

Flávio Aparecido de Almeida
Leonardo Augusto Couto Finelli
(Orgs.)

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO:

Saúde, Gestão e
Desenvolvimento Humano





CIENTÍFICA DIGITAL EDITORIAL LTDA

Barueri - São Paulo - Brasil
www.cientificadigital.org - contato@cientificadigital.org

Diagramação e Arte	Edição © 2026 Científica Digital
Diego Santos	Texto © 2026 Os Autores
João Quintela	1ª Edição - 2026
Imagens da Capa	Acesso Livre - Open Access
Adobe Stock - 2026	

© COPYRIGHT - TODOS OS DIREITOS RESERVADOS. A editora detém os direitos autorais sobre a edição e o projeto gráfico, enquanto os autores mantêm os direitos autorais de seus respectivos textos. Esta obra está licenciada sob a Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional, permitindo o download e compartilhamento integral ou parcial, desde que a fonte seja devidamente citada e os créditos atribuídos aos autores. É obrigatório que a obra permaneça em formato de Acesso Livre (Open Access), sem qualquer alteração. A catalogação em plataformas de acesso restrito ou com fins comerciais é estritamente proibida.



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P974

Psicologia organizacional e do trabalho: teorias e práticas atuais / Organização de Vinícius Rodrigues Arruda Pinto, Tiago Geraldo de Azevedo, Marco Antônio Silva Alvarenga. – Barueri-SP: Científica Digital, 2026.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui Bibliografia
ISBN 978-65-6155-241-7
DOI 10.37885/978-65-6155-241-7

1. Psicologia organizacional. I. Pinto, Vinícius Rodrigues Arruda (Organizador). II. Azevedo, Tiago Geraldo de (Organizador). III. Alvarenga, Marco Antônio Silva (Organizador). IV. Título

CDD 370.15

Elaborado por Janaína Ramos – CRB-8/9166

Índice para catálogo sistemático:

I. Psicologia organizacional

E-BOOK

ACESSO LIVRE ON LINE - IMPRESSÃO PROIBIDA

2026

Vinícius Rodrigues Arruda Pinto
Tiago Geraldo de Azevedo
Marco Antônio Silva Alvarenga
(Orgs.)

Psicologia Organizacional e do Trabalho: Saúde, Gestão e Desenvolvimento Humano

1ª EDIÇÃO



científica digital

2026 - BARUERI - SP

CONSELHO EDITORIAL

Prof. Dr. André Cutrim Carvalho
Prof. Dr. Antônio Marcos Mota Miranda
Prof^a. Ma. Auristela Correa Castro
Prof. Dr. Carlos Alberto Martins Cordeiro
Prof. Dr. Carlos Alexandre Oelke
Prof^a. Dra. Caroline Nóbrega de Almeida
Prof^a. Dra. Clara Mockdece Neves
Prof^a. Dra. Claudia Maria Rinhel-Silva
Prof^a. Dra. Clecia Simone Gonçalves Rosa Pacheco
Prof. Dr. Cristiano Marins
Prof^a. Dra. Cristina Berger Fadel
Prof. Dr. Daniel Luciano Gevehr
Prof. Dr. Diogo da Silva Cardoso
Prof. Dr. Ernane Rosa Martins
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes
Prof. Dr. Fabricio Gomes Gonçalves
Prof^a. Dra. Fernanda Rezende
Prof. Dr. Flávio Aparecido de Almeida
Prof^a. Dra. Francine Náthalie Ferraresi Queluz
Prof^a. Dra. Geuciane Felipe Guerim Fernandes
Prof. Dr. Humberto Costa

Prof. Dr. Joachin Melo Azevedo Neto
Prof. Dr. Jónata Ferreira de Moura
Prof. Dr. José Aderval Aragão
Prof. Me. Julianno Pizzano Ayoub
Prof. Dr. Leonardo Augusto Couto Finelli
Prof. Dr. Luiz Gonzaga Lapa Junior
Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva
Prof^a. Dra. Maria Cristina Zago
Prof^a. Dra. Maria Otília Zangão
Prof. Dr. Mário Henrique Gomes
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes
Prof. Dr. Nelson J. Almeida
Prof. Dr. Pedro Afonso Cortez
Prof. Dr. Reinaldo Pacheco dos Santos
Prof. Dr. Rogério de Melo Grillo
Prof^a. Dra. Rosenery Pimentel Nascimento
Prof. Dr. Rossano Sartori Dal Molin
Prof. Me. Silvio Almeida Junior
Prof^a. Dra. Thays Zigante Furlan Ribeiro
Prof. Dr. Wescley Viana Evangelista
Prof. Dr. Willian Carboni Viana
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme

Acesse a lista completa dos Membros do Conselho Editorial em www.cientificadigital.org/conselho

Parecer e revisão por pares

Os textos que compõem esta obra passaram por avaliação do Conselho Editorial e revisão por pares externos (*Peer Review*), recebendo a devida recomendação para publicação.

Nota: Esta obra é fruto de um processo colaborativo, configurando-se como uma coletânea na qual os direitos autorais permanecem resguardados para os respectivos autores. Alguns capítulos podem ter origem em trabalhos anteriormente apresentados em eventos acadêmicos; no entanto, os autores foram orientados a adotar o devido rigor na prevenção do autoplágio. A responsabilidade pelo conteúdo de cada capítulo, assim como pela originalidade e integridade das informações publicadas, é inteiramente dos respectivos autores e autoras. O conteúdo da obra não reflete, necessariamente, a opinião da editora, dos organizadores ou dos membros do conselho editorial.

APRESENTAÇÃO

Esta obra resulta de um esforço colaborativo que reuniu professores, estudantes e pesquisadores, cujo engajamento qualificou as reflexões desenvolvidas neste espaço formativo. Fruto de iniciativas interinstitucionais de incentivo à pesquisa, o livro congrega especialistas de diversas áreas do conhecimento, vinculados a instituições de educação superior públicas e privadas, no Brasil e no exterior.

O objetivo central é fortalecer a integração entre instituições por meio de redes de pesquisa voltadas à formação continuada de profissionais da educação, promovendo a produção e a ampla disseminação do conhecimento.

Agradecemos aos autores pela dedicação e compromisso na construção desta obra, que se propõe a ser um recurso didático-pedagógico relevante para estudantes, docentes de diferentes níveis de ensino e demais interessados na temática.

Vinícius Rodrigues Arruda Pinto

Tiago Geraldo de Azevedo

Marco Antônio Silva Alvarenga

SUMÁRIO

Capítulo 01

PROFISSÃO DE ENFERMEIRO: PREDOMINÂNCIA FEMININA COMO HERANÇA DO PATRIARCADO?

Juliana Cristina Holz; Tais Hochegger

 10.37885/260321522 8

Capítulo 02

LIDERANÇA E PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: RELAÇÕES COM A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES

Sandra Silveira da Silva; Everson Passoni; Pamela Taina da Costa; Katia dos Santos Martins; Andrea Andrade dos Santos

 10.37885/260622147 26

Capítulo 03

A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

Sandra Silveira da Silva; Everson Passoni; Pamela Taina da Costa; Katia dos Santos Martins; Andrea Andrade dos Santos

 10.37885/260622148 42

SOBRE OS ORGANIZADORES 60

ÍNDICE REMISSIVO 62

PROFISSÃO DE ENFERMEIRO: PREDOMINÂNCIA FEMININA COMO HERANÇA DO PATRIARCADO?

Juliana Cristina Holz

Tais Hohegger

RESUMO

Este estudo analisa a predominância de mulheres na enfermagem como expressão de construções históricas, sociais e culturais vinculadas ao patriarcado e à divisão sexual do trabalho. Parte-se da problematização de como a cultura patriarcal influenciou a profissionalização da enfermagem, consolidando a associação entre cuidado, subordinação e papéis socialmente atribuídos às mulheres. A discussão recupera elementos históricos desde a consolidação da enfermagem moderna no século XIX até sua institucionalização no Brasil, evidenciando como valores morais, disciplinares e hierárquicos contribuíram para a manutenção dessa configuração profissional. O estudo demonstra que a naturalização do cuidado como responsabilidade feminina favoreceu a persistência de desigualdades de gênero, repercutindo na desvalorização social, salarial e simbólica da enfermagem. Além disso, discute-se como essa herança histórica se expressa nas condições atuais de trabalho, marcadas por sobrecarga, adoecimento ocupacional, jornadas extensas e menor reconhecimento profissional. Conclui-se que a superação dessa lógica exige mudanças na formação, na valorização profissional e na desconstrução de estereótipos de gênero, visando maior equidade e diversidade na profissão.

Palavras-chave: enfermagem; patriarcado; divisão sexual do trabalho; desigualdade de gênero.

INTRODUÇÃO

O processo de profissionalização da enfermagem, desde suas raízes, carrega questões de gênero profundamente enraizadas. A predominância feminina na profissão, que se estabeleceu a partir de ideais de cuidado e serviço, trouxe consigo desafios em termos de desigualdade e submissão. Historicamente, as enfermeiras eram vistas como auxiliares subordinadas aos médicos, refletindo uma hierarquia que também reproduzia a lógica patriarcal da sociedade. Na atualidade, a predominância de mulheres na profissão de enfermagem ainda é preponderante.

É essencial investigar os fatores que sugestionam a dinâmica da distribuição de homens e mulheres em determinadas carreiras. No contexto da enfermagem, quando se busca analisá-la como uma ocupação neutra em termos de gênero, é fundamental considerar os elementos históricos e culturais que moldaram essa profissão ao longo de sua trajetória. A divisão de papéis de gênero permanece um tema central na análise das estruturas sociais, políticas e de poder, impactando diretamente a organização e a configuração do mercado de trabalho ao longo do tempo.

Na contemporaneidade, mesmo com pequenos avanços em termos de igualdade de gênero, profissões continuam a ser categorizadas de maneira binária, divididas entre “trabalhos masculinos/para homens” e “trabalhos femininos/para mulheres” (Bandeira; Oliveira, 1998).

Essa classificação não apenas reforça uma percepção de “naturalidade” na distribuição e hierarquização das ocupações, como também perpetua o patriarcado que nada mais é que um sistema social baseado em uma cultura, estruturas e relações que favorecem os homens, principalmente no que tange a papéis e capacidades.

Tal arranjo estabeleceu que as profissões relacionadas ao cuidado devem ser desempenhadas por mulheres, onde são vistas como menos valiosas se comparadas às ocupações predominantemente masculinas, como engenharias, direito, medicina e ciência. Profissões que envolvem cuidados de saúde ilustram bem essa dinâmica, na qual as distinções entre tratar e cuidar refletem uma divisão de competências que se baseia na hierarquia social entre homens e mulheres (Lopes; Leal, 2005).

No século XIX, Florence Nightingale consolidou a enfermagem como uma profissão feminina, associada ao cuidado maternal. Enquanto isso, os homens eram direcionados a áreas mais prestigiadas, como a medicina (Bandeira, L.; Oliveira; 1998; Lopes; Leal, 2005; Kruse, 2006).

Pesquisas a partir de documentos em arquivos paulistas apontam que no Brasil, até o final do século XIX, a enfermagem era uma profissão exercida por homens e mulheres. O médico Tomé Afonso Paraíso de Moura (1852 *apud* Mott, 1999, p.331) afirma que nos hospitais deveria haver dois tipos de enfermeiros, um para distribuir os medicamentos, outros, comida e roupa. Deveriam ser escolhidos entre:

“homens, destros, e sobretudo dóceis, e não por homens grosseiros, de fisionomia desagradável, tirados da última classe da sociedade, como de ordinário se vê nos nossos hospitais”.

A mudança do perfil profissional no país se dá na virada do século, com o advento da “enfermagem moderna”, profissional (Mott, 1999).

Com um crescente entendimento de que as mulheres seriam mais aptas ao trabalho da enfermagem, esse mesmo médico recomenda que os enfermeiros fossem substituídos pelas recolhidas quadragenárias da Santa Casa de Misericórdia, pois presumia que elas executariam melhor o serviço seja pela educação, por se apiedarem dos doentes, como por serem naturalmente mais dóceis (Mott, 1999). Em uma publicação de 1906, na Revista Médica em São Paulo, o médico Moisés Amaral (1906 *apud* Mott, 1999, p.353) corrobora com esse julgamento à medida que acredita que:

...a mulher deveria se dedicar à profissão da Enfermagem, pois ela sempre foi chamada a velar ao lado do leito dos enfermos a contribuir com a sua paciência, com a sua abnegação, e a sua suavidade ao êxito das prescrições médicas. Quem melhor que o anjo do lar, com sua suavidade esquisita, com sua caridade inesgotável saberá encontrar o consolo para dores humanas? À mulher cabe mais propriamente com muitos mais títulos consagrar-se a esta nobre e humanitária profissão de enfermeira.

Cabe ressaltar aqui que embora a mulher fosse candidata ideal para a enfermagem, isso era visto na época, com certo temor, como nos mostra

entendimento de Moisés Amaral (1906 *apud* Mott, 1999, p.353-4) onde por um lado, a falta de formação adequada poderia impedir que uma enfermeira desempenhasse suas funções de maneira eficaz. Por outro, havia o receio de que um conhecimento excessivo pudesse levar a enfermeira a assumir um papel que não lhe competia, como o de médico. Para evitar tais riscos, os cursos de enfermagem eram projetados para formar técnicos com um conhecimento limitado àquilo que era estritamente necessário, privilegiando a prática sobre a teoria (Mott, 1999). Aqui pode-se mais uma vez evidenciar as relações de poder disseminadas pelo patriarcado. E que podemos nos questionar o quanto ainda continuam imbricadas até hoje, fortalecendo relações de poder no contexto das profissões relacionadas à saúde, bem como em suas instituições.

A adoção de normas e ideologias de gênero durante o período da profissionalização da profissão conhecida como "enfermagem moderna" fortaleceram a visão de que o cuidado é um atributo feminino, tornando, dessa forma, a profissão da enfermagem majoritariamente feminina.

A partir das considerações expostas, levanta-se a seguinte problematização que guiará este trabalho: de que maneira a cultura patriarcal, associada à divisão de papéis de gênero, ainda influencia a escolha predominante de mulheres pela carreira de enfermagem?

Este trabalho foi desenvolvido a partir de reflexões baseadas tanto na literatura existente quanto nas experiências vivenciadas no contexto laboral das autoras, oferecendo um panorama abrangente de conceitos essenciais para a compreensão da predominância feminina na enfermagem. A revisão bibliográfica foi realizada com base em fontes acadêmico-científicas eletrônicas, incluindo a Biblioteca Eletrônica Científica Online (SciELO), Google Acadêmico e o Portal de Periódicos da CAPES.

Com o objetivo de aprofundar a problemática proposta, este estudo está estruturado em introdução, três tópicos de desenvolvimento, finalizando com a conclusão onde serão trazidas reflexões das possíveis implicações da predominância feminina para a profissão de enfermagem e sua relação com cultura patriarcal.

BREVE HISTÓRICO A RESPEITO DA CULTURA PATRIARCAL

O uso do gênero, visto como um conceito fortemente influenciado pelo binarismo, isto é, o masculino e o feminino, sob a perspectiva de diferenças ligadas ao sexo biológico nas narrativas históricas, contribuem para a manutenção de sistemas patriarcais ao naturalizar uma “superioridade masculina” em quase todos os aspectos da vida social, política e econômica (Carrieri *et al.* (2013), *apud* Cunha e Souza, 2017; Pereira, 2008; Hirata e Kergoat, *apud* Viegas e Filho, 2020). Homens controlam a maior parte dos recursos e decisões, ocupando espaços de poder, enquanto as mulheres são relegadas a papéis inferiores e de subordinação, geralmente associados à esfera doméstica para a manutenção da família e de profissões relacionadas ao cuidado (Antloga *et al.*, 2020; Silva, 2015; Silva, 2021).

A partir disso criam-se estereótipos que são generalizações sociais que atribuem características específicas a grupos de indivíduos (Vidal, *et al.* 2023). Esses preconceitos podem ser prejudiciais, especialmente quando não se baseiam em dados factuais (Viana, 2016).

De acordo com Lerner (2019, *apud* Silva, 2021), o patriarcado não foi estabelecido como um evento isolado, mas sim como um processo gradual e prolongado que se estendeu por cerca de 2.500 anos de desdobramentos, em uma construção cultural da sociedade que se permeia por gerações, onde a divisão de trabalho e papéis sociais foi estabelecida com base em critérios biológicos e práticos.

No período paleolítico a mulher ocupava o papel central da sociedade, onde demonstra-se não haver desigualdade na divisão do trabalho entre homens e mulheres. O poder estava centralizado na mulher, sendo considerada uma divindade em razão da reprodução, uma vez que o homem não conhecia sua função na procriação (Borges, *et al.*, 2020. Lerner (2019 *apud* Silva, 2021) corrobora com o exposto acima, uma vez que cita que há estudos que revelam a existência de sociedades onde as atribuições de tarefas e papéis, para ambos os sexos, eram consideradas indispensáveis e complementares, e em argumentos que remontavam às contribuições inovadoras de mulheres na criação das civilizações, como a olaria, cestaria e o desenvolvimento da horticultura.

Já nas civilizações grega e romana, o entendimento da superioridade masculina é fortemente influenciada pelas estruturas sociais e religiosas. Segundo Aristóteles, “era o homem que insuflava alma, vida e movimento à matéria inerte produzida no útero pela mulher” (Del Priore, 2004 *apud* Mello, 2007).

Lerner (2019) analisa a obra de Aristóteles, trazendo a construção de um modelo de civilização ocidental, no qual se defende que as mulheres eram naturalmente inferiores aos homens, citando em sua definição de cidadania que era necessário excluir todos aqueles considerados inferiores – hilotas, escravos, mulheres:

Assim, a ciência política de Aristóteles institucionaliza e racionaliza a exclusão de mulheres da cidadania política como o próprio fundamento da organização política democrática. É essa herança, que a civilização ocidental usaria durante séculos na ciência, na filosofia e na doutrina de gênero.

Essa visão era amplamente sustentada por argumentos filosóficos e religiosos que justificavam a supremacia masculina com base em razões tanto filosóficas quanto divinas. A exclusão das mulheres da vida pública era vista como parte de uma ordem social necessária, como demonstrado pela afirmação de Perrot (1998, *apud* Mello, 2007, p. 37; *apud* Diehl, 2009, p. 53):

O lugar das mulheres no espaço público sempre foi problemático, pelo menos no mundo ocidental, o qual, desde a Grécia antiga, pensa energeticamente a cidadania e constrói a política como coração da decisão e do poder. Uma mulher em público está sempre deslocada, diz Pitágoras. Na Grécia antiga, por exemplo, as mulheres estavam confinadas ao lar, enquanto os homens dominavam a política e a filosofia.

Durante a idade média, a ascensão do cristianismo e a consolidação do feudalismo intensificaram as práticas patriarcais, onde a igreja católica legitimou a subordinação feminina, promovendo a ideia de que as mulheres deveriam se restringir ao papel doméstico e reprodutivo. Essa ideologia perdurou, moldando a estrutura social e política da Europa medieval. Saffioti (1976, p. 50) reforça:

A Igreja Católica insiste em colocá-la ao lado das crianças e em confiná-la aos trabalhos domésticos sempre que possível. A mu-

lher figura ainda como um ser suspeito cuja honestidade sexual e domesticidade «salvaguarda admiravelmente». O arquétipo do eterno feminino a reduz à condição de trabalhadora doméstica não remunerada, à socializadora dos filhos e à garantidora da prosperidade da família.

Essas correntes, chamadas de “tradicionalistas” por Lerner (2019), estão fundamentadas em uma fusão de religião e “ciência” – onde os papéis teriam sido determinados pelo planejamento divino – defendendo a suposta superioridade masculina como algo natural e universal. A argumentação era sustentada pelas diferenças biológicas entre homens e mulheres e pelos papéis desempenhados nas sociedades, onde não há razão para questionar as desigualdades, a divisão sexual do trabalho e o domínio masculino sobre as mulheres.

Segundo Lerner (2019 *apud* Silva, 2021), a partir do século XIX, a fundamentação religiosa que sustentava a superioridade masculina perdeu força, e o tradicionalismo passou a se apoiar cada vez mais em uma “explicação científica” para justificar essas desigualdades, por meio de movimentos feministas.

Borges *et al.*, 2020, aborda que a transição entre a idade média e idade moderna traz uma nova perspectiva para a atuação das mulheres, onde as mesmas começam a ganhar espaço na sociedade mercantilista. Com a queda do feudalismo e a intensificação do comércio, houve um fluxo acentuado de migração e urbanização, tornando assim a mulher uma importante mão de obra para a indústria. Mas mesmo assim, ainda prevalece o entendimento de que era inferior ao homem.

Com o advento da revolução industrial e a modernização das sociedades ocidentais, o patriarcado sofreu algumas transformações, mas permaneceu influente. A entrada massiva das mulheres no mercado de trabalho, em especial nas fábricas, foi acompanhada por uma acentuação das diferenças salariais e das condições de trabalho. O trabalho feminino era frequentemente visto como uma extensão da responsabilidade doméstica, enquanto as profissões de prestígio e bem remuneradas eram reservadas para os homens.

O século XX testemunhou movimentos significativos em direção à igualdade de gênero, com as feministas desafiando o patriarcado e lutando por direitos civis e igualdade de oportunidades. No entanto, as mudanças muitas

vezes foram superficiais e lentamente implementadas, com a desigualdade de gênero persistindo em muitas áreas. Embora a cultura e a sociedade estejam em constante transformação, as percepções sobre homens e mulheres continuam estereotipadas.

O mais preocupante é que as justificativas para essas visões ainda se apoiam em argumentos obsoletos, em conceitos sobre o que é esperado de cada gênero - sob o enfoque limitante da visão binária e biológica do sexo - ignorando o avanço e a complexidade das dinâmicas sociais contemporâneas.

FATORES HISTÓRICOS E CULTURAIS NA ESCOLHA DE CARREIRA DA ENFERMAGEM

A enfermagem moderna tem suas raízes mais profundas no trabalho de Florence Nightingale, considerada a fundadora da enfermagem científica. No século XIX, durante a Guerra da Crimeia, Nightingale destacou-se por organizar e implementar práticas de cuidado que visavam reduzir a mortalidade entre os soldados. Sua abordagem era focada na higienização, organização dos espaços e cuidados básicos como alimentação e ventilação adequada dos ambientes hospitalares. Com isso, ela criou um sistema que valorizava a enfermagem como uma prática metódica, pautada pela observação e pela disciplina. Sua obra principal, *Notes on Nursing* (1859), sistematizou princípios que até hoje orientam a prática de enfermagem, como a importância do ambiente no processo de cura (Kruse, 2006).

No Brasil, a enfermagem moderna foi introduzida no início do século XX, com forte influência do modelo anglo-americano de Florence Nightingale. A Fundação Rockfeller teve um papel essencial nesse processo, principalmente através da Missão Parsons, chefiada pela enfermeira norte-americana Ethel Parsons. Esta missão teve como objetivo a criação de um sistema de enfermagem profissional no país, trazendo consigo os valores e práticas do modelo anglo-saxão (Kruse, 2006).

O primeiro centro de formação de enfermeiras no Brasil, Escola de Enfermagem Anna Nery, criada em 1923, foi organizado nos moldes das escolas norte-americanas com enfoque em práticas hospitalares e com a exigência de uma rigorosa formação moral e técnica das alunas que viviam em internatos

tendo uma rígida disciplina. A enfermagem se fundamentou com uma profissão subordinada aos médicos onde era exigido que as alunas desenvolvessem altos padrões de conduta e eficiência profissional para poder auxiliá-los (Kruse, 2006).

O perfil das mulheres selecionadas para a profissão era bastante específico e restrito. Havia uma forte preocupação com a formação moral, social e educacional das candidatas, refletindo os valores da época e a influência do modelo anglo-americano trazido pela Fundação Rockefeller. As candidatas eram esperadas, preferencialmente, serem “moças de boa família” e de “boas camadas sociais”. Essa exigência se dava porque a enfermagem era vista como uma nova profissão que precisava conquistar prestígio social. Portanto, acreditava-se que mulheres oriundas de classes sociais mais altas poderiam elevar o status da profissão e torná-la respeitável aos olhos da sociedade (Kruse, 2006).

O perfil elitista e altamente disciplinado visava garantir que as enfermeiras formadas fossem vistas como profissionais de alto padrão, seguindo o modelo da enfermagem científica de Florence Nightingale. Assim, a profissão, além de exigir competência técnica, era fortemente marcada por um ideal de pureza moral e social, que limitava o acesso de mulheres de outras classes e perfis (Kruse, 2006).

A contextualização histórica da profissionalização da enfermagem, tanto no Brasil quanto no mundo, é fundamental para compreender as raízes da predominância feminina na profissão. O desenvolvimento da enfermagem foi profundamente moldado por fatores históricos e culturais que, ao longo dos séculos, influenciaram as percepções e expectativas sobre os papéis de gênero. A associação entre as mulheres e o papel de cuidadoras, consolidada ao longo de gerações, foi um elemento-chave para a predominância feminina na enfermagem, reforçada por diversos acontecimentos e convenções históricas.

Inicialmente se pode destacar as questões relacionadas à religiosidade, pois o cuidado de enfermos em ordens religiosas e instituições de caridade sempre foi associado ao trabalho realizado pelas mulheres. Nos séculos passados, frequentemente as mulheres que prestavam cuidados de enfermagem eram religiosas e a profissão foi associada à compaixão, caridade e serviço altruísta (Kruse, 2006).

Aliado às questões religiosas, culturalmente, sempre houve uma associação entre o papel de cuidar dos outros, seja na família ou na comunidade, e a responsabilidade social atribuída às mulheres. A enfermagem pode ser vista como a profissionalização dessa visão histórica, que moldou a concepção de que o cuidado é uma característica inerente ao gênero feminino. Esperava-se que as mulheres tivessem uma aptidão natural para cuidar, sendo emocionalmente mais conectadas às necessidades alheias e destinadas a exercer funções de suporte e assistência (Duarte; Lima, 2020).

Se faz necessário destacar a associação ao trabalho subordinado, que reflete o papel social da mulher em relação ao homem, sendo a enfermeira subordinada então historicamente de desde os primórdios da profissão ao médico. Na estrutura hierárquica da saúde, os médicos, tradicionalmente homens, ficam com o poder das decisões, enquanto à enfermeira cabe auxiliar e executar tarefas de cuidado sob sua supervisão. Além é claro da permanência beira leito de forma ininterrupta, já que os médicos não precisam permanecer ao lado dos pacientes, sendo solicitados pelas enfermeiras, quase como secretarias do fazer médico (Kruse 2006; Duarte; Lima, 2020).

Outra questão extremamente relevante é que historicamente não era encorajado que mulheres buscassem ou seguissem carreiras que exigissem perfil ou atividades de liderança, independência, por estas serem por muitos anos consideradas como masculinas, a exemplo do direito, engenharias. Já na profissão como enfermeiras havia o incentivo, visto que existiu sempre a associação da paciência, empatia e cuidado ao gênero feminino. É importante destacar que no início do século XX, quando as oportunidades de carreira ainda eram limitadas às mulheres, para aquelas que desejavam uma carreira fora do ambiente doméstico, a enfermagem se apresentava como uma opção viável, mesmo esta sendo uma profissão historicamente de menor reconhecimento e remuneração que às ocupadas pelos homens (Pires; Torres, 2023).

A predominância feminina na enfermagem reflete longos processos históricos e culturais que associam o gênero feminino ao cuidado e ao suporte, reforçando papéis de subordinação e limitando as opções profissionais das mulheres. Por isso, é essencial que as discussões sobre igualdade de gênero e valorização profissional continuem a avançar e ganhar espaço. Somente assim

será possível desconstruir estereótipos e valorizar as mulheres por seu conhecimento, suas habilidades e sua competência, bem como estimular a introdução do gênero masculino nesta e em demais carreiras associadas historicamente ao fazer feminino.

O IMPACTO NA PREDOMINÂNCIA FEMININA NA ENFERMAGEM

Após a contextualização da história da profissão de enfermagem e da predominância feminina nesse campo, é relevante refletir sobre a relação entre essa predominância de gênero e as condições de trabalho enfrentadas pelas mulheres. É necessário considerar se essas características influenciam nas dificuldades vivenciadas na profissão, particularmente no que se refere ao reconhecimento profissional e ao adoecimento ocupacional.

O trabalho feminino, não apenas na enfermagem, ainda é subvalorizado e existe historicamente e socialmente um direcionamento das mulheres a atividades tradicionalmente consideradas femininas, como empregos domésticos, atividades relacionadas ao cuidado, cargos de subordinação e não de liderança, o que reflete a divisão sexual do trabalho em demais setores do mundo corporativo. Certamente essas questões reforçam estereótipos e limitam as oportunidades de crescimento social e econômico para as mulheres (Silva, 2019; Antloga, 2020).

Agregado aos fatos é fundamental que destaquemos as diversas condições desafiadoras que as mulheres enfrentam no que tange a junção dos desafios encontrados nos ambientes de trabalho com as atividades da vida cotidiana, com destaque para as duplas e triplas jornadas de trabalho. É esperado frequentemente que as mulheres assumam, além das responsabilidades no trabalho formal, o protagonismo em funções como cuidadoras dos filhos, familiares, cuidados da casa nos núcleos familiares, criando um acúmulo de tarefas que resulta em sobrecarga física e emocional (Silva, 2019; Antloga, 2020).

Contextualizando essa realidade com a profissão de enfermagem, se pode ainda agregar fatores agravantes que podem contribuir ainda mais para o adoecimento dessas profissionais. Se destacam nesse contexto, longas jornadas de trabalho, turnos noturnos, de finais de semana e feriados, sobrecarga de trabalho pelo dimensionamento inadequado de profissionais, contato íntimo com o sofrimento de pacientes e familiares. Importante destacar que essas

profissionais apresentam frequentemente doenças osteomusculares, devido ao esforço físico constante, como o levantamento de peso e movimentos repetitivos, especialmente em áreas como terapia intensiva e pronto-socorro (Damiani, 2021; Miranda, 2022).

Segundo a pesquisa Perfil da Enfermagem no Brasil realizada pelo Conselho Federal de Enfermagem (COFEN 2017) a área de saúde compõe-se de um contingente de 3,5 milhões de trabalhadores, dos quais a enfermagem é a mais populosa, chegando a mais de 1,8 milhão de trabalhadores em todo país, sendo composta por 84,6% de mulheres. Sendo a enfermagem 50% do contingente dos profissionais da saúde, refletir os fatores que perpetuam a submissão do trabalho de enfermagem em ambientes hospitalares bem como a precarização e o adoecimento desses profissionais, se apresenta como uma questão relevante.

A enfermagem, historicamente marcada pela predominância feminina, desempenha um papel central na área da saúde, sendo a maior categoria profissional. No entanto, essa composição de gênero e a forma como a profissão foi moldada desde sua profissionalização, influenciam diretamente na precarização do trabalho. A visão tradicional da enfermagem como uma extensão do cuidado doméstico e feminino contribuiu para a desvalorização da profissão, resultando em salários defasados, baixa valorização institucional e, muitas vezes, na submissão a outras categorias profissionais, como a medicina. Essa subordinação reflete uma divisão de papéis dentro das equipes de saúde, onde a autoridade é frequentemente associada aos médicos, enquanto a enfermagem, embora essencial, permanece em posições de menor autonomia e reconhecimento.

CONCLUSÃO

Refletir sobre o impacto da divisão de papéis de gênero e promover a sensibilização educação e discussão sobre a temática são passos fundamentais para reverter uma realidade ainda marcada por resquícios de um patriarcado historicamente consolidado. Embora as raízes dessa estrutura social tenham se formado em contextos que não mais se aplicam aos desafios contemporâneos, sua influência ainda persiste, moldando escolhas profissionais e perpetuando a desigualdade. A desconstrução de estereótipos de gênero deve ser incentivada tanto no ambiente familiar quanto nas esferas social e profissional com o

objetivo de construir um futuro em que as responsabilidades sejam distribuídas de forma mais equitativas, e as escolhas profissionais não sejam mais moldadas por tradições profundamente arraigadas em uma sociedade sexista e machista.

Essas discussões raramente são incorporadas ao cotidiano das práticas profissionais nos ambientes corporativos, e na enfermagem não é diferente. Embora as reflexões sobre divisão de papéis de gênero sejam mais frequentes nos espaços acadêmicos, elas tendem a se concentrar principalmente na pós-graduação, sendo ainda necessário um aprofundamento desde a formação dos profissionais na graduação e quiçá durante o ensino médio, quando se estimula com maior afinco a definição da escolha profissional. Isso permitirá que futuros profissionais façam escolhas mais conscientes, livres de influências históricas que limitem oportunidades.

De forma mais ampliada, há uma necessidade urgente de uma postura crítica não apenas por parte das mulheres, mas de toda a sociedade, incluindo organizações, movimentos sociais, políticos e acadêmicos, diante da divisão sexual do trabalho, que continua a reforçar e fortalecer sistemas patriarcais.

No contexto específico da enfermagem, além da ideia de que o cuidado é uma característica inerente às mulheres, pode-se também inferir que há um interesse ideológico em manter a divisão sexual no interior desta profissão, conferindo um poder ilusório às enfermeiras, dentro de seu campo de atuação. Essa possibilidade pode acontecer uma vez que as relações entre o conhecimento técnico e a hegemonia de áreas como a medicina (domínio do homem) sobre a enfermagem refletem uma hierarquia que valoriza mais o tratamento do que o cuidado. Além disso, somado a este cenário, as desigualdades salariais, sustentam uma concepção equivocada de que o trabalho de enfermagem, é menos qualificado ou de menor valor e, portanto, deve ser realizado por mulheres.

No que diz respeito à valorização de profissionais que escolhem a carreira de enfermagem, é fundamental assegurar melhores condições de trabalho e remuneração justa. Considerando o perfil de adoecimento na área, os fatores que mais impactam negativamente estão relacionados à organização do trabalho e à dinâmica em equipe. Entre os principais desafios enfrentados estão o dimensionamento insuficiente de pessoal, a falta de autonomia e respeito por parte de outros profissionais da equipe multiprofissional, além das longas

jornadas, plantões noturnos e a sobrecarga decorrente da sobreposição de tarefas e responsabilidades.

E esses são fatores que podem desestimular a entrada masculina nesta profissão, embora a presença de homens tenha crescido nos últimos tempos. A valorização da enfermagem, por meio de melhores condições de trabalho e salários, combinada com uma abordagem que elimine os estigmas de gênero, será fundamental para garantir um futuro mais inclusivo e equitativo para homens e mulheres nessa profissão. Além disso, é necessário fomentar uma cultura de igualdade nas instituições de ensino dos cursos relacionados à saúde, por meio da reformulação de currículos educacionais que abordem a neutralidade de gênero de maneira sólida e concreta.

Conclui-se, que a transformação da divisão sexual do trabalho, especialmente na enfermagem, não depende apenas de esforços isolados ou pontuais, mas exige esforços coletivos que envolvam instituições de ensino e de saúde, governos e a sociedade como um todo. Somente por meio de uma abordagem crítica e sistêmica será possível promover políticas e um mercado de trabalho que forneçam oportunidades reais de desenvolvimento profissional para todos e todas. Nesse contexto, reconhecer e valorizar a importância de uma força de trabalho diversa e equilibrada será fundamental para reformular a percepção social sobre profissões de cuidado, como a enfermagem.

REFERÊNCIAS

ANTLOGA, Carla Sabrina; MONTEIRO, Renata; MAIA, Marina; PORTO, Manuella; MACIEL, Marcella. Trabalho feminino: uma revisão sistemática da literatura em psicodinâmica do trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 36, e36, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/qj5Wmt3hmXK77qy4qkMPqMN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 1 set. 2024.

BANDEIRA, L.; OLIVEIRA, E. M. Representações de gênero e moralidade na prática profissional da enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 51, n. 4, p. 677-696, 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/tzSWPrNwYZcjhCZncXjFqk/?lang=pt>. Acesso em: 14 set. 2024.

BASTOS, Alice; NEVES, Andressa; ROSSAROLA, Ludy; ABBUDY, Mariana; BRANDÃO, Marina. **As conquistas das mulheres na sociedade patriarcal**. Disponível em: <https://www.jornaleletronicofivj.com.br/jefvj/article/view/694/695>. Acesso em: 1 set. 2024.

BORGES, José Carlos; LAPOLLI, Édís Mafra; AMARAL, Melissa Ribeiro do. A mulher e suas concepções históricas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 5, ed. 6, v. 9, p. 5-21, jun. 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/historia/concepcoes-historicas>. Acesso em: 20 set. 2024.

CIPSIUN, F. *et al.* Posuere sollicitudin aliquam ultrices sagittis orci a scelerisque purus semper. **Elementun**, Solipsun, DF.

COFEN – CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM; FIOCRUZ – FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Perfil da enfermagem no Brasil**. 2017. Disponível em: <https://biblioteca.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2019/05/relatoriofinal.pdf>. Acesso em: 1 set. 2024.

CUNHA, Yasmine Fernanda Ferreira; SOUZA, Romário Rocha. Gênero e enfermagem: um ensaio sobre a inserção do homem no exercício da enfermagem. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 13, n. 3, 2017. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/issue/view/259>. Acesso em: 1 set. 2024.

DAMIANI, Bruna; CARVALHO, Manoela. O adoecimento de trabalhadores de enfermagem: uma revisão de literatura. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 19, n. 2, p. 214-223, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.47626/1679-4435-2020-592>. Acesso em: 15 set. 2024.

DIEHL, Bianca Tams. **A garantia da eficácia de direitos fundamentais das mulheres no plano jurídico-social**. 2009. 157 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, 2009. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/teste/arqs/cp115893.pdf>. Acesso em: 1 set. 2024.

DUARTE, Celia Scapin; LIMA, Ana Paula Lopes. Valorização da enfermagem brasileira: analisando aspectos históricos e de gênero. **Nursing (Edição Brasileira)**, v. 23, n. 264, p. 3930-3933, maio 2020. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org>. Acesso em: 15 set. 2024.

KRUSE, Maria Henriqueta Luce. Enfermagem moderna: a ordem do cuidado. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 59, n. esp., p. 403-410, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/x4gGJPzM6m4wynVKbRjJMmy/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 ago. 2024.

LERNER, Gerda. **A criação do patriarcado: história da opressão das mulheres pelos homens**. Tradução de Luiza Sellera. São Paulo: Cultrix, 2019. Disponível em: <https://mulherespaz.org.br/site/wp-content/uploads/2021/07/criacao-patriarcado.pdf>. Acesso em: jul. 2024.

LOPES, Marta Júlia Marques; LEAL, Sandra Maria Cezar. **A feminização persistente na qualificação profissional da enfermagem brasileira**. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cpa/a/W4mKrfzZnsdGBdJxMHsGPG/?lang=pt>. Acesso em: 25 ago. 2024.

MARTINS, Vivian Chagas. **O lugar da mulher na sociedade: gênero, patriarcado e feminismo**. //: CONGRESSO INTERNACIONAL DE POLÍTICA SOCIAL E SERVIÇO SOCIAL: DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS, 5., 2024, Londrina. Anais [...]. Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 2024. Disponível em: <https://anais.uel.br/portal/index.php/conserdigeo/article/view/3888/3349>. Acesso em: 10 set. 2024.

MELLO, José Maurício Santiago de. **O positivismo e a educação provida pelas mulheres como fator de transformação epistemológica operada entre os séculos XIX e XXI**. 2007. 196 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2007. Disponível em: <https://repositorio.uel.br/srv-c0003-s01/api/core/bitstreams/52513272-4219-46f6-ad5e-dc77f008676c/content>. Acesso em: 1 set. 2024.

MIRANDA, F. M. D. *et al.* Estratégias de promoção à saúde mental no trabalho de enfermagem hospitalar. **Revista de Enfermagem da UFSM**, v. 12, p. 1-10, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br>. Acesso em: 15 set. 2024.

MOTT, Maria Lúcia de Barros. Revendo a história da enfermagem em São Paulo (1890-1920). **Cadernos Pagu**, Campinas, SP, n. 13, p. 327-355, 1999. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/cadpagu/article/download/8635331/3133/4595>. Acesso em: 7 set. 2024.

NIGHTINGALE, Florence. **Notas sobre enfermagem**. São Paulo: Cortez, 1984.

NIGHTINGALE, Florence. **Notes on nursing: what it is and what it is not**. London: Harrison, 1859.

PEREIRA, Paulo Fábio. **Homens na enfermagem: atravessamentos de gênero na escolha, formação e exercício profissional**. 2008. 104 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/13069>. Acesso em: 1 set. 2024.

PIRES, Maria Raquel Gomes Maia; TORRES, Maria Verônica Sousa. Mulheres, curandeiras e enfermeiras na perspectiva de gênero e de raça: o que perde a enfermagem com a reedição de discursos discriminatórios? **Revista do CEAM**, v. 9, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7877646>; <https://periodicos.unb.br/index.php/revistadoceam/article/view/45610>. Acesso em: 15 set. 2024.

SAFFIOTI, Heleith Iara Bongiovani. **A mulher na sociedade de classes: mito e realidade**. Petrópolis: Vozes, 1976. 384 p. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3825626/mod_resource/content/1/Saffioti%20%281978%29%20A_Mulher_na_Soc_Clases.pdf. Acesso em: 20 ago. 2024.

SALES, Orcélia Pereira *et al.* Gênero masculino na enfermagem: estudo de revisão integrativa. **Revista Humanidades e Inovação**, [s. l.], v. 5, n. 11, p. 277-288, fev. 2018. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/1014>. Acesso em: 14 set. 2024.

SILVA, Elizangela Cardoso de Araújo. Patriarcado e divisão sexual do trabalho no serviço hospitalar. **Revista Temporalis**, v. 15, n. 30, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/412390>. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5297871>. Acesso em: 20 ago. 2024.

SILVA, Lisiana Lawson Terra da. Mulheres e o mundo do trabalho: a infundável dupla jornada feminina. **Revista Eletrônica Interações Sociais – REIS**, v. 3, n. 1, p. 120-131, jan./jun. 2019. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/reis/article/view/9171>. Acesso em: 7 set. 2024.

SILVA, Vanessa Amancio da. **Seres moldados: o patriarcado ao longo da história e sua influência nas relações sociais**. // JORNADA INTERNACIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS, 10., 2021. Anais [...]. 2021. Disponível em: https://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2021/images/trabalhos/trabalho_submissaold_621_621612d7a2a12cce.pdf. Acesso em: 7 set. 2024.

SPLENDOR, Vanessa Lidiane; ROMAN, Arlete Regina. A mulher, a enfermagem e o cuidar na perspectiva de gênero. **Revista Contexto & Saúde**, ano 2, n. 4, p. 31-44, jan./jun. 2003. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/contextoesaude/article/view/1268/1046>. Acesso em: 15 set. 2024.

VIANA, Hyalle Abreu. **Sexismo na docência universitária: evidências da persistência dos estereótipos de gênero**. 2016. 96 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/11620/1/Arquivototal.pdf>. Acesso em: 7 set. 2024.

VIDAL, Priscila Assis; QUEIROS, Edgar da Silva; JUNIOR, Edson Souza Lima. Discussões de gênero do enfermeiro no campo profissional. **Revista Foco**, v. 16, n. 8, 2023. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/issue/view/43>. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/2443>. Acesso em: 25 ago. 2024.

VIEIRA, Cláudia Mara de Almeida Rabelo; FILHO, Rodolfo Mário Veiga Pamplona Filho. Discriminação de gênero e orientação sexual nas relações de trabalho. **Revista Argumentum – RA**, Marília, SP, v. 21, n. 1, p. 39-64, jan./abr. 2020. Disponível em: <http://ojs.unimar.br/index.php/revistaargumentum/article/view/1003/759>. Acesso em: 28 ago. 2024.

LIDERANÇA E PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: RELAÇÕES COM A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES

Sandra Silveira da Silva

Everson Passoni

Pamela Taina da Costa

Katia dos Santos Martins

Andrea Andrade dos Santos

RESUMO

As constantes transformações no ambiente organizacional têm exigido das empresas maior capacidade de adaptação e aprimoramento de suas práticas de gestão de pessoas. Nesse contexto, a pesquisa de clima organizacional constitui um importante instrumento estratégico para identificar a percepção dos colaboradores acerca do ambiente de trabalho, permitindo diagnosticar fatores relacionados à satisfação, ao comprometimento e ao desempenho das equipes. Entre os diversos fatores relacionados aos resultados dessa avaliação, destaca-se a liderança, considerada um dos elementos associados à construção de ambientes organizacionais saudáveis, colaborativos e orientados ao desenvolvimento humano. O presente capítulo tem como objetivo analisar a relação existente entre a liderança e os resultados da pesquisa de clima organizacional, discutindo de que forma o comportamento dos líderes se relaciona com a percepção dos colaboradores em relação à organização. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica narrativa, fundamentada em obras clássicas e estudos contemporâneos sobre liderança, comportamento organizacional, cultura organizacional e gestão de pessoas. A literatura consultada indica associação entre práticas de liderança e percepções sobre o clima organizacional, especialmente em aspectos como confiança, comunicação, reconhecimento e bem-estar. Conclui-se que a pesquisa de clima organizacional representa uma importante ferramenta para subsidiar decisões relacionadas à gestão de pessoas e ao desenvolvimento da liderança, contribuindo para o acompanhamento e o aperfeiçoamento dos processos organizacionais.

Palavras-chave: clima organizacional; cultura organizacional; engajamento; gestão de pessoas; liderança.

1 INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas atuam em um cenário caracterizado por rápidas transformações econômicas, sociais, tecnológicas e culturais, exigindo constante capacidade de adaptação para garantir sua competitividade e sustentabilidade. Nesse contexto, a gestão de pessoas assumiu posição estratégica, reconhecendo a importância das pessoas para o funcionamento e os resultados das organizações (CHIAVENATO, 2020; DUTRA, 2022).

A valorização das pessoas constitui elemento relevante para o desenvolvimento organizacional. Práticas relacionadas ao ambiente de trabalho, às relações interpessoais e ao desenvolvimento das lideranças estão associadas a aspectos como comprometimento, inovação, produtividade e retenção de talentos (CHIAVENATO, 2021; GIL, 2022). Consequentemente, cresce a necessidade de compreender como os colaboradores percebem seu ambiente de trabalho e quais fatores se relacionam à sua experiência organizacional (LACOMBE, 2021).

Nesse cenário, a pesquisa de clima organizacional destaca-se como uma importante ferramenta de diagnóstico, permitindo identificar a percepção dos colaboradores acerca de diferentes aspectos da organização, como comunicação, reconhecimento, condições de trabalho, relacionamento interpessoal, confiança na gestão, oportunidades de desenvolvimento e estilo de liderança. As informações obtidas podem subsidiar estratégias voltadas à melhoria do ambiente organizacional e ao fortalecimento das práticas de gestão de pessoas (LUZ, 2018; ULRICH; BROCKBANK, 2021).

O clima organizacional corresponde à percepção compartilhada pelos colaboradores sobre práticas, políticas e relações estabelecidas no ambiente de trabalho. Essa percepção é construída por meio das experiências vivenciadas pelos indivíduos e sofre influência de fatores internos e externos à organização. Embora esteja relacionado à cultura organizacional, o clima constitui fenômeno distinto e dinâmico, podendo apresentar alterações conforme as práticas gerenciais e as mudanças ocorridas no contexto organizacional (LUZ, 2018; SCHEIN; SCHEIN, 2017).

Entre os diversos fatores relacionados ao clima organizacional, a liderança ocupa posição de destaque. O comportamento dos líderes pode se relacionar à forma como os colaboradores percebem a organização, envolvendo aspectos

como motivação, confiança, comprometimento, cooperação, sentimento de pertencimento e satisfação no trabalho (ROBBINS; JUDGE, 2023; YANG *et al.*, 2024).

As abordagens contemporâneas sobre liderança compreendem o fenômeno como um processo relacional, no qual competências de comunicação, comportamento ético, capacidade de desenvolvimento de pessoas e habilidades socioemocionais podem contribuir para a qualidade das relações de trabalho (BERGAMINI, 2018; YUKL; GARDNER, 2020).

Sob essa perspectiva, a pesquisa de clima organizacional ultrapassa a função de mensurar o grau de satisfação dos colaboradores, constituindo instrumento de diagnóstico para a tomada de decisões na gestão de pessoas. Seus resultados podem indicar oportunidades de melhoria, subsidiar o desenvolvimento de lideranças e orientar processos internos (LUZ, 2018; CHIAVENATO, 2020).

Dessa forma, compreender a relação entre liderança e clima organizacional torna-se relevante para organizações que buscam fortalecer suas práticas de gestão de pessoas, suas relações de trabalho e o desenvolvimento das equipes.

O presente capítulo tem como objetivo analisar a relação entre a liderança e os resultados da pesquisa de clima organizacional, discutindo como práticas e comportamentos de liderança se relacionam com a percepção dos colaboradores acerca do ambiente de trabalho. Para tanto, realizou-se uma revisão bibliográfica narrativa, baseada em obras clássicas e estudos contemporâneos das áreas de liderança, gestão de pessoas, comportamento organizacional e cultura organizacional.

REFERENCIAL TEÓRICO

Liderança nas organizações contemporâneas

A liderança constitui tema relevante no campo da gestão de pessoas e do comportamento organizacional, em razão de suas relações com o desempenho das equipes, a qualidade das relações interpessoais e os resultados organizacionais (BERGAMINI, 2018; YUKL; GARDNER, 2020). Em um contexto caracterizado por mudanças constantes, o papel do líder envolve desenvolvimento de pessoas, gestão de equipes e construção de condições favoráveis à aprendizagem, à cooperação e ao comprometimento.

Ao longo das últimas décadas, diferentes abordagens buscaram compreender o fenômeno da liderança. Inicialmente, predominavam teorias centradas nas características pessoais dos líderes. Posteriormente, abordagens comportamentais e situacionais passaram a considerar também as características da equipe e do contexto organizacional, ampliando a compreensão da liderança como fenômeno dependente das circunstâncias e das relações estabelecidas (YUKL; GARDNER, 2020; MAXIMIANO, 2021).

Atualmente, a literatura compreende a liderança como um processo relacional de influência, no qual indivíduos mobilizam pessoas e equipes em direção a objetivos comuns. Nessa perspectiva, a liderança envolve condições para que as pessoas desenvolvam seu potencial, compartilhem conhecimentos, participem das decisões e se comprometam com resultados organizacionais. A influência pode decorrer da credibilidade, da confiança e da legitimidade construídas nas relações, sem se restringir à posição hierárquica (BERGAMINI, 2018; YUKL; GARDNER, 2020).

Essa compreensão representa uma evolução em relação a modelos de gestão centrados predominantemente no controle e na centralização das decisões. Nas organizações contemporâneas, práticas de diálogo, autonomia, reconhecimento, ética e cooperação são discutidas como componentes relevantes da gestão das equipes (CHIAVENATO, 2021; ROBBINS; JUDGE, 2023).

Sob esse enfoque, torna-se necessário distinguir liderança de chefia. A chefia decorre da estrutura formal da organização e está associada à autoridade conferida pelo cargo. A liderança, por sua vez, pode ocorrer tanto no exercício de funções gerenciais quanto de maneira informal nas relações entre membros da organização, envolvendo capacidade de influência, confiança e mobilização. Assim, uma posição formal de comando não implica, por si só, liderança efetiva (YUKL; GARDNER, 2020).

Essa distinção é relevante para a análise da relação entre liderança e clima organizacional. A literatura sugere que práticas baseadas em diálogo, reconhecimento e participação podem estar associadas a percepções mais favoráveis do ambiente de trabalho, enquanto relações marcadas por autoritarismo e baixa participação podem se associar a percepções menos favoráveis (ROBBINS; JUDGE, 2023; YANG *et al.*, 2024).

Entre as competências relacionadas ao exercício da liderança destacam-se comunicação, empatia, inteligência emocional, negociação, gestão de conflitos, pensamento estratégico, ética, escuta ativa e feedback construtivo. Essas competências são discutidas na literatura como recursos que podem favorecer relações interpessoais mais adequadas e processos de gestão de equipes (CHIAVENATO, 2021; BERGAMINI, 2018).

A inteligência emocional pode ser considerada uma competência potencialmente relevante ao exercício da liderança. A capacidade de reconhecer e administrar emoções próprias e compreender estados emocionais de outras pessoas pode contribuir para relações de trabalho baseadas em confiança e respeito. Estudos recentes também discutem sua relação com segurança psicológica e clima psicossocial, sem que se possa atribuir a ela, isoladamente, a determinação desses fenômenos (DONG; LI; ROXAS, 2024).

Da mesma forma, a comunicação ocupa posição estratégica no exercício da liderança. Processos comunicacionais transparentes podem reduzir incertezas, fortalecer a confiança entre gestores e equipes e favorecer o alinhamento de objetivos. A ausência de comunicação ou a existência de mensagens contraditórias pode estar associada a conflitos, insegurança e insatisfação (CHIAVENATO, 2021; ROBBINS; JUDGE, 2023).

Outro elemento relacionado ao clima organizacional é o reconhecimento profissional. Estudos indicam associação entre práticas de reconhecimento e aspectos como engajamento e esforço dos trabalhadores. O reconhecimento não se limita às recompensas financeiras, podendo envolver feedback, oportunidades de desenvolvimento e valorização das contribuições individuais e coletivas (PRESSLEE *et al.*, 2023).

A liderança também se relaciona ao sentimento de pertencimento organizacional. Quando os colaboradores compreendem os objetivos institucionais, participam das decisões e percebem significado em seu trabalho, podem desenvolver maior identificação com a organização e compromisso com objetivos coletivos (DUTRA, 2022; ROBBINS; JUDGE, 2023).

Nesse sentido, a atuação do líder ultrapassa a coordenação das atividades operacionais e envolve práticas de gestão de pessoas. Atitudes cotidianas relacionadas à confiança, ao respeito, à cooperação e ao comprometimento podem

se refletir na percepção dos colaboradores sobre a organização e, consequentemente, nos resultados das pesquisas de clima (CHIAVENATO, 2020; LUZ, 2018).

Assim, a literatura permite considerar a liderança como uma dimensão relevante para a compreensão do clima organizacional, sem reduzi-lo a um único fator. A qualidade da liderança se articula a políticas, práticas, cultura, condições de trabalho e características do contexto organizacional (LUZ, 2018; SCHEIN; SCHEIN, 2017).

2.2 Clima organizacional e sua relação com a liderança

O clima organizacional representa um indicador das percepções dos colaboradores sobre as relações estabelecidas entre pessoas e organização. Sua análise permite compreender como são percebidos o ambiente de trabalho, os processos de gestão, as relações interpessoais e as condições oferecidas pela instituição (LUZ, 2018).

Embora frequentemente associado à cultura organizacional, o clima constitui conceito distinto. A cultura envolve valores, crenças, normas, pressupostos e práticas construídos ao longo da trajetória da organização, enquanto o clima se refere às percepções desenvolvidas pelos colaboradores em determinado momento. Práticas, valores e significados associados à cultura podem contribuir para a formação dessas percepções, sem que os construtos sejam confundidos (DIAS, 2019; FLEURY; FISCHER, 2020; SCHEIN; SCHEIN, 2017).

Nesse sentido, o clima organizacional pode ser compreendido a partir das percepções dos colaboradores sobre práticas, valores e significados presentes no cotidiano do trabalho. Essas percepções apresentam relação com aspectos como motivação, produtividade, comprometimento e intenção de permanência, embora também sejam condicionadas por outros fatores organizacionais e contextuais (LUZ, 2018; ROBBINS; JUDGE, 2023).

Ambientes caracterizados por respeito, confiança, comunicação e oportunidades de desenvolvimento são discutidos na literatura em associação com maior envolvimento e cooperação. Em contrapartida, conflitos, insegurança, ausência de reconhecimento e comunicação deficiente podem estar relacionados a estresse, absenteísmo e rotatividade (NEGT, 2023; CZAKERT; BERGER, 2024).

Diante dessa realidade, a pesquisa de clima organizacional constitui ferramenta utilizada pela gestão de pessoas para diagnosticar percepções sobre o ambiente interno. Trata-se de instrumento gerencial que pode oferecer informações para o planejamento de ações voltadas ao aprimoramento da gestão (LUZ, 2018; GIL, 2022).

A pesquisa de clima permite avaliar diferentes dimensões do ambiente organizacional, entre elas qualidade da liderança, comunicação interna, reconhecimento profissional, oportunidades de crescimento, condições de trabalho, cooperação, confiança na gestão e justiça organizacional. Seus resultados podem subsidiar decisões relacionadas ao desenvolvimento das pessoas e das práticas organizacionais (LUZ, 2018; CHIAVENATO, 2020).

Entretanto, a aplicação da pesquisa não garante, por si só, melhorias no ambiente de trabalho. Sua utilidade depende da análise dos resultados e da implementação de ações compatíveis com as demandas identificadas. Pesquisas sem retorno ou sem encaminhamentos podem comprometer a credibilidade do processo junto aos colaboradores (LUZ, 2018).

Entre os fatores associados aos resultados das pesquisas de clima organizacional destaca-se a liderança. Revisão sistemática recente sobre liderança transformacional e clima organizacional aponta a existência de relações entre esses construtos, embora o desempenho organizacional também dependa de outros elementos do contexto (YANG *et al.*, 2024).

A liderança se relaciona ao clima por meio das interações cotidianas estabelecidas com os colaboradores. Comunicação, delegação de responsabilidades, reconhecimento, apoio às equipes e condução de conflitos constituem práticas que podem contribuir para diferentes percepções do ambiente organizacional (YUKL; GARDNER, 2020; ROBBINS; JUDGE, 2023).

O reconhecimento profissional constitui outro aspecto relacionado ao clima. Evidências recentes indicam que práticas de reconhecimento podem estar associadas ao engajamento e ao esforço dos trabalhadores, reforçando a relevância de formas não financeiras de valorização (PRESSLEE *et al.*, 2023).

O sentimento de pertencimento também aparece relacionado à experiência dos colaboradores. Respeito, apoio, confiança e participação podem favorecer

identificação com a organização e cooperação entre membros das equipes (DUTRA, 2022; CHIAVENATO, 2021).

A comunicação organizacional constitui elemento relevante na formação das percepções de clima. Processos claros, transparentes e participativos podem reduzir incertezas e favorecer confiança, enquanto falhas comunicacionais podem estar associadas a conflitos e insegurança (CHIAVENATO, 2021; ROBBINS; JUDGE, 2023).

Além da comunicação, aspectos relacionados à qualidade de vida no trabalho ocupam posição de destaque nas discussões contemporâneas. Revisões recentes associam liderança, bem-estar, interface trabalho-vida e segurança no trabalho, indicando que essas relações devem ser analisadas em conjunto com características do contexto organizacional (CZAKERT; BERGER, 2024; MODA *et al.*, 2025).

Nesse contexto, a liderança pode participar da construção de ambientes psicologicamente seguros, mas a segurança psicológica constitui construto próprio e depende de múltiplas condições relacionais e organizacionais (DONG; LI; ROXAS, 2024).

Dessa forma, clima organizacional e liderança constituem fenômenos relacionados, mas não equivalentes. A literatura indica que práticas de liderança podem se associar às percepções dos colaboradores, enquanto os resultados da pesquisa de clima oferecem indicadores que podem auxiliar na avaliação e no aperfeiçoamento dessas práticas.

MATERIAL E MÉTODO

O presente capítulo caracteriza-se como pesquisa de natureza qualitativa, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica narrativa, com o propósito de analisar a relação entre liderança e resultados da pesquisa de clima organizacional. Não houve coleta de dados empíricos junto a organizações.

A abordagem qualitativa é adequada ao propósito de interpretar conceitos, relações e contribuições teóricas presentes na literatura sobre liderança, clima organizacional, cultura organizacional e gestão de pessoas (GIL, 2019).

Quanto aos objetivos, o estudo possui caráter descritivo e exploratório, pois sistematiza conceitos e discute relações apresentadas pela literatura acerca da liderança e da percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho.

O levantamento bibliográfico foi constituído por livros, artigos científicos e estudos de revisão relacionados ao tema. Em razão do caráter narrativo da revisão e da ausência de registro sistemático do levantamento original, não são informadas bases de dados, período de busca ou idiomas como se constituíssem critérios de uma revisão sistemática. A composição final do material analisado corresponde às 21 referências apresentadas na seção de referências, publicadas entre 2017 e 2025.

A seleção do material foi orientada pela pertinência aos eixos temáticos do estudo: liderança, estilos de liderança, gestão de pessoas, comportamento organizacional, cultura organizacional, clima organizacional, motivação, engajamento, comunicação, reconhecimento, bem-estar e desenvolvimento de equipes.

Após a identificação do material, realizou-se leitura exploratória, seguida de leitura analítica e interpretativa dos conteúdos relacionados ao problema de pesquisa. Foram priorizadas contribuições que permitissem discutir relações entre práticas de liderança e percepções sobre o ambiente de trabalho.

A análise do conteúdo bibliográfico foi conduzida de forma interpretativa, organizando as contribuições em categorias relacionadas à liderança, comunicação, reconhecimento, pertencimento, bem-estar e pesquisa de clima. A interpretação buscou distinguir relações recorrentes na literatura de afirmações que exigiriam evidência causal ou estatística específica.

A opção pela revisão bibliográfica narrativa permite integrar diferentes perspectivas teóricas e estudos contemporâneos, sem pretensão de mensurar estatisticamente o grau de convergência entre as evidências.

O percurso metodológico, portanto, oferece uma síntese interpretativa da literatura selecionada e não pretende substituir investigações empíricas. As conclusões devem ser compreendidas dentro dos limites próprios de uma revisão narrativa.

A descrição metodológica foi mantida compatível com o procedimento efetivamente realizado, evitando atribuir ao estudo características de revisão sistemática que não foram registradas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura indica que a relação entre liderança e clima organizacional é recorrente, mas não exclusiva. Os estudos consultados convergem ao associar práticas de liderança baseadas em comunicação, confiança, reconhecimento e participação a percepções mais favoráveis do ambiente de trabalho. Ao mesmo tempo, os trabalhos reconhecem que clima também depende de políticas, cultura, condições de trabalho e contexto organizacional (LUZ, 2018; YANG *et al.*, 2024).

Uma convergência relevante aparece na comunicação. A literatura clássica e contemporânea trata a clareza das informações, a abertura ao diálogo e o alinhamento de expectativas como elementos relacionados à confiança e à qualidade das relações de trabalho (CHIAVENATO, 2021; ROBBINS; JUDGE, 2023). Nesse sentido, a pesquisa de clima pode revelar como essas práticas são percebidas pelos colaboradores.

Outra convergência refere-se ao reconhecimento. A revisão do tema realizada por Presslee *et al.* (2023) aponta associação entre reconhecimento baseado em equipe e aspectos de engajamento e esforço. Esse resultado é compatível com a literatura de gestão de pessoas, que considera reconhecimento e feedback componentes relevantes das relações entre organização e trabalhadores (CHIAVENATO, 2020; DUTRA, 2022).

Quanto ao pertencimento, os estudos consultados sugerem que respeito, apoio, participação e significado do trabalho podem estar relacionados à identificação dos colaboradores com a organização. Entretanto, não se pode atribuir esse resultado exclusivamente à liderança, pois práticas de gestão, cultura e condições institucionais também participam dessa experiência (DUTRA, 2022; SCHEIN; SCHEIN, 2017).

No campo da saúde e do bem-estar dos trabalhadores, a literatura recente apresenta associação entre características da liderança e diferentes indicadores psicossociais. A meta-análise de Negt (2023) relaciona liderança destrutiva à

saúde mental dos empregados, enquanto Czakert e Berger (2024) discutem relações entre liderança, interface trabalho-vida e bem-estar. Esses achados reforçam a importância do tema, mas não autorizam afirmar que a liderança seja causa única dos resultados observados.

A segurança psicológica constitui outro ponto de atenção. Dong, Li e Roxas (2024) mostram que o conceito possui desenvolvimento teórico próprio e articulação com o clima psicossocial. Assim, a relação entre liderança e segurança psicológica deve ser tratada como uma dimensão específica, e não como simples sinônimo de clima organizacional.

Também foram identificadas evidências relacionadas ao clima de segurança e ao bem-estar. Moda *et al.* (2025) discutem a relação entre liderança, clima de segurança no trabalho e bem-estar, especialmente no contexto da liderança transformacional. O resultado converge com a literatura que considera o comportamento das lideranças relevante, mas preserva a necessidade de considerar condições organizacionais mais amplas.

Em relação à liderança transformacional e ao desempenho, Yang *et al.* (2024) identificam relações entre liderança transformacional, clima organizacional e desempenho de projetos em uma revisão sistemática. A contribuição é relevante para o tema, mas a natureza dos estudos revisados recomenda evitar formulações causais generalizadas. A presente revisão, portanto, utiliza os resultados como evidência de associação e não como prova de causalidade.

A pesquisa de clima, por sua vez, aparece na literatura como instrumento capaz de organizar percepções dos colaboradores e subsidiar decisões. Seu valor depende do uso dos resultados, especialmente da capacidade de transformar os achados em ações de gestão (LUZ, 2018). Assim, a relação entre liderança e pesquisa de clima pode ser compreendida em duas direções complementares: práticas de liderança participam da experiência percebida pelos colaboradores, e os resultados da pesquisa fornecem informações para refletir sobre essas práticas.

A síntese das evidências também permite identificar uma divergência importante em relação a interpretações simplificadoras: não é adequado tratar a liderança como determinante isolado do clima. Cultura, políticas de gestão, reconhecimento, condições de trabalho, segurança, relações interpessoais e

contexto externo participam da formação das percepções dos trabalhadores (FLEURY; FISCHER, 2020; LUZ, 2018; SCHEIN; SCHEIN, 2017).

Dessa forma, os resultados da revisão sustentam uma compreensão relacional do fenômeno. A liderança constitui uma dimensão relevante entre os fatores associados ao clima, e a pesquisa de clima pode funcionar como fonte de informação para aperfeiçoar práticas de liderança e gestão de pessoas. Essa interpretação é mais compatível com o caráter narrativo do estudo do que afirmações de efeito direto ou causal.

Em síntese, as evidências consultadas apresentam convergência quanto à relevância da liderança, da comunicação, do reconhecimento e do apoio aos trabalhadores para a compreensão do clima organizacional. As divergências concentram-se na extensão dessa relação e na impossibilidade de atribuir à liderança, isoladamente, os resultados observados.

Os resultados desta revisão, portanto, reforçam a utilidade da pesquisa de clima como instrumento de diagnóstico e reflexão sobre as práticas de liderança, sem confundir associação com causalidade e sem desconsiderar os demais fatores organizacionais.

CONCLUSÃO

A presente revisão bibliográfica permitiu compreender que a literatura indica uma relação entre liderança e percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho. As evidências consultadas associam práticas de comunicação, confiança, reconhecimento, participação e apoio a diferentes dimensões do clima organizacional, mas não sustentam a interpretação de que a liderança seja o único fator responsável pelos resultados das pesquisas de clima.

A literatura consultada sugere que o clima organizacional resulta da interação entre relações de trabalho, práticas de gestão, cultura, condições organizacionais e contexto. Nesse conjunto, a liderança constitui dimensão relevante, podendo contribuir para experiências mais favoráveis ou desfavoráveis, conforme as práticas adotadas e as condições em que são exercidas (LUZ, 2018; YUKL; GARDNER, 2020).

Observou-se, igualmente, que a pesquisa de clima organizacional representa mais do que um instrumento de mensuração da satisfação. Ela pode fornecer informações para o planejamento de ações de gestão de pessoas, desenvolvimento de lideranças e acompanhamento das relações de trabalho, desde que seus resultados sejam analisados e utilizados de forma coerente (LUZ, 2018).

Outro aspecto identificado refere-se à necessidade de desenvolvimento contínuo das lideranças. As transformações nas formas de trabalho e as demandas relacionadas a bem-estar, diversidade, segurança e qualidade das relações exigem competências de comunicação, escuta, gestão de conflitos e desenvolvimento de pessoas (CZAKERT; BERGER, 2024; MODA *et al.*, 2025).

A análise realizada demonstra ainda que a efetividade da pesquisa de clima depende do comprometimento institucional com a análise dos resultados e com a implementação das melhorias identificadas. A realização da pesquisa, isoladamente, não assegura mudança; seu valor está também na capacidade de produzir informações utilizadas no processo de gestão.

Conclui-se, portanto, que liderança e clima organizacional constituem dimensões relacionadas e complementares da gestão organizacional. Enquanto as práticas de liderança podem se associar à forma como os colaboradores percebem a organização, a pesquisa de clima fornece indicadores que auxiliam na reflexão sobre essas práticas. A interpretação dos achados deve permanecer compatível com o caráter narrativo da revisão, evitando afirmações causais ou de significância estatística que não tenham sido demonstradas.

Como contribuição para estudos futuros, recomenda-se a realização de pesquisas empíricas em organizações públicas e privadas, contemplando diferentes setores de atividade e modelos de liderança, a fim de aprofundar a compreensão dos fatores que se relacionam ao clima organizacional em distintos contextos institucionais.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. Barueri: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 4. ed. Barueri: Atlas, 2021.

CZAKERT, Jan Philipp; BERGER, Rita. The influence of leadership on employees' work-nonwork interface and wellbeing: a scoping review. **Current Psychology**, v. 43, p. 6075–6100, 2024. DOI: 10.1007/s12144-023-04762-3.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2019.

DONG, Rebecca Kechen; LI, Xiaomei; ROXAS, Hernan Banjo. Psychological safety and psychosocial safety climate in workplace: a bibliometric analysis and systematic review towards a research agenda. **Journal of Safety Research**, v. 91, p. 1–19, 2024. DOI: 10.1016/j.jsr.2024.08.001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (org.). **Cultura e poder nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2018.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à transformação digital**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MODA, Haruna Musa; MAHMOUD, Faris Omer; KOZHIPARAMBATH, Lekha; ABDELRAHIM, Rasha Ali. The impact of leadership on workplace safety climate and employees' well-being with particular focus on transformational leadership. **International Journal of Occupational Safety and Ergonomics**, v. 31, n. 1, p. 205–213, 2025. DOI: 10.1080/10803548.2024.2424078.

NEGT, Philip. A systematic review and meta-analysis of the relationship between destructive leadership and employees' mental health. **Zeitschrift für Arbeitswissenschaft**, v. 77, p. 390–409, 2023. DOI: 10.1007/s41449-023-00372-8.

PRESSLEE, Adam; RICHINS, Greg; SAIY, Sasan; WEBB, Alan. Small sample field study: the effects of team-based recognition on employee engagement and effort. **Management Accounting Research**, v. 59, 100829, 2023. DOI: 10.1016/j.mar.2022.100829.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2023.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter A. **Cultura organizacional e liderança**. 5. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017.

ULRICH, Dave; BROCKBANK, Wayne. **A proposta de valor de recursos humanos**. Porto Alegre: Bookman, 2021.

YANG, Yuge; ANTWI-AFARI, Maxwell Fordjour; IMRAN, Muhammad; KONG, L. Effects of transformational leadership and organizational climate on project performance in industrial revolution 5.0: a systematic literature review. **Journal of Engineering, Design and Technology**, 2024. DOI: 10.1108/JEDT-01-2024-0078.

YUKL, Gary A.; GARDNER, William L. **Leadership in Organizations**. 9. ed. New York: Pearson, 2020.

A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

Sandra Silveira da Silva

Centro Universitário La Salle

Everson Passoni

Faculdades Porto Alegre (FAPA)

Pamela Taina da Costa

Universidade Luterana do Brasil

Katia dos Santos Martins

Instituto Brasileiro de Gestão e Negócios (IBGEN)

Andrea Andrade dos Santos

Centro Universitário Leonardo da Vinci

RESUMO

As organizações estão inseridas em ambientes caracterizados por constantes transformações econômicas, tecnológicas e sociais, exigindo práticas de gestão capazes de fortalecer o comprometimento das pessoas e promover o desenvolvimento organizacional. Nesse contexto, a pesquisa de clima organizacional destaca-se como uma importante ferramenta de diagnóstico, permitindo identificar a percepção dos colaboradores acerca das condições de trabalho, das relações interpessoais, da liderança, da comunicação e das práticas de gestão adotadas pela organização. O presente capítulo tem como objetivo discutir a contribuição da pesquisa de clima organizacional para o desenvolvimento das organizações, enfatizando sua utilização como instrumento de apoio à tomada de decisão e ao planejamento estratégico da gestão de pessoas. Trata-se de uma revisão narrativa da literatura, desenvolvida a partir da análise de livros e artigos científicos nacionais e internacionais publicados sobre clima organizacional, cultura organizacional, gestão de pessoas, engajamento e desenvolvimento organizacional. A discussão evidencia que a utilização sistemática da pesquisa de clima possibilita a identificação de oportunidades de melhoria, subsidia intervenções organizacionais, fortalece o comprometimento dos colaboradores e contribui para ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos. Entretanto, seus resultados dependem da implementação efetiva de planos de ação, da participação da liderança e da continuidade do processo de monitoramento das condições organizacionais. Conclui-se que a pesquisa de clima constitui um instrumento estratégico para organizações que buscam alinhar os objetivos institucionais às necessidades de seus colaboradores, promovendo maior sustentabilidade organizacional.

Palavras-chave: clima organizacional; cultura; desenvolvimento organizacional; gestão de pessoas; pesquisa de clima.

INTRODUÇÃO

A crescente competitividade entre as organizações tem intensificado a necessidade de adoção de estratégias capazes de promover melhores resultados, maior capacidade de adaptação e sustentabilidade institucional. Nesse cenário, as pessoas assumem papel central no desempenho organizacional, uma vez que representam o principal elemento responsável pela geração de conhecimento, inovação e qualidade dos serviços prestados. Assim, compreender a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho tornou-se uma atividade estratégica para a gestão contemporânea (CHIAVENATO, 2021; DEMO, 2022).

O clima organizacional corresponde à percepção compartilhada pelos trabalhadores acerca das condições existentes no ambiente de trabalho, refletindo aspectos relacionados à liderança, comunicação, reconhecimento, relacionamento interpessoal, condições laborais, oportunidades de desenvolvimento e práticas de gestão. Embora apresente estreita relação com a cultura organizacional, o clima constitui uma manifestação perceptível das experiências vivenciadas pelos colaboradores em determinado momento, podendo sofrer alterações em decorrência de mudanças organizacionais, decisões gerenciais e transformações do contexto institucional (LUZ, 2003; OLIVEIRA; CARVALHO, 2025).

Nesse contexto, a pesquisa de clima organizacional consolidou-se como um importante instrumento de gestão, permitindo identificar fatores que favorecem ou dificultam o desempenho organizacional. Mais do que mensurar níveis de satisfação, esse processo oferece subsídios para a elaboração de políticas de gestão de pessoas, fortalecimento da comunicação interna, melhoria das relações de trabalho e desenvolvimento de ambientes organizacionais mais saudáveis (SILVA; CALAIS; SANTOS, 2021; GONÇALVES *et al.*, 2023).

Nas últimas décadas, estudos sobre comportamento organizacional, bem-estar no trabalho e engajamento têm demonstrado que ambientes caracterizados por relações de confiança, liderança eficaz, reconhecimento profissional e participação dos colaboradores tendem a apresentar maiores índices de comprometimento, inovação e produtividade. Por outro lado, ambientes marcados por conflitos recorrentes, comunicação ineficaz, ausência de reconhecimento e baixa participação podem comprometer a satisfação no trabalho, aumentar

a intenção de desligamento e reduzir o desempenho organizacional (PINHO; SILVA, 2025; SONNENTAG, 2021).

Apesar da ampla utilização da pesquisa de clima nas organizações, sua efetividade depende da capacidade institucional de transformar os resultados obtidos em ações concretas de melhoria. A simples aplicação dos questionários não garante mudanças organizacionais, sendo indispensável que os gestores analisem criticamente os dados produzidos, estabeleçam prioridades e implementem intervenções alinhadas às necessidades identificadas (SILVA; CALAIS; SANTOS, 2021; MONTEZANO *et al.*, 2026).

Dessa forma, este capítulo tem como objetivo discutir a contribuição da pesquisa de clima organizacional para o desenvolvimento das organizações, destacando sua importância como ferramenta estratégica da gestão de pessoas. Para tanto, apresenta inicialmente os principais conceitos relacionados ao clima organizacional e sua distinção em relação à cultura organizacional, discute a utilização da pesquisa de clima como instrumento de diagnóstico organizacional e analisa suas contribuições para o fortalecimento do comprometimento, do bem-estar e do desenvolvimento organizacional (DEMO, 2022).

CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS, DIMENSÕES E RELEVÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES

As organizações contemporâneas reconhecem que a obtenção de resultados sustentáveis depende não apenas de recursos financeiros, tecnológicos ou estruturais, mas também da qualidade das relações estabelecidas entre as pessoas e do ambiente no qual desenvolvem suas atividades. Nesse contexto, o clima organizacional constitui um dos principais indicadores da percepção dos colaboradores sobre as práticas de gestão, influenciando diretamente aspectos como satisfação, comprometimento, desempenho e permanência na organização (CHIAVENATO, 2021; SOBRAL; PECCI, 2022).

O clima organizacional pode ser compreendido como o conjunto de percepções compartilhadas pelos trabalhadores acerca das características do ambiente interno da organização em determinado período. Essas percepções são construídas a partir das experiências cotidianas relacionadas às políticas institucionais, aos estilos de liderança, aos processos de comunicação, às

condições de trabalho, às oportunidades de desenvolvimento profissional e às relações interpessoais estabelecidas no ambiente organizacional. Dessa forma, o clima representa uma avaliação subjetiva do contexto laboral, sendo influenciado pelas experiências individuais e coletivas dos colaboradores (LUZ, 2003; OLIVEIRA; CARVALHO, 2025).

Embora apresente natureza subjetiva, o clima organizacional produz consequências objetivas para o funcionamento das organizações. Ambientes percebidos como favoráveis tendem a estimular maior comprometimento, cooperação, criatividade e disposição para o alcance dos objetivos institucionais. Em contrapartida, ambientes caracterizados por relações conflituosas, comunicação deficiente, ausência de reconhecimento ou insegurança organizacional podem favorecer o aumento do absenteísmo, da rotatividade, dos conflitos interpessoais e da redução do desempenho individual e coletivo (LUZ, 2003; GONÇALVES *et al.*, 2023).

A literatura sobre gestão de pessoas demonstra que o clima organizacional não constitui um elemento permanente, mas um fenômeno dinâmico que pode sofrer alterações em função de mudanças estruturais, processos de reorganização administrativa, substituição de lideranças, implementação de novas políticas institucionais ou transformações ocorridas no ambiente externo. Essa característica torna indispensável o monitoramento periódico das percepções dos colaboradores, permitindo que a organização identifique precocemente fatores capazes de comprometer seu desempenho. (LUZ, 2003; OLIVEIRA; CARVALHO, 2025)

Nesse sentido, Luz (2003) destaca que o clima organizacional corresponde à atmosfera psicológica existente na organização, refletindo a maneira como os trabalhadores percebem seu ambiente de trabalho. Essa percepção influencia diretamente o comportamento humano e, conseqüentemente, os resultados organizacionais. De forma semelhante, Chiavenato (2004) enfatiza que organizações que valorizam seus colaboradores tendem a construir ambientes mais colaborativos, favorecendo o desenvolvimento das pessoas e o alcance dos objetivos institucionais.

Entretanto, a compreensão do clima organizacional exige uma abordagem multidimensional. Sua formação decorre da interação de diversos fatores, entre

os quais se destacam a qualidade da liderança, a efetividade da comunicação interna, as oportunidades de desenvolvimento profissional, os mecanismos de reconhecimento, a percepção de justiça organizacional, a autonomia para execução das atividades, as condições físicas de trabalho e o relacionamento entre equipes (DEMO, 2022; ROBBINS; JUDGE, 2023).

Entre esses fatores, a liderança ocupa posição de destaque. Gestores capazes de estabelecer comunicação transparente, fornecer feedback construtivo, promover participação nas decisões e reconhecer o desempenho das equipes tendem a contribuir para percepções mais positivas sobre o ambiente organizacional. Em contrapartida, estilos de liderança excessivamente centralizadores ou baseados apenas no controle podem comprometer a confiança dos colaboradores e reduzir seu engajamento (YUKL, 2020; SILVA *et al.*, 2024; COSTA *et al.*, 2023).

Outro aspecto relevante refere-se aos processos de comunicação organizacional. A disponibilidade de informações claras, a existência de canais de diálogo e a transparência nas decisões fortalecem a confiança institucional e reduzem interpretações equivocadas sobre mudanças organizacionais. Da mesma forma, políticas consistentes de desenvolvimento profissional, capacitação e reconhecimento contribuem para que os colaboradores percebam oportunidades reais de crescimento, aumentando sua motivação e comprometimento (DEMO, 2022; SILVA *et al.*, 2024).

Além disso, estudos recentes sobre comportamento organizacional demonstram que aspectos relacionados ao bem-estar psicológico, à saúde ocupacional e à qualidade de vida no trabalho passaram a integrar as principais dimensões avaliadas nas pesquisas de clima. Organizações que investem em ambientes psicologicamente seguros favorecem maiores níveis de inovação, aprendizagem organizacional e cooperação entre equipes, reduzindo fatores associados ao adoecimento ocupacional (SONNENTAG, 2021; GONÇALVES *et al.*, 2023).

Dessa forma, o clima organizacional deve ser compreendido como um indicador estratégico da qualidade das relações estabelecidas no ambiente de trabalho. Seu acompanhamento contínuo permite aos gestores identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria, subsidiando decisões relacionadas à gestão de pessoas e ao planejamento organizacional. Mais do que mensurar

níveis de satisfação, a análise do clima fornece informações essenciais para orientar intervenções capazes de fortalecer o desempenho institucional e promover ambientes de trabalho mais saudáveis (MONTEZANO *et al.*, 2026).

CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA RELAÇÃO COM O CLIMA ORGANIZACIONAL

Embora frequentemente utilizados como sinônimos, os conceitos de clima organizacional e cultura organizacional possuem significados distintos, ainda que complementares. A diferenciação entre ambos é fundamental para compreender os fatores que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações e para interpretar corretamente os resultados obtidos por meio das pesquisas de clima (FLEURY; FISCHER, 1996; SCHEIN; SCHEIN, 2021).

A cultura organizacional representa o conjunto de valores, crenças, pressupostos, normas e padrões de comportamento construídos ao longo da trajetória da organização. Esses elementos orientam a forma como decisões são tomadas, como os relacionamentos são estabelecidos e quais comportamentos são considerados desejáveis no contexto institucional. Trata-se, portanto, de um fenômeno relativamente estável, desenvolvido historicamente e compartilhado pelos membros da organização (FLEURY; FISCHER, 1996; SCHEIN; SCHEIN, 2021).

O clima organizacional, por sua vez, corresponde à percepção que os colaboradores possuem sobre a maneira como esses valores e práticas são efetivamente vivenciados no cotidiano do trabalho. Enquanto a cultura expressa aquilo que caracteriza a identidade da organização, o clima revela como essa identidade é percebida pelos indivíduos em determinado momento (LUZ, 2003; SCHEIN; SCHEIN, 2021).

Essa distinção possui importante implicação para a gestão. Alterações no clima organizacional podem ocorrer em períodos relativamente curtos, especialmente diante de mudanças na liderança, reestruturações administrativas, implantação de novas políticas de gestão ou alterações nas condições de trabalho. Em contraste, mudanças culturais costumam demandar processos mais longos, envolvendo transformações graduais nos valores, nas práticas organizacionais e nos comportamentos compartilhados (SCHEIN; SCHEIN, 2021).

Sob essa perspectiva, a pesquisa de clima organizacional constitui um importante mecanismo para avaliar os efeitos concretos da cultura sobre o cotidiano dos trabalhadores. Ao identificar como os colaboradores percebem aspectos relacionados à liderança, comunicação, reconhecimento, justiça organizacional e condições de trabalho, a organização obtém informações relevantes para verificar se os valores institucionais estão efetivamente refletidos nas práticas gerenciais (OLIVEIRA; CARVALHO, 2025).

Portanto, compreender simultaneamente a cultura e o clima organizacional permite uma análise mais abrangente da realidade institucional, favorecendo a elaboração de estratégias capazes de fortalecer o desenvolvimento organizacional e promover maior alinhamento entre os objetivos da organização e as expectativas de seus colaboradores (FLEURY; FISCHER, 1996; SCHEIN; SCHEIN, 2021).

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO

A pesquisa de clima organizacional consolidou-se como um dos principais instrumentos de diagnóstico utilizados pela gestão de pessoas para compreender a percepção dos colaboradores sobre diferentes aspectos do ambiente de trabalho. Mais do que mensurar níveis de satisfação, esse instrumento fornece informações relevantes para subsidiar decisões gerenciais, orientar intervenções organizacionais e fortalecer o alinhamento entre os objetivos institucionais e as expectativas dos trabalhadores. (SILVA; CALAIS; SANTOS, 2021; OLIVEIRA; CARVALHO, 2025).

Sua importância decorre da capacidade de identificar fatores que influenciam diretamente o comportamento organizacional, permitindo que a gestão compreenda como as práticas institucionais são percebidas pelos colaboradores. Essa característica faz da pesquisa de clima um instrumento estratégico para organizações que buscam aperfeiçoar seus processos internos, reduzir conflitos, fortalecer o comprometimento das equipes e promover ambientes de trabalho mais saudáveis (DEMO, 2022; MONTEZANO *et al.*, 2026).

Entretanto, para que produza resultados consistentes, a pesquisa de clima não deve ser compreendida como uma ação isolada ou meramente administrativa. Sua efetividade depende de um processo estruturado, composto por

planejamento, aplicação, análise dos resultados, elaboração de planos de ação, implementação das melhorias propostas e monitoramento contínuo dos indicadores organizacionais. Quando uma dessas etapas deixa de ser executada, a credibilidade da pesquisa tende a diminuir, reduzindo a participação dos colaboradores em aplicações futuras e comprometendo seu potencial como instrumento de gestão (SILVA; CALAIS; SANTOS, 2021; MONTEZANO *et al.*, 2026).

Outro aspecto relevante refere-se à periodicidade da avaliação. Embora não exista um intervalo único recomendado para todas as organizações, a literatura indica que sua aplicação deve ocorrer de forma periódica, respeitando o tempo necessário para implementação das ações decorrentes dos diagnósticos anteriores. Avaliações muito frequentes podem dificultar a consolidação das intervenções realizadas, enquanto intervalos excessivamente longos podem retardar a identificação de problemas organizacionais e comprometer a capacidade de resposta da gestão (MONTEZANO *et al.*, 2026).

A elaboração do instrumento de coleta representa outra etapa fundamental. Os questionários devem contemplar dimensões capazes de refletir as principais características do ambiente organizacional, utilizando linguagem clara, objetiva e compatível com a realidade dos participantes. Além disso, é indispensável assegurar o anonimato dos respondentes, condição essencial para aumentar a confiabilidade das respostas e minimizar possíveis vieses relacionados ao receio de exposição (OLIVEIRA; CARVALHO, 2025).

Entre as dimensões mais frequentemente avaliadas nas pesquisas de clima organizacional destacam-se:

- qualidade da liderança;
- comunicação interna;
- relacionamento interpessoal;
- trabalho em equipe;
- reconhecimento e valorização profissional;
- oportunidades de desenvolvimento e capacitação;
- condições físicas e organizacionais de trabalho;
- autonomia para realização das atividades;

- percepção de justiça organizacional;
- equilíbrio entre vida profissional e pessoal;
- qualidade dos processos de gestão de pessoas;
- comprometimento com os objetivos institucionais.

A análise integrada dessas dimensões possibilita identificar não apenas problemas específicos, mas também compreender como diferentes fatores interagem entre si. Por exemplo, baixos índices de satisfação relacionados à liderança podem refletir dificuldades na comunicação organizacional, ausência de feedback, limitações na autonomia das equipes ou insuficiência de reconhecimento profissional. Dessa forma, a interpretação dos resultados exige uma abordagem sistêmica, evitando conclusões simplificadas baseadas em indicadores isolados (MONTEZANO *et al.*, 2026; SILVA *et al.*, 2024).

Outro aspecto frequentemente destacado pela literatura diz respeito à necessidade de participação da alta administração durante todas as etapas do processo. A efetividade da pesquisa depende do compromisso institucional com a implementação das mudanças identificadas. Quando os colaboradores percebem que suas manifestações produzem melhorias concretas, fortalece-se a confiança na organização e aumenta-se a participação nas avaliações subsequentes. Em contrapartida, pesquisas que não resultam em ações efetivas tendem a gerar descrédito, reduzindo a legitimidade do processo e comprometendo sua utilização como ferramenta estratégica (SILVA; CALAIS; SANTOS, 2021; MONTEZANO *et al.*, 2026).

Além da utilização para diagnóstico interno, os resultados da pesquisa de clima podem subsidiar diferentes práticas de gestão de pessoas. Entre elas destacam-se o planejamento de programas de desenvolvimento de lideranças, revisão de políticas de reconhecimento, aprimoramento dos processos de comunicação, elaboração de programas de qualidade de vida no trabalho, fortalecimento das ações de diversidade e inclusão, desenvolvimento de programas de saúde ocupacional e aperfeiçoamento dos processos de integração de novos colaboradores (DEMO, 2022; OLIVEIRA; CARVALHO, 2025).

Sob a perspectiva estratégica, a pesquisa de clima também contribui para o planejamento organizacional. Ao identificar tendências relacionadas ao

comprometimento, satisfação, confiança institucional e percepção de justiça organizacional, os gestores obtêm informações relevantes para antecipar riscos associados à rotatividade, ao absenteísmo, à redução da produtividade e ao adoecimento ocupacional. Dessa forma, o diagnóstico deixa de possuir caráter exclusivamente descritivo para assumir função preventiva, orientando decisões capazes de minimizar impactos negativos sobre o desempenho institucional (MONTEZANO *et al.*, 2026; PINHO; SILVA, 2025).

Entretanto, a utilização da pesquisa de clima também apresenta limitações que precisam ser consideradas. As percepções dos colaboradores podem sofrer influência de acontecimentos recentes, mudanças organizacionais temporárias ou fatores externos à organização. Além disso, interpretações equivocadas dos resultados ou intervenções desarticuladas podem comprometer sua efetividade. Por essa razão, recomenda-se que a análise seja realizada de forma integrada, considerando indicadores quantitativos e qualitativos, bem como o contexto organizacional no qual os dados foram produzidos (GONÇALVES *et al.*, 2023; MONTEZANO *et al.*, 2026).

Assim, a pesquisa de clima organizacional deve ser compreendida como parte de um processo contínuo de gestão, voltado ao aperfeiçoamento das relações de trabalho e ao fortalecimento da capacidade adaptativa das organizações. Seu valor estratégico não reside apenas na obtenção de informações, mas principalmente na capacidade institucional de transformar os diagnósticos produzidos em ações efetivas capazes de promover melhorias sustentáveis no ambiente organizacional (MONTEZANO *et al.*, 2026).

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo caracteriza-se como uma revisão narrativa da literatura, desenvolvida com o objetivo de analisar as contribuições da pesquisa de clima organizacional para o desenvolvimento das organizações e para o fortalecimento das práticas de gestão de pessoas.

A opção pela revisão narrativa justifica-se por possibilitar a integração e a discussão crítica de diferentes abordagens teóricas relacionadas ao clima organizacional, à cultura organizacional, ao comportamento organizacional e ao

desenvolvimento institucional, permitindo compreender a evolução conceitual do tema e suas aplicações no contexto organizacional contemporâneo.

O levantamento bibliográfico foi realizado por meio da consulta a livros de referência e artigos científicos nacionais e internacionais publicados em bases de dados reconhecidas, incluindo SciELO, SPELL, Google Scholar, Scopus e Web of Science. Foram utilizados descritores em português e inglês, tais como *clima organizacional*, *pesquisa de clima organizacional*, *cultura organizacional*, *gestão de pessoas*, *organizational climate*, *organizational culture* e *human resource management*.

Como critérios de inclusão, priorizaram-se publicações que abordassem aspectos conceituais, metodológicos e aplicados relacionados ao clima organizacional, bem como estudos publicados preferencialmente nos últimos dez anos, sem excluir obras clássicas consideradas fundamentais para a consolidação do referencial teórico. Foram excluídos trabalhos que não apresentavam relação direta com os objetivos deste capítulo, documentos duplicados e estudos cuja abordagem não contribuía para a discussão proposta.

Após a seleção do material, realizou-se leitura analítica e comparativa das publicações, buscando identificar convergências, divergências e contribuições relacionadas às principais categorias temáticas abordadas ao longo do capítulo. A análise concentrou-se especialmente na relação entre clima organizacional, cultura organizacional, gestão de pessoas, desenvolvimento organizacional, engajamento, bem-estar no trabalho e utilização da pesquisa de clima como instrumento de diagnóstico e planejamento estratégico.

A organização da discussão foi estruturada em categorias analíticas, permitindo apresentar de forma sistematizada as evidências identificadas na literatura e favorecer uma compreensão integrada acerca da importância da pesquisa de clima para o desenvolvimento das organizações.

DISCUSSÃO TEÓRICA

Clima organizacional e a percepção dos colaboradores

A literatura analisada demonstra que o clima organizacional representa a forma como os colaboradores percebem e interpretam as práticas de gestão,

as relações interpessoais e as condições oferecidas pela organização para o desenvolvimento de suas atividades. Trata-se de uma construção coletiva, influenciada tanto pelas experiências individuais quanto pelas interações estabelecidas entre equipes, lideranças e instituição (LUZ, 2003; OLIVEIRA; CARVALHO, 2025).

Sob essa perspectiva, a pesquisa de clima organizacional constitui um importante mecanismo para compreender essas percepções e transformá-las em informações estratégicas para a tomada de decisão. Sua utilização permite identificar fatores que favorecem ou dificultam o comprometimento dos trabalhadores, possibilitando aos gestores direcionar esforços para a melhoria contínua do ambiente organizacional (SILVA; CALAIS; SANTOS, 2021; MONTEZANO *et al.*, 2026).

Entretanto, as percepções dos colaboradores não são homogêneas. Diferentes setores, níveis hierárquicos e grupos profissionais podem apresentar avaliações distintas sobre uma mesma realidade organizacional. Essa característica reforça a importância de analisar os resultados de forma segmentada, respeitando as especificidades de cada unidade organizacional e evitando interpretações generalistas (OLIVEIRA; CARVALHO, 2025).

Outro aspecto identificado na literatura refere-se à influência da liderança sobre a percepção do clima. Gestores que estabelecem relações baseadas em confiança, respeito, comunicação transparente e participação favorecem ambientes mais colaborativos e propícios ao desenvolvimento das equipes. Em contrapartida, práticas gerenciais marcadas pelo excesso de controle, ausência de diálogo ou reconhecimento insuficiente tendem a produzir avaliações menos favoráveis do ambiente de trabalho (YUKL, 2020; SILVA *et al.*, 2024; COSTA *et al.*, 2023; SILVA *et al.*, 2025).

Além da liderança, a qualidade da comunicação institucional influencia diretamente a percepção do clima. Organizações que promovem canais permanentes de diálogo, divulgam informações de forma transparente e estimulam a participação dos colaboradores nos processos decisórios fortalecem o sentimento de pertencimento e reduzem incertezas decorrentes de mudanças organizacionais (DEMO, 2022; SILVA *et al.*, 2024).

Esses resultados reforçam que o clima organizacional não pode ser compreendido apenas como um indicador de satisfação. Ele representa um importante instrumento para compreender como as práticas institucionais são efetivamente experimentadas pelos trabalhadores, fornecendo subsídios para intervenções capazes de fortalecer o desempenho organizacional (LUZ, 2003; MONTEZANO *et al.*, 2026).

Pesquisa de clima organizacional como instrumento de diagnóstico organizacional

A principal contribuição da pesquisa de clima organizacional consiste em transformar percepções subjetivas em informações capazes de orientar decisões gerenciais. Ao identificar tendências relacionadas à satisfação, ao comprometimento, à confiança institucional e às relações interpessoais, a organização passa a dispor de indicadores relevantes para aperfeiçoar suas políticas de gestão de pessoas. (SILVA; CALAIS; SANTOS, 2021; MONTEZANO *et al.*, 2026)

Contudo, a literatura enfatiza que a efetividade desse instrumento depende da adoção de um processo estruturado de gestão. A simples aplicação de questionários não produz mudanças organizacionais. Os benefícios da pesquisa decorrem da capacidade institucional de analisar criticamente os resultados, estabelecer prioridades, elaborar planos de ação e acompanhar continuamente os impactos das intervenções realizadas (SILVA; CALAIS; SANTOS, 2021; MONTEZANO *et al.*, 2026).

Nesse contexto, a devolutiva aos colaboradores assume papel estratégico. Informar os resultados obtidos e apresentar as ações planejadas fortalece a transparência organizacional e demonstra que a participação dos trabalhadores produz efeitos concretos. Esse retorno também contribui para aumentar a confiança nas avaliações futuras e ampliar o engajamento dos colaboradores no processo de diagnóstico (SILVA; CALAIS; SANTOS, 2021).

Outro aspecto relevante refere-se à necessidade de integração da pesquisa de clima com os demais instrumentos de gestão. Indicadores relacionados ao absenteísmo, rotatividade, acidentes de trabalho, desempenho, saúde ocupacional e desenvolvimento profissional podem complementar a interpretação

dos resultados, permitindo uma compreensão mais abrangente da realidade organizacional (MONTEZANO *et al.*, 2026; PINHO; SILVA, 2025).

A utilização integrada desses indicadores favorece decisões mais consistentes e reduz o risco de intervenções baseadas exclusivamente em percepções isoladas. Dessa forma, a pesquisa de clima deixa de representar apenas um levantamento de opiniões e passa a constituir um componente do sistema de gestão estratégica da organização (MONTEZANO *et al.*, 2026).

Contribuições para o desenvolvimento organizacional

A literatura consultada evidencia que organizações que monitoram sistematicamente seu clima organizacional apresentam maior capacidade para identificar oportunidades de melhoria e desenvolver ações voltadas ao fortalecimento das relações de trabalho. Esse acompanhamento contínuo favorece processos decisórios mais fundamentados e contribui para o alinhamento entre as estratégias institucionais e as necessidades dos colaboradores.

Entre as principais contribuições observadas destacam-se o fortalecimento do comprometimento organizacional, a melhoria da comunicação interna, o aperfeiçoamento das práticas de liderança, a valorização dos trabalhadores e a construção de ambientes organizacionais mais colaborativos. Esses fatores influenciam positivamente indicadores relacionados à produtividade, qualidade dos serviços, retenção de talentos e satisfação no trabalho.

Além disso, organizações que utilizam os resultados da pesquisa de clima para orientar programas de capacitação, desenvolvimento de lideranças, reconhecimento profissional e qualidade de vida tendem a apresentar maior capacidade de adaptação às mudanças impostas pelo ambiente competitivo contemporâneo. Nesse sentido, o clima organizacional deixa de ser apenas um reflexo das práticas existentes e passa a constituir um elemento capaz de impulsionar processos de inovação e aprendizagem organizacional.

Outro aspecto relevante refere-se ao fortalecimento da cultura de melhoria contínua. A realização periódica da pesquisa permite acompanhar a evolução dos indicadores organizacionais, avaliar a efetividade das intervenções implementadas e identificar novas demandas decorrentes das transformações institucionais.

Essa perspectiva favorece uma gestão mais participativa, baseada em evidências e comprometida com o desenvolvimento sustentável da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da literatura permitiu responder ao objetivo proposto ao evidenciar que a pesquisa de clima organizacional constitui instrumento estratégico para compreender a percepção dos colaboradores sobre práticas de gestão, relações interpessoais e condições de trabalho. Quando integrada às políticas de gestão de pessoas, a pesquisa transforma percepções em informações úteis à tomada de decisão e ao desenvolvimento organizacional (SILVA; CALAIS; SANTOS, 2021; MONTEZANO *et al.*, 2026).

A principal contribuição da revisão consiste em demonstrar que o valor da pesquisa de clima não está apenas na mensuração da satisfação, mas na capacidade de identificar fatores relacionados à liderança, comunicação, reconhecimento, desenvolvimento, justiça e condições de trabalho, permitindo alinhar as práticas organizacionais às necessidades percebidas pelos colaboradores. A literatura recente também reforça a relação entre clima, liderança e comprometimento, indicando a importância de interpretar os resultados de forma integrada e contextualizada (COSTA *et al.*, 2023; SILVA *et al.*, 2024; PINHO; SILVA, 2025).

Como ressalvas, os resultados de pesquisas de clima refletem percepções situadas e podem ser influenciados por acontecimentos recentes, características dos grupos e condições específicas do contexto organizacional. Além disso, a revisão evidencia uma lacuna recorrente na literatura: embora o diagnóstico seja amplamente pesquisado, ainda são menos frequentes os estudos que acompanham sistematicamente os efeitos das intervenções e do monitoramento posterior. Por isso, a confidencialidade, a transparência, a participação dos colaboradores e a análise crítica dos dados constituem condições essenciais para a credibilidade do processo (GONÇALVES *et al.*, 2023; MONTEZANO *et al.*, 2026).

Como implicação prática, recomenda-se que a pesquisa seja conduzida como processo contínuo, envolvendo planejamento, coleta, análise, devolutiva, definição de prioridades, implementação de planos de ação e monitoramento. A participação ativa da liderança e da alta administração é fundamental

para transformar os achados em melhorias concretas, fortalecendo a confiança dos colaboradores e contribuindo para ambientes de trabalho mais colaborativos, sustentáveis e alinhados aos objetivos institucionais (OLIVEIRA; CARVALHO, 2025; MONTEZANO *et al.*, 2026).

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano nas organizações**. 5. ed. Barueri: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, V. L. G.; SCARDUELI, M. C. N.; CASAGRANDE, M. A.; SOARES, D. P. Clima organizacional: um estudo sobre a dimensão liderança em uma Delegacia Regional da Polícia Civil de Santa Catarina. **Ciências Policiais em Revista**, v. 3, n. 2, p. 161-184, 2023.

DEMO, G. **Políticas e práticas de gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GONÇALVES, L. S.; SILVA, J. C. da; ESPÍNDOLA, M. A.; MACHADO, D. de M.; PEREIRA, P. C. Pesquisa de clima organizacional x satisfação dos funcionários: desafios, avanços e limitações. **E-Acadêmica**, v. 4, n. 1, e2541435, 2023. DOI: 10.52076/eacad-v4i1.435.

LIMA, V. Z. de; FERNANDES, A. J.; BAGGIO, D.; ANDREOLLI, N. A. Clima organizacional: caracterização dos artigos pesquisados na base de dados SciELO. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 21, n. 40, p. 69-83, 2022. DOI: 10.48075/csar.v21i40.23467.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MONTEZANO, L.; FRANÇA, J. V.; FONTES FILHO, J. R.; LOPES, J. C. R. Como anda o clima organizacional no setor público? Um estudo da produção científica de 2011 a 2024. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 18, 2026. DOI: 10.22279/navus.v18.2126.

OLIVEIRA, C.; CARVALHO, H. A. de. Clima organizacional: a construção de um novo instrumento de pesquisa para uma universidade federal. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 15, n. 2, p. 330-356, 2025. DOI: 10.23925/recape.v15i2.62638.

PINHO, M. G.; SILVA, F. M. da. Comprometimento e clima organizacional: um estudo com os servidores técnicos administrativos do Centro de Artes da UFPel. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v. 18, n. 1, 2025. DOI: 10.5007/1983-4535.2025.e101902.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2023.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. A. **Organizational Culture and Leadership**. 6th ed. Hoboken: Wiley, 2021.

SILVA, F. J. da; CALAIS, M. R. C.; SANTOS, S. R. de A. A pesquisa de clima organizacional como ferramenta de diagnóstico organizacional. **Entrepreneurship**, v. 5, n. 2, p. 23-35, 2021. DOI: 10.6008/CBPC2595-4318.2021.002.0003.

SILVA, G. C. C.; RAMOS, C. C.; BARTH, C. A.; COSTA, T. D.; BARROS, R. S. Estilos de liderança e clima organizacional: um estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior. **Humanidades & Tecnologia (FINOM)**, v. 47, n. 1, p. 329-347, 2024. DOI: 10.5281/zenodo.11078336.

SILVA, G. G. W. M. da; ANDRADE, S. P. C. de; CAMFIELD, C. E. R.; MAIA, A. G. Interfaces entre clima organizacional e estilos de liderança: da análise do estado da arte à construção de uma agenda de pesquisa. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 16, n. 1, p. 1-22, 2025. DOI: 10.7769/gesec.v16i1.4526.

SONNENTAG, S. (ed.). **Psychology of Sustainability and Sustainable Development in Organizations**. Cham: Springer, 2021.

SOBRAL, F.; PECL, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2022.

SOBRE OS ORGANIZADORES

Flávio Aparecido de Almeida

Possui graduação em Filosofia (Complementação realizada no Centro Universitário ETEP) pela Faculdade Entre Rios do Piauí(2015), graduação em Pedagogia - Supervisão Pedagógica, Educação Infantil e Anos Iniciais EF pela Faculdade do Noroeste de Minas(2010), graduação em Psicologia pelo Centro Universitário Faminas(2015), graduação em História pela Universidade do Estado de Minas Gerais(2008), graduação em Educação Especial pelo centro Universitário de Venda Nova do Imigrante(2022), graduação em Geografia pelo Centro Universitário ETEP(2024), graduação em Ciências da Religião pelo Centro Universitário Cidade Verde(2023), graduação em Sociologia pelo centro Universitário de Venda Nova do Imigrante(2021), especialização em Neuropsicologia pela Universidade Cândido Mendes(2015), especialização em Psicologia Comportamental e Cognitiva pela Faculdade Venda Nova do Imigrante(2020), Mestre em Ciências das Religiões (FUV) e Doutor em Ciências da Educação (UML).

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/2192204324890376>

Leonardo Augusto Couto Finelli

Possui graduação em Psicologia pela Universidade Federal de Minas Gerais, graduação em Pedagogia pela Faculdade de Educação, Tecnologia e Administração de Caarapó, especialização em Teoria Psicanalítica pela Universidade Federal de Minas Gerais, especialização em Desenvolvimento Humano pela Universidade Federal de Minas Gerais, especialização em Psicologia do Trânsito pelo CFP, especialização em Educação a Distância pela Universidade Estadual de Montes Claros, especialização em Didática e Metodologia do Ensino Superior pela Universidade Estadual de Montes Claros, mestrado em Psicologia – Ênfase em Avaliação Psicológica pela Universidade São Francisco, doutorado em Ciências da Educação pela Universidad Evangélica do Paraguay (Convalidado no Brasil pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN). Atualmente é Professor Adjunto da Universidade Federal do Sul da Bahia - UFSB.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6799586549817808>

ÍNDICE REMISSIVO

C

Clima Organizacional: 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59

Cultura: 9, 10, 12, 13, 16, 22, 27, 28, 29, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 43, 44, 45, 48, 49, 52, 53, 56, 58

Cultura Organizacional: 27, 28, 29, 32, 34, 35, 40, 43, 44, 45, 48, 52, 53

D

Desenvolvimento Organizacional: 28, 43, 45, 49, 53, 56, 57

Desigualdade de Gênero: 9, 16

Divisão Sexual do Trabalho: 9, 15, 19, 21, 22, 24

E

Enfermagem: 9, 10, 11, 12, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24

Enfermagem: 9, 10, 11, 12, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24

Engajamento: 27, 31, 33, 35, 36, 43, 44, 47, 53, 55

G

Gestão de Pessoas: 27, 28, 29, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 51, 52, 53, 55, 57, 58

Gestão de Pessoas: 27, 28, 29, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 51, 52, 53, 55, 57, 58

L

Liderança: 18, 19, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 54, 56, 57, 58, 59

Liderança: 18, 19, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 54, 56, 57, 58, 59

P

Patriarcado: 8, 9, 10, 12, 13, 15, 20, 23, 24

Pesquisa de Clima: 26, 27, 28, 29, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 42, 43, 44, 45, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58

Protagonismo: 19



científica digital



VENDA PROIBIDA - ACESSO LIVRE - OPEN ACCESS



www.cientificadigital.org | contato@cientificadigital.org