



## Clima organizacional: um estudo a partir da influência da psicologia no contexto empresarial

### Autor(res)

Rafael Gonçalves Campolino  
Emanuele Silva De Jesus  
Anatália Da Cruz Silva Queiroga  
Lucas Rodrigues Marques  
Cristiane Sousa De Araújo Dos Santos  
Ana Clara Campos Xavier  
Larissa Lumi Da Silva Yassunaga

### Categoria do Trabalho

Trabalho Acadêmico

### Instituição

UCB - UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA

### Introdução

O clima organizacional é um determinante do desempenho e da saúde psicológica no trabalho, por refletir a percepção compartilhada sobre relações interpessoais, comunicação, liderança, reconhecimento e condições laborais (Chiavenato, 2014; Siqueira, 2002; Chiavone et al., 2021). Ambientes percebidos como justos e colaborativos favorecem motivação, comprometimento e bem-estar; já contextos marcados por falhas de comunicação, sobrecarga e desvalorização tendem a elevar a insatisfação, o absenteísmo e a rotatividade (Bracarense et al., 2022; Nogueira e Oliveira, 2022). A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) atua nesse cenário diagnosticando fatores objetivos e subjetivos que estruturam o clima, propondo intervenções baseadas em evidências para alinhar metas institucionais às necessidades humanas. Ao integrar construtos como motivação, engajamento e suporte organizacional, a POT contribui para práticas de gestão que sustentem qualidade de vida no trabalho e resultados organizacionais consistentes.

### Objetivo

Demonstrar o papel da Psicologia Organizacional e do Trabalho na gestão do clima organizacional e descrever ações que favorecem o bem-estar no contexto empresarial, a partir de revisão bibliográfica recente e de referenciais clássicos da área.

### Material e Métodos

O presente estudo adotou uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza básica, com objetivos descritivos e uso do procedimento bibliográfico a partir de



produções relacionadas ao clima organizacional e à POT (Gil, 2008).

As fontes consultadas foram artigos publicados, em língua portuguesa, entre os anos de 2020 e 2025, disponíveis na base de dados da Scientific Electronic Library Online (SciELO). Os buscadores utilizados foram: “clima organizacional”, “psicologia” e “saúde mental”. A investigação ocorreu em três etapas. A primeira consistiu na análise de aderência com a identificação de 32 artigos. Em seguida, foi realizada leitura flutuante do tema dos trabalhos, restando aderente aos critérios, 11 artigos, que tiveram a conclusão lida, ficando 3 artigos que foram lidos integralmente, uma vez que estiveram resguardadas relevância direta com os objetivos da presente pesquisa.

Complementarmente, incorporaram-se autores de referência na temática (Siqueira, 2002; Chiavenato, 2014; Litwin e Stringer, 1968; Schneider et al., 2009) para sustentar conceitos e discutir resultados. Os dados foram sistematizados por categorias analíticas (fatores de risco/proteção ao clima; práticas de gestão associadas; desfechos em bem-estar e desempenho), com síntese narrativa e comparação entre achados.

## Resultados e Discussão

Os estudos analisados indicam associação robusta entre clima organizacional e motivação, satisfação e saúde mental (Bracarense et al., 2022; Chiavone et al., 2021). Em contextos hospitalares, emergem como elementos críticos a escassez de recursos materiais e humanos, equipamentos obsoletos, sobrecarga e ruídos na comunicação, que deterioram a percepção de justiça e apoio, com impactos no cuidado e na satisfação profissional (Carvalho et al., 2024; Mesquita et al., 2024). Por contraste, programas de capacitação contínua, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento correlacionam-se positivamente a engajamento e qualidade do serviço.

Bracarense et al. (2022) evidenciam que climas negativos elevam a intenção de desligamento e a rotatividade, articulando-se a custos organizacionais e descontinuidade de processos. Nogueira e Oliveira (2022) destacam o papel do suporte organizacional percebido e do capital psicológico (otimismo, resiliência) como moderadores do estresse, favorecendo bem-estar. Esses achados convergem com Siqueira (2002), ao vincular clima a satisfação, motivação e comprometimento, e com a noção de Chiavenato (2014) de que o clima reflete a satisfação organizacional.

Referenciais clássicos ajudam a estruturar essa leitura: Litwin e Stringer (1968) definem o clima como um conjunto de percepções sobre práticas e condições de trabalho que orienta comportamentos. Schneider et al. (2009) ampliam a discussão ao mostrar que o clima de serviços conecta experiências internas a desfechos externos — satisfação de clientes, desempenho e resultados de mercado. Liderança participativa, comunicação transparente, políticas de reconhecimento e práticas de retenção emergem como alavancas para climas saudáveis.

Em síntese, o clima é multidimensional, integrando fatores objetivos (recursos, carga, processos) e subjetivos (valorização, apoio, justiça). A POT contribui diagnosticando essas dimensões e mediando intervenções — mapeamento de riscos psicossociais, melhoria de fluxos comunicacionais, formação de lideranças, fortalecimento do suporte e do capital psicológico — com vistas à sustentabilidade do

trabalho e ao desempenho organizacional.

### Conclusão

Em síntese, o estudo evidenciou que o clima organizacional é decisivo para a qualidade das relações de trabalho e para o bem-estar dos colaboradores. Ao apontar elementos que fragilizam ou fortalecem o ambiente, os estudos de Bracarense et al. (2022), Carvalho et al. (2024) e Chiavenato (2014) evidenciam a importância de ações voltadas à POT como elementos mediadores entre demandas institucionais e saúde psicológica dos trabalhadores, reforçando seu papel na manutenção do clima organizacional. Assim o estudo alcançou os objetivos propostos e abre caminhos para investigações sobre a temática.

### Referências

BRACARENSE, C. F. et al. Clima organizacional e intenção de rotatividade de enfermeiros: estudo de método misto. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 75, n. 4, 2022. disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/dvTv45jxDfLKWZKtsrHSVcS/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 29. Ago. 2025.

CARVALHO, E. M. P. et al. Desafios relacionados ao clima organizacional da equipe de enfermagem de um hospital público - percepção dos enfermeiros. *Ciênc. saúde coletiva* 29 (08), agosto de 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232024298.05042024>.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVONE, F. B. T. et al. Clima Organizacional em uma Unidade de Terapia Intensiva: percepções da equipe de enfermagem. *Enfermería Global*, vol. 20, nº 2, abril de 2021, p. 402-413. Disponível em: <https://doi.org/10.6018/eglobal.427861>. Acesso em: 26. Ago. 2025.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. – 6. ed. – São Paulo: Atlas: 2008.

LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press, 1968.

MESQUITA, E. et al. Desafios relacionados ao clima organizacional da equipe de enfermagem de um hospital público - percepção dos enfermeiros. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 29, n. 8, 1 ago. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232024298.05042024>. Acesso em: 26. Ago. 2025.

NOGUEIRA, A. P. S. OLIVEIRA, A. F. Impacto da Percepção de Suporte Organizacional e Capital Psicológico no Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Ciência e Profissão* 2022 v. 42, e238418, 1-16.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de Psicologia*, 2002, 7 (Número Especial), p. 11-18. Acesso em: 26. Ago. 2025.

SCHNEIDER, B., MACEY, W. H., LEE, W. C., YOUNG, S. A. Organizational Service Climate Drivers of the American Customer Satisfaction Index (ACSI) and Financial and Market Performance.