

## DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS

*Pedro Vieira Souza Santos<sup>1\*</sup>*

---

### RESUMO

SANTOS, P.V.S. Diagnóstico do clima organizacional: Um estudo de caso em uma empresa de serviços. **Perspectivas Online: Humanas & Sociais Aplicadas**, v.9, n.25, p.34 - 46, 2019.

O clima organizacional de uma empresa reflete diretamente a satisfação ou não dos seus colaboradores. Logo, analisá-lo pode auxiliar a gestão local em obter informações relevantes para, com isso, melhorar o desempenho da organização através da melhoria e/ou manutenção da qualidade do trabalho dos empregados. Nesse contexto, a presente pesquisa teve como objetivo diagnosticar o clima organizacional em um setor de uma empresa prestadora de serviços, localizada na cidade de Recife-PE. O desenvolvimento da presente pesquisa justifica-se pela importância do tema

comprovado pela literatura, assim como, esta servirá de subsídio à gestão da empresa para promover o aprimoramento do ambiente de trabalho, acarretando numa melhor qualidade de vida no trabalho. Para cumprimento da metodologia proposta, utilizou-se a técnica de aplicação de questionário com questões diretas sobre diversos fatores que compõem o ambiente de trabalho. Obteve-se como principal resultado, informações relevantes que nortearão a gestão local na manutenção do ambiente de trabalho a fim de promover a qualidade do mesmo para seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas; Trabalho; Cultura organizacional.

---

**ABSTRACT**

The organizational climate of a company directly reflects the satisfaction or not of its employees. Therefore, analyzing it can assist local management in obtaining relevant information to improve the organization's performance by improving and / or maintaining the quality of the employees' work. In this context, the present study aimed to diagnose the organizational climate in a sector of a service provider company, located in the city of Recife-PE. The development of the present research is justified by the importance of the topic proven by the

literature, as well as, this will serve as a subsidy to the management of the company to promote the improvement of the working environment, leading to a better quality of life at work. In order to comply with the proposed methodology, the questionnaire application technique was used with direct questions about several factors that compose the working environment. The main result was the relevant information that will guide the local management in the maintenance of the work environment in order to promote the quality of the same for its employees.

Keywords: People management; Work; Organizational culture.

---

<sup>1</sup> Universidade Federal do Vale do São Francisco - UNIVASF - Colegiado de Engenharia de Produção – CPROD - Avenida Antonio Carlos Magalhães, 510, Santo Antônio, Juazeiro, BA, CEP: 48902-300, Brasil.

(\*) e-mail: [pedrovieirass@hotmail.com](mailto:pedrovieirass@hotmail.com)

Data de recebimento: 10/05/2019. Aceito para publicação: 30/08/2019.

## 1. INTRODUÇÃO

Partindo do pressuposto de que as organizações são constituídas por pessoas e observando as diversas mudanças que ocorrem no mundo do trabalho, nota-se que tais fatos refletem em uma maior preocupação, por parte dos gestores, em investir no capital humano (SANTOS; LIMA, 2018). Nesse sentido, tal cenário justifica-se como uma estratégia para obtenção de um diferencial competitivo e manutenção do desempenho da empresa (MICHAELIS; STEGMAIER; SONNTAG, 2010; JAMES et al., 2008; SANTOS; ROCHA, 2019).

Chiavenato (2004) reforça esta afirmação, dizendo que as instituições desenvolvem seus recursos humanos para, com eles e através deles, alcançarem objetivos organizacionais. Ademais, de acordo com Horta et al. (2012), o funcionário é considerado primordial para alcançar maior efetividade em busca de competitividade empresarial.

Na ótica de Vilas et al. (2009), administrar com as pessoas faz parte de uma nova percepção das organizações, ou seja, as mesmas são tratadas como “sujeito ativo” que podem contribuir para com a inovação dentro da empresa. Assim, faz parte dessa estratégia gerencial, a concentração de esforços direcionados na identificação e/ou conhecimento de fatores que influenciam no comportamento de seus colaboradores (KOTRBA et al., 2012; PERMARUPAN et al., 2013).

Isto posto, uma das práticas que favorecem o diagnóstico da percepção dos empregados em relação ao ambiente interno da empresa em que atuam é a pesquisa de clima organizacional (MAYER et al., 2007). Esta, por sua vez, contribui para a extinção dos fatores que atrapalham e prejudicam a performance da organização, assim como evidencia os elementos que são favoráveis a mesma (SEIBERT; SILVER; RANDOLPH, 2004; XENIKOU; SIMOSI, 2006).

Chiavenato (2006) define o clima organizacional como uma abordagem motivacional presente no ambiente organizacional. Isto é, fatores do ambiente que direcionam à provocação de espécies de motivação diversas, podendo ainda ser entendido como um “sumário” relacionado as experiências e valores intrínsecos ao conjunto organizacional. Para Knapik (2008, p. 23), o termo é definido como “o ambiente psicológico que existe dentro de um departamento ou empresa, é aquela condição interna percebida pelas pessoas e que influencia seus comportamentos.”

Logo, de acordo com Siqueira e Gomide Junior (2008) e Kuenzi e Schminke (2009), o clima organizacional deve ser compreendido como uma estratégia pertinente para compreender o modo de agir dos funcionários da empresa, além de expor como o contexto do ambiente de trabalho interfere em seu desempenho local. Luz (2003) salienta que no ambiente interno das empresas há diversas variáveis que afetam o clima organizacional. Sendo estas: relacionamento interpessoal, liderança, comunicação, remuneração, gestão, integração entre setores, entre outras.

Além disso, Bergamini e Coda (1997) reforçam que, com a pesquisa de clima organizacional, é possível perceber e assitir às necessidades da empresa e do seu quadro de colaboradores, colocados à sua disposição. Bedani (2006) complementa esta afirmação citando que gerenciar o clima da organização promove o monitoramento direto do indivíduo nas organizações. Portanto, o clima organizacional pode ser definido ainda como as

percepções compartilhadas e o significado ligado às políticas, práticas e procedimentos que os funcionários experimentam e os comportamentos que eles observam sendo recompensados e que são apoiados e esperados (OSTROFF; JUDGE, 2007; GREGORY et al., 2009).

Siqueira et al. (2008) contribuem com essa discussão, ao afirmarem que há influências no ambiente interno de trabalho que contribuem para o comportamento humano e auxiliam, efetivamente, para definição do clima organizacional, sendo responsável também pela produtividade do empregado. Nesse contexto, Luz (2006) cita que o clima da organização pode ser visto como derivado da cultura organizacional. Pois, segundo o autor, a cultura tem a característica de interferir no cotidiano local, sendo responsável diretamente pelo comportamento dos indivíduos dentro da empresa.

Assim, para Dias (2007) em concordância com Kikuzawa, Olafsdottir e Pescosolido (2008), o clima organizacional e o termo cultura organizacional são duas construções alternativas para conceituar a maneira como as pessoas experimentam e descrever suas configurações de trabalho (incluindo não apenas empresas, mas também instituições sem fins lucrativos e governos, por exemplo). Em suma, o clima organizacional pode ser definido como as percepções compartilhadas e o significado atribuído às políticas, práticas e procedimentos que os funcionários experimentam e os comportamentos que observam sendo recompensados e apoiados de maneiras diversas (SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2011; TUFAIL et al., 2012).

Bispo (2006) e Yang, Mossholder e Peng (2007) acrescentam que a partir da pesquisa de clima, pode-se realizar uma análise do ambiente como um todo, tendo como base os aspectos considerados críticos. Para os autores, o diagnóstico pode ser traçado, a princípio, com o intuito de estabelecer metodologias que tragam melhoria ao clima da empresa quando aplicadas. A pesquisa de clima da organização pode ser considerada como uma forma eficaz de compreender e mapear a satisfação e o nível de compromisso dos envolvidos. Para isto, utiliza-se na maioria dos casos, de acordo com Luz (2003), a técnica de pesquisa do questionário. Portanto, diante do exposto, este trabalho tem como objetivo analisar o clima organizacional a partir da percepção dos colaboradores de uma empresa prestadora de serviços, localizada na cidade de Recife-PE.

Logo, o desenvolvimento da presente pesquisa justifica-se pela importância do tema comprovado pela literatura acima citada, assim como, esta servirá de subsídio à gestão da empresa para promover o aprimoramento do ambiente de trabalho, acarretando numa melhor qualidade de vida no trabalho.

## 2. METODOLOGIA

A pesquisa aqui apresentada caracteriza-se como sendo de natureza qualitativa, tendo em vista a interpretação dos dados coletados e também quantitativa, devido aos números obtidos e tabulados a partir da aplicação de questionários. Quanto aos procedimentos técnicos, o método comporta-se como estudo de caso, que, segundo Gil (2008), consiste basicamente num estudo aprofundado de um objeto com o intuito de diagnosticar uma situação específica.

Além disso, este estudo, quanto aos objetivos, enquadra-se como pesquisa exploratória, pois almeja conseguir mais familiaridade com o problema proposto, ou seja, busca-se explicitá-lo, promovendo uma visão completa do caso estudado. Por outro lado, também é um estudo descritivo, pois descreve detalhadamente os fatos e/ou características de populações definidas com utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2008).

Ademais, a presente pesquisa conceitua-se como bibliográfica, pois baseou-se em trabalhos e pesquisas publicadas acerca do tema para, com isso, obter a fundamentação teórica.

### **2.1. Descrição da empresa estudada**

A presente pesquisa foi desenvolvida numa empresa prestadora de serviços, localizada na cidade de Recife-PE. A organização atua no Mercado de revenda de bebidas há 10 anos. A empresa tem como missão promover a satisfação dos clientes a partir da qualidade do serviço prestado com processos seguros e promover o crescimento efetivo dos seus colaboradores.

### **2.2. Técnica**

Para execução da pesquisa de clima organizacional foi elaborado um questionário com vinte questões subdivididas em cinco grupos com duas opções de resposta: concordo e discordo, sendo eles:

- Grupo 01: ambiente interno de trabalho;
- Grupo 02: relacionamento interpessoal;
- Grupo 03: salário e promoção;
- Grupo 04: comunicação;
- Grupo 05: capacitação e desenvolvimento profissional.

Logo, a partir de cada preenchimento feito pelos colaboradores, obteve-se uma media ponderada dos itens assinalados em cada grupo de questões.

### **2.3. Procedimentos**

Inicialmente, com o intuito de conscientizar os funcionários sobre a importância do diagnóstico do clima organizacional, apresentou-se a todos os funcionários do setor uma breve introdução sobre o método, assim como sua finalidade diante da realidade local. Salienta-se que a pesquisa foi feita com o apoio, imprescindível, do setor de Recursos Humanos da empresa e que foi amplamente divulgada seu caráter facultativo. Após a recolha dos questionários, pôde-se executar a tabulação dos dados e análise dos resultados.

### **2.4. População e amostra**

O setor escolhido para aplicação da pesquisa de clima foi o de logística, o maior em número de empregados da empresa, neste, encontram-se 75 funcionários (considerados aqui como a população) no quadro atual, dos quais 56 (amostra) indivíduos responderam os questionários, tendo em vista que o mesmo foi aplicado aos colaboradores que encontravam-se presentes no turno no qual ocorreu a execução da coleta de dados.

### 3. RESULTADOS

Neste item, serão apresentados detalhadamente os resultados obtidos com a tabulação dos dados coletados via questionários. Os resultados serão apresentados conforme subgrupo de questões, sendo em sua totalidade cinco conjuntos de perguntas. No grupo 01, encontravam-se questões relacionadas ao ambiente de trabalho, tendo os seguintes resultados:

Tabela 1: Respostas obtidas sobre o ambiente de trabalho. Fonte: dados da pesquisa.

Questão	Concordo	Discordo
1. Considero o ambiente de trabalho agradável.	41	15
2. As condições de trabalho favorecem a produtividade da equipe de trabalho.	38	18
3. O espaço físico é adequado para desenvolvimento das atividades.	52	4
4. Sinto-me a vontade para executar minhas atividades no ambiente de trabalho.	41	15
Média	43	13

No grupo 02, as questões sobre relacionamento interpessoal foram aplicadas, apresentando os seguintes resultados:

Tabela 2: Respostas obtidas sobre o relacionamento interpessoal. Fonte: dados da pesquisa.

Questão	Concordo	Discordo
1. Há cooperação entre a equipe de trabalho.	35	21
2. O relacionamento entre membros da equipe é saudável e favorece o bom desempenho do setor.	33	23
3. A comunicação com outros setores internos tem bom nível de qualidade e frequência, quando solicitada.	25	31
4. A relação entre membros da equipe é conservada com respeito e as diferenças são entendidas.	50	6
Média	35,75	20,25

As perguntas do grupo 03 foram direcionadas a temática de salário e promoção dos colaboradores. Logo, os resultados foram:

Tabela 3: Respostas obtidas sobre salário e promoção. Fonte: dados da pesquisa.

Questão	Concordo	Discordo
1. Considero o meu salário adequado com minha função.	21	35
2. Os benefícios sobre minha remuneração são bem definidos.	38	18
3. As políticas da empresa relacionadas a promoção dos colaboradores são claras e reais.	25	31
4. Há abertura na empresa para discussão sobre aumento de salário e revisão de benefícios.	17	39
Média	25,25	30,75

Para o quarto grupo de quesitos, onde envolveu o tema de comunicação, obteve-se as respostas seguintes:

Tabela 4: Respostas obtidas sobre comunicação. Fonte: dados da pesquisa.

Questão	Concordo	Discordo
1. As informações relacionadas a estratégia e metas da empresa foram bem expostas a equipe.	54	2
2. Há boa comunicação entre colaboradores dos diversos setores, esta é constante e possui bons meios.	45	11
3. Os funcionários são comunicados sobre as alterações locais que impactam diretamente no trabalho.	51	5
4. Na empresa há canal específico para reclamações, sugestões e elogios. O mesmo garante privacidade e sigilo da informação.	56	0
Média	51,5	4,5

No grupo de questões número cinco, pôde-se coletar os dados sobre capacitação e desenvolvimento profissional. As respostas são expressas na Tabela 5.

Tabela 5: Respostas obtidas sobre capacitação e desenvolvimento profissional. Fonte: Dados da pesquisa.

Questão	Concordo	Discordo
1. A empresa oferece possibilidades de crescimento profissional e estas são claras.	43	13
2. A liderança incentiva a ascensão dos membros da equipe.	40	16
3. O desenvolvimento profissional está atrelado a melhoria de salários e cargos.	51	5
4. A evolução de cargo representa, diretamente, maior comprometimento com a empresa.	49	7
Média	45,75	10,25

Logo, a partir dos resultados obtidos, demonstrados nas tabelas acima, a análise crítica dos mesmos será discutida na sessão seguinte.

#### 4. DISCUSSÃO

A partir da Tabela 1, onde coletou-se os dados sobre a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, pode-se notar que 73% dos empregados consideram o ambiente de trabalho agradável. Os demais, em entrevista individual, puderam afirmar o motivo da discordância nesse quesito. Logo, de acordo com eles, o ambiente mostra-se ainda inapropriado para desenvolver o trabalho da melhor forma. Tal fato, soma-se a parcela que respondeu “discordo” no quesito número dois, onde questiona-se sobre as condições de trabalho e a produtividade favorecida pelo mesmo. Nesta afirmação, 32% entendem que esta não condiz com a realidade. Para tanto, os mesmos responderam que a produtividade é afetada pelo alto nível de exigência por parte dos gestores e que ainda há muito a melhorar nesse ponto.

Na afirmação número três, a maioria concorda que o espaço físico disposto para execução das atividades é adequado. Os quatro colaboradores que discordaram desta questão afirmaram que possuem dificuldades por vezes ao executar as tarefas no ambiente em que se encontram. Apesar disso, os mesmos consideram o espaço físico conveniente de acordo com as suas necessidades. Ademais, na questão quatro, grande parte dos colaboradores afirma que consegue executar as atividades a vontade no ambiente de trabalho em que estão, reforçando a concordância com o item número três.

Tratando-se do grupo de questões número dois, onde as mesmas foram postas sobre a temática do relacionamento interpessoal, observou-se que este necessita de uma maior atenção por parte da gestão local. No quesito número um, onde afirma-se que há cooperação

entre a equipe de trabalho, observa-se grande discordância (38%). Tal fato entende-se como a existência de barreiras entre membros da equipe que dificultam a transparência do processo e o fluxo de informações relevantes.

Somado a isso, 41% dos colaboradores ainda acreditam que o relacionamento entre membros da equipe não é saudável e que isto afeta a contribuição para com o desenvolvimento do setor. Porém, considerando a relação respeitosa entre tais membros, a maioria concorda que esta é verídica. Quando questionados sobre a comunicação entre setores internos e a qualidade desta, 55% deles discordam. Este resultado reflete diretamente a ausência de integração intersetorial no intuito de facilitar o fluxo de informações e comunicação entre os diversos segmentos da empresa.

Nesse sentido, a gestão local comprometeu-se a atuar mais intensivamente com o propósito de atenuar as barreiras existentes e garantir a regulação das informações intersetoriais.

Em relação ao grupo número três de questões, observou-se grande discordância por parte dos colaboradores quando o tema é salário e promoção. Da totalidade, 63% discordam do fato de que o salário é adequado com a função que exercem. Tal fato é justificado porque a empresa não possui ainda a política de divisão de lucro com os funcionários. Por outro lado, 68% afirmam que os benefícios atrelados a remuneração são bem definidos e 70% concordam com as políticas de promoção existentes na empresa.

A gestão local afirmou que todas os benefícios são sempre revistos e definidos de acordo com a realidade. Além disso, informou que busca constantemente a adesão a novas forma de benefícios para melhorar as condições de remuneração dos seus colaboradores.

Entretanto, apesar do empenho afirmado pela empresa em ofertar aos seus empregados benefícios constantes, 70% deles discordam da existência de um canal para discussão sobre aumento de salário e revisão de benefícios. O setor de Recursos Humanos cita que poucos colaboradores sentem-se seguros no momento de discutir sobre esse tema, porém vem incentivando os empregados para participarem das discussões, junto aos gestores, sobre remuneração e melhorias. Tratando-se das questões sobre comunicação, pertencentes ao grupo número quatro, grande parte dos colaboradores concorda com as afirmações propostas pelo questionário.

A maior divergência encontrada foi no item número dois, onde 61% dos colaboradores discordaram da afirmação de que há boa comunicação entre colaboradores dos diversos setores e que esta é constante e possui bons meios; o que reforça as respostas obtidas no quesito três do grupo dois (a comunicação com outros setores internos tem bom nível de qualidade e frequência, quando solicitada). No item número quatro, todos concordaram que na empresa há um canal específico para reclamações, sugestões e elogios e que este garante privacidade e sigilo da informação.

O setor de Recursos Humanos reforça também que vem trabalhando continuamente para tratar todas as opiniões relatadas no canal de ouvidoria da organização. Garantiu também que o número de relatos desse tipo aumenta consideravelmente, assim como as tratativas. Em relação ao grupo de questões número cinco, onde questiona-se sobre capacitação e desenvolvimento profissional, a grande parte das respostas foram assinaladas concordando com o tema em discussão. Ou seja, na ótica dos colaboradores, a empresa apresenta possibilidades de crescimento profissional e estas são claras para eles.

Em termos da existência de incentivo por parte das lideranças para ascensão profissional, 20% deles discordam. De acordo com o setor de Recursos Humanos, a conscientização dos líderes ainda ocorre de forma lenta diante da necessidade de promover o crescimento das equipes. Justifica-se, segundo eles, pela difícil mudança de visão dos gestores em relação a este fato, onde, na maioria das vezes, eles sentem-se inseguros.

Todos foram unânimes em responder o quesito três e concordar que o desenvolvimento profissional está atrelado a melhoria de salários e cargos. Nesse aspecto, considera-se adequado as respostas tendo em vista a realidade local.

## 5. CONCLUSÕES

Simplesmente, o clima organizacional é o agregado de climas de cunho psicológico, que traduzem-se como as percepções dos indivíduos sobre seus ambientes de trabalho. No entanto, definir o clima em uma organização com precisão não é fácil, pois tem como base as percepções dos funcionários. No entanto, percebe-se que o clima exerce forte influência sobre as atitudes dos funcionários em relação ao senso de pertencimento, relacionamento pessoal e desempenho no trabalho.

Além disso, conceitos como satisfação no trabalho, necessidade de realização, afiliação e poder, eficácia e desempenho organizacional geral e comprometimento organizacional são as consequências, imediatamente percebidas, a respeito da percepção do clima organizacional. Verifica-se que o comprometimento organizacional dos funcionários em relação à organização tem um relacionamento e influência significativos no desempenho organizacional. Ademais, o desempenho individual de cada funcionário também se correlaciona com o comprometimento organizacional.

O objetivo do presente estudo foi atingido, onde, a partir da pesquisa de clima organizacional, pôde-se traçar o cenário da empresa em relação a perspectiva de seus colaboradores sobre ambiente interno de trabalho, relacionamento interpessoal, salário e promoção, comunicação, capacitação e desenvolvimento profissional. Nesse sentido, buscou-se através do diagnóstico do clima organizacional, proporcionar a empresa uma forma de transformar o mesmo numa ferramenta gerencial útil para manutenção e, quando necessário, para correção de políticas e práticas de gestão de pessoas.

Notou-se, através deste estudo, que quando questionados, os colaboradores encorajam-se a expressar as opiniões e com elas poderem favorecer a administração local para mudança do cenário local, buscando sempre melhorias para coletividade. Somado a isso, a preocupação da empresa em gerir o clima organizacional é fundamental para oferta de qualidade de vida no trabalho e a partir disso, obter vantagens reais por meio do bom desempenho dos colaboradores e comprometimento dos mesmos para com o negócio.

Importante ressaltar que o sucesso de uma organização empresarial está intimamente ligada a sua capacidade de reagir as mudanças impostas pelo ambiente, devendo sempre estar atenta em adequar-se aos novos desafios. Tais mudanças nada mais são que manifestações dos seus empregados, estes responsáveis pelo bom desempenho da instituição quando bem reconhecidos e motivados.

Para a empresa, este trabalho pode ser relevante, quando considerado o fato de que a mesma pode identificar práticas e políticas negativas e que devem ser revistas para total eliminação, assim como a sustentabilidade das ações positivas, evidenciadas por este. Apesar

da existência de discordância em alguns quesitos, a alta administração da empresa comprometeu-se a revisar seus padrões de gestão de pessoas com o propósito de oferecer aos colaboradores maior segurança, qualidade e bem estar no ambiente de trabalho.

Além disso, através desta pesquisa, o setor de Recursos Humanos poderá guiar suas ações futuras para correção das lacunas existentes em alguns quesitos e com isso, motivar os empregados. Conclui-se então, que a partir do conhecimento do clima organizacional local, há a possibilidade de reavaliar e desenvolver melhores relações de trabalho de forma produtiva e eficiente de seus empregados. Atrelado a isso, os objetivos da organização podem ser melhor atingidos com a garantia do bom clima organizacional para com os trabalhadores da empresa.

## 6. REFERÊNCIAS

BEDANI, M. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. **Psicologia para América Latina**, v.1, n. 7, 2006.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DIAS, R. **Cultura organizacional**. 2. ed. Campinas-SP: Alínea, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GREGORY, B. T.; HARRIS, S. G.; ARMENAKIS, A. A.; SHOOK, C. L. Organizational culture and effectiveness: a study of values, attitudes, and organizational outcomes. **Journal of Business Research**, v. 62, p. 673–79, 2009.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 4, p. 566-85, 2012.

JAMES, L.R.; CHOI, C. C.; KO, C. H. E.; MCNEIL, P. K.; MINTON, M. K.; WRIGHT, M. A.; KIM, K. Organizational and psychological climate: a review of theory and research. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 17, n. 1, p. 05–32, 2008.

KIKUZAWA, S.; OLAFSDOTTIR, S.; PESCOSOLIDO, B. Similar pressures, different contexts: public attitudes toward government intervention for health care in 21 nations. **Journal of Health and Social Behavior**, v. 49, n. 4, p. 385–399, 2008.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 2.ed. Curitiba: Ibipex, 2008.

KOTRBA, L. M.; GILLESPIE, M. A.; SCHMIDT, A. M.; SMEREK, R. E.; RITCHIE, S. A.; DENISON, D. R. Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. **Human Relations**, v. 65, p. 241–62, 2012.

- KUENZI, M.; SCHMINKE, M. Assembling fragments into a lens: a review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. **Journal of Management**, v. 35, p. 634–717, 2009.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- MAYER, D. M.; NISHII, L. H.; SCHNEIDER, B.; GOLDSTEIN, H. W. The precursors and products of fair climates: group leader antecedents and employee attitudinal consequences. **Personnel Psychology**, v. 60, p. 929–63, 2007.
- MICHAELIS, B.; STEGMAIER, R.; SONNTAG, K. Shedding light on followers' innovation implementation behavior: the role of transformational leadership, commitment to change, and climate for initiative. **Journal of Managerial Psychology**, v. 25, p. 408–29, 2010.
- OSTROFF, C.; JUDGE, T. A. **Perspectives on organizational fit**. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2007.
- PERMARUPAN, P.Y.; AL-MAMUN, A; SAUFI, R. A.; ZAINOL, N. R. B. Organizational climate on employees' work passion: a review. **Canadian Social Science**, v. 9, n. 4, p. 63–68, 2013.
- SANTOS, P. V. S.; LIMA, N. V. M. Fatores de impacto para sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas (MPes). **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 3, p. 54-77, 2018.
- SANTOS, P. V. S.; ROCHA, M.F.B. Tecnologia inovadora de apoio ao gerenciamento de empresas: o caso do Crowdsourcing. **INOVAE - Journal of Engineering and Technology Innovation**, v. 7, p. 94-109, 2019.
- SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. Organizational Climate and Culture. **Annual Review of Psychology**, v. 64, p. 361-388, 2011.
- SEIBERT, S. E.; SILVER, S. R.; RANDOLPH, W. A. Taking empowerment to the next level: a multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction. **Academy of Management Journal**, v. 47, p. 332–349, 2004.
- SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE Jr, S. Suporte no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão (pp. 238-294). Porto Alegre: Artmed. 2008.
- TUFAIL, M.; ZIA, Y. A.; KHAN, S.; IRFAN, M. A Glance at organizational commitment, antecedents and consequences (1960-2005). **Management Science**, v. 6, n. 1, p. 73–91, 2012.
- VILAS, B.; ANA, A.; BERNARDES, A.; RUI, O. **Gestão estratégica de pessoas** .1. ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

XENIKOU, A.; SIMOSI, M. Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, p. 566–579, 2006.

YANG, J.; MOSSHOLDER, K. W; PENG, T. K. Procedural justice climate and group power distance: an examination of cross-level interaction effects. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, p. 681–692, 2007.