

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

CLARIVALDO MELQUIADES DA SILVA JUNIOR
KEYLLIANE SATURNO DA SILVA MORAIS

**IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA PRODUTIVIDADE DOS
COLABORADORES: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.**

**RECIFE
2024**

CLARIVALDO MELQUIADES DA SILVA JUNIOR
KEYLLIANE SATURNO DA SILVA MORAIS

**IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA PRODUTIVIDADE DOS
COLABORADORES**

Projeto apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de bacharelado em Administração.

Professor Orientador: Dr. Jadson Freire

RECIFE
2024

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

S586i Silva Junior, Clarivaldo Melquiades da.
Impacto do clima organizacional na produtividade dos
colaboradores: uma revisão bibliográfica / Clarivaldo Melquiades da
Silva Junior, Keylliane Saturno da Silva Moraes. - Recife: Edição do
autor, 2024.
32 p. : il.

Orientador(a): Dr. Jadson Freire Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro
Universitário Brasileiro – Unibra. Bacharelado em Administração,
2024.

Inclui Bibliografia.

1. Clima organizacional. 2. Estilos de liderança. 3. Satisfação no
ambiente empresarial. I. Moraes, Keylliane Saturno da Silva. II.
Centro Universitário Brasileiro - Unibra. III. Título.

CDU: 658

CLARIVALDO MELQUIADES DA SILVA JUNIOR

KEYLLIANE SATURNO DA SILVA MORAIS

**IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA PRODUTIVIDADE DOS
COLABORADORES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina de TCC do Curso de Administração do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Examinadores:

Dr. Jadson Freire da Silva
Centro Universitário Brasileiro

Dr. Bruno Melo Moura
Centro Universitário Brasileiro

Mr. Rodrigo Maia
Centro Universitário Brasileiro.

Nota: _____

Data: __/__/__

*Dedicamos este trabalho aos nossos familiares, que nos ofereceram apoio ao longo de toda a jornada acadêmica, aos professores, por compartilharem seu conhecimento e nos guiar com sabedoria, e, principalmente, a **Deus**, por nos conceder força, perseverança e disciplina para alcançar esta conquista.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem Ele eu não teria tido forças para concluir este curso. Houve momentos em que pensei em desistir, mas acredito que, através desta formação, muitas portas se abrirão para coisas boas. Agradeço também à minha avó, que me deu total apoio e sempre foi tudo para mim. Ela me incentivou desde o início a ingressar na faculdade. E, por fim, agradeço a mim mesma, por ter resistido e perseverado nos estudos, superando os desafios ao longo desta jornada.

Keylliane Saturno da Silva Moraes

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem ele não conseguiria fazer este trabalho, a minha família e a todos que contribuíram de alguma forma para que esse trabalho pudesse ser feito. Cada dia é um novo desafio que enfrentamos, alcançando nossos objetivos e se esforçando para realizar nossas conquistas.

Clarivaldo Melquiades da Silva junior

*Em tudo que fizerem, trabalhem de bom ânimo, como se fosse para o
Senhor, e não para os homens” (Cl 3.2)*

RESUMO

A influência do clima da organização sobre comportamentos e desempenhos dos colaboradores tem sido bastante discutida entre pesquisadores da área. Vários estudos vêm sendo realizados para tentar melhorar a relação dos colaboradores na empresa e na sua qualidade de vida.

O bem-estar do trabalhador constitui um dos resultados organizacionais que deveria ser tão valorizado quanto o desempenho, pois funcionários motivados produzem mais e conseqüentemente traz melhores resultados para empresa.

O clima organizacional é o reflexo das condições internas e externas da empresa. Ele é influenciado pela forma como as pessoas percebem e experimentam seu ambiente de trabalho, e tem um impacto significativo na motivação, satisfação e desempenho dos colaboradores.

Palavras-chave: Clima organizacional; Estilos de liderança; Satisfação no ambiente empresarial.

ABSTRACT

The influence of organizational climate on employee behaviors and performance has been widely discussed among researchers in the field. Numerous studies have been conducted to improve the relationship between employees within the company and their quality of life.

Employee well-being constitutes an organizational outcome that should be valued as much as performance, as motivated employees produce more and consequently bring better results for the company.

Organizational climate reflects the internal and external conditions of the company. It is influenced by how people perceive and experience their work environment and has a significant impact on employee motivation, satisfaction, and performance.

Keywords: Organizational climate; Leadership styles; Satisfaction in the business environment

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 Definição de Clima Organizacional.....	11
2.2 a Benefícios do clima organizacional.....	12
2.3 Tendências para um clima organizacional Favorável	13
3. METODOLOGIA.....	14
Figura 1. Mapa de Exclusão e Inclusão.....	15
4. RESULTADO E DISCUSSÃO.....	16
Tabela 1 - Resultados da pesquisa frente aos processos metodológicos propostos.....	16
Figura 2. Estilos de liderança.....	21
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA	26

1. INTRODUÇÃO

O impacto do clima organizacional é um indicador das práticas adotadas pelas empresas. O clima organizacional pode afetar diretamente a produtividade dos funcionários e o ambiente de trabalho, refletindo nas práticas e políticas adotadas pelas organizações (Silva e Lima, 2018).

Para criar um ambiente positivo é relevante que a empresa crie mecanismos que auxiliem o bem estar dos funcionários. Um clima organizacional positivo é crucial para criar um ambiente de trabalho mais agradável, aumentando a motivação dos funcionários e, consequentemente, a produtividade (Carvalho e Oliveira, 2020).

Por outro lado, quando o clima na empresa é ruim, gera descontentamento e baixa na autoestima. Um ambiente organizacional negativo pode gerar insatisfação entre os funcionários, resultando em aumento de turnover, absenteísmo e diminuição da produtividade (Robbins, 2016).

Ambientes em que os conflitos são mal gerenciados ou onde há falta de feedback efetivo tendem a desenvolver um clima organizacional tóxico. Nesse cenário, os funcionários frequentemente se sentem desvalorizados, o descontentamento aumenta e a transparência dentro da equipe é prejudicada, resultando em uma queda na motivação e produtividade (Pereira e Santos, 2020).

As organizações contemporâneas procuram se sobressair no mercado ao focar em inovação e competitividade, o que demanda profissionais capacitados para atingir resultados superiores. Como parte do planejamento estratégico, as empresas priorizam o investimento no desenvolvimento humano, proporcionando um ambiente de trabalho mais acolhedor. Condições laborais favoráveis impulsionam a eficiência dos colaboradores, refletindo no aumento da rentabilidade e na satisfação dos consumidores (Paula Queiroga, 2015).

Logo, este trabalho tem como objetivo realizar um mapeamento de discussões acadêmicas sobre clima organizacional, de modo a propor fatores como liderança, comunicação, reconhecimento e condições de trabalho que influenciam o desempenho individual e coletivo dentro das organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Definição de Clima Organizacional

O clima organizacional é composto pelas percepções e sentimentos que os colaboradores compartilham sobre o ambiente de trabalho. Essas percepções estão relacionadas tanto aos aspectos físicos quanto às interações sociais e emocionais dentro da empresa. O clima empresarial afeta diretamente o nível de satisfação e envolvimento dos colaboradores, influenciando seu comportamento e desempenho no ambiente de trabalho (Freitas e Tamayo, 2020). O entendimento do clima envolve, assim, uma análise das interações entre funcionários e gestores, bem como das políticas e práticas organizacionais adotadas pela empresa.

Nesse sentido, percebeu-se que o clima da organização influencia diretamente na produtividade, pois ele trata das impressões ou percepções dos trabalhadores sobre o ambiente de trabalho. O clima é um reflexo do próprio comportamento organizacional, associado a valores, princípios e atitudes, que influem no relacionamento dentro do ambiente em que se trabalha (Almeida Souza, 2013).

Estudos indicam que o clima organizacional é composto por várias dimensões, como comunicação, clareza e suporte oferecido aos funcionários, e cada uma dessas dimensões exerce impacto sobre a motivação e o engajamento no trabalho. Um ambiente de trabalho favorável estimula a colaboração e a satisfação, fatores que contribuem para a retenção de talentos e a redução do turnover (Mendes e Rowe, 2019).

Além disso, o clima organizacional reflete as práticas de gestão e as políticas internas da empresa. Quando os funcionários percebem que a liderança é eficiente e as políticas são transparentes, há uma tendência de aumento no comprometimento e na motivação, criando um ambiente mais colaborativo e produtivo (Chiavenato, 2017).

Um bom clima organizacional também está relacionado à saúde e ao bem-estar dos colaboradores. Ambientes de trabalho que promovem boas condições de trabalho e relações interpessoais positivas tendem a reduzir os níveis de estresse e absenteísmo, melhorando a qualidade de vida dos funcionários (Silva e Andrade, 2018).

O clima pode ser um facilitador para a inovação dentro da empresa. Ambientes que incentivam a colaboração e a criatividade dos funcionários promovem o surgimento de novas ideias e soluções, o que contribui para a competitividade da organização no mercado (Santos e Oliveira, 2021).

Outro aspecto relevante é a percepção de justiça dentro da organização. Um clima organizacional que valoriza a equidade nas decisões e políticas gera maior confiança entre os funcionários, fortalecendo o engajamento e o comprometimento com os objetivos da empresa (Costa e Fernandes, 2019).

A necessidade de integrar as equipes, ou seja, o trabalho de diferentes indivíduos surge na medida em que as organizações apresentam tamanho e complexidade crescentes. É necessário analisar se as pessoas que estão na organização tem facilidade em trabalhar em grupos, pois de nada adianta contratar pessoas talentosas que não tenham facilidade em trabalhar em grupo, pois isso é um fator de extrema necessidade para o crescimento das organizações. Ou seja, gerir essa relação grupal também é da responsabilidade do líder e tem grande impacto no clima organizacional dentro da empresa (Caravantes e Kloeckner, 2016).

2.2 Benefícios do clima organizacional

Para transformar um clima organizacional negativo em positivo, é necessário que a empresa adote estratégias e práticas que promovam um ambiente de trabalho saudável, motivador e engajador. O primeiro passo é realizar uma avaliação do clima organizacional para identificar os pontos fracos e áreas que precisam de melhoria (Oliveira, 2021).

O clima da empresa tem uma relação direta com o desempenho. Quando o clima é positivo, os funcionários sentem-se motivados, engajados e dispostos a contribuir para o sucesso da organização. Um clima organizacional saudável é um dos principais fatores que impulsionam a produtividade e a eficiência,

tornando a empresa mais competitiva e capaz de alcançar seus objetivos e metas internas (Chiavenato, 2017).

Por outro lado, quando o clima organizacional é negativo, afetam todas as áreas da empresa. Há um aumento nos custos com turnover e absenteísmo, redução na qualidade do trabalho e perda de oportunidades de inovação e crescimento. Um clima organizacional desfavorável pode comprometer seriamente os resultados da empresa, afetando não apenas a produtividade, mas também a satisfação dos clientes e a reputação da marca (Robbins, 2016).

O investimento em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores é uma estratégia eficaz para melhorar o clima organizacional. Ao oferecer oportunidades de crescimento e aprendizagem, a empresa demonstra que valoriza seus funcionários e está comprometida com o seu desenvolvimento, o que aumenta o engajamento e a satisfação no trabalho (Carvalho e Oliveira, 2020). Vários benefícios que podem surgir adotando estratégias que estimulem um clima positivo nas organizações, como melhores resultados no faturamento, pois quando o setor de vendas operacional está estimulado consegue bater as metas que lhe são atribuídas, satisfação dos clientes, pois ao chegar no ambiente empresarial, o cliente percebe que os colaboradores estão trabalhando motivados e sempre tentando resolver os problemas que acontecem, maior foco nos objetivos da empresa.

Sendo assim as organizações tanto públicas como privadas só têm a ganhar, trazendo assim benefícios que auxiliam no crescimento das mesmas. Se organização é uma instituição social, constituída de pessoas e definida pelos seus papéis e relacionamentos, é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano. Assim, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento (Marchiori, 2008).

2.3 Tendências para um clima organizacional Favorável

Uma comunicação eficaz é fundamental para melhorar o clima organizacional. As empresas devem incentivar a comunicação aberta e transparente, criando canais que permitam que os funcionários expressem suas opiniões, preocupações e sugestões. Isso promove um ambiente de confiança e

cooperação, o que resulta em uma equipe mais unida e comprometida (Silva e Lima, 2018). A tendência no clima organizacional é a busca por um ambiente mais colaborativo e menos hierárquico. As organizações estão percebendo que um clima saudável impulsiona não só a produtividade, mas também a inovação e o engajamento dos colaboradores (Chiavenato, 2021).

O foco em diversidade e inclusão tornou-se central para as empresas que buscam um clima organizacional positivo. Ao promover uma cultura onde todos se sentem representados e respeitados, o ambiente de trabalho se torna mais criativo e produtivo (Paula Souza, 2023). A diversidade traz diferentes perspectivas, experiências e habilidades para a equipe, o que pode estimular a inovação e a resolução criativa de problemas. Já a inclusão garante que todos se sintam valorizados, respeitados e tenham igualdade de oportunidades para crescer dentro da organização.

O uso de tecnologia para melhorar o clima organizacional é fundamental. Ferramentas de análise de dados e plataformas de feedback permitem que líderes ajustem suas estratégias criando assim um ambiente mais dinâmico e adaptável (Livia Mello, 2021). A tecnologia permite que as empresas coletem dados que facilitam a análise na tomada de decisões, auxiliando os gestores a resolver situações em menos tempo. Essas são algumas tendências que as organizações estão adotando nos últimos anos, pois com a evolução trabalho não só visto como mecânico ou braçal, os gestores estão olhando mais para um ambiente de bem-estar que ajuda os trabalhadores a produzir seus serviços com mais tranquilidade.

Cada vez mais se olha para a saúde emocional dos funcionários, visto que dependem deles para conseguir os objetivos da organização. O comportamento organizacional depende da mentalidade que existe em cada organização da estrutura organizacional adotada como plataforma para as decisões e operações (Chiavenato, 2004).

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza bibliográfica, com o objetivo de analisar e sintetizar a literatura existente sobre o impacto do clima organizacional na produtividade dos colaboradores. A pesquisa

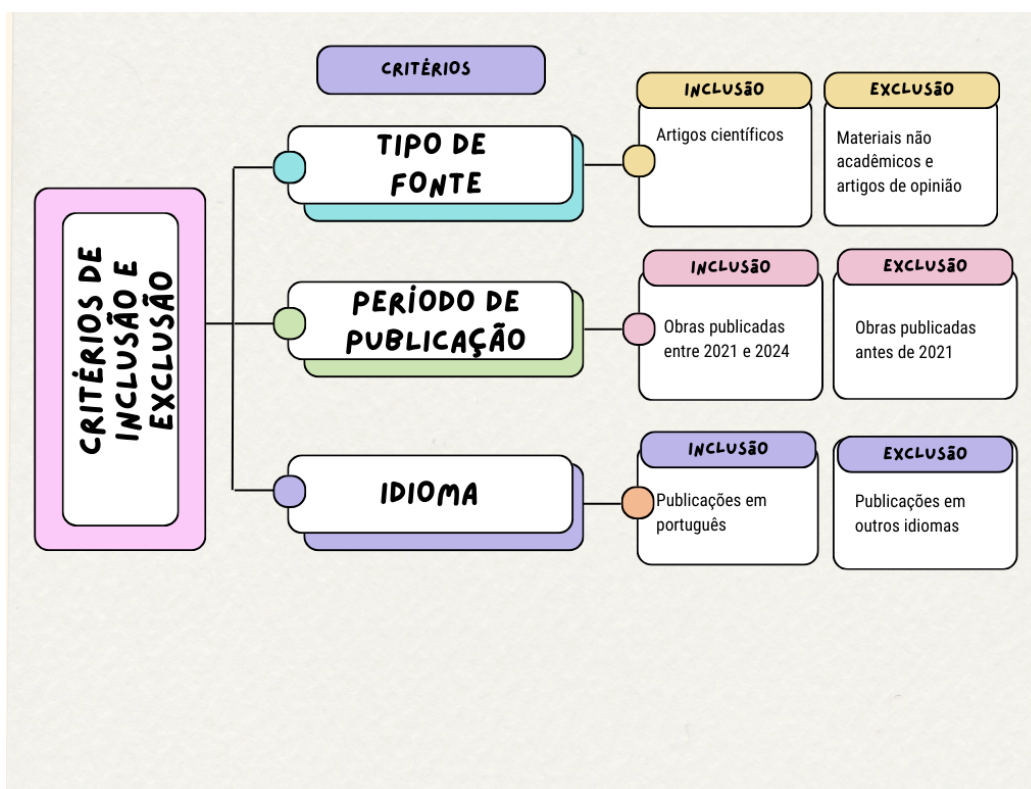
bibliográfica é um método que busca reunir e analisar informações já existentes sobre determinado tema, possibilitando ao pesquisador uma base sólida para a compreensão do fenômeno estudado (Faria, 2020).

Foram realizadas pesquisas em artigos científicos, tendo como fonte a base Scientific periodicals electronic library (SPELL) relacionados ao tema para compreender como o clima organizacional vem interferindo na produção dos colaboradores nos últimos anos e nortear alternativas que possam contribuir com melhores desempenhos dos indivíduos na organização.

A escolha da pesquisa bibliográfica se justifica pela necessidade de se entender o conceito de clima organizacional e suas implicações na produtividade a partir da visão de diversos autores. A pesquisa bibliográfica é fundamental para embasar teoricamente um estudo, oferecendo uma visão ampla sobre o tema e possibilitando a análise crítica de diferentes perspectivas (Gil, 2017).

A pesquisa foi realizada com base em artigos científicos do ano de 2021 a 2024, utilizando a fonte Spell como referência, conforme pode ser visto na Figura 1.

Figura 1. Mapa de Exclusão e Inclusão



Fonte: Elaborada pelos autores com o auxílio do Canvas.

Inicialmente, foram utilizados filtros específicos para a seleção de artigos e publicações relevantes, considerando o tema central do clima organizacional e sua relação com a produtividade. A busca inicial com a palavra-chave "clima organizacional" resultou em um total de 34 artigos. Após uma avaliação, cada artigo foi analisado quanto à sua relevância e validade. Desse total, 12 artigos foram considerados válidos e incluídos na pesquisa, enquanto 22 foram excluídos. Adicionalmente, foram realizadas buscas com as palavras-chave "estilos de liderança " resultou em 37 artigos, dos quais 6 foram incluídos e 31 excluídos, e foi usado a palavra chave: "satisfação no ambiente empresarial" resultando 17 artigos, sendo inclusos 8 e excluído 9 por não atenderem aos critérios de inclusão, como relevância temática ou período de publicação.

Para a análise dos dados, optou-se por realizar uma revisão sistemática da literatura. Essa abordagem visa ler e comparar os diferentes trabalhos científicos para compreender suas singularidades e semelhanças, permitindo estabelecer uma discussão robusta sobre as contribuições dos estudos ao entendimento do clima organizacional e sua influência na produtividade. Essa metodologia é eficaz para consolidar o conhecimento existente e identificar lacunas na literatura(Sampaio e Mancini, 2019).

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Observa-se abaixo a tabela, os resultados da pesquisa, obtidos com base nos critérios de inclusão e exclusão previamente definidos no processo metodológico.

Tabela 1 - Resultados da pesquisa frente aos processos metodológicos propostos.

ANO	AUTOR	TÍTULO	TIPO DE PESQUISA	NOME DA REVISTA
2023	Bonatti	Evidências de validade da escala de clima para aprendizagem	Bibliográfica	Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade, v.

2024	Rodrigues et al.	Clima organizacional em uma organização hospitalar	Quantitativa	Recap - Revista de carreira e pessoas
2024	Estivalet et al.	Escala de Percepção do Clima Organizacional para o Serviço Público: Construção das Dimensões e Itens	Bibliográfica quantitativa	Revista do Serviço Público
2023	Sgarbossa, M.	Contribuição do clima organizacional na motivação de trabalhadores de uma cooperativa	Bibliográfica qualitativa	Caderno de Administração
2023	Brito et al.	Relações que afetam a satisfação no teletrabalho domiciliar	Bibliográfica	Revista Eletrônica de Ciência Administrativa
2021	Pereira	Influência do Clima Organizacional para o Compartilhamento de conhecimento Tácito no desenvolvimento de software	Bibliográfica qualitativa	Revista get@o.org
2022	Thiago et al.	Clima Organizacional e natureza do trabalho do Judiciário: estudo no tribunal de Justiça/comarca de Corumbá ORGANIZACIONAL	Bibliográfica quantitativa	Gestão e sociedade revista eletrônica
2022	ROSSI	Suporte organizacional e percepção dos profissionais da área tributária acerca da complexidade da legislação do PIS e da COFINS.	Bibliográfica quantitativa	CAP Accounting and Management
2021	BRANDÃO et al.	Mudanças Organizacionais: o Gestor como Mediador de Conflitos Frente às Resistências da Organização	Bibliográfica qualitativa	Journal of Perspectives in Management
2022	MONTEIRO et al.	Impactos do Controle Cultural e Pessoal no Clima Ético e no Suporte Organizacional Percebido para Covid-19	Bibliográfica quantitativa	Revista Universo Contábil
2022	Guimarães	A gestão do conhecimento e o clima organizacional em uma organização militar	Bibliográfica quantitativa	Perspectiva em gestão & conhecimento
2023	Larissa Paula Martins	A influência do clima organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional em profissionais de uma ONG DO SETOR DE SAÚDE	Bibliográfica	Organizações em contexto
2023	Montenegro, A.	Comprometimento organizacional e cultura organizacional: estudo em uma organização cearense	Bibliográfica qualitativa	Revista eletrônica de gestão organizacional
2023	Hohn et al.	Recursos e capacidades organizacionais no Âmbito industrial sob a perspectiva da visão baseada em recursos	Bibliográfica	Revista Gestão & Tecnologia
2023	Araújo et al.	Clima organizacional: Bibliometria e revisão sistemática à luz dos artigos divulgados na scientific periodicals electronic library	Bibliográfica	Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde Vol. 20
2023	Silva et al.	Estilos de liderança e engajamento no trabalho em trabalhadores do	Pesquisa quantitativo	R. Adm. FACES

		setor agrícola		
2023	Paschoiotto et al.	E-liderança no setor do público Brasileiro: A influência da qualidade da comunicação no comprimento e Desempenho das equipes	Pesquisa quantitativo	Administração Pública e Gestão Social
2022	Ferrari et al.	Competências da inteligência emocional de líderes em países em desenvolvimento	Qualitativa	RGO – Revista Gestão Organizacional
2022	Potye et al.	A influência da cultura organizacional e do estilo de liderança no desenvolvimento de práticas gerenciais que favorecem a inovação	Pesquisa quantitativo	Revista Gestão e Planejamento, Salvador
2023	o Locatelli et al.	Contribuição do clima organizacional na motivação de trabalhadores de uma cooperativa	Estudo de caso	Revista Gestão e Planejamento, Salvador
2022	Ceribeli et al.	Um estudo da influência da justiça organizacional sobre a satisfação e a exaustão emocional do trabalhador	Pesquisa descritiva	Revista de administração UNIMEP
2021	Ranyely Fontana Sterquini Mauriceia Soares Pratissolli Guzzo	O clima organizacional como fator satisfação no ambiente empresarial; Um estudo sobre a percepção dos colaboradores na empresa Unimarka Distribuidora S/A	Pesquisa quantitativa	Instituto Federal de Educação, Ciência e tecnologia do Espírito Santo
2021	Lima et al.	A importância da motivação para a satisfação dos colaboradores e crescimento Organizacional; Um estudo com funcionários de empresas situadas na cidade de Vitória de Santos Antão (PE)	Pesquisa mista (quantitativa/qualitativa)	Revista das faculdades Integradas Vianna Júnior
2021	Guerra et al.	Contributos da formação para os níveis de motivação e satisfação; Estudo de caso na empresa Novadelta	Pesquisa quantitativa	Instituto Politécnico de Portalegre
2021	Caleffi Jéssica Syrio, et al.	Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work	Pesquisa quantitativa	Revista Administração em Diálogo
2022	Rached, Chennyfer Dobbins et al.	Bases Teórica dos Estilos de Liderança: Uma breve revisão	Pesquisa quantitativa	Revista International Journal of Health Management

Nos artigos científicos lidos entre 2021 a 2024 identificou-se que o clima organizacional está relacionado a fatores provenientes da satisfação e engajamento, como também a liderança influencia para que esses fatores sejam o motivo no aumento ou baixa produtividade. Ele reflete a percepção dos

indivíduos sobre aspectos como liderança e valorização do ambiente de trabalho. Chiavenato (2020).

Um levantamento realizado por Araújo et al. (2023), mediante ao tema clima organizacional no setor de saúde, indicou que esse conceito tem ganhado mais atenção nos últimos anos, mas ainda carece de maior exploração. Profissionais dessa área frequentemente são expostos a situações que afetam o equilíbrio emocional. Especialmente no período da pandemia, onde esses profissionais passaram por várias situações que comprometeram seu psicológico e o clima organizacional. Como plantões exaustivos, sobrecarga de trabalho e o próprio risco de estarem diretamente ligados ao vírus da Covid- 19. Eles se destacaram por enfrentar os problemas da pandemia mesmo com todas as crises no sistema público de saúde brasileiro.

Por esse motivo, entre outros, precisa-se de mais atenção do poder Público a esses profissionais, que merecem trabalhar em ambientes organizacionais mais saudáveis e de políticas voltadas para a valorização e suporte psicológico. Uma pesquisa realizada por Rodrigues et al. (2024), destacou-se a relevância do clima organizacional para a motivação e a produtividade dos colaboradores, fatores como liderança, comunicação e relacionamento interpessoal são principais para a satisfação no trabalho. Rodrigues et al. apontam também desafios como sobrecarga de trabalho e falta de promoções em organizações hospitalares

O desempenho e também o bem-estar nas empresas vem sendo capazes de influenciar a percepção de suporte organizacional. Práticas como controles culturais, que incluem valores claros e códigos de conduta, desempenham um papel significativo na criação de um clima ético, fortalecendo a confiança e o comprometimento entre a organização e seus colaboradores. Estudos mostram que essas práticas foram especialmente relevantes durante a pandemia de Covid-19, reforçando o suporte à qualidade de vida dos funcionários. Estudo realizado por Monteiro et al.(2022).

Brito (2023), analisou a relação entre estilos de liderança, clima organizacional e satisfação dos teletrabalhadores no contexto referente à pós-pandemia. Os resultados mostraram que tanto a liderança transacional quanto a transformacional, aliadas a um clima organizacional positivo, são fundamentais para a satisfação dos empregados em regime de teletrabalho. O

estudo sugere que os gestores adotem estilos que promovam um ambiente favorável, a amostragem não probabilística impede uma análise de determinado a longo prazo, com a necessidade de pesquisas sobre o impacto do teletrabalho, incluindo questões de gênero, raça e classe sociais.

Martins et al. (2023), destacaram a influência do clima organizacional nos comportamentos de cidadania em uma ONG. Onde indicaram que o clima organizacional impacta diretamente no altruísmo.

Ferrari et al. (2022), afirma que a Inteligência Emocional (IE) tem ganhado destaque nas organizações, devido à sua importância para a eficácia da liderança e o engajamento no ambiente de trabalho. A IE, composta por competências pessoais (autoconsciência e autogestão) e sociais (consciência social e gestão de relacionamentos), ajuda líderes a compreenderem melhor suas equipes e a gerenciar emoções no ambiente organizacional, influenciando positivamente o clima e os resultados.

Montenegro (2023), por sua vez, diz que a liderança se relaciona com o comprometimento dos colaboradores em uma empresa com cultura tipo clã. A liderança transformacional foi associada a um maior comprometimento emocional, enquanto a liderança transacional se vinculou ao comprometimento normativo. A cultura tipo clã, por valorizar relações horizontais e colaboração, mostrou potencial para enfraquecer a relação entre liderança transformacional e o comprometimento dos funcionários. Essas pessoas indicam que o impacto da liderança não ocorre de forma isolada, mas é influenciado pela cultura organizacional, ressaltando a importância de alinhar práticas de liderança ao perfil cultural da organização.

Figura 2. Estilos de liderança



Fonte: Elaborada pelos autores com o auxílio do Canvas.

Paschoiotto (2023), reforça a eficácia dos estilos de e-liderança transformacional e transacional no setor público brasileiro, destacando que a transformacional tem maior impacto no comprometimento e desempenho das equipes em ambientes virtuais. Esses estudos complementam que o evidenciar que o sucesso da liderança está relacionado à capacidade de adaptação às necessidades específicas do ambiente e dos colaboradores.

Estilos de liderança transformacional e transacional influenciam o engajamento no trabalho, afirma Silva et al. (2023). O estilo transformacional destacou-se por promover inspiração, estímulo intelectual e coesão grupal, gerando maior dedicação e concentração dos colaboradores. A liderança transacional também apresentou impactos positivos. Esses estilos reforçam que práticas de liderança eficazes são fundamentais para aumentar a produtividade no ambiente corporativo, independentemente de fatores individuais, como tempo de empresa ou faixa salarial.

Chennyfer (2022), analisou os principais estilos de liderança na literatura. A teoria da liderança transformacional e transacional, mostrou que o líder transformacional é uma forma que os líderes atuais tendem a priorizar. Pois ele trata com os seus subordinados de maneira especial, motivando, instruindo, esse perfil está sendo mais utilizado ultimamente.

O Clima Organizacional para o Serviço Público (EPCOSP), proposto por Estivalet et al. (2024), avalia a percepção dos servidores públicos sobre o clima nas organizações públicas. Ao adaptar o clima organizacional para setores públicos, a EPCOSP incorpora aspectos essenciais como "valor público" e

"atuação profissional", fundamentais para a compreensão do ambiente de trabalho no setor governamental. Essa abordagem permite analisar problemas e avaliar a gestão de pessoas, destacando o papel dos gestores, cuja liderança influencia diretamente a construção de um ambiente de trabalho saudável e eficiente, refletindo na qualidade dos serviços prestados.

Em um estudo realizado no Tribunal de Justiça/Comarca de Corumbá-MS, por Thiago et al. (2022), identificou fatores que moldam o clima organizacional nas entidades públicas, como a "conformidade com as normas", a importância do "reconhecimento" e o "trabalho em equipe". Servidores que se sentem reconhecidos e respaldados por boas práticas de liderança tendem a se engajar mais, resultando em um desempenho superior. Essas pesquisas reforçam a importância de estratégias de gestão que integrem liderança eficaz, reconhecimento e colaboração, elementos que, quando aplicados, contribuem diretamente para o fortalecimento do clima organizacional e, conseqüentemente, para a melhoria contínua da qualidade dos serviços públicos. Assim, a EPCOSP quanto os estudos de campo destacam uma liderança bem estruturada e a valorização dos servidores como pilares para o sucesso organizacional no setor público.

Em uma organização Militar da Marinha, Guimarães (2022), percebeu-se que existiam fatores que atrapalham o clima organizacional dentro da instituição. Sendo assim, para tentar mudar essa realidade, os superiores do alto escalão tiveram mais confiança na equipe, os pequenos erros que geralmente acontecem foram minimizados, mais transparência nas comunicações. Isso significa que apesar da organização parecer que é um ambiente negativo, não quer dizer que com bastante esforços não consiga evoluir para um ambiente melhor. Pequenos gestos e ações dos gestores e liderança podem contribuir de forma positiva para tornar o ambiente organizacional mais saudável.

Sgarbossa (2023), reforça a necessidade de criar ambientes saudáveis em uma cooperativa agrícola, pois os trabalhadores se sentem desmotivados com o trabalho árduo. Esse estudo não apenas impacta o bem-estar, mas também influencia a aprendizagem e os resultados.

O estudo de Bonati (2023), que validou uma escala para medir o clima organizacional voltado para a aprendizagem, dividida em três partes: facilitação da aprendizagem, valorização da aprendizagem e evitação de erros. Com base

em uma pesquisa que utilizou a análise fatorial exploratória (AFE) e com 293 respostas, os resultados mostraram que a escala é confiável e pode ser útil para entender como o clima organizacional afeta a aprendizagem nas empresas. Porém destacou que a evitação de erros, apesar de algumas barreiras, como o viés na amostra, ele sugere que mais pesquisas possam validar essa realidade em diferentes tipos de contextos.

Desenvolvimento de software, Pereira (2021), percebeu-se que através de técnicas que auxiliavam um ambiente mais descontraído e confortável, os colaboradores conseguiram se adequar e alcançar os objetivos de maneira simples, técnica que coincidiam em Confiança, Colaboração, empatia com os erros, reciprocidade e compartilhamento de conhecimentos.

Rossi (2022), diz que os profissionais da área tributária percebem o suporte das empresas e a complexidade da legislação do PIS e COFINS, revelando que a maioria considera essas normas confusas, com mudanças frequentes e de difícil aplicação no dia a dia. Essa situação dificulta o planejamento tributário e o uso correto dos créditos fiscais, gerando insegurança. Para enfrentar esses desafios, muitas empresas têm investido em treinamentos, consultorias e na criação de um ambiente de trabalho colaborativo, o que auxilia os profissionais a se manterem atualizados e confiantes no seu trabalho.

As mudanças podem impactar positivamente e negativamente o ambiente de trabalho, sendo que os gestores estejam preparados para lidar com os conflitos gerados durante esse processo de mudança que são inevitáveis para as empresas, mas tendem a gerar discordâncias e impasses devido a fatores como medo, ansiedade, pressão e diferenças interpessoais. Brandão et al. (2021), analisou que no melhor cenário, o gestor atua como um mediador, utilizando estratégias úteis e eficazes, para a comunicação e estímulo ao trabalho em equipe para amenizar os conflitos e promover o equilíbrio no ambiente de trabalho. Investir na capacitação de líderes e em uma gestão alinhada às necessidades individuais da equipe é indispensável para superar desafios e melhorar os resultados e garantir o crescimento sustentável.

Hohn et al. (2023), destacou que os recursos e as capacidades organizacionais são considerados fontes potenciais competitivas para as indústrias da região Sul do Brasil. Para isso, foi realizada uma pesquisa com 58

indústrias, utilizando uma survey. Os resultados mostraram que, no caso dos recursos humanos, a maior preocupação das empresas está no clima organizacional, pois ele impacta diretamente no crescimento sustentável, o respeito ao cliente e a boa reputação no mercado, considerados metas principais pelas empresas. Além disso, o estudo evidenciou que não há um único recurso, mas sim um conjunto de recursos que se complementam e geram vantagens competitivas

As percepções dos trabalhadores sobre o clima organizacional e sua influência na motivação no trabalho, contribui por meio de aspectos como condições de trabalho, como visto a liderança, remuneração, satisfação pessoal, relacionamentos e organização do trabalho como visto em base em outras pesquisas anteriores. Locatelli et al. (2023), destacam a importância de um ambiente organizacional bom para o desenvolvimento humano e empresarial, ressaltando que trabalhadores satisfeitos e motivados são fundamentais para o aumento da produtividade.

Ceribeli et al. (2022), analisou que a satisfação aumenta para trabalhadores enquanto a justiça distributiva reduz a exaustão emocional, que, por sua vez, impacta negativamente a satisfação. Para gestores, recomenda-se implantar sistemas meritocráticos para promoções e aumentos salariais, garantir transparência por meio de feedbacks frequentes e manter canais de comunicação claros para resolver dúvidas e conflitos. Ao explorar a escassez de pesquisas brasileiras que correlacionam justiça organizacional ao comportamento no trabalho. Futuros estudos poderiam investigar a influência da relação interpessoal e a dualidade entre supervisores justos e organizações injustas.

Uma pesquisa quantitativa realizada por Ranyely (2021), na empresa Unimarka Distribuidora S A, aplicou-se um questionário aos 12 colaboradores do referido setor. Os resultados obtidos demonstraram que os colaboradores não estão satisfeitos com o ambiente de trabalho, mesmo a empresa proporcionando benefícios para os colaboradores. Como planos de carreiras, boa assistência médica, plano odontológico, os funcionários não estavam satisfeitos, pois alegaram que não tinham bons relacionamentos com as chefias e não eram reconhecidos pelos seus trabalhos. Através disso estão buscando estratégias para que o clima organizacional se torne melhor e positivo.

Um estudo com funcionários de empresas situadas na cidade de Vitória de Santo Antão (PE), Dilene (2021), analisou a importância da motivação nas organizações e os benefícios que ela apresenta para a produtividade dos colaboradores. Compreendeu-se que a motivação é um fator fundamental para ter um clima positivo nas empresas. Tendo em vista que o comportamento dos indivíduos mudam através de fatores motivacionais, trazendo mais produtividade e estimulação.

Com o objetivo de avaliar de que forma a formação profissional contribui para os níveis de motivação e satisfação dos colaboradores da empresa Novadelta, feita por Guerra et al. (2021), foi analisada que a formação dos funcionários foi fator responsável de satisfação e motivação. Pois os programas de formação da empresa contribuem para um melhor crescimento profissional. Dando ênfase na qualificação, e reconhecimento dos seus superiores.

Jéssica et al. (2021), mostrou a relação da motivação e a satisfação dos trabalhadores no contexto de premiações. através de incentivos buscaram melhorar o clima na organização, trazendo prêmios para os colaboradores que bateram as metas da empresa. Isso trouxe um clima positivo na organização motivando os colaboradores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados da pesquisa, entende-se que o efeito do clima organizacional na produtividade dos colaboradores está associado a elementos fundamentais como liderança, motivação e equilíbrio emocional. Embora tenham suas especificidades, essas áreas convergem na ideia de que ambientes de trabalho saudáveis favorecem o bem-estar, o comprometimento e o desempenho dos funcionários. Os estudos analisados destacam a relevância de líderes competentes, da valorização do aprendizado contínuo e do estabelecimento de um ambiente emocionalmente estável como pilares essenciais para converter o potencial humano em resultados organizacionais significativos.

Os resultados apresentados reforçam diversas características alinhadas ao tema. No setor de saúde, evidencia-se a importância do suporte emocional e psicológico, especialmente no cenário pós-pandemia. Já em organizações públicas, a presença de uma liderança sólida e o reconhecimento profissional

emergem como fatores-chave para a satisfação e eficiência. No ambiente corporativo, práticas de liderança transformacional revelaram impacto significativo no engajamento e na colaboração entre equipes. Além disso, o fortalecimento de ambientes éticos e motivadores mostrou-se essencial para minimizar conflitos e impulsionar a produtividade.

Apesar das contribuições obtidas, o estudo apresenta limitações relacionadas ao enfoque bibliográfico. Embora ofereça uma base teórica sólida, há espaço para futuras pesquisas que investiguem o impacto do clima organizacional utilizando métodos como entrevistas, questionários e estudos de caso em diferentes setores. A coleta de dados primários poderá proporcionar análises mais detalhadas sobre as percepções individuais e coletivas dos colaboradores, ampliando a compreensão deste tema tão importante.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

- FREITAS, A. L.; TAMAYO, A. Clima organizacional e satisfação no trabalho: Um estudo empírico. **Revista de Psicologia Organizacional**, v. 12, n. 2, p. 45-59, 2020.
- MENDES, A. A.; ROWE, A. As dimensões do clima organizacional e seu impacto no desempenho. **Gestão & Sociedade**, v. 9, n. 1, p. 23-41, 2019.
- CHIAVENATO, I. Clima organizacional: Fundamentos e implicações práticas. **Revista Brasileira de Administração**, v. 55, n. 3, p. 20-33, 2017.
- SILVA, R. M.; ANDRADE, M. J. Clima organizacional e saúde ocupacional: Um estudo sobre o impacto do estresse no ambiente de trabalho. **Revista de Saúde Ocupacional**, v. 14, n. 3, p. 52-68, 2018.
- SANTOS, D. A.; OLIVEIRA, P. C. Inovação e clima organizacional: Um estudo sobre o comportamento proativo nas empresas. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 18, n. 2, p. 102-120, 2021.
- COSTA, M. A.; FERNANDES, T. C. Justiça organizacional e clima no trabalho: Um estudo de caso em uma empresa de grande porte. **Revista de Estudos Organizacionais**, v. 5, n. 1, p. 33-50, 2019.
- LIMA, S. R.; SOARES, F. M. A gestão do clima organizacional: Práticas de monitoramento e melhoria contínua. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 4, p. 95-112, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2017.

PEREIRA, Ana e SANTOS, Carlos. Gestão de conflitos e clima organizacional: como melhorar o ambiente de trabalho. Rio de Janeiro: **Editora Atlas**, 2020.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 16ª ed. São Paulo: **Pearson Prentice Hall**, 2016.

SILVA, Luiz e LIMA, Jorge. Gestão de pessoas: clima organizacional e práticas de RH. 2ª ed. Rio de Janeiro: **Editora Senac**, 2018.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. Comportamento Organizacional. 16. ed. São Paulo: **Pearson**, 2018.

MENDES, Luiz Henrique; ABBAD, Gardênia. Clima e Cultura Organizacional: Como Medir e Analisar. São Paulo: **Atlas**, 2020.

SILVA, Eduardo.A Influência do Clima Organizacional na Motivação dos Funcionários. **Revista de Administração e Negócios**, v. 30, n. 4, p. 58-75, 2019.

PEREIRA, AR; SANTOS, MT . Feedback e reconhecimento no ambiente de trabalho: Impactos no clima organizacional. **Revista Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho** , São Paulo, v. 3, pág. 101-115, jul./set. 2020.

GOMES, RF; OLIVEIRA, L.M. Clima organizacional e sua influência no desempenho das empresas. **Cadernos de Administração e Negócios** , Rio de Janeiro, v. 4, pág. 60-77, out./dez. 2019.

FERREIRA, A. T. 2018. Fatores que Influenciam o Clima Organizacional e a Satisfação dos Funcionários em Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, 22(1), 89-106. DOI: 10.1590/1679-3951201800010006

BORGES, C. M., & Santos, T. M. Turnover e absenteísmo no ambiente corporativo. **Revista de Gestão e Negócios**, 12(3), 45-57, 2020.

CARVALHO, A. M., & OLIVEIRA, R. L. Liderança e seus impactos no ambiente organizacional. **Gestão e Desenvolvimento**, 9(2), 75-90, 2020.

OLIVEIRA, R., & NOGUEIRA, S.. Absenteísmo e produtividade no ambiente corporativo. **Revista de Administração**, 10(4), 129-140, 2018.

SILVA, P. R., & LIMA, T. A. Clima organizacional: Fatores que influenciam o desempenho dos colaboradores. **Revista Brasileira de Gestão**, 7(3), 34-48, 2018.

QUEIROZ, C. O novo cenário do ambiente corporativo: Flexibilidade e humanização no pós-pandemia. **Revista RH Digital**, 15(5), 45-63, 2022.

SOUZA, P. Diversidade e inclusão no ambiente corporativo: Um estudo sobre os desafios e benefícios. **Gestão e Desenvolvimento Humano**, v. 10, n. 1, p. 12-29, 2023.

MELLO, L. Uso de tecnologia no clima organizacional: Ferramentas para um ambiente adaptável. **Revista de Inovação e Tecnologia**, v. 5, n. 2, p. 98-110, 2021.

SGARBOSSA, M. Contribuição do clima organizacional na motivação de trabalhadores de uma cooperativa. **Caderno de Administração**, 31(2), 0-0, 2023.

BRITO, C. P.; BASTOS, S. A. P. Relações que afetam a satisfação no teletrabalho domiciliar. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 22, n. 3, p. 466-489, 2023.

RODRIGUES JÚNIOR, A. A.; RIBEIRO, R. E. M. Clima organizacional en una organización hospitalaria. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 14, n. 2, p. 1-26, 2024.

BONATTI, C. L.; PUENTE-PALACIOS, K. Evidências de validade da escala de clima para aprendizagem. Reunir: **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 13, n. 5, p. 1-17, 2023.

ESTIVALETE, V. F. B.; LEHNHART, E. D. R.; CAMPOS, S. A. P.; MATHEIS, T. K.; VIEIRA, K. M. Escala De Percepção Do Clima Organizacional Para O Serviço Público: Construção Das Dimensões E Itens . **Revista do Serviço Público**, v. 75, n. 1, p. 202-236, 2024.

SOUZA, L. P. P.; MORAES, C. R. B. Influência do Clima Organizacional para o Compartilhamento de Conhecimento Tácito no Desenvolvimento de Software. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 19, n. 1, p. 35-51, 2021.

PASCHOIOTTO, W. P., SEHNEM, S., & COHEN, E. D. E-Liderança no Setor Público Brasileiro: A Influência da Qualidade da Comunicação no Comprometimento e Desempenho das Equipes. **Administração Pública E Gestão Social**, 15(4), 2023.

LOCATELLI, M. A., SGARBOSSA, M., & Rebelato MOZZATO, A. Contribuição do clima organizacional na motivação dos trabalhadores de uma cooperativa. **Caderno De Administração** , 31(2), 85-109, 2023.

OLIVEIRA, MIRANDA. Um estudo da influência da justiça organizacional sobre a satisfação e a exaustão emocional do trabalhador. 2022, 30 f. Monografia (Graduação em Administração) - **Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto**.

STERQUINI, FONTANA, GUZZO, PRATISSOLLI. O clima organizacional como fator de satisfação no ambiente empresarial: um estudo sobre a percepção dos colaboradores na empresa Unimarka distribuidora S/A. 22 p. 2023. **Instituto Federal do Espírito Santo, Colatina**, 2023.

PEREIRA de LIMA, D., & SILVA, A. D. F. da. 2021. Importância da Motivação para a Satisfação dos Colaboradores e Crescimento Organizacional: um estudo com Funcionários de Empresas situadas na Cidade de Vitória de Santo Antão (PE). **Revista Vianna Sapiens**, 12(2), 34.

GUERRA, CRISTINA, 2021, Contributos da formação para os níveis de motivação e satisfação: Estudo de caso na empresa Novadelta. **Instituto Politécnico de Portalegre**.

ABI RACHED, C. D., SANTOS, J. do N., & FERREIRA, V. C. G. 2022. Bases Teórica dos Estilos de Liderança: Uma breve revisão. **International Journal of Health Management Review**, 6(2).

FERRARI, 2022 ,COMPETÊNCIAS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DE LÍDERES EM PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO RGO – **Revista Gestão Organizacional**.

POTYE, MOSCON, A influência da cultura organizacional e do estilo de liderança no desenvolvimento de práticas gerenciais que favorecem a inovação. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, 2022.

SILVA, P. R.; LIMA, T. A. Clima organizacional: Fatores que influenciam o desempenho dos colaboradores. **Revista Brasileira de Gestão**, v. 7, n. 3, p. 34-48, 2018.

QUEIROZ, C. O novo cenário do ambiente corporativo: Flexibilidade e humanização no pós-pandemia. **Revista RH Digital**, v. 15, n. 5, p. 45-63, 2022.

SOUZA, P. Diversidade e inclusão no ambiente corporativo: Um estudo sobre os desafios e benefícios. **Gestão e Desenvolvimento Humano**, v. 10, n. 1, p. 12-29, 2023.

MELLO, L. Uso de tecnologia no clima organizacional: Ferramentas para um ambiente adaptável. **Revista de Inovação e Tecnologia**, v. 5, n. 2, p. 98-110, 2021.

RODRIGUES JÚNIOR, A. A.; RIBEIRO, R. E. M. Clima organizacional en una organización hospitalaria. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 14, n. 2, p. 1-26, 2024.

BONATTI, C. L.; PUENTE-PALACIOS, K. Evidências de validade da escala de clima para aprendizagem. Reunir: **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 13, n. 5, p. 1-17, 2023.

ESTIVALETE, V. F. B.; LEHNHART, E. D. R.; CAMPOS, S. A. P.; MATHEIS, T. K.; VIEIRA, K. M. Escala de percepção do clima organizacional para o serviço público: construção das dimensões e itens. **Revista do Serviço Público**, v. 75, n. 1, p. 202-236, 2024.

SOUZA, L. P. P.; MORAES, C. R. B. Influência do clima organizacional para o compartilhamento de conhecimento tácito no desenvolvimento de software. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 19, n. 1, p. 35-51, 2021.

THIAGO, F.; SALES FILHO, A. J.; GONÇALVES, C.; MACIEL, W. R. E. Clima organizacional e natureza do trabalho do judiciário. **Gestão e Sociedade**, v. 16, n. 44, p. 1-25, 2022.

ROSSI, J. F. P.; DAGOSTINI, L.; MEURER, A. M.; CASAGRANDE, L. F. Suporte organizacional e percepção dos profissionais da área tributária acerca da complexidade da legislação do PIS e da COFINS. **CAP Accounting and Management**, v. 15, n. 1, p. 1-11, 2021.

BRANDÃO, B. C.; CHAVES, M. T. Mudanças organizacionais: o gestor como mediador de conflitos frente às resistências da organização. **Journal of Perspectives in Management**, v. 5, n. 2021, p. 33-42, 2021.

MONTEIRO, J. J.; LUNKES, R. J.; ROSA, F. S.; BORTOLUZZI, D. A. Impactos do controle cultural e pessoal no clima ético e no suporte organizacional percebido para Covid-19. **Revista Universo Contábil**, v. 18, n. 2022, p. 0-0, 2022.

HONORATO, H. G.; GUIMARÃES, H. C. A. A gestão do conhecimento e o clima organizacional em uma organização militar da Marinha: passos iniciais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 12, n. esp., p. 138-153, 2022.

MARTINS, L. P.; VEIGA, H. M. S. A influência do clima organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional em profissionais de uma ONG do setor de saúde. **Revista Organizações em Contexto**, v. 19, n. 37, p. 479-524, 2023.

JUNGES, I.; ORLANDI, O.; WERNKE, R.; VICENTE, D. O.; ALVES, M. B.; WESTPHAL, J. Estudo da cultura organizacional na geração de inovação: O caso de uma empresa sul catarinense. **Revista Economia & Gestão**, v. 21, n. 58, p. 26-46, 2021.

ARAÚJO, M. B. P.; RIBEIRO, H. C. M.; MOURA, M. ?. P. Clima organizacional: Bibliometria e revisão sistemática à luz dos artigos divulgados na Scientific Periodicals Electronic Library. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 2022.

HOHN, G. S.; KRUGER, S. D.; SANTOS, E. A. D.; ZANIN, A. 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.

ABI RACHED, C. D.; SANTOS, J. do N.; FERREIRA, V. C. G. Bases teórica dos estilos de liderança: Uma breve revisão. **International Journal of Health Management Review**, v. 6, n. 2, 2020.

STERQUINI, GUZZ. O clima organizacional como fator de satisfação no ambiente empresarial: Um estudo sobre a percepção dos colaboradores na empresa Unimarka distribuidora. **Instituto Federal do Espírito Santo, Colatina**, 2023.

PEREIRA DE LIMA, D.; SILVA, A. D. F. da. Importância da motivação para a satisfação dos colaboradores e crescimento organizacional: Um estudo com funcionários de empresas situadas na cidade de Vitória de Santo Antão (PE). **Revista Vianna Sapiens**, v. 12, n. 2, p. 34-42, 2021.

GUERRA, Maria Cristina. Contributos da formação para os níveis de motivação e satisfação: Estudo de caso na empresa Novadelta. 2021. **Instituto Politécnico de Portalegre**, 2021.

ABI RACHED, C. D.; SANTOS, J. do N.; FERREIRA, V. C. G. Bases teórica dos estilos de liderança: Uma breve revisão. **International Journal of Health Management Review**, v. 6, n. 2, 2022.

FERRARI, Sandro. Competências da inteligência emocional de líderes em países em desenvolvimento. RGO – **Revista Gestão Organizacional**, 2022.

POTYE, Lucimara; MOSCON. A influência da cultura organizacional e do estilo de liderança no desenvolvimento de práticas gerenciais que favorecem a inovação. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, 2022.