



LUCAS NUNES DE ARAÚJO OLIVEIRA

CLIMA ORGANIZACIONAL
O FATOR-CHAVE PARA O CRESCIMENTO EMPRESARIAL

GOVERNADOR VALADARES
2022

LUCAS NUNES DE ARAÚJO OLIVEIRA

CLIMA ORGANIZACIONAL
O FATOR-CHAVE PARA O CRESCIMENTO EMPRESARIAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Pitágoras, como requisito parcial para a obtenção do título de graduada em Administração.

Orientador: Anderson Almeida

LUCAS NUNES DE ARAÚJO OLIVEIRA

CLIMA ORGANIZACIONAL
O FATOR-CHAVE PARA O CRESCIMENTO EMPRESARIAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Pitágoras de Poços de Caldas, como requisito parcial para a obtenção do título de graduado em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Governador Valadares, __ de junho de 2022.

Dedico o presente trabalho a todos os
meus professores.

OLIVEIRA, Lucas, N. A. **Clima Organizacional: O Fator-Chave para o Crescimento Empresarial.** 2022. 36 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade Pitágoras, Governador Valadares, 2022.

RESUMO

O estudo aborda os diversos fatores que influenciam o Clima Organizacional das empresas, e o modo com que interferem no ambiente e na satisfação com o trabalho. Apresenta os fatores motivacionais que interferem na produtividade, relações humanas e conseqüentemente na competitividade. Abrange também a necessidade de autorrealização dos colaboradores, o que interfere significativamente no comprometimento deles com a organização, de forma a se obter melhores resultados e o crescimento empresarial. A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica, com abordagem qualitativa e descritiva, o permitindo observar que quanto melhor é o clima, melhor é o desempenho dos colaboradores no alcance dos objetivos empresariais. E para que isso aconteça, é necessário uma boa atuação da gestão de pessoas, de maneira que resolvam problemas e conflitos no ambiente de trabalho, motivem e garantam a saúde, segurança e bem estar de todos dentro da empresa, pois colaboradores satisfeitos promovem resultados eficazes para a organização, que por sua vez ganha destaque no mercado de atuação.

Palavras-chave: Clima; Satisfação; Crescimento.

OLIVEIRA, Lucas, N. A. **Organizational Climate: The Key Factor For Business Growth.** 2022. 36 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade Pitágoras, Governador Valadares, 2022.

ABSTRACT

The study addresses the various factors that influence the organizational climate of companies and how they interfere with the environment and job satisfaction. It presents the motivational factors that interfere in productivity, human relations and consequently in competitiveness. It also covers the need for self-actualization of employees, which significantly interferes with their commitment to the organization, in order to achieve better results and business growth. The methodology used was the bibliographical review, with a qualitative and descriptive approach, allowing to observe that the better the climate, the better the employees' performance in achieving the business objectives. And for this to happen, it is necessary to have a good management of people, so that they solve problems and conflicts in the workplace, motivate and guarantee the health, safety and well-being of everyone within the company, because satisfied employees promote effective results for the organization, which in turn gains prominence in the market of performance.

Key-words: Climate; Satisfaction; Growth.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Pirâmide das Necessidades de Maslow | 18 |
| Figura 2 - Consequências dos Vínculos com o Trabalho para as Organizações | 20 |
| Figura 3 - Os Cinco Fatores de Satisfação no Trabalho em uma Abordagem Multidimensional..... | 21 |
| Figura 4 - Antecedentes, Correlatos e Consequências de Satisfação no Trabalho.. | 22 |
| Figura 5 - Antecedentes, Correlatos e Consequências de Satisfação no Trabalho.. | 29 |
| Figura 6 - Antecedentes e Consequentes de Justiça nas Organizações | 30 |
| Figura 7 - Cadeia de Lucros em Serviços | 31 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Formas para calcular o turnover | 23 |
| Tabela 2 - Fórmulas para calcular o nível de absenteísmo | 24 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Indicadores do Clima Organizacional | 25 |
|---|----|

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACOES

OMS Organização Mundial da Saúde

QVT Qualidade de Vida no Trabalho

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 11 |
| 2 CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS | 13 |
| 2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 15 |
| 2.2 FATORES QUE INFLUENCIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 16 |
| 2.2.1 Qualidade de Vida e Satisfação no Trabalho | 16 |
| 2.2.2 Motivação | 17 |
| 2.2.3 Liderança..... | 18 |
| 3 A APLICAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL E A SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO..... | 20 |
| 3.1 INDICADORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 23 |
| 4 A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO CRESCIMENTO EMPRESARIAL | 27 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 33 |
| REFERÊNCIAS..... | 34 |

1 INTRODUÇÃO

Clima Organizacional refere-se a como o ambiente de trabalho de uma organização é percebido pelos colaboradores, indicando sua satisfação e/ou grau de motivação em relação a diversos aspectos de sua cultura. É uma variável que influencia de forma direta na produtividade. Pois, um bom Clima Organizacional, melhora o relacionamento interpessoal, sensação de bem estar e autorrealização. Aumentando, assim, o comprometimento com os objetivos da organização, gerando resultados positivos e favorecendo o crescimento empresarial.

O Clima Organizacional é fator-chave de motivação, pois envolve os sentimentos dos colaboradores em relação ao trabalho. Quando estão satisfeitos, o maior comprometimento faz com que a produtividade e qualidade aumentem. Há engaje, promovendo resultados positivos. Esse estudo é de suma importância para identificar os problemas e conflitos presentes e corrigi-los. A fim de proporcionar um ambiente mais tranquilo e saudável, garantindo um bom desempenho e o crescimento empresarial.

Diante disso, percebe-se que há uma necessidade constante de melhorias, justificando assim este estudo pois, tendo como foco a motivação e realização dos colaboradores. E isso só é possível através da medição do Clima Organizacional, com atenção para os fatores que motivam e desmotivam os mesmos.

Ou seja, é necessário que o gestor conheça seus pontos positivos e os que precisam de melhorias, para que assim, tome decisões mais assertivas, investindo em pontos que farão a diferença na vida dessas pessoas que são de suma importância para o crescimento empresarial, através de sua produtividade, eficiência, eficácia e capacidade de solucionar problemas. E com isso, tem-se o seguinte problema: Medir o Clima Organizacional ajuda no crescimento satisfatório das empresas?

A pesquisa teve como objetivo geral estudar como os gestores influenciam positiva ou negativamente o clima de uma organização. Dessa forma, os objetivos específicos determinados foram: Descrever a Gestão de Pessoas e Clima Organizacional e seus fatores; Estudar os processos e o papel do clima organizacional utilizados para promover melhorias e resultados para organizações; Correlacionar como uma gestão eficiente do clima organizacional gera o bom desempenho, resultados e satisfações de colaboradores e conseqüentemente da organização.

A pesquisa realizada neste trabalho foi de uma revisão de literatura, no qual

foram realizadas consultas a livros, dissertações e em artigos científicos selecionados através de busca nos seguintes bases de dados Google Academy, Biblioteca, Microsoft Academic Search. O período dos artigos pesquisados foram os trabalhos publicados nos últimos “10” anos. As Palavras-Chave utilizadas foram: Clima; Satisfação; Crescimento.

2 CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é uma parte da gestão de recursos humanos que engloba todos os processos de aquisição, otimização e retenção de talentos na organização. Envolve treinar, dirigir e motivar os membros da equipe para maximizar a produtividade do local de trabalho e aumentar o crescimento profissional geral (BERNAL, 2018).

Os líderes de uma empresa, ou seja, o líder de equipe, chefes de departamento e gerentes, alavancam as práticas de gestão de pessoas para supervisionar o fluxo de tarefas e aumentar o desempenho dos funcionários no dia a dia. O processo analisa como os funcionários trabalham, se envolvem, se comportam e alcançam o crescimento nos negócios. É o trabalho de um gerente de pessoas fornecer suporte contínuo e liderar o caminho para o sucesso dos funcionários (LACOMBE; HEILBORN, 2018).

Um sistema de gestão de pessoas alavancado para gerenciar os membros da equipe tem uma influência significativa no funcionamento geral da empresa. Dessa forma, os gestores de pessoas precisam aderir a essas práticas como um quebra-cabeça holístico sem se desviar do objetivo principal do negócio (ROBBINS, 2019).

A gestão eficaz de pessoas envolve fornecer suporte para o seguinte: Recrutamento; Gestão de desempenho; Compensação; Bem-estar e segurança; Benefícios do empregado; Comunicação; Engajamento dos funcionários; Treinamento. Além disso, esses aspectos compõem a cultura no local de trabalho, algo que pode potencialmente levar a organização a atrair e reter o talento certo (MARZZONI; PEREIRA, 2020).

Líderes e gestores utilizam a gestão de pessoas, principalmente nas seguintes situações (ROECKER, 2020):

- a) Resolver conflitos entre funcionários para promover uma melhor colaboração e respeito mútuo entre os membros da equipe.
- b) Cumprimento de prazos de tarefas, direcionando os recursos humanos de uma empresa para os objetivos de negócios estabelecidos.
- c) Fornecer treinamento adequado aos funcionários existentes e novos membros da equipe para que possam cumprir melhor suas funções e responsabilidades.
- d) Criar uma cultura no local de trabalho que suporte feedback contínuo, o

que, por sua vez, pode ajudar a empresa a fazer mudanças acionáveis.

A partir da definição de gestão de pessoas acima, fica claro que a função é bastante ampla e crucial. Para poder gerenciar melhor os membros da equipe, os gerentes de pessoas precisam ter uma compreensão clara dos diferentes componentes que compõem a função (SILVA, 2019).

Dessa forma, a gestão eficaz de pessoas é uma qualidade necessária para líderes atuais e aspirantes que visam melhorar a comunicação no local de trabalho e preparar os funcionários para o sucesso. Examinar as habilidades que compõem a gestão de pessoas pode auxiliar os gestores no descobrimento de seus pontos fortes e identificar áreas de melhoria (ABREU, 2021).

A gestão de pessoas requer várias habilidades sociais, incluindo aquelas que podem levar a uma comunicação aberta e honesta, bem como a uma melhor experiência dos funcionários. Cada uma dessas habilidades pode ajudá-lo a interagir melhor com seus funcionários e realizar tarefas organizacionais (ROECKER, 2020).

De acordo com os estudos realizados por Marzzoni e Pereira (2020), uma equipe mal gerenciada pode impactar negativamente vários aspectos do seu negócio; uma equipe adequadamente gerenciada, no entanto, pode melhorar a moral da empresa, otimizar seus níveis de produção e eficiência.

Existem várias qualidades que um indivíduo deve possuir para se tornar um gerente eficaz. Dessa forma, as pesquisas realizadas por Abreu (2021), lista integridade, comunicação, organização e capacitação como as quatro principais habilidades de gestão de pessoas.

- a) **Ética e integridade:** os membros da equipe querem saber se um líder faz a coisa certa. Um grande gerente é honesto, responsável e age com integridade. A falta de confiança em uma equipe é um assassino de cultura.
- b) **Comunicação clara:** Um líder eficaz se comunica de forma clara, frequente e ponderada, mantendo os membros da equipe informados sobre o que está acontecendo no negócio. Bons gerentes incentivam a comunicação bidirecional e são receptivos ao feedback.
- c) **Organização e consciência:** Metas, objetivos, processos, cronogramas bem definidos e “o que é ótimo” são claramente definidos pelos gerentes para suas equipes. Cada objetivo está alinhado com a missão geral e a

declaração de visão da empresa.

- d) Empoderamento: Grandes líderes desenvolvem outros. Os líderes que capacitam e orientam os funcionários podem criar alto desempenho e retenção aprimorada nas empresas.

Sendo assim, Silva (2019), aborda em seus estudos que existem outras habilidades de gestão de pessoas, logo, elas incluem empatia, paciência, reconhecimento de conquistas, capacidade de relacionamento, adaptabilidade, resolução de conflitos e determinação.

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é um construto referente ao significado compartilhado atribuído às políticas, práticas e medidas de uma organização que estão associadas à experiência do funcionário. O termo tem muito em comum com a cultura organizacional, que denota o significado compartilhado ligado às crenças, suposições e valores associados à forma como o trabalho é feito e às normas que orientam o comportamento dentro da organização (GOULART, 2020).

No entanto, diferentemente da cultura organizacional, que é uma resposta combinada e compreensão de “como as coisas funcionam por aqui”, a ideia de clima organizacional pode capturar a fatia de resposta em relação a uma determinada política, medida, mudança ou até mesmo um líder (PALADINI, 2020).

O clima organizacional é definido como o elemento de um ambiente profissional que tem forte influência na ação e no desempenho dos funcionários que trabalham naquele local de trabalho. Indica se as expectativas e crenças dos indivíduos são cumpridas. Sendo assim, é o clima organizacional que separa uma empresa da outra, dando-lhe uma personalidade distinta (MAXIMIANO, 2021).

O clima organizacional é considerado um conceito multidimensional onde suas inúmeras dimensões incluem o grau de conflito, estilo de liderança, estrutura de autoridade e natureza autônoma. Uma característica crucial do clima organizacional é que ele é considerado um conceito qualitativo ou intangível, pois é bastante desafiador explicar seus componentes em unidades mensuráveis (FERREIRA, 2020).

Desse modo, o clima organizacional é a percepção dos funcionários de uma

organização sobre os processos, políticas e práticas da empresa. Se o Clima Organizacional for negativo, conseqüentemente haverá redução na produtividade, e a satisfação dos profissionais será reduzida (ROBBINS, 2019).

Segundo Maximiano (2021), Clima Organizacional é o produto dos sentimentos, ou seja, uma medida de como as pessoas se sentem perante à organização e seus administradores. E assim, esse conceito evoluiu para outro, sendo a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

O Clima Organizacional pode, ainda, ser entendido como a percepção que os funcionários têm sobre diversos fatores existentes na organização, e a satisfação e/ou insatisfação causada por eles. E para que se possa mensurá-lo, foram criados muitos modelos, apesar de a origem de seus estudos ter-se originado nos Estados Unidos (ROBBINS, 2019).

2.2 FATORES QUE INFLUENCIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL

Há diversos fatores que influenciam o Clima Organizacional, porém, alguns têm influência maior, como qualidade de vida no trabalho e satisfação com o mesmo, motivação, liderança, comunicação, cultura organizacional, conflitos e estresse, aqui definidos (PRADO; ALVES, 2019).

2.2.1 Qualidade de Vida e Satisfação no Trabalho

De acordo com Paladini (2020), o ser humano tem necessidade de sentir-se realizado, ou seja, de ter as suas necessidades e desejos satisfeitos. Assim, o fator qualidade de vida e satisfação no trabalho, e avalia se os funcionários têm uma boa adaptação às suas atividades e tarefas e condições de executá-las, ou se há desafios e estão sobrecarregados.

A qualidade de vida e satisfação com o trabalho está diretamente ligada ao salário e benefícios, pois as pessoas esperam uma remuneração justa e adequada pelo seu desempenho/trabalho, e que com isso, consigam levar e promover uma vida digna à família (BERNAL, 2018).

E os benefícios devem atender as suas necessidades e expectativas, uma vez que cada um deles varia de acordo com a faixa etária, podendo ser mais atraentes para umas e menos para outras. Assim, deve-se atentar a algumas informações sobre

os funcionários, como a quantidade de colaboradores em cada setor, idade, sexo, estado civil, tempo de empresa e escolaridade (FERREIRA, 2020).

Funcionários satisfeitos aumentam a satisfação e a lealdade dos clientes, pois a retenção ou perda de clientes está diretamente relacionada à maneira com que eles são tratados ao entrarem na empresa, uma vez que desejam um bom tratamento, atendimento.

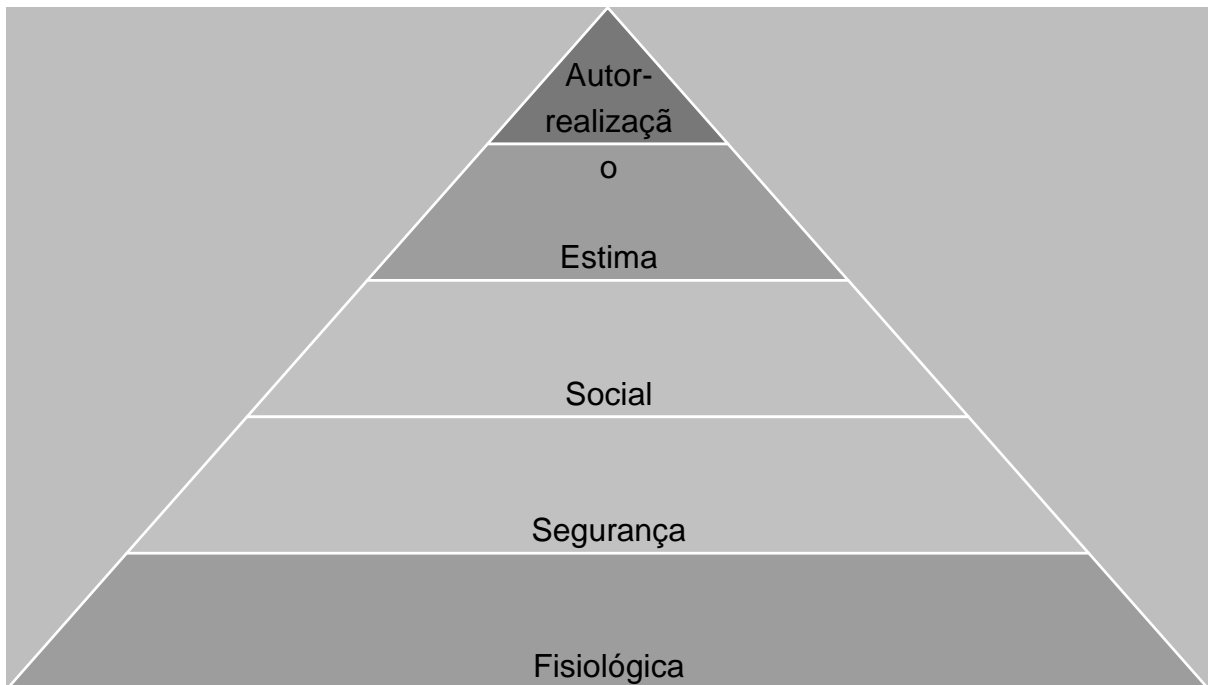
2.2.2 Motivação

Motivação, segundo Goulart (2020), é a energia ou força que movimenta, que faz andar. Ela indica as causas e/ou motivos que influenciam determinados comportamentos, sejam eles de desempenho, indiferença ou improdutividade. Estando a favor ou contra os interesses e/ou objetivos da organização e de sua administração.

Para a Administração, a expressão “pessoa motivada” quer dizer que alguém demonstra um alto grau de disposição para realizar tarefas e/ou atividades de qualquer natureza. A motivação é específica, variando de uma pessoa para a outra, não havendo, dessa forma, um estado geral que a faça ter sempre disposição para tudo (FERREIRA, 2020).

Como se sabe, a motivação no trabalho influencia muito a satisfação das pessoas dentro de uma empresa, afetando de forma direta o seu Clima Organizacional. Por isso, é necessário fazer análises constantes. E, para que se possa melhor entender as formas ou meios de motivação, serão descritas algumas das principais teorias de motivação (ROBBINS, 2019).

Maximiano (2021), apresenta a Teoria de Maslow, baseada na ideia das necessidades humanas. Onde as pessoas tendem a progredir de acordo com suas necessidades, buscando sempre a autorrealização, num processo de desenvolvimento contínuo. E elas são divididas em cinco grupos, como mostra a Figura 1.

Figura 1 - Pirâmide das Necessidades de Maslow

Fonte: Maximiano (2021, p. 12).

Como se pode observar na figura 2, as necessidades humanas são necessidades básicas ou fisiológicas, de segurança, sociais, estima e autorrealização. A última só é satisfeita através do atendimento de todas as demais. E no ambiente organizacional, não é diferente, por isso, há técnicas administrativas com o intuito de satisfazê-las, garantindo, assim, que o indivíduo se mantenha motivado e gerando resultados positivos para o crescimento empresarial (PALADINI, 2020).

2.2.3 Liderança

Liderar, segundo Lacombe e Heilborn (2018), é conduzir. Portanto, líder é aquele que conduz o grupo, é agente de mudança, sendo mais necessário em situações de instabilidade. A liderança é um conceito relativo, pois não há líder sem seguidores.

Eles influenciam as pessoas através do poder que detém. O poder pode ser definido de duas formas, sendo o primeiro, de acordo com Robbins (2019), que diz ser a capacidade de controlar indivíduos, eventos ou recursos, fazendo acontecer tudo aquilo que a pessoa quer, a despeito de obstáculos ou oposições. E o segundo, como sendo a capacidade para influenciar decisões, pessoas e o uso de recursos.

Para Goulart (2020), a “liderança é persuasão, e não dominação”. Ou seja, é um processo de influência, que ocorre exclusivamente quando os indivíduos estão dispostos a adotar os objetivos do grupo, como sendo seus próprios. Uma pessoa pode assumir um papel de liderança pela posição ocupada na organização.

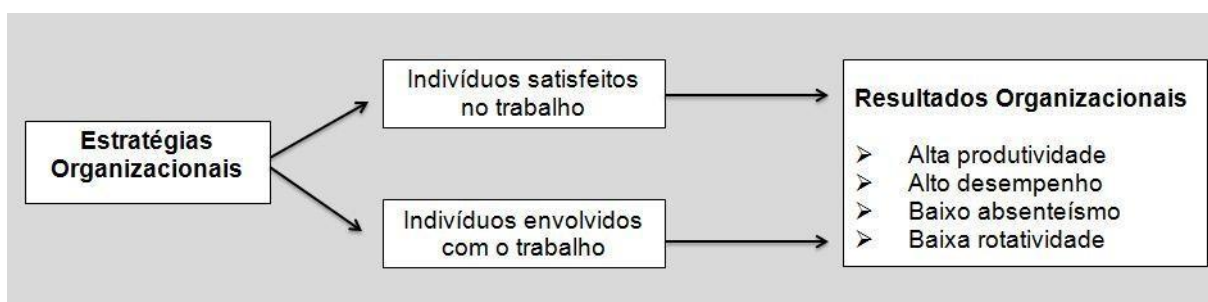
A liderança é uma variável que deve ser estudada, visando identificar o grau de satisfação dos funcionários com seus gestores. Tem relação também com as variáveis comunicação (avalia o grau de satisfação perante o processo de divulgação de informações e fatos relevantes), e participação (avalia as diversas formas de participação dos empregados diariamente) (BERNAL, 2018).

Desta forma, o próximo capítulo abordará da aplicação do clima organizacional e a satisfação no ambiente de trabalho nas organizações, contextualizando sobre como esses aspectos impactam os colaboradores das organizações, fazendo com que a mesma atinja seus objetivos.

3 A APLICAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL E A SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Nas décadas de 1960 e 1970 houve mudanças significativas para a compreensão de fatores que influenciam resultados organizacionais decorrentes da força de trabalho. Assim, as pesquisas para a identificação dos antecedentes participantes nos níveis de produtividade e desempenho, e taxas de absenteísmo e rotatividade, foram dominadas pela satisfação e envolvimento com o trabalho. Sendo usadas para que gerentes pudessem planejar estratégias que tornassem os trabalhadores satisfeitos com seus respectivos trabalhos, como pode ser visto na Figura 2 (CHIAVENATO, 2018).

Figura 2 - Consequências dos Vínculos com o Trabalho para as Organizações



Fonte: Chiavenato (2018, p. 25).

Segundo Oliveira, Carvalho e Rosa (2020), alguns gestores e pesquisadores argumentam que a satisfação é um resultado, uma consequência das experiências que as pessoas vivenciam no ambiente organizacional, as quais se propagam para a vida social dos indivíduos.

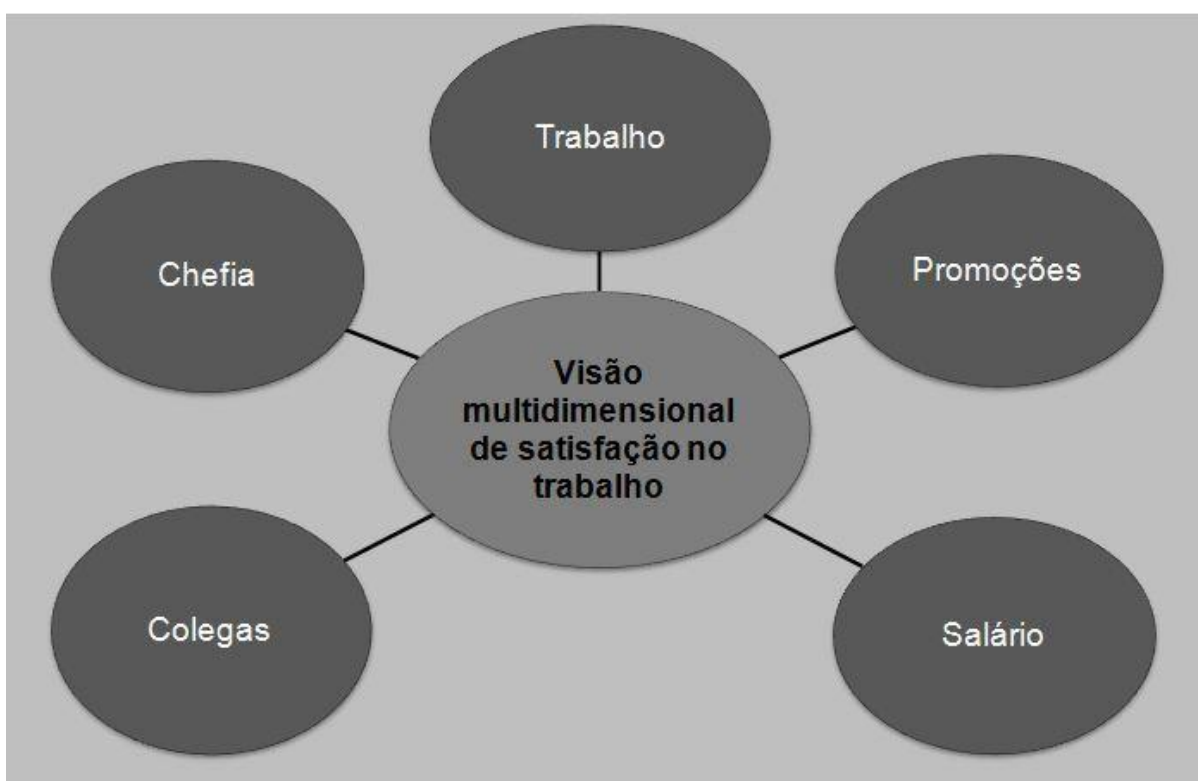
Assim, pode retratar um forte indicador de influências do trabalho, como saúde mental, trabalho e vida familiar, trabalho e vínculos afetivos pessoais. Esse conjunto de argumentos reflete em uma concepção social, onde o trabalhador que está satisfeito com o trabalho tende a se tornar uma pessoa com maiores possibilidades de integrar-se a sociedade e a família, além de apresentar melhores índices de bem-estar mental e físico (FRANCHI, 2020).

Há várias divergências entre os estudiosos quanto às dimensões integrantes do conceito de satisfação no trabalho, de modo que alguns a consideram como sendo um conjunto de reações específicas a cerca de diversos componentes do trabalho, que por sua vez são capazes de desencadear diferentes graus de satisfação (visão

multidimensional) (LACOMBE; HEILBORN, 2018).

Dessa maneira, os fatores mais frequentes, considerados como fontes de satisfação, são: chefia e colegas de trabalho (dimensões relativas ao ambiente social), o próprio trabalho (atribuições do cargo ocupado), salários e oportunidades de promoção (aspectos da gestão de pessoas, onde a organização manifesta retribuições aos colaboradores). Os fatores de satisfação podem ser observados na Figura 3 (ROTHMANN; COOPER, 2018).

Figura 3 - Os Cinco Fatores de Satisfação no Trabalho em uma Abordagem Multidimensional



Fonte: Rothmann; Cooper (2018, p. 89)

Para os estudiosos que concebem a satisfação no trabalho como sendo um vínculo ante o trabalho como um todo (visão unidimensional), a relação entre quantificação das reações e aspectos específicos do trabalho não é relevante. Assim, criticam a visão multidimensional, e acrescentam que uma medida geral da variável seria favorável para a realização de estudos sobre seus antecedentes (causa), correlatos (conceitos semelhantes) e consequentes (efeitos), permitindo a elaboração de teorias que melhorem o esclarecimento do papel de satisfação no trabalho, tanto no contexto organizacional, como na vida pessoal (TURRIONI; SILVA,

2018).

De acordo com Zanelli; Borges-Andrade e Bastos (2020), pessoas com altos níveis de contentamento com o trabalho, são as que menos tendem ou desejam sair da empresa em que trabalham. Além disso, a rotatividade é menor e o desempenho e produtividade são maiores e melhores. Com isso, é possível concluir que, o vínculo afetivo da pessoa com os cinco fatores do conceito multidimensional, proporciona importantes resultados para as organizações, conforme mostra a Figura 4.

Figura 4 - Antecedentes, Correlatos e Consequências de Satisfação no Trabalho



Fonte: Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2020, p. 15).

De acordo com Souza (2018), é de suma importância, atentar-se ao comportamento dos colaboradores da organização, de modo a proporcionar melhorias no ambiente de trabalho que gerem maior satisfação a eles, evitando, dessa a forma a desmotivação. Assim, é possível reter e obter novos talentos, e também, alcançar as metas de crescimento.

Com isso, é possível notar que, a satisfação no trabalho depende de algumas variáveis para que seja alcançada, e além disso, é uma peça fundamental dentro de uma empresa, pois ela melhora o Clima Organizacional. Além de proporcionar resultados significativos para a empresa, haja vista que trabalhadores, ou seja, colaboradores satisfeitos costumam desempenhar suas tarefas da melhor maneira possível (ROTHMANN; COOPER, 2018).

3.1 INDICADORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O Clima Organizacional é abstrato, porém ele se materializa através de indicadores, os quais fornecem informações sobre sua qualidade, indicando se é bom (favorável/positivo) ou não (desfavorável/negativo). E essa análise por meio de indicadores é feita pelos gestores de pessoas, quem tem a missão de alcançar a motivação e satisfação dos colaboradores. É de suma importância avaliar o Clima constantemente para saber, assim, se a sua missão está sendo cumprida (TURRIONI; SILVA, 2018).

A mensuração do Clima Organizacional é feita por meio dos indicadores, que são sinais de impacto na qualidade dos produtos e/ou serviços da empresa. Ele possibilita a percepção de situações/condições que não estão dentro do esperado, permitindo assim, que decisões mais assertivas sejam tomadas para que a organização e trabalhadores não sejam prejudicados, lesados (SOUZA, 2018).

Alguns dos indicadores de Clima Organizacional são: A Rotatividade de pessoas/*Turnover*. Movimento de entrada (admissão) e saída (demissão) das pessoas em uma organização, podendo ser iniciativa do próprio colaborador ou da empresa. Pode indicar insatisfação ou falta de comprometimento (ROTHMANN; COOPER, 2015).

Há várias maneiras de mensurar o turnover, dependendo do objetivo da análise. Sendo possível identificar e tratar esse aspecto, promovendo menor rotatividade de colaboradores. Na Tabela 1 são apresentadas três das formas possíveis para a realização do cálculo (MAXIMIANO, 2021):

Tabela 1 - Formas para calcular o turnover

| |
|---|
| Considerando admissões e demissões: [(Número de demissões + Número de Admissões)/2]/Efetivo médio no período |
| Considerando apenas demissões (tanto por iniciativa da empresa como do empregado): Número de demissões/Efetivo médio no período |
| Considerando apenas desligamento por iniciativa do empregado: Número de demissões por iniciativa do empregado/Efetivo médio no período |
| Observação: O cálculo do efetivo médio no período pode ser realizado de diferentes formas, porém, serão apresentadas duas maneiras: > (Efetivo no início do período + Efetivo no final do período) / 2 > (Efetivo mês 1 + Efetivo mês 2 + Efetivo mês 3 + Efetivo mês N) / N |

Fonte: Maximiano (2021, p. 47).

O Absenteísmo são as faltas, atrasos e saídas antecipadas no trabalho, tanto justificadas como injustificadas. Como na rotatividade, também pode indicar falta de comprometimento e/ou satisfação com a empresa, ou ainda, doenças ocupacionais e outros fatores que merecem atenção e devem ser investigados pela empresa, a fim de identificar as causas e tomar medidas corretivas quando necessário (TURRIONI; SILVA, 2018).

Há várias formas fórmulas que podem ser utilizadas para o cálculo do nível de absenteísmo, mas a escolha de cada uma depende do que necessariamente a empresa deseja acompanhar. Alguns exemplos podem ser vistos na Tabela 2 (SOUZA, 2018).

Tabela 2 - Fórmulas para calcular o nível de absenteísmo

$$\begin{aligned} \text{Índice de absenteísmo (Ia)} &= \text{Nhp}/\text{Nhp} \times 100 \\ \text{Em que: Nhp} &= \text{Número de horas perdidas} \\ \text{Nhp} &= \text{Número de horas planejadas} \\ \text{Ia} &= \frac{\text{total de homens/horas perdidas}}{\text{total de homens/horas trabalhada}} \times 100 \end{aligned}$$

Fonte: Souza (2018, p. 23).

Dessa forma, alguns aspectos de acordo com Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2020), devem ser levados em consideração após o cálculo do nível de absenteísmo, além de algumas atitudes que podem ocorrer no cotidiano de uma organização.

- a) Depredação do patrimônio da empresa: São atitudes de revolta, as quais indicam o estado de insatisfação dos colaboradores;
- b) Programas de sugestões: Precisa ser bem feito, pois caso contrário pode apresentar uma reação dos colaboradores em relação à empresa, de forma a não demonstrar em números e/ou qualidade as devidas sugestões esperadas;
- c) Avaliação de desempenho: Feita por avaliações formais de modo a entender as necessidades e motivações que afetam o desempenho dos colaboradores proporcionando satisfação no trabalho;

- d) Greves: Indica o descontentamento dos funcionários com a empresa;
- e) Conflitos interpessoais e interdepartamentais: Fortes indicadores, pois é o relacionamento entre as pessoas e departamentos que define o Clima, sendo tenso ou agradável;
- f) Desperdício de materiais: É o ato de danificar materiais por meio de uso excessivo ou incorreto. Revela a insatisfação das condições de trabalho, além de ser uma forma de os colaboradores expressarem suas revoltas;
- g) Queixas no serviço médico: Quando os colaboradores vão ao consultório médico para fazer queixas de suas condições de trabalho e da forma como são tratados.

Sendo assim, de acordo com Turrioni e Silva (2018), alguns indicadores do Clima Organizacional são relevantes e precisam ser compreendidos e observados pelos integrantes de uma entidade, garantindo um melhor ambiente de trabalho, como apresenta o Quadro 1.

Quadro 1 - Indicadores do Clima Organizacional

| INDICADORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL | |
|--|--|
| Rotatividade de pessoal/<i>Turnover</i> | Quando elevado, pode indicar falta de comprometimento das pessoas com a empresa. |
| Absenteísmo (faltas) | Quando elevado, pode indicar falta de comprometimento com a empresa. |
| Programas de sugestões | Se malsucedidos, podem indicar falta de interesse e comprometimento. |
| Avaliação de desempenho | Desempenho ruim pode indicar que o clima também está ruim. |
| Conflitos interpessoais e interdepartamentais | Forma mais visível do clima. Se houver muitos conflitos entre pessoas ou departamentos, suscita um ponto de atenção. |
| Desperdício de material | Uma das formas de reação contra a empresa é o desperdício de material, seu consumo exagerado e quebras frequentes de equipamentos e instalações. |

Fonte: Turrioni e Silva (2018, p. 58).

Com os indicadores apresentados, é possível compreender o Clima Organizacional, já que eles demonstram se está bom ou ruim. Porém as pesquisas

devem ser aplicadas e analisadas, para que se possa traçar estratégias, ações corretivas quando necessário, contribuindo para melhorias que garantam a satisfação dos trabalhadores, suas necessidades e desejos (ROTHMANN; COOPER, 2018).

Sendo assim, o próximo capítulo tratará da influência do clima organizacional no crescimento empresarial, onde que colaboradores que se sentem confortáveis no ambiente de trabalho, demonstram uma maior produtividade, auxiliando a empresa em seu crescimento perante o mercado competitivo.

4 A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO CRESCIMENTO EMPRESARIAL

Uma organização empresarial é composta por indivíduos. Assim, é necessário que todos compartilhem os mesmos ou pelo menos semelhantes valores e objetivos, e que as práticas profissionais sejam análogas, para que dessa forma seja criada a identidade coletiva da organização (BERNAL, 2018).

E para isso, devem existir comunicação e interação social, em todos os processos dentro da empresa. Tudo isso é que caracteriza a essência da organização e promove um bom Clima Organizacional, pois quando os colaboradores estão engajados e se identificam, as tensões e conflitos são reduzidos (CHIAVENATO, 2018).

Para que uma empresa alcance resultados diferentes do que vem obtendo, é de suma importância que seus membros façam algo diferente, sejam criativos, se relacionem bem com os colegas de trabalho, estejam abertos à criatividade, inventividade, realizem as atividades propostas de outras maneiras. Além disso, a própria empresa deve buscar por um aprendizado constante, de modo a refinar cada vez mais as suas conquistas e potencialidades (CUNHA; COTRIN, 2020).

Para que uma empresa seja bem sucedida, são necessários alguns fatores básicos, como a democracia perante sua hierarquia e autonomia para que os funcionários tomem decisões. Ou seja, os funcionários precisam, por iniciativa própria, lidar bem com problemas, além de ter liberdade para expor suas opiniões e propor soluções inovadoras para resolvê-los, sem que haja proibição pela hierarquia. Carecem também de capacidade de questionamento e negociação (FRANCHI; ARENHARDT, 2020).

Toda organização deve ter uma boa Gestão de Pessoas, de modo a interferir no comportamento de seus indivíduos e direcioná-los no ambiente de trabalho, valorizando a criatividade, conhecimento, o saber e a intuição. Ou seja, com isso, os trabalhadores passam a ser enxergados e considerados como pessoas, e não mais como simples recursos. E como o comportamento varia de um para outro, não sendo previsíveis, e nem mesmo absolutamente controlados, passam a ser geridos de acordo com o que prega a Cultura Organizacional (LACOMBE; HEILBORN, 2018).

Segundo Turrioni e Silva (2018), a Gestão de Pessoas busca a colaboração eficaz das pessoas, para alcançar os objetivos organizacionais. Ou seja, é através do modo como ela é realizada que a empresa se torna competitiva ou perde competitividade, pois cuida das pessoas (maior patrimônio da organização) responsáveis pela produtividade e empenho para satisfação dos clientes, que querem ter seus desejos e necessidades atendidos.

É a forma com que a gestão de pessoas atua, pode mudar o comportamento e atitudes dos colaboradores de forma positiva ou negativa. Daí a importância de que seja eficiente e eficaz para não comprometer ou prejudicar os resultados e o crescimento empresarial (CHIAVENATO, 2019).

Os indivíduos podem ser fonte de sucesso ou problemas de uma organização, pois mudam de acordo com a maneira como são tratadas, ou seja, conforme a atuação da gestão de pessoas, que tem a função de direcionar a organização no alcance de seus objetivos, resultados e missão, além de proporcionar competitividade. Também, treinar e cuidar da motivação as pessoas diariamente, valorizando e compensando-as pelo desempenho, cuidando assim, da qualidade de vida dentro da organização (OLIVEIRA; ESTENDER; MACEDO, 2018).

A gestão de pessoas é responsável pela retenção de talentos, segurança do ambiente de trabalho, administração das constantes mudanças advindas da era da informação, tendências que se transformam rapidamente, para assim, manter a sobrevivência da empresa no mercado, e também, manter políticas éticas e de responsabilidade social, a fim de garantir os direitos pessoais de todos (FERREIRA, 2020).

Segundo Zanelli; Borges-Andrade e Bastos (2020), o envolvimento com o trabalho, é visto como peça-chave para a ativação da motivação dos colaboradores, além de ser fundamental para o estabelecimento da vantagem competitiva nos negócios.

Ainda diz que, o indivíduo, quando envolvido com o trabalho, é capaz de fortalecer vínculos afetivos que são muito relevantes para as organizações, como comprometimento afetivo, satisfação geral no trabalho e satisfação com aspectos específicos (chefia, salário, colegas, o próprio trabalho e promoções), conforme é demonstrado na Figura 5.

Figura 5 - Antecedentes, Correlatos e Consequências de Satisfação no Trabalho



Fonte: Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2020, p. 5)

Segundo Chiavenato (2018), o Clima Organizacional está diretamente relacionado com a motivação individual, que se traduz em relações de satisfação, de interesse e de colaboração. Assim, quanto melhor estiver o Clima dentro da organização, maior será o nível de satisfação revertido em desempenho, colaboração e melhoria dos resultados empresariais.

O Clima Organizacional é resultante de várias dimensões, tais como cultura, valores, costumes, propósitos, entre outros, caracterizando a organização. E quando há mudanças ou interferência nesses fatores, o Clima pode variar de acordo com elas. O que pode gerar efeitos positivos ou negativos, por isso a importância de planejá-las estrategicamente, além de considerar a organização como um todo e não somente os indivíduos que a compõe (LIMA, 2019).

De acordo com Ferreira (2020), é fundamental que exista um bom Clima Organizacional, para que assim, os funcionários contribuam com o desenvolvimento das empresas. E por isso, é necessário analisá-lo e compreendê-lo, de forma que seja possível implementar melhorias que transformem profunda e duradouramente o ambiente de trabalho, gerando efeitos multiplicadores que favoreçam o alcance dos objetivos.

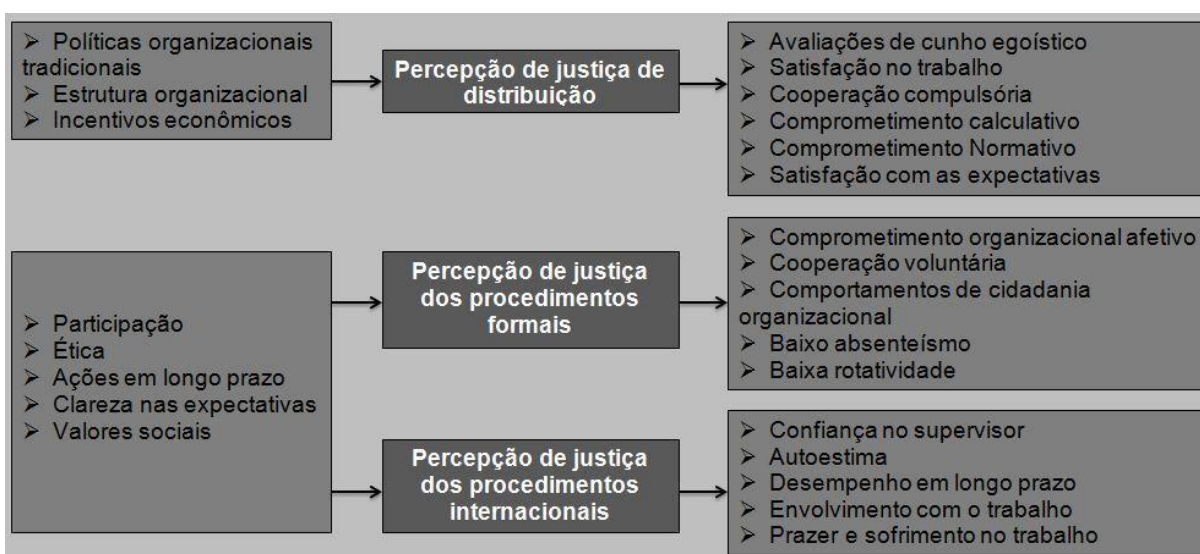
Os resultados desejados só serão alcançados por meio de pessoas, e assim, é necessário a identificação de pontos relevantes que façam com que elas se comprometam com os objetivos estabelecidos. E assim, é essencial que, haja a implementação de um programa de mudanças que englobem ações responsáveis por colocar os colaboradores no centro das decisões, para que se obtenha as mutações necessárias (CHIAVENATO, 2019).

Outro fator de influência na motivação de um grupo é o processo de comunicação, que, se bem desenvolvido, melhora de forma eficiente a integração da equipe. Fazendo com que haja diálogo e *feedback*, melhorando o Clima Organizacional e reduzindo as desconfianças, frustrações, tensões, e outros

problemas que atrapalham o trabalho dentro de uma organização, responsáveis pela falta de comprometimento, que acaba barrando o crescimento da mesma (LIMA, 2019).

Os sentimentos de injustiça acabam provocando a desmotivação, ocasionando um Clima Organizacional ruim. Enquanto que, quando há justiça dentro da instituição, ajuda na motivação, melhorando-o consideravelmente. A Figura 6 demonstra as percepções de justiça nas organizações na concepção de Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2020).

Figura 6 - Antecedentes e Consequentes de Justiça nas Organizações



Fonte: Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2020, p. 11)

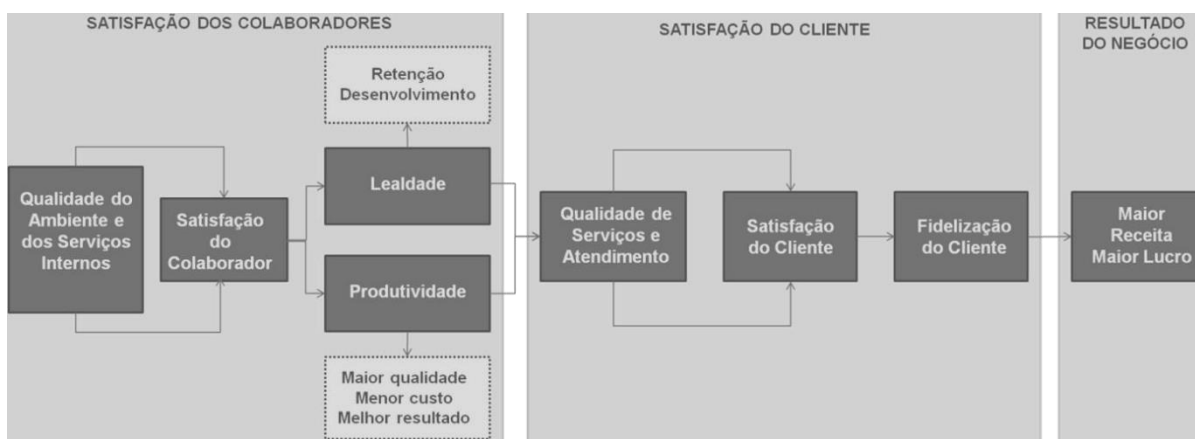
Cunha e Coutrin (2020), correlacionam motivação, QVT, Clima Organizacional e melhoria dos resultados organizacionais. Mencionando que, quando as condições de motivação e o nível de satisfação no trabalho são mais desafiadoras e há autonomia e colaboração, o lucro líquido de uma organização é positivo e forte. Enquanto que quando a satisfação baixa, há excesso de pressão, repetição do trabalho e a aprendizagem de novas habilidade é reduzida, o lucro, por sua vez, é menor.

De acordo com Bernal (2018), o que as pessoas pensam e sentem perante a empresa, traz fortes impactos sobre o nível de desempenho e produtividade. O que pode afetar de forma positiva ou negativa os resultados empresariais, de modo que se o ambiente de trabalho for saudável, traz melhorias, facilitando o alcance dos objetivos.

E assim, há uma relação clara entre a satisfação do colaborador, do cliente e a lucratividade da empresa, conforme proposto pelo professor James Heskett, da Universidade de Harvard, em um estudo que resultou no conceito da Cadeia de Lucro em Serviços ou *Service Profit Chain*, que evidencia que a lucratividade e o crescimento da empresa são estimulados, em grande parte, pela fidelização de clientes (PEREIRA, 2018).

Assim, os próprios clientes acabam se fidelizando quando estão satisfeitos. Esta satisfação está relacionada de forma direta “à qualidade do atendimento e ao valor dos serviços prestados pela empresa”, que é consequência do engaje e produtividade dos colaboradores, influenciados pelo ambiente de trabalho e pela forma com que são tratados, como é demonstrado na Figura 7 (CHIAVENATO, 2019).

Figura 7 - Cadeia de Lucros em Serviços



Fonte: Chiavenato (2019, p. 18).

Segundo o Pereira (2018), para que uma empresa empreenda um caminho de crescimento sustentado, ela precisa de um Clima Organizacional positivo, pois só assim é possível enfrentar os desafios que aparecem no dia a dia. Esse Clima já existe, ou seja, não é algo que possa ser criado, mas sim, identificado e melhorado de acordo com as necessidades apresentadas, mas isso não é uma tarefa fácil, é precisa de uma boa atuação da Gestão de Pessoas.

Ferreira (2020), menciona que, para que uma empresa se mantenha competitiva no mercado, é necessário investimento em tecnologia, inovações de processos e, principalmente, no capital humano. E quando refere-se ao capital humano, é de fundamental importância que se conheça o opinião dos colaboradores sobre os diversos fatores que têm influência direta ou indireta no Clima

Organizacional.

O Clima Organizacional é a temperatura da empresa, que pode ser medida por meio do termômetro, que é a pesquisa de clima, a qual indica se o estado em que se encontra é febril ou não, identificando, assim, se há algo de errado. Após, é necessário aumentar a investigação, para detectar as possíveis causas e desenvolver ações para resolvê-las, evitando que o mesmo problema volte a ocorrer. É importante que seja feita com frequência, a fim de constatar algo no início, e não quando algo de errado já está explicitamente percebido, ou seja, em estágio avançado (CHIAVENATO, 2019).

Goulart (2020), menciona que, um bom Clima Organizacional tem benefícios visíveis, os quais são motivadores e permitem que a empresa dê largos passos em direção ao próprio futuro. De modo que acaba atraindo profissionais competentes e com alto nível de comprometimento, o que é de grande importância para garantir bons resultados à empresa.

A gestão de Clima Organizacional é de suma importância para diagnosticar como está o Clima Organizacional e formular ações estratégicas para melhorar o ambiente de trabalho, onde as pessoas passam a maior parte do tempo, pois colaboradores satisfeitos com o trabalho, desempenham suas tarefas com maior e melhor desempenho e dedicação, o que reflete positiva e diretamente nos resultados, além de reduzir os conflitos, proporcionando um ambiente mais saudável e agradável (TURRIONI; SILVA, 2018).

Quando acontece o inverso (clima negativo), ele mais propenso a situações conflituosas, dificultando a interação entre pessoas, ocasionando lentidão nos processos e dificuldade de convivência. Ou seja, o Clima Organizacional é fator-chave para garantir o bom desempenho da equipe e resultados satisfatórios. Já que, quando é positivo, aumenta o nível de produtividade e promove melhores negociações, favorecendo, dessa maneira a competitividade e o crescimento empresarial (SOUZA, 2018).

Sendo assim, constata-se que uma equipe de colaboradores satisfeitos com a organização, faz com que o clima organizacional seja favorável para que a empresa atinja todas os seus objetivos e metas, ampliando assim a sua produtividade e um crescimento no mercado competitivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Notou-se que existem fatores de suma importância que influenciam o Clima Organizacional de uma empresa e que, conseqüentemente refletem no seu crescimento e desenvolvimento, tais como a qualidade de vida e satisfação no trabalho. Que de acordo com o estudo, mostra que quão maior for o sentimento de bem estar, a satisfação e a autorrealização, melhor será o desempenho e produtividade dos colaboradores.

Dessa forma, foi possível observar que isso envolve os demais fatores, tais como a motivação e a liderança, que são influenciadores de comportamento e ajudam a manter um Clima mais sadio e propício ao desenvolvimento, além de melhorar a comunicação e o relacionamento interpessoal, reduzindo os conflitos e estresse no ambiente empresarial. Outro ponto importante é a Cultura Organizacional, que define as regras e normas dentro da empresa, mostrando o caminho a ser seguido e a forma de conduta que se deseja dos funcionários, para que suas metas e objetivos sejam alcançados e sua identidade mantida.

Constatou-se que, quando as pessoas se sentem satisfeitas com o trabalho, o nível de rotatividade e absenteísmo é menor. Pois fazem questão de continuar na empresa, melhorando significativamente seu comprometimento e envolvimento com o trabalho, proporcionando resultados satisfatórios de crescimento. E para isso é necessário monitorar, medir o Clima Organizacional, para que se possa compreender as causas de determinados problemas e traçar planos e estratégias para resolvê-los da melhor forma possível.

Notou-se que todos os objetivos foram mencionados e destacados no decorrer do presente trabalho, além de ter sido solucionada a pergunta norteadora da pesquisa. Dessa forma, considera-se para trabalhos futuros a proposta de para que uma empresa se torne competitiva, ela precisa contar com uma Gestão de Pessoas eficiente e eficaz, pois ela pode mudar o comportamento dos colaboradores positiva ou negativamente, o que afetará o Clima Organizacional.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Rebecca Tavares Nishimura. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA PROMOÇÃO DO BOM CLIMA ORGANIZACIONAL. **DIVERSITÀ: Revista Multidisciplinar do Centro Universitário Cidade Verde**, v. 7, n. 1, 2021.
- BERNAL, Anastasio Ovejero. **Psicologia do Trabalho em um Mundo Globalizado: Como Enfrentar o Assédio Psicológico e o Estresse no Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2018. 132 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018. 60-61; 88-89; 361-365 p.
- CUNHA, Rosimeire de Assis; COTRIN, Chayene Arantes. A Influência do Clima Organizacional no Desempenho Profissional. **Psicologado**. Mar. 2018. Disponível em: <https://psicologado.com.br/atuacao/psicologia-organizacional/a-influencia-do-clima-organizacional-no-desempenho-profissional>. Acesso em: 20 fev. 2022.
- FERREIRA, Patrícia Ítala. **Série MBA Gestão de Pessoas: Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. 07/2018. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2017. 47-65 p. [Minha Biblioteca]. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2383-0/>. Acesso em 25 fev. 2022.
- FRANCHI, T. S.; ARENHARDT, L. D. **Percepção do Clima Organizacional no Serviço Público: Um Estudo de com servidores e técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Maria**. *Revista Acadêmica de Economia*, vol. 1, n. 201, p. 1-13, 2019.
- GOULART, Iris Barbosa. **Psicologia Organizacional e do Trabalho: Teoria, pesquisa e temas correlatos**. 3. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2020. 61-65; 201-203 p.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2018. 209-216; 347-360 p.
- LIMA, R. A. **A atuação do Estado brasileiro e a crise empresarial na perspectiva da lei de falências e de recuperação de empresas**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Editora Lumem Juris, 2019, 257p.
- MARZZONI, David Nogueira Silva; PEREIRA, Yanna Patrícia Araújo. Gestão de pessoas: estudo de caso do clima organizacional em uma instituição pública. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 7, p. e449974364-e449974364, 2020.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução**

Urbana à Revolução Digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021. 253-254; 266-268; 276-

OLIVEIRA, D; CARVALHO, R. J; ROSA, A. C. M. **Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização / simpósio de excelência em gestão e tecnologia 2020.**

OLIVEIRA, Natália de; ESTENDER, Antônio Carlos; MACEDO, Daniela Luiza de. Clima Organizacional e a Satisfação no Trabalho. **Empreendedorismo, Gestão e Negócio**. Guarulhos, v.5, n.5, Mar. 2018, p. 199. Disponível em: <http://fatece.edu.br/arquivos/arquivos%20revistas/empreendedorismo/volume5/11.p df>>. Acesso em: 17 fev. 2022.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. 3. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2020, 339p.

PEREIRA, João. **A importância de um bom clima organizacional na empresa**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/a-importancia-do-bom-clima-organizacional-na-empresa,73fe9bda15617410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Publicado em: 13 Dez. 2018. Acesso em: 18 fev. 2022.

PRADO, J. V; ALVES, P, B. **Entre o Legado da Escola das Relações Humanas-EHR e as Idéias Originais de Elton Mayo**. Rio de Janeiro 2019.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2019. 66-70; 136-153; 421-446 p.

ROECKER, Rejane. **Gestão de pessoas: pesquisa de clima organizacional no tribunal de justiça de Santa Catarina**. **Administração-Florianópolis**, 2020

ROTHMANN, Ian; COOPER, Cary. **Fundamentos da Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018. 114-115 P.

SILVA, Beatriz Oliveira. **Gestão de pessoas no turismo: um estudo sobre clima organizacional em uma agência de viagens**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

SOUZA, Patrícia Ítala da Silva. **Cultura e Clima Organizacional: Compreendendo a Essência das Organizações**. ed. Curitiba: Intersaberes, 2018. [Livro Eletrônico]. Disponível em: pitagoras.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544300053>. Acesso em 18 fev. 2022.

TURRIONI, João Batista; SILVA, Patrícia Gomes da. Psicopatas corporativos: Eles existem e deterioram o clima organizacional. **Research, Society and Development**. v. 1, n. 1, Jan-Jul., 2018, p. 20-42.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencour. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2020. 318-323; 341-343 p.