

Clima organizacional em organizações públicas: Uma revisão sistemática

Patrícia Ferreira Duarte

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – MS

Fernando Thiago

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – MS

Alexandre Meira de Vasconcelos

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – MS

RESUMO

O Clima Organizacional consiste nas interpretações dos funcionários sobre diferentes fatores organizacionais. O comportamento e a produtividade dos funcionários são influenciados pelo clima. Diante disso, a pesquisa de clima organizacional é uma poderosa ferramenta para a gestão de pessoas. Nesse sentido, essa pesquisa tem como objetivo investigar os instrumentos de medição de clima organizacional utilizados nas pesquisas científicas realizadas em órgãos públicos, as dimensões analisadas, as variáveis relacionadas, bem como os principais resultados encontrados nos estudos. Para isso, foi realizada uma revisão sistemática da literatura encontrada nas bases de dados Scopus e Web of Science. Os resultados apontaram uma diversidade de ferramentas utilizadas na avaliação do clima organizacional, cabendo ao pesquisador a responsabilidade de escolher o instrumento mais adequado para o ambiente organizacional em análise.

Palavras-chave: Administração pública, Clima organizacional, Diagnóstico de clima organizacional, Clima de organizações públicas.

1 INTRODUÇÃO

Os estudos do Clima Organizacional tiveram início na década de 1960, quando Forehand e Gilmer, Pelz e Andrews, e Litwin e Stringer iniciaram as pesquisas nos Estados Unidos, inspirados nos estudos de McClelland (Mattos, 2019).

A definição do constructo é complexa, pois há uma diversidade de conceitos encontrados na literatura. Para Luz (2003), o clima é a atmosfera psicológica que rodeia a relação da empresa com seus funcionários, em um momento determinado, e reflete o estado de ânimo ou grau de satisfação dos funcionários de uma empresa. Do ponto de vista de Ferreira (2016), o clima organizacional consiste nas percepções dos colaboradores quanto a diversos fatores organizacionais. De acordo com López (2021), o clima organizacional diz respeito ao ambiente de trabalho e a maneira como esse ambiente pode impactar no comportamento dos membros de uma organização.



O diagnóstico do clima organizacional é uma importante ferramenta para auxiliar o gestor a compreender o comportamento humano nas organizações. Para a realização desse diagnóstico, são realizadas pesquisas de clima organizacional com os colaboradores da empresa. A pesquisa de clima é como um termômetro que avalia como os funcionários percebem fatores relacionados ao trabalho como o relacionamento com os colegas, os benefícios, a remuneração e outras dimensões (Souza, 2014).

As informações obtidas com a realização das pesquisas de clima organizacional poderão subsidiar o gestor na elaboração de políticas voltadas à satisfação dos colaboradores e aumento da eficiência e eficácia organizacionais. A criação de climas voltados ao atendimento das necessidades pessoais e, concomitantemente, às institucionais, trará efeitos significativos na motivação e satisfação dos indivíduos, melhorando o desempenho nas tarefas e o alcance dos objetivos da organização (Santos, 2021).

A revisão sistemática de literatura é uma modalidade de pesquisa que segue protocolos específicos. Dessa forma, apresenta as bases de dados bibliográficas consultadas com respectivas estratégias de busca empregadas, processos de seleção dos artigos científicos, com seus critérios de inclusão e exclusão e análise (Galvão; Ricarte, 2020). Dado o limitado número de pesquisas sobre clima organizacional voltadas ao setor público brasileiro, torna-se relevante a realização de uma revisão sistemática para analisar como foram desenvolvidas as pesquisas na área em órgãos públicos nacionais e internacionais.

A presente revisão sistemática investigará os instrumentos de medição de clima organizacional utilizados nas pesquisas científicas realizadas em organizações públicas, as dimensões que esses instrumentos analisaram, as variáveis que foram relacionadas ao clima organizacional e os resultados encontrados. Sendo assim, com vistas ao levantamento dessas informações, serão abordadas as seguintes questões de pesquisa: 1 - Quais os instrumentos de medição de Clima Organizacional utilizados nas pesquisas? 2 – Quais dimensões do Clima Organizacional foram analisadas? 3 - Em caso de relacionamento do Clima Organizacional com outras variáveis, quais foram utilizadas? 4 - Quais os principais resultados encontrados? A compreensão desses aspectos pode colaborar no planejamento de estudos de clima organizacional em órgãos públicos.

Portanto, a contribuição desse estudo é dupla. Em primeiro lugar, fornecendo uma visão abrangente das teorias e estudos atuais desenvolvidos sobre o tema Clima Organizacional. Em segundo lugar, na contribuição para o desenvolvimento de pesquisas empíricas de clima organizacional em órgãos públicos, bem como estudos científicos na área, ao apresentar informações sobre a metodologia utilizada, bem como os resultados, as limitações e as lacunas de pesquisa encontradas. O resultado deste estudo poderá auxiliar os gestores e pesquisadores da área a definir instrumentos de pesquisa de clima ou subsidiar a elaboração de escalas de clima originais.

Este artigo divide-se em 6 partes: Introdução, Objetivo, Procedimentos Metodológicos, Resultados e Discussão, Limitações e Pesquisas Futuras e Conclusões.

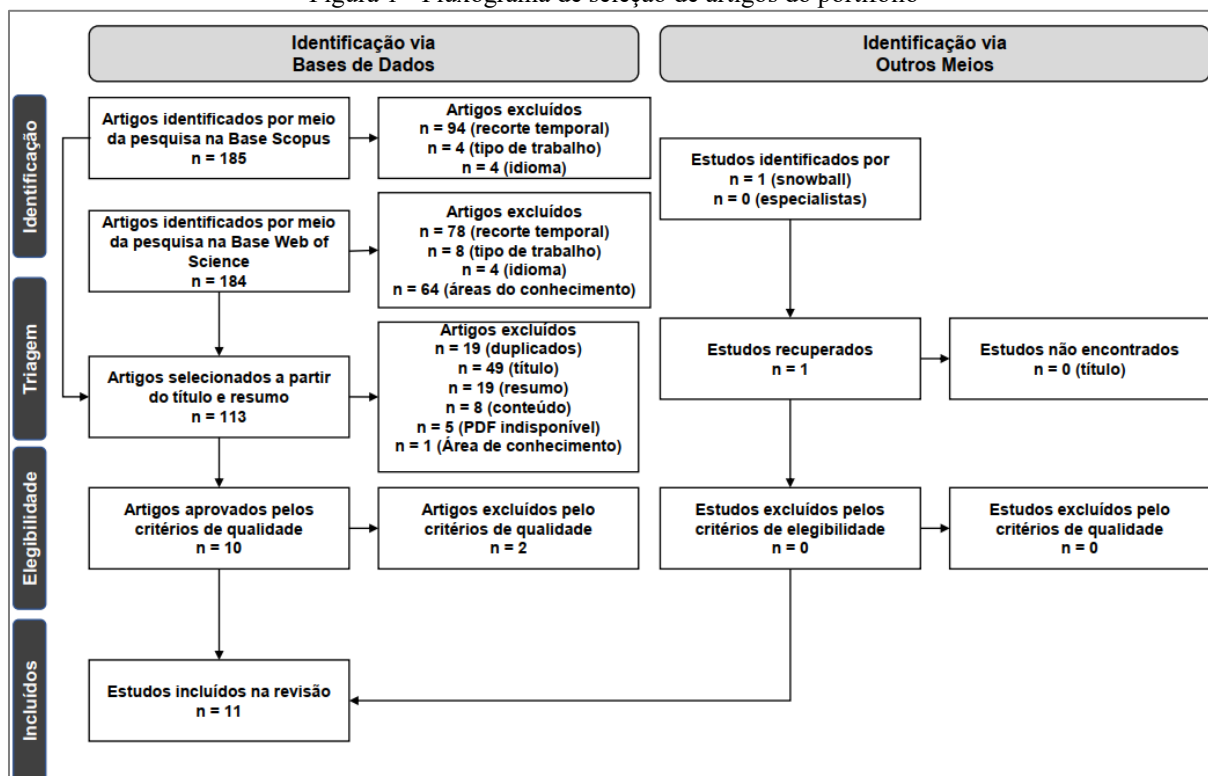
2 OBJETIVO

Investigar os instrumentos de medição de clima organizacional utilizados nas pesquisas científicas realizadas em organizações públicas, as dimensões que esses instrumentos analisaram, as variáveis que foram relacionadas ao clima organizacional e os resultados encontrados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A revisão sistemática da literatura foi conduzida usando a estrutura proposta no ambiente virtual Parsifal (2023) que inclui etapas para selecionar questões de pesquisa, selecionar bases de dados e fontes de artigos, escolher termos de pesquisa, aplicar critérios práticos de triagem, aplicar critérios metodológicos de triagem, fazer a revisão e sintetizar os resultados. As bases de dados indexadas utilizadas foram Scopus e Web of Science. A busca abrangeu o período de janeiro de 2018 a abril de 2023 e limitou-se a artigos acadêmicos publicados nas línguas inglesa, espanhola e portuguesa. Os termos de busca foram aplicados aos resumos, palavras-chave e títulos, e apenas artigos de periódicos foram considerados. A *string* de busca utilizada foi: ("employees" OR "public servants" OR "worker") AND ("corporate climate" OR "corporate environment" OR "organizational climate" OR "organizational psychology") AND ("academy" OR "college" OR "government agency" OR "institution" OR "public administration" OR "public organization" OR "university") AND ("analysis" OR "measurement" OR "report" OR "survey"). A busca resultou em 113 artigos que, após a aplicação dos critérios de elegibilidade e de qualidade, foram reduzidos a 10 artigos. Na Figura 1, pode-se observar todas as etapas de avaliação dos artigos e as quantidades excluídas em cada uma. As referências nos artigos selecionados também foram revisadas manualmente para identificar outras publicações relevantes no processo conhecido como *snowball*. Assim, foi incluído mais um artigo que também passou pelos critérios de qualidade.

Figura 1 - Fluxograma de seleção de artigos do portfólio



Fonte: Autores

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 PORTFÓLIO

O montante de artigos previamente classificados foi submetido à qualificação com o objetivo de selecionar quais artigos podem responder questões importantes para a pesquisa por meio de quatro perguntas elaboradas sobre Clima Organizacional: O artigo é bastante citado? O referencial teórico é robusto e qualificado? O estudo utilizou algum instrumento para medição do Clima Organizacional? As lacunas / oportunidades de pesquisa estão assinaladas?

Terminada a etapa de qualificação, foram selecionados 11 artigos que obtiveram nota final acima da nota de corte (1,9 pontos). Estes artigos foram fichados e tiveram suas informações tabeladas. A Tabela 1 indica uma amostra de quais foram os artigos que ultrapassaram a nota de corte, quantas vezes foram citados nas bases de dados indexadas e qual o objetivo deste texto para com a pesquisa e como ele pode agregar conhecimento.

Tabela 1: Resultado da qualificação dos artigos

Artigo	Citações			Pontuação	Objetivo
	(Scopus)	(WoS)	(Google)		
Chiavone, F.B.T <i>et al.</i> (2021)	1	18	1	2,0	Medir o clima organizacional da equipe de enfermagem da unidade de cuidados intensivos de um hospital universitário no nordeste do Brasil.
Dinibutun, S.R. <i>et al.</i> (2020)	6	-	22	3,5	Examinar o efeito do clima organizacional no burnout de docentes de universidades públicas e privadas.
Huang, S. <i>et al.</i> (2022)	0	-	4	2,0	Investigar e analisar o clima organizacional das bibliotecas universitárias chinesas para fornecer referências para a tomada de decisões de gerenciamento de bibliotecas.
Moslehpour, M. <i>et al.</i> (2018)	29	-	127	2,5	Investigar o elo perdido entre o estilo de liderança e a satisfação no trabalho entre funcionários do setor público da Mongólia.
Pecino, V. <i>et al.</i> (2019)	25	-	76		Analisar a relação entre clima organizacional, estresse no papel, burnout e satisfação no trabalho em servidores públicos.
Seyyedmohammadi, I. <i>et al.</i> (2019)	6	-	30	4,0	Investigar o clima organizacional em uma universidade de ciências médicas juntamente com o comprometimento organizacional e o esgotamento profissional no corpo docente da universidade.
Silva, R.R. <i>et al.</i> (2021)	1	-	5	2,5	Apontar as variáveis que afetam o clima organizacional, bem como, a satisfação dos servidores públicos pertencentes ao grupo estudado (equipes de trabalho na gestão pública do governo de Minas Gerais).
Souza, Rocha e Mazzo (2018)	1	-	2	2,0	Avaliar o clima organizacional de um hospital público do Estado de São Paulo e a sua relação com a ocorrência de acidentes de trabalho com perfurocortantes entre os profissionais de enfermagem.
Trus M. <i>et al.</i> (2019)	17	-	50	3,5	Analisar as conexões entre cultura e clima organizacional e empoderamento relacionado ao trabalho, e também apresentar perfis de cultura e clima em nível de equipe e organização em sete hospitais da Lituânia.
Vidak, M. <i>et al.</i> (2023)	-	-	-	2,5	Explorar como funcionários e alunos percebem o clima organizacional e suas consequências no ambiente universitário.
Yamassaque R.T. <i>et al.</i> (2021)	1	-	-	2,0	Relacionar a satisfação profissional da equipe de enfermagem e o clima organizacional em um Hospital Universitário.

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2 INSTRUMENTOS DE MEDIÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A análise dos instrumentos utilizados para a medição do Clima Organizacional demonstra que os estudos utilizaram instrumentos diferentes, motivo pelo qual serão abordados individualmente. A grande maioria dos fatores foi avaliada pelos entrevistados por meio da escala Likert.

Os autores Chiavone et al. (2021) optaram pela aplicação dos questionários sociodemográficos e escala de avaliação do Clima Organizacional (CLIMOR). O questionário é composto por 32 itens e avaliado pela escala tipo Likert que contém respostas que vão de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Dinibutun et al. (2020) aplicaram questões sobre Clima Organizacional adaptadas das escalas desenvolvidas por Rogg et al. (2001), Koys e DeCotiis (1991) e Eberhardt e Shani (1984). Os itens foram medidos em uma escala tipo Likert de 5 pontos.

Huang et al. (2022) desenvolveram uma escala de avaliação do clima organizacional de bibliotecas com características chinesas por meio do método da Grounded Theory.

Pecino et al. (2019) utilizaram uma versão abreviada do questionário First Organizational Climate/Culture Unified Search 93 (FOCUS-93) de Van Muijen et al. A versão consistia em 12 itens e utilizou a escala Likert de 7 pontos que variavam de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Seyyedmoharrami et al. (2019) aplicaram o questionário de Sussmaan e Deep (1989) para avaliar o clima organizacional que contém 20 palavras descritivas e é pontuado em uma escala Likert de concordo totalmente a discordo totalmente.

Silva et al. (2021) montaram um questionário baseado no trabalho feito por Mol et al. (2010) em um estudo da Secretaria de Estado de Administração e Recursos Humanos do Rio Grande do Norte.

Souza, Rocha e Mazzo (2018) utilizaram a versão validada e adaptada do instrumento Safety Attitudes Questionnaire (SAQ), de Sexton et al. (2006), realizada por Carvalho (2011) e denominada Questionário de Atitudes de Segurança (QAS).

Para mensurar a cultura e o clima organizacional, Trus et al. (2018) utilizaram o instrumento do Contexto Social Organizacional (OSC) elaborado por Glisson & James, 2002. Para avaliar as dimensões de cultura e clima organizacional, foi utilizada uma escala tipo Likert de cinco pontos, variando de 1 (nada) a 5 (muito grande).

Viđak et al. (2023) optaram por uma abordagem de entrevistas qualitativas semiestruturadas realizadas com os alunos do último ano e com os funcionários da Faculdade de medicina e da Faculdade de letras e Ciências Sociais da Universidade de Split, Croácia.

Yamassake, et al. (2021) utilizaram a Escala de Clima Organizacional para Organizações de Saúde (ECOOS) elaborada e validada por Menezes et al. (2009) para medir o clima organizacional em um Hospital Universitário.



4.3 DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Os instrumentos utilizados nos estudos abordaram variadas dimensões para investigar o clima organizacional, conforme o objetivo de cada pesquisa. As dimensões mencionadas foram: comunicação, integração e satisfação, desenvolvimento profissional e benefícios, ergonomia, condições de trabalho e processo de tomada de decisões, competência gerencial, carga de trabalho equilibrada, clareza da tarefa, coesão entre os colegas de trabalho, ética e participação, clima para gestão justa, clima para inovação, clima para apoio pessoal, satisfação no trabalho, harmonia interpessoal e senso de responsabilidade, suporte, metas, inovação e regras, clareza e acordo de propósito, clareza e acordo de papéis, satisfação com recompensas, satisfação e acordo sobre procedimentos e eficácia da comunicação, estrutura e ambiente físico; cooperação e reciprocidade no ambiente de trabalho, participação nas decisões, reconhecimento de mérito, identificação com a instituição, controles, autonomia funcional, conflitos, remuneração e oportunidade e perspectiva na instituição.

A Escala de Avaliação do Clima Organizacional aplicada por Chiavone et al. (2021) avaliou os seguintes fatores: comunicação, integração e satisfação, desenvolvimento profissional e benefícios, ergonomia, condições de trabalho e processo de tomada de decisões.

Dinibutun et al. (2020) investigou as seguintes dimensões: competência gerencial, carga de trabalho equilibrada, clareza da tarefa, coesão entre os colegas de trabalho, ética e participação.

Huang et al. (2022) analisaram seis categorias: clima para gestão justa, clima para inovação, clima para apoio pessoal, satisfação no trabalho, harmonia interpessoal e senso de responsabilidade.

O questionário utilizado por Pecino et al. (2019) analisou as dimensões: suporte, metas, inovação e regras.

As subescalas do questionário aplicado por Seyyedmoharrami et al. (2019) incluem clareza e acordo de propósito, clareza e acordo de papéis, satisfação com recompensas, satisfação e acordo sobre procedimentos e eficácia da comunicação.

Silva, et al. (2021) identificaram as seguintes dimensões: estrutura e ambiente físico; cooperação e reciprocidade no ambiente de trabalho; participação nas decisões; reconhecimento de mérito; identificação com a instituição; controles; autonomia funcional; conflitos; remuneração e oportunidade e perspectiva na instituição.

O questionário de Atitudes de Segurança (QAS) aplicado por Souza, Rocha e Mazzo (2018) possui seis domínios: Clima de Trabalho em Equipe, Clima de Segurança, Satisfação no Trabalho, Percepção do Estresse, Percepção da Gerência e Condições de Trabalho.

O instrumento do Contexto Social Organizacional utilizado por Trus et al. (2018) analisou o clima organizacional sob três dimensões: engajamento, funcionalidade e estresse. Além disso, avaliou a cultura



sob as dimensões proficiência, rigidez e resistência. Para as duas análises, foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos, com variação de 1 (nada) a 5 (muito grande).

Dos dados obtidos por Viđak et al. (2023), três temas principais se destacaram: diferentes percepções e compreensão do clima organizacional, problemas institucionais decorrentes do clima organizacional e o efeito organizacional de relacionamentos e comportamentos pessoais.

A Escala de Clima Organizacional para Organizações de Saúde (ECOOS) utilizada por Yamassake, et al. (2021) composta por sete dimensões: Liderança, Desenvolvimento profissional, Relacionamento e Espírito de Equipe, Relação com a Comunidade, Segurança no Trabalho, Estratégia e Remuneração.

4.4 RELACIONAMENTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL COM OUTRAS VARIÁVEIS

Os trabalhos analisados relacionaram o clima organizacional com as seguintes variáveis: liderança ética, atitudes do trabalho produtivo, burnout, satisfação no trabalho, estresse no papel, comprometimento organizacional, esgotamento profissional, acidentes de trabalho, empoderamento, papel da liderança servidora.

Dinibutun et al. (2020) examinaram o efeito do clima organizacional no burnout de docentes de universidades públicas e privadas. Os resultados indicaram que todas as dimensões do clima organizacional influenciam, de forma negativa, a exaustão emocional dos docentes.

Moslehpour et al. (2018) investigaram o papel mediador do clima organizacional e do estilo de trabalho no estilo de liderança e satisfação no trabalho dos funcionários do setor público da Mongólia.

Pecino et al. (2019) analisaram a relação entre clima organizacional, estresse no papel, burnout e satisfação no trabalho em servidores públicos.

Seyyedmoharrami et al. (2019) estudaram a relação entre clima organizacional, comprometimento organizacional e esgotamento profissional no corpo docente de uma universidade de ciências médicas.

Souza, Rocha e Mazzo (2018) avaliaram o clima organizacional de um hospital público do Estado de São Paulo a fim de analisar a sua relação com a ocorrência de acidentes de trabalho com perfurocortantes entre os profissionais de enfermagem. Os resultados não indicaram relação direta entre as duas variáveis.

O estudo conduzido por Trus et al. (2019) analisou as conexões existentes entre cultura e clima organizacional e o empoderamento relacionado ao trabalho dos gerentes de enfermagem de sete hospitais da Lituânia.

Yamassake, et al. (2021) relacionaram a satisfação no trabalho da equipe de enfermagem com o clima organizacional do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo.



4.5 PRINCIPAIS RESULTADOS

Chiavone et al. (2021) concluíram que a percepção do clima organizacional pela equipe de enfermagem da Unidade de Terapia Intensiva investigada era baixa e representada por fatores como: a comunicação, integração e satisfação; desenvolvimento profissional e benefícios e o processo de tomada de decisão. O fator desenvolvimento profissional e benefícios foi considerado o mais baixo.

Para Moslehpour, et al. (2018), os resultados demonstram que o clima organizacional e o estilo de trabalho medeiam totalmente a relação entre estilo de liderança e a satisfação no trabalho.

Os achados encontrados por Dinibutun et al. (2020) mostraram que as dimensões competência gerencial e participação do clima organizacional influenciam significativamente e negativamente o nível de exaustão emocional do burnout docente. A comunicação e atitudes dos gerentes, bem como seu comportamento em relação aos funcionários é vital para fornecer um Clima Organizacional positivo.

Para Huang et al. (2022), os resultados mostraram a baixa satisfação profissional dos bibliotecários universitários na China, sendo que as fragilidades da gestão se concentram principalmente nas áreas de clima para a justiça da gestão e clima para o apoio pessoal. Embora o clima para inovação tenha começado a ser valorizado pelas lideranças das bibliotecas, carece de políticas efetivas e sistemas de apoio. Em contrapartida, a harmonia interpessoal e senso de responsabilidade dos funcionários apresentaram bom desempenho.

Os resultados encontrados por Pecino et al. (2019) afirmaram que o clima está significativamente e negativamente ligado ao estresse do papel e que o clima influenciou significativamente e positivamente a satisfação no trabalho. Ainda, o clima influenciou significativamente e negativamente o burnout.

Seyyedmoharrami et al. (2019) concluíram que há uma relação significativa e direta entre o clima e o comprometimento dos funcionários de modo que, o aumento do clima organizacional aumenta o comprometimento organizacional. Em relação ao Burnout, houve uma relação inversa com o escore de comprometimento organizacional. Assim, quanto maior o comprometimento organizacional, menor o índice de burnout.

Os resultados apresentados por Silva et al. (2021) apontam que não foram tão bem avaliadas a cooperação e reciprocidade no ambiente de trabalho, a participação nas decisões, reconhecimento de mérito (apesar da avaliação positiva). Foram consideradas positivas a estrutura e ambiente físico e a autonomia funcional. A identificação com a instituição teve uma avaliação mediana.

Os resultados encontrados por Trus et al. (2018) sugerem que os gerentes de enfermagem se sentem capacitados estruturalmente e psicologicamente quando a cultura organizacional e o clima organizacional do local de trabalho são apropriados.

Vidak et al. (2023) constataram que o clima organizacional tem consequências significativas para as organizações acadêmicas, sendo que os pesquisadores em início de carreira são mais suscetíveis às



consequências do clima organizacional negativo. Embora a liderança institucional tenha forte influência no clima organizacional e possa afetar o trabalho e a satisfação no trabalho, a moralidade pessoal é o fator mais importante na tomada de decisões cotidianas e éticas.

De acordo com Yamassake et al. (2021), os resultados comprovaram a correlação entre o clima organizacional e a satisfação no trabalho de modo que, quanto maior o escore de clima organizacional, maior é o escore de satisfação no trabalho. Ademais, as características individuais alteram a percepção de satisfação do trabalhador.

5 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

O estudo encontrou três limitações. A primeira é que este estudo se limitou a pesquisas de clima organizacional realizadas em órgãos públicos. Por isso, a depender da finalidade, as pesquisas realizadas exclusivamente em organizações privadas poderão ser avaliadas em pesquisas futuras. A segunda é que os estudos foram conduzidos em órgãos atuantes em diversas áreas da gestão pública e localizados em países com culturas diversas. Embora essas pesquisas possam orientar a realização de estudos futuros, sempre devem ser consideradas as particularidades do ambiente interno e externo de cada organização a ser estudada. Por fim, a terceira limitação foi o fato de que, na maioria dos estudos selecionados, foram utilizados questionários estruturados para pesquisas quantitativas, com exceção do estudo realizado por Vidak (2023). Isso dificulta a viabilização da formulação de propostas para aprimorar o clima organizacional na instituição pesquisada. Diante disso, pesquisas futuras poderão empregar entrevistas semiestruturadas, utilizando perguntas abertas para aprofundar a compreensão das percepções dos entrevistados.

6 CONCLUSÕES

A presente pesquisa apresentou um levantamento de estudos atualizados no que tange ao tema clima organizacional para servir como fonte de informações para organizações e pesquisadores que pretendam realizar pesquisas com este foco. Espera-se que o trabalho contribua na definição de estratégias de pesquisa e estudos empíricos, auxiliando na definição ou construção de instrumentos de medição e na definição de dimensões e variáveis a serem pesquisadas.

A partir da revisão da literatura foi possível verificar a influência do clima organizacional no comprometimento e satisfação no trabalho dos colaboradores. Para a medição do clima nos estudos foram utilizados diversos instrumentos de modo que cada um era composto por dimensões variadas. Diante disso, o pesquisador deverá optar por aquele que melhor se adequa ao ambiente organizacional a ser pesquisado, podendo ainda realizar adaptações ou construir uma escala de clima original. Há ainda a opção por aplicar entrevistas semiestruturadas para um maior aprofundamento do clima. Estudos futuros poderão levantar trabalhos voltados a pesquisas realizadas exclusivamente em órgãos públicos brasileiros



REFERÊNCIAS

- CHIAVONE, F. B. T. et al. Clima organizativo en una Unidad de Cuidados Intensivos: percepción del equipo de enfermería. *Enfermería Global*, n. 62, p. 390-401, 2021. <https://doi.org/10.6018/eggglobal.427861>
- DINIBUTUN, S.R., KUZEY, S. e DINC, M. S. The Effect of Organizational Climate on Faculty Burnout at State and Private Universities: a Comparative Analysis. *SAGE Open*, v. 10, n. 4, p. 1-19, 2020. <https://doi.org/10.1177/21582440209791>
- FERREIRA, P. I. Clima Organizacional e qualidade de vida no trabalho. Rio de Janeiro: LTC, 2016.
- GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. Revisão Sistemática Da Literatura: conceituação, produção e publicação. *Logeion: Filosofia da Informação*, v. 6, n. 1, p. 57-73, 2019. DOI: <https://doi.org/10.21728/logcion.2019v6n1.p57-73>
- HUANG, S. et al. Investigation and analysis of university library organizational climate in China. *Journal of Academic Librarianship*, v. 48, n. 4, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2022.102555>
- LUZ, R. Gestão do Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MATTOS, C. A. C., et al. Os fatores que influenciam no clima organizacional em instituições federais de ensino superior. *Revista GUAL*, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 25-48, 2019.
- MOSLEHPOUR, M. et al. Organizational climate and work style: The missing links for sustainability of leadership and satisfied employees. *Sustainability (Switzerland)*, v. 11 n. 1, 2019. <https://doi.org/10.3390/su11010125>
- PECINO, V. et al. Organisational climate, role stress, and public employees' job satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. V. 16, n. 10, p. 1792, 2019. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101792>
- SANTOS, N. M. Clima Organizacional: pesquisa e diagnóstico (2 ed.). São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.
- SEYYEDMOHARRAMI, I. et al. The Relationship Between Organizational Climate, Organizational Commitment and Job Burnout: Case Study Among Employees of the University of Medical Sciences. *The Open Public Health Journal*, v. 12, n. 1, p. 94-100, 2019. <https://doi.org/10.2174/1874944501912010094>
- SILVA, R. R. et al. Análise de clima organizacional em equipes de trabalho na gestão pública do governo de Minas Gerais. *Campo Jurídico: revista de direito agroambiental e teoria do direito*. v. 9, p. 01-30, 2021. <https://doi.org/10.37497/REVCAMPOJUR.V9I1.663>
- SOUZA, L. S., ROCHA, F. L. R., MAZZO, L. L. Clima organizacional e ocorrência de acidentes com materiais perfurocortantes em um hospital público do Estado de São Paulo. *Cadernos brasileiros de terapia ocupacional*, v. 26, n. 1, p. 85-95, 2018. <https://doi.org/10.4322/2526-8910.ctoAO1048>
- SOUZA, C. P. Cultura e Clima Organizacional: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: InterSaberes, 2014.



TRUS, M. et al. Connection between organizational culture and climate and empowerment: The perspective of nurse managers. *Nursing and Health Sciences*, v. 21, n. 1, p. 54–62, 2019. <https://doi.org/10.1111/nhs.12549>

VIĐAK, M. et al. Perception of organizational climate by university staff and students in medicine and humanities: A qualitative study. *Accountability in Research*, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1080/08989621.2023.2173586>

YAMASSAKE, R. T., et al. Satisfação no trabalho vs. clima organizacional: estudo transversal em profissionais de enfermagem brasileiros. *Revista Enfermagem UERJ*, v. 29, p. e62718, 2021. <https://doi.org/10.12957/reuerj.2021.62718>