

# CLIMA ORGANIZACIONAL: O TERMÔMETRO INVISÍVEL QUE AFETA O DESEMPENHO E O BEM-ESTAR DOS COLABORADORES, UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA<sup>1</sup>

## ORGANIZATIONAL CLIMATE: THE INVISIBLE THERMOMETER THAT AFFECTS EMPLOYEES' PERFORMANCE AND WELL-BEING, A LITERATURE REVIEW

Letícia da Costa Negrini<sup>2</sup>, Mateus Frozza<sup>3</sup>, Camila Klein Severo<sup>4</sup>, Adriano Mendonça Souza<sup>5</sup>

### RESUMO

Este trabalho aborda o tema do clima organizacional, contextualizando a problemática do desempenho e do bem-estar dos colaboradores no ambiente da organização. O objetivo principal foi investigar a influência do clima organizacional sobre o desempenho e o bem-estar dos colaboradores. A pesquisa justifica-se pela relevância do papel dos colaboradores nas organizações, considerando que fatores como satisfação, motivação e comportamento são diretamente afetados pelo clima organizacional. A metodologia adotada consistiu em uma revisão de literatura, por meio da qual foram analisados conceitos e teorias relacionados à influência do clima organizacional no desempenho dos colaboradores. Como resultados, foram examinados dez artigos selecionados nas bases do Portal CAPES e do Google Acadêmico, utilizando-se as palavras-chave “clima organizacional”, “bem-estar no ambiente de trabalho” e “influência do clima organizacional”. Conclui-se que o clima organizacional exerce influência direta e significativa na produtividade, motivação e bem-estar dos colaboradores. Destaca-se, ainda, o papel da liderança, uma vez que gestores podem impactar positivamente o ambiente organizacional. Ademais, a gestão eficaz do clima organizacional, especialmente por meio de pesquisas internas periódicas, contribui para um ambiente de trabalho mais equilibrado e para o sucesso sustentável das organizações.

**Palavras-chave:** Clima organizacional; bem-estar no trabalho; Desempenho organizacional; Motivação; Liderança.

### ABSTRACT

*This study addresses the topic of organizational climate, contextualizing the issue of employee performance and well-being in the organizational environment. The main objective was to investigate the influence of organizational climate on employees' performance and well-being. The study is justified by the importance of employees within organizations, as factors such as satisfaction, motivation, and behavior are directly affected by the organizational climate. The methodology consisted of a literature review, in which concepts and theories related to the influence of organizational climate on employee performance were analyzed. As a result, ten articles were examined, selected from the CAPES Portal and Google Scholar using the keywords*

1 Trabalho Final de Graduação - Curso de Gestão de Recursos Humanos - Universidade Franciscana (UFN).

2 Acadêmica do Curso de Gestão de Recursos Humanos - Universidade Franciscana (UFN). E-mail: leticia.negrini@ufn.edu.br

3 Aluno de Pós-doutorado em Engenharia da Produção (PPGEP-UFSM). E-mail: mateusfrozza@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3528-9535>

4 Mestre em Comunicação e Indústria Criativa (UNIPAMPA). E-mail: camila.2bee@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1562-2246>

5 Professor Titular do Departamento de Estatística da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq (PQ). E-mail: amsouza@smail.ufsm.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9320-8833>

*“organizational climate,” “well-being in the workplace,” and “influence of organizational climate.” The findings indicate that organizational climate has a direct and significant impact on productivity, motivation, and employee well-being. The role of leadership is also highlighted, as leaders can positively influence employees. Furthermore, effective management of organizational climate, particularly through regular internal surveys, contributes to a more balanced work environment and to the sustainable success of organizations.*

**Keywords:** *Organizational climate; Workplace well-being; Organizational performance; Motivation; Leadership.*

## 1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional tem sido amplamente discutido na literatura como um dos principais fatores que influenciam o comportamento humano nas organizações, refletindo diretamente na motivação, no desempenho e no bem-estar dos colaboradores. Trata-se de um construto que representa a percepção coletiva dos indivíduos acerca do ambiente de trabalho, sendo influenciado por aspectos como liderança, comunicação, cultura organizacional e condições de trabalho (Chiavenato, 2011; Robbins; Judge; Sobral, 2011). Nesse sentido, o clima organizacional pode ser compreendido como um indicador estratégico, capaz de revelar o nível de satisfação e engajamento dos colaboradores, bem como suas implicações para os resultados organizacionais.

Diversos estudos contemporâneos apontam que um clima organizacional positivo contribui significativamente para o aumento da produtividade, a retenção de talentos e a melhoria das relações interpessoais no ambiente de trabalho (Parker et al., 2003; Veiga; Neto, 2023). Por outro lado, ambientes organizacionais desfavoráveis tendem a gerar desmotivação, conflitos, absenteísmo e alta rotatividade, impactando negativamente o desempenho das equipes e a sustentabilidade das organizações (Ferreira; Fortuna; Tachizawa, 2006; Guimarães; Silva; Monteiro, 2024). Dessa forma, compreender o clima organizacional torna-se essencial para o desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas mais eficazes e alinhadas às demandas contemporâneas do mundo do trabalho.

No contexto organizacional atual, marcado por constantes transformações tecnológicas, econômicas e sociais, cresce a necessidade de promover ambientes de trabalho mais saudáveis, que favoreçam não apenas os resultados organizacionais, mas também o bem-estar dos colaboradores. Nesse cenário, o estudo do clima organizacional ganha relevância ao possibilitar a identificação de fatores que influenciam o comportamento humano no trabalho, contribuindo para a formulação de estratégias voltadas à melhoria da qualidade de vida e do desempenho organizacional.

Diante desse contexto, emerge o seguinte problema de pesquisa: como o clima organizacional influencia o desempenho e o bem-estar dos colaboradores nas organizações?

A partir dessa problemática, o objetivo geral deste estudo é investigar a influência do clima organizacional sobre o desempenho e o bem-estar dos colaboradores. Como objetivos específicos, busca-se: (i) compreender os principais conceitos e abordagens teóricas sobre clima organizacional;

(ii) analisar a relação entre clima organizacional, desempenho e bem-estar no trabalho; e (iii) identificar, na literatura recente, evidências sobre a influência desse construto no contexto organizacional.

A realização deste estudo justifica-se pela crescente importância atribuída ao fator humano nas organizações e pela necessidade de compreender como o ambiente de trabalho impacta diretamente os resultados organizacionais e a qualidade de vida dos colaboradores. Além disso, observa-se na literatura a necessidade de sistematizar e atualizar as discussões sobre o tema, considerando as transformações recentes nas relações de trabalho, o que evidencia uma lacuna relacionada à consolidação de conhecimentos atualizados sobre a influência do clima organizacional no desempenho e no bem-estar.

Por fim, este artigo está estruturado em seções que contemplam o referencial teórico sobre clima organizacional, a metodologia adotada, a análise dos resultados obtidos a partir da revisão bibliográfica e, por último, as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para ser possível contextualizar as temáticas abordadas, o referencial teórico deste estudo está estruturado de acordo com as bases conceituais e históricas dos autores das áreas mencionadas.

### 2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITO E EVOLUÇÃO

O clima organizacional pode ser compreendido como a atmosfera do ambiente de trabalho e é apontado como um elemento de grande importância para a organização. Ao longo dos anos, diferentes definições de clima organizacional têm sido apresentadas na literatura.

De acordo com Parker *et al.* (2003) e Martins *et al.* (2004), o conceito de Clima Organizacional foi introduzido em 1939 por Lewin, Lippitt e White e foi questionado, pela primeira vez, em 1957 por Argyris, conforme citado no estudo de Bedani (*apud* Puente-Palacios; Freitas, 2006, p. 46).

Forehand e Gilmer (1964, p.362) descrevem clima organizacional como “o conjunto de características que descrevem uma organização e que (a) distingue uma organização de outras organizações; (b) são relativamente permanentes durante o tempo e (c) influencia o comportamento das pessoas na organização”. Enquanto, para Litwin e Stringer (1968, p. 187), o clima organizacional é “um conceito que descreve a natureza subjetiva ou a qualidade do ambiente organizacional. Suas propriedades podem ser percebidas ou experimentadas pelos membros da organização e comunicadas por eles por meio de um questionário adequado”.

Na opinião de Forehand e Gilmer (1964), o clima organizacional está focado nas características da organização, enquanto Litwin e Stringer (1968) acreditam que o foco é a soma das percepções dos membros que trabalham na organização.

De acordo com Luz (1996), o clima organizacional é considerado um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento existentes em uma organização, que retrata o grau de satisfação das pessoas no trabalho.

O clima organizacional reflete o nível de satisfação dos colaboradores em relação a diversos aspectos da cultura e da realidade percebida na organização, como as políticas de recursos humanos, os modelos de gestão, a missão da empresa, os processos de comunicação, a valorização profissional e a identificação com a empresa (Coda, 1997).

Um dos conceitos mais utilizados sobre clima organizacional é o de um conjunto de características mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham nesse ambiente e que influenciam a motivação e o comportamento dessas pessoas. Conforme Luz (2003), no livro *Gestão do Clima Organizacional*, o clima organizacional é a atmosfera psicológica que abrange, em determinado momento, a relação entre a empresa e seus colaboradores.

Para Judge, Robbins e Sobral (2011), o clima organizacional faz referência às percepções que os colaboradores têm em relação à organização em que estão inseridos e ao seu ambiente de trabalho. Assim como Teixeira (2005) define clima organizacional como percepções, opiniões e sentimentos que são expressos por meio de comportamentos por um grupo ou organização, em uma certa circunstância.

Já para Maximiano (2017), o clima organizacional, em sua essência, é uma avaliação de como as pessoas percebem a organização e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para englobar a qualidade de vida no trabalho. À vista disso, o clima organizacional é a percepção geral do ambiente e da atmosfera da empresa, influenciando o desempenho, as formas de interação entre as pessoas, a satisfação com o trabalho e com a organização, além de afetar comportamentos relacionados ao absenteísmo e à rotatividade (Bowditch; Buono, 1997).

O clima organizacional refere-se à qualidade ou à característica do ambiente da empresa, sendo percebido ou vivenciado pelos colaboradores, o que influencia seus comportamentos. Quando o clima organizacional é favorável, oferece aos membros a oportunidade de satisfazer suas necessidades; por outro lado, quando é desfavorável, essas necessidades deixam de ser satisfeitas (Ferreira; Fortuna; Tachizawa, 2006).

O clima organizacional é um dos principais elementos da cultura organizacional, sendo definido como os sentimentos das pessoas dentro do ambiente de trabalho e a maneira como interagem entre si, com os clientes e com os elementos externos. Ele é um dos principais fatores na determinação da qualidade de vida no trabalho. Além do mais, influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho (Chiavenato, 1994).

## 2.2 INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

Vários estudos afirmam que o clima organizacional está relacionado à produtividade e aos resultados dos funcionários de uma organização, sustentando a hipótese de que, quando o clima é favorável, os colaboradores trabalham melhor, mais motivados e buscam atingir os objetivos propostos. Contudo, se o clima estiver desfavorável, os colaboradores tendem a produzir menos, devido às desconfianças e à falta de comprometimento.

O clima organizacional está profundamente relacionado com a motivação dos colaboradores da empresa. Chiavenato (2009) afirma que, quando há alta motivação entre os funcionários, o clima organizacional tende a ser favorável, proporcionando relações de satisfação, animação, interesse e colaboração entre os participantes. Porém, quando a motivação é baixa, o clima organizacional tende a piorar, demonstrando casos de desinteresse, apatia, insatisfação e depressão.

Para Chiavenato (1994, p.53), “o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades”.

Em conformidade, Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) alegam que, quando o clima organizacional é favorável, ele possibilita a satisfação das necessidades dos membros; já quando é desfavorável, essas necessidades não são atendidas. Ambas as formas são capazes de causar consequências para a empresa (Maximiano, 1995).

Assim, o clima representa o ambiente interno da organização e está diretamente relacionado ao grau de motivação existente (Chiavenato, 2009). É a qualidade ou a propriedade da empresa, percebida ou vivenciada pelos colaboradores, influenciando seus comportamentos (Ferreira; Fortuna; Tachizawa, 2006). Além disso, o clima constitui um conjunto de valores que afeta a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras (Bennis, 1996).

Segundo Maximiano (1995, p. 107), “o clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação no trabalho”. Para o autor, estudar o clima organizacional é importante para compreender se a organização e suas práticas administrativas favorecem ou não o interesse e o rendimento das pessoas.

Para Batista (2015), o comportamento humano é um dos fatores que influenciam a produtividade da empresa. Essa influência ocorre porque as pessoas tendem a confundir e associar suas próprias expectativas, valores e crenças aos da organização.

Conforme Araújo e Tagliocolo (2007), o clima organizacional é influenciado por quatro grandes dimensões: resistência à mudança, estresse, liderança e motivação. Dessa forma, o clima de uma organização resulta da interação que envolve todo o grupo de pessoas da organização e pode afetar diretamente a motivação e o desempenho (Robbins, 2002).

O clima organizacional está entre os principais motivos de crescimento de uma empresa. Pode-se concluir que, quando a qualidade do trabalho é boa, ela conduz a um clima de confiança e respeito entre os colaboradores e líderes, contribuindo para o alcance dos objetivos, enquanto a valorização do trabalho proporciona um clima com vantagens e estratégias competitivas para o empreendimento (Robbins, 2002).

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia adotada neste estudo caracteriza-se por uma abordagem qualitativa, com caráter bibliográfico e descritivo. A escolha da abordagem qualitativa fundamenta-se na necessidade de compreender o comportamento dos colaboradores dentro da empresa, permitindo captar aspectos subjetivos e contextuais, como o clima organizacional e a influência no ambiente de trabalho, que são essenciais para entender como o clima afeta o bem-estar e o desempenho dos colaboradores.

De acordo com Minayo (2012), a pesquisa qualitativa é essencialmente interpretativa, valorizando a flexibilidade, a diversidade e as múltiplas realidades sociais. Além disso, busca compreender e explicar a relação entre o mundo social e o fenômeno estudado, valorizando a interação entre as instruções teóricas e os dados empíricos (Gerhardt; Silveira, 2009).

Simultaneamente, desenvolveu-se uma revisão bibliográfica. Essa abordagem permite reunir e interpretar conhecimentos existentes sobre o tema, identificando teorias, estudos e conceitos que explicam a relação entre o clima organizacional, o bem-estar e o desempenho dos colaboradores, fornecendo uma fundamentação teórica sólida para o assunto tratado.

Conforme Martins Junior (2008, p. 58), “pesquisa bibliográfica é um tipo de trabalho de conclusão de curso em que o pesquisador somente utiliza publicações impressas ou eletrônicas”. Ainda, para Lakatus e Marconi (2010), a pesquisa bibliográfica é um levantamento sistemático e detalhado das principais teorias, estudos e publicações sobre um determinado tema, com base em fontes já publicadas, como livros, artigos científicos e dissertações.

Este estudo também possui caráter descritivo, pois seu objetivo é explicar as características, aspectos e fenômenos relacionados ao tema estudado, sem buscar provar hipóteses ou estabelecer relações de causa e efeito. A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinado fenômeno ou população, estabelecendo relações entre variáveis sem, no entanto, determinar causas ou efeitos (Gil, 2002).

Os dados coletados nesta pesquisa foram retirados de levantamentos de estudos científicos, artigos, dissertações e livros na área de clima organizacional. A busca por literatura utilizou as bases de dados do Portal CAPES e Google Acadêmico, aplicando filtros de idioma (português), período (2020 a 2025) e utilização das palavras-chave “clima organizacional”, “influência do clima organizacional” e “bem-estar no ambiente de trabalho”.

A coleta de dados foi realizada no período de março a abril de 2025, utilizando-se as palavras-chave “clima organizacional”, “influência do clima organizacional” e “bem-estar no ambiente de trabalho”. Foram aplicados filtros de idioma (português) e período de publicação (2020 a 2025), com o objetivo de garantir a atualidade das produções científicas analisadas.

Inicialmente, a busca resultou em 42 artigos no Portal de Periódicos CAPES e 58 artigos no Google Acadêmico, totalizando 100 estudos identificados. Na etapa seguinte, foi realizada a eliminação de 18 artigos duplicados entre as bases de dados, restando 82 artigos únicos. Posteriormente, procedeu-se à leitura dos títulos e resumos, sendo excluídos 60 artigos por não apresentarem aderência direta ao tema da pesquisa.

Dessa forma, 22 artigos foram selecionados para leitura na íntegra. Após essa etapa, foram excluídos 12 artigos, por não atenderem plenamente aos objetivos do estudo ou por apresentarem abordagem superficial em relação ao clima organizacional, desempenho e bem-estar. Ao final do processo de seleção, foram incluídos 10 artigos científicos para compor a análise desta pesquisa.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS


Com o intuito de colaborar de forma relevante com a temática do clima organizacional, apresenta-se aqui uma investigação em relação às contribuições acadêmicas já existentes que orientam sobre a temática da pesquisa. Dessa forma, consideram-se as discussões já consolidadas e insere-se um trabalho original no processo de produção do conhecimento na temática. A ascensão das pesquisas, nas diferentes áreas do conhecimento, provoca a produção contínua de novos e numerosos estudos acadêmicos. Esse acúmulo de produções, muitas vezes, pode gerar incoerências de informações sobre os temas que já foram abordados e as descobertas já realizadas no âmbito acadêmico.

Nas últimas duas décadas, tem-se observado um conjunto significativo de pesquisas conhecidas pela denominação “estado da arte” ou “estado do conhecimento”. Para Laranjeira (2003), o termo Estado da Arte vem da tradução literal do inglês *state of the art*, que significa o diagnóstico de algo. Essas pesquisas, com aptidão bibliográfica, esboçam o desafio de mapear

e de discutir uma certa produção acadêmica sob diferentes configurações do conhecimento, tentando responder quais aspectos e dimensões vêm sendo destacados e privilegiados em diferentes épocas e lugares, de que formas e em que condições têm sido confeccionadas certas dissertações de mestrado, teses de doutorado, publicações em periódicos e comunicações em canais de congressos e de seminários. Esta temática é caracterizada por realizar uma metodologia de caráter inventariante e descritivo da produção acadêmica e científica sobre o tema que busca investigar, dando transparência por meio de categorias e facetas que se caracterizam enquanto tais em cada trabalho e no conjunto deles, sob os quais o fenômeno passa a ser analisado (Ferreira, 2002).

No Quadro 1, estão os resultados das pesquisas realizadas, contendo o descritor, o título dos artigos, o ano de publicação e os autores dos artigos mencionados.

**Quadro 1** - Identificação dos artigos selecionados no portal CAPES.

 <a href="https://www.periodicos.capes.gov.br/">https://www.periodicos.capes.gov.br/</a>				
ARTIGO	DESCRITOR	TÍTULO	ANO	AUTORES
A1	Bem-estar no trabalho	Bem-estar no trabalho: elemento basilar para o sucesso organizacional contemporâneo	2024	Walber Dias Arruda
A2	Clima Organizacional	Clima Organizacional: da satisfação à motivação no trabalho entre colaboradores de uma instituição financeira	2020	Andréa Cristina Trierweiller; Yuri Borba Vefago; Fabiana Santos Lima; Felipe José Ferreira
A3	Clima Organizacional	Contribuição do Clima Organizacional na motivação de trabalhadores de uma cooperativa	2023	Manoel Antonio Locatelli; Maira Sgarbossa; Anelise Rebelato Mozzato
A4	Clima Organizacional	Gestão de Pessoas: estudo de caso do clima organizacional em uma instituição pública	2020	David Nogueira Silva Marzzoni; Yanna Patrícia Araújo Pereira
A5	Clima Organizacional	Impactos dos Líderes no Clima Organizacional	2021	Denise Wentz Forte; Karmel Cristina Nardi da Silva; Ariane Espíndola; Solange Maria da Silva; Cristina José Castro de Almeida Cunha

Fonte: Elaboração Própria (2026).

O artigo A1 “Bem-estar no trabalho: elemento basilar para o sucesso organizacional contemporâneo”, da *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, do autor Walber Dias Arruda, apresenta uma pesquisa bibliográfica com conceitos e reflexões sobre as organizações e o trabalho na atualidade, o bem-estar no trabalho como elemento propulsor da produtividade e da obtenção de vantagens competitivas pelas empresas.

O estudo conclui que o bem-estar no trabalho deve ser considerado um elemento de extrema relevância para as políticas e práticas organizacionais, pois possibilita ao colaborador usufruir de um ambiente que estimula o emprego de suas competências da melhor forma possível, conferindo sentido e valor às suas atividades e tornando-se um importante ativo para que as empresas alcancem vantagens competitivas. Conforme Sant’anna, Paschoal e Gosendo (2012), o bem-estar e as experiências positivas no trabalho têm sido consideradas fatores essenciais para a atuação adequada e competitiva das empresas. Ou seja, a promoção de práticas de bem-estar no trabalho é capaz de proporcionar benefícios tanto aos profissionais quanto às organizações.

O artigo A2, de título “Clima organizacional: da satisfação à motivação no trabalho entre colaboradores de uma instituição financeira”, da *Revista Competitividade e Sustentabilidade - ComSus*, dos autores Trierweiller, Vefago, Lima e Ferreira, apresenta uma pesquisa quali-quantitativa realizada com colaboradores de uma organização financeira. O estudo conclui, como destaque positivo, o ambiente de trabalho e o relacionamento entre os colegas de trabalho e a chefia, nos quais os

colaboradores demonstram um comprometimento afetivo com a organização e, como principal ponto negativo, foi apontada a insatisfação quanto à remuneração e aos benefícios.

Para os autores, também é necessário que os gestores utilizem a pesquisa organizacional como suporte ao processo de tomada de decisões, resultado obtido a partir da pesquisa com os colaboradores da instituição financeira. Ademais, conclui-se que a causa de altos níveis de rotatividade de algumas organizações é a existência de um clima organizacional ruim, isso porque, quando os funcionários trabalham em um ambiente negativo e hostil, apresentam um desempenho insatisfatório que resulta em demissões e despesas, prejudicando os resultados organizacionais (Abbas, 2010).

O artigo A3, dos autores Locatelli, Sgarbossa e Mozzato, “Contribuição do Clima Organizacional na motivação de trabalhadores de uma cooperativa”, do Caderno de Administração da Universidade Estadual de Maringá, analisou as percepções de trabalhadores em relação ao clima organizacional e às suas contribuições para a motivação dos colaboradores.

Logo, concluiu-se que o clima organizacional contribui para a motivação dos trabalhadores, a qual se dá devido às percepções e à absorção das ideias referentes às condições de trabalho, liderança, remuneração, satisfação pessoal, relacionamento com os colegas e organização do trabalho.

O artigo A4, intitulado “Gestão de pessoas: estudo de caso do clima organizacional em uma instituição pública”, da *Research, Society and Development*, dos autores Marzzoni e Pereira, aborda a influência de fatores que afetam o clima organizacional dentro de uma organização pública. O estudo realizou uma pesquisa com servidores técnico-administrativos da Secretaria de Estado da Educação da Paraíba, na qual analisou a percepção e satisfação dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho. Concluiu-se que os servidores estão medianamente satisfeitos com seu ambiente de trabalho, porém, insatisfeitos com o relacionamento com os líderes da organização.

Segundo os autores, a liderança consiste em alcançar objetivos junto com as pessoas e através das pessoas. Dessa forma, é fundamental que o líder esteja capacitado para cuidar tanto das tarefas como dos relacionamentos. Hersey e Blanchard (*apud* Marzzoni; Pereira, 2020) descrevem a liderança como um processo em que se exerce influência sobre indivíduos ou grupos, unindo esforços para alcançar um objetivo específico em uma determinada situação.

Assim como Trierweiller, Vefago, Lima e Ferreira (2020) destacam a necessidade da realização de uma pesquisa organizacional, Marzzoni e Pereira (2020, p.16) afirmam: “É importante que essas pesquisas sejam usadas para a melhoria da instituição, do contrário, enfraquecem sua utilidade e passam a gerar descrédito nos colaboradores sobre suas reais intenções”.

Para Bispo (2006), a pesquisa de clima organizacional busca identificar problemas reais na gestão, sendo fundamental para programas que objetivam a melhoria da qualidade e o aumento da produtividade. Assim sendo, uma pesquisa organizacional permite compreender a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, possibilitando a tomada de decisões estratégicas para melhorar a cultura da empresa, o bem-estar da equipe e a produtividade.

O artigo A5, intitulado “Impacto dos líderes no clima organizacional”, do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, de Forte, Da Silva, Espíndola, Da Silva e Cunha, analisa os efeitos da liderança sobre o clima organizacional. O estudo apoia-se em uma revisão bibliográfica, baseada na análise de artigos que abordam temas como a influência da liderança no clima organizacional, competências socioemocionais, gestão do conhecimento e de pessoas, liderança e clima organizacional.

De acordo com os autores, a liderança pode trazer benefícios ao clima organizacional, pois os líderes são capazes de influenciar positivamente seus colaboradores ao compreendê-los melhor, identificando suas necessidades e realizando intervenções de liderança para a construção de um clima organizacional positivo (Mishra; Tikoria, 2021).

Além disso, para Forte *et al.* (2021), uma das vantagens de se promover um clima organizacional favorável é a redução da rotatividade, visto que ambientes organizacionais positivos geram baixas intenções de desligamento. Um clima motivador e agradável melhora o desempenho e diminui a rotatividade, aproximando os objetivos dos colaboradores aos da organização. Ainda, esse tipo de ambiente favorece a satisfação e o bem-estar dos funcionários (Maronese; Fuim, 2022).

O estudo conclui que a liderança exerce forte impacto no clima organizacional quando são considerados alguns fatores: compromisso contínuo com a visão estabelecida, estilo de decisão participativo, tratamento de conflitos, incentivo à inovação, padrões de segurança e confiança, e flexibilidade. Além disso, ficou evidenciado que diferentes estilos de liderança podem contribuir para gerar um impacto positivo no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, no desempenho eficaz de indivíduos e equipes (Forte *et al.*, 2021).

No Quadro 2, são apresentados os artigos selecionados no Google Acadêmico, contendo o descritor, o título dos artigos, o ano de publicação e os autores de cada um dos artigos mencionados.

**Quadro 2** - Identificação dos artigos selecionados no Google Acadêmico.

Google Acadêmico <a href="https://scholar.google.com/?hl=pt-BR">https://scholar.google.com/?hl=pt-BR</a>				
ARTIGO	DESCRIPTOR	TÍTULO	ANO	AUTORES
A1	Influência do clima organizacional	A influência do Clima Organizacional na decisão de saída voluntária	2025	Evelane Oliveira Leão; Isabella Ferian; Renata Oliveira Pires de Souza
A2	Influência do clima organizacional	A influência do Clima Organizacional na rotatividade dos colaboradores: um estudo no segmento de <i>Call Center</i>	2024	Esther Santos Oliveira; Isabelly Domingues Dutra de Andrade; Jhenyffer Oliveira da Silva Gomes; Larissa Souza Gomes dos Reis
A3	Influência do clima organizacional	A influência do Clima Organizacional no desempenho dos colaboradores	2023	Camille Yasmin Silva Guimarães; Rainara Brandão E Silva; Walmir Monteiro
A4	Bem-estar no trabalho	Bem-estar no trabalho: investigação da influência da qualidade de vida no trabalho	2023	Heila Magali da Silva Veiga; Evandro Ribeiro Gonçalves Neto
A5	Bem-estar no trabalho	Impacto da percepção de suporte organizacional e capital psicológico no bem-estar no trabalho	2021	Ana Paula Silva Nogueira; Áurea de Fátima Oliveira

Fonte: Elaboração Própria (2026).

O artigo A1, intitulado “A influência do clima organizacional na decisão de saída voluntária”, da Revista Prospectus, de Leão, Ferian e de Souza, revela uma relação estatisticamente significativa e positiva entre a percepção de clima organizacional e a intenção de desligamento.

Os autores concluem que um clima organizacional positivo, isoladamente, não é suficiente para garantir a permanência dos colaboradores, especialmente quando faltam perspectivas claras de crescimento, reconhecimento ou alinhamento de valores. Dessa forma,

torna-se essencial que as organizações adotem uma gestão de pessoas mais estratégica, que ultrapasse práticas pontuais e se comprometa genuinamente com a construção de um ambiente organizacional saudável, transparente e alinhado às necessidades dos colaboradores (Leão; Ferian; De Souza, 2025).

O artigo A2, de Oliveira, Andrade, Silva, Gomes e dos Reis, intitulado “A influência do clima organizacional na rotatividade dos colaboradores: um estudo no segmento de *Call Center*”, do Centro Paula Souza ETEC Cidade Tiradentes, apresenta uma pesquisa bibliográfica e de campo que examina como o clima organizacional afeta a permanência de funcionários no setor de *call center*.

Com base nas referências consultadas, a pesquisa concluiu que um clima organizacional saudável é fundamental para manter os colaboradores motivados e satisfeitos, pois proporciona um ambiente que atende às suas necessidades. Embora o clima organizacional seja identificado como um dos principais fatores que favorecem a continuidade dos colaboradores na empresa, elementos como salário, cargo ocupado e distância do local de trabalho também influenciam significativamente, contribuindo para que parte dos funcionários perceba altos índices de rotatividade (Oliveira *et al.*, 2024).

O artigo A3, intitulado “A influência do clima organizacional no desempenho dos colaboradores”, da Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, dos autores Guimarães, Silva e Monteiro, conclui que o investimento na melhoria do clima organizacional pode trazer benefícios significativos para as organizações, como aumento da produtividade, da motivação e da satisfação dos colaboradores.

Os resultados revelaram uma relação significativa entre o clima organizacional e o desempenho dos funcionários, destacando que fatores como liderança, comunicação, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento são importantes para a melhoria tanto do clima quanto do desempenho organizacional. Para Chiavenato (2009), no mundo atual, a grande diferença entre as organizações está profundamente relacionada ao clima do ambiente de trabalho. Dessa maneira, é indispensável que a organização promova o engajamento dos colaboradores, visto que a satisfação e o comprometimento no ambiente de trabalho são fatores essenciais para a participação dos indivíduos.

Conforme Guimarães, Silva e Monteiro (2024), é evidente que investir na melhoria do clima organizacional é essencial para o sucesso das organizações, uma vez que contribui para aumentar a produtividade, a motivação e a satisfação dos funcionários. Entretanto, Leão, Ferian e de Souza (2025) afirmam que a percepção positiva do clima organizacional não necessariamente se traduz

em intenção de permanência, por duas razões: primeiramente, colaboradores com maior consciência organizacional tendem a avaliar melhor suas oportunidades no mercado; a segunda hipótese é que muitos trabalhadores não enxergam perspectivas claras de crescimento e reconhecimento.

Oliveira, de Andrade, Silva, Gomes e dos Reis (2024) destacam que fatores como salário, cargo e distância do local de trabalho contribuem para a rotatividade, mesmo em ambientes com clima organizacional saudável. Dessa forma, a criação de climas organizacionais que atendam às necessidades tanto pessoais quanto institucionais favorece a integração entre o indivíduo e o sistema organizacional. Ademais, os processos de recompensa às pessoas desempenham papel fundamental no estímulo e na motivação dos funcionários, visto que consideram tanto os objetivos da organização quanto os objetivos individuais a serem realizados (Santos, 2021; Chiavenato, 2011).

O artigo A4, intitulado “Bem-estar no trabalho: investigação da influência da qualidade de vida no trabalho”, da Revista Interinstitucional de Psicologia, de Veiga e Neto, conclui que quanto mais os trabalhadores realizam seus potenciais por meio do trabalho e desenvolvem habilidades que consideram importantes, mais se sentem entusiasmados, dispostos, felizes e empolgados.

Os autores ainda afirmam que, quanto mais as pessoas sentem que têm seus direitos assegurados, podem decidir a maneira como fazem o trabalho, são ajudadas pelos colegas e têm autonomia para tomar decisões, menos preocupadas, nervosas ou ansiosas elas se sentem.

É importante que os gestores se preocupem com a criação de um ambiente de trabalho mais igualitário, reconheçam as contribuições individuais, promovam autonomia e se preocupem com o desenvolvimento pessoal e o aprimoramento das competências, a fim de garantir o bem-estar dos empregados e a sobrevivência da organização no mercado de trabalho (Veiga; Neto, 2023).

Por fim, o artigo A5, de título “Impacto da percepção de suporte organizacional e capital psicológico no bem-estar no trabalho”, da Revista Psicologia: Ciência e Profissão, de Nogueira e Oliveira, destacam que o capital psicológico apresenta maior peso nas explicações de bem-estar no trabalho do que o suporte organizacional. Assim, as dimensões de capital psicológico, como resiliência, otimismo e autoeficácia, apresentam nível moderado e alto. Polizzi Filho e Claro (2019) encontram que níveis baixos de capital psicológico estão associados à intenção de rotatividade.

Por isso, é fundamental que as organizações criem um ambiente de trabalho que atenda às necessidades básicas dos indivíduos, como segurança e saúde nas condições de trabalho, uma compensação justa e adequada, oportunidades para o desenvolvimento e uso de competências e o relacionamento entre colegas. Esses aspectos contribuem para a promoção da qualidade de vida no trabalho e para o alcance da felicidade pessoal dos colaboradores. Desenvolver habilidades e potenciais no ambiente profissional é importante para a vida do trabalhador. Nesse sentido, indivíduos com elevados níveis de otimismo e esperança tendem a preservar seu bem-estar no trabalho (Veiga; Neto, 2023; Nogueira; Oliveira, 2022).

## 5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

Em conclusão, este trabalho apresentou uma análise detalhada sobre a influência do clima organizacional no ambiente de trabalho, destacando a importância do estudo para a compreensão do desempenho e bem-estar dos colaboradores nas organizações. Foram abordados os objetivos propostos na introdução, evidenciando que um clima organizacional saudável desempenha papel fundamental no rendimento e na satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Ressaltou-se a importância da liderança nas organizações, que consiste em avaliar o grau de motivação e maturidade do grupo e dos indivíduos, criar um objetivo comum e promover os desafios necessários para o desenvolvimento pessoal e, por consequência, para o crescimento coletivo.

Segundo Bennis (1996), os líderes devem auxiliar seus liderados a estimular o próprio desenvolvimento. Além disso, considerando que as organizações passam por constantes mudanças, é necessário adotar rápidas adaptações às inovações. Por esse motivo, a presença do líder é essencial para direcionar sua equipe e conduzi-la, para que não haja grandes impactos.

Ademais, é evidente que investir na melhoria do clima organizacional é fundamental para o sucesso das organizações, pois contribui para aumentar a produtividade, a motivação e a satisfação dos trabalhadores, por meio de estratégias motivacionais e valorização dos colaboradores.

Além disso, valorizar e reconhecer os colaboradores contribui para a redução da rotatividade, retenção de talentos e a criação de um ambiente de trabalho colaborativo e respeitoso, favorecendo o engajamento e o desenvolvimento profissional. Dessa forma, investir no bem-estar e no reconhecimento dos colaboradores impacta diretamente a eficiência, a inovação e a competitividade da organização. Um clima organizacional positivo estimula o engajamento, a produtividade, a retenção de talentos e uma comunicação eficaz, enquanto um clima negativo pode resultar em baixa performance, alta rotatividade e conflitos internos.

Para que a empresa cresça e se desenvolva, o fator necessário é o clima organizacional, graças ao qual os funcionários têm um bom ambiente e, por isso, valorizam cada vez mais o seu trabalho, gerando um bom investimento também para a empresa, ao melhorar a produtividade e a lucratividade nos negócios. Elementos fundamentais para um bom clima incluem reconhecimento, confiança, coerência entre ambientes e tarefas e uma estrutura organizacional adequada. A gestão eficaz do clima organizacional, frequentemente por meio de pesquisas internas, contribui para um ambiente de trabalho mais harmonioso e para o sucesso sustentável da organização.

Adicionalmente, sugere-se a ampliação de estudos que explorem variáveis mediadoras e moderadoras, como liderança, cultura organizacional, inteligência emocional e capital psicológico, a fim de compreender de maneira mais aprofundada os mecanismos que conectam o clima organizacional aos resultados individuais e organizacionais.

Por fim, destaca-se a importância de pesquisas comparativas entre diferentes setores e regiões, permitindo identificar particularidades e padrões que contribuam para o desenvolvimento de práticas mais eficazes de gestão do clima organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ABBAS, K. **A influência do clima organizacional nos ativos intangíveis**: proposta de uma sistemática para melhoria do valor das empresas. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- ARRUDA, W. D. **Bem-estar no trabalho: elemento basilar para o sucesso organizacional contemporâneo**. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 2024
- ARAÚJO, G. C.; TAGLIOCOLO, C. **Clima Organizacional**: um estudo sobre as quatro dimensões de análise. Rio de Janeiro: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2007.
- BATISTA, E. S. **O comportamento humano nas organizações e a produtividade**. Curitiba: CRV, 2015.
- BENNIS, W. **A formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**, 2006. Pro. 16 (2). DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132006000200007>
- BOWDITCH, J.; BUONO, A. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7.ed. Barueri: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Pearson, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CODA, R. **Pesquisa de Clima Organizacional: uma contribuição metodológica**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FERREIRA, N. S. A. As pesquisas denominadas “Estado da Arte”. **Educação & Sociedade**. São Paulo, v. 23, n. 79, p. 258, ago. 2002.

- FERREIRA, V. C. P.; TACHIZAWA, E. T.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- FOREHAND, G. A.; GILMER, B. V. H. Environmental variation in studies of organizational behavior. **Psychological Bulletin**, Washington, v. 62, n. 6, p.361-382, Dezember. 1964.
- FORTE, D. W.; DA SILVA, K. C. N.; ESPÍNDOLA, A.; DA SILVA, S. M.; CUNHA, C. J. C. A. **Impactos dos líderes no clima organizacional**. Maringá, 2021.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUIMARÃES, C. Y. S.; SILVA, R. B.; MONTEIRO, W. A influência do clima organizacional no desempenho dos colaboradores **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**. São Paulo, v. 9, n, 05. 2024. DOI: doi.org/10.51891/rease.v9i5.9678.
- JUDGE, T.; ROBBINS, S.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2011.
- LEÃO, E. O.; FERIAN, I.; SOUZA, R. O. P. **A influência do clima organizacional na decisão de saída voluntária**. Revista Prospectus, 2025.
- LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. J.. **Motivation and organizational climate**. Boston: Harvard University Press, 1968.
- LAKATUS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação dos dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- LARANJEIRA, R. **Estado da Arte do direito agrário no Brasil**. In: Seminário Internacional do Direito Agrário, 11., 2003, Maranhão: UFMG, 2003.
- LEÃO, E. O.; FERIAN, I.; DE SOUZA, R. O. P. **A influência do clima organizacional na decisão de saída voluntária**. Prospectus, Itapira, v. 7, n. 1, p. 319-339, 2025.
- LUZ, R. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymarc, 1996.
- LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARONESE, W. A.; FUIM, M. C. C. **Rotatividade de funcionários**: um estudo sobre o clima organizacional e seu impacto no turnover. FAP Apucarana - PR, 2022.

- MARTINS JUNIOR, J. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos**. 2.ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2008.
- MARTINS, M.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C.; PEREIRA, K.; SOUSA, M. **Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional**. Florianópolis: Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 2004.
- MARZZONI, D. N. S.; PEREIRA, Y. P. A. **Gestão de pessoas: estudo de caso do clima organizacional em uma instituição pública**. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 7, e449974364, 2020.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2017.
- MINAYO, M. C. S. **Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade**. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, 2012.
- MISHRA, B.; TIKORIA, J. Impacto da liderança ética no clima organizacional e sua influência subsequente no trabalho comprometido: um estudo em contexto hospitalar. *Journal of Management*, Índia, v. 5, n. 40, p. 438-451. 2021.
- NOGUEIRA, A. P. S.; OLIVEIRA, Á. F. Impacto da percepção de suporte organizacional e capital psicológico no bem-estar no trabalho. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 42, e238418, 1-16. 2022. DOI: doi.org/10.1590/1982-3703003238418.
- OLIVEIRA, E. S.; DE ANDRADE, I. D. D.; SILVA, J. O.; GOMES, K. V. A. S.; DOS REIS, L. S. G. **A influência do clima organizacional na rotatividade dos colaboradores: um estudo no segmento de Call Center**. São Paulo: Centro Paula Souza, 2024.
- PARKER, C.; BALTES, B.; YOUNG, S.; HUFF, J.; ALTMANN, R.; LACOST, H.; ROBERTS, J. Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, p. 389-416, 2003.
- PUENTE-PALACIOS, K.; FREITAS, I. A. **Clima Organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes**. Salvador: UFBA, 2006.
- POLIZZI FILHO, A.; CLARO, J. A. C. O impacto do bem-estar no trabalho e capital psicológico sobre intenção de rotatividade: um estudo com professores, 2019. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(2), 1-27. DOI: doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190064.
- ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2002.

SANT'ANNA, L. L.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, E. E. M. Bem-estar no trabalho: relações com estilo de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 5, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000500007>.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima Organizacional**. 2 .ed. São Paulo, 2021.

TEIXEIRA, J. E. **Clima Organizacional**: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. São Paulo: Gente, 2005.

VEIGA, H. M. S.; NETO, E. R. G. Bem-estar no trabalho: investigação da influência da qualidade de vida no trabalho. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 16, n. 1, 2023, e19162. DOI: <https://doi.org/10.36298/gerais202316e19162>.

