

**FACULDADE DE TECNOLOGIA ESTUDANTE RAFAEL ALMEIDA
CAMARINHA
FATEC MARÍLIA**

**CURSO SUPERIOR DE
TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL**

A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESA

CARLA VIEIRA ALVES

**Marília – SP
2024**

**FACULDADE DE TECNOLOGIA ESTUDANTE RAFAEL ALMEIDA
CAMARINHA
FATEC MARÍLIA**

**CURSO SUPERIOR DE
TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL**

A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS

CARLA VIEIRA ALVES

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia Estudante Rafael Almeida Camarinha – Fatec Marília, como requisito parcial e obrigatório para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Comercial.

Orientador(a): Prof. Me. Gilmar Milewski Lucena

Marília – SP

2024

CARLA VIEIRA ALVES

A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia Estudante Rafael Almeida Camarinha – Fatec Marília, como requisito parcial e obrigatório para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Comercial.

Marília, 17 de junho de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Me. Gilmar Milewski Lucena
Faculdade de Tecnologia de Marília – FATEC
Marília - SP

Profa. Dra. Cláudia Cristina Teixeira Nicolau
Faculdade de Tecnologia de Marília – FATEC
Marília – SP

Profa. Ma. Adriana Maria Ragassi Fiorini
Faculdade de Tecnologia de Marília – FATEC
Marília - SP

A cultura come a estratégia no café da manhã.

Peter Drucker

ALVES, Carla Vieira. **A importância do clima organizacional nas empresas**. 32 folhas. Trabalho de Graduação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial – Faculdade de Tecnologia Estudante Rafael Almeida Camarinha. 2024

RESUMO

A importância do clima organizacional nas empresas

Esse artigo científico tem por objetivo a abordagem dos temas clima e cultura organizacional nas empresas dentre eles temos os conceitos, importância, o que pode ocorrer caso uma empresa esteja com um seu clima organizacional adequado para sua organização ou um clima que não está alinhado para como os seus objetivos de curto, médio e longo prazo, explicando os conceitos de clima organizacional, além de explicar a importância sobre a cultura organizacional que é a história desde seu fundamento, que com ela vem suas origens e valores do seu fundador, que nele vem agregado não só os valores morais, mas também os éticos e com isso as explicações do porquê a cultura e o clima organizacional devem andar sempre juntas para o melhor desenvolvimento da organização, acontecendo isso a empresa irá poder ser vista da melhor forma tanto dentro como fora, ter lucros ainda maiores e ter um crescimento contínuo e os seus colaboradores irão ter estímulos suficientes para não perder o foco e sempre estarem empenhados para o trabalho que exercem, tudo isso através dos benefícios oferecidos pela empresa aos seus colaboradores como: planos de saúde, transporte, salários adequados a sua função, qualidade de vida dentro do ambiente de trabalho, cursos profissionalizantes, feedback de seus supervisores. O método utilizado foi pesquisa bibliográfica, através de livros, artigos e textos disponibilizados no google acadêmico, utilizando palavras chaves tais como: clima organizacional, motivação no ambiente de trabalho, produtividade no trabalho, bem-estar no ambiente organizacional, sendo assim um artigo de revisão de literatura.

Palavras-chave: Clima organizacional. Ambiente organizacional. Cultura organizacional

ALVES, Carla Vieira. **The importance of organizational climate in companies.** 32 sheets. Graduation Work of the Superior Course of Technology in Commercial Management - Faculty of Technology "Student Rafael Almeida Camarinha. 2024"

ABSTRACT

The importance of organizational climate in companies.

This scientific article aims to approach the themes climate and organizational culture in companies among them we have the concepts, importance, which can occur if a company has a suitable organizational climate for its organization or a climate that is not aligned to how its short, medium and long term objectives, explaining the concepts of organizational climate, Besides explaining the importance of the organizational culture that is history since its foundation, that with it comes its origins and values of its founder, that in it comes added not only moral values, but also the ethical and with that the explanations of why the culture and the organizational climate must always walk together for the best development of the organization, this happening the company will be able to be seen in the best way both inside and outside, have even greater profits and continuous growth and your employees will have enough incentives not to lose focus and always be committed to the work they perform, all through the benefits offered by the company to its employees as: health plans, transportation, salaries suited to their function, quality of life within the work environment, vocational courses, feedback from their supervisors. The method used was bibliographical research, through books, articles and texts available in academic google, using key words such as: organizational climate, motivation in the work environment, productivity at work, well-being in the organizational environment, thus a literature review article.

Keywords: Organizational climate. Organizational environment. Organizational culture.

RESUMEN

La importancia del clima organizativo en las empresas.

Ese artículo científico tiene por objetivo el abordaje de los temas clima y cultura organizacional en las empresas entre ellos tenemos los conceptos, importancia, lo que puede ocurrir si una empresa tiene un clima organizacional adecuado para su organización o un clima que no está alineado con sus objetivos a corto, medio y largo plazo, explicando los conceptos de clima organizacional, además de explicar la importancia sobre la cultura organizacional que es la historia desde su fundamento, que con ella viene sus orígenes y valores de su fundador, que en él viene agregado no solo los valores morales, pero también los éticos y con eso las explicaciones del por qué la cultura y el clima organizacional deben andar siempre juntas para el mejor desarrollo de la organización, aconteciendo eso la empresa podrá ser vista de la mejor manera tanto dentro como fuera, tener ganancias aún mayores y tener un crecimiento continuo y sus colaboradores tendrán estímulos suficientes para no perder el foco y siempre estar empeñados para el trabajo que ejercen, todo ello a través de los beneficios ofrecidos por la empresa a sus colaboradores como: planes de salud, transporte, salarios adecuados a su función, calidad de vida dentro del ambiente de trabajo, cursos profesionalizantes, feedback de sus supervisores. El método utilizado fue investigación bibliográfica, a través de libros, artículos y textos disponibles en el google académico, utilizando palabras claves tales como: clima organizacional, motivación en el ambiente de trabajo, productividad en el trabajo, bienestar en el ambiente organizacional, siendo así un artículo de revisión de literatura.

Keywords: Clima organizacional. Entorno organizativo. Cultura organizativa.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	CLIMA ORGANIZACIONAL	12
2.1.	CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	15
3	CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	19
4	METODOLOGIA	24
5	CONCLUSÃO	29
	REFERÊNCIAS	31

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Benefícios do Clima Organizacional	13
Figura 2 - Melhoria do Clima Organizacional	18
Figura 3 - Elementos da Cultura Organizacional	22
Figura 4 - Metodologia para a realização de Pesquisa de Cultura e Clima Organizacional	24
Figura 5 - Modelo de Formulário de Pesquisa de Clima e Cultura (online)	25
Figura 6 - Modelo de Relatório Gerencial sobre Clima e Cultura Organizacional	26
Figura 7 - Pesquisa sobre a importância da Cultura e Clima.	30

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional aborda o ambiente interno de uma empresa seja ela MEI (Microempreendedor), EI (Empresário individual), SLU (Sociedade limitada unipessoal), LTDA (Sociedade Empresária Limitada), e envolve igualmente todos os funcionários independente de sua posição hierárquica. O ambiente organizacional deve ser saudável em todas as dimensões da vida pessoal e organizacional. Que ao ajudar seu colaborador e dar condições a ele, a empresa, terá melhoras nos índices de produtividade, os seus lucros aumentarão, diminuirá o absenteísmo e o lugar será de prosperidade para todos que ali estejam. Esse tema está diretamente ligado com a satisfação, bem-estar, motivação, produtividade e lucros para que os colaboradores e a organização andem lado a lado, em harmonia (OLIVEIRA, CARVALHO, ROSA, 2012).

Como sabemos o clima e a cultura dentro das organizações é fundamental para que os integrantes, se relacionem bem e para que todos tenham igualdade, é necessário regras de convivência sejam determinadas desde o início e, elas são criadas com base na Cultura Organizacional e a partir dela se formam os modelos de cultura, como, pilar às crenças, costumes e valores que os integrantes da empresa aprendam a se respeitar, exercer e ensinar ao novos que ali vão participar, dessa forma criando, assim, as regras para que o convívio dos seus integrantes seja mais leve (SANTOS, 2014).

Para Neponuceno (2023), o clima organizacional pode afetar a produtividade tanto no positivo quanto no modo negativo, se funcionários estiverem insatisfeitos com a organização, pode acontecer de o setor não fluir como deveria, sendo assim podendo dar prejuízo para a organização, porém se a organização estiver investindo no clima organizacional o ambiente de trabalho será um lugar, harmonioso, produtivos, propenso a se desenvolver cada vez mais e de forma claro os lucros. A maior parte de uma empresa é formada por pessoas, sendo assim não existe a organização sem seus colaboradores, portanto, é de grande importância que as organizações busquem o melhor desenvolvimento para cuidar dos seus colaboradores, auxiliar, ajudar e ser parceira com os seu, portanto trazer o melhor para a sua principal mão de obra, os trabalhadores, que se tem, para que possa se manter no mercado

competitivo atualmente, contudo sabemos que a evolução é constante no nosso dia a dia e isso deve ser o principal foco, melhorias todos os dias.

Segundo Silva e Andrade (2021), a melhoria de um ambiente organizacional está ligada com os benefícios que os empresários disponibilizam para seus colaboradores, os benefícios mais utilizados são os vales alimentação, auxílio refeição, que na maioria das vezes na empresa, convenio de assistência médica, demonstrando ao funcionário que a empresa se preocupa com integridade dele.

O clima organizacional e a cultura organizacional são um misto de sentimentos e opiniões que são expressas pelos seus colaboradores, referente ao seu ambiente de trabalho e ele forma-se por elementos perceptíveis que são visíveis ao que estão ao nosso redor e mensuráveis onde podemos fazer uma avaliação referente as formas de se colocar em prática ou até mesmo como podemos colocar em prática tal atividade no ambiente, dessa forma gera um indicador importante para a gestão de pessoas.

Esse trabalho busca trazer o conhecimento da importância do clima organizacional e a cultura organizacional para o ambiente empresarial, considerando o fator de satisfação no trabalho, resultados mais eficazes, bem-estar, socialização, desenvolvimento, valorização, motivação.

2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Meu objetivo é este: fazer as pessoas refletirem e com isso, plantar sementinhas boas que toquem a alma, pois a transformação verdadeira começa de dentro para fora.

Moacir Garcia

Clima organizacional é um parâmetro que funcionários tem sobre a empresa que ele vai trabalhar e com o dia a dia de trabalho ele consegue ter uma percepção melhor sobre a influência que ele pode ter, sendo a satisfação trabalhista, motivações para continuar no ambiente, seu desempenho diário no local, acolhimento emocional e profissional. Muitos comparam o clima organizacional com as cores: verde onde o trabalho está se desenvolvendo bem e todos estão evoluindo juntos e que alguma melhoria pode sim ser bem-vinda para a melhora constante no ambiente, a cor amarela significa, que os líderes devem ter atenção nas suas desenvolvimentos e observar mais as rotinas dos seus colaboradores para poder buscar novas formas de desenvolver sua equipe para que o progresso continue subindo e não decline, já a cor vermelha pede uma mudança imediata e eficaz para o ambiente melhorar e poder se desenvolver (SILVA, 2024).

Os dez principais fatores que devem ser avaliados durante o horário de trabalho para determinar se o ambiente positivo ou negativo são:

1. uma liderança que nos ajude a ser inspirados, motivados e justos,
2. uma cultura organizacional forte e consistente para o fortalecimento do clima,
3. ter relações interpessoais para se criar um ambiente de trabalho agradável e produtivo,
4. condições de trabalho com segurança, conforto, infraestrutura que contribuem para o bem estar mental e físico de seus colaboradores,
5. equilíbrio entre vida pessoal e profissional momentos de descanso que contribuem para controle de níveis de estresses,
6. diversidade e inclusão,

7. oportunidades de crescimento como treinamentos e desenvolvimentos tanto pessoal como profissional,
8. comunicação interna como transparência e honestidade ajudam os colaboradores a ter mais segurança e confiança nas rotinas exercidas,
9. políticas de Recursos Humanos
10. uma remuneração, benefícios, transparência, políticas e práticas justas são importantes dentro da empresa e alinhamento de valores fazer com que os colaboradores compartilhem da missão e dos valores da empresa para também proporcionar um melhor clima organizacional (SILVA, 2024).

As vantagens de ter um clima organizacional é que nos proporciona aumentos dos resultados, redução de turnover, melhores relações interpessoais e menos conflitos no trabalho, retenção de talentos, resiliência diante desafios e diminuição no estresse e na ansiedade e o aumento na produtividade.

Na figura abaixo, podemos ter uma visão lúdica de quais são os benefícios de um clima organizacional.

Figura 1 - Benefícios do Clima Organizacional



Fonte: <https://thinkworklab.com/guias/tudo-sobre-clima-organizacional/>, acessado em 04/06/2024.

Outras formas de identificar se um ambiente de trabalho bom são, locais com reuniões que tendem a ser produtivas e respeitando cada colaborador, ambiente onde é possível contar os desafios diários e receber apoio, setor que pensem em equipe não apenas em você, colaboradores que vestem a camisa e sentem orgulho de onde trabalham (SILVA, 2024).

Por outro lado, os fatores que podem acabar deixando um clima organizacional ruim são: falta de comunicação eficaz, clareza nas informações que são transmitidas, ausência dos feedbacks ou mesmo a dificuldade de diálogo entre os diferentes níveis hierárquicos que possuem uma empresa pode causar mal-entendidos e conflitos internos, resultando em um ambiente tenso e desmotivador, liderança despreparada a lideranças que não consegue inspiram seus subordinados, geram medo, não reconhece os esforços da sua equipe e conseqüentemente podem corroer a moral dos seus funcionários e acaba criando um ambiente de trabalho cansativo, desmotivador e entre outras coisas que não são vantajosa para a empresa, falta de reconhecimento e valorização os colaboradores precisam sentir que o trabalho que eles exercem é valorizado e que há um reconhecimento justo pelos esforços e que seu trabalho faz a diferença, condições de trabalhos inadequadas aquele que não oferecem condições adequadas, seja em termos de infraestrutura, treinamentos adequados, ferramentas ou recursos, podem causar frustrações aos seus colaboradores e afetar de forma negativa o clima organizacional, políticas e gestão inflexível a flexibilidade e a capacidade de ouvir a opinião dos seus colaboradores e trazer a implementação de mudanças são essenciais para se criar algo positiva e que seja inclusiva, falta de transparência são aquelas decisões que são tomadas as escondidas ou quando se tem a sensação de que estão mantendo segredos e as políticas são ocultas, os colaboradores podem se sentir inseguros e desconfiados (ANGELO, 2024).

Lugares com chefes autoritários e que não aceitam ser contrariados, um ambiente de trabalho inadequado, organizações que visam o desenvolvimento e crescimento, colaboradores que não entendem a importância do seu trabalho e não se sentem bem no seu ambiente de trabalho, isso mostra que o clima organizacional dessa empresa é despreparada e precisa urgentemente revisar seus conceitos e métodos (SILVA, 2024).

2.1. CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Oliveira (2019), o conceito do clima organizacional é fazer com que a missão, visão e valores da organização seja estruturado para conseguir desenhar a organização, de forma a se basear na história da qual a empresa surgiu e através disso as relações torna-se diretas para o funcionamento perfeito das equipes e proporciona maior produtividade em todos os setores das organizações.

Clima organizacional reflete um ambiente saudável, harmonioso onde todos os funcionários se sintam valorizados, com uma cultura motivacional, forma onde todos são acolhidos, dando qualidade ao clima organizacional (LUZ, 2003).

"O clima representa o ambiente psicológico e social que existe na organização e que condiciona o comportamento de seus membros" (CHIAVENATO, 2004, p.99).

Para que uma empresa possa ter sucesso de forma grandiosa ela precisa buscar as melhores vantagens aos seus colaboradores, pois para que tudo seja bem-feito e executado de melhor, é necessário um bom investimento em seus, dentre eles boa remuneração, benefícios, feedbacks aplicados de forma correta, reconhecimento pelo trabalho que é exercido, oportunidades de crescimento profissional e qualificações para que ele possa aplicar na empresa ou até mesmo em seu dia a dia. Com todos esses fatores juntos, todos conseguem ter ganhos financeiros e de crescimento profissional, pois esses investimentos nunca serão despesas e sim investimentos a longo prazo (OLIVEIRA; SOUSA, 2019).

A motivação pode ser entendida como um motivo que faz com que individuo realize a ação e com ela que conseguimos realizar desde as atividades mais básicas as mais difíceis e para colocar em ação a pessoas pessoa precisa da energia para conseguir acionar e direcionar o comportamento (OLIVEIRA, 2019).

As organizações precisam saber que sem a motivação aos seu colaboradores não conseguem colocar suas obrigações como a prioridade que precisa ser dada, dentro do seu ambiente de trabalho deve ter um bom lugar, equipe onde todos buscam se ajudar, motivação não apenas salarial e sim de incentivo ao se realizar as atividades, ao tentar dar uma opinião de melhoria, ser ouvido nos momentos necessários, elevar a autoestima dos seus colaboradores, dar cursos ou fornecer palestras para aumentar o conhecimento, auxilio com as doenças mentais e isso não apenas no momento de necessidade, pois o acompanhamento deve ser continuo a todos os seres humanos, condições de ter um plano de saúde, condições de se ter

um salário que possa suprir as necessidades básicas que as pessoas tem por direito de terem.

A motivação no trabalho é uma compreensão conectada ao conjunto de fatores e estruturas que fazem com que um colaborador tenha seus comportamentos moldados e aprimorados, direcionando o mesmo para um impulso de melhor produtividade, pontualidade, evolução constante, comprometimento com a empresa onde trabalha, ambiente de trabalho mais agradável e saudável, apoio emocional para que os problemas e dificuldades possam ser auxiliadas, baixa no absenteísmo, tudo vem para contribuir no ambiente do clima organizacional de instituição.

Incentivar os colaboradores a praticar os alongamentos para que o dia possa ser mais produtivo e o corpo esteja mais leve e com menos riscos de lesão, abrir rodas de bate-papo, ter profissionais da saúde em sua organização para que os seus colaboradores recebam apoio emocional e físico, proporcionar ambientes respeitosos que não tenham agressão verbal, física, psicológica, sexual ou até mesmo agressão online, supervisores e líderes que buscam ajudar aos seus no seu melhor desempenho, respeitoso, atencioso, acolhedor, amigo para algum momento, e que busque trazer todos para o mesmo patamar sem menos prezar as pequenas conquistas, pequenos detalhes que são grandioso para os dois lados, pois dessa forma todos conseguem se ajudar e ter uma organização que pode ser bem desenvolvida.

O clima organizacional e a produtividade fazem com que o ambiente de trabalho seja mais positivo e motivador levando um maior engajamento entre seus colaboradores, e conseqüentemente o resultado tem uma maior eficiência e melhor desempenho nas atividades dentro da organização.

Atração e retenção de talentos é algo fundamental para um bom clima organizacional é essencial para atrair seus futuros e os pertencentes e reter os talentos que já tem em sua empresa. Os profissionais que sabem da sua qualificação buscam empresas que ofereçam mais do que só um bom salário, eles procuram por locais de trabalho que tragam a promovam do bem-estar e o crescimento pessoal e profissional. Um clima organizacional saudável torna a empresa mais atrativa para as pessoas que veem como é seu funcionamento e ajudando não só a captar talentos, mas também mantê-los a longo prazo dentro da organização.

Saúde mental e física dos colaboradores é de extrema importância no clima organizacional e seu impacto na saúde mental e física dos colaboradores. Um

ambiente tóxico ou estressante leva seus colaboradores ao esgotamento profissional que é o burnout que é a doença do trabalho e que está tendo uns grandes crescimentos dentro das empresas, insatisfação. Por outro lado, um clima positivo contribui para a diminuição do estresse diário, melhora no bem-estar e diminuição das taxas de absenteísmo que são fatores prejudiciais a organização.

Cultura organizacional e identidade da empresa está ligado à cultura organizacional que a empresa tem. Ele reflete seus valores, crenças e quais as práticas do negócio, moldando assim a maneira como seus integrantes tenham uma boa interação entre si e com clientes, fornecedores. Uma cultura forte e positiva faz com que sua identidade corporativa seja sólida e é um diferencial competitivo no mercado atuais.

Os colaboradores que se sentem seguros e apoiados dentro da empresa tendem a compartilhar mais ideias, se arriscar mais a novos desafios e encontrar soluções inovadoras. Essa atmosfera de liberdade criativa é vital para que as organizações se mantenham atualizadas e competitivas.

Devemos enfatizar que, a promoção do bem-estar dentro das organizações consegue suprir muitas lacunas relacionadas as emoções e sentimentos dos colaboradores e que até pouco tempo era desconsiderada no meio empresarial, mas que agora é algo que faz sua organização ir além e trazer todos para o seu lado (MAIA; MAIA, 2019).

O bem-estar subjetivo é quando o colaborador tem uma sensação de afetos positivos, as emoções e ótimo humor, o bem-estar psicológico é onde enfatiza a autorrealização do colaborador. Além disso o bem-estar está relacionado com a qualidade de vida organizacional, que são o suporte de trabalho, relações interpessoais, respeito, incentivar o crescimento profissional e recompensa como promoção, reconhecimento, já a qualidade de vida do funcionário, refere-se as condições de trabalho e a realização profissional onde ele se sente valorizado, admirado sendo assim ajuda no desenvolvimento pessoal e profissional forma que nos posicionamos dentro da empresa e analisar quais são as pessoas queremos e iremos nos relacionar. E de que forma esperamos que as pessoas respondam ao seu negócio (PAZ et.al, 2020).

Encerramos esse capítulo, apresentando na figura abaixo, os aspectos necessários para e melhoria do clima organizacional.

Figura 2 - Melhoria do Clima Organizacional



Fonte: <https://blog.qualylife.com.br/como-melhorar-o-clima-organizacional-dicas-praticas/>.

Acessado em 06/06/2024.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura corporativa pode ser um pântano cafofa de linguagem vaga e diretrizes incompletas e ambíguas. O que é pior: os valores da empresa – como são articulados – quase nunca correspondem à maneira como as pessoas se comportam na realidade. Slogans descolados em cartazes ou em relatórios anuais muitas vezes acabam se revelando palavras vazias.

Erin Meyer

Entendem-se que toda empresa que trabalha com pessoas elas têm normas e regras a serem seguidas, implicando no comportamento e hábitos diários de seus colaboradores que estão dentro dessa empresa, isso é conhecido como a cultura organizacional da empresa. A maioria das empresas oferece treinamentos, antes do início do trabalho para melhor adaptação de seus novos colaboradores, busca informar em televisões, algumas vezes por ano busca reunir seus funcionários para orientar os seu, pois dessa forma a empresa consegue passa toda a sua cultura e seus meios de funcionamento sem que seja questionada em algum momento.

Ela é planejada desde a escolha do local físico que ela vai ser instalada, do mobiliário que era te auxiliar, da forma como o lugar estará dividido, o nome que vai dar ao seu negócio, da grafia que deseja utilizar para ser reconhecida, as cores que irão representar seu empreendimento, a forma que será pronunciada para as pessoas, o tom de voz que usamos em cada situação que estamos nos comunicando com alguém que esteja ao nosso redor, basicamente tudo o que fazemos, falamos e escolhemos e uma forma de nos comunica com o mundo.

A partir de umas algumas perguntas relevantes, o empresário é capaz de determinar a identidade da empresa e, ela é composta por oito elementos significativos e determinantes da identificação da Cultura Organizacional, são elas:

1. Nossa cultura é missionária ou mercenária?
2. Estamos aqui para ganhar dinheiro e ser eficientes ou por uma causa?
3. As coisas acontecem de um jeito estruturado ou flexível?
4. Tem processo para tudo ou cada um faz como quer?

5. Preferimos pensar sobre um problema ou sair executando e aprender no caminho?
6. Damos mais valor ao controle ou delegamos bem?
7. Temos cuidado na ação ou existe permissão ao risco?
8. Lidamos com as pessoas de um jeito diplomático ou direto?
9. As pessoas são individualistas ou trabalham mais em grupo?
10. Vale mais o que acontece dentro de casa ou fora de casa? (SEBRAE, 2023).

A cultura organizacional vem para dar suporte as organizações desde seu fundamento, que com ela vem suas origens e valores do seu fundador, que nele vem agregado não só os valores morais, mas também os éticos. A prática é indispensável, pois com a cultura organizacional é colocada para dar sentido aos seus colaboradores, para dar uma maior clareza em quais são suas regras, padrões e objetivos a serem alcançados em curto, médio e longo prazo e com isso criar uma base forte e duradora para sua empresa.

O nível de proximidade entre colegas trabalho, vários ou poucos processos implantados, formalidades ou informalidades, estilo de comunicação utilizadas, idade, formações que cada um tem e origem dos integrantes do time, esse e outros aspectos vão aos poucos se formando dinamicamente até se consolidar em uma cultura organizacional.

Com base nisso, podemos definir que a cultura organizacional, sendo a junção de valores, crenças, hábitos e regras que os membros e seus funcionários aprendem a respeitar e realizar esses métodos de forma correta, buscando cumprir as metas impostas e ensinamentos aos seus colaboradores, gerando através disso valores e condutas no ambiente que o seu novo colaborador será inserido.

A empresa tem duas preocupações relacionada a cultura organizacional, uma é quando a empresa é alavanca muito rápido, tendo um crescimento inesperado – sendo tem que correr contra o tempo para conseguir adequar as vendas, entregas e o controle financeiro, quando isso ocorre, a maioria das empresas acabam dando treinamentos rápidos e de pouca eficiência para o funcionário (SEBRAE, 2023). Já a outra preocupação é quando fica estagnada não conseguindo crescer, há um desinteresse pelo “espírito” do negócio, a força da organização acaba se dispersando e ao invés de procurar melhorias em grupo, acaba procurando que são os culpados para tentar tirar sua própria responsabilidade sobre seu negócio.

A importância da cultura organizacional se mostra pelo simples fato dela ser essencial para o sucesso, pois é por meio dela que é possível crescer no mercado que temos hoje, atrair talentos, ter o reconhecimento no ambiente empresarial e com ela bem colocada faz com que a empresa tenha um desempenho melhor de seus colaboradores, que ajudaram a contribuir para que as metas sejam alcançadas (CARCERES, 2024).

Os líderes são determinantes e têm grande influência sobre seus colaboradores por meio do convívio e interação com a cultura da organização. A cultura organizacional tem força a partir do momento que em entendem que os membros têm sobre as normas impostas pela empresa – prevalecendo as regras eleitas como as de maior importância. Em alguns momentos, quando os líderes são substituídos e tentam alterar os planos, procedimentos formais, algumas normas, podem se deparar com uma cultura organizacional “muito forte” e desta forma com seus membros comprometidos e que evitarão qualquer tipo de reações negativas, até mesmo as geradas pela gerência burocrática (PIZZIANATTO, 2005).

Os parâmetros que se leva em consideração nas análises culturais são: os objetivos¹, missão², visão³, e valores⁴, que analisa qual é o grau de conhecimento dos seus colaboradores, de como a organização realmente é, tanto nas atividades praticadas, posição na comunidade, planos de curto, médio e longo prazo que são suas metas. A autoavaliação, aponta para um dos indicadores de resistência a

¹ Os objetivos, ponto de chegada dos resultados planejados, ajudam na tomada de decisões assertivas para o desenvolvimento e crescimento das empresas, uma vez que estabelecem o alvo, ou seja, o que se pretende alcançar.

² Missão é como uma afirmação consistente do propósito, motivo da existência e finalidade da criação do negócio. Isso quer dizer que a missão é a identidade, a razão de ser da organização e a função que ela desempenha no mercado para se tornar útil, justificando, assim, seus lucros perante os acionistas e a sociedade em que atua. Por isso, a missão precisa ser clara para todas as pessoas que fazem parte da empresa, bem como para os clientes. Isso para que todos os atos e decisões estejam sempre de acordo com ela.

³ Visão nada mais é do que um cenário futuro, uma intuição, um sonho, uma evidência. É a representação de onde se quer chegar e o que se pretende alcançar.

A visão está acima de qualquer objetivo e é praticamente a imagem projetada para o futuro da organização. Logo, deve ser compartilhada e apoiada por todos os colaboradores que já trabalham ou que venham a trabalhar nela. Mas para que isso aconteça, é interessante que a visão seja construída em conjunto para expressar e refletir efetivamente o sonho das pessoas que fazem parte da empresa.

⁴ Valores são os princípios que regem as atitudes e decisões de um negócio. Nesse sentido, é importante esclarecer a diferença entre crença e valor para ter um melhor entendimento dos conceitos. Crença são convicções entendidas como verdadeiras e certas. Já o valor representa o a importância atribuída a essa crença, ou seja, o que ter uma determinada crença impacta no jeito de ser da empresa. Dito isso, os valores podem ser vistos como ideais a serem atingidos com base no que a empresa acredita. Assim como a missão, também são utilizados para garantir que a melhor decisão para o negócio seja tomada.

(disponível em <https://mereio.com/blog/missao-visao-e-valores/> no dia 10/05/2024)

mudança dando a si próprio motivação e propósito para sua carreira. O espaço criativo que instiga suas novas ideias. A comunicação, trabalha o como se comportar diante das comunicações interpessoais, linguagens verbais ou não verbais, conflitos, receptividade da gerência em relações as novas ideias, críticas, ou algo que deixa o empregado desconfortável no trabalho. Processos e Operações, indica para a necessidade de se atualizar sobre os que está produzindo, vendendo, na sua área de trabalho. Relações interpessoais, sem a visão de resolução de conflitos, a implementação de melhorias é mais difícil. Estresse, conseguir nivelar o estresse pessoal e profissional para lidar tanto com o seu e/ou do próximo. Prioridade, é saber até que ponto a evolução da empresa é também a sua prioridade, e não estar ali por estar por estar. Desejo de mudança, que é sobre os funcionários conseguir se adaptar em meios das mudanças que possam ocorrer na empresa (PIZZIANATTO, 2020).

Na figura abaixo, apresentamos como a Cultura Organizacional influencia na dinâmica da organização, interferindo nos principais processos gerenciais.

Figura 3 - Elementos da Cultura Organizacional



Fonte: <https://blog.solides.com.br/cultura-organizacional/>. Acessado em 04/06/2024.

Cultura tem papel de destaque no comportamento das empresas, e à medida que influi no modo de vida dentro dela, nos padrões e nos valores das pessoas que trabalham lá, durante a maior parte do tempo, se dedicam às organizações, para onde

transportam não apenas seus conhecimentos técnicos, como também todas suas personalidades (SARAIVA, 2002).

Ela pode ser encarada também como um universo cultural formado pela conjuntura, crenças e valores compartilhados pelos colaboradores de uma organização, sendo derivada de um ambiente social específico. A consolidação de uma cultura nunca é estática, ela não alcança um determinado patamar ou para de ser construída ao longo do tempo. Ela tem suas dinâmicas e se modifica com o tempo que empresa está no mercado, mas quando ela atinge certa maturidade⁵, acaba se consolidando e a partir desse ponto em diante qualquer alteração é bem mais complicada, pois a aceitação será mais complicada.

Desenvolver uma cultura não é uma tarefa fácil como muitos devem pensar, pois, nela vamos buscar qual vai ser a consistência de que geramos, se vamos atender às expectativas criadas pelo nosso público e até mesmo futuro colaboradores, com base nos exemplos que criamos dentro da organização, as decisões que tomamos para com ambiente de trabalho, forma como gerenciamos nossos colaboradores, mercado de atuação e muitas outras decisões, nossa histórias de criação e qual o legado vamos querer deixar para a marca e principalmente buscar as melhores estratégias com a equipe de RH ou DHO para que a seleção dos novos colaboradores venha pessoas que tenha ideias de melhoria e força de vontade para se desenvolver mais e mais sempre e não menos importante temos que pensar nas pessoas que serão desligadas da empresa, pois precisamos buscar as melhores opções de sempre buscar a evolução pessoal e profissional. Com isso a cultura organizacional e vista pelos consumidores, colaboradores, fornecedores, e cada um começa a se espelhar e multiplicar os valores da empresa, tornando algo mais claro da natureza da organização ser e fazer tudo que faz da forma que faz.

⁵ O nível de maturidade organizacional trata da eficiência com que os processos são conduzidos, de como o conhecimento é propagado entre os colaboradores, da maneira com que a empresa utiliza o seu capital humano e intelectual, da capacidade de manter resultados de alta performance. (disponível em <https://www.laboneconsultoria.com.br> no dia 10/05/2024)

4 METODOLOGIA

Para atingir nossos objetivos adotamos como fonte de informação a Pesquisa Bibliográfica, através de livros, artigos e textos disponibilizados no google acadêmico, utilizando palavras chaves tais como: clima organizacional, motivação no ambiente de trabalho, produtividade no trabalho, bem-estar no ambiente organizacional, sendo assim um artigo de revisão de literatura.

Entendemos que uma das vantagens desse método, consiste no fato de permitir a cobertura de uma quantidade maior de informações em comparação com uma pesquisa direta/campo.

Tomamos a liberdade de incluir nesse capítulo uma “dica” de como deve ser realizada uma pesquisa de Clima e Cultura Organizacional, visto que deve existir toda uma metodologia e cuidado para obter as informações que darão suporte a gestão.

Na figura abaixo, apresentamos, de forma visual, as etapas e cuidados necessários.

Figura 4 - Metodologia para a realização de Pesquisa de Cultura e Clima Organizacional



Hoje, com o auxílio da tecnologia podemos aplicar as pesquisas de forma eletrônica e online, sendo possível realizar uma coleta mais rápida e emitir os relatórios de forma eficaz e segura, abaixo apresentamos a tela de um modelo de pesquisa e de um relatório gerencial.


Figura 5 - Modelo de Formulário de Pesquisa de Clima e Cultura (online)

FORMULÁRIO DE APLICAÇÃO PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.									
TIPO: Dicotômica: Preencha com um "x" no Sim se concorda com a pergunta do item ou em Não se discorda da pergunta em questão. Escalonada: Preencha com um "x" como você se sente com a empresa em relação ao assunto mencionado em cada pergunta.									
AVALIADO:			Departamento:			Data:			
QUESTIONÁRIO:		TIPO	Sim	Não	Muito Satisfeito(a)	Satisfeito(a)	Indiferente	Insatisfeito(a)	Muito insatisfeito(a)
1	Qual o nível de satisfação que você possui com a imagem da empresa perante a sociedade?	Escalonada	---	---					
2	Você se sente orgulhoso por trabalhar aqui?	Dicotômica			---	---	---	---	---
3	Qual o seu nível de satisfação com a comunicação interna da empresa?	Escalonada	---	---					
4	Você é ouvido pelo seu supervisor e seus pares?	Dicotômica			---	---	---	---	---
5	Qual o seu nível de satisfação com os recursos materiais oferecidos para desempenhar um bom trabalho?	Escalonada	---	---					
6	Qual o seu nível de satisfação com o ambiente de trabalho da empresa?	Escalonada	---	---					
7	Como você se sente em relação ao seu relacionamento profissional com os seus colegas de trabalho?	Escalonada	---	---					
8	Como você se sente em relação aos investimentos realizados pela empresa nos funcionários?	Escalonada	---	---					
9	No último ano você teve alguma oportunidade dentro da empresa de aprendizado e crescimento?	Dicotômica			---	---	---	---	---
10	Como você se sente em relação ao reconhecimento de funcionários que apresentam um bom desempenho?	Escalonada	---	---					
11	A empresa faz você sentir importância no que faz?	Dicotômica			---	---	---	---	---
12	Como você se sente em relação à política de remuneração, benefícios e promoções da empresa?	Escalonada	---	---					
13	Como você se sente em relação à sua preparação para realização do seu trabalho diário?	Escalonada	---	---					
14	Você tem conhecimento das expectativas da empresa em relação ao seu trabalho?	Dicotômica			---	---	---	---	---
15	Como você se sente em relação ao seu relacionamento profissional com os seus superiores?	Escalonada	---	---					

<https://www.empreendedorcurioso.com/planilha-de-pesquisa-de-clima-organizacional-modelo/metodo-pergunta-questionario/>. Acessado em 04/06/2024.

Figura 6 - Modelo de Relatório Gerencial sobre Clima e Cultura Organizacional

Início	Cadastros	Formulários	Laçamentos	Resultados	Sobre
Geral	G Gráficos I	Colaboradores	Evolução	Departamento	



ID	QUESTIONÁRIO	TIPO	Sim	Não	Muito Satisfeito	Satisfeito(a)	Indiferente	Insatisfeito(a)	Muito Insatisfeito	Total de respostas	Satisfeitos(as)		Insatisfeitos(as)	
											Qtd.	%	Qtd.	%
1	Qual o nível de satisfação que você possui com a imagem da empresa perante a sociedade?	Escalonada			13	11	8	12	7	51	24	47,06%	19	37,25%
2	Você se sente orgulhoso por trabalhar aqui?	Dicotômica	43	8						51	43	84,31%	8	15,69%
3	Qual o seu nível de satisfação com a comunicação interna da empresa?	Escalonada			13	18	11	5	4	51	31	60,78%	9	17,65%
4	Você é ouvido pelo seu supervisor e seus pares?	Dicotômica	30	21						51	30	58,82%	21	41,18%
5	Qual o seu nível de satisfação com os recursos materiais oferecidos para desempenhar um bom trabalho?	Escalonada			10	8	25	7	1	51	18	35,29%	8	15,69%
6	Qual o seu nível de satisfação com o ambiente de trabalho da empresa?	Escalonada			14	10	13	8	6	51	24	47,06%	14	27,45%
7	Como você se sente em relação ao seu relacionamento profissional com os seus colegas de trabalho?	Escalonada			11	10	13	9	8	51	21	41,18%	17	33,33%
8	Como você se sente em relação aos investimentos realizados pela empresa nos funcionários?	Escalonada			14	12	11	9	5	51	26	50,98%	14	27,45%
9	No último ano você teve alguma oportunidade dentro da empresa de aprendizado e crescimento?	Dicotômica	35	16						51	35	68,63%	16	31,37%
10	Como você se sente em relação ao reconhecimento de funcionários que apresentam um bom desempenho?	Escalonada			20	14	8	5	4	51	34	66,67%	9	17,65%
11	A empresa faz você sentir importância no que faz?	Dicotômica	28	23						51	28	54,90%	23	45,10%
12	Como você se sente em relação à política de remuneração, benefícios e promoções da empresa?	Escalonada			8	11	11	11	10	51	19	37,25%	21	41,18%
13	Como você se sente em relação à sua preparação para realização do seu trabalho diário?	Escalonada			8	7	10	14	12	51	15	29,41%	26	50,98%
14	Você tem conhecimento das expectativas da empresa em relação ao seu trabalho?	Dicotômica	39	12						51	39	76,47%	12	23,53%
15	Como você se sente em relação ao seu relacionamento profissional com os seus superiores?	Escalonada			15	13	8	7	8	51	28	54,90%	15	29,41%
16	Como você se sente em relação à transparência no que se refere à tomada de decisões de seus superiores?	Escalonada			18	11	6	9	7	51	29	56,86%	16	31,37%
17	Como você se sente em relação à sua autonomia na sugestão de novas ideias e soluções para seus superiores?	Escalonada			15	10	11	6	9	51	25	49,02%	15	29,41%
18	O seu supervisor se importa com você como pessoa?	Dicotômica	34	17						51	34	66,67%	17	33,33%
19	Você se sente apoiado em fazer o seu melhor todos os dias?	Dicotômica	33	18						51	33	64,71%	18	35,29%

<https://www.empreendedorcurioso.com/planilha-de-pesquisa-de-clima-organizacional-modelo/metodo-pergunta-questionario/>. Acessado em 04/06/2024.

Dentro da mesma liberdade metodológica, apresentamos a seguir um rol de perguntas que podem ser utilizadas como inspiração para a construção do formulário de Pesquisa de Clima e Cultura Organizacional.⁶

Clima organizacional

Para iniciar a pesquisa de clima organizacional, nada mais justo do que fazer perguntas específicas sobre a percepção dos funcionários diante da empresa e cultura organizacional.

1. A cultura da empresa está alinhada com os seus valores?
2. Você se identifica com os propósitos da empresa?
3. Você se sente confortável com a sua equipe de trabalho?
4. O dia a dia de trabalho é agradável para você?

⁶ Perguntas para a pesquisa de clima organizacional: A pesquisa de clima organizacional serve para que a empresa identifique os pontos de atenção e possíveis melhorias nos processos, Disponível em <https://www.pandape.com/br/blog/pesquisa-de-clima-organizacional/>. Acessado em 04/06/2024.

5. Você acredita que os valores propagados pela empresa são realmente colocados em prática?
6. O seu trabalho impacta negativamente na sua vida pessoal?
7. Você se sente pertencente à empresa?
8. Para você, existe alguma hostilidade no ambiente de trabalho?
9. Você confia nos seus colegas de trabalho?
10. Os seus colegas de trabalho te ajudam quando há necessidade?
11. Você criou laços de amizade trabalhando aqui?

Postura da liderança

A liderança possui um grande impacto nos processos da empresa e no clima organizacional, por isso a pesquisa deve abordar esse aspecto, a fim de gerar reflexões.

12. O seu gestor é claro nas funções que delega?
13. A comunicação entre gestor e funcionários é transparente?
14. Você acredita que o seu chefe reconhece o seu potencial?
15. Na sua opinião, as suas entregas são valorizadas?
16. Você se sente confortável para pedir feedbacks ou desabafar com o seu chefe?
17. Você sente que a sua opinião é levada em consideração para a tomada de decisões?
18. O seu superior oferece o suporte necessário para a realização do trabalho?
19. Seu chefe te incentiva a aprender e impulsionar sua carreira?

Funções desempenhadas

Inclua em sua pesquisa de clima organizacional perguntas sobre o dia a dia de trabalho, as atividades desempenhadas e a percepção dos funcionários em relação a elas.

20. Você está satisfeito com as funções desempenhadas no seu dia a dia?
21. Em um contexto geral, você enxerga valor nas suas atividades para o sucesso do negócio?
22. Você entende a importância das suas atividades para os objetivos da organização?
23. Você se sente sobrecarregado com as suas atividades?
24. Nos últimos 3 meses houve algum momento que você sentiu que não tinha tempo suficiente para fazer suas funções?
25. Você sente falta de ter autonomia para executar as suas tarefas?
26. Você se sente desafiado no trabalho?

Plano de carreira

Analisar as projeções e expectativas dos colaboradores em relação ao desenvolvimento nas organizações também é importante para observar suas motivações. Por isso, inclua na pesquisa de clima organizacional perguntas sobre plano de carreira.

27. Você tem interesse em ocupar outros cargos dentro da organização?
28. Você enxerga seu crescimento dentro da empresa?
29. O plano de carreira para a sua posição é claro?
30. Você entende quais são as entregas necessárias para alcançar novas posições?

Ambiente e ferramentas para o trabalho

Outro ponto importante para se analisar, está relacionado à infraestrutura do trabalho e ferramentas utilizadas.

31. O ambiente de trabalho é adequado para realizar as suas atividades?
32. Como você avalia o conforto e segurança do espaço em que trabalha?
33. Você possui acesso a todas ferramentas físicas e digitais para desempenhar as suas funções?
34. O ambiente de trabalho possibilita a concentração necessária para desempenhar as suas funções?
35. Na sua opinião, existem melhorias ergométricas para serem feitas?

Salários e benefícios

A remuneração também tem um grande impacto quando falamos da satisfação dos colaboradores, por isso, deve estar na pesquisa de clima organizacional.

36. Você está satisfeito com a sua remuneração?
37. Você acha que o seu salário é justo para as atividades que você desempenha?
38. Existe algum benefício que você sente falta de receber?
39. As formas de bonificações e recompensas fazem sentido para você?

Por fim, o RH também pode fazer perguntas mais gerais, como:

40. De zero a dez, qual a probabilidade de você indicar a empresa para um amigo?
41. Você gostaria de dar alguma ideia ou sugestão para a diretoria?
42. Existe algum ponto de atenção que você gostaria de comentar?
43. Você se sente feliz na empresa?
44. Trabalhar aqui é motivo de orgulho para você?
45. Você se sente realizado profissionalmente?

5 CONCLUSÃO

Conclui-se a partir desse artigo que o clima organizacional pode influenciar diretamente com a forma que o colaborador exerce suas funções dentro da empresa, já a cultura organizacional é o método em que irá ser exercido a função na empresa a partir visão e valores da empresa.

O colaborador pode escolher onde irá trabalhar a partir dos benefícios em que a empresa disponibiliza para seus funcionários, ela pode ter um salário mediano, porém com um plano de saúde bom, tendo coparticipações nos gastos de farmácias e plano de saúde. Pode ter um salário excelente e não ter plano de saúde dentro dos benefícios.

A empresa sempre terá objetivos fixos e metas a serem cumpridas, então, na maioria das vezes ela deixa de pensar no colaborador no sentido em que ele não está alinhado e com o mesmo pensamento que a da empresa pode ser simplesmente substituído por outro, na maioria das vezes mais jovem e com um salário menor, onde poderá moldá-lo do jeito que quer e oferecendo uma jornada na evolução dentro da empresa, seja ele como cargos e salários melhores.

Mas é claro a empresa sempre irá te incentivar ao estudo sempre oferecendo cursos internos e externos aos seus colaboradores, mas sempre para se beneficiar com esse trabalho.

Com esse artigo consegui atingir sucesso e mais conhecimento de como as organizações funcionam e como é necessário o clima e cultura organizacional andarem lado a lado para que as empresas, possam obter sucesso tanto em lucros como em ter funcionários que vetem a camisa, pelo que eles conseguem obter de seus trabalhos.

Os temas trabalhados nesse artigo vem para abrir os olhos de novos empreendedores e até mesmo os que já tem suas empresas, pois com o clima e a cultura organizacional vem para que todos tenham objetivos atingidos, pois para que tudo funcione deve se proporciona bem – estar, plano de saúde para seu funcionário e dependentes, cursos profissionalizantes para melhor desenvolvimento, ambiente acolhedor, salários compatíveis com a função exercida, e com tudo isso todos saem ganhando, pois teremos profissionais que irão colocar em pratica tudo que sabem e

da melhor forma e trazer benefícios muito maiores a empresa. E com isso sabemos e não é de hoje que salário não significa valorização e nem mesmo questão de que seu colaborador dará o seu melhor, sem ter a pequenas valorizações reais.

Para ilustrar, em nossa pesquisa nos deparamos com um estudo realizado com 3.200 profissionais em mais de 50 países, os dados por si só mostram a importância de a empresa dedicar um bom tempo de sua gestão para cuidar da cultura organizacional.

Figura 7 - Pesquisa sobre a importância da Cultura e Clima.



Fonte: <https://welcome.atlasgov.com/blog/governanca/cultura-organizacional/>. Acessado em 04/06/2024.

Esse tema é foi algo fundamental para que a minha formação faça sentido, pois como esse tema tive uma abertura na minha visão de como devemos fazer a empresa funcionar bem e de forma positiva, trazendo benefícios a ambos e fazer que onde eu chegue, possa ajudar com meus conhecimentos.

REFERÊNCIAS

ANGELO, V.M. Clima Organizacional; Pilares e como melhorar. **Rh Portal**, 2024. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/clima-organizacional/>. Acesso em: 23/03/2024

CÁRCERES DA COSTA, G.; GONÇALVES ARAÚJO, L. M.; ARAÚJO FERREIRA, M. A. Cultura Organizacional: Conceitos E Tipologias. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 6, n. 16, p. 20–27, mar. 2021. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/299>. Acesso em: 20 abr. 2024

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração**. 3º Ed. Rev. e atualizada, Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional**. Qualitymark Editora Ltda, 2003.

MAIA, R.; COELHO, T.; MAIA, D. C. Desenvolvimento Organizacional aplicado a uma Empresa do Terceiro Setor. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, Chapecó, SC, v. 1, n. 1, p. 269 - 280, set. 2019. Disponível em: <https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/RGES/article/view/10924>. Acesso em:

NEPONUCENO, Juliane Araújo. **A Importância do clima organizacional para a qualidade de vida no trabalho**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Superior Tecnológico em Gestão Pública, EaD), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Rondônia (IFRO), Campus Ji-Paraná, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ifro.edu.br/items/70273b5d-962a-44ae-9e4f-9ea147050372>. Acesso em; 23/03/2024

OLIVEIRA, D. CARVALHO, R. J. ROSA A.C.M. Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização. *In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 9., 2012, Híbrido, **Gestão de Pessoas, Híbrido: Uni Dom Bosco**, 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf>. Acesso em:

OLIVEIRA, G.S.; SOUSA, H. M. Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam a produtividade nas organizações. *Online*, v.4, n.2, p. 32-41, jul./dez. 2019. Disponível em: <https://periodicos.iesp.edu.br/index.php/campodosaber/article/view/230>. Acesso em: 23/04/2024

OLIVEIRA, Zila Pereira de Carvalho. **Clima e cultura organizacional: a importância do líder na gestão de conflitos no ambiente das organizações**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de administração) - Universidade Anhanguera de São Paulo, São Paulo/SP, 2019. Disponível em: https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/25920/1/ZILA_PEREIRA_DE_CARVALHO_OLIVEIRA_DEFESA.pdf.

PAZ, M.G. T., *et.al.* Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. **Revista de administração**, online, v. 21. 1–37. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/qGgRq6HzK36ZdvDGqHrkJGy/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 23/03/2024

PIZZINATTO, A. K., PIZZINATTO, N. K., GIULIANI, A. C., PIZZINATTO, N. K. Marketing interno e cultura organizacional: um estudo de caso em empresa de multimasas. **Revista de Administração Mackenzie**, v.6, n.1, p.79-105. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/jng4bdrqfXkS4jXJFMm55VG/abstract/?lang=pt>.

SANTOS, É.M. A Importância da Cultura para as Organizações. Caderno de Administração. Online, v.5, n.3, p. 19-37. jan./dez. 2014. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/20226/19678>. Acesso em:

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1. p.187-207 jan./abr. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/pCHW8wgN6wXL9CXtB3k3PPF/>

SEBRAE. Cultura organizacional: o que é, como se forma e meios de fortalecer. **SEBRAE**, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/cultura-organizacional-o-que-e-como-se-forma-e-meios-de-fortalecer,bcc3e6def171e510VqnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=A%20cultura%20organizacional,comportamentos%20e%20outras%20quest%C3%B5es%20compiladas>

SILVA, A. Clima organizacional: o que é, 8 exemplos e como fazer a pesquisa. **Solides**, 2024. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/tudo-sobre-clima-organizacional/>. Acesso em: 23/03/2024

SILVA, L. J; ANDRADE, A. S. A Importância Do Clima Organizacional Para As Empresas. **Revista Multi-debates**, Palmas, TO, v.5, n.3, p. 58- 62, ago. 2021. Disponível em: <https://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/417>. Acesso em: 23/03/2024