

CLIMA ORGANIZACIONAL E A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ORGANIZATIONAL AND WORK
PSYCHOLOGY

Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas • 26/07/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/784693248](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/784693248)

Rubens Lima de Souza¹

Késsia Pereira Olimpio²

Neire Abreu Mota Porfiro³

RESUMO

O clima organizacional expressa as percepções compartilhadas pelos trabalhadores acerca das políticas, das práticas, das relações e das condições presentes no cotidiano laboral. O estudo teve como objetivo compreender de que maneira a Psicologia Organizacional e do Trabalho pode contribuir para o diagnóstico e a melhoria do clima, com ênfase na promoção do bem-estar e da saúde mental. Realizou-se pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e finalidade descritivo-analítica, mediante leitura de obras clássicas, artigos científicos e documentos normativos relacionados ao clima, à cultura, à motivação, à qualidade de vida e aos riscos psicossociais no trabalho. A síntese evidenciou que o clima não corresponde a uma característica isolada do indivíduo, mas a uma construção coletiva vinculada à organização do trabalho, à liderança, à justiça percebida, ao reconhecimento, à autonomia, à comunicação e às condições materiais. Verificou-se que o psicólogo pode atuar no planejamento do diagnóstico, na escolha de instrumentos, na escuta dos trabalhadores, na devolutiva dos resultados e na formulação participativa de intervenções. Concluiu-se que pesquisas de clima somente produzem efeitos protetivos quando articuladas a mudanças institucionais, acompanhamento contínuo e gestão dos fatores de riscos psicossociais, evitando a responsabilização individual pelo sofrimento relacionado ao trabalho.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional e do Trabalho; Clima organizacional; Saúde mental no trabalho; Riscos psicossociais; Qualidade de vida no trabalho.

ABSTRACT

Organizational climate expresses workers' shared perceptions of policies, practices, relationships, and conditions in everyday work. This study aimed to understand how Work and Organizational

Psychology can contribute to diagnosing and improving organizational climate, with emphasis on promoting well-being and mental health. A qualitative, descriptive-analytical literature review was conducted based on classic works, scientific articles, and regulatory documents addressing climate, culture, motivation, quality of working life, and psychosocial risks at work. The synthesis showed that climate is not an isolated individual characteristic but a collective construction linked to work organization, leadership, perceived justice, recognition, autonomy, communication, and material conditions. Psychologists can contribute by planning assessments, selecting instruments, listening to workers, providing feedback, and collaboratively designing interventions. It was concluded that climate surveys produce protective effects only when connected to institutional changes, continuous monitoring, and psychosocial risk management, thereby avoiding the individualization of work-related suffering.

Keywords: Work and Organizational Psychology; Organizational climate; Mental health at work; Psychosocial risks; Quality of working life.

1. INTRODUÇÃO

O clima organizacional constitui uma dimensão relevante para compreender como os trabalhadores interpretam o ambiente em que realizam suas atividades. Essas interpretações envolvem políticas, práticas de gestão, relações de liderança, comunicação, reconhecimento, autonomia, cooperação e condições de trabalho. Por serem compartilhadas no cotidiano, elas orientam comportamentos, expectativas e formas de participação, podendo favorecer vínculos de confiança ou intensificar tensões e afastamento psicológico (Menezes; Gomes, 2010).

Embora seja frequentemente descrito como um “termômetro” da organização, o clima não deve ser reduzido a uma medida de satisfação ou a uma fotografia descontextualizada. O construto permite identificar padrões perceptivos produzidos na interação entre pessoas, grupos e estrutura organizacional. Por isso, sua análise requer atenção tanto às experiências subjetivas quanto às condições concretas que sustentam o trabalho, sob pena de transformar problemas institucionais em supostas fragilidades individuais (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014).

As transformações tecnológicas, a intensificação das exigências por desempenho e a reorganização dos vínculos laborais ampliaram a relevância da saúde mental nas organizações. A Organização Mundial da Saúde destaca que ambientes de trabalho adversos, marcados por cargas excessivas, baixo controle, insegurança, discriminação, violência e apoio insuficiente, podem representar riscos à saúde mental. Em contrapartida, trabalho decente, participação e proteção social podem favorecer pertencimento, realização e inclusão (World Health Organization, 2022).

No Brasil, essa discussão ganhou maior densidade normativa com a Lei nº 14.831/2024, que instituiu o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental, e com a atualização da Norma Regulamentadora nº 1. Desde 26 de maio de 2026, o gerenciamento de riscos ocupacionais passou a contemplar expressamente os fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho, reforçando a necessidade de identificá-los, avaliá-los e controlá-los no âmbito do Programa de Gerenciamento de Riscos (Brasil, 2024a, 2024b; Brasil, 2025).

Diante desse contexto, formulou-se a seguinte questão: de que maneira o psicólogo organizacional e do trabalho pode contribuir

para o clima de uma empresa, visando à promoção do bem-estar e da saúde mental dos trabalhadores? O objetivo geral consistiu em compreender as possibilidades de atuação desse profissional no diagnóstico e na melhoria do clima organizacional. Especificamente, buscou-se analisar as relações entre clima, saúde mental, bem-estar e desempenho; identificar dimensões relevantes da percepção do ambiente laboral; e discutir intervenções psicológicas capazes de aproximar as práticas cotidianas dos compromissos institucionais declarados.

A investigação justifica-se, no plano científico, pela necessidade de articular o estudo do clima às discussões contemporâneas sobre organização do trabalho e riscos psicossociais. No campo profissional, contribui para delimitar uma atuação psicológica que ultrapasse recrutamento, seleção e treinamento, incorporando diagnóstico institucional, prevenção e promoção da saúde. Socialmente, o tema é pertinente porque relações laborais saudáveis repercutem na dignidade, na permanência e na participação dos trabalhadores.

Além desta introdução, o artigo apresenta o percurso metodológico; recupera aspectos históricos da Psicologia Organizacional e do Trabalho; diferencia clima e cultura; examina dimensões, modelos de mensuração e relações com motivação, qualidade de vida e saúde mental; e discute as possibilidades e os limites da atuação do psicólogo. Ao final, as considerações finais retomam a questão de pesquisa e sintetizam as implicações do estudo.

2. PERCURSO METODOLÓGICO

O estudo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e finalidade descritivo-analítica. Essa classificação foi adotada porque o trabalho interpreta contribuições teóricas e normativas já publicadas, sem realizar coleta de dados com participantes ou aplicar protocolo de revisão sistemática. A pesquisa bibliográfica permite examinar conceitos, controvérsias e transformações históricas de determinado campo, desde que as fontes sejam selecionadas de acordo com sua pertinência ao problema investigado (Gil, 2022).

O corpus foi composto por livros de referência da Psicologia Organizacional e do Trabalho, artigos científicos sobre clima e mensuração organizacional e documentos oficiais relativos à saúde mental e aos fatores de riscos psicossociais. Foram priorizadas publicações que abordassem: a formação histórica do campo; a distinção entre clima e cultura; as dimensões do clima; as relações com motivação, bem-estar e saúde mental; e a atuação do psicólogo. Também foram consultadas a legislação federal e orientações do Ministério do Trabalho e Emprego vigentes em 2026.

A análise ocorreu por leitura exploratória, seletiva e interpretativa. Inicialmente, as fontes foram agrupadas segundo os eixos definidos pelos objetivos específicos. Em seguida, compararam-se conceitos, aproximações e limites, organizando-se a discussão em quatro núcleos: constituição histórica da área; clima e cultura; dimensões e mensuração; e atuação psicológica diante da saúde mental e dos riscos psicossociais. Por se tratar de revisão bibliográfica narrativa, os resultados expressam uma síntese teórico-crítica, não estimativas de efeito nem pretensão de exaustividade.

3. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

A Psicologia aplicada ao trabalho consolidou-se, no início do século XX, em estreita relação com as demandas de seleção, adaptação e eficiência industrial. Münsterberg (1913) sistematizou problemas como a escolha de trabalhadores, as condições de rendimento e a influência de técnicas psicológicas sobre a atividade produtiva. Nesse período, predominava uma perspectiva individualizante, centrada em aptidões e ajustamento do sujeito às necessidades da produção.

A partir das décadas seguintes, as investigações passaram a reconhecer que o comportamento não poderia ser explicado apenas por características pessoais. Os estudos de Lewin, Lippitt e White (1939) demonstraram que estilos de liderança produziam atmosferas grupais distintas, afetando participação, iniciativa e relações entre membros. Essa contribuição deslocou a análise para a dinâmica entre pessoa, grupo e ambiente, oferecendo fundamentos para o desenvolvimento posterior do conceito de clima.

Na segunda metade do século XX, o campo ampliou seus objetos e incorporou temas como motivação, liderança, satisfação, estrutura, cultura, saúde e relações de poder. O trabalho deixou de ser examinado somente como execução de tarefas e passou a ser compreendido como atividade histórica e social, capaz de produzir identidade, pertencimento, prazer e sofrimento. No Brasil, essa ampliação favoreceu a denominação Psicologia Organizacional e do Trabalho, que reúne diferentes tradições de pesquisa e intervenção (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014).

Essa trajetória não representa a simples substituição de uma prática técnica por outra humanizada. Seleção, avaliação e desenvolvimento permanecem entre as atribuições profissionais, porém devem ser realizados de forma ética e contextualizada. A especificidade contemporânea está em reconhecer que resultados organizacionais e saúde dos trabalhadores são influenciados por decisões sobre metas, recursos, autonomia, comunicação e distribuição de poder, o que exige análise para além do desempenho individual.

4. CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL: DISTINÇÕES NECESSÁRIAS

Clima e cultura organizacional são conceitos relacionados, mas não equivalentes. A cultura envolve pressupostos, valores, significados e padrões historicamente construídos que orientam a forma como uma organização compreende a si mesma e conduz suas atividades. O clima, por sua vez, refere-se às percepções compartilhadas sobre políticas, procedimentos e práticas valorizadas no cotidiano (Schneider; Ehrhart; Macey, 2013).

A diferença não significa que a cultura seja completamente fixa e o clima meramente passageiro. Ambos podem mudar, embora operem em níveis distintos. Valores culturais influenciam o modo como práticas são formuladas; simultaneamente, experiências reiteradas de reconhecimento, injustiça, participação ou silêncio comunicam aos trabalhadores quais comportamentos são efetivamente esperados. Desse modo, o clima torna perceptível a expressão cotidiana de aspectos da cultura e da gestão.

A distinção possui consequências metodológicas. Uma pesquisa de clima investiga percepções sobre dimensões delimitadas e situadas

em determinado período, enquanto o estudo da cultura demanda aprofundamento dos significados, símbolos e pressupostos coletivos. Confundir os construtos pode levar a diagnósticos superficiais: uma pontuação desfavorável em comunicação, por exemplo, não explica sozinha os valores e as relações de poder que sustentam a circulação desigual de informações.

Para a Psicologia Organizacional e do Trabalho, o clima funciona como indicador de processos institucionais que requerem interpretação. Os dados não devem ser tratados como veredito sobre equipes, mas como ponto de partida para compreender por que determinadas percepções se formaram e quais práticas podem ser modificadas. Essa leitura preserva a complexidade do fenômeno e evita intervenções genéricas desconectadas do contexto.

5. DIMENSÕES DO CLIMA E MODELOS DE MENSURAÇÃO

O clima organizacional é multidimensional. Litwin e Stringer (1968) propuseram dimensões como estrutura, responsabilidade, recompensa, desafio, relacionamento, cooperação, padrões, conflito e identidade. Posteriormente, diferentes modelos reorganizaram esses componentes de acordo com setores, populações e objetivos de avaliação, demonstrando que não existe uma única configuração aplicável a todas as organizações.

No contexto brasileiro, Sbragia (1983) apresentou um modelo amplo, incluindo conformidade, clareza, apoio, recompensas, liderança, participação e tensão. Kinpara e Laros (2014), ao compararem modelos de mensuração, evidenciaram a importância de examinar a estrutura fatorial e a adequação dos instrumentos ao contexto estudado. Portanto, a escolha de uma escala deve considerar

evidências de validade, precisão, linguagem, população e finalidade do diagnóstico.

Entre as dimensões recorrentes encontram-se qualidade das relações interpessoais, suporte da liderança, justiça, reconhecimento, autonomia, comunicação, clareza de papéis, condições físicas, cooperação e identificação com a organização. Essas dimensões não atuam isoladamente. Uma liderança que oferece apoio, mas mantém metas contraditórias e baixa autonomia, pode produzir percepções ambivalentes; da mesma forma, boas instalações não compensam práticas persistentes de assédio ou discriminação.

A mensuração exige procedimentos transparentes. O psicólogo deve definir a finalidade da pesquisa, garantir confidencialidade, comunicar a forma de utilização dos resultados e planejar a devolutiva antes da aplicação. Amostras pouco representativas, instrumentos sem validade e divulgação de resultados que permitam identificar respondentes podem comprometer tanto a qualidade dos dados quanto a confiança dos trabalhadores.

Além de questionários, entrevistas, grupos de discussão, análise documental e indicadores organizacionais podem auxiliar a interpretação. Absenteísmo, afastamentos e rotatividade não equivalem ao clima, mas oferecem elementos complementares. A triangulação de fontes reduz o risco de atribuir significado causal a uma única medida e amplia a compreensão das relações entre percepção, organização do trabalho e saúde.

5.1. Clima, Motivação e Satisfação no Trabalho

Motivação, satisfação e clima são fenômenos associados, porém conceitualmente distintos. A teoria bifatorial diferenciou fatores ligados ao contexto do trabalho, como condições e políticas, de fatores relacionados ao conteúdo da atividade, como reconhecimento, responsabilidade e realização (Herzberg; Mausner; Snyderman, 1959). Embora essa formulação tenha recebido revisões ao longo do tempo, ela contribuiu para demonstrar que eliminar fontes de insatisfação não garante, por si só, envolvimento significativo.

McClelland (1972) destacou necessidades de realização, afiliação e poder como elementos relevantes do comportamento. No plano organizacional, práticas de reconhecimento, cooperação, desenvolvimento e participação podem favorecer a expressão dessas necessidades. Contudo, não se deve concluir que a motivação dependa apenas da disposição interna do trabalhador, pois metas, recursos, relações e possibilidades reais de decisão moldam a experiência laboral.

A satisfação corresponde a uma avaliação do trabalho e de suas condições, enquanto o clima diz respeito a percepções compartilhadas sobre o ambiente organizacional. Um trabalhador pode estar satisfeito com determinado benefício e, simultaneamente, perceber um clima de baixa confiança. Por conseguinte, intervenções devem considerar os níveis individual e coletivo, evitando utilizar ações motivacionais pontuais para encobrir problemas estruturais.

5.2. Qualidade de Vida, Saúde Mental e Riscos Psicossociais

A qualidade de vida no trabalho envolve condições que permitem realizar a atividade com segurança, reconhecimento, participação e possibilidade de desenvolvimento. Sua promoção não se limita a benefícios periféricos ou campanhas de autocuidado. Quando a organização do trabalho mantém sobrecarga, baixa previsibilidade, conflitos de papel, violência ou ausência de suporte, ações individuais tendem a produzir efeitos restritos porque não modificam as fontes do risco.

A Organização Mundial da Saúde recomenda intervenções organizacionais que modifiquem condições e ambientes de trabalho, capacitação de gestores, letramento em saúde mental e apoio aos trabalhadores. A diretriz enfatiza a prevenção de riscos, a proteção e a promoção da saúde, bem como a inclusão de pessoas com condições de saúde mental (World Health Organization, 2022). Essa abordagem aproxima saúde ocupacional, direitos e participação, sem reduzir o sofrimento a uma falha de adaptação pessoal.

A Lei nº 14.831/2024 estabeleceu diretrizes para promoção da saúde mental, bem-estar, transparência e prestação de contas nas empresas. Entre as medidas previstas estão apoio psicológico e psiquiátrico, capacitação de lideranças, combate ao assédio e à discriminação, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, comunicação integrativa e avaliação periódica das ações (Brasil, 2024a). Embora a certificação seja voluntária, a lei reforça parâmetros públicos de responsabilidade organizacional.

No campo da segurança e saúde no trabalho, a NR-1 determina que o gerenciamento de riscos ocupacionais considere as condições de trabalho nos termos da NR-17 e inclua os fatores de riscos

psicossociais relacionados ao trabalho. O guia do Ministério do Trabalho e Emprego esclarece que a avaliação deve focalizar os fatores presentes na atividade e na organização do trabalho, não a saúde mental individual ou a aplicação de testes clínicos aos trabalhadores (Brasil, 2024b; Brasil, 2025).

Essa distinção é central para o clima organizacional. Resultados desfavoráveis em apoio da liderança, justiça, comunicação, autonomia ou carga de trabalho podem sinalizar contextos que merecem investigação no gerenciamento de riscos. Entretanto, a pesquisa de clima não substitui a avaliação de riscos exigida pelas normas. Ela constitui uma fonte possível, a ser integrada à análise ergonômica, à escuta dos trabalhadores e a outros dados técnicos.

6. ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO NO DIAGNÓSTICO E NA MELHORIA DO CLIMA

A contribuição do psicólogo inicia-se pela definição clara da demanda. Antes de aplicar instrumentos, é necessário identificar quem solicitou a pesquisa, quais decisões poderão decorrer dela e se existem condições institucionais para acolher resultados críticos. Esse cuidado evita avaliações meramente simbólicas, utilizadas para confirmar discursos corporativos ou transferir aos trabalhadores a responsabilidade por problemas previamente conhecidos.

Na etapa diagnóstica, o profissional pode combinar escalas com evidências de validade, entrevistas, grupos de discussão, observação e análise de documentos. Também deve assegurar informação sobre objetivos, voluntariedade, confidencialidade e limites do uso dos dados. A apresentação dos resultados precisa preservar grupos pequenos e evitar comparações punitivas entre setores, pois a

confiança no processo integra o próprio clima que se pretende avaliar.

A devolutiva constitui parte da intervenção. Resultados compreensíveis permitem que trabalhadores e gestores discutam causas, prioridades e soluções. A participação amplia a legitimidade das medidas e ajuda a distinguir ações de curto prazo, como ajustes de comunicação, de mudanças estruturais, como revisão de metas, dimensionamento de pessoal, fluxos decisórios e práticas de reconhecimento.

Entre as possibilidades de atuação encontram-se desenvolvimento de lideranças, mediação de conflitos, revisão de processos de comunicação, fortalecimento de espaços de participação, prevenção do assédio, promoção de segurança psicológica e acompanhamento dos planos de ação. Quando houver riscos psicossociais, o psicólogo deve colaborar de maneira interdisciplinar com saúde e segurança do trabalho, ergonomia, gestão de pessoas e representação dos trabalhadores, respeitando as competências de cada área.

O acompanhamento é indispensável porque clima não se modifica por uma ação isolada. Cada medida deve conter responsáveis, prazos, recursos e indicadores de processo e resultado. Nova avaliação somente faz sentido após tempo suficiente para implementação e não deve servir para substituir a prestação de contas. Comunicar o que foi realizado, o que permanece pendente e por quê sustenta credibilidade e evita frustração coletiva.

Há também limites éticos e técnicos. O psicólogo não controla sozinho decisões sobre estrutura, remuneração ou carga de trabalho, nem pode garantir saúde mental por meio de treinamento.

Sua contribuição reside em produzir diagnóstico qualificado, problematizar práticas, apoiar decisões baseadas em evidências e defender condições compatíveis com dignidade e saúde. A efetividade depende do compromisso da direção e da participação dos trabalhadores.

Portanto, melhorar o clima não significa tornar os trabalhadores mais tolerantes a contextos adversos. A intervenção deve reduzir fatores de risco, ampliar recursos coletivos e alinhar práticas aos valores anunciados. Quando articulada a mudanças verificáveis, a Psicologia Organizacional e do Trabalho contribui simultaneamente para a saúde, a cooperação e a sustentabilidade dos resultados organizacionais.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou compreender de que maneira o psicólogo organizacional e do trabalho pode contribuir para o clima de uma empresa, visando à promoção do bem-estar e da saúde mental. A análise demonstrou que essa contribuição abrange planejamento, diagnóstico, interpretação contextualizada, devolutiva participativa, formulação de intervenções e acompanhamento. Sua atuação é mais consistente quando o clima é compreendido como construção coletiva vinculada às políticas, às práticas e à organização do trabalho.

Em relação ao primeiro objetivo específico, verificou-se que clima, saúde mental, bem-estar e desempenho se relacionam, mas não de forma automática ou linear. Percepções de injustiça, sobrecarga, baixo apoio, violência e ausência de autonomia podem coexistir com sofrimento e desengajamento, enquanto reconhecimento,

participação, clareza e suporte constituem recursos relevantes. Esses achados não autorizam diagnósticos clínicos a partir de pesquisas de clima, mas orientam a investigação de condições que exigem intervenção.

Quanto às dimensões do construto, destacaram-se liderança, relações interpessoais, comunicação, justiça, reconhecimento, autonomia, cooperação, clareza de papéis e condições materiais. A escolha de instrumentos deve considerar validade e adequação ao contexto, sendo recomendável integrar métodos quantitativos e qualitativos. A pesquisa de clima, por conseguinte, é um componente do diagnóstico organizacional, não uma explicação autossuficiente.

A atualização da NR-1 e a Lei nº 14.831/2024 reforçam a responsabilidade institucional pela prevenção e pela promoção da saúde mental. Nesse quadro, o psicólogo pode colaborar com o gerenciamento dos fatores de riscos psicossociais, desde que não confunda avaliação das condições de trabalho com investigação clínica individual. A mudança central consiste em atuar sobre fontes organizacionais de risco, sem limitar a resposta a campanhas de autocuidado ou capacitações pontuais.

Conclui-se que a melhoria do clima depende da correspondência entre diagnóstico e ação. Escutar trabalhadores sem devolver resultados ou implementar medidas pode aprofundar a descrença. Em contrapartida, processos participativos, transparentes e acompanhados favorecem confiança e aprendizado institucional. Como limite, esta pesquisa possui natureza bibliográfica e não examinou uma organização específica. Estudos futuros podem investigar intervenções longitudinalmente e analisar como

diferentes setores, vínculos e marcadores sociais influenciam as percepções de clima e os efeitos sobre a saúde.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Lei nº 14.831, de 27 de março de 2024.** Institui o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental e estabelece os requisitos para a concessão da certificação. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 28 mar. 2024a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/l14831.htm. Acesso em: 17 jul. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Guia de informações sobre os fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho.** Brasília, DF: MTE, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/acesso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/guia-nr-01-revisado.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024.** Aprova a nova redação do capítulo 1.5 Gerenciamento de Riscos Ocupacionais da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 28 ago. 2024b.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara B. **The motivation to work.** 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.

KINPARA, Daniel Ioshiteru; LAROS, Jacob Arie. Clima organizacional: análise fatorial confirmatória de modelos de mensuração

concorrentes. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, DF, v. 30, n. 1, p. 111-120, jan./mar. 2014. DOI: 10.1590/S0102-37722014000100014.

LEWIN, Kurt; LIPPITT, Ronald; WHITE, Ralph K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. **The Journal of Social Psychology**, v. 10, n. 2, p. 271-299, 1939. DOI: 10.1080/00224545.1939.9713366.

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

MCCLELLAND, David C. **A sociedade competitiva**: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, abr. 2010. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682010000100011. Acesso em: 17 jul. 2026.

MÜNSTERBERG, Hugo. **Psychology and industrial efficiency**. Boston: Houghton Mifflin, 1913.

SBRAGIA, Roberto. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 30-39, abr./jun. 1983.

SCHNEIDER, Benjamin; EHRHART, Mark G.; MACEY, William H. Organizational climate and culture. **Annual Review of Psychology**, v. 64, p. 361-388, 2013. DOI: 10.1146/annurev-psych-113011-143809.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **WHO guidelines on mental health at work.** Geneva: WHO, 2022. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>. Acesso em: 17 jul. 2026.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

¹ Graduando em Psicologia pela Faculdade Católica de Rondônia. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Graduanda em Psicologia pela Faculdade Católica de Rondônia. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

³ Professora orientadora. Curso em Psicologia da Faculdade Católica de Rondônia. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)