

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LEANDRO MARTINS DE FRANÇA
MARIA EDUARDA DE SALES LIMA
TAYNA BRUNA FERREIRA DA SILVA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO
BIBLIOGRÁFICA**

RECIFE
2024

LEANDRO MARTINS DE FRANÇA
MARIA EDUARDA DE SALES LIMA
TAYNA BRUNA FERREIRA DA SILVA

CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao Centro Universitário Brasileiro -
UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do
título de Bacharel(a) em Administração de
Empresas.

Professor Orientador: Dr. Jadson Freire Silva

RECIFE
2024

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Laís Cardoso, CRB-4/PE-1753/P.

F814c França, Leandro Martins de.
Clima organizacional: uma revisão bibliográfica / Leandro Martins de França, Maria Eduarda de Sales Lima, Tayna Bruna Ferreira da Silva. - Recife: Edição do Autor, 2024.
23 p. : il. color.

Orientador(a): Dr. Jadson Freire Silva.

Trabalho de conclusão de curso - Centro Universitário Brasileiro – Unibra. Bacharelado em Administração, 2024.
Inclui bibliografia.

1. Gestão de pessoas. 2. Produtividade. 3. Desempenho organizacional. I. Lima, Maria Eduarda de Sales. II. Silva, Tayna Bruna Ferreira da. III. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658

LEANDRO MARTINS DE FRANÇA
MARIA EDUARDA DE SALES LIMA
TAYNA BRUNA FERREIRA DA SILVA

CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao Centro Universitário Brasileiro -
UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do
título de Bacharel(a) em Administração de
Empresas.

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

Prof. Dr. Bruno Melo Moura
Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA)

Prof. Mr. Rodrigo Maia Pimentel
Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA)

Recife, ____ de _____ de 2024.

NOTA: _____

Dedicamos este trabalho a Andreza Melo, Leonildo Antonio, João Ferreira, Marluce Araújo, Roberta Kassia e João Ricardo, nossos pais.

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de agradecer primeiramente a Deus por ter chegado até aqui, alguns docentes que agregaram bastante em nossa trajetória curricular, aos nossos pais e amigos por todo incentivo e não ter nós deixado desistir.

EPÍGRAFE

A administração é a arte de alcançar os objetivos estabelecidos, por meio de um processo eficaz e eficiente, utilizando recursos humanos, materiais e financeiros.

– Idalberto Chiavenato

RESUMO

Este trabalho apresenta uma pesquisa na área de administração de empresas, com foco no clima organizacional, abordando como a gestão de pessoas pode contribuir para o aumento da produtividade, motivação dos colaboradores e melhorias no ambiente de trabalho. Por meio de uma abordagem qualitativa, foi realizada uma revisão bibliográfica que analisa os conceitos de clima organizacional, seus determinantes e os impactos que podem gerar no desempenho das equipes e nos resultados organizacionais. O estudo aborda os aspectos fundamentais como motivação, liderança e inovação, salientando a importância da liderança eficaz na promoção de um ambiente motivador e propício à criatividade. A pesquisa também destaca como a implementação de práticas inovadoras pode fomentar a produtividade e fortalecer o comprometimento dos colaboradores, tendo como resultado benefícios para os indivíduos e as organizações. Conclui-se que o clima interno das organizações é um fator estratégico que reflete no desempenho organizacional, sendo inspirado por boas práticas de políticas de gestão de pessoas e pelo estilo de liderança que valoriza a transparência, engajamento e reconhecimento.

ABSTRACT

This work presents research in the area of business administration, focusing on the organizational climate, addressing how people management can contribute to increased productivity, employee motivation and improvements in the work environment. Using a qualitative approach, a literature review was carried out that analyzes the concepts of organizational climate, its determinants and the impacts they can have on team performance and organizational results. The study addresses fundamental aspects such as motivation, leadership and innovation, highlighting the importance of effective leadership in promoting a motivating environment conducive to creativity. The research also highlights how the implementation of innovative practices can boost productivity and strengthen employee commitment, resulting in benefits for individuals and organizations. It is concluded that the internal climate of organizations is a strategic factor that reflects on organizational performance, being inspired by good practices in people management policies and by the leadership style that values transparency, engagement and recognition.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A figura apresenta os filtros usados para exclusão e seleção dos arquivos utilizados.	20
Figura 2 - Gráfico - Quantidade de artigos selecionados por ano	23

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Ordenação dos artigos.....	21
---------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATÖES E SIGLAS

QVT - Qualidade de Vida no Trabalho

CO - Clima Organizacional

KPI's - Key Performance Indicator (Indicador-Chave de Desempenho)

ROI - Return on Investment (Retorno Sobre o Investimento)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	Conceito de administração de pessoal, clima organizacional e teoria das relações humanas.....	14
2.2	O clima organizacional dentro das empresas.....	15
2.3	Práticas de administração de pessoal que influenciam o ambiente organizacional.....	17
3	METODOLOGIA	18
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	20
4.1	Clima organizacional: percepções, recursos e comunicação estratégica.....	23
4.2	O papel da gestão na promoção do clima organizacional e da inovação.....	25
4.3	Compartilhamento de conhecimento e motivação: estratégias para um clima produtivo e inclusivo	27
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
	REFERÊNCIAS	30

1 INTRODUÇÃO

A administração de pessoal é a área que controla a parte humana das empresas, visando o trabalho em grupo e age no intuito de alcançar os objetivos organizacionais e pessoais dos colaboradores (Gil, 2016). O ramo de gestão de pessoas, tem se tornado responsável pelo aporte de capital intelectual dentro das companhias, que valorizam o fator humano na era da informação (Chiavenato, 2014). O enfoque das organizações em cuidar da equipe e do ambiente interno, vem sendo cada vez maior nos últimos anos.

Em um ambiente organizacional que a cada dia mais a competição está ampliada e, os desafios a predisposição em conquistar, aprimorar e manter talentos é crucial para a organização se manter à frente de sua concorrência. Buscou-se pesquisar a relevância da gestão de pessoas nas organizações, destacando como as boas práticas podem influenciar diretamente no ambiente e na produtividade dos funcionários (Gomes, 2022). A eficiência e eficácia para o sucesso da empresa, está ligado ao condicionamento dos seus colaboradores, pois, quando estão motivados e comprometidos com os seus objetivos pessoais e organizacionais, têm-se tendência a serem mais proveitosos e arrojados (Santos, 2017).

Em harmonia a essa perspectiva, pode-se trazer à definição de clima organizacional, que se caracteriza como o ambiente emocional e a cultura existente na organização, influenciada pela socialização dos funcionários, liderança e as normas da empresa (Sachet, 2018). O clima organizacional implica de modo direto na produtividade dos colaboradores e consequentemente no CO das organizações, chegando a aumentar a rotatividade da equipe quando não está favorável as boas condições de trabalho e aprendizagem (Silva, 2021).

O CO possui relevante impacto dentro das organizações, pois suas variáveis internas e externas, o afetam diretamente, exercendo resultados negativos ou positivos. As situações com resultado positivo, geram a melhora contínua do clima organizacional agrega aumento significativo na produtividade dos colaboradores, melhor desempenho no trabalho em equipe, promoção de aprendizado,

brainstorming, reconhecimento e certificações em diversos níveis, dentre outros benefícios (Melo et al., 2023).

Considerando o que foi apresentado, o estudo tem a finalidade de mapear como a área da administração de pessoas contribui para o aumento da produtividade, motivação dos colaboradores e o clima interno da organização. Deste modo, o estudo é importante pois busca aprimorar e investigar o conhecimento acerca do tema explorado, além de instigar outros cientistas a novas pesquisas sobre o assunto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de administração de pessoal, clima organizacional e teoria das relações humanas.

A Administração de Pessoal ou Gestão de Pessoas é fundada por pessoas e empresas em uma relação mútua e duradoura, onde o interesse de ambas as partes é de grande importância para que possam funcionar e alcançar o sucesso (Chiavenato, 2015). A nominata gestão de pessoas surge no intuito de sobrepor a nomenclatura administração de pessoal, onde os funcionários eram postos apenas como mecanismos para captar recursos materiais e financeiros, na visão da gestão o empregado não é colocado apenas como funcionário, ele passa a ser um colaborador ou cooperador dentro da organização (Gil, 2016).

A caracterização do clima organizacional tem um papel fundamental nesse panorama interno da organização. Assim, entende-se por clima organizacional como o ambiente interno de acordo com a visão dos colaboradores, visão essa analisada de diferentes dimensões. Segundo Menezes e Gomes (2010), de modo mais técnico, pode-se dizer que o clima organizacional é um adjunto de percepções dos funcionários sobre os diversos pontos observados dentro do ambiente de trabalho. Partindo do princípio que o clima meteorológico é uma condição invariável, o clima organizacional pode ser moldado a depender da cooperação de todos os stakeholders internos da organização (Oliveira e Campello, 2008).

O clima organizacional está também correlacionado com a motivação dos colaboradores, desde o princípio dos estudos da administração e suas teorias, os aspectos motivacionais fazem parte do indivíduo, a motivação vem da necessidade do ser humano pela busca de saciar seus anseios e desejos, quando obtém uma conquista, surge um novo objetivo a ser alcançado (Silva, 2021). Devido a essas necessidades, surgiu dentro da administração a escola das relações humanas que tinha o objetivo de estudar o indivíduo não apenas como uma máquina de produzir, mas que possui sonhos, objetivos e necessidades. Elton Mayo foi um dos precursores da criação desta escola com o seu experimento realizado na empresa Hawthorne, Mayo trouxe à tona a carência da humanização da administração das empresas (Bonfim et al., 2017).

Nas organizações têm-se olhado com atenção as necessidades dos seus colaboradores a fim de estimular a aprendizagem e se manterem competitivas num mercado que vive em constantes mudanças (Goleman, 1995). Desse modo, analisar a visão que os cooperados possui em diante da adequação do ambiente organizacional para a aprendizagem, tornou-se indispensável para mapear e propor medidas que possibilitem a obtenção de novos conhecimentos (Puentes-Palacios e Bonatti, 2024).

Essa incansável busca dos estudiosos por humanizar cada vez mais as organizações, acaba-se percebendo que são vários aspectos que interferem no ambiente organizacional, na motivação e produtividade dos colaboradores, aspectos esses que podem ser intrínsecos ou extrínsecos (Alexandre e Euflausino, 2023). Tendo em vista a definição de clima organizacional, consegue-se analisar que os líderes estão diretamente ligados e influenciam na percepção que os colaboradores possuem quanto à organização como um todo (Pereira, Aida e Rosalem, 2021).

2.2 O clima organizacional dentro das empresas

A origem da palavra "gerir" vem do latim *gerire*, que contém duas compreensões: conduzir e regular. No conduzir, faz menção ao ato de guiar. No regular, entende-se como a maneira de seguir regras, sejam elas elaboradas de forma agrupada ou individuais. O pensamento sobre a formação do gestor de pessoas provém do questionamento referente ao que isso ocasiona. Em resumo, pode-se concluir que o gestor de pessoas necessita dispor valores e princípios ético-

-profissionais que conduzam as suas ações, em busca de equilíbrio entre os valores organizacionais, sociais e pessoais, ponderando o fundamento teórico e técnico especializado (Alves, 2010).

O clima organizacional dentro das empresas é impactado por todos os integrantes nos diversos níveis: operacional, tático e estratégico. Desse modo, esses níveis se conectam e implicam nas condições de trabalho que os colaboradores são expostos (Souza e Amaral, 2012). Tais acontecimentos, são responsáveis para que o ambiente esteja apto a produtividade ou, seja contrário a isso. Quando o ambiente apresenta indícios de um bom clima, os colaboradores tendem a serem participativos, trabalhar em equipe, compartilhar aprendizados, e dessa forma, contribuir para o sucesso da organização (Ocasal, Martinez e Santos, 2024).

Diante disso, a atribuição do gestor ultrapassa a ideia de apenas cumprir metas ou comandar processos. Deve-se perceber o principal impacto na sua tomada de decisões na atuação, desempenho e motivação de seus colaboradores, visto que são pilares que asseguram o sucesso organizacional (Nogueira e Oliveira, 2024). A constituição de um ambiente de trabalho em perfeita estabilidade, onde os conceitos organizacionais sejam adequadamente respeitados e as especificidades de cada componente sejam valorizadas, é crucial para que seja construído um ambiente colaborativo e focado em atingir metas e objetivos. A motivação, nesse cenário, torna-se um elemento fundamental para o comprometimento da equipe, pois ambientes de trabalho favoráveis propõem-se a entusiasmar atitudes inovadoras e proativas (Monteiro, Antonini e Bortoluzzi, 2023).

No entanto, manter uma comunicação transparente é fundamental, tanto vertical como horizontalmente, a fim de evitar mal-entendidos e proporcionar uma cultura de confiança. A definição objetiva das funções e responsabilidades deixa claro para o colaborador entender o impacto do seu trabalho nos resultados globais, favorecendo assim maior comprometimento e motivação dentro de si, dessa forma cria-se um elo de confiança onde os esforços são reconhecidos (Artar e Erdil, 2024). Empresas que investem no bem-estar e constante desenvolvimento de sua equipe, criam uma vantagem competitiva significativa, o perfeito alinhamento entre cultura e as estratégias motivacionais gera um meio favorável para inovações e melhorias, consequentemente devemos considerar a motivação como um pilar que sustenta o

crescimento constante da longevidade da corporação (Campos, Stefano e Andrade, 2024).

Quando o líder compreende com excelência os sinais, pode ajustar as suas abordagens, facilitando assim práticas de gestão que promovem inventivo e alinhamento entre os interesses. Portanto, a capacidade de se adaptar continuamente permite a elaboração de um ambiente de trabalho dinâmico, onde as demandas e adversidades do mercado são solucionados sem que haja comprometimento na motivação pessoal e o empenho de sua equipe, garantindo a longo prazo resultados excelentes que impactam diretamente no resultado e no foco da empresa (Faria et al., 2024).

2.3 Práticas de administração de pessoal que influenciam o ambiente organizacional.

A gestão de pessoas desempenha um papel de grande importância dentro das organizações, principalmente na parte estratégica, pois é responsável pelo recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento das equipes (Nunes e Barbosa, 2017). Com o advento do avanço da tecnologia, a seleção por competência vem sendo cada vez mais posta em prática, pois se faz necessário pôr a pessoa adequada no lugar certo (Cavalcante, 2018).

Na gestão de pessoas existem KPI's (Key Performance Indicator), que podem ser utilizados pelos gestores para medir a produtividade das equipes, como forma de mensurar se as atividades desempenhadas estão tendo o retorno esperado pela organização (Oliveira e Murback, 2023). As avaliações de desempenho e pesquisa de clima, são algumas ferramentas que podem ser usadas pelos líderes para identificar se o ambiente organizacional está uniforme e propício à aprendizagem.

A qualidade de vida no trabalho, é influenciada desde a entrada do colaborador na organização inserindo as normas e regulamentos, os treinamentos realizados para o desenvolvimento da equipe e o plano de carreira. Além disso, a forma com que a liderança se posiciona frente aos conflitos, questões políticas, sociais e econômicas, também impactam na QVT (Silva, 2022).

Para o crescimento da organização, de nada adianta grandes volumes de vendas ou diversos clientes, se no ambiente interno têm-se colaboradores insatisfeitos e sem garantias de segurança do trabalho. Assim, não se obtêm ROI (Retorno Sobre o Investimento) visto que, um só colaborador insatisfeito, pode afetar toda a equipe (Anochi, 2019).

Alguns modelos, tais como a cultura de feedback, alinhamento de valores e perspectivas, reconhecimento e valorização, fazem com que os funcionários se sintam estimulados e passem a realizar suas atividades com maior engajamento, pondo em prática uma cultura de colaboração e cooperação (Valmorbida e Ensslin, 2018). Quando dentro da equipe tem bons valores estabelecidos, reduz a concorrência interna e a equipe tem firmeza e confiança para expor suas ideias e participar de modo ativo no crescimento da empresa (Almeida e Ferreira, 2024).

As empresas que se destacam por boas práticas de gestão de pessoas, podem concorrer a um prêmio de nível internacional denominado Great Place To Work, que é realizado por meio de pesquisas com os colaboradores da empresa, onde são analisados dois pontos importantes: O clima organizacional e as rotinas de gestão de pessoas daquela organização. Quando se obtém este prêmio, a organização se destaca por promover uma excelente qualidade de vida aos colaboradores (Lisboa, 2017). Assim, entende-se que as boas práticas de gestão, implicam diretamente na cultura organizacional, proporcionando um ambiente mais colaborativo e inovador, que resultam num desempenho superior de longo prazo, reforçando a relevância de investir no bem-estar dos colaboradores como um diferencial competitivo.

3 METODOLOGIA

O estudo atual é embasado em uma pesquisa qualitativa sobre o clima organizacional e seus impactos positivos e negativos dentro das empresas. A abordagem qualitativa, é feita através da coleta dos dados de acordo com a captação de quando os fenômenos ocorrem, sem se preocupar com o número de vezes do ocorrido, e com base em fenômenos sociais. As pessoas são incentivadas a pensar sobre suas ações e os resultados delas na sociedade que estão inseridas (Mendes, 2018).

Tendo em vista, que estudo foi baseado em uma abordagem qualitativa, foi realizada uma revisão bibliográfica dos artigos que estarão citados no referencial teórico. A revisão bibliográfica, é um método de pesquisa que é feito através da extração de dados em artigos, livros, teses, usando da metodologia científica para realização da pesquisa, é feita com a escolha de palavras específicas relacionadas ao tema, um autor específico ou uma determinada fonte de dados (Conforto, Amaral e Silva, 2011).

A ferramenta de pesquisa utilizada foi: Spell (Scientific Periodicals Electronic Library), um sistema de pesquisa gratuito que compreende as áreas de administração pública e de empresas, contabilidade, turismo e psicologia. A coleta dos dados foi realizada usando a plataforma do Spell, selecionando a opção resumo das palavras chaves clima organizacional. Na Figura 1 segue o roteiro do método como foi realizada a pesquisa dos artigos.

Figura 1 - A figura apresenta os filtros usados para exclusão e seleção dos arquivos utilizados.

Etapas de coleta dos artigos:



Fonte: elaborado pelos autores.

Deu-se início a coleta na plataforma Spell com as palavras chaves que foram clima organizacional. Na primeira rodada, selecionando a opção resumo resultou em 170 resultados. Na segunda rodada, ao aplicar o filtro do idioma português, resultou-se em 160 artigos. Na terceira rodada, aplicando o filtro da área de conhecimento em administração, derivou -se em 154 resultados. Na quarta rodada, utilizando o filtro da tempestividade, de janeiro de 2021 a dezembro de 2024, seguiu- se com 24 resultados. Após o último filtro aplicado, foram selecionados os artigos e feita uma verificação minuciosa, a fim de identificar quais deles estavam de acordo para a realização do estudo, finalizando assim com o total de 20 artigos, os quais foram utilizados como base para desenvolver o estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção indica-se os artigos apurados que foram utilizados para análise, conforme o método de revisão bibliográfica apresentado na 3 seção. Desta maneira, foram destacados o tipo de pesquisa utilizado.

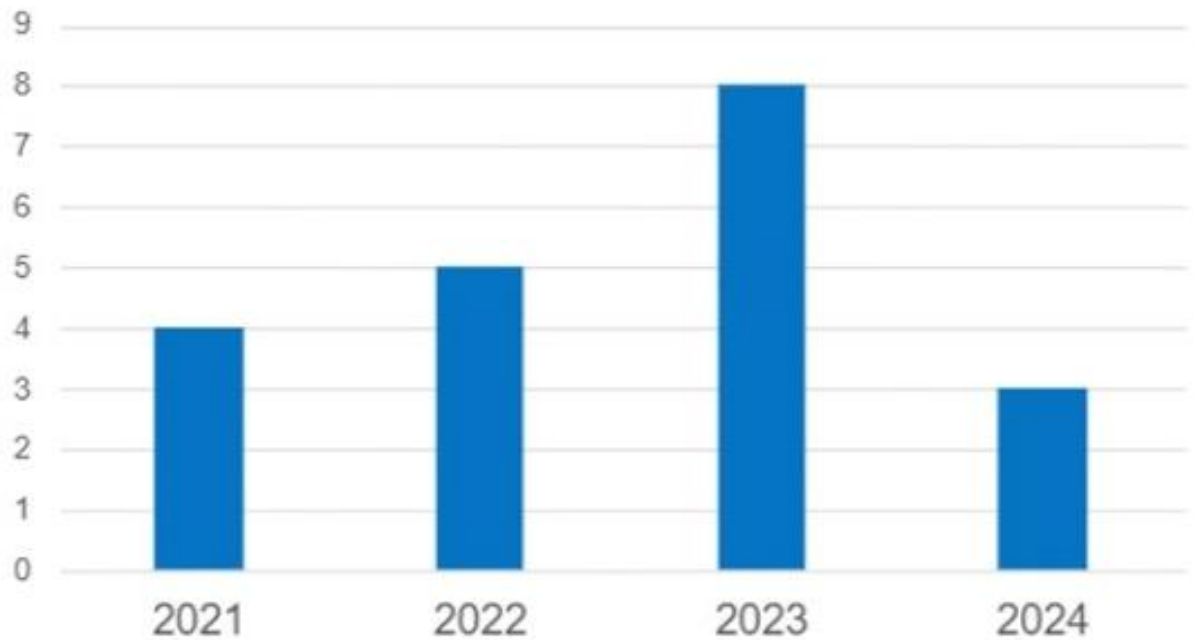
Tabela 1 - Ordenação dos artigos

ANO	TÍTULO	AUTORES	TIPO DE PESQUISA	PERÍODICO
2021	Resultados obtidos com a implantação do enterprise resource planning em uma indústria metalúrgica: Sob a perspectiva dos colaboradores	Borghi, Endo, Lucion e Seramim.	estudo de caso	Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC
2021	Relações entre determinantes gerenciais e inovações tecnológicas em micro e pequenas empresas	Machado	estudo de caso	Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo
2021	Influência do Clima Organizacional para o Compartilhamento de Conhecimento Tácito no Desenvolvimento de Software	Souza e Moraes.	estudo de caso	Gestão.Org
2022	Identificação Organizacional Cooperativa: à influência de um Novo Construto sobre o Clima Organizacional	Bento, Madrugada, Stecca e Estivalet.	estudo de caso	Administração Pública e Gestão Social
2022	O desempenho organizacional no setor público de ensino sob a ótica das capacidades organizacionais: Um estudo de caso	Cecilio	estudo de caso	Revista do Serviço Público
2022	A gestão do conhecimento e o clima organizacional em uma organização militar da marinha: Passos iniciais	Honorato e Guimarães.	estudo de caso	Perspectivas em Gestão & Conhecimento
2022	Suporte organizacional e percepção dos profissionais da área tributária acerca da complexidade da legislação do PIS e COFINS	Rossi, Dagostini, Meurer e Casagrande.	estudo de caso	CAP Accounting and Management
2022	Amizade, Sucesso e Expansão: Tudo ia bem até que a pandemia chegou.	Vicente, Pedrini, Behling e Felipe.	estudo de caso	Administração: Ensino e Pesquisa
2023	Análise da Reforma Trabalhista de 2017 no contexto das Pequenas Empresas	Bandieira, Sordi e Meireles	estudo de caso	Revista de Micro e pequena empresa
2023	Relações que afetam a satisfação no teletrabalho domiciliar	Brito e Bastos.	estudo de caso	Revista Eletrônica de Ciência Administrativa

2023	Transferência do conhecimento de trabalhadores em processo de aposentadoria em uma instituição de ensino superior	Fossati e Mozzato	estudo de caso	Cadernos EBAPE.BR
2023	Recursos e capacidades organizacionais no âmbito industrial sob a perspectiva da visão baseada em recursos	Hohn, Kruger, Santos e Zanin.	estudo de caso	Revista Gestão e Tecnologia
2023	Contribuição do clima organizacional na motivação de trabalhadores de uma cooperativa	Locatelli, Sgarbossa e Mozzato.	estudo de caso	Caderno de Administração
2023	A influência do clima organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional em profissionais de uma ONG do setor de saúde	Martins e Veiga.	estudo de caso	Organizações em contexto
2023	Estética organizacional e educação virtual: Uma perspectiva semiótica	Sastre e Bernardo	estudo de caso	Revista Eletrônica de Administração
2024	Evidências de validade da escala de clima para aprendizagem	Bonatti e Puente-Palacios	estudo de caso	Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade
2024	Adaptação, tradução e evidências de validação da escala local de trabalho agefriendly	Renzetti e Hanashiro	estudo de caso	Gestão.Org
2024	Clima organizacional em uma organização hospitalar	Rodrigues e Ribeiro.	estudo de caso	Revista de Carreira de Pessoas
2021	Mudanças Organizacionais: o Gestor como Mediador de Conflitos Frente às Resistências da Organização	Brandão e Chaves	revisão bibliográfica	Journal of Perspectives in Management
2023	Clima organizacional: Bibliometria e revisão sistemática à luz dos artigos divulgados na Scientific Periodicals Eletronic Library	Araújo, Ribeiro e Moura.	revisão bibliográfica	Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde

Fonte: elaborado pelos autores.

Figura 2 - Gráfico - Quantidade de artigos selecionados por ano



Fonte: elaborado pelos autores.

4.1 Clima organizacional: percepções, recursos e comunicação estratégica

Martins e Veiga (2023), trazem a definição de clima organizacional como algo abstrato que pode ser analisado por meio de ações e indicadores, e que é influenciado por fatores internos e externos relacionados ao local onde a organização está sediada. Alguns desses indicadores podemos citar como exemplo, avaliação de desempenho, produtividade das equipes, turnover, os quais são possíveis analisar de forma mais completa o clima interno das organizações.

Araújo, Ribeiro e Moura (2023), trazem um conceito um pouco diferente a respeito do clima organizacional, para os autores o clima interno é uma construção da percepção dos colaboradores sobre o seu trabalho, e as variáveis que afetam diretamente essa visão interna podem ser a liderança, estrutura física da empresa, relacionamento interpessoal e remuneração. Para os autores, é importante que esteja em harmonia a visão dos gestores e dos colaboradores para o sucesso do clima organizacional.

Nesse contexto, o capital humano emerge como um fator determinante. Hohn et al. (2023), classificam os recursos organizacionais em três categorias: capital físico (insumos, localidade e maquinário), capital humano (conhecimento tácito, capacitação e inteligência dos colaboradores) e capital organizacional (estruturação e planejamento da organização). O capital humano, quando bem gerido e integrado aos demais recursos, influencia positivamente no clima organizacional, contribuindo para a satisfação dos colaboradores e para resultados mais expressivos.

Bento et al. (2022), ampliam essa análise ao identificarem que o clima organizacional é impactado por variáveis afetivas, cognitivas e instrumentais, onde o ato de pertencimento a um grupo exerce influência direta nessas três variáveis, sendo o afeto, o principal fator para alcançar uma melhor qualidade de vida no trabalho e refletindo na melhora do ambiente organizacional. Contudo, outro aspecto relevante é a comunicação organizacional, que exerce influência direta no clima.

A transparência nas informações é crucial, especialmente em momentos de crise enfrentados pelas empresas. Vicente et al. (2022), dizem que as informações dentro das empresas precisam ser claras e coesas, pois informações mal geridas ou entregues a pessoas despreparadas, podem impactar totalmente no clima organizacional. Além disso, preparar as equipes para receber e lidar com determinadas informações, é determinante para evitar rupturas no ambiente organizacional.

A comunicação dentro das organizações, é indicada como um pilar importante para o relacionamento entre pessoas e empresas. Bandiera, Sordi e Meireles (2023), defendem a tese que ser transparente ao se comunicar cria confiança, favorece negociações rápidas e assertivas. Contudo, esses resultados podem ser verificados diretamente no bem-estar dos indivíduos, os frutos positivos são notados na diminuição do turnover, nas relações entre as equipes, reafirmando que a comunicação é um elemento importante para o sucesso das empresas.

Todavia, torna-se importante destacar além da contribuição expostas pelos autores em seus artigos, que dentro das organizações faz-se importante conhecer o clima organizacional, como podemos entendê-lo, quais as variáveis que impactam para o seu construto. Além de observar que atualmente as pesquisas trazem o

reflexo da importância de uma boa comunicação dentro das empresas para que se tenha um bom ambiente de trabalho.

4.2 O papel da gestão na promoção do clima organizacional e da inovação

Em decorrência das mudanças decorrentes da globalização, para as organizações o clima organizacional se tornou uma vantagem competitiva. Honorato e Guimarães (2022), ressaltam que quando a equipe está motivada, contribui para diminuição da rotatividade da equipe, e promove um ambiente que favorece a aprendizagem e diminui os conflitos internos entre a equipe. Para ter um clima organizacional positivo, é necessário que a gestão de forma estratégica, alinhe os objetivos da organização e dos colaboradores.

Cecilio (2022), reforça o pensamento de Honorato e Guimarães no que diz respeito ao papel da liderança dentro do ambiente organizacional. Pois, segundo o autor, as organizações que possuem lideranças estratégicas, além de possibilitar melhora significativa nas tomadas de decisões, colaboram para traçar um perfil mais assertivo tanto das organizações, quanto dos indivíduos que nelas estiverem inseridos. De tal modo, conduzindo ao sucesso e desenvolvendo um clima que proporciona bem estar para as equipes.

Sabendo que o papel dos líderes e gestores vai além de delegar e monitorar, Brito e Bastos (2023), abordam os impactos dos estilos de liderança transacional e transformacional na satisfação dos trabalhadores em home office no Brasil. Observa-se, que a liderança transformacional promove inspiração e visão, quando a transacional foca em desempenho e recompensas. Ambos os estilos, influenciam o comportamento dos colaboradores e o ambiente, fomentando ou prejudicando o comprometimento, os diálogos e a colaboração. Portanto, a forma de liderança adotada exerce efeitos diretos e duradouros sobre o clima organizacional, sendo determinante para o sucesso da implementação do home office e para a adaptação das equipes a esse modelo de trabalho.

Brandão e Chaves (2021), expressam que a gestão, por sua vez, é uma parte importante, pois é responsável por dirigir, controlar, planejar e acompanhar os processos internos da organização. Os autores, ainda complementam que para

manter-se sempre atualizada e acompanhando as evoluções do mercado e globalização, é necessário ter uma gestão qualificada e atenta às inovações. Gestores bem preparados funcionam como espelhos para as equipes e, quando se mostram bem preparados para os impactos, as mudanças não geram crise entre as equipes ou ambiente onde estão inseridas.

Borgi et al. (2021), defendem que as empresas têm a necessidade de inserir novas tecnologias dentro dos seus ambientes. Apesar disso, os autores reforçam que essa inserção ela deve ser feita de forma gradual e em conjunto a treinamentos para as equipes, pois, quando os colaboradores não recebem treinamentos adequados para utilização das ferramentas, os resultados esperados não são atingidos, podendo levar o investimento ao fracasso e desmotivação da equipe, que pode ser notado diretamente na produtividade e no clima organizacional.

Machado (2021), complementa ao enfatizar a importância da inovação dentro das empresas, mas faz um alerta para os riscos associados. Estabelecer metas que não tenham acompanhamento, indicadores de desempenho sem monitoramento ou planos de ação mal elaborados, podem vir a comprometer a produtividade, ao em vez de fortalecê-la. Machado reforça a necessidade de treinamentos regulares, para que as equipes estejam em constante evolução e possam lidar com os desafios que aparecem pelo caminho.

Entretanto, é notório que a gestão tem um papel estratégico importante na harmonia do clima organizacional e na promoção da inovação, constando como objetivo o sucesso da empresa mesmo diante das constantes mudanças no mercado. A liderança quando alinhada aos objetivos de todos, contribui significativamente para a construção de um ambiente que favorece a aprendizagem, redução de conflitos e motivação dos colaboradores. Além disto, a implantação de inovações requer um planejamento prévio e com investimentos em capacitação. De tal forma, uma gestão qualificada não é apenas um fator de mediador de transformações, porém é também uma base para o equilíbrio da produtividade e bem estar.

4.3 Compartilhamento de conhecimento e motivação: estratégias para um clima produtivo e inclusivo

Bonnati e Puente-Palacios (2023), trazem à tona no que se refere ao mundo corporativo atual, onde as empresas necessitam evoluir constantemente para não se tornarem obsoletas, eles reforçam a necessidade em criar ambientes que promovam a aprendizagem como um diferencial competitivo. Os autores ressaltam que, além de criar esses ambientes, também é preciso medir o quanto de conhecimento está sendo adquirido, isto permite criar ações direcionadas para melhorias, reconhecendo que erros na execução de tarefas são inevitáveis, porém, não devem se tornar barreiras para a construção de novos aprendizados.

Nesse sentido, para construção e compartilhamento de conhecimento a comunicação desempenha um papel importante, promovendo a troca de conhecimentos e informações. Rodrigues e Ribeiro (2024), elucidam a comunicação como essencial no clima organizacional. Pois, através da comunicação os membros que compõem a organização como um todo interagem entre si e realizam-se troca de conhecimentos e informações que, diretamente instigam processos de tomada de decisões e estratégias de planejamentos, portanto, a falha no processo de comunicação ocasiona irregularidades.

Ainda no âmbito organizacional, Rossi et al. (2022), trazem à tona a reflexão sobre a necessidade do incentivo ao compartilhamento do conhecimento tácito, para colaborar com resultados positivos no âmbito interno da organização, impulsionar o trabalho em grupo e aumento do rendimento. Observa-se o complemento dos autores onde, atualmente, muitas empresas investem parte dos seus recursos para capacitação das equipes, transmitindo maior credibilidade aos seus clientes na compra dos seus produtos ou serviços, fortalecendo a competitividade no mercado.

Contudo, o compartilhamento de conhecimento nem sempre ocorre sem desafios. Devido às novas contratações, promoções ou substituições por aposentadoria, os colaboradores podem hesitar em transmitir informações por alguns fatores como falta de confiança, tempo ou questões culturais e hierárquicas. Segundo Fossati e Mozzato (2023), essa resistência pode gerar comportamentos inadequados e transtornos no ambiente de trabalho. Por outro lado, os autores

destacam que a troca de conhecimentos, quando baseada em valores como respeito, equidade e ética, fortalece o ambiente organizacional, promovendo a confiança mútua e novos aprendizados.

Renzetti e Ranashiro (2024), trazem à tona outro aspecto relevante, a criação de novas políticas de aposentadoria, devido ao envelhecimento da população e a necessidade da organização em criar novas políticas internas e o compartilhamento do conhecimento fomentem a integração entre colaboradores mais jovens e mais experientes, para preservar a longevidade da equipe e a manutenção do clima organizacional. Nos dias atuais, apesar do papel fundamental que essa troca de conhecimento tem, o estudo dos autores pode-se observar que colaboradores acima de 45 anos se veem eliminados das organizações, devido a uma percepção equivocada de que esses profissionais são menos úteis.

Souza e Moraes (2021), expõem o clima organizacional não somente como uma vantagem estratégica para ampliar a produtividade na organização. Afirmam que é relevante destacar que os membros da equipe, transcorrem durante 24 horas, maior parte trabalhando dentro das organizações, portanto, quando se tem um bom ambiente, o clima auxilia e fomenta a aprendizagem, compartilhamento de conhecimento e colabora para o desenvolvimento de inovações.

Locatelli, Sgarbossa e Mozzato (2023), complementam ao abordar a motivação como elemento indispensável para um clima organizacional sadio, notando que colaboradores satisfeitos com as condições físicas do trabalho, comunicação, valorização e apoio da equipe tendem a agir com mais confiança, comprometimento e respeito. Isso impacta diretamente no clima, criando um ambiente favorável ao desenvolvimento dos colaboradores, que são o maior ativo da organização. Além disso, a colaboração recíproca entre os membros da equipe contribui para um ambiente mais seguro e motivado, onde todos interagem de forma harmônica.

Por fim, Sastre e Bernardo (2023), ressaltam que as variáveis que impactam o clima organizacional podem ser internas ou externas e destacam que para uma organização ser bem vista, precisa focar na melhoria da qualidade de vida dos indivíduos (internos ou externos). Ainda reforçam que os indivíduos valorizam as organizações onde o clima organizacional visa balancear a vida pessoal e

profissional reduzindo o nível de estresse, contribuindo assim para um ambiente propício à criatividade e inovação.

Portanto, embora os artigos tragam conhecimentos relevantes, podemos observar que o tema compartilhamento de conhecimento dentro das organizações ainda possuem barreiras para ser propagados, sabemos que o capital intelectual dos colaboradores são grande riquezas dentro da organização e impactam no clima organizacional, assim como a motivação é também parte do construto do ambiente, para tenha-se um clima favorável ao desenvolvimento das equipes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática clima organizacional tem grande importância, devido sua influência na construção do ambiente organizacional e na percepção das pessoas que estão adentradas dentro do ambiente. Mediante este contexto, a gestão na promoção do clima organizacional e inovação, reforça o papel do líder como reflexo e guia para novas mudanças, fazendo o alinhamento estratégico da visão dos colaboradores e organização. Entretanto, o compartilhamento do conhecimento e motivação tem grande importância para o clima interno das empresas, porém ainda existem algumas barreiras internas em relação a estes temas.

A pesquisa elaborada foi fundamentada em 20 artigos, por ora que possam parecer poucos quando se trata de uma abordagem bibliográfica, todos artigos foram publicados nos últimos três anos, o que assegura a atualidade do tema. Além disso, considerando a relevância da temática e o fato de que a administração abrange diversas macroáreas, tais como: Administração da Tecnologia da Informação, Administração Pública, Contabilidade, Estudos Organizacionais, Educação e Pesquisa em Administração e Contabilidade, Estratégia em Organizações, Finanças, Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo, Gestão de Operações e Logística, Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho e Marketing, esse número pode ser considerado relevante para o assunto específico analisado. Apesar disso, também evidencia a oportunidade de conduzir estudos mais amplos, com análises extensivas e quantitativas, que não se restringem à análise presente neste trabalho. Nesse

sentido, tais oportunidades podem ser exploradas por meio de análises bibliométricas, utilizando softwares especializados.

Contudo, a pesquisa por ser uma revisão bibliográfica, possui algumas limitações na sua realização. Por este motivo, permite sugerir que sejam realizadas novas explorações a fim de adquirir novos conhecimentos de como a gestão de pessoas pode impactar de modo mais direto no clima organizacional e como podem reduzir os impactos negativos dentro do ambiente corporativo. Esses novos estudos podem ser conduzidos através de pesquisas exploratórias, entrevistas ou observações.

REFERÊNCIAS

Alexandre, Ariane Lopes; Euflausino, Mariana Aparecida. **Mudança organizacional: revisão narrativa no contexto temporal de 2021-2023**. Repositório UFMS, Aquidauana, p. 1-14, 2023.

Almeida, Bruna Guimarães de; Ferreira, Vitória Moraes. **Interação do compartilhamento de conhecimento e informações: uma revisão da literatura**. Ministério da educação universidade federal rural da Amazônia –UFRA graduação em ciências contábeis, Tomé-Açu, p. 13-33, 2024.

Alves, Sérgio. **Liderança organizacional: discussão sobre um conceito-chave à administração**, Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 43-53, 2010.

Anochi, Carolina Barreto. **A importância da motivação para o sucesso das organizações**. Anhanguera, Pindamonhangaba, p. 8-24, 2019.

Artar, Melike; Erdil, Oya. **Como a satisfação com a comunicação interpessoal impacta a satisfação no trabalho no caso de trabalhadores? O papel da conscientização em tecnologia da informação e do desempenho criativo**, Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo, São Paulo, v. 64, n. 3, p. 1-26, 2024.

Araújo, Mikhaela Beatriz Prado de; Ribeiro, Henrique Cesar Melo; Moura, Mara Águida Porfírio. **Clima organizacional: Bibliometria e revisão sistemática à luz dos artigos divulgados na Scientific Periodicals Eletronic Library**, Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde, Belo Horizonte, v. 20, nº 1, 2023.

Bandiera, Jeremias; de Sordi, José Osvaldo; Meireles, Manuel. **Análise da Reforma Trabalhista de 2017 no contexto das Pequenas Empresas**, Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE), Rio de Janeiro, v. 17, nº 3, p. 103 de 117, 2023.

Bento, Marcia Helena dos Santos; da Rosa Gama Madruga, Lucia Rejane; Peixoto Stecca, Jaime; de Fátima Barros Estivalete, Vania. **Identificação Organizacional Cooperativa: a influência de um Novo Construto sobre o Clima Organizacional**. Administração Pública e Gestão Social, Viçosa, vol. 14, nº 1, 2022.

Bonati, Clarissa Leão; Puente-Palacios, Katia. **Evidências de validade da escala de clima para aprendizagem**, Revista de Administração, Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade, Brasília, v.13, nº 5, 2023.

Bonfim, Evandro Luiz Soares; Vasconcelos, Cláudio Cordeiro de; Gregório, Sidnei Albino; Saldanha, Orlando de Jesus. **A qualidade de vida no trabalho e a gestão de conflitos: um estudo teórico**. Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós, v.7, p. 1-28, 2017.

Borghi, Renan Borges; Endo, Gustavo Yuho; Lucion, Eric Vinicius; Seramim, Ronaldo José. **Resultados obtidos com a implantação do enterprise resource planning em uma indústria metalúrgica sob a perspectiva dos colaboradores**. Revista Inovação, Projetos e Tecnologias, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 90–108, 2021.

Brandão, Bruna Cavalcanti; Chaves, Márcio Tenório. **Mudanças organizacionais: o gestor como mediador de conflitos frente às resistências da organização**. Journal of Perspectives in Management – JPM, Garanhuns, v. 5, p. 33-42, 2021.

Brito, Claiton Pimentel de; Bastos, Sérgio Augusto Pereira. **Relações que afetam a satisfação no teletrabalho domiciliar**, Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM), Curitiba, v. 22, n. 3, p. 466-489, 2023.

Campos, Elaine Aparecida Regiani de; Stefano, Silvo Roberto; Andrade, Sandra Mara de. **Cultura organizacional no contexto de políticas e práticas de gestão de pessoas**, REUNA, Belo Horizonte, v. 20, n. 3 p. 65-82, 2015.

Cavalcante, Bárbara Vasconcelos. **Gestão do conhecimento como recurso estratégico em gestão de pessoas: uma revisão integrativa**. Universidade federal do Ceará campus de sobral curso de psicologia, Sobral, p. 7-17, 2018.

Cecilio, Valdinei. **O desempenho organizacional no setor público de ensino sob a ótica das capacidades organizacionais: um estudo de caso.** Revista do Serviço Público (RSP), Brasília, v. 73, nº 1, p. 136-167, 2022.

Conforto, Edivandro Carlos; Amaral, Daniel Capaldo; Silva, Sérgio Luis da. **Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos.** 8º Congresso brasileiro de gestão de desenvolvimento de produto, Porto Alegre, p. 1-12, 2011.

Chiavenato, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos na organização.** 4ª ed. Barueri – SP: Manoele, p. 1-2, 2014.

Chiavenato, Idalberto. **Recursos humanos: O capital humano das organizações: como atrair, aplicar, manter, desenvolver e monitorar este tesouro organizacional.** 10ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p.6, 2015.

Faria, Aline Mariane de; Kayo, Eduardo Kazuo; Meireles, Bruno Lessa; Borini, Felipe Mendes; Oliveira Junior, Moacir de Miranda. **O efeito da inovação e dos recursos estratégicos na estrutura de capital,** Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo, v. 64, n. 6, p. 1-24, 2024.

Fossati, Emanuele Canali; Mozzato, Anelise Rebelato; **Transferência do conhecimento de trabalhadores em processo de aposentadoria em uma instituição de ensino superior,** Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 21, nº 2, 2023.

Gil, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis estratégicos.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, p. 19-20, 2016.

Goleman, Daniel. **Inteligência Emocional** [recurso eletrônico] / Daniel Goleman; Tradução: Marcos Santarita, Rio de Janeiro, Objetiva, 2011.

Gomes, Fernanda Ferreira. **O impacto do clima organizacional na motivação dos colaboradores.** Pitágoras, Ipatinga, p. 14-36, 2022.

Hohn, Gabrielle Secchi; Kruger, Silvana Dalmutt; dos Santos, Edicreia Andrade; Zanin, Antonio. **Recursos e capacidades organizacionais no âmbito industrial sob a perspectiva da visão baseada em recursos,** Revista Gestão & Tecnologia. v. 23, n. 2, p. 294-317, 2023.

Honorato, Hercules Guimarães; Guimarães, Helga Campos de Azevedo. **A gestão do conhecimento e o clima organizacional em uma organização militar da Marinha: passos iniciais.** Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 12, número especial, p. 138-153, 2022.

Lisboa, Fernanda Helena de Souza. **Qualidade de vida no trabalho: a realidade em uma organização premiada pelo Great Place to Work.** Centro Universitário de Brasília Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD, Brasília, p.1-25, 2017.

Locatelli, Manoel Antonio; Sgarbossa, Maira; Mozzato, Anelise Rebelato; **Contribuição do clima organizacional na motivação de trabalhadores de uma cooperativa,** Caderno de Administração, Maringá, v. 31, n. 2, 2023.

Machado, Andre Gustavo Carvalho. **Relações entre Determinantes Gerenciais e Inovações Tecnológicas em Micro e Pequenas Empresas.** Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, Paraíba v. 21, n.3, p. 168-189, 2021.

Martins, Larissa Paula; Veiga, Heilga Magali Silva. **A influência do clima organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional em profissionais de uma ONG DO SETOR DE SAÚDE,** Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, v. 19, n. 37, 2023.

Melo, Maria Pena Alves; Prado, Nagma Nascimento; Correia, Gisele Pereira; Prado, Vanessa Dias Gomes do; Oliveira, Luana Gonçalves de. **Ações organizacionais para promoção da qualidade de vida no trabalho: uma revisão de literatura.** Revista observatório de la economia latinoamericana, Curitiba, v.21, n.8, p. 7965-7978. 2023.

Mendes, Daniele Cristina Bahniuk. **Considerações elementares da metodologia de análise de conteúdo em pesquisa qualitativa no âmbito das ciências sociais.** Fac. Sant'Ana em Revista, Ponta Grossa, v. 3, p. 4-15, 2018.

Menezes, Igor Gomes; Gomes, Ana Cristina Passos. **Clima organizacional: uma revisão histórica do construto.** Psicologia em Revista, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010.

Monteiro, Januário José; Bortoluzzi, Daiane Antonini; Lunkes, Rogério João. **Moderação da cultura organizacional na relação entre os controles formais e**

motivação intrínseca, Revista Enfoque: Reflexão Contábil, Paraná, v. 42, n. 1, p. 119-132, 2023.

Nogueira, Carla Rossana Araujo Torres; de Oliveira, Manoela Ziebell. **Análise das relações entre competências de gestão, adaptabilidade de carreira e talento em gestores intermediários**, Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, v. 20, n. 39, 2024.

Nunes, Wesley Ferreira; Barbosa, Victor Silva. **Gestão de pessoas: uma revisão bibliográfica**. Rede de ensino doctum faculdades integradas de caratinga – FIC. Caratinga, p. 9-27, 2017.

Ocasal, Diva Liceth Mendoza; Martínez, Maira Alejandra González; Santos, Nelly Quirvan. **Bem-estar subjetivo e produtividade no trabalho: uma perspectiva global e organizacional**, Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo, v. 64, n. 5, p. 1-16, 2024.

Oliveira, Juliana Sevilha G de; Campello, Mauro Luiz Costa. **Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2008.

Olivera, Vitória Caprioglio; Murback, Fábio Guilherme Ronzelli. **Indicadores em empresas industriais: definição, utilização e importância por meio de uma revisão sistemática**. Pontifícia universidade católica de Minas Gerais, Poços de Caldas, p. 1-25, 2023.

Pereira, Gracilene de Oliveira; Aidar, Soraia; Rosalem, Vagner. **Uma visão geral sobre liderança: conceitos, evolução das teorias e liderança 4.0**. Enciclopédia biosfera, Centro Científico Conhecer – Jandaia-GO, v.18 n.37; p. 512-528, 2021.

Rezenttii, Fátima Neri; Hanashiro, Darcy Mitiko Mori. **Adaptação, tradução e evidências de validação da escala local de trabalho age- friendly**, Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 22, nº 1 2024.

Rodrigues Júnior, Alcides Alves; Ribeiro, Rhubens Ewald Moura. **Clima organizacional em uma organização hospitalar**, Revista de Carreira de Pessoas, Teresina, v. 14, nº 2, p. 265-290, 2024.

Rossi, Jéssica Fernanda Pereira; Dagostini, Luciane; Meurer, Alison Martins; Casagrande, Luiz Fernande. **Suporte Organizacional e percepção dos profissionais da área tributária acerca da complexidade da legislação do PIS e da COFINS**. CAP Accounting and Management, Paraná, v. 15, n° 1, 2022.

Sachet, Sara Biava. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho - uma revisão bibliográfica**. Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, p.9-44, 2018.

Santos, Fabíola Luciana dos. **O impacto do clima organizacional na motivação dos colaboradores**. Anhanguera, São Paulo, p. 9-32, 2017.

Saste, Raquel; Bernardo, Sílvia; **Estética organizacional e educação virtual: uma perspectiva semiótica**, Revista Eletrônica de Administração (REAd), Porto Alegre, v. 29, n.º 3, p. 792 - 814, 2023.

Silva, Lara Caroline Ramos. **As contribuições da gestão de pessoas frente à motivação dos colaboradores e no clima organizacional**. Anhanguera, Valinhos, p.7-26, 2021.

Silva, Matheus Henrique Madureira da. **O impacto da motivação no clima organizacional**. Anhanguera, Campinas, p. 7-21, 2021.

Silva, Monique Juliana da. **Qualidade de vida no trabalho e estresse ocupacional: uma revisão bibliográfica**. Universidade federal de alagoas campus A. C. Simões faculdade de economia, administração e contabilidade, Maceió, p.10-44, 2022.

Sousa, Antônio José Figueiredo Peva de; Amaral, Sueli Angélica do. **Impacto do compartilhamento da informação e do conhecimento para o desenvolvimento de inovações em grandes organizações**, Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 2, número especial, p. 12-26, 2012.

Souza, Leonardo Pereira Pinheiro de; de Moraes, Cássia Regina Bassan. **Influência do Clima Organizacional para o Compartilhamento de Conhecimento Tácito no Desenvolvimento de Software**. Revista Gest@o.org, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 35-51, 2021.

Valmorbida, Sandra Mara lesbik; Ensslin, Sandra Rolim. **Como se Relacionam a Avaliação de Desempenho e a Aprendizagem Organizacional? Uma Revisão Integrativa da Literatura.** XVIII International conference in accounting, São Paulo, p.1-19, 2018.

Vicente, Thaís Helena Lenzi; Pedrini, Roberta; Behling, Hans Peder; Felipe, Cristiane Pauline Souza. **Amizade, Sucesso e Expansão: Tudo ia bem até que a Pandemia Chegou,** Administração: Ensino e Pesquisa, Rio de Janeiro, v. 23, nº 1 p. 129–147, 2022.