** Zero Hora, Porto Alegre, 20, out. 2014.

MOLINA, j. v.; MOLINA, a. I. **Motivação e liderança nas organizações**: revisão de literatura. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, [S. l.], v. 8, n. 8, p. 194–207, 2022. DOI:10.51891/rease.v8i8.6594. Disponível em: <https://www.periodicorease.pro.br/rease/article/view/6594> Acesso em: 7 out 2023

MOREIRA, E. G. (2008). **Clima organizacional**. Curitiba: Iesde Brasil S.A.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. A cultura organizacional. **MOTTA, Fernando C. Prestes. Teoria geral da administração**, v. 3, 2002.

NETO, Manoel Bastos Gomes et al. Um estudo de clima organizacional e suas aplicações. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 8, n. 1, p. 73-98, 2019.

PERIARD, Gustavo. **A hierarquia de necessidades de Maslow** - O que é e como funciona. Gov.br, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow>

Acesso em: 09 out 2023

POLICARPO, R. V. S. BORGES, R. S. G.; ALMADA, L. Liderança e reações individuais à mudança organizacional. *Revista Ciências Administrativas*, [S.L.], v. 24, n. 2, p. 1-19, 2018.

QUELHAS, Adriane; FARIAS FILHO, José Rodrigues. Proposta metodológica para o desenvolvimento de fundamentação teórica sobre cultura, clima e comportamento organizacional. **Sistemas & Gestão**, v. 14, n. 1, p. 28-38, 2019.

ROBBINS, Sthephen P. **Comportamento Organizacional**, São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil 2005. Disponível em: https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf Acesso em: 28 set 2023

RODRIGUES, Luana Pereira; RODRIGUES, Rodolfo Henrique; SANTOS, Hugo Henrique. A influência do gestor no clima organizacional: motivação no ambiente de trabalho. **Revista Executive On-Line**, v. 3, n. 1, p. 29-42, 2018.

RODRIGUES, William Costa et al. Metodologia científica. **Faetec/IST. Paracambi**, 2007.

SANTANA, Jose Jeronimo; ESTENDER, Antonio Carlos. Clima organizacional como satisfação dos colaboradores. **Revista Terceiro Setor & Gestão de Anais-UNG-Ser**, v. 12, n. 1, p. 20-33, 2019.

SANTOS, Maria Bastos F. Clima Organizacional: Pesquisa e diagnóstico. 2a edição, São Paulo, Saint Paul, 2021.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Clima Organizacional**: Pesquisa e diagnóstico. 2ª edição, São Paulo, Saint Paul Editora, 2021.

SANTOS, Thâmara Dayane Cardoso et al. Construção de uma Escala de Clima Organizacional para uma Organização Pública. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 3, p. 713-719, 2019.

SILVA, Fabiana Dornelas; SILVA, Enaile Rinque; BERGAMINI, Gésica Borges. O clima organizacional como fator para o desempenho profissional: Imagem: StockPhotos. **Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente**, v. 9, n. 2, p. 745-749, 2018.

SILVA. Machado da, Clóvis L. BARBOSA, Solange de Lima. **Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações**: uma análise arquetípica. Rev. adm. Contemp. [online]. 2002, vol.6, n.3, pp.7-32. Disponível em: Acesso em: 12 out 2023.

TADEO, Tatiane Tais; ARANHA, Julia Guimarães. **Fatores do clima organizacional e seus impactos no grau de satisfação em colaboradores de uma organização**. Revista Gestão em Foco - Edição nº 15, 2023.

TRIERWEILLER, Andréa Cristina; VEFAGO, Yuri Borba; LIMA Fabiana Santos; FERREIRA, José Felipe. Clima organizacional: Da satisfação à motivação no trabalho entre colaboradores de uma instituição financeira. **Revista Competitividade e Sustentabilidade**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 688–709, 2020. DOI: 10.48075/comsus.v7i3.24666. Disponível em: <https://saber.unioeste.br/index.php/comsus/article/view/24666>. Acesso em: 7 out. 2023.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. Saraiva Educação SA, 2020.