



ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA SAÚDE MENTAL E NA PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES

ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN MENTAL HEALTH AND EMPLOYEE PRODUCTIVITY

¹Cynthia Ellen Utrilha PEREIRA.

²Chayne de Lima Pereira MAHNIC.

¹Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR. E-mail: cutrilha@gmail.com.

²Universidade Estadual do Norte do Paraná - UENP. E-mail: chaynemahnic@hotmail.com.

Artigo submetido em 14/11/2025 e aceito em 29/11/2025.

Resumo

A produtividade e a saúde mental dos colaboradores estão profundamente ligadas ao clima organizacional, que se estabelece como um vetor estratégico e determinante no ambiente corporativo. O presente estudo teve como objetivo analisar a influência do clima organizacional na saúde mental e na produtividade dos colaboradores. A metodologia empregada foi uma pesquisa de natureza quantitativa de caráter exploratório e descritivo, realizada por meio do método *survey* junto a 80 universitários com experiências profissionais do curso de Administração da Unespar – campus Paranavaí. Os dados foram coletados via questionário online e analisados estatisticamente. Os resultados revelam que, apesar da satisfação moderada em aspectos como o respeito interpessoal, o clima é fragilizado pela baixa percepção de reconhecimento, valorização e oportunidades de progressão na carreira. Conclui-se que a produtividade está fortemente associada à satisfação e ao senso de pertencimento. A promoção de um clima saudável, com liderança exercendo um papel decisivo na construção de uma cultura colaborativa, é essencial para o bem-estar e o desempenho sustentável.

Palavras-chave:

Clima organizacional; Saúde mental; Produtividade; Motivação.

Abstract

Employee productivity and mental health are deeply linked to the organizational climate, which stands as a strategic and decisive factor in the corporate environment. This study aimed to analyze the influence of organizational climate on employees' mental health and productivity. The methodology employed was a quantitative, exploratory, and descriptive *survey* conducted with 80 university students from the Administration program at Unespar – Paranavaí campus, all of whom had professional experience. Data were collected through an online questionnaire and statistically analyzed. The results reveal that, despite moderate satisfaction with aspects such as interpersonal respect, the climate is weakened by a low perception of recognition, appreciation, and career advancement opportunities. It is concluded that productivity is strongly associated with satisfaction and a sense of belonging. Promoting a healthy climate, with leadership playing a decisive role in building a collaborative culture, is essential for well-being and sustainable performance.

Keywords:

Organizational climate; Mental health; Productivity; Motivation.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho se tornou um fator essencial para a qualidade de vida e o desempenho dos colaboradores. O clima organizacional, manifesta como um fator fundamental impactando diretamente na saúde mental e na produtividade do colaborador. É importante destacar que o clima organizacional pode ser o que irá diferenciar algumas empresas dos seus concorrentes no mundo corporativo, afinal, ao analisarmos o cotidiano, parte dele acontece dentro do ambiente organizacional, sendo assim, quanto mais satisfeitos os colaboradores estiverem nesse contexto, maior será o seu engajamento e produtividade. Conforme Wagner III (2002, apud Moraes; Vitória; Gonzalez, 2012) vem destacar que o estado emocional dos indivíduos é variável e deve ser gerenciado nas organizações, uma vez que influencia diretamente o desempenho das empresas.

Segundo McClelland (1972), o clima organizacional pode ser determinado pelo estilo de liderança e de administração, tal como pela estrutura organizacional que contribui para moldar o comportamento dos indivíduos para afiliação, poder ou realização na organização. Para a gestão de pessoas é fundamental estar sempre analisando os comportamentos dos indivíduos que compõem a organização. Além disso, segundo Begnami e Zorzo (2013) os experimentos de Hawthorne realizados por Elton Mayo de 1924 a 1933, demonstraram que uma simples atenção às condições de trabalho poderia gerar motivação e aspectos positivos em relação à organização. Isso evidencia que as pessoas são os elementos mais importantes dentro das esferas sociais e organizacionais.

Recentemente, a saúde mental no ambiente corporativo tem ganhado muito destaque nas discussões contemporâneas. Ambientes desfavoráveis podem levar os colaboradores a desenvolver quadros de estresses, esgotamento emocional e ansiedade. Diante disso, a questão central deste artigo é: como o clima organizacional influencia a saúde mental e a produtividade dos colaboradores? Portanto, o objetivo principal deste estudo é analisar a influência do clima organizacional na saúde mental e na produtividade dos colaboradores. Para tal, foram definidos também os seguintes objetivos específicos: investigar as percepções dos colaboradores sobre o clima organizacional; avaliar a relação entre o clima organizacional e a saúde mental dos profissionais; e identificar os impactos do clima organizacional na produtividade dos colaboradores.

De acordo com Luz (2003), uma pesquisa sobre o clima organizacional transmite um importante instrumento de adequação contínua para melhoria do ambiente organizacional, podendo assim, ser realizada de diferentes formas: avaliando o grau de satisfação dos colaboradores em relação ao ambiente; desenvolvendo canais de comunicação entre colaboradores e diretores.

Para compreender sobre o clima organizacional é fundamental avaliar os níveis de satisfação e insatisfação dos indivíduos que fazem parte daquele espaço. Kotler (2000) afirma que, à medida que as necessidades dos profissionais forem atendidas, ele tende a encontrar-se satisfeito e motivado, o que o qualifica a contribuir para um bom ambiente de trabalho, e em decorrência dessa situação melhorar o clima organizacional. Quando os colaboradores se sentem satisfeitos com o ambiente, sabemos que aquele local possui um bom clima organizacional, o que significa que nele encontramos reconhecimento, apoio, respeito e confiança. Em contrapartida, quando identificamos que o clima está negativo, este local pode ser marcado por conflitos, desconfianças, falta de suporte aos colaboradores, e muitas vezes sobrecarga de funções – uma realidade que muitas organizações podem enfrentar ao optar por trabalhar com o quadro funcional enxuto para evitar gastos, o que pode acabar exigindo cada vez mais dos colaboradores que ali atuam.

Contudo, autores como Murta e Tróccoli (2007, apud Puente-Palacios; Pacheco; Severino, 2013) destacam que altos níveis de estresses ocupacionais simbolizam uma grande ameaça ao bem-estar e à saúde do colaborador. Sendo assim, esta pesquisa será realizada através de aplicações de questionários com os estudantes do Curso de Administração de uma Universidade Estadual do Paraná. Considerando todo o contexto, as contribuições desta pesquisa serão significativas para o campo acadêmico e para a prática empresarial. Quando se estuda o clima organizacional e entende como ele pode afetar a satisfação, a produtividade e a saúde mental dos colaboradores, as empresas poderão adotar medidas eficazes que ajudam a melhorar tanto o ambiente organizacional quanto a impulsionar os resultados positivos dentro dela.

Esta pesquisa investigou os impactos do clima organizacional na saúde mental e na produtividade de colaboradores, por meio de uma abordagem quantitativa, de caráter exploratório e descritivo. A amostra foi composta por universitários com experiência profissional, que responderam a um questionário online com perguntas fechadas e abertas. Os dados foram analisados estatisticamente.

Este artigo está estruturado em cinco seções. Além desta introdução, desenvolve-se a fundamentação teórica, com ênfase no conceito de clima organizacional. Na sequência, são descritos os procedimentos metodológicos, que detalham o tipo de pesquisa, a abordagem utilizada, os instrumentos de coleta e análise de dados. Posteriormente, apresenta-se a seção de resultados e discussão, na qual os dados obtidos são interpretados à luz da teoria. Por fim, as considerações finais sintetizam os principais achados, apontam limitações do estudo e sugerem caminhos para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção está estruturada em três eixos principais que buscam contextualizar e aprofundar a compreensão sobre o tema proposto. Inicialmente, aborda-se o clima organizacional e suas implicações no ambiente de trabalho. Em seguida, discute-se os efeitos do clima organizacional sobre a saúde psicológica no ambiente laboral. Por fim, são analisadas as consequências do clima organizacional para a eficiência e produtividade profissional.

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL E SUAS IMPLICAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO

O clima organizacional representa um elemento fundamental e largamente discutido no campo do comportamento organizacional. O clima organizacional reflete tanto a satisfação intrínseca quanto a insatisfação extrínseca vivenciada pelos funcionários no ambiente de trabalho. São fatores como salário, benefícios, reconhecimento e estilo de liderança que desempenham um papel crucial nesse contexto; quando as necessidades dos indivíduos não são atendidas, isso pode resultar em insatisfação (Coda; Bergamini, 1997 apud Moraes; Vitória; Gonzalez, 2012). Por ora, o clima organizacional vai corresponder a uma das características mais relevantes na detecção de elementos que são reguladores e que irão orientar o comportamento humano dentro dos ambientes laborais. Esta é a definição de clima organizacional adotada neste estudo.

O hábito de pesquisar o clima organizacional por orientação das empresas é necessário para uma dimensão teórica do modelo e da capacidade de investigar as características mais complexas da organização, como: liderança, recompensa, relacionamento com os demais indivíduos daquele ambiente e outros aspectos vistos pela opinião dos colaboradores. Gil (2011,

p. 26) argumenta a ideia de que “a pesquisa sobre o clima organizacional é executada visando proporcionar uma melhor compreensão do lado das gerências sob os pontos de vista dos colaboradores, afim de aprimorar as relações de trabalho com seus subordinados”.

A concepção inicial sobre os estudos de clima organizacional pode ser encontrada no clássico experimento estudado por Elton Mayo em 1927, ideia essa que foi enraizada na Escola das Relações Humanas nos anos de 1930. Ela é conhecida como “Experimento de Hawthorne”, onde Mayo atestou que, quando são realizadas mudanças nas estruturas físicas e sociais do ambiente organizacional pode ocorrer consequentemente uma mudança no comportamento e no emocional dos trabalhadores (Portal Administração, 2017). Uma vez que as pessoas são os elementos mais importantes dentro das esferas, sociedades e organizações, entre as alterações comportamentais, pode-se encontrar fadiga, acidentes laborais, rotatividade de funcionários e diminuição do desempenho e da produtividade.

Assim, Forehan e Gilmer (1964) argumentam que o impacto do clima organizacional no comportamento individual pode ser analisado a partir dos estímulos direcionados a cada membro da organização, os quais atuam restringindo comportamentos que indicariam liberdade de escolha, por meio da aplicação de mecanismos de recompensa e punição. Da mesma forma, Lewin (1951 apud Begnami; Zorzo, 2013) diz que todo comportamento — seja um pensamento, um desejo ou uma ação — busca reconhecimento e realização, o que resulta a necessidade de transformar algum aspecto em um determinado momento.

Nesse contexto, as mudanças frequentes e rápidas do cenário social e econômico tendem a mobilizar cada vez mais o ambiente organizacional, fazendo com que as empresas cada vez mais busquem maneiras de acompanhar as evoluções. De acordo com Robbins (2009), as organizações atualmente enfrentam um ambiente mais dinâmico e modificável, o que acaba exigindo que elas se adequem a essas novas condições.

Organizações que buscam investir em um ambiente positivo, não apenas melhoram a satisfação dos seus colaboradores, mas também, aumentam sua competitividade no mercado organizacional. Quando os líderes compreendem os elementos que afetam o clima organizacional, eles conseguem implementar estratégias eficazes que promovem um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Essa compreensão é fundamental, pois molda as atitudes e comportamentos dos colaboradores, impactando diretamente a eficácia da organização.

As interações entre os colaboradores, sejam elas formais ou informais, desempenham um papel significativo na formação de um ambiente de trabalho saudável. [...] Na medida em que a organização passou a ser o agente central para contribuir com o projeto pessoal de vida e felicidade de seus funcionários, o desafio é investir num clima organizacional positivo e sadio, para que os resultados qualitativos e quantitativos aconteçam (Bittencourt, 2008 apud Begnami; Zorzo, 2013).

A importância do clima organizacional transcende a mera satisfação de seus colaboradores. De acordo com a perspectiva de Luz (2003), monitorar o clima organizacional é essencial para qualquer empresa que busca excelência nas suas atuações, contribuindo para a retenção de profissionais qualificados e satisfeitos. Contudo, o autor chama atenção para o fato de que muitas empresas desconsiderem que a satisfação de seus clientes externos depende da satisfação dos clientes internos, quando na verdade elas estão totalmente relacionadas.

2.2 OS EFEITOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE A SAÚDE PSICOLÓGICA NO AMBIENTE LABORAL

De acordo com Tamayo (2004 apud Domingues, 2022), o tempo consagrado ao trabalho, reflete uma parte significativa da vida do indivíduo, que compõe fundamentalmente para a idealização e crescimento do bem-estar pessoal e contentamento. Durante a rotina diária, o indivíduo transcorre uma quantidade considerável dentro do ambiente profissional, o que por vezes demonstra a importância das relações que são firmadas com o trabalho e os colegas. Essa atividade abrange desde a conexão com os valores e missão da organização, até a efetivação de suas atividades.

A concorrência pelo reconhecimento no mercado organizacional, o risco de perder o emprego, a pressão pela qualidade de trabalho impecável, aumento de produtividade, são ocasiões que deixam os colaboradores mais tensos, afinal, com as mudanças globais, o mercado está cada vez mais competitivo, o que acaba gerando desânimo, altos níveis de estresse. A palavra “estresse” é um termo utilizado para indicar uma reação natural do organismo, que ocorre quando o indivíduo vivencia alguma situação de perigo ou doença - cansaços, dificuldades de realizações de tarefas, o que conseqüentemente acaba interferindo na saúde do colaborador.

No artigo 196 da Constituição da República Federal do Brasil, podemos encontrar que a saúde é direito universal e uma obrigação do Estado, assegurada por meio de políticas sociais e econômicas que tenham como objetivo reduzir os riscos de doenças e de outros problemas de saúde, além de garantir acesso universal e igualitário a ações e serviços voltados à sua promoção, proteção e recuperação (Brasil, 1988 apud Martins; Michaloski, 2015).

Em síntese, pode-se perceber que a saúde psicológica do indivíduo decorre dos ensejos que o ambiente de organizacional lhe concede, o que em certos casos, desempenha um papel crucial no controle de doenças psíquicas e físicas. De maneira diferente, a qualidade de vida é um conceito complexo, que pode ser examinado sob diversas perspectivas. Alguns desses aspectos podem ser específicos, e não podem ser calculados com exatidão, o que, portanto, tornam-se em experiência pessoais e individuais. Para Barbosa (1998 apud Martins; Michaloski, 2015), não se pode definir um conceito único quando se trata da qualidade de vida, porém, é possível detectar componentes que ajudem a decifrar essa noção com um artefato resultante de fatores ou dimensões objetivas (sociais) e subjetivas, embasando-se no entendimento que os indivíduos traçam em seu contexto.

Embora as organizações demonstrem preocupações com a qualidade de vida no ambiente laboral, algumas ainda exibem uma preocupação com a sua produção, e qualidade dos seus produtos ou serviços, o que assim acaba gerando um grande espaço para as doenças trabalhistas ou até mesmo acidentes de trabalho. A qualidade de vida é uma estratégia competitiva no mercado, apesar de as organizações visarem lucros, eles podem ser obtidos através da peça chave por trás da produção: os colaboradores. Segundo Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) o grau de satisfação que os componentes de uma organização demonstram é um fator essencial para a realização de suas atividades.

De acordo com Brief e Roberson (1989 apud Domingues, 2022), é plausível que o indivíduo esteja satisfeito com a atividade que ele executa, mas que esteja insatisfeito com a organização, ou até mesmo com a remuneração, a flexibilidade ou benefícios que lhes são concedidos.

O comportamento dos líderes desempenha um papel crucial nesse contexto, pois sua abordagem e estilo de liderança podem impactar diretamente a saúde mental da equipe. Líderes que adotam uma postura acolhedora, comunicativa e sensível às necessidades emocionais de seus subordinados contribuem para a construção de um ambiente psicologicamente seguro. Em

contrapartida, estilos de liderança autoritários, omissos ou insensíveis podem intensificar quadros de estresse, ansiedade e esgotamento emocional. Segundo Vergara (1999 apud De Souza; Júnior; Magalhães, 2015), a liderança está associada à capacidade de oportunizar estímulos e incentivos que vão impulsionar os indivíduos a perseguirem a missão, visão e objetivos organizacionais.

É necessário priorizar um bom clima organizacional, o que gera um ambiente com um ótimo bem-estar e motivado, afinal, é uma influência essencial que complementa o grau de satisfação do colaborador. Daniels (2000) concretiza que para ser considerado o bem-estar profissional ou o bem-estar afetivo no trabalho, é indispensável a prevalência das emoções positivas. Segundo Waterman (1993 apud Domingues, 2022), o desenvolvimento de habilidades, a realização do próprio potencial e o avanço em direção aos propósitos de vida configuram as vivências pessoais do indivíduo, na medida em que o bem-estar é entendido como um estado emocional no qual os sentimentos positivos se sobrepõem aos negativos.

2.3 CONSEQUÊNCIAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA A EFICIÊNCIA E PRODUTIVIDADE PROFISSIONAL

Segundo Luz (2003) é de total responsabilidade da área de recursos humanos administrar o clima organizacional, entretanto, cabe aos gestores de cada setor examinar quais são as necessidades e o grau de satisfação de sua equipe, assim, pode realizar manifestações positivas para que amplifique a produtividade e a qualidade do produto/serviço fornecido. Moraes (2022) retrata pontos importantes para um bom clima organizacional, como: Aprimorar a flexibilidade na jornada de trabalho, implementar uma cultura de feedback, fortalecer a comunicação interna e reconhecer os colaboradores por meio de mecanismos de recompensa. Conforme Robbins (1999 apud De Souza; Júnior; Magalhães, 2015), a motivação pode ser definida como um processo que é responsável pela força, direção e persistência dos esforços de um indivíduo para alcançar uma determinada meta.

Uma teoria frequentemente lembrada quando se trata de motivação e satisfação no ambiente organizacional é a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. Essa teoria pressupõe que as necessidades humanas estão organizadas em uma ordem de importância, indo das mais básicas às mais complexas. É possível identificar, dentro do contexto laboral, como essas

necessidades influenciam a satisfação do indivíduo. Segundo Maslow (1954), os objetivos humanos podem ser categorizados em cinco tipos de necessidades:

1. Fisiológica: aqui estão as necessidades fundamentais na hierarquia, como alimento, abrigo, sexo, e demais necessidades do corpo.
2. Segurança: aqui estão os elementos que podem oferecer segurança e proteção ao indivíduo, como proteção aos danos físicos e emocionais.
3. Afetivas: aqui estão as necessidades sociais, como necessidade de amor e afeição, necessidade de ser aceito e pertencer a um grupo.
4. Estima: aqui estão dois tipos de necessidades, como fatores internos (respeito próprio, autoimagem e ser respeitado pelo próximo) e fatores externos (status, atenção e reconhecimento).
5. Autorrealização: aqui é o alto das hierarquias, estar aqui pode-se significar que alcançou seu próprio potencial e autodesenvolvimento.

A hierarquia das necessidades de Maslow, é amplamente reconhecida entre os gestores, mas nem sempre todos os níveis estão efetivamente presentes. Maximiano (2012 apud Schenkel; De Castro, 2019) diz que a teoria de Maslow é a mais importante interpretação moderna quando o assunto é motivação, indica que o indivíduo seja motivado através de suas necessidades humanas. Ainda segundo o autor, trata-se de uma pirâmide hierárquica, onde as necessidades dos seres humanos seguem essa estrutura. Assim no momento que o indivíduo atende uma necessidade em um determinado nível da pirâmide, outra necessidade surge no lugar, exigindo constantemente esforços para buscar satisfação.

São diversos os fatores que interferem no clima organizacional, entre eles, podemos encontrar: equipe desmotivada, falta de conexão entre colegas e gestores, falta de espírito em equipe, conflitos pessoais. A motivação está estreitamente relacionada ao clima organizacional, e diante dela se identifica o grau de satisfação ou decepção dos colaboradores que influencia e é influenciado pelo ambiente interno da organização. Sob essa perspectiva, a qualidade de vida no trabalho está diretamente relacionada à capacidade da organização em atender às necessidades básicas de seus colaboradores — físicas, emocionais e psicológicas — promovendo, assim, um ambiente saudável, produtivo e humanizado. Moller (2002 apud Silva,

2022) destaca ainda que as organizações devem investir mais na qualidade de vida na organização, sendo de maneira preventiva e não corretiva. Para Luz (2003, p. 22):

As empresas devem ouvir seus funcionários através da área de RH, porque faz parte de sua missão proporcionar-lhes um bom clima organizacional. O compromisso de tornar a mão de obra satisfeita ou “motivada” está contido tanto na literatura técnica quanto no cotidiano da Administração de Recursos Humanos.

Assim como Zanelli (2008), quando diz que o crucial objetivo da qualidade de vida no ambiente organizacional é desenvolver hábitos saudáveis nos colaboradores, tendo como meta transportar autorrealização, autoestima, e o mais importante, atendimento das necessidades fisiológicas, sendo assim, imprescindível para a dignidade humana. Destacando ainda que, não só um bom ambiente organizacional é o motivador do colaborador, de acordo com Cruz (2023) os benefícios que a organização fornece também pode atingir a qualidade de vida do colaborador, afinal, muitos apreciam os benefícios fornecidos um acréscimo do salário, o que pode ser: um auxílio doença, alimentação, transporte e entre outros.

Conforme Lima (2019 apud Silva, 2022) que destaca que os fatores internos impactam no clima organizacional, e são eles: Confiança nos gestores, convívio com os demais colaboradores, motivação, autonomia na função, a estrutura física e as regras da organização. Mas não se pode deixar de observar os fatores externos, até porque, não é só os internos que vão influenciar o comportamento do colaborador, e podemos encontrar: diálogo e convivência familiar, saúde física e psíquica, e situação financeira.

Podemos entender que os fatores internos que faz parte da organização é o local onde a empresa pode utilizar ações para a melhoria dos fatores, já quando falamos de fatores externos, são os impactos de fora da organização que podem influenciar diretamente no comportamento e nas ações dos colaboradores dentro do ambiente organizacional.

Robbins (2005 apud De Souza; Júnior; Magalhães, 2015) destaca ainda que, uma organização é tida como produtiva no exato momento em que ela atinge seus objetivos, ou seja, transformando a insumo em produtos com o menor custo possível. A produtividade vai além dos números — ela reflete o cuidado em atender bem os clientes e, ao mesmo tempo, fazer isso de forma inteligente e econômica. Quando o ambiente de trabalho é positivo e acolhedor, os colaboradores se sentem mais motivados, o que naturalmente se reflete na qualidade do serviço

que oferecem e no alcance de melhores resultados. Produtividade é o número de bens ou serviços que um indivíduo produz num certo tempo, efetuando uma comparação com os outros componentes da equipe e com as metas estipuladas (Ferreira; Fortuna; Tachizawa, 2006).

Diante do exposto, fica claro que a produtividade organizacional é um resultado multifacetado, intimamente ligada à qualidade de vida dos colaboradores. O ambiente organizacional, os benefícios oferecidos, a relação com os gestores e colegas, bem como a situação pessoal do colaborador, compõem um cenário que influencia diretamente sua motivação, bem-estar e desempenho, da mesma forma que reconhecer, e mitigar os impactos dos fatores externos, como: situação financeira e a saúde do colaborador, demonstra um cuidado genuíno com o bem-estar humano, que é a base para a autorrealização e a dignidade. Assim, para que a organização alcance altos níveis de produtividade, não basta apenas focar em metas e resultados, é necessário investir em um ambiente saudável, em lideranças humanizadas e em práticas que vão valorizar o colaborador como um todo, garantindo assim que os objetivos sejam alcançados de forma sustentável e com excelência.

3 PROCESSOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa classifica-se como quantitativa, de caráter exploratório e descritivo. Segundo Creswell (2010), a abordagem quantitativa consiste em um meio de testar teorias objetivas e examinar as relações entre variáveis a partir da mensuração numérica e da análise estatística dos dados. De acordo com Lakatos e Marconi (1985 *apud* Pahoheck, 2012), a pesquisa quantitativa parte do princípio de que todos os fenômenos podem ser traduzidos em números, opiniões e categorias, possibilitando sua mensuração e exame sistemático.

O estudo foi desenvolvido por meio do método *survey*, termo em inglês geralmente traduzido como “levantamento”. Conforme Fowler (2011), o *survey* é um conjunto de procedimentos destinados a identificar características de um fenômeno coletivo, oferecendo descrições estatísticas de pessoas a partir de suas respostas a questionários aplicados em uma amostra. Além disso, a pesquisa apresenta caráter descritivo, conforme Gil (2002), cujo objetivo é descrever

as particularidades de uma população ou fenômeno e estabelecer relações entre variáveis, possibilitando a coleta sistemática de informações alinhadas à proposta de análise integrada adotada neste estudo.

A pesquisa foi realizada junto a uma amostra composta por universitários do curso de Administração da Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR) – Campus de Paranavaí, selecionados por conveniência e intencionalidade. O critério de inclusão adotado foi possuir, no mínimo, alguma experiência no mercado de trabalho, garantindo que os respondentes já tivessem vivenciado aspectos relacionados ao clima organizacional.

Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado elaborado na plataforma Google Forms, composto por 24 (vinte e quatro) questões, sendo predominantemente fechadas, mas incluindo também algumas questões abertas com o intuito de permitir que os participantes expressassem suas percepções e experiências de forma mais livre. As perguntas abordaram diferentes variáveis relacionadas ao ambiente de trabalho do universitário, tais como comunicação interna, liderança, relações interpessoais, reconhecimento profissional, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, estresse ocupacional e motivação. As questões fechadas foram elaboradas com base em escalas do tipo Likert, variando entre opções de concordância como “sempre”, “quase sempre” e “nunca”, além de uma escala numérica de 1 a 5, em que 1 representa baixo nível e 5 alto nível, conforme a opinião e satisfação do participante em relação ao clima organizacional, liderança, salário e produtividade. O questionário foi aplicado de forma online, permanecendo disponível por 24 dias corridos, entre 17 de setembro e 10 de outubro de 2025. O link foi distribuído via aplicativo WhatsApp, e as respostas foram coletadas de maneira individual e anônima, assegurando a confidencialidade dos participantes.

Os dados obtidos foram organizados em planilhas eletrônicas e analisados por meio de estatísticas descritivas, utilizando medidas de tendência central (média e mediana) e de dispersão (desvio padrão). No total, foram obtidas 80 respostas válidas durante o período de aplicação do questionário. Dessa forma, a metodologia adotada oferece uma base sólida para compreender como o clima organizacional pode interferir na saúde mental dos colaboradores e refletir em sua produtividade, contribuindo para o entendimento empírico do fenômeno investigado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados e analisados os resultados obtidos a partir da pesquisa realizada, relacionando com os objetivos propostos e o referencial teórico discutido anteriormente. Os dados coletados permitem compreender de que forma os respondentes percebem e vivenciam os aspectos relacionados ao clima organizacional na saúde mental e na produtividade dos colaboradores.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS COLABORADORES

No que se refere à faixa etária, a pesquisa mostra uma grande concentração no público jovem. A faixa entre 18 e 24 anos é a que mais se destaca, sendo respondida por 68,8% do total de participantes. Nota-se que logo em seguida, encontramos com 21,3% a faixa etária de 25 a 34 anos. O que assim, juntas elas somam mais de 90% da amostra, indicando que a pesquisa alcançou um grupo demográfico focado em jovens adultos. Já na análise dos dados demográficos dos respondentes revela-se que em termos de gênero, o público feminino tem maior predominância o que representa 58,8% dos participantes, enquanto o masculino corresponde a 41,3%.

Quanto a situação empregatícia, a amostra demonstra uma elevada participação no mercado de trabalho, com 83,8% dos respondentes empregados atualmente em tempo integral. Dentre as demais categorias apresentadas, identificamos que os que se relacionaram com “desempregado”, “autônomo” ou “apenas estudante” somam-se em 16,2%.

Ficou visível que uma predominante concentração da força de trabalho dos participantes em dois principais setores: setor privado com 58,8% e o setor público com 22,5%. Em seguida podemos notar as demais categorias que juntas elas somam 18,7% e estão fragmentadas em menores parcelas, que vão incluir: organização do terceiro setor; autônomo/profissional liberal; nenhuma; rural; doméstica; estagiário / apenas estudante; não trabalho.

4.2 ANALISANDO AS PERCEPÇÕES SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Passando para o próximo bloco da entrevista, quando questionados sobre a comunicação da equipe sendo clara e eficiente, notamos que as maiores respostas obtidas foram positivas e estão entre as notas (4 e 5), que juntas somam 56,7% da amostra. Já quase um quarto dos participantes consideram a comunicação apenas razoável ou neutra, votando em (3). E 19,4% dos respondentes consideram a comunicação negativa de acordo com sua perspectiva, o que necessita de uma melhora. Segundo Luz (2003), o clima organizacional reflete o nível de satisfação material e emocional dos colaboradores. Por isso, ela deve ser construída de forma a garantir a motivação e as boas relações internas.

Segundo Resende e Benaiter (1997 apud Begnami; Zorzo, 2013) o entusiasmo do colaborador na cooperação está relacionado à materialização de seus objetivos pessoais, sendo assim, vão contribuir à medida em que recebe da organização, incentivos e estímulos desejados. Vale ressaltar que o clima de relações interpessoais é percebido de uma maneira positiva, totalizando 62,2% o que indica que o ambiente de trabalho é respeitoso e colaborativo. Já uma parcela menor possui uma opinião neutras ou negativa, onde juntas somam 31,3% e uma pequena parte 6% considera o ambiente problemático.

A percepção sobre reconhecimento e valorização no trabalho, a participação e valorização dos líderes junto aos colaboradores pode-se notar que embora o clima de trabalho entre os colegas seja bom, e tenha uma comunicação excelente, a empresa possui desafios ao enfrentar as áreas de reconhecimento e escuta dos líderes. Quando investigado se os colaboradores sentem que seu trabalho é reconhecido e valorizado pela organização, encontramos uma média de 3,22 em uma escala de 1 a 5. As respostas se distribuíram de forma parcialmente moderada, porém tendo um maior predomínio nas percepções intermediárias, onde 29,9% atribuíram nota 3, e 22,4% marcaram 5. Ainda assim, uma parte significativa de colaboradores mostrou uma baixa percepção de reconhecimento totalizando então 29,8% em notas 1 e 2.

No momento em que avaliamos os líderes e gestores, se eles ouvem atentamente e valorizam as opiniões e sugestões dos colaboradores para tomadas de decisões, obtivemos uma média de 3,15, assim como o questionamento anterior, as respostas se mantiveram de forma moderada, onde 31,3% escolheram pontuação 3, seguindo por 20,9% em 2, e 17,9% nível 4. Ademais, nota-se que 19,4% escolheram pontuação máxima o que demonstra que sim, há uma abertura à

escuta por parte da liderança, mas o que predomina é a percepção moderada, que indica que os colaboradores ainda não se sentem plenamente ouvidos e incluídos nas decisões organizacionais.

O Quadro 1, a seguir, aborda aspectos relacionados à realização profissional e a percepção de justiça de remuneração, vale ressaltar ainda, que ambos estão ligados à satisfação e na produtividade dos colaboradores.

Quadro 1 – Indicadores de satisfação e reconhecimento profissional dos colaboradores

Item Avaliado	Média	Opinião Positiva (Notas 4 e 5)	Opinião Neutra (Nota 3)	Opinião Negativa (Notas 1 e 2)
Sensação de Realização Profissional	2,97	38,8%	20,9%	40,3%
Percepção de Justiça na Remuneração	2,76	31,3%	20,9%	47,8%

Fonte: Elaboração própria (2025).

Observa-se que ambas as médias estão bem próximas, no nível mais baixo dos quesitos, o que sugere que a insatisfação financeira pode acabar influenciar a realização pessoal e a produtividade no trabalho. Com esses resultados, é necessária uma revisão política sobre a valorização e a recompensa dos colaboradores, a fim de reforçar vínculos entre colaborador e organização, pois para Tachizawa (2001 apud Pahoheck, 2012) o indivíduo somente estará disposto a se comprometer com os objetivos da empresa se for motivado.

No que diz respeito às oportunidades de crescimento profissional, a média obtida foi de 2,87, o que revela uma percepção negativa, visto que a maior parte das repostas se concentrou nas notas 2 e 3, o que indica que eles não visualizam progressão na carreira dentro da empresa. Quanto a abertura da organização sobre receber opiniões e contribuições dos colaboradores, as percepções são um pouco mais positivas. Onde cerca de 37,3% votaram que isso ocorre “quase sempre”, apesar de subsistir uma parcela considerável, nota-se que ainda há uma divisão nas percepções, o que evidencia a necessidade de aprimorar os canais de comunicação internos e o reconhecimento efetivo das ideias.

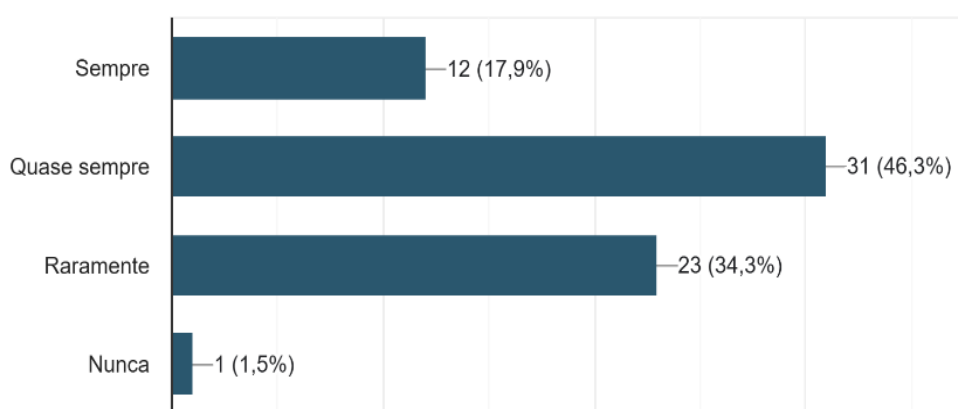
Constata-se que o reconhecimento pelo bom desempenho ainda é um assunto delicado nas organizações, os resultados mostraram que 38,8% dos participantes raramente recebem algum reconhecimento, e 9% nunca receberam, enquanto os que votaram em “sempre” e “quase sempre” somam-se em 52,3%. Essa questão mostra que embora parte dos funcionários vejam algum nível de valorização, a maioria não se sente devidamente reconhecida por seus esforços. A definição de motivação proposta por Robbins (2000, p. 342) representa não apenas a “disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, mas também a garantia de que esse esforço será um meio para a satisfação de sua necessidade individual. Dentre os aspectos que os participantes acham importante na satisfação do trabalho, é possível notar repetidamente a palavra “reconhecimento” e “comunicação e respeito”, mas o respondente 07 reforça a importância do equilíbrio e da valorização no ambiente de trabalho e que ela está relacionada a fatores como o respeito aos limites individuais e reconhecimento do esforço: “O que mais pesa pra minha satisfação é não me sentir esmagado pela pressão o tempo todo [...] Um mínimo de reconhecimento ou feedback desce ajuda muito”. Já de acordo com o respondente 52, “as relações interpessoais da equipe/setor influenciam diretamente na motivação, pois, quando não há integração, o colaborador tende a não se sentir à vontade e acaba desmotivado, já que necessita de satisfação social e não apenas remuneração”. Vale destacar que uma teoria lembrada quando falamos de motivação é a explicada por Maslow (1954), onde sua proposta, conhecida como “Hierarquia das Necessidades ou Pirâmide de Maslow”, oferece um modelo estruturado para compreender as diferentes necessidades que impulsionam o comportamento humano e a motivação no ambiente organizacional, conforme já foi brevemente detalhada no tópico 2.3.

4.3 O IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA SAÚDE MENTAL

De acordo com Pierón (1993 apud Pahoheck, 2012, p. 79) “o excesso de trabalho, tanto em termos quantitativos como qualitativos, é uma fonte frequente de estresse”, o que pode decorrer do volume de tarefas e exigências quanto à competência. Quando avaliamos o nível de estresse associado ao trabalho, obtivemos uma média de 3,43, o que reflete uma intensidade moderada e alta. Embora 31,3% dos respondentes tenham escolhido a resposta intermediária, quando analisamos minuciosamente percebemos que 46,3% registraram níveis elevados. Investigando sobre a influência do ambiente na saúde mental, encontramos uma média de 4,19, indicando

uma grande concordância dos respondentes. Com 77,6% os participantes votaram em notas 4 e 5 em confirmação de que o ambiente influencia diretamente a saúde mental, o que reforça o papel do clima organizacional como fator determinante para o bem-estar psicológico. Ainda avaliando a questão do bem-estar, percebemos que o gestor da empresa possui uma percepção neutra de interesse, com 38,8% das respostas concentradas nesse nível. Em complemento, o gráfico 1 a seguir evidenciará a frequência de sobrecarga dos colaboradores em relação a demanda do trabalho.

Gráfico 1 – Percepção dos colaboradores sobre a sobrecarga de trabalho e o estresse



Fonte: Elaboração própria (2025).

Esses dados reforçam que, embora a percepção seja neutra sobre o interesse dos gestores no bem-estar do colaborador, a sobrecarga é um fator crítico para o mesmo e para a saúde mental no ambiente organizacional. Nessa mesma linha de raciocínio outra questão aprofundou sobre o equilíbrio da vida pessoal com profissional, o que indicou que esses pontos são constantemente negligenciados, afinal, a soma das respostas entre “sempre” e “quase sempre” chega ao percentual de 77,6%. Em continuidade a essa interpretação averiguou que 65,7% dos respondentes acham que o clima organizacional contribui para aumentar o nível de estresse. Tais informações demonstram que, para a grande maioria, o ambiente organizacional vem atuar como um fator agravante de estresse, destacando um cenário pouco favorável ao equilíbrio emocional e o bem-estar psicológico.

Por fim, buscamos identificar situações do ambiente organizacional que na visão dos colaboradores impactam sua saúde mental e dos demais. As respostas revelam tanto efeitos

positivos quanto negativos, mas prevalece as sensações associadas à: sobrecarga de funções e serviços, pressão por resultados, ambiente tóxico. O respondente 02 ainda diz que: “Ah, várias situações impactaram minha saúde mental. Na maioria das vezes, foi negativo... Mas, sinceramente, esses momentos positivos são raros perto da rotina exaustiva que a gente enfrenta como CLT”. Ele cita ainda a frequente pressão por resultados, cobrança exagerada de prazos e falta de reconhecimento mesmo quando possui muita dedicação ao exercer a função. O respondente 21 relata que, apesar da busca constante de evolução pessoal e cognitiva, ele aproveita as brechas do trabalho para treinar habilidades de concentração e raciocínio para se aprimorar, ele relatou ter sido alvo de comentários maldosos ou sarcásticos, como: “Está tentando fazer isso há dias já?” ou “Está registrando o quanto é ruim nisso?”. De acordo com o participante, tais observações geralmente provêm de colegas pouco interessados em se desenvolver ou em reconhecer o valor da prática constante, evidenciando que, em certos ambientes de trabalho, dedicação e esforço podem ser desvalorizados, gerando desgaste emocional.

4.4 AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL E SEUS IMPACTOS NA PRODUTIVIDADE

Nesta seção, serão analisadas as percepções dos colaboradores quanto ao clima organizacional na produtividade, e questionados sobre as condições físicas de trabalho, observa-se uma avaliação positiva, com média de 3,81 na escala de 1 a 5. A maior parte dos respondentes classificaram entre as notas 4 e 5 onde juntos somam 58,2% das respostas. Apenas 7,5% dos respondentes classificaram entre as notas 1 e 2, o que indica que o ambiente físico é considerado satisfatório para desempenhar as atividades atribuídas, com adequação da infraestrutura e condição ambiental favorável.

Em contraposição, sobre o treinamento recebido, obtemos a média inferior à anterior, com 3,25, apontando uma impressão de fragilidade na capacitação oferecida pela organização. Embora uma grande parte tenha respondido em notas de 4 e 5 (47,8%), somam-se em 51,6% os respondentes que avaliavam de forma mediana e negativa, com notas de 1 a 3. Esse resultado mostra que para uma parte significativa dos colaboradores, o treinamento não é suficiente para assegurar a plena execução das tarefas, o que pode ter um impacto na satisfação do trabalho e na eficiência.

A relação entre liderança e motivação indica-se como um elemento central para o clima organizacional. Ressalta-se que para Maslow (1954) entende a motivação como algo perseverante, infinito e complexo que pode ser identificado em todos os seres humanos. As respostas evidenciam que a forma como os líderes se posicionam diante da equipe pode influenciar diretamente o nível de empenho e a satisfação dos colaboradores. Quando questionados sobre a relação da liderança e a motivação no ambiente organizacional, encontramos diversos níveis de respostas, o respondente 02 diz que: “Na prática, a liderança tem muito mais peso na desmotivação do que na motivação. Quando o chefe só aparece pra cobrar, sem dar apoio ou reconhecer o esforço, a motivação despenca. Por outro lado, quando ele escuta, dá algum feedback positivo ou ajuda a gente a lidar com a pressão, até que dá vontade de se esforçar. Mas, sinceramente, esses momentos são raros, e a rotina pesada muitas vezes anula qualquer tentativa de motivação.”, outro respondente destaca ainda que: “Não me sinto motivado pois vejo que não são os que mais trabalham ou que melhor executam suas funções que são valorizados ou gratificados. Já o respondente 77, já menciona que: “Péssima. A liderança está focada apenas que os funcionários mostrem resultados, entregue o serviço dentro do prazo que foi estipulado [...].

Essas respostas indicam que a motivação está diretamente relacionada ao estilo da gestão aplicada. Para Robbins (2005 apud De Souza; Júnior; Magalhães, 2015) a liderança é a medida de influenciar o grupo para atingir metas. O conjunto das respostas indicam que a presença de uma liderança participativa e comunicativa é essencial para manter o bem-estar no ambiente de trabalho, e o envolvimento do colaborador com a organização.

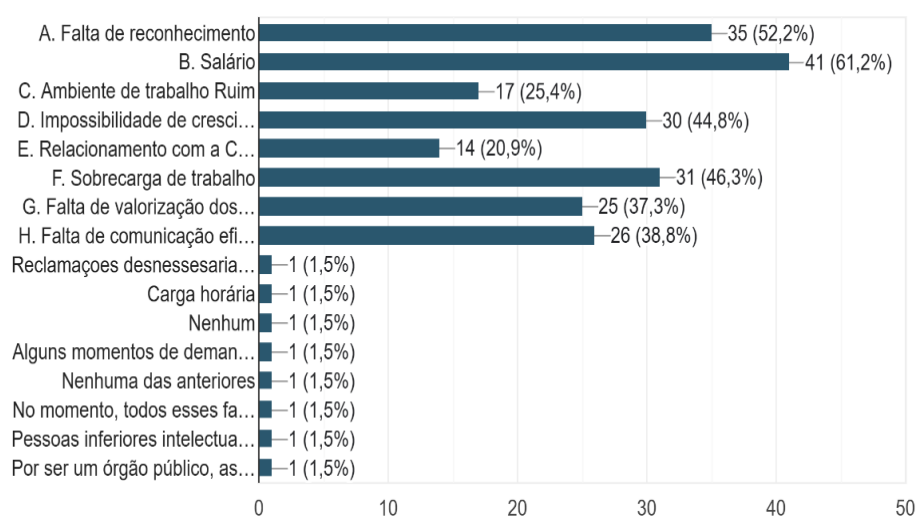
Ao serem convidados a refletir sobre as medidas para melhorar o clima organizacional, os respondentes destacaram a necessidade de fortalecer o diálogo entre equipe e liderança. De acordo com o respondente 77: “Uma mudança extrema na forma que os gestores enxergam os funcionários. [...] e ainda menciona como os colaboradores devem se sentir se o ambiente for agradável: “[...] tem que sentir que está sendo valorizado.” O participante 01 apresenta ser necessário “Comunicação clara, saber conversar de forma respeitosa e direta com os funcionários, saber amenizar as intrigas que surgem entre os setores e não ficar dando favoritismo para alguns”. Já o número 73 diz: “Maior integração dos funcionários a decisões relacionadas ao seu setor, incentivo para crescimento dos trabalhadores.” Conforme Tachizawa (2001 apud Pahoheck, 2012) “o novo líder deve atuar como “visionário, integrador, agente de

mudanças, motivador e desenvolvedor pessoal” estimulando a participação e a criatividade dos colaboradores”, o que evidencia que o sucesso organizacional depende do comprometimento, confiança, e criatividade de cada colaborador.

Com o objetivo de analisar de que forma o clima organizacional influencia a produtividade na opinião dos colaboradores, encontramos que ela pode acontecer de diversas formas, o estímulo segundo o respondente 77 pode ser: “Em tudo, ninguém quer ser produtivo em um ambiente que sente que não é reconhecido”, e o respondente 19 diz que: “Em muito, se o clima for péssimo, se a intriga entre funcionários e a própria chefia for constante, a produtividade tende a ser estagnada”. O respondente 01 ainda menciona “Influencia em tudo, no ânimo de ir trabalhar, na disposição em fazer um serviço bem feito. Ambientes tóxicos, onde o clima não é agradável para trabalhar acabam desanimando e desmotivando bons funcionários a fazerem um bom trabalho e darem o seu melhor”, o 26 aponta que “Funcionário insatisfeito não produz”. De modo geral, observa-se que a produtividade não depende apenas de fatores técnicos e estruturais, mas está fortemente associada à qualidade das relações interpessoais e à sensação de valorização no ambiente organizacional.

Sobre os principais fatores que geram insatisfação no ambiente organizacional, estão concentrados os aspectos relacionados à: remuneração, falta de reconhecimento, sobrecarga no trabalho, e a impossibilidade de crescimento, conforme podemos analisar no gráfico 2 a seguir:

Gráfico 2 – Principais fatores de insatisfação no ambiente de trabalho



Fonte: Elaboração própria (2025).

De modo geral, o conjunto das respostas revelam um quadro de insatisfação predominantemente material e motivacional, onde os colaboradores demonstram sentir-se mal remunerados, com baixo reconhecimento e oportunidades de crescimento limitado.

A avaliação geral sobre o clima organizacional apresenta resultados equilibrados, com leve tendência de satisfação. Observamos que 20,9% dos respondentes se sentem satisfeitos, enquanto 16,4% se sentem pouco satisfeitos, e 14,9% estão entre a parcela neutros. Por via de regra, os resultados indicam uma participação positiva, porém moderada em relação ao clima organizacional. A predominância entre os níveis medianos e leves de satisfação sugere que, embora o ambiente não seja negativo, ainda há espaço para aprimorar as práticas de reconhecimento, valorização e comunicação, o que irá elevar a satisfação dos colaboradores.

O clima organizacional é um elemento de gestão com impacto direto e mensurável na saúde mental e performance produtiva da equipe. Apesar dos aspectos positivos como respeito nas relações condições adequadas de trabalho, há fragilidades quanto reconhecimento, valorização, comunicação com liderança e oportunidades de crescimento. A percepção moderada ou negativa quanto ao reconhecimento pelo trabalho, associada à baixa expectativa de progressão na carreira, aparece como um dos fatores mais críticos, contribuindo tanto para a desmotivação quanto para o desgaste emocional. O estresse laboral é uma constante, com o ambiente de trabalho atuando como vetor de exaustão mental e insatisfação. Situações de sobrecarga, pressão por resultados e ausência de suporte da liderança foram mencionadas repetidamente nos relatos, reforçando que o clima vai além de uma percepção subjetiva, sendo um elemento que impacta concretamente o equilíbrio emocional dos trabalhadores.

Fatores técnicos como estrutura física e capacitação são importantes, mas não suficientes. A qualidade das relações humanas e a eficiência da liderança são os verdadeiros catalisadores da motivação e engajamento, confirmando que a produtividade está fortemente associada à satisfação e ao senso de pertencimento no ambiente de trabalho. Os resultados indicam que a promoção de um clima organizacional saudável é uma estratégia essencial, ela não só fortalece o bem-estar psicológico, como também é o caminho mais eficiente para aumentar o desempenho das equipes e reduzir índices de rotatividade, absenteísmo e adoecimento mental. A liderança desempenha um papel decisivo na construção de uma cultura organizacional mais empática, justa e colaborativa. O clima organizacional deve ser compreendido não apenas como

uma variável interna, mas como um fator estratégico de gestão de pessoas, com impactos diretos sobre os resultados da organização e sobre a qualidade de vida de seus colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a influência do clima organizacional na saúde mental e na produtividade dos colaboradores. Para tal, foi conduzida uma pesquisa quantitativa, de caráter exploratório e descritivo, por meio do método *survey*, com uma amostra de 80 universitários do curso de Administração da Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR) – campus Paranavaí, que possuíam experiências profissionais anteriores.

De modo geral, os resultados confirmam que o clima organizacional exerce uma influência direta e significativa sobre o bem-estar psicológico e a eficiência laboral. Embora tenham sido observados aspectos positivos relacionados às condições físicas de trabalho e às relações interpessoais, o clima organizacional ainda se mostra fragilizado em pontos críticos, como reconhecimento profissional, valorização, comunicação com a liderança e oportunidades de crescimento. Tais fragilidades revelam-se determinantes para o surgimento de estresse, desmotivação e desgaste emocional, impactando de forma direta a produtividade e a satisfação dos colaboradores.

Nesse contexto, evidencia-se que, apesar da relevância dos fatores técnicos, como estrutura física e capacitação, a qualidade das relações humanas e a atuação da liderança são elementos centrais para a motivação e o engajamento. Ambientes que valorizam o diálogo, o respeito e a escuta ativa fortalecem o senso de pertencimento e o compromisso com os objetivos organizacionais. Assim, a promoção de um clima organizacional saudável constitui uma estratégia essencial para o fortalecimento do bem-estar mental e da produtividade, reduzindo índices de rotatividade, absenteísmo e adoecimento psíquico. Ressalta-se, ainda, que a liderança desempenha um papel decisivo na construção de uma cultura organizacional mais empática, justa e colaborativa. O clima organizacional, portanto, deve ser compreendido como um fator estratégico de gestão de pessoas, capaz de influenciar diretamente os resultados empresariais e a qualidade de vida dos trabalhadores.

Como limitação deste estudo, destaca-se o número reduzido de participantes e o curto período de aplicação do questionário, o que restringe a generalização dos resultados. Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar a amostra para diferentes setores e regiões, possibilitando comparações entre contextos distintos. Além disso, estudos de caso aprofundados sobre estratégias de reconhecimento e comunicação interna em organizações com altos índices de satisfação podem oferecer subsídios valiosos para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

- BEGNAMI, M. L. V.; ZORZO, A. Clima organizacional: percepções e aplicabilidade. **Revista Científica da FHO**, v. 1, n. 2, p. 38-47, 2013.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativos, Quantitativos e Mistos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CRUZ, L. **Qualidade de vida no trabalho**: veja como os benefícios podem impactar. 2023. Disponível em: <https://www.creditas.com/rh-estrategico/como-os-beneficiosimpactam-a-qualidade-de-vida-no-trabalho/>. Acesso em: 10 de set. 2025.
- DANIELS, K. Measures of five aspects of affective well-being at work. **Human Relations**, v. 53, n. 2, p. 275-294, 2000.
- DE SOUZA, T. A.; JÚNIOR, D. J. C.; MAGALHÃES, S. R. A importância do clima organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 13, n. 1, p. 315-329, 2015.
- DOMINGUES, L. R. **Clima organizacional**: como a psicologia positiva pode auxiliar no bem-estar dos trabalhadores. 2022. 32 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) – Faculdade Anhanguera, Piracicaba, 2022.
- FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- FOREHAND, G. A.; GILMER, H. B. Environmental variation in studies of organizational behavior. **Psychological Bulletin**, v. 62, n. 6, p. 361-382, 1964.
- FOWLER J. F. J. **Pesquisa de levantamento**. Porto Alegre: Penso, 2011.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARTINS, J.; MICHALOSKI, A. O.; Qualidade de vida e estresse no trabalho. **Semana Acadêmica**, 2015.
- McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva**: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expansão e Cultura, 1972.
- MORAES, J. S.; GONZALEZ, I. V. F. P.; O Impacto do Clima Organizacional na Produtividade: um Estudo da Percepção dos Colaboradores do Setor de Gestão de Clientes de uma Empresa de Telecomunicações. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Resende. **Anais [...]**. Resende: 2012, p. 1-15.
- MORAES, V. **O que é clima organizacional e como mantê-lo em alta na sua empresa**. 2022. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/clima-organizacional-8/>. Acesso em: 10 de set. 2025.
- PAHOHECK, A. Z. **Clima organizacional**: estudo do clima organizacional na Caixa Econômica Federal–Superintendência Regional Sul de Santa Catarina/SC. 2012. Monografia (MBA em Gestão Empresarial) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2012.
- PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **A Experiência de Hawthorne de Elton Mayo**. 2017. Disponível em: <https://www.portal-administracao.com/2017/10/experiencia-de-hawthorne-elton-mayo.html>. Acesso em: 5 de ago. 2025.
- PUENTE-PALACIOS, K. E.; PACHECO, E. A.; SEVERINO, A. F. Clima organizacional e estresse em equipes de trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 13, n. 1, p. 37-48, 2013.
- RICKY, W.; MOORHEAD, G. **Comportamento organizacional**: gestão de pessoas e organizações. Porto Alegre: Cengage Learning, 2024. *E-book*.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- ROBBINS, S. P. **Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SCHENKEL, C. K.; DE CASTRO, R. R. S. A influência do clima organizacional na motivação dos colaboradores da empresa Resil Calçados RS. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE**, n. 11, p. 39-64, 2019.
- SILVA, H. P. F. **Clima organizacional**: a importância para a produtividade empresarial. 2022. 35 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Anhanguera, Guarulhos, 2022.

ZANELLI, J. C. **Interação humana e gestão:** a construção psicossocial das organizações de trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.