

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
ESCOLA TÉCNICA ETEC CIDADE TIRADENTES  
Curso Técnico De Nível Médio De Técnico Em Administração**

**A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA VISÃO DO  
COLABORADOR EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE (PÓS  
PANDEMIA) DE 2020 A 2024**

**ANA JÚLIA DE ARAÚJO NASCIMENTO<sup>1</sup>  
FELIPE DE SOUSA SILVA<sup>2</sup>  
GIOVANNA VITORIANO LOPES<sup>3</sup>  
LEIENE XAVIER DOS SANTOS<sup>4</sup>  
MARIA EDUARDA GOMES DE OLIVEIRA<sup>5</sup>  
MARIA HELOISA SILVA BRITO<sup>6</sup>**

**RESUMO**

O clima organizacional é um indicador da satisfação dos colaboradores, sendo uma estratégia da área de recursos humanos para analisar a qualidade do ambiente de sua empresa. O clima é coletivo, porém ele é percebido de forma individual por cada integrante, e essa percepção pode variar de acordo com diversos fatores, como experiências passadas, personalidade, valores pessoais, interação dentro do ambiente, entre outros. Com a aplicação correta do clima tende a resultar em uma melhoria na comunicação e na produtividade da empresa. A mudança repentina para o trabalho remoto durante o período da pandemia do Covid-19, causando uma

<sup>1</sup>Ana Júlia de Araújo Nascimento – e-mail: ajaraujo08@icloud.com

<sup>2</sup>Felipe de Sousa Silva – e-mail: sousafelipe12f@gmail.com

<sup>3</sup>Giovanna Vitoriano Lopes - e-mail: giovannavitoriano065@gmail.com

<sup>4</sup>Leiene Xavier dos Santos – e-mail: leienesantos5@gmail.com

<sup>5</sup>Maria Eduarda Gomes de Oliveira – e-mail: dudamaria150206@gmail.com

<sup>6</sup>Maria Heloisa Silva Brito – e-mail: mariaheloisae@gmail.com

incerteza financeira e problemas de saúde, aumentou o estresse e a ansiedade dos funcionários. Empresas que prezaram pela saúde mental, comunicação interna eficaz e a promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional ajudaram a reduzir os efeitos negativos do stress no momento de trabalho. Com um clima positivo, os níveis de estresse tendem a ser mais baixo, pois os funcionários se sentem valorizados, respeitados e apoiados, desta forma reduzindo a pressão e ansiedade no ambiente profissional. Um clima favorecedor permite o empregado desenvolver uma melhora na autoestima, maior satisfação pessoal, autodesenvolvimento, relacionamentos empresariais e equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. É de extrema importância que as entidades busquem cultivar um ambiente de trabalho saudável e positivo e em tempos de crise, como a pandemia, desempenha um papel importante na manutenção da moral e da produtividade dos colaboradores, o que indica a necessidade contínua dos gestores se concentrarem e investirem neste setor.

**Palavras-Chave:** Pandemia, Colaborador, Satisfação.

### **ABSTRACT**

The organizational climate is an indicator of employee satisfaction and is a human resources strategy to analyze the quality of your company's environment. The climate is collective, but it is perceived individually by each member, and this perception can vary according to several factors, such as experiences, personality, personal values, and interaction within the environment, among others. The correct application of climate tends to result in an improvement in communication and company productivity. The sudden shift to remote work during the Covid-19 pandemic period, causing financial uncertainty and health concerns, has increased employee stress and anxiety. Companies that value mental health, effective internal communication, and the promotion of work-life balance helped to reduce the negative effects of stress at work. With a positive climate, stress levels tend to be lower, as employees feel valued, respected, and supported, thus reducing pressure and anxiety in the professional environment. A favorable climate allows employees to develop improved self-esteem, greater personal satisfaction, self-development, business relationships, and balance between personal and work life. It is extremely important that entities seek to cultivate a healthy and positive work environment and in times of crisis, such as the pandemic,

<sup>1</sup>Ana Júlia de Araújo Nascimento – e-mail: [ajaraujo08@icloud.com](mailto:ajaraujo08@icloud.com)

<sup>2</sup>Felipe de Sousa Silva – e-mail: [sousafelipe12f@gmail.com](mailto:sousafelipe12f@gmail.com)

<sup>3</sup>Giovanna Vitoriano Lopes – e-mail: [giovannavitoriano065@gmail.com](mailto:giovannavitoriano065@gmail.com)

<sup>4</sup>Leiene Xavier dos Santos – e-mail: [leienesantos5@gmail.com](mailto:leienesantos5@gmail.com)

<sup>5</sup>Maria Eduarda Gomes de Oliveira – e-mail: [dudamaria150206@gmail.com](mailto:dudamaria150206@gmail.com)

<sup>6</sup>Maria Heloisa Silva Brito – e-mail: [mariaheloisae@gmail.com](mailto:mariaheloisae@gmail.com)

it plays an important role in maintaining employee morale and productivity, which indicates the continued need for managers to focus and invest in this sector.

**Keywords:** Pandemic, Employee, Satisfaction

O Clima Organizacional é a percepção que os integrantes têm dentro de uma organização englobando a junção de sentimentos e opiniões e faz relação direta com o entusiasmo, desempenho, criatividade, qualidade de serviço e bem-estar do colaborador.

Como as empresas são formadas por pessoas com diferentes metas, percepções, estilos de vida, personalidades, atitudes e interesses a perspectiva de clima se torna individual, mas as interferências e modificações são coletivas.

Neste contexto, entender como o clima organizacional se externa em empresas de pequeno porte se torna uma questão, analisando seus impactos nas dinâmicas internas dessa sociedade.

Em decorrência desses fatos foi norteado a seguinte questão desse objeto de estudo: como o clima organizacional afeta no desempenho e satisfação dos funcionários? Para tanto, o objetivo geral desse trabalho, é cultivar a importância da prática do clima organizacional, expondo como a satisfação e o desempenho do funcionário resultam em um bom ambiente de trabalho.

Diante disso, a definição de objetivos específicos, são:

1. Investigar a percepção dos funcionários sobre o clima organizacional nas empresas de pequeno porte nas quais estão inseridos;
2. Identificar os fatores positivos e negativos relacionados ao clima organizacional nessas empresas;
3. Evidenciar a importância do clima organizacional na satisfação e desempenho dos colaboradores;
4. Propor medidas eficazes de clima organizacional em empresas de pequeno porte.

A pesquisa sobre o clima organizacional em empresas de pequeno porte é de suma importância. Em primeira análise, compreender o clima organizacional nessas empresas auxilia na percepção de seus líderes para promover um clima de trabalho bom e produtivo.

<sup>1</sup>Ana Júlia de Araújo Nascimento – e-mail: ajaraujo08@icloud.com

<sup>2</sup>Felipe de Sousa Silva – e-mail: sousafelipe12f@gmail.com

<sup>3</sup>Giovanna Vitoriano Lopes – e-mail: giovannavitoriano065@gmail.com

<sup>4</sup>Leiene Xavier dos Santos – e-mail: leienesantos5@gmail.com

<sup>5</sup>Maria Eduarda Gomes de Oliveira – e-mail: dudamaria150206@gmail.com

<sup>6</sup>Maria Heloisa Silva Brito – e-mail: mariaheloisae@gmail.com

“Estudar clima organizacional revela-se como um mecanismo para conhecer a organização e o ambiente de trabalho e, assim, propagar aos dirigentes uma visão mais abrangente da organização e não apenas uma simples interpretação de dados” (RIZZATTI, 2002).

As empresas de pequeno porte, onde a relação gestor e colaborador é ainda mais próxima, evidência a percepção do clima organizacional existente, pois ele será fator primordial relacionado a produtividade de seus funcionários.

Por esse motivo, a escolha do tema se justifica pela necessidade individual e corporativa de se obter bons resultados, como afirma Chiavenato (2008, p. 229), “o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho”. Dessa forma, ressalta-se a importância de que, um bom ambiente de trabalho resulta em bons resultados empresariais, e, principalmente, um avanço a longo prazo de uma organização.

Tendo em vista a análise deste trabalho foram elaboradas as seguintes hipóteses:

- I. O clima organizacional, dentro de uma organização, pode reduzir a desmotivação dos funcionários e contribuir para o aumento da produtividade dentro da empresa;
- II. A análise do clima organizacional pode auxiliar na melhoria da comunicação interna fortalecendo a relação dos colaboradores com a organização;
- III. A execução correta do clima organizacional pode ajudar a diminuir a sensação individual de não se sentir parte de algo dentro da instituição afetando diretamente no crescimento a longo prazo da empresa.

## **2. Os Recursos Humanos e a Administração**

Nos últimos anos vem sendo notado a importância na administração de RH em uma organização, independentemente de seu segmento. É primordial para as relações internas entre o empregado e o empregador. Contudo, ao longo de sua história, essa área percorreu por diversas transformações e mudanças em sua estrutura organizacional.

Emergindo no final do século XIX e no início do XX, as Relações Industriais, como era conhecido a área hoje de Recursos Humanos, teve grande influência das Revoluções Industriais. O conceito de Relações Industriais, na época, se assemelha

<sup>1</sup>Ana Júlia de Araújo Nascimento – e-mail: ajaraujo08@icloud.com

<sup>2</sup>Felipe de Sousa Silva – e-mail: sousafelipe12f@gmail.com

<sup>3</sup>Giovanna Vitoriano Lopes – e-mail: giovannavitoriano065@gmail.com

<sup>4</sup>Leiene Xavier dos Santos – e-mail: leienesantos5@gmail.com

<sup>5</sup>Maria Eduarda Gomes de Oliveira – e-mail: dudamaria150206@gmail.com

<sup>6</sup>Maria Heloisa Silva Brito – e-mail: mariaheloisae@gmail.com

com os conceitos atuais do RH, e, como afirma Yoder (1982) “relações Industriais é o processo de gestão que lida com um ou mais sindicatos com o objetivo de negociar e, posteriormente, administrar acordo coletivo ou contrato de trabalho”.

Com as inovações em vigor no mundo, como em qualquer segmento que for, a administração de Recursos Humanos também teve suas mudanças e transformações. Da mesma forma como na Revolução Industrial, em que as máquinas a vapor substituíram o fazer feito à mão, ocorreu com o RH que deixou de ser o cumpridor de tarefas burocráticas para ser o protagonista da empresa.

O RH ainda tem como foco principal o operacional, ele desempenha uma função estratégica na busca de melhores resultados, e dessa forma é notório que uma empresa com funcionários desmotivados, dificulta um sucesso corporativo.

"O comportamento humano é influenciado pelas atitudes e normas informais existentes nos grupos dos quais participa. É dentro da organização que surgem as oportunidades de relações humanas, devido ao grande número de grupos e interações resultantes" (CHIAVENATO, 2003, p.107).

Dessa forma, fixa sua importância o RH pois ajuda a administração a determinar o que é necessário fazer com o pessoal, a desenvolver planos de sucessão, a promover a diversidade e a inclusão, a garantir um clima organizacional apropriado, entre outros exemplos. Sendo assim o RH é, de fato, um parceiro estratégico e contribui para o crescimento e o sucesso da empresa.

## **2.1 As funções do Recursos Humanos**

### **2.1.1 Recrutamento e seleção**

Sendo um dos processos mais importantes de qualquer empresa, o Recrutamento e Seleção envolve técnicas, metodologias e etapas para a atribuição de novos colaboradores dentro de uma empresa.

A técnica de recrutamento e seleção sempre esteve presente em nossa sociedade de diversas maneiras, surgindo inicialmente no século XVIII na Revolução Industrial, pois notava-se que para tarefas específicas se fazia necessário pessoas adequadas para desempenhá-las (CORADINI; MURINI, 2009).

Com isso, existe uma diferença entre recrutamento e seleção, que juntos auxiliam na admissão do funcionário. Enquanto o recrutamento foca na busca, e no

<sup>1</sup>Ana Júlia de Araújo Nascimento – e-mail: ajaraujo08@icloud.com

<sup>2</sup>Felipe de Sousa Silva – e-mail: sousafelipe12f@gmail.com

<sup>3</sup>Giovanna Vitoriano Lopes – e-mail: giovannavitoriano065@gmail.com

<sup>4</sup>Leiene Xavier dos Santos – e-mail: leienesantos5@gmail.com

<sup>5</sup>Maria Eduarda Gomes de Oliveira – e-mail: dudamaria150206@gmail.com

<sup>6</sup>Maria Heloisa Silva Brito – e-mail: mariaheloisae@gmail.com

encontro de candidatos à vaga de emprego, a seleção se relaciona escolha dos candidatos mais aptos a vaga.

### 2.1.2 Integração

O processo de integração dentro de uma empresa busca inserir o novo recrutado em como é o dia a dia da empresa, expondo o funcionamento, os setores, apresentando as dependências da entidade e informações relacionadas à sua função.

“A palavra integração, quando usada em relação à organização social em seus delineamentos mais amplos, se refere ao grau de contato existente entre os grupos sociais dentro da sociedade” (KOLASA, 1978 apud ARAÚJO; et al, 2012, p.4).

Sua importância consiste em fazer com que o colaborador se sinta parte da empresa, que ele tenha o sentimento de pertencer e influenciar diretamente na produção e desempenho.

### 2.1.3 Treinamento e desenvolvimento

O treinamento e desenvolvimento ou T&D é uma função do RH que busca o desenvolvimento dos colaboradores dentro de uma organização. Chiavenato (2002) define o treinamento como “o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada”.

O processo de treinamento refere-se então as pontuações iniciais que serão observadas no funcionário, já o desenvolvimento são os resultados a longo prazo dessa análise visando um melhor desempenho do colaborador dentro da empresa.

### 2.1.4 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada dentro da Gestão de Pessoas para avaliar o rendimento e performance dos colaboradores.

Para Chiavenato (2008, p. 241), avaliação de desempenho pode se definir como “uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e de seu potencial de desenvolvimento”.

Dessa forma, a avaliação de desempenho analisa a produtividade atual de um funcionário ou o departamento de uma empresa em relação as expectativas objetivadas anteriormente.

## 2.2 Da Administração de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas

<sup>1</sup>Ana Júlia de Araújo Nascimento – e-mail: ajaraujo08@icloud.com

<sup>2</sup>Felipe de Sousa Silva – e-mail: sousafelipe12f@gmail.com

<sup>3</sup>Giovanna Vitoriano Lopes – e-mail: giovannavitoriano065@gmail.com

<sup>4</sup>Leiene Xavier dos Santos – e-mail: leienesantos5@gmail.com

<sup>5</sup>Maria Eduarda Gomes de Oliveira – e-mail: dudamaria150206@gmail.com

<sup>6</sup>Maria Heloisa Silva Brito – e-mail: mariaheloisae@gmail.com

Alinhado a suas funções principais, dentro da Administração de Recursos Humanos surge a ideia de “Gestão de Pessoas”. Tal ideia se inicia no século XX, perante o conceito de "Administração Científica" ou “Taylorismo” de Frederick Taylor. A Administração Científica enfatizava a racionalização e padronização de tarefas, visando uma melhor produtividade dentro das organizações. Esse estudo assumiu profunda importância ao mundo empresarial. Contudo, nessa época, a ênfase se estendia na eficiência e na divisão do trabalho, desconsiderando em boa parte do tempo o bem-estar dos trabalhadores.

Posteriormente, devido à falta de investimento nas relações pessoais dos colaboradores dentro da empresa, surge à necessidade investir no capital humano, visto que as pessoas possuem papel primordial dentro de organizações que visam uma boa produtividade e bons resultados empresariais. Esse conceito se definiu como “Teoria das Relações Humanas”, fundada por Elton Mayo. De modo geral, a Teoria das Relações Humanas reconhece que, além da estrutura oficial da organização, existe uma rede de conexões não oficiais entre as pessoas. Para Stoner e Freeman (1999), “foi com a necessidade de acabar com a desumanização do trabalho que veio a Teoria das Relações Humanas”. Diante disso, foi visto que a forma como os funcionários interagem informalmente dentro da empresa, tem um grande efeito na forma como agem e realizam o seu trabalho.

Um tempo depois, surge a “Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow” ou “Pirâmide de Maslow”, criada por Abraham Maslow. Essa teoria apresentou fundação e ligação direta com a gestão de pessoas e trouxe as necessidades pessoais como fator primordial a ser analisado por chefes de organizações que tem como objetivo valorizar seus colaboradores e melhorar o desempenho da empresa.

Nesse sentido, na base da pirâmide de Maslow, há necessidades fisiológicas das pessoas, essas são as necessidades do organismo em si. A segunda camada é a de segurança, onde há estabilidades básicas, como segurança da saúde, da família e da autopreservação. A terceira camadas trás o social, que faz relação direta com os vínculos sociais como amizade, família e amor. Na quarta camada encontra-se a estima, para uma pessoa se sentir competente e respeitada, é necessário receber retornos e incentivos positivos, ou seja, ser valorizada, tanto pessoalmente como

<sup>1</sup>Ana Júlia de Araújo Nascimento – e-mail: [ajaraujo08@icloud.com](mailto:ajaraujo08@icloud.com)

<sup>2</sup>Felipe de Sousa Silva – e-mail: [sousafelipe12f@gmail.com](mailto:sousafelipe12f@gmail.com)

<sup>3</sup>Giovanna Vitoriano Lopes – e-mail: [giovannavitoriano065@gmail.com](mailto:giovannavitoriano065@gmail.com)

<sup>4</sup>Leiene Xavier dos Santos – e-mail: [leienesantos5@gmail.com](mailto:leienesantos5@gmail.com)

<sup>5</sup>Maria Eduarda Gomes de Oliveira – e-mail: [dudamaria150206@gmail.com](mailto:dudamaria150206@gmail.com)

<sup>6</sup>Maria Heloisa Silva Brito – e-mail: [mariaheloisae@gmail.com](mailto:mariaheloisae@gmail.com)

profissionalmente. E, por fim, fechando a pirâmide, está à autorrealização, o nível relacionado com a superação e o desenvolvimento de autonomia. Dessa forma,

Atrélada a pirâmide, ressalta-se a Teoria dos dois fatores de Herzberg. Herzberg resumiu a apuração de sua pesquisa, na qual questionava os colaboradores de uma empresa os elementos que o motivava e desmotivava a trabalhar. Ele desenvolveu o que chamou de fatores motivacionais (que motiva as pessoas a trabalhar) e higiênicos (usado no sentido de manutenção, que não entregam necessariamente uma satisfação, mas que trazem insatisfação quando estão ausentes no ambiente).

Para Herzberg, os gestores de uma empresa não têm que focar apenas em diminuir os agentes que desmotivam, mas também investir nos fatores motivacionais para que sua equipe entregue todo seu potencial.

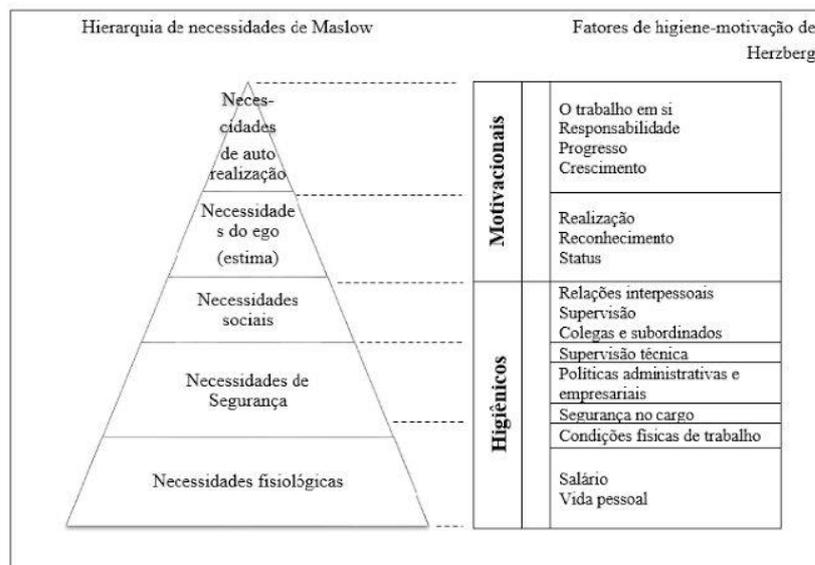


Figura 1: Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.

Fonte: extraído de Davis (1977, p.59 apud CHIAVENATO, 1997. p.92).

Com isso, a partir da década de 1980, emerge o termo conhecido como “Gestão de Competências”. A gestão por competência é um modelo que, basicamente, possui a ideia de captar o que cada colaborador tem de ponto forte e onde há oportunidades de desenvolvimento. Isso quer dizer que as competências podem ser tanto técnicas como comportamentais, ou seja, o termo em inglês *hard skills* e *soft skills*.

Com a junção de todas as teorias e estudos constitui-se o conceito de “Gestão de Pessoas”, que é o termo utilizado dentro da área de Recursos Humanos para

<sup>1</sup>Ana Júlia de Araújo Nascimento – e-mail: [ajaraujo08@icloud.com](mailto:ajaraujo08@icloud.com)

<sup>2</sup>Felipe de Sousa Silva – e-mail: [sousafelipe12f@gmail.com](mailto:sousafelipe12f@gmail.com)

<sup>3</sup>Giovanna Vitoriano Lopes – e-mail: [giovannavitoriano065@gmail.com](mailto:giovannavitoriano065@gmail.com)

<sup>4</sup>Leiene Xavier dos Santos – e-mail: [leienesantos5@gmail.com](mailto:leienesantos5@gmail.com)

<sup>5</sup>Maria Eduarda Gomes de Oliveira – e-mail: [dudamaria150206@gmail.com](mailto:dudamaria150206@gmail.com)

<sup>6</sup>Maria Heloisa Silva Brito – e-mail: [mariaheloisae@gmail.com](mailto:mariaheloisae@gmail.com)

designar as relações internas de uma empresa, com o objetivo de firmar a ideia de uma relação saudável entre chefe e colaborador, e vice-versa, resultando em um bom ambiente de trabalho. Para Chiavenato (2014, p. 11) a gestão de pessoas é:

“Conjunto integrado de atividades de especialistas e gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização”.

Diante disso, a ideia principal do autor é que a gestão de pessoas auxilia o departamento de RH a mudar sua abordagem e alinhar suas ações com os objetivos da organização, os fatores externos e as necessidades de seus colaboradores.

Assim, a Gestão de Pessoas firma seu papel sendo uma das áreas mais importantes de ARH, enfatizando o sentimento de integração, motivação e realização dos funcionários. Além de possuir grande influência sobre o clima organizacional.

### **3. O Clima Organizacional**

O clima organizacional refere-se ao ambiente psicológico e emocional que existe em uma organização, influenciando diretamente o comportamento, a motivação e a satisfação dos colaboradores.

O autor Chiavenato (1994), ressalta que “o clima organizacional é a atmosfera psicológica de cada organização. Se existe elevada motivação no ambiente das organizações, clima será de colaboração. Baixa motivação irá gerar um clima de desinteresse e apatia”, ou seja, o clima é a atmosfera percebida pelos membros da organização, que pode ser positiva ou negativa, e que afeta sua percepção do trabalho, o engajamento, a produtividade e até mesmo a retenção de talentos.

O clima organizacional é moldado por diversos fatores, como a cultura da empresa, as políticas do setor de RH, o estilo de liderança dos gestores, a comunicação interna, o estilo de hierarquia empresarial, as relações interpessoais entre outros fatores. De acordo com Luz (1996):

“o clima organizacional é considerado um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamentos existentes em uma organização, que retrata o grau de satisfação das pessoas no trabalho. É o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas em um determinado período”.

<sup>1</sup>Ana Júlia de Araújo Nascimento – e-mail: ajaraujo08@icloud.com

<sup>2</sup>Felipe de Sousa Silva – e-mail: sousafelipe12f@gmail.com

<sup>3</sup>Giovanna Vitoriano Lopes – e-mail: giovannavitoriano065@gmail.com

<sup>4</sup>Leiene Xavier dos Santos – e-mail: leienesantos5@gmail.com

<sup>5</sup>Maria Eduarda Gomes de Oliveira – e-mail: dudamaria150206@gmail.com

<sup>6</sup>Maria Heloisa Silva Brito – e-mail: mariaheloisae@gmail.com

Todos esses elementos combinados é o que ajudam a criar uma boa atmosfera dentro da instituição e o que vai definir a forma como os subordinados se sentem em relação a instituição.

Uma boa gestão do clima organizacional sempre vai ser a melhor solução para a satisfação e bem-estar da instituição e dos funcionários. Um clima positivo e um ambiente de trabalho saudável podem aumentar a produtividade, a motivação, criatividade e a satisfação dos colaboradores, assim contribuindo para o alcance dos objetivos da empresa. Ademais, um clima organizacional negativo pode levar todos esses benefícios de uma forma extremamente negativa.

O clima organizacional traz um parâmetro melhor para medir a satisfação no trabalho. De acordo com Siqueira (2008) "a satisfação é compreendida pelo sentimento dos colaboradores, em relação ao ambiente de trabalho". Sendo assim, entender o sentimento do funcionário traz um melhor critério para o planejamento e assim trazer a melhor satisfação e rendimento.

Com base nisso, o clima organizacional se torna crucial para o crescimento e bem-estar dos colaboradores e das instituições, pois afeta diretamente a satisfação e desempenho dos clientes internos, afetando diretamente a instituição.

Segundo Marchiori (2008, p. 209):

“se organização é uma instituição social, constituída de pessoas e definida pelos seus papéis e relacionamentos, é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano”.

Desse modo, um bom clima afeta de forma positiva uma organização e isso pode ser notado na motivação, engajamento e produtividade do funcionário. Por outro lado, um clima negativo pode gerar um baixo desempenho, brigas e até mesmo um possível demissão.

Assim, é crucial manter um bom ambiente de trabalho, ouvindo seus colaboradores, compreendendo suas necessidades e oferecendo estratégias e ferramentas necessárias para atender seus desejos.

### **3.1 Origem dos modelos de estudo de clima organizacional**

Dentro do estudo de clima organizacional surge determinados modelos de pesquisa. Segundo Rizzatti (2002):

<sup>1</sup>Ana Júlia de Araújo Nascimento – e-mail: ajaraujo08@icloud.com

<sup>2</sup>Felipe de Sousa Silva – e-mail: sousafelipe12f@gmail.com

<sup>3</sup>Giovanna Vitoriano Lopes – e-mail: giovannavitoriano065@gmail.com

<sup>4</sup>Leiene Xavier dos Santos – e-mail: leienesantos5@gmail.com

<sup>5</sup>Maria Eduarda Gomes de Oliveira – e-mail: dudamaria150206@gmail.com

<sup>6</sup>Maria Heloisa Silva Brito – e-mail: mariaheloisae@gmail.com

“os estudos iniciais sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, no início dos anos 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional, dentro de um grande movimento da Administração chamado de Comportamentalismo”.

O conceito de Behaviorista ou Comportamentalismo é ligado a psicologia e se firma na ideia de que o ser humano pode ser estudado através de seu comportamento, ou seja, suas ações e reações.

Depois, Litwin e Stringer (1968) utilizaram essas pesquisas e conduziram testes em três distintas companhias. Os resultados mostraram que cada uma das organizações teve três diferentes situações em relação à felicidade e eficácia no trabalho. Tais resultados contribuíram para a disseminação das pesquisas sobre atmosfera organizacional nas corporações, auxiliando outras análises do movimento Behaviorista.

Diante disso, surgem três principais modelos:

**Modelo de Litwin e Stringer**

O modelo de Litwin e Stringer (1968) utiliza um questionário baseado em nove fatores: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões.

**Modelo de Kolb**

O modelo de Kolb é um modelo de representação de como as pessoas aprendem, que atribui grande valor ao papel da experiência na aprendizagem. Aplica uma escala de sete fatores. Que são o conformismo, clareza organizacional, apoio e liderança.

**Modelo Likert**

O modelo Likert apresenta uma escala de classificação utilizada para medir atitudes, percepções e opiniões. É um modelo de pesquisa que inclui 5 opções de respostas que variam de um forte acordo a um forte desacordo com opção neutra ao centro.

### **3.2 Clima organizacional x Cultura Organizacional**

Embora os termos clima e cultura organizacional estejam relativamente interligados eles se referem a aspectos distintos dentro do ambiente organizacional.

<sup>1</sup>Ana Júlia de Araújo Nascimento – e-mail: ajaraujo08@icloud.com

<sup>2</sup>Felipe de Sousa Silva – e-mail: sousafelipe12f@gmail.com

<sup>3</sup>Giovanna Vitoriano Lopes – e-mail: giovannavitoriano065@gmail.com

<sup>4</sup>Leiene Xavier dos Santos – e-mail: leienesantos5@gmail.com

<sup>5</sup>Maria Eduarda Gomes de Oliveira – e-mail: dudamaria150206@gmail.com

<sup>6</sup>Maria Heloisa Silva Brito – e-mail: mariaheloisae@gmail.com

A cultura organizacional se refere a um conjunto de crenças, normas, rituais, missão, valores e tradições da instituição, que guiam os hábitos e comportamentos dos funcionários no ambiente de trabalho, o que caracteriza uma cultura organizacional no ambiente de trabalho. Segundo Schein, “a cultura está para um grupo como que a personalidade ou caráter está para um indivíduo”. A cultura organizacional é mais profunda, está enraizada na identidade de uma empresa, moldando suas interações, decisões e práticas.

Já o clima organizacional se refere ao ambiente psicológico ou a atmosfera percebida pelos membros da instituição. De acordo com Luz (1996):

“o clima organizacional é considerado um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamentos existentes em uma organização, que retrata o grau de satisfação das pessoas no trabalho. É o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas em um determinado período”.

Com isso, ela pode ser compreendida como o conjunto de atitudes, percepções, sentimentos e atitudes compartilhados pelos colaboradores em relação a seu ambiente de trabalho.

O clima organizacional é mais imediato e suscetível a mudanças rápidas, diferente da cultura organizacional, e ela pode variar de acordo com eventos recentes na organização ou na equipe. O autor Luz (1996), ainda menciona:

“a pesquisa de clima organizacional busca identificar e avaliar as atitudes e os padrões de comportamento, com vistas a orientar políticas de ação e correção de problemas no relacionamento e no plano motivacional dos integrantes da organização”.

Sendo assim, o clima organizacional pode ser mensurado através de pesquisas de clima, que geralmente incluem as questões de satisfação no trabalho, comunicação, trabalho em equipe, reconhecimento entre outros.

### **3.3 Fatores que influenciam o clima organizacional**

O clima organizacional é influenciado por uma variedade enorme de fatores, que normalmente variam de uma organização para outra, e alguns desses fatores são:

#### **3.3.1 Liderança**

A liderança no contexto do clima organizacional se refere ao papel dos líderes dentro de uma organização na criação, manutenção e influência do ambiente de

<sup>1</sup>Ana Júlia de Araújo Nascimento – e-mail: ajaraujo08@icloud.com

<sup>2</sup>Felipe de Sousa Silva – e-mail: sousafelipe12f@gmail.com

<sup>3</sup>Giovanna Vitoriano Lopes – e-mail: giovannavitoriano065@gmail.com

<sup>4</sup>Leiene Xavier dos Santos – e-mail: leienesantos5@gmail.com

<sup>5</sup>Maria Eduarda Gomes de Oliveira – e-mail: dudamaria150206@gmail.com

<sup>6</sup>Maria Heloisa Silva Brito – e-mail: mariaheloisae@gmail.com

trabalho geral. Segundo Chiavenato (2009), “o líder tem que atuar na influência de pessoas com o objetivo de que elas atinjam resultados em interesse comum de todos, isso deve ser realizado através do relacionamento com pessoas”.

A liderança profissional desempenha um papel fundamental na formação do clima organizacional, pois os líderes são responsáveis por comunicar uma visão clara e inspiradora para a organização, bem como pelos valores fundamentais que orientam o comportamento dos funcionários.

### 3.3.2 Comunicação

A comunicação no clima organizacional é basicamente a troca de informações, ideias, opiniões e feedbacks entre os colaboradores de uma organização. Ele é um dos elementos cruciais para o funcionamento eficaz de uma empresa, pois afeta diretamente o desempenho e bem-estar dos funcionários.

A comunicação no âmbito profissional é essencial para promover um ambiente de trabalho saudável, produtivo e colaborativo. O autor Curvello (2012), afirma que:

“a comunicação pode ser realizada através de quatro fluxos: ascendente, de cima para baixo na hierarquia; descendente, em formato de sugestões e críticas, por exemplo; horizontal, comunicação entre seus pares; e transversal, aquele que tem o poder de subverter hierarquias”.

Com isso, um melhor local de serviço traz uma satisfação maior, assim como funcionários satisfeitos tornam o ambiente mais agradável de se conviver.

### 3.3.3 Feedback

O feedback, dentro da comunicação no clima organizacional, envolve a capacidade de dar e receber feedbacks de uma maneira assertiva. Candeloro (2014), define que o “feedback é a capacidade de dar e receber opiniões, críticas e sugestões sobre alguma coisa pessoal ou profissional”.

Sendo assim os líderes devem estar abertos a ouvir críticas e sugestões, assim como também ter a habilidade de em fornecer feedbacks de forma a incentivar e aprimorar os colaboradores a crescerem profissionalmente.

### 3.3.4 Cultura organizacional

A forma como a empresa se estrutura internamente, baseada em valores, crenças e práticas comuns, tem grande influência no ambiente de trabalho. Segundo

<sup>1</sup>Ana Júlia de Araújo Nascimento – e-mail: ajaraujo08@icloud.com

<sup>2</sup>Felipe de Sousa Silva – e-mail: sousafelipe12f@gmail.com

<sup>3</sup>Giovanna Vitoriano Lopes – e-mail: giovannavitoriano065@gmail.com

<sup>4</sup>Leiene Xavier dos Santos – e-mail: leienesantos5@gmail.com

<sup>5</sup>Maria Eduarda Gomes de Oliveira – e-mail: dudamaria150206@gmail.com

<sup>6</sup>Maria Heloisa Silva Brito – e-mail: mariaheloisae@gmail.com

Chiavenato (2010), a “cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização”.

Um ambiente que fomenta a inclusão, o respeito, a colaboração e a inovação tendem a promover um local de trabalho inspirador e saudável. Por outro lado, culturas organizacionais prejudiciais ou inflexíveis podem criar um clima de trabalho desmotivador, resultando em funcionários desanimados e desatentados em relação aos objetivos da empresa.

### **3.4 Ferramentas de pesquisa de clima organizacional**

Apenas observar de longe uma organização não fará com que ela tenha um bom clima e, muito menos, uma satisfação mútua dos funcionários.

Segundo Chiavenato (2000) “a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização é a que influencia poderosamente o seu comportamento”. Desse modo, essas ferramentas de pesquisa são meios para entender e conhecer mais sobre os funcionários e o sentimento deles em relação a organização.

Para uma pesquisa eficaz, se julga necessário que antes de qualquer prática tenha a criação de um planejamento estratégico, ou seja, colocar na ponta do lápis todos os pontos que deseja avaliar. Para Teixeira e Canciglieri (2019) “o planejamento estratégico, como ferramenta organizacional, parece ser um facilitador, orientador e acelerador das mudanças na gestão do negócio”.

Após definir o planejamento estratégico, é o momento de definir o método de pesquisa que preferir e se adeque a empresa que pretende aplicar.

#### **3.4.1 Questionário**

O questionário é o método mais simples e prático de se avaliar o clima organizacional de um local. Segundo Gil (1999, p. 128), o método de questionário pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

Para aplicar esse método, basta criar um questionário com perguntas claras,

<sup>1</sup>Ana Júlia de Araújo Nascimento – e-mail: ajaraujo08@icloud.com

<sup>2</sup>Felipe de Sousa Silva – e-mail: sousafelipe12f@gmail.com

<sup>3</sup>Giovanna Vitoriano Lopes – e-mail: giovannavitoriano065@gmail.com

<sup>4</sup>Leiene Xavier dos Santos – e-mail: leienesantos5@gmail.com

<sup>5</sup>Maria Eduarda Gomes de Oliveira – e-mail: dudamaria150206@gmail.com

<sup>6</sup>Maria Heloisa Silva Brito – e-mail: mariaheloisae@gmail.com

podendo ser de múltipla escolha, cursivas ou objetivas, com o propósito de entender os pontos principais a serem avaliados dentro da empresa.

Depois, definir como será feita a aplicação da pesquisa, seja ela física, online, softwares entre outros. É importante salientar que no mundo tecnológico, os questionários físicos em sua grande maioria migraram para questionários online. Tal migração, se deve a maior facilidade de acesso e uma maior agilidade ao responder a pesquisa, que normalmente usufrui da ferramenta encontrada no Google, o Google Forms. Entretanto, tal acontecimento não impede que os questionários físicos não sejam aplicados e analisados da mesma forma.

Se a pesquisa estiver bem planejada se tornará fácil para quem lê e auxiliará nas tabulações futuras. Além disso, uma vantagem desse método é que pode ser uma pesquisa anônima, ou seja, não é necessário identificar-se para responder o questionário. Tal ato, permite que o encarregado exerça o livre arbítrio de ser íntegro ao responder.

Ademais, após a aplicação da pesquisa e o retorno dos resultados, é a hora de realizar a análise dos dados obtidos e analisar as informações de forma cautelosa. É a partir da pesquisa que o líder terá a noção abrangente do que está sendo positivo e negativo dentro de sua empresa e, com isso, planejar o melhor método de melhoria e exercê-lo na organização.

Logo, é hora de dar um feedback aos colaboradores, discutir os resultados, salientar os pontos que precisam de reparos e demonstrar o possível plano de melhoria.

### 3.4.2 eNPS

A aplicação do questionário é uma das ferramentas mais utilizadas para a análise de clima sendo fácil e prática, contudo, não é a única. A eNPS (Employee Net Promoter Score) inspirado no Net Promoter Score (NPS), criado em 2003 por Fred Reichheld, também é uma forma de medir a satisfação dos colaboradores em relação a empresa a qual exercem. Essa ferramenta visa avaliar grau de recomendação da empresa na visão do colaborador.

Esse método se baseia em apenas duas perguntas centrais: Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria esta empresa como um ótimo lugar para se trabalhar? (pergunta fechada); justifique sua resposta anterior (pergunta aberta)

<sup>1</sup>Ana Júlia de Araújo Nascimento – e-mail: ajaraujo08@icloud.com

<sup>2</sup>Felipe de Sousa Silva – e-mail: sousafelipe12f@gmail.com

<sup>3</sup>Giovanna Vitoriano Lopes – e-mail: giovannavitoriano065@gmail.com

<sup>4</sup>Leiene Xavier dos Santos – e-mail: leienesantos5@gmail.com

<sup>5</sup>Maria Eduarda Gomes de Oliveira – e-mail: dudamaria150206@gmail.com

<sup>6</sup>Maria Heloisa Silva Brito – e-mail: mariaheloisae@gmail.com

Depois da aplicação, a avaliação de se dá em: Pontuação de 9-10: chamados de promotores, são os colaboradores mais satisfeitos, propícios a recomendar a empresa como um bom lugar para trabalhar; Pontuação de 7-8: os neutros, estão nem lá e nem cá, são aqueles que estão satisfeitos de alguma maneira, mas que não possuem prazer em seu trabalho, podendo ou não recomendar a empresa como um bom lugar para trabalhar; Pontuação de 0-6: por fim, chamados de detratores, são os colaboradores insatisfeitos com seu trabalho, classificando a empresa como não sendo um bom lugar para trabalhar.

Quanto maior o nível das notas, melhor. Ao contrário, caso o número seja inferior, será necessária uma análise para avaliar os pontos principais que estão sendo julgados de maneira negativa e elaborar um plano de melhorias, assim como no método do questionário tradicional.

#### 3.4.3 Entrevista

A entrevista dá ao espectador respostas verbais, naturais e mais específicas em relação ao que está sendo questionado. Para Gil (1999), “a entrevista é uma forma de interação social, um diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”.

Contudo, possui desvantagens em relação aos métodos anteriores tendo que exigir pessoas qualificadas para atender os entrevistados além disso, quebra a resposta anônima obtida pelos questionários.

#### 3.4.4 Painel de debates

O painel de debates é um meio dos colaboradores darem seu ponto de vista e debaterem sobre eles. É realizada em grupo e assim como anterior exige atribuições a mais, como um espaço adequado e mais interações sociais.

Como salienta Sorio (2011), “a pesquisa de clima é uma maneira de desenhar o ambiente interno da organização, para depois poder agir, focando os problemas que mais afetam o ambiente de trabalho.” Assim, uma boa pesquisa resultará em uma melhoria interna significativa.

Logo, existem diversas maneiras de aplicar as pesquisas de clima organizacional dentro das organizações.

## 4. O clima organizacional e as empresas de pequeno porte pós pandemia

<sup>1</sup>Ana Júlia de Araújo Nascimento – e-mail: ajaraujo08@icloud.com

<sup>2</sup>Felipe de Sousa Silva – e-mail: sousafelipe12f@gmail.com

<sup>3</sup>Giovanna Vitoriano Lopes – e-mail: giovannavitoriano065@gmail.com

<sup>4</sup>Leiene Xavier dos Santos – e-mail: leienesantos5@gmail.com

<sup>5</sup>Maria Eduarda Gomes de Oliveira – e-mail: dudamaria150206@gmail.com

<sup>6</sup>Maria Heloisa Silva Brito – e-mail: mariaheloisae@gmail.com

O clima organizacional é de extrema importância para empresas de pequeno porte, assim como para qualquer instituição, pois traz uma série de impactos positivos cruciais. Nessas empresas, onde as equipes são menores e mais próximas, um bom clima organizacional impacta ainda mais a cultura empresarial, promovendo flexibilidade e capacidade de adaptação, permitindo que a empresa responda eficazmente aos desafios e mudanças.

“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”. (CHIAVENATO, 1994, p.53)

Portanto, um clima positivo aumenta o engajamento, produtividade, criatividade e inovação dos funcionários.

Para empresas de pequeno porte, atrair e reter talentos de alta qualidade é essencial. Um bom clima organizacional pode ser um diferencial competitivo, incentivando a permanência dos talentos a longo prazo. Um ambiente que encoraja a colaboração, comunicação aberta e pensamento criativo impulsiona a inovação, com funcionários mais confortáveis em expressar ideias e contribuir com soluções inovadoras para desafios comerciais.

Além disso, funcionários satisfeitos tendem a fornecer um melhor atendimento ao cliente, influenciando positivamente a interação com eles. Pequenas empresas, têm equipes reduzidas e receitas menores comparadas às grandes corporações, mas podem adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado, oferecendo atendimento personalizado e são fundamentais para a economia, gerando empregos, inovação e crescimento econômico.

Embora tenham recursos financeiros limitados, o que pode afetar operações e crescimento, a estrutura mais enxuta das pequenas empresas as torna mais ágeis e resilientes, capazes de se adaptar e prosperar mesmo em tempos de incerteza econômica. Elas oferecem atendimento mais personalizado, ajustando produtos e serviços às necessidades específicas dos clientes. Com menos camadas hierárquicas e processos decisórios mais simples, os proprietários e gestores têm maior controle sobre as decisões e podem agir rapidamente, sem burocracia, o que é uma vantagem competitiva significativa em um ambiente de negócios dinâmico.

<sup>1</sup>Ana Júlia de Araújo Nascimento – e-mail: [ajaraujo08@icloud.com](mailto:ajaraujo08@icloud.com)

<sup>2</sup>Felipe de Sousa Silva – e-mail: [sousafelipe12f@gmail.com](mailto:sousafelipe12f@gmail.com)

<sup>3</sup>Giovanna Vitoriano Lopes – e-mail: [giovannavitoriano065@gmail.com](mailto:giovannavitoriano065@gmail.com)

<sup>4</sup>Leiene Xavier dos Santos – e-mail: [leienesantos5@gmail.com](mailto:leienesantos5@gmail.com)

<sup>5</sup>Maria Eduarda Gomes de Oliveira – e-mail: [dudamaria150206@gmail.com](mailto:dudamaria150206@gmail.com)

<sup>6</sup>Maria Heloisa Silva Brito – e-mail: [mariaheloisae@gmail.com](mailto:mariaheloisae@gmail.com)

Contudo, é fato que, após a pandemia do Covid-19, as empresas de pequeno porte em sua grande maioria não obtiveram sucesso em firmar suas empresas nesse período crítico. Muitas delas se depararam com seus funcionamentos interrompidos, quedas financeiras significativas e tiveram que se adaptar a novas formas de trabalho e consumo.

Segundo Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), durante a primeira onda da doença até o primeiro semestre de 2020, 716.372 empresas encerraram suas operações, sendo 99,8% delas de pequeno porte.

Isso se dá por diversos fatores, como por exemplo a falta de reserva, adaptação ao online, dependência de fornecedores locais, fornecimento de materiais, queda na demanda.

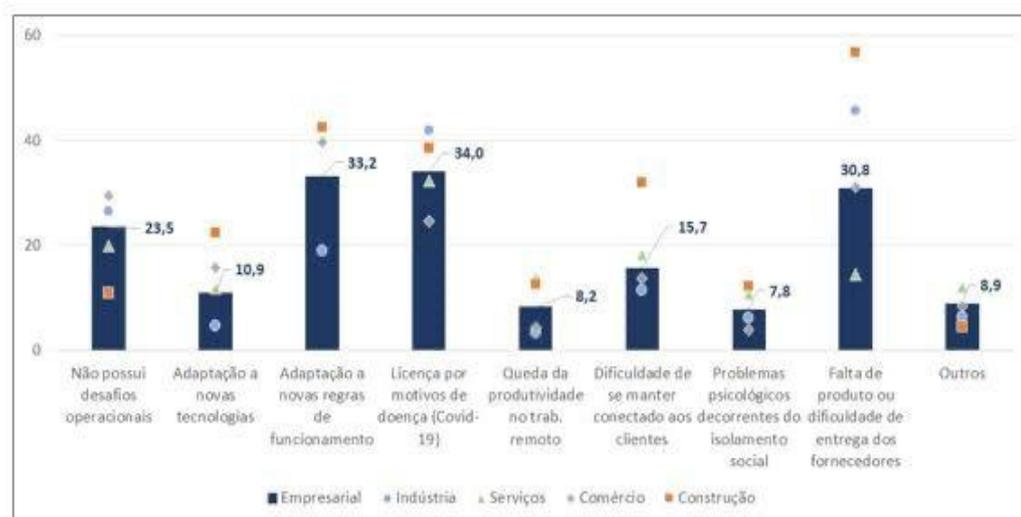


Figura 2: Maiores desafios operacionais que as empresas enfrentaram na pandemia.  
Fonte: FGV IBRE.

Menores empresas, normalmente possuem baixas margens de lucro e pequenas reservas financeiras para suportar períodos em que haja redução na receita, como no período pandêmico. A adaptação ao on-line também se tornou um desafio pela necessidade de um rápido ajuste, ainda mais com a falta de infraestrutura tecnológica.

Com o isolamento social, resultou em diversos problemas psicológicos e questionamentos pessoais, ampliando o impacto e causando um efeito dominó.

Por fim, a queda da demanda foi em decorrência do desemprego, causando uma redução significativa no consumo. Dessa forma, é visto que diversos fatores contribuíram para o fechamento dessas empresas, onde muitas se viram sem

<sup>1</sup>Ana Júlia de Araújo Nascimento – e-mail: ajaraujo08@icloud.com

<sup>2</sup>Felipe de Sousa Silva – e-mail: sousafelipe12f@gmail.com

<sup>3</sup>Giovanna Vitoriano Lopes – e-mail: giovannavitoriano065@gmail.com

<sup>4</sup>Leiene Xavier dos Santos – e-mail: leienesantos5@gmail.com

<sup>5</sup>Maria Eduarda Gomes de Oliveira – e-mail: dudamaria150206@gmail.com

<sup>6</sup>Maria Heloisa Silva Brito – e-mail: mariaheloisae@gmail.com

recursos para seguir seu rumo no mercado comercial, desmotivadas a persistirem em tempos de incerteza e não se atentaram a dar ênfase a seu clima organizacional.

No entanto, à medida que o mundo passa a uma nova realidade é preciso se adaptar a ela e essas empresas têm uma oportunidade única de se reinventar e fortalecer seu clima organizacional.

Após um período de incerteza e agora de readaptação pós pandemia, as empresas de pequeno porte vêm se moldando e descobrindo novas formas de operar, inserindo novas tecnologias e métodos digitais que melhoram a eficiência e atendem as demandas do mercado, que constantemente sofre mudanças.

Além disso, o foco no bem-estar dos funcionários é fundamental para qualquer empresa, onde fica nítido a importância do clima organizacional. Muitos funcionários passaram por estresse e o sentimento de incapacidade durante a pandemia, onde o um bom clima organizacional, expõe ao funcionário a sua importância dentro da empresa, o sentimento de fazer parte de algo, impactando diretamente em sua produtividade.

As empresas de pequeno porte têm a oportunidade de reinventar e fortalecer seu clima organizacional no período pós-pandemia e ao se adaptarem às novas realidades do mercado podem alcançar seus objetivos empresariais com sucesso.

## 5. Metodologia e Discussão de Resultados

Marconi & Lakatos (2003, p. 83) define o método científico como:

“o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

A metodologia é um ponto vital da pesquisa, tratasse do trilha a ser percorrido para se analisar e trazer o assunto a realidade do problema imposto.

Para aquisição dos conhecimentos necessários e um maior aproveitamento das informações, foram aplicados os seguintes métodos de pesquisas:

Exploratória: em relação aos fins, a pesquisa exploratória possui o objetivo de proporcionar uma maior proximidade com o problema e assim identificar uma melhor solução. Para Malhotra (2001, p. 106), a pesquisa exploratória “é um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação- problema

<sup>1</sup>Ana Júlia de Araújo Nascimento – e-mail:ajaraujo08@icloud.com

<sup>2</sup>Felipe de Sousa Silva – e-mail:sousafelipe12f@gmail.com

<sup>3</sup>Giovanna Vitoriano Lopes – e-mail: giovannavitoriano065@gmail.com

<sup>4</sup>Leiene Xavier dos Santos – e-mail: leienesantos5@gmail.com

<sup>5</sup>Maria Eduarda Gomes de Oliveira – e-mail: dudamaria150206@gmail.com

<sup>6</sup>Maria Heloisa Silva Brito – e-mail: mariaheloisae@gmail.com

enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão”. Com a pesquisa, buscou-se uma maior familiaridade na compreensão do tema central, a importância do clima organizacional nas empresas de pequeno porte e um artifício que trabalhe na fixação de sua relevância dentro da entidade.

Explicativa: Segundo Gil (2007) “este tipo de pesquisa preocupa-se em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos”. Dessa forma, com a pesquisa explicativa foi para compreender o que constata o clima organizacional, entender aquilo que o caracteriza e como trazê-lo para a realidade das empresas de pequeno porte.

Telematizada: Conforme Gil (2008, p.143) "a pesquisa telematizada possibilita a coleta e análise de dados de maneira mais rápida e eficiente, ampliando o alcance das investigações e reduzindo custos operacionais". Dessa forma, a internet facilitou a obtenção de dados de diversas fontes de forma mais rápida e acessível.

Bibliográfica: Segundo Macedo (1994, p. 13), a pesquisa bibliográfica “trata-se do primeiro passo em qualquer tipo de pesquisa científica, com o fim de revisar a literatura existente e não redundar o tema de estudo ou experimentação”. Por fim, a pesquisa bibliográfica propiciou um maior aprofundamento em obras já existentes, facilitando na formação embrionária desta pesquisa.

Pesquisa de campo: em relação aos meios, a pesquisa de campo foi utilizada. Para Gonçalves (2001, p. 67), “a pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto”. Foi a pesquisa de campo com o objetivo de ter um maior acesso a realidade e a perspectiva dos colaboradores quanto ao ambiente em qual estão inseridos diariamente.

Para a realização da análise de resultados, foi criado um questionário no Google Forms contendo treze questões dicotômicas e de múltipla escolha relacionadas ao clima organizacional. A pesquisa foi divulgada nas redes sociais, abrangendo o público-alvo de trabalhadores com a média de idade de 16 a 50 anos em suas mais diversas áreas de atuação em empresas de pequeno porte e obteve o total de 231 respostas. Através dessa análise, foi possível identificar diversos fatores que influenciam diretamente o clima e, por consequência, o desempenho e a

<sup>1</sup>Ana Júlia de Araújo Nascimento – e-mail:ajaraujo08@icloud.com

<sup>2</sup>Felipe de Sousa Silva – e-mail:sousafelipe12f@gmail.com

<sup>3</sup>Giovanna Vitoriano Lopes – e-mail: giovannavitoriano065@gmail.com

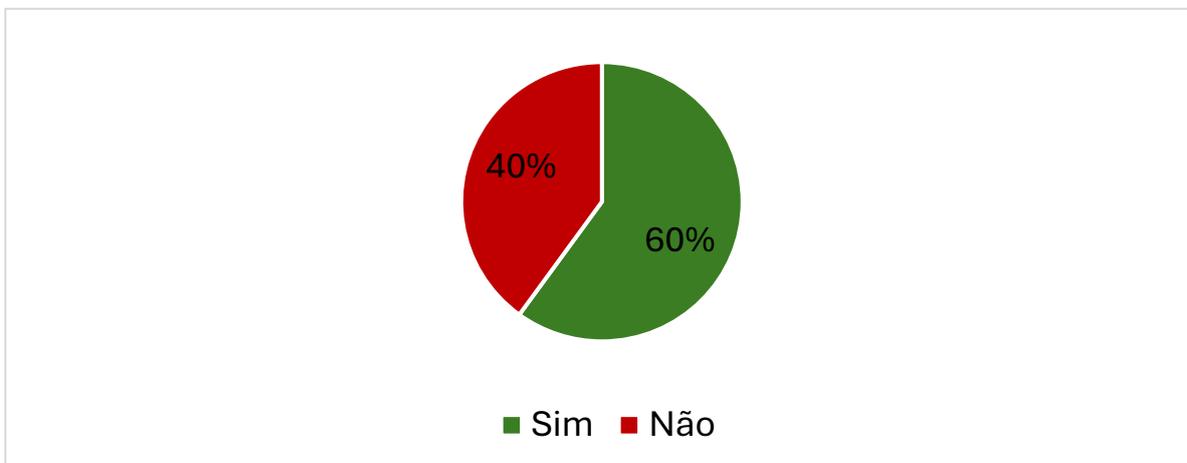
<sup>4</sup>Leiene Xavier dos Santos – e-mail: leienesantos5@gmail.com

<sup>5</sup>Maria Eduarda Gomes de Oliveira – e-mail: dudamaria150206@gmail.com

<sup>6</sup>Maria Heloisa Silva Brito – e-mail: mariaheloisae@gmail.com

satisfação dos colaboradores, revelando uma compreensão mais profunda sobre a importância do clima organizacional no contexto das organizações de pequeno porte.

**Gráfico 1 – Conhecimento**



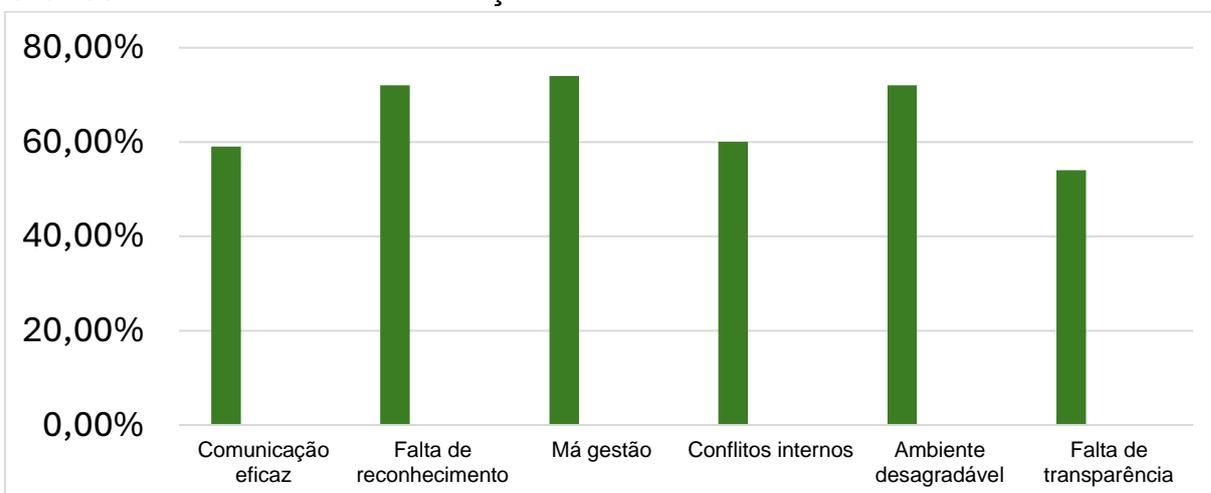
Fonte: Do próprio autor, 2024.

O gráfico acima serviu de base para compreender sobre o conhecimento geral que os colaboradores possuíam sobre clima organizacional.

A partir da análise do gráfico tornou-se possível compreender que mais da metade das pessoas possuem o conhecimento sobre a temática, fator positivo, e comprova que a temática está ganhando uma pauta significativa na esfera organizacional e começa a ter sua devida importância nas empresas, principalmente as de pequeno porte que são abordadas ao longo do trabalho.

Contudo, uma parcela não possui conhecimento sobre a temática, enfatizando que as empresas devem dar mais ênfase a um tema tão primordial para um negócio.

**Gráfico 2 – Fatores de desmotivação**



Fonte: Do próprio autor, 2024.

<sup>1</sup>Ana Júlia de Araújo Nascimento – e-mail: [ajaraujo08@icloud.com](mailto:ajaraujo08@icloud.com)

<sup>2</sup>Felipe de Sousa Silva – e-mail: [sousafelipe12f@gmail.com](mailto:sousafelipe12f@gmail.com)

<sup>3</sup>Giovanna Vitoriano Lopes – e-mail: [giovannavitoriano065@gmail.com](mailto:giovannavitoriano065@gmail.com)

<sup>4</sup>Leiene Xavier dos Santos – e-mail: [leienesantos5@gmail.com](mailto:leienesantos5@gmail.com)

<sup>5</sup>Maria Eduarda Gomes de Oliveira – e-mail: [dudamaria150206@gmail.com](mailto:dudamaria150206@gmail.com)

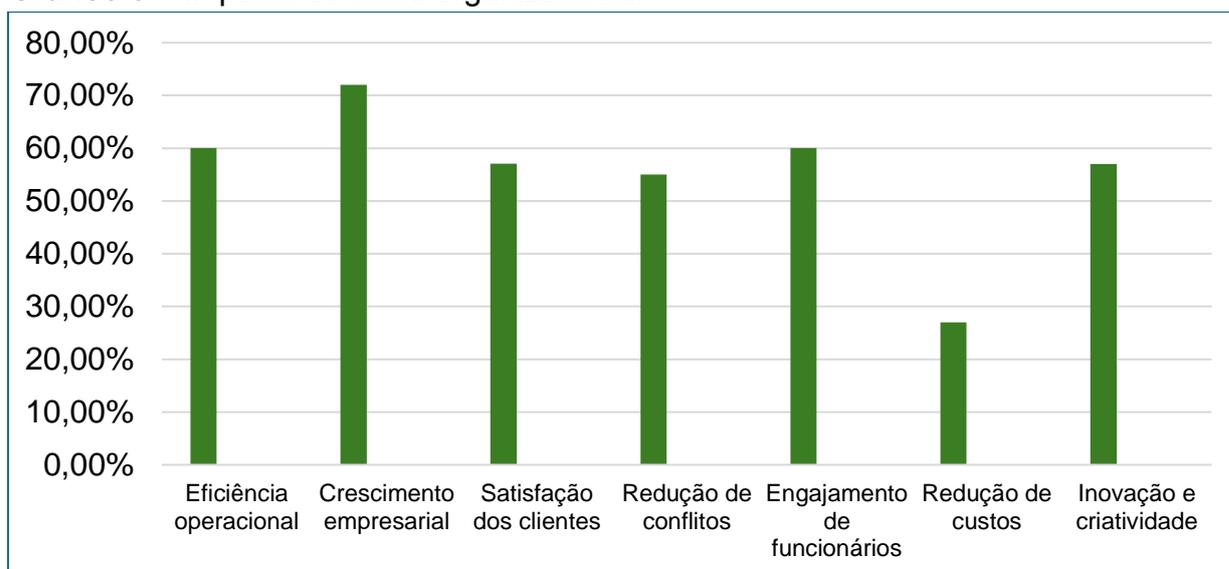
<sup>6</sup>Maria Heloisa Silva Brito – e-mail: [mariaheloisae@gmail.com](mailto:mariaheloisae@gmail.com)

Nesta questão foram abordados os respectivos fatores que desmotivam um funcionário dentro de uma instituição.

As alternativas colocadas foram retiradas dos estudos feitos ao longo da pesquisa e com a análise dos gráficos obtidos, dentre todas as opções que estavam presentes no questionário, a má gestão dentro do âmbito profissional, falta de reconhecimento e ambiente desagradável está entre os maiores motivos para a desmotivação do cliente interno dentro da empresa.

Maciel & Sá (2007) ressaltam que os efeitos da desmotivação no trabalho podem gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas. Com isso, a análise comprova a tese defendida nas hipóteses, vendo que uma má relação com os gestores afeta diretamente a produtividade e satisfação do funcionário, sendo insuficiente sua dedicação a empresa.

**Gráfico 3** – Impacto do clima organizacional



Fonte: Do próprio autor, 2024.

Nessa questão foi abordado quais as vantagens que o clima organizacional traz as empresas.

Com a análise, pode-se observar que o crescimento empresarial, eficiência operacional e engajamento de funcionários são as principais melhorias que o bom clima traz para dentro de uma corporação.

Tal explicativa comprova a primeira hipótese do trabalho, mostrando que o clima organizacional reduz a desmotivação do funcionário e melhora a sua produtividade e como ressalva Ferreira (2013, p. 47) é a qualidade do ambiente

<sup>1</sup>Ana Júlia de Araújo Nascimento – e-mail: ajaraujo08@icloud.com

<sup>2</sup>Felipe de Sousa Silva – e-mail: sousafelipe12f@gmail.com

<sup>3</sup>Giovanna Vitoriano Lopes – e-mail: giovannavitoriano065@gmail.com

<sup>4</sup>Leiene Xavier dos Santos – e-mail: leienesantos5@gmail.com

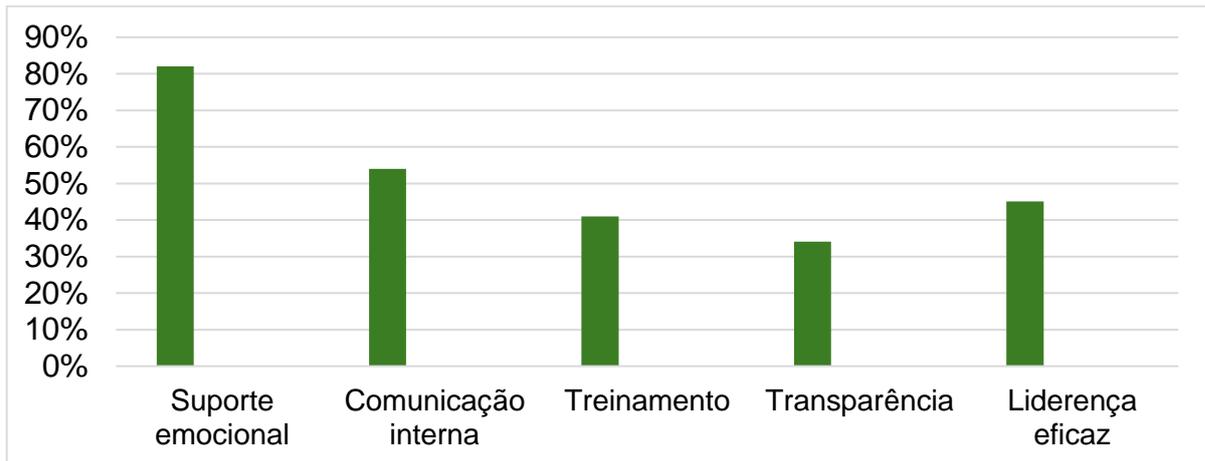
<sup>5</sup>Maria Eduarda Gomes de Oliveira – e-mail: dudamaria150206@gmail.com

<sup>6</sup>Maria Heloisa Silva Brito – e-mail: mariaheloisae@gmail.com

organizacional que é percebida ou experimentada por seus integrantes que influencia o seu comportamento.

Dessa forma, com um bom clima organizacional a equipe se torna mais unida e eficiente e o funcionário se sente mais motivado ao ter uma boa relação dentro da empresa.

**Gráfico 4** – Fatores que foram insuficientes dentro das empresas na pandemia



Fonte: Do próprio autor, 2024.

A penúltima questão escolhida é referente as empresas de pequeno porte no momento da pandemia do Covid-19.

Ao analisar os resultados, as maiores respostas ficaram em suporte emocional, comunicação interna e liderança eficaz. Observa-se então, que na época da pandemia, as empresas de pequeno porte não deram a devida atenção a uma comunicação eficiente em um momento tão difícil.

Além disso, não se atentou as diversas situações emocionais que seus colaboradores sofreram, como o sentimento de luto, questionamentos sobre a vida e carreira e incertezas financeiras, o que conseqüentemente implicou em uma baixa produção e satisfação de seus funcionários.

Um bom clima organizacional interfere em uma melhor comunicação interna, além disso quando um líder valoriza seu funcionário e oferece um suporte emocional adequado resulta em uma boa liderança. Chiavenato (2005, p. 185) entende que uma boa liderança pode ser definida como a arte de induzir as pessoas a cumprirem suas obrigações com zelo e correção, ou seja, a liderança é importante, mas uma que zele pelo seus funcionários é o ponto chave de qualquer organização.

<sup>1</sup>Ana Júlia de Araújo Nascimento – e-mail: ajaraujo08@icloud.com

<sup>2</sup>Felipe de Sousa Silva – e-mail: sousafelipe12f@gmail.com

<sup>3</sup>Giovanna Vitoriano Lopes – e-mail: giovannavitoriano065@gmail.com

<sup>4</sup>Leiene Xavier dos Santos – e-mail: leienesantos5@gmail.com

<sup>5</sup>Maria Eduarda Gomes de Oliveira – e-mail: dudamaria150206@gmail.com

<sup>6</sup>Maria Heloisa Silva Brito – e-mail: mariaheloisae@gmail.com

**Gráfico 5** – O clima organizacional como um meio de reconstrução

Fonte: Do próprio autor, 2024.

Por fim, buscou-se analisar a importância do clima organizacional dentro das empresas de pequeno porte, com foco no período pós pandemia, onde muitas fecharam suas portas ou necessitaram fazer um corte no quadro de funcionários e que hoje tentam se reerguer.

A questão analisada enfatiza que o clima organizacional dentro de uma empresa é um fator crucial nessa reestruturação, já que é a partir dele que as relações de trabalho entre os colaboradores e gestores se torna mais alinhada.

Dessa forma, isso evidencia que um bom ambiente de trabalho desempenha um grande papel na recuperação e sucesso dessas empresas.

Com base nas análises, ficou claro a importância do clima organizacional dentro das organizações, sendo um elemento primordial para um bom ambiente de trabalho. Nas empresas de pequeno porte, em que a interação entre o gestor e o colaboradores é ainda mais próxima, um clima positivo fomenta aos funcionários maior engajamento durante a realização de suas tarefas e resultando em melhores resultados na produção.

Para finalizar o entendimento desse trabalho, é crucial ressaltar que o colaborador é o termômetro de qualquer empresa. Quando o funcionário está alinhado e engajado com os objetivos empresariais, a entidade atinge sua produtividade máxima. Além disso, a percepção do clima organizacional é inteiramente compreendida pelo funcionário, pois, o mesmo vivencia e interpreta as políticas de

<sup>1</sup>Ana Júlia de Araújo Nascimento – e-mail: ajaraujo08@icloud.com

<sup>2</sup>Felipe de Sousa Silva – e-mail: sousafelipe12f@gmail.com

<sup>3</sup>Giovanna Vitoriano Lopes – e-mail: giovannavitoriano065@gmail.com

<sup>4</sup>Leiene Xavier dos Santos – e-mail: leienesantos5@gmail.com

<sup>5</sup>Maria Eduarda Gomes de Oliveira – e-mail: dudamaria150206@gmail.com

<sup>6</sup>Maria Heloisa Silva Brito – e-mail: mariaheloisae@gmail.com

uma organização. Dessa maneira, a visão dos colaboradores sobre o clima organizacional é um indicativo poderoso da saúde organizacional, e seu papel é indispensável para a construção de uma empresa resiliente e adaptada às novas realidades pós-pandemia.

Buscou-se então, com esse trabalho, que futuros líderes desenvolvam a percepção das dificuldades enfrentadas pelos colaboradores, permitindo uma gestão mais empática e eficaz, capaz de implementar mudanças positivas, criar um ambiente de trabalho mais harmonioso e motivador, sendo uma habilidade essencial para a construção de equipes fortes, engajadas e capazes de alcançar resultados melhores.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Consideramos então, que este estudo proporcionou uma visão abrangente da relevância do clima organizacional nas empresas de pequeno porte no período pós pandemia. Ficou evidente que, mesmo em organizações com estruturas mais simplificadas, o clima organizacional desempenha um papel fundamental no bem-estar dos funcionários e no sucesso de uma empresa.

A pandemia destacou a necessidade das empresas de pequeno porte cultivarem ambientes de trabalho que promovam a confiança, o engajamento e a colaboração entre os membros da equipe. Líderes que demonstraram empatia e uma comunicação transparente foram capazes de fortalecer o moral da equipe e manter o equilíbrio empresarial em tempos de incerteza, já os que não deram ênfase a esses fatores não obtiveram o mesmo sucesso.

Este estudo reforça a ideia de que o clima organizacional não é apenas um aspecto a se pensar na gestão empresarial, mas sim um componente fundamental que influencia diretamente a capacidade de uma empresa de obter um futuro próspero. Ao reconhecer e priorizar a importância do clima organizacional, as empresas de pequeno porte podem posicionar-se de forma mais adaptável em um mundo cada vez mais inconstante e imprevisível.

<sup>1</sup>Ana Júlia de Araújo Nascimento – e-mail: ajaraujo08@icloud.com

<sup>2</sup>Felipe de Sousa Silva – e-mail: sousafelipe12f@gmail.com

<sup>3</sup>Giovanna Vitoriano Lopes – e-mail: giovannavitoriano065@gmail.com

<sup>4</sup>Leiene Xavier dos Santos – e-mail: leienesantos5@gmail.com

<sup>5</sup>Maria Eduarda Gomes de Oliveira – e-mail: dudamaria150206@gmail.com

<sup>6</sup>Maria Heloisa Silva Brito – e-mail: mariaheloisae@gmail.com

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CANDELORO, Raul. Feedback. **Revista gestão & negócios**, n. 69, jul./2014. Disponível em: <https://www.escala.com.br/revistas/gestao-e-negocios>. Acesso em: 07 de abril 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: Como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2003. Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>. Acesso em: 25 de março 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos**. 4ª edição. São Paulo: Manole, 2014. Universidade Aberta Disponível em: [https://www.google.com/url?q=https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwimka\\_csbOGAxXipJUChRXDDBgQFnoECB0QAQ&usg=AOvVaw2wXOJcEKm\\_SdPbb\\_kTTQYj](https://www.google.com/url?q=https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwimka_csbOGAxXipJUChRXDDBgQFnoECB0QAQ&usg=AOvVaw2wXOJcEKm_SdPbb_kTTQYj). Acesso em: 8 de abril 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000. Disponível em: [https://www.academia.edu/9591999/CHIAVENATTO\\_Idalberto\\_Introdu%C3%A7%C3%A3o\\_%C3%A0\\_teor%C3%A0\\_geral\\_da\\_administra%C3%A7%C3%A3o\\_3a\\_ed](https://www.academia.edu/9591999/CHIAVENATTO_Idalberto_Introdu%C3%A7%C3%A3o_%C3%A0_teor%C3%A0_geral_da_administra%C3%A7%C3%A3o_3a_ed). Acesso em: 04 de abril 2024.

CODA, R. **Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH**. In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da Revista de Administração, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001032811>. Acesso em: 06 de abril 2024.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (organizadores). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas, 1997. Disponível em: <https://nc400.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/yukl-19971989.pdf>. Acesso em: 03 de abril 2024.

CORADINI, J. R.; MURINI, L.T. **Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. *Disciplinarum Scientia*, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/1494>. Acesso em: 4 de abril 2024.

COSTA, Paula Cristina. **Motivação no Trabalho**. 2010. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/motivao-no-trabalho-2/>. Acesso em: 1 maio 2024.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. João José Azevedo Curvello, 2002. Disponível em:

<sup>1</sup>Ana Júlia de Araújo Nascimento – e-mail: [ajaraujo08@icloud.com](mailto:ajaraujo08@icloud.com)

<sup>2</sup>Felipe de Sousa Silva – e-mail: [sousafelipe12f@gmail.com](mailto:sousafelipe12f@gmail.com)

<sup>3</sup>Giovanna Vitoriano Lopes – e-mail: [giovannavitoriano065@gmail.com](mailto:giovannavitoriano065@gmail.com)

<sup>4</sup>Leiene Xavier dos Santos – e-mail: [leienesantos5@gmail.com](mailto:leienesantos5@gmail.com)

<sup>5</sup>Maria Eduarda Gomes de Oliveira – e-mail: [dudamaria150206@gmail.com](mailto:dudamaria150206@gmail.com)

<sup>6</sup>Maria Heloisa Silva Brito – e-mail: [mariaheloisae@gmail.com](mailto:mariaheloisae@gmail.com)

<http://www.acaocomunicativa.pro.br/Livro/LivroComIntCultOrg2012-EBook.pdf>. Acesso em: 31 de março 2024.

FERREIRA, Patrícia I. MBA Gestão de Pessoas: **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013. Acesso em: 9 de maio 2024.

FONSECA, C. A. M., & Bastos, A. V. B. (2003). **Criatividade e comprometimento organizacional: Suas relações com a percepção de desempenho no trabalho**. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 3(1),61-88. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572003000100004](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572003000100004) Acesso em: 31 de março 2024.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. Disponível em: <https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=25935>. Acesso em: 01 de abril 2024.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. Disponível em: <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdfv>. Acesso em 05 de abril 2024.

GONÇALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Editora Alínea, 2001. Disponível em: <https://bds.unb.br/handle/123456789/373>. Acesso em: 14 de maio 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Impacto da pandemia em empresas e consumidores – Parte 2**. Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/impacto-da-pandemia-em-empresas-e-consumidores-parte-2>. Acesso em: 04 de abril 2024.

KOLASA, B. J. **Ciência do Comportamento na Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnico e Científicos, 1978. Disponível em: <https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=491>. Acesso em: 31 de março 2024.

KOLB, David A; RUBIN, Irwin M. & MCINTYRE, James M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. Tradução de Edi Gonçalves de Oliveira. São Paulo: Atlas, 1990. Disponível em: <https://pergamum-biblioteca.pucpr.br/acervo/44925>. Acesso em: 07 de abril 2024.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985. Disponível em: [https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy\\_of\\_historia-i/historia-ii/china-e-india/view](https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view). Acesso em: 14 de maio 2023.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivação e clima organizacional Cambridge**: Harvard University Press, 1968. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/#:~:text=O%20modelo%20de%20Litwin%20e%20Stringer%20foi%20o%20primeiro%20a,pol%C3%ADticas%20para%20seus%20Recursos%20Humanos>. Acesso em: 7 de abril de 2024.

<sup>1</sup>Ana Júlia de Araújo Nascimento – e-mail: [ajaraujo08@icloud.com](mailto:ajaraujo08@icloud.com)

<sup>2</sup>Felipe de Sousa Silva – e-mail: [sousafelipe12f@gmail.com](mailto:sousafelipe12f@gmail.com)

<sup>3</sup>Giovanna Vitoriano Lopes – e-mail: [giovannavitoriano065@gmail.com](mailto:giovannavitoriano065@gmail.com)

<sup>4</sup>Leiene Xavier dos Santos – e-mail: [leienesantos5@gmail.com](mailto:leienesantos5@gmail.com)

<sup>5</sup>Maria Eduarda Gomes de Oliveira – e-mail: [dudamaria150206@gmail.com](mailto:dudamaria150206@gmail.com)

<sup>6</sup>Maria Heloisa Silva Brito – e-mail: [mariaheloisae@gmail.com](mailto:mariaheloisae@gmail.com)

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do Clima Organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. Estudo de Caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio De Janeiro. Disponível em: [http://www.bdt.d.ndc.uff.br/tde\\_arquivos/14/TDE-2007-06-01T102808Z-822/Publico/Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf](http://www.bdt.d.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2007-06-01T102808Z-822/Publico/Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf). Acesso em 7 abril de 2024.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. Disponível em: <https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=12401>. Acesso em: 31 de março 2024.

MACEDO, Neusa Dias de. **Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1994. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/000888014>. Acesso em: 20 de maio 2024.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4069118/mod\\_resource/content/1/Malhotra\\_20\\_AnaliseDeAgrupamentos.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4069118/mod_resource/content/1/Malhotra_20_AnaliseDeAgrupamentos.pdf). Acesso em: 14 de maio 2024.

MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. Disponível em: <https://www.bvirtual.com.br/NossoAcervo/Publicacao/167981>. Acesso em: 02 de abril 2024.

MACIEL, S. E. V., Sá, M. A. D. (2007). **Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois Fatores de Herzberg**. Studia Diversa, CCAE-UFPB, 1(1). 1 - outubro 2007, p. 62-86. Acesso em: 13 de maio 2024.

MASLOW, Abraham H. **Motivação e personalidade**. EUA: Harper Brothers, 1954. Disponível em: <https://admlivros.adm.br/produto/motivacao-e-personalidade/>. Acesso em: 06 de abril 2024.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: [http://ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec\\_NOTURNO/TM038/2013-1/Livro\\_-\\_Introdu%27%E3o%20%20Administra%27%E3o\\_-\\_Antonio\\_Cesar\\_Amaru\\_Maximiano\\_-\\_5%20Ed.pdf](http://ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec_NOTURNO/TM038/2013-1/Livro_-_Introdu%27%E3o%20%20Administra%27%E3o_-_Antonio_Cesar_Amaru_Maximiano_-_5%20Ed.pdf). Acesso em: 01 de abril 2024.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009; Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=2809772&forceview=1>. Acesso em: 25 de março 2024.

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

<sup>1</sup>Ana Júlia de Araújo Nascimento – e-mail: [ajaraujo08@icloud.com](mailto:ajaraujo08@icloud.com)

<sup>2</sup>Felipe de Sousa Silva – e-mail: [sousafelipe12f@gmail.com](mailto:sousafelipe12f@gmail.com)

<sup>3</sup>Giovanna Vitoriano Lopes – e-mail: [giovannavitoriano065@gmail.com](mailto:giovannavitoriano065@gmail.com)

<sup>4</sup>Leiene Xavier dos Santos – e-mail: [leienesantos5@gmail.com](mailto:leienesantos5@gmail.com)

<sup>5</sup>Maria Eduarda Gomes de Oliveira – e-mail: [dudamaria150206@gmail.com](mailto:dudamaria150206@gmail.com)

<sup>6</sup>Maria Heloisa Silva Brito – e-mail: [mariaheloisae@gmail.com](mailto:mariaheloisae@gmail.com)

[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-11682010000100011](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682010000100011). Acesso em: 03 de maio 2024.

OLIVEIRA, Daniele de; CARVALHO, Roberto José; ROSA, Adriano Carlos Moraes. **Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização**. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012. Disponível em: <https://seer.catolicaorione.edu.br/index.php/revistaorione/article/view/22>. Acesso em: 21 de março 2024.

PUENTE-PALACIOS, Kátia; FREITAS, Isa Aparecida de. **Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes**. Organizações & Sociedade, v. 13, p. 45-57, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/v3FpHCRCXkqF9KWBzyCWktN/>. Acesso em: 15 de março 2024.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC -, Florianópolis, 2002. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/30365282.pdf>. Acesso em: 31 de março 2024.

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010; Disponível em: [https://admdotunisa.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/03/robbins\\_2009\\_livro\\_comportamento\\_organiz.pdf](https://admdotunisa.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf). Acesso em: 02 de abril 2024.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Saint Paul Editora, 2021. Disponível: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang\\_pt&id=ZnBKEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=clima+organizacional&ots=PoargOqMDp&sig=04Kizj1r1qTWPW-tVVVAmZvjFJl#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=ZnBKEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=clima+organizacional&ots=PoargOqMDp&sig=04Kizj1r1qTWPW-tVVVAmZvjFJl#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 04 de abril 2024.

SCHEIN, E. (1993). **Administração de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro, Quality Mark Editora, 3<sup>a</sup> ed. Disponível em: [https://ead2.moodle.ufsc.br/pluginfile.php/187635/mod\\_resource/content/5/Administracao\\_de\\_recursos\\_humanosUAB-3ed-alterado.pdf](https://ead2.moodle.ufsc.br/pluginfile.php/187635/mod_resource/content/5/Administracao_de_recursos_humanosUAB-3ed-alterado.pdf). Acessado em: 02 de abril 2024.

SILVA, Carlos Rafael; TAVARES, Gleicy Kelly Barbosa; FRANÇA, Luciana Sessa Generoso de. **Clima organizacional**. Episteme Transversalis, [S.l.], v. 11, n. 1, maio 2020. ISSN 2236-2649. Disponível em: <http://revista.ugb.edu.br/ojs302/index.php/episteme/article/view/2121>>. Acesso em: 15 de março 2024.

SILVA, Debora de Almeida da. **Integração de funcionários às empresas**. Fatec de Curitiba, Paraná;2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/integracao-nas-empresas/>. Acesso em: 31 de março 2024.

<sup>1</sup>Ana Júlia de Araújo Nascimento – e-mail: [ajaraujo08@icloud.com](mailto:ajaraujo08@icloud.com)

<sup>2</sup>Felipe de Sousa Silva – e-mail: [sousafelipe12f@gmail.com](mailto:sousafelipe12f@gmail.com)

<sup>3</sup>Giovanna Vitoriano Lopes – e-mail: [giovannavitoriano065@gmail.com](mailto:giovannavitoriano065@gmail.com)

<sup>4</sup>Leiene Xavier dos Santos – e-mail: [leienesantos5@gmail.com](mailto:leienesantos5@gmail.com)

<sup>5</sup>Maria Eduarda Gomes de Oliveira – e-mail: [dudamaria150206@gmail.com](mailto:dudamaria150206@gmail.com)

<sup>6</sup>Maria Heloisa Silva Brito – e-mail: [mariaheloisae@gmail.com](mailto:mariaheloisae@gmail.com)

SIQUEIRA, Mirlena Maria Matias. **Medidas no comportamento organizacional**

S.P: artemeo, 2008. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/epsic/a/MmZMYgkntBK7dDxyxmwyWv/?format=pdf>. Acesso em: 31 de março 2024.

SORIO, Washington. **Pesquisa de Clima Organizacional**. 2011. Disponível em:

<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/7070/pesquisa-de-clima-organizacional.html>. Acesso em: 05 de maio 2024.

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5a ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1982. Disponível em:

<https://www.estantevirtual.com.br/livros/james-a-f-stoner/administracao/2376418323>. Acesso em: 07 de abril 2024.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Melo. **Gestão de Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**, 4 ed. Ver, e atual – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. Disponível em:

<http://biblioteca.pm.ba.gov.br/index.php/categorias-do-acervo/2-livros/170-gestao-com-pessoas>. Acesso em: 23 de março 2024.

TEIXEIRA, G., & CANGIOLIERI, O Jr. (2019, setembro). **Como fazer um planejamento estratégico para a sustentabilidade corporativa?** Revista de Produção Mais Limpa, 230(1), 1421-1431. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.063>

» <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.063>. Acesso em: 05 de abril 2024.

YODER, Dale. **Administração de pessoas e relações industriais**. Mestre Jou, 1969. Disponível em: <https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=2508>. Acesso em: 31 de março 2024.

<sup>1</sup>Ana Júlia de Araújo Nascimento – e-mail: [ajaraujo08@icloud.com](mailto:ajaraujo08@icloud.com)

<sup>2</sup>Felipe de Sousa Silva – e-mail: [sousafelipe12f@gmail.com](mailto:sousafelipe12f@gmail.com)

<sup>3</sup>Giovanna Vitoriano Lopes – e-mail: [giovannavitoriano065@gmail.com](mailto:giovannavitoriano065@gmail.com)

<sup>4</sup>Leiene Xavier dos Santos – e-mail: [leienesantos5@gmail.com](mailto:leienesantos5@gmail.com)

<sup>5</sup>Maria Eduarda Gomes de Oliveira – e-mail: [dudamaria150206@gmail.com](mailto:dudamaria150206@gmail.com)

<sup>6</sup>Maria Heloisa Silva Brito – e-mail: [mariaheloisae@gmail.com](mailto:mariaheloisae@gmail.com)