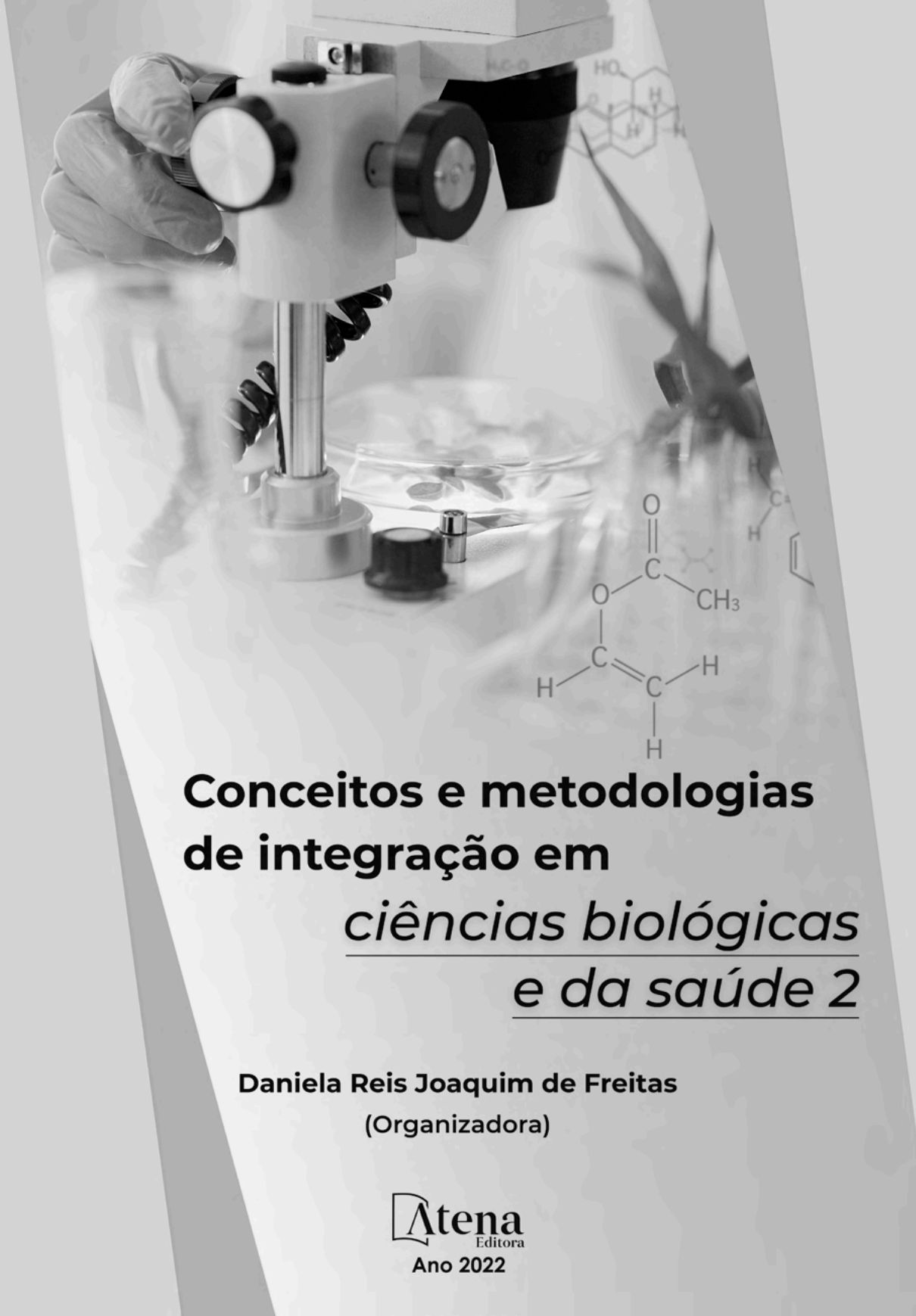
The background of the cover features a composite image. On the left, a hand in a blue nitrile glove is adjusting the focus of a white microscope. The microscope's lens is positioned over a petri dish containing green plant leaves. To the right, a small green plant is visible. Overlaid on the right side are several chemical structures, including a complex polycyclic molecule with an HO group and a CH2 group, and a simpler structure with a carbonyl group (C=O) and a methyl group (CH3).

**Conceitos e metodologias
de integração em**
ciências biológicas
e da saúde 2

Daniela Reis Joaquim de Freitas
(Organizadora)

 **Atena**
Editora
Ano 2022

A grayscale background image featuring a microscope on the left, a pair of forceps on the right, and several chemical structures overlaid. One structure is a complex polycyclic molecule with a hydroxyl group, another is a carboxylic acid derivative, and a third is a simple alkene.

**Conceitos e metodologias
de integração em**
ciências biológicas
e da saúde 2

Daniela Reis Joaquim de Freitas
(Organizadora)

Atena
Editora
Ano 2022

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremona

Daphynny Pamplona

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição-Não-Comercial-Não-Derivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial**Ciências Biológicas e da Saúde**

Profª Drª Aline Silva da Fonte Santa Rosa de Oliveira – Hospital Federal de Bonsucesso

Profª Drª Ana Beatriz Duarte Vieira – Universidade de Brasília

Profª Drª Ana Paula Peron – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília

Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás



Prof. Dr. Cirênio de Almeida Barbosa – Universidade Federal de Ouro Preto
Prof^o Dr^a Daniela Reis Joaquim de Freitas – Universidade Federal do Piauí
Prof^o Dr^a Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Prof^o Dr^a Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina
Prof^o Dr^a Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Prof^o Dr^a Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof^o Dr^a Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof^o Dr^a Fernanda Miguel de Andrade – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra
Prof^o Dr^a Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia
Prof^o Dr^a Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. José Aderval Aragão – Universidade Federal de Sergipe
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^o Dr^a Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
Prof^o Dr^a Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas
Prof^o Dr^a Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof^o Dr^a Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Maurilio Antonio Varavallo – Universidade Federal do Tocantins
Prof^o Dr^a Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Prof^o Dr^a Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
Prof^o Dr^a Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino
Prof^o Dr^a Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora
Prof^o Dr^a Sheyla Mara Silva de Oliveira – Universidade do Estado do Pará
Prof^o Dr^a Suely Lopes de Azevedo – Universidade Federal Fluminense
Prof^o Dr^a Vanessa da Fontoura Custódio Monteiro – Universidade do Vale do Sapucaí
Prof^o Dr^a Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^o Dr^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof^o Dr^a Welma Emídio da Silva – Universidade Federal Rural de Pernambuco



Conceitos e metodologias de integração em ciências biológicas e da saúde 2

Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Maiara Ferreira
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizadora: Daniela Reis Joaquim de Freitas

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C744 Conceitos e metodologias de integração em ciências biológicas e da saúde 2 / Organizadora Daniela Reis Joaquim de Freitas. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-0306-7

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.067220807>

1. Saúde - Pesquisa - Metodologia. 2. Biologia. I. Freitas, Daniela Reis Joaquim de (Organizadora). II. Título.

CDD 610.72

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br



DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



APRESENTAÇÃO

O conhecimento da área biológica é rico e vasto, permeando a área ambiental, industrial, médica, e de saúde. E é na área de saúde que este conhecimento adquire um olhar mais interessante: desde a triagem e descoberta de novos compostos biológicos para fabricação de medicamentos a métodos diagnóstico de doenças, bem como a importante contribuição a Educação em Saúde para prevenção e controle de doenças.

A obra “Conceitos e metodologias de integração em ciências biológicas e da saúde 2” está focada em discutir a formação do conhecimento que permeia as Ciências Biológicas e a área da Saúde, dando ao leitor uma visão plural e ampla sobre o que está se produzindo atualmente. Esta obra possui onze capítulos compostos por artigos científicos originais baseados em trabalhos de pesquisa e trabalhos de revisão bibliográfica.

Os trabalhos descritos neste livro abordam caracterização de moléculas presentes em veneno de serpentes, ou aspectos farmacológicos e etnobotânicos da flor de algodão do México, a trabalhos envolvendo alcoolismo durante a gestação e lactação a eficiência de biopolímeros na conservação de rizobactérias e aplicações de realidade virtual e realidade aumentada na saúde; etc.

Temos certeza de que esta obra enriquecerá seu conhecimento e será uma leitura muito prazerosa. A Atena Editora, prezando pela qualidade, possui diversos revisores de universidades renomadas do país para revisar suas obras. Por isto, tenha certeza de que você está com um trabalho de excelente qualidade em mãos. Esperamos que você faça bom proveito de sua leitura!


Daniela Reis Joaquim de Freitas

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

PRINCIPAIS FÁRMACOS DESENVOLVIDOS A PARTIR DA EXTRAÇÃO DO VENENO DE SERPENTES BRASILEIRAS E SUAS APLICABILIDADES EM MEDICINA HUMANA E VETERINÁRIA

Pablo Mota Borges
Sônia de Avila Botton
Tônia Magali Moraes Brum
Lucas Lignane Bini
Talita Helena Sibata
Érika Mendes Palmieri
Júlia de Carvalho Martins
Valessa Lunkes Ely
Lara Baccarin Ianiski
Daniela Isabel Brayer Pereira
Luís Antonio Sangioni

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0672208071>

CAPÍTULO 2..... 13

POTENCIAL TERAPÊUTICO DE FOSFOLIPASES A₂ ISOLADAS DE PEÇONHAS DE SERPENTES: EFEITO ANTITUMORAL E ANTIANGIOGÊNICO EM DIFERENTES LINHAGENS DE CÉLULAS TUMORAIS


Ketleen Lucas do Carmo
Vinícius Queiroz Oliveira
Leonardo Oliveira Silva Bastos Andrade
Luísa Carregosa Santos
Jéssica Santos de Oliveira
Samuel Cota Teixeira
Veridiana de Melo Rodrigues
Cristiani Baldo da Rocha
Daiana Silva Lopes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0672208072>

CAPÍTULO 3..... 25

COMPOSIÇÃO QUÍMICA, ASPECTOS ETNOBIOLÓGICOS E FARMACOLÓGICOS DE *Gossypium hirsutum* L.: UMA REVISÃO

Naiza Saraiva Farias
Andressa Brandão de Souza
Fernanda Santos Sousa Costa
Maria Elenilda Paulino da Silva
Mariana dos Santos Santana
Monisya Oliveira Ferreira Brandão
Luciene Ferreira de Lima
Maria Flaviana Bezerra Morais-Braga

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0672208073>

CAPÍTULO 4..... 46

MANUAL DE ABORDAGEM DA SOBRECARGA HEPÁTICA DISMETABÓLICA DE FERRO EM PACIENTES COM OBESIDADE


Rafael Nascimento de Jesus
Elinton Adami Chaim
Everton Cazzo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0672208074>

CAPÍTULO 5..... 52

CONSUMO CRÔNICO DE ÁLCOOL DURANTE A GESTAÇÃO E LACTAÇÃO E SEUS EFEITOS SOBRE O TIMO E BAÇO DA PROLE


Yasmim Barbosa dos Santos
Bruno José do Nascimento
Érique Ricardo Alves
Laís Caroline Silva dos Santos
Maria Vanessa da Silva
Anthony Marcos Gomes dos Santos
Ismaela Maria Ferreira de Melo
Álvaro Aguiar Coelho Teixeira
Valéria Wanderley Teixeira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0672208075>

CAPÍTULO 6..... 65

EFICIÊNCIA DE BIOPOLÍMEROS NA CONSERVAÇÃO DE CÉLULAS DE RIZOBACTÉRIAS

Manuella Costa Sousa
Lillian França Borges Chagas
Kellen Ângela Oliveira de Sousa
Celso Afonso Lima
Ana Licia Leão Ferreira
Milena Barreira Lopes
Dalilla Moreira de Oliveira Moura
Pablo Timoteo da Silva
Letícia Bezerra de Almeida
Aloísio Freitas Chagas Junior


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0672208076>

CAPÍTULO 7..... 83

IMPACTO DOS METAIS PESADOS PARA AMBIENTES AQUÁTICOS E PARA SAÚDE HUMANA

Joaquim Alexandre Moreira Azevedo
Alexandre Bomfim Barros
Aline de Moraes Amaral Barros
Velber Xavier Nascimento
Paulo Rogério Barbosa de Miranda
Maria Cristina Simões Barbosa
Camila Calado de Vasconcelos


Valesca Barreto Luz

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0672208077>

CAPÍTULO 8..... 90

AS APLICABILIDADES E INOVAÇÕES DA REALIDADE VIRTUAL E AUMENTADA COM ENFOQUE EM SAÚDE: UMA REVISÃO DE LITERATURA


Caio Jorge Martins da Silva
Juliana Raissa Oliveira Ricarte
Xênia Maia Xenofonte Martins
Thaynan dos Santos Dias
Matheus Aragão Dias Firmino
Géssica de Souza Martins
Eumara Yana de Oliveira Ricarte

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0672208078>

CAPÍTULO 9..... 103

CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITO-FERRAMENTA PARA A GESTÃO DA QUALIDADE

Flávia Christiane de Azevedo Machado
Suelen Ferreira de Oliveira
Janete Lima de Castro

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0672208079>

CAPÍTULO 10..... 128

EFEITOS DO *POWERBREATHE* NO TREINAMENTO DA MUSCULATURA RESPIRATÓRIA DE ATLETAS DE BASQUETEBOL EM CADEIRA DE RODAS

Nayane Magalhães de Andrade Oliveira
Juliana Ribeiro Gouveia Reis

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.06722080710>

CAPÍTULO 11..... 140

FEIRA DE ASTRONOMIA REALIZADA NO COLÉGIO ESTADUAL BERTHOLDO CIRILO DOS REIS

Irineu Santos
Antonio Delson Conceição de Jesus

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.06722080711>

SOBRE O ORGANIZADOR..... 157

ÍNDICE REMISSIVO..... 158

CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITO-FERRAMENTA PARA A GESTÃO DA QUALIDADE

Data de aceite: 04/07/2022

Data de submissão: 17/04/2022

Flávia Christiane de Azevedo Machado

Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Natal - Rio Grande do Norte
<http://orcid.org/0000-0003-1587-2664>

Suelen Ferreira de Oliveira

Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Natal - Rio Grande do Norte
<http://lattes.cnpq.br/7065067438025384>

Janete Lima de Castro

Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Natal – Rio Grande do Norte
<http://lattes.cnpq.br/9530544825874259>

RESUMO: Introdução: O clima organizacional é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho. **Objetivo:** identificar fatores que interferem no clima organizacional. **Metodologia:** Ensaio narrativo realizado a partir de estudos que foram captados nas bases de dados eletrônicas LILACS e SCIELO em pesquisa desenvolvida no mês de Outubro de 2021. **Resultados:** A busca e análise das fontes de dados pesquisadas, levaram a identificação dos seguintes fatores como relacionados ao clima organizacional: suporte organizacional; gestão do conhecimento; liderança. **Conclusão:** As pesquisas de clima consideram as percepções das pessoas sobre

o ambiente de trabalho que possam esclarecer melhor as várias relações, hierarquias e o próprio ambiente que perpassa a organização. Essa percepção tem impacto sobre como e quanto os funcionários trabalham.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura Organizacional; Administração dos serviços de saúde.

ORGANIZATIONAL CLIMATE: TOOL CONCEPT FOR QUALITY MANAGEMENT

ABSTRACT: Introduction: The organizational climate is represented by the concepts and feelings that people share about the organization and that positively or negatively affect their job satisfaction and motivation. **Objective:** to identify factors that interfere with the organizational climate. **Methodology:** Narrative essay based on studies that were collected from the electronic databases LILACS and SCIELO, in a research developed in October 2021. **Results:** The search and analysis of the surveyed data sources led to the identification of the following factors as related to organizational climate: organizational support; knowledge management; leadership. **Conclusion:** Climate surveys consider people's perceptions of the work environment that can shed more light on the various relationships, hierarchies, and the environment itself that permeates the organization. This perception has an impact on how and how hard employees work. **KEYWORDS:** Organizational Culture; Administration of health services.

1 | INTRODUÇÃO

Os serviços de saúde devem prestar assistência à população na prevenção e tratamento de doenças, na recuperação e reabilitação da saúde. Para tanto, devem desenvolver ações no sentido de estabelecer uma política de qualidade em sua gestão e uma estratégia para tal fim seria operacionalizar ações de avaliação e monitoramento (ANVISA, 2011; RODRIGUES et al., 2011). Não obstante, no Brasil há crescentes iniciativas de instituir uma cultura avaliativa no âmbito dos serviços de saúde.

Os serviços de saúde, sejam eles públicos, sejam eles privados, são organizações com missões e valores que objetivam o cuidado à saúde de seus usuários através de um conjunto de ações e procedimentos capazes de promover a cura e melhora na qualidade de vida das pessoas (GARIGLIO, 2012). Nessa perspectiva, mobilizar os recursos da organização, (materiais, financeiros, técnicos e humanos) para o alcance das suas metas, constitui-se em uma das mais importantes ferramentas de gestão, principalmente no que se refere aos recursos humanos que, através de seus valores e comportamentos, traduzem a qualidade do ambiente de trabalho observado (FERRARI; BASILE; PRESCILLA, 2019).

Nesta perspectiva de alcançar metas, é fundamental ter uma equipe de trabalho que compartilhe a missão do serviço, apreenda valores organizacionais coerentes a esta missão e convivam e auxiliem a construção de um clima organizacional satisfatório e impulsionador de atitudes como proatividade, compartilhamento, criatividade e comprometimento.

De fato, no tocante ao desempenho como um todo, variáveis contextuais têm influência como a formação das equipes de trabalho, as relações de poder, as condições de saúde, as características da cultura, os valores organizacionais e o clima organizacional, e variáveis individuais, como significado e envolvimento no trabalho, comprometimento organizacional, motivação para trabalhar e satisfação com o trabalho (PAULA; QUEIROGA, 2015).

Pela amplitude de variáveis inerentes ao desempenho, o desempenho é apreendido como o conjunto de comportamentos da pessoa no trabalho que leva a empresa a obter resultados. Esses comportamentos estão relacionados ao *contexto* (proatividade do funcionário, o que inclui espontaneidade, altruísmo, iniciativa, responsabilidade, entre outros comportamentos não vinculados diretamente à atividade laboral) e a *tarefa em si* e, portanto, a comportamentos necessários à execução direta do trabalho (contribuições técnicas do indivíduo para o núcleo do cargo ou ocupação exercida, dependendo principalmente de habilidades cognitivas) (SONNENTAG; FRESE, 2002).

Ainda no tocante ao desempenho, Bendassolli e Malvezzi (2013), afirmam existirem três grandes linhas explicativas para os determinantes do desempenho. Primeiro, a *linha das diferenças individuais*, em que se destacam os preditores personalidade, experiência, habilidades cognitivas, motivação e autoeficácia. Em uma segunda linha, são ressaltados *aspectos do ambiente*, como estilos de liderança, clareza de papéis, cultura organizacional

e qualidade dos relacionamentos interpessoais. Uma terceira linha aborda *processos cognitivos para realizar as atividades de trabalho*, a partir da compreensão do problema, da elaboração de um plano de ação e da capacidade de manter o foco.

Neste trabalho, haverá ênfase ao clima organizacional, relacionando a segunda linha de Bendassolli e Malvezzi (2013), aspectos do ambiente, sendo o foco deste ensaio narrativo (UNESP, 20015).

Segundo Medeiros (2014, p. 31), “o clima organizacional é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”. A harmonia ou desarmonia predominante no ambiente da equipe podem ter sua origem também de fatores externos à empresa, advindos de experiências pessoais (GOMES, 2015).

Considera-se, também, o clima organizacional como eventos, práticas e processos da organização, ou seja, são contempladas diversas dimensões do ambiente (CARDOSO; FORLINI; DIAS, 2019). Outra importante consideração sobre o clima organizacional é sua dinamicidade, uma vez que sofre influência de um estado momentâneo da organização, que pode alterar-se ante alguma mudança no ambiente ou no contexto e, portanto, pode-se dizer que o clima organizacional reflete uma realidade num determinado momento (CARDOSO; FORLINI; DIAS, 2019).

O Clima Organizacional (CO) engloba estrutura organizacional e de processos, relacionamento interpessoal, administração de compensações, comportamento dos funcionários, expectativa de desempenho e oportunidades de crescimento. Ademais, CO é a maneira pela qual os membros da organização percebem ou caracterizam seu ambiente de trabalho. Além disto, o Clima organizacional envolve a ligação entre pensamentos, sentimentos e comportamentos dos membros da organização, que são fatores relacionados com promoção da partilha do conhecimento (RODRIGUEZ; MUNIZ JR; MUNYON, 2018)

Assim, no tocante a gerência de serviços, é preciso identificar o clima organizacional vigente e instituir estratégias para um clima positivo a missão da organização e satisfação de profissionais. Sendo assim, o foco deve ocorrer nos fatores internos a organização, fatores esses sobre quais há governabilidade.

Portanto, a análise do clima organizacional constitui-se em ferramenta potencialmente eficaz na área de Gestão de Pessoas (GP) (CARDOSO; FORLINI; DIAS, 2019).

Em virtude da utilidade do clima organizacional como conceito-ferramenta para o gerenciamento de serviços orientado pela qualidade do cuidado, torna-se importante a identificação dos fatores que interferem no clima organizacional sendo este o objeto de discussão desta revisão narrativa de literatura.

2 | MÉTODO

As ideias abordadas nesta revisão de literatura que versam sobre os fatores relacionados ao clima organizacional foram captadas em bases de dados eletrônicas, no caso, as bases LILACS e SCIELO em pesquisa desenvolvida no mês de Outubro de 2021.

A pergunta norteadora da busca foi “Quais fatores interferem no clima organizacional?” com a perspectiva de contribuir para reflexões acerca de variáveis a serem analisadas e trabalhadas no processo cotidiano de gerenciamento de serviços de saúde.

Todavia, o método desenvolvido na revisão integrativa para captura dos artigos não é o intuito deste ensaio narrativo. O ensaio narrativo vigente constitui-se em revisão de literatura com finalidade de mapear sendo identificada como revisão bibliográfica. Portanto, o objetivo é construir uma contextualização para o problema e a análise das possibilidades presentes na literatura consultada para a concepção do referencial teórico da pesquisa. No caso, o referencial teórico relacionado ao clima organizacional e aos fatores associados (UNESP, 2015).

3 | DESENVOLVIMENTO

A busca e análise das fontes de dados pesquisadas, levaram a identificação dos seguintes fatores como relacionados ao clima organizacional: *suporte organizacional* (CARDOSO; FORLINI; DIAS, 2019, PAULA; QUEIROGA, 2015); *gestão do conhecimento* (RODRIGUEZ; MUNIZ JR; MUNYON, 2018); *liderança* (SANTOS; PARANHOS, 2017, CARVALHO; SOBRAL; MANSUR, 2020).

3.1 Suporte organizacional

O conceito de suporte organizacional encontra-se alicerçado em duas vertentes teóricas, quais sejam, a teoria das trocas sociais e a teoria da norma da reciprocidade (WAYNE et al. 2002, ASELAGÉ; EISENBERGER, 2003). A primeira concebe que as trocas sociais acontecem unicamente com base na confiança e na boa fé entre as partes (no caso, entre trabalhadores e organização), envolvendo a oferta de favores, que acabam por criar obrigações morais futuras (WAYNE et al, 2002). Já na segunda, menciona-se que as relações sociais são regidas por um princípio moral, aceito universalmente, o qual define a obrigação de retribuir favores recebidos. Assim é esperado que se deve ajudar a quem nos ajuda e não se deve prejudicar quem nos beneficia. Pesquisadores que estudam o suporte organizacional tendem a concordarem que o mesmo, se percebido de forma positiva, geralmente se associa à redução do absenteísmo e patologias laborais (GILLET et al., 2013, KURTESSIS et al., 2017, SEARS; ZHANG; HAN, 2016, WIKHAMN; HALL, 2014).

Conforme sinalizaram Futris, Schramm, Richardson e Lee (2015), Kurtessis et al. (2017) e Wikhamn e Hall (2014), o suporte organizacional está relacionado à percepção, por parte dos trabalhadores acerca da qualidade do tratamento que recebe da instituição em que exerce suas funções laborais, sendo que questões de ordem emocional (tais como

elogios e empatia), bem como de ordem instrumental (como equipamentos adequados para se trabalhar e salários considerados justos para as funções), se bem trabalhadas pela organização, podem ser consideradas importantes preditores de engajamento no trabalho. Em acréscimo, o suporte organizacional também é tido como uma variável que influencia positivamente na percepção da melhoria no relacionamento com a liderança e aumento do desempenho no trabalho (SHANOCK; EISENBERGER, 2006), à maior percepção de justiça organizacional e confiança entre os funcionários (DECONINCK, 2010), com maior percepção de compromisso afetivo e desempenho no trabalho (CASIMIR et al., 2014, KIM; EISENBERGER; BAIK, 2016), maior motivação no trabalho (CHEN; SHASSER, 2017), maior percepção de adequado clima organizacional (ALVES; NEIVA;PAZ, 2014, BALDUCCI; KANAANE, 2007), dentre outros aspectos.

A exemplo, Sousa, Mendonça, Zanini e Nazareno (2009) ao encontrarem correlações positivas entre os dois construtos, salientaram que quando o suporte organizacional é percebido pelos trabalhadores de forma positiva, os mesmos passam a se sentir valorizados e tendem a desempenhar melhor suas funções. Nessa mesma direção, alguns autores (LIU et al., 2013, SANT'ANNA; PASCHOAL;GOSENDO, 2012, WANG; HSIEH, 2013, ZHANG; QIU; TENG, 2017) destacaram que as condições mais favoráveis para o desenvolvimento de adequada percepção de suporte organizacional estão relacionadas ao quanto os trabalhadores percebem que a organização se preocupa, cuida de seu bem-estar e o valoriza.

Variáveis como relacionamento entre funcionários, salários, benefícios, condições de trabalho e relacionamento com a liderança, se bem abordados, estarão associados a maiores indicadores de suporte laboral (CARDOSO; FORLINI; DIAS, 2019).

O suporte laboral apresenta elementos comuns a satisfação com o trabalho, conceito multidimensional, dividido em cinco aspectos: *colegas, salário, promoções, trabalho e chefia*. Conforme Siqueira (2008), a satisfação no trabalho refere-se ao quanto o indivíduo vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações (PAULA; QUEIROGA, 2015).

Desta forma, clima organizacional e satisfação no trabalho teriam elementos comuns, por ser o clima relacionado ao suporte organizacional. Todavia, o clima organizacional marca-se por apresentar uma natureza cognitiva, ao passo que a satisfação envolve uma natureza afetiva (TAMAYO; BORGES, 2001). Portanto, são construtos diferentes.

Melo (2011), em sua pesquisa, reconhece a influência de aspectos físicos, psicológicos e sociais que interferem no clima organizacional, refletindo no bem-estar das pessoas. Esse bem-estar, por sua vez, diz respeito à satisfação no trabalho, ao quanto as características da organização agradam o funcionário e o fazem se sentir bem (MARTINS, 2008). Assim, os conceitos são distintos pelo fato de a satisfação medir o quanto o funcionário “gosta ou não” de aspectos do ambiente de trabalho, enquanto no clima é mensurada a percepção de presença ou ausência desses aspectos (TAMAYO; BORGES, 2001). Dessa forma, as

semelhanças são quanto aos aspectos abordados nos dois construtos e as diferenças são quanto ao critério de mensuração.

No tocante aos aspectos relacionados ao suporte laboral que influenciam no clima organizacional, abordaremos nos subtópicos seguintes o ramo da atividade da organização, fluxos de comunicação e relações interpessoais; desenvolvimento profissional e benefícios e ergonomia. A liderança como aspecto relacionado a chefia será abordada em um tópico específico em virtude de maiores aprofundamentos.

3.1.1 Ramo da atividade da organização, fluxos de comunicação e relações interpessoais

Acredita-se que pode haver percepções distintas sobre o clima organizacional e, talvez, o ramo de atividade da organização pode ser uma variável que influencie positiva ou negativamente essa percepção. Todavia, os estudos recentes que fizeram avaliações da percepção de suporte em relação ao tipo de organização não encontraram um resultado comum. Em acréscimo, no estudo de Formiga, Fleury e Souza (2014) a percepção de suporte quanto às interações humanas no trabalho foi superior em trabalhadores de empresas privadas, ao passo que Formiga et al. (2015) encontraram maior percepção de suporte na referida dimensão em trabalhadores de organizações públicas e, por fim, Oliveira et al (2016) não encontrou diferenças significativas em relação aos tipos de organizações avaliadas.

De forma específica, o fator Comunicação, integração e satisfação está associado à qualidade percebida pelos funcionários em relação à circulação de informações e cooperação entre os trabalhadores, assim como aos sentimentos dos funcionários pela organização. O resultado encontrado em todos os ramos indica uma percepção não muito adequada desses quesitos na organização (RUEDA; SANTOS, 2011). Concorda-se com Robbins (2005) na medida em que o autor afirma que a adequada comunicação tende a proporcionar a facilitação no trabalho, levando os indivíduos a perceberem maior qualidade nesse ambiente. Sobre a integração e satisfação, Abreu et al. (2013) ressaltaram que os relacionamentos interpessoais são diretamente intervenientes na percepção do clima organizacional, e que quanto mais acolhedora a organização se apresentar a seus funcionários, maior será a tendência de percepção de um bom local para se trabalhar, aumentando, assim, a satisfação com o contexto laboral. Assim, a adequada comunicação tende a proporcionar a facilitação no trabalho, levando os indivíduos a perceberem maior qualidade nesse ambiente (ROBBINS, 2005). Por outro lado, condições inadequadas de trabalho tendem a levar ao adoecimento físico e psíquico dos trabalhadores, seja pela falta de cuidado com a segurança no trabalho, ou mesmo pela escassez de recursos materiais disponíveis aos funcionários (OLIVEIRA et al., 2016).

3.1.2 Desenvolvimento profissional e benefícios

No tocante ao desenvolvimento profissional e Benefícios, aspectos condizentes às políticas de promoção de pessoas e benefícios oferecidos pela organização também têm influência sobre a satisfação por parte dos trabalhadores. Para Paz (2004) e Paschoal, Torres e Porto (2010), quando não há a percepção de que existam possibilidades de crescimento na organização, também há uma tendência de se diminuir a confiança do trabalhador para com as ações da organização. Sobre os benefícios, Bispo (2006) e Luz (2007) afirmaram que os fatores financeiros são variáveis também responsáveis pela manutenção do adequado clima organizacional, entretanto pode ter uma influência negativa caso os indivíduos não estejam suficientemente contemplados por tais ações.

Outro aspecto importante relacionado ao desenvolvimento profissional é o estímulo a autonomia. Neste sentido, Chaves e Guimarães (2016) chegaram à conclusão que a promoção da autonomia no trabalho tende a proporcionar, além de um clima agradável no trabalho, também a possibilidade de tornar as funções e decisões nesse contexto mais democráticas.

3.1.3 Ergonomia

Conforme destacam Canela, Lima e Santiago (2016) e Santos (2016), a ergonomia, que tem por objetivo possibilitar conforto aos indivíduos no trabalho, tende a ser percebida pelo funcionário como um fator positivo em relação ao clima organizacional. Do contrário, havendo más condições ergonômicas, pode acarretar descontentamentos e riscos à saúde física dos trabalhadores. Estivalet et al (2016) sinalizam que um ambiente seguro para a execução das funções laborais geralmente é associado à percepção positiva de clima organizacional.

3.2 Gestão do conhecimento

A Gestão do Conhecimento (GC) é a atuação sistematizada, formal e deliberada para capturar, preservar, compartilhar e (re)utilizar os conhecimentos tácitos e explícitos criados e empregados pelas pessoas durante as tarefas de rotina e de melhoria dos processos produtivos, de modo a gerar resultados mensuráveis para a organização e para as pessoas. Além disso, ela permite que uns aprendam com os outros, melhorando as suas operações, e impulsionando a geração de novos conhecimentos que podem trazer inovação e otimização aos produtos e processos. Assim, a GC é estratégica para a sobrevivência das empresas, ou seja, um fator de uso conhecimento na criação do valor. Pesquisas sugerem descobrir quais são os fatores motivadores a intenção de partilhar o conhecimento, assim como as barreiras a esta partilha, examinando os ambientes de trabalho e como fatores, como cultura, comportamento e CO, influenciam a GC (RODRIGUEZ; MUNIZ JR; MUNYON, 2018).

A GC trata do compartilhamento das melhores práticas e procedimentos, definindo padrões operacionais, de armazenamento de dados e recuperação de informações, colocando ênfase sobre as formas de promover, motivar, incentivar, fomentar e guiar o processo do conhecimento e suprime a ideia de capturar e distribuir o conhecimento. Além disso, considera-se que o conhecimento compõe um capital específico da empresa, atividades que incentivam a geração de novos conhecimentos correspondem a uma evolução ou uma atualização deste capital de conhecimento. Os ativos intangíveis, como o conhecimento, têm substituído os ativos tangíveis como principal motor do crescimento econômico, tais como máquinas, prédios, recursos físicos (RODRIGUEZ; MUNIZ JR; MUNYON, 2018).

Adicionalmente, a GC permite que a empresa ajude os funcionários no desenvolvimento de competências individuais, que, por conseguinte, geram inovação do produto e dos processos da empresa. A implantação da GC envolve fatores individuais, organizacionais e tecnológicos, sendo necessário pensar em desenvolvimento de carreira por meio do mapeamento das competências, ligado às metas individuais e ascensões de cargos no emprego (RODRIGUEZ; MUNIZ JR; MUNYON, 2018).

Uma dificuldade da GC é delinear as iniciativas para afetar a capacidade de criação de valor organizacional e medir este resultado no desempenho do negócio, o que destaca a importância da compreensão da integração da GC na estratégia e cultura da organização. Outra dificuldade é aproveitar o conhecimento tácito da organização, o potencial dos colaboradores que retêm este conhecimento dada as suas características intangíveis. Esta perspectiva de adequação inclui criação, codificação, disseminação, transferência, aplicação e uso do conhecimento. A relevância da GC está relacionada ao seu impacto sobre as melhorias de desempenho de negócios, ou seja, para que as organizações obtenham ganhos, elas têm de ser capazes de transformar suas áreas de conhecimento em produtos e serviços rentáveis, mas também de renovar de forma dinâmica as suas capacidades (RODRIGUEZ; MUNIZ JR; MUNYON, 2018).

Assim, é preciso continuar e ativamente adquirir, organizar, compartilhar e aplicar seus recursos de conhecimento. Além disso, os benefícios focam na significativa e contínua resolução de problemas organizacionais, que irão conectar a GC ao desempenho da empresa e demonstrar impactos financeiros e não financeiros. Quando existe interação e cooperação entre os membros de um grupo, há um maior interesse em trabalhar em conjunto para partilhar e desenvolver o conhecimento tácito e tentar promover melhores desempenho e aprendizagem uns dos outros. Quando os funcionários percebem um maior grau de cooperação na atmosfera da organização, eles estão mais propensos a construir relacionamentos com outros membros (RODRIGUEZ; MUNIZ JR; MUNYON, 2018).

Por conseguinte, é possível identificar fatores do clima organizacional que interferem na gestão do conhecimento.

3.2.1 Fatores do clima organizacional que interferem na gestão do conhecimento

Há um consenso na literatura, que aponta que o Clima Organizacional (CO) favorável, dado pela cooperação, envolvimento da liderança, estratégia organizacional e a cultura de equipe, propiciam a interação social, contato pessoal, comunicação aberta, socialização entre os funcionários, comportamentos de coordenação, elevado grau de autonomia, aumento da confiança e integração com o trabalho promovendo benefícios sobre a GC. Por conseguinte, há uma necessidade de criar um CO que ajude os membros da organização a desenvolver uma atitude favorável frente ao trabalho, seguido por normas subjetivas, motivações extrínsecas, envolvimento e visibilidade. Esses elementos constituem exemplos do impacto positivo e, por sua vez, melhores práticas do CO para favorecer a GC. Porém, organizações com muita formalização e centralização dificultam a integração entre os membros da organização e a interação social o que acaba promovendo barreiras do CO que comprometem o bom desempenho dos níveis da GC (RODRIGUEZ; MUNIZ JR; MUNYON, 2018).

Alguns critérios usados com frequência no mundo contemporâneo, como as novas tecnologias de informação e a inovação possuem também uma relação de causa efeito entre o CO e a GC. Organizações inovadoras precisam de um CO que estimule a mente aberta, empenhada e envolvida, relacionamentos de confiança e apoio mútuo para desenvolver novas ideias e responder rapidamente a novas oportunidades, propiciando reforçados níveis de gestão do conhecimento. O uso da tecnologia da informação pode auxiliar a aplicação da GC, para isso, deve prevalecer um clima de aderência ao sistema que deve ser prático e dinâmico, caso contrário, o impacto positivo pode ser revertido e visto como obstáculo nas organizações (RODRIGUEZ; MUNIZ JR; MUNYON, 2018).

Portanto, há necessidade de criar um CO que ajude os membros da organização a desenvolver uma atitude favorável diante do trabalho, seguido por normas subjetivas, motivação extrínseca (RAMAYAH; YEAP; IGNATIUS, 2013), envolvimento e visibilidade, processo no que a alta gerência deve ter liderança (BOH; WONG, 2013), promovendo um clima aberto que favoreça a tomada de riscos, a confiança e a interação aberta (BERTELS; KLEINSCHMIDT; KOEN, 2011), coletando e qualificando o conhecimento individual, o capital intelectual e organizando as informações da sua organização (TSENG; CHANG; CHEN, 2012).

Organizações inovadoras devem ter uma estrutura descentralizada, menos formalizada e mais integrada (CHEN; HUANG; HSIAO, 2010), precisando de um CO que estimule uma mente aberta, empenhada e envolvida, relacionamentos de confiança e apoio mútuo para desenvolver novas ideias e responder rapidamente a novas oportunidades, devendo envolver uma mudança cultural para o fortalecimento das redes locais, “cultural” (DIELEMAN, 2013), dedicando tempo em atividades de transformação do conhecimento

em inovações, proporcionando reforçados níveis de GC (CHEN; HUANG; HSIAO, 2010).

A liderança tem um rol fundamental na criação de CO e GC favoráveis, e algumas das melhores práticas são: criar uma cultura organizacional caracterizada por apoio da alta gerência e divisão de conhecimentos através da interação entre administradores e empregados. Os gerentes devem motivar os funcionários a propor ideias para novas oportunidades e fomentar uma cultura positiva de interação social para a implementação de iniciativas de GC, os gestores devem também cultivar um clima aberto, favorecendo a tomada de riscos, a confiança e a interação aberta (BERTELS; KLEINSCHMIDT; KOEN, 2011). O líder da gerência do conhecimento deve coletar e qualificar o conhecimento individual e organizar as informações acumuladas em banco de dados ou biblioteca (TSENG,; CHANG; CHEN, 2012).

No tocante a liderança, este é um fator deveras importante tanto relacionado ao suporte organizacional, como visto anteriormente, quanto a gestão do conhecimento. Assim, a liderança é o terceiro tópico relacionado ao clima organizacional.

3.3 Liderança

O conceito de liderança envolve, em suas definições mais usuais, três elementos: influência, grupo e objetivo. Os líderes tratariam de influenciar, induzir e impactar o comportamento de outros, processo que se dá em um contexto grupal. O último elemento envolve a ideia de direção – o comportamento dos membros do grupo é influenciado no sentido de determinados objetivos. Esses elementos tiveram destaque e foram aplicados na teoria e na pesquisa sobre liderança, marcadamente até a metade dos anos 1980. A partir de então, as definições empregadas utilizam o conceito da “gestão do simbólico”. A característica fundamental da liderança, na perspectiva simbólica, seria promover valores que forneçam significados partilhados sobre a natureza da organização. Desta forma, os líderes seriam aqueles que “mudam a forma das pessoas pensarem sobre o que é desejável, possível e necessário SANTOS; PARANHOS, 2017, CARVALHO; SOBRAL; MANSUR, 2020).

Os líderes são os chefes visíveis das organizações e são responsáveis por projetar e definir o ambiente onde os funcionários realizam seu trabalho. Assim, eles são responsáveis por promover diferentes recursos e processos que podem influenciar as experiências de trabalho dos funcionários. O importante papel da liderança na saúde e no bem-estar dos trabalhadores tem sido reconhecido, com foco nos dois lados da moeda: a consideração dos líderes como potenciais estressores e como potencializadores da saúde (TORDERA; MONTESA; MARTINOLLI, 2020).

Os líderes podem atuar como estressores quando fazem altas demandas e / ou exercem uma liderança pobre ou abusiva. Além disso, a liderança ineficaz pode expor os funcionários a outros estressores no local de trabalho, como sobrecarga de funções e insegurança no trabalho. A liderança eficaz também pode ser um fator chave no

desenvolvimento de funcionários saudáveis e organizações sustentáveis. O contexto social do local de trabalho é um fator chave na determinação do bem-estar dos funcionários, em que a relação com o líder desempenha um papel central. Os líderes podem facilitar o acesso a recursos valiosos, como autonomia, reconhecimento e recompensas ou oportunidades de autodesenvolvimento. Esses recursos podem promover diretamente o bem-estar ou amortecer os efeitos negativos das demandas de trabalho (TORDERA; MONTESA; MARTINOLLI, 2020)

Desta forma, o reconhecimento da missão do serviço em questão e atribuições para alcançá-la é algo fundamental para a efetividade e, por consequência, para um clima organizacional adequado ao funcionamento fluido deste serviço. Assim, o conhecimento do líder sobre as atribuições de cada membro do grupo para alcançar o objetivo é essencial, havendo a possibilidade de mobilizar as competências de cada um para este fim utilizando-se de habilidades gerenciais específicas interpessoais, intrapessoais, intelectuais e técnicas.

Existe a proposição de oito práticas para os gerentes eficazes: (i) perguntar o que precisa ser feito; (ii) perguntar o que é bom para a instituição; (iii) fazer planos de ação; (iv) assumir a responsabilidade pela decisão; (v) assumir a responsabilidade pela comunicação; (vi) focar em oportunidades ao invés de em problemas; (vii) fazer reuniões produtivas e, (viii) falar “nós” ao invés de “eu” (SANTOS; PARANHOS, 2017).

No tocante a liderança, serão abordadas a liderança colaborativa e a teoria da troca líder-membro. No caso, frise-se que a liderança colaborativa pode ser interpretada como um meio de viabilizar uma interação líder-liderado intersubjetiva como preconizado nesta teoria da troca líder-membro. Assim, esta teoria da troca líder-membro seria um construto conceitual e a liderança colaborativa uma forma de operacionalização deste construto.

3.3.1 Liderança colaborativa e formas participativas de gestão

A necessidade de liderança colaborativa e formas participativas de gestão emergem dos alicerces da democracia e da necessidade de representação nas burocracias públicas. Portanto, o compartilhamento da tomada de decisão e do controle permitem que os membros da equipe assumam um papel mais participativo para que a máquina pública funcione de forma mais eficaz (CARVALHO; SOBRAL; MANSUR, 2020). Pesquisas anteriores mostraram que formas colaborativas e compartilhadas de liderança são adequadas para a maioria das instituições governamentais, especialmente nas áreas de saúde, educação e gerenciamento de projetos (CURRIE; LOCKETT, 2011; OSPINA, 2017; WHITE; CURRIE; LOCKETT, 2016). Uma vez que esses ambientes compreendem uma gama de organizações baseadas no conhecimento, que são caracterizadas por alta complexidade de tarefas e funcionários qualificados, os servidores públicos são mais propensos a assumir funções de liderança e responsabilidades (CARVALHO; SOBRAL; MANSUR, 2020).

A liderança compartilhada (liderança distribuída, horizontal ou plural) pode ser entendida como um processo coletivista, no qual várias pessoas assumem papéis de liderança, tanto formal quanto informalmente. Nesse processo, a responsabilidade da liderança é dividida entre os indivíduos de acordo com suas competências únicas. A combinação de diferentes experiências pode criar um tipo de liderança mais forte, baseada no compartilhamento de conhecimentos e competências. Nessa perspectiva coletivista, a liderança não é apenas um estilo ou conjunto de ações e características individuais, mas um processo de influência entre dois ou mais indivíduos, conduzindo e influenciando-se mutuamente, em direção ao alcance de um objetivo comum (CARVALHO; SOBRAL; MANSUR, 2020).

Organizações complexas, baseadas no conhecimento, com profissionais altamente qualificados são as adequadas para o desenvolvimento de lideranças compartilhadas, pois esses indivíduos costumam preferir trabalhar de forma independente de forma integrada. Nesse contexto, compartilhar a liderança é fundamental, pois é difícil para um único líder ter todos os conhecimentos e habilidades necessárias para liderar as diferentes especialidades de trabalho (CARVALHO; SOBRAL; MANSUR, 2020). Devido a essas condições específicas, pesquisas anteriores geralmente encontraram efeitos mais fortes de formas plurais de liderança em equipes de alta administração (MIHALACHE et al., 2014), voluntários (ROUTHIEAUX, 2015); equipes virtuais (DRESCHER et al., 2014) e equipes de pesquisa e desenvolvimento (FAUSING et al., 2015).

A liderança compartilhada é uma forma de desenvolver práticas de gestão mais consistentes, promovendo um ambiente de trabalho mais integrado e satisfatório para os membros da equipe. Nesse sentido, é fundamental apontar que a liderança compartilhada é um processo que emerge da interação entre os indivíduos. Portanto, algumas condições podem facilitar ou mesmo restringir a distribuição da liderança (CARVALHO; SOBRAL; MANSUR, 2020).

Pesquisas mostraram o impacto da liderança compartilhada nos indicadores de desempenho, como produtividade, comprometimento, inovação e desempenho de serviço (LACERENZA; SALAS, 2017; FITZGERALD et al., 2013) e como a estrutura institucional pode afetar a dinâmica da liderança distribuída (CURRIE; KOTEYKO; NERLICH, 2009). No entanto, poucos estudos examinaram empiricamente quais características de equipe podem ajudar as formas plurais de liderança a florescer. A segurança participativa é apontada como um facilitador do surgimento de liderança compartilhada em organizações públicas.

A segurança participativa refere-se a um ambiente de equipe interna positivo, caracterizado por propósito compartilhado, apoio social e voz que pode facilitar o surgimento de liderança compartilhada em um contexto público. A ênfase no tocante ao contexto público é importante em virtude de características próprias que interferem na liderança exercida (CARVALHO; SOBRAL; MANSUR, 2020). Como apontado por Perry e

Rainey (1988), enquanto as instituições privadas são de propriedade privada, as públicas são de propriedade coletiva da comunidade a que servem, que financia suas ações por meio de impostos e tem uma influência essencial nas ações organizacionais. Além disso, as empresas públicas lidam com metas intangíveis, simbólicas, múltiplas e desafiadoras para medir que devem respeitar princípios como democracia, justiça, capacidade de resposta, equidade social, abertura, responsabilidade e correção moral. Frequentemente, alguns desses objetivos são conflitantes e fortemente influenciados por atores políticos e escrutínio público (CURRIE; KOTEYKO; NERLICH, 2009). As diferenças no capital humano também são uma distinção importante entre a administração pública e privada. As agências governamentais frequentemente elaboraram estruturas administrativas que tornam a gestão mais complexa e sobrecarregam o pessoal com burocracia excessiva (VAN WART, 2013). Além disso, os líderes públicos não têm total liberdade para contratar e demitir seus funcionários, e existem poucos motivadores extrínsecos para estimular o trabalho dos servidores públicos (por exemplo, aumentos, bônus e promoções).

Além disso, os funcionários públicos apresentam muitas características comportamentais diferentes dos que atuam em empresas privadas, como maior senso de identificação com as missões organizacionais e maior motivação intrínseca (BULLOCK; STRITCH; RAINEY, 2015; CHAPMAN et al., 2016). Por fim, a influência constante dos políticos e a existência de restrições institucionais também influenciam a tomada de decisão nessas burocracias, o que impacta sua eficácia (HVIDMAN; ANDERSEN, 2014). Apesar da estabilidade entre os servidores públicos, há um alto nível de rotatividade entre os nomeados políticos devido a mudanças em diferentes mandatos (BULLOCK; STRITCH; RAINEY, 2015), o que pode, em última análise, afetar o desempenho.

Devido às características mencionadas acima, algumas práticas de liderança podem ser mais adequadas ao contexto público. A liderança transformacional, por exemplo, foi sugerida como uma boa opção para agências governamentais, pois realça dois aspectos críticos da natureza de tais organizações: valência de missão e clareza de objetivos, sendo que ambos impactam resultados importantes, como desempenho, satisfação e motivação (WRIGHT; MOYNIHAN; PANDEY, 2011)

No entanto, como a inclusão democrática e o pluralismo são características vitais da administração pública, um estilo coletivo de liderança pode se adequar ainda melhor a esse tipo de organização, pois a distribuição da liderança reflete melhor o caráter integrador e participativo das burocracias governamentais. Como tal, o processo de compartilhamento da liderança pode ser uma forma mais apropriada de atingir os objetivos essenciais do líder público (por exemplo, servir ao interesse público, promover a democracia e a ética) do que os processos verticais e hierárquicos de liderança (CARVALHO; SOBRAL; MANSUR, 2020).

O principal argumento da liderança colaborativa consiste na dificuldade de uma única pessoa possuir todas as características e competências necessárias para uma

liderança eficaz, questão que se torna ainda mais difícil nos dias de hoje, com o aumento da complexidade das organizações e a necessidade de adaptação às constantes mudanças. Além disso, muitas abordagens contemporâneas de liderança têm se concentrado na perspectiva relacional da liderança, percebendo-a como uma prática não hierárquica que se distribui por toda a organização (CARVALHO; SOBRAL; MANSUR, 2020). Portanto, ter um processo de liderança horizontal que conta com líderes plurais com diferentes competências e habilidades pode ser uma forma eficaz de lidar com os dilemas das organizações contemporâneas (VAN WART, 2013).

3.3.2 Teoria da troca líder-membro (relação intersubjetiva líder-liderado)

Diferentes abordagens teóricas propuseram e exploraram uma relação positiva entre liderança eficaz e bem-estar dos funcionários. A teoria da troca líder-membro tem se mostrado uma estrutura apropriada para estudar essas relações (MONTANO et al., 2017). Em comparação com outras abordagens de liderança, tem sido sugerida como a melhor para explorar essas conexões (GREGERSEN; VINCENT-HÖPER; NIENHAUS, 2014). Por exemplo, em sua meta-análise sobre liderança e saúde, Montano et al (2017) descobriram que a teoria da troca líder-membro estava associada a níveis mais elevados de bem-estar e funcionamento. Eles também descobriram que a teoria da troca líder-membro estava relacionada a níveis mais baixos de sintomas afetivos, como esgotamento, estresse e queixas de saúde. Além disso, o bem-estar media a relação entre teoria da troca líder-membro e desempenho.

A teoria da troca líder-membro é baseada na premissa de que os líderes não usam o mesmo estilo ou comportamento de maneira uniforme com todos os subordinados. Em vez disso, os líderes tendem a formar relacionamentos únicos com cada subordinado. As relações de troca recíproca de alta qualidade são geralmente descritas como tendo níveis positivos de respeito e confiança. Consequentemente, os subordinados na teoria da troca líder-membro elevados representam o “dentro do grupo”, que é caracterizado pela comunicação privilegiada, enquanto aqueles que não têm um relacionamento teoria da troca líder-membro de alta qualidade formam o “grupo externo” (TORDERA; MONTESA; MARTINOLLI, 2020).

Por outro lado, os indivíduos que alcançam um status “dentro do grupo” se beneficiam de receber atribuições de trabalho desejáveis e maiores níveis de suporte de seu supervisor. Além disso, os membros do grupo geralmente recebem mais amplitude de decisão no trabalho. Por outro lado, espera-se que os membros do “grupo externo” cumpram os elementos básicos do contrato de trabalho, onde o trabalho é simplesmente trocado por um salário, com poucas oportunidades para uma interação superior-subordinado favorável (TORDERA; MONTESA; MARTINOLLI, 2020). Os membros do “grupo externo” raramente, ou nunca, se reúnem com os supervisores, recebem pouco feedback de desempenho e

frequentemente recebem tarefas monótonas, o que levou Lagace (1990) a classificar esses indivíduos como “trabalhadores contratados” (p. 12)

Líderes de alta qualidade foram descritos como recursos importantes para funcionários, e pesquisas descobriram que subordinados que gostam de alta interação líder-liderado são mais propensos a receber oportunidades de treinamento, controle sobre seu trabalho, informações, suporte, ou melhor qualidade de comunicação (NIELSEN, 2017). Por essas razões, espera-se que a interação líder-liderado de alta qualidade afete positivamente o bem-estar dos funcionários.

A este respeito, a relação entre qualidade da interação líder-liderado e estresse foi explorada, e pesquisas descobriram que está negativamente relacionado à percepção de estressores no trabalho, como ambiguidade de papéis, conflito de papéis, sobrecarga de papéis e conflito vida-trabalho por exemplo (CULBERTSON; HUFFMAN; ALDEN-ANDERSON, 2010; DUNEGAN; UHL-BIEN; DUCHON, 2002; GERSTNER; DAY, 1997; TORDERA ET AL., 2008). Da mesma forma, foi negativamente relacionado à experiência geral de estresse e níveis mais baixos de burnout (SON; KIM; KIM, 2014). Esses resultados foram confirmados em uma recente meta-análise de Harms et al. (2017). A pesquisa também estudou extensivamente a relação entre a interação líder-liderado e aspectos cognitivos do bem-estar relacionado ao trabalho, como satisfação no trabalho, encontrando consistentemente relacionamentos positivos (DULEBOHN ET AL., 2012, GERSTNER; DAY, 1997; LIAO ET AL, 2017) . Alguns estudos também consideraram indicadores de bem-estar livres de contexto, como satisfação com a vida, e descobriram que eles estavam relacionados à qualidade interação líder-liderado (GONZÁLEZ-NAVARRO ET AL. 2019; KACMAR; CARLSON; BRYMER, 1999). No entanto, deve-se observar que o bem-estar do funcionário é um conceito amplo que compreende várias conceituações e operacionalizações, que vão desde a saúde física até a satisfação no trabalho, envolvimento ou bem-estar psicológico.

3.3.2.1 O Contexto da Teoria da troca líder-membro: Clima Organizacional como uma Condição Limite

Clima organizacional é um conceito amplo que abrange as percepções dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, em termos de procedimentos, práticas e comportamentos (ROUSSEAU, 1988; SCHNEIDER, 1990) que refletem os valores, crenças normativas e premissas que caracterizam a cultura da organização. Além disso, diferentes dimensões foram propostas e examinadas, levando à definição de climas genéricos e focalizados. Para ambos os tipos, muitos estudos mostraram que o clima organizacional está positivamente relacionado ao bem-estar dos funcionários (PAULIN; GRIFFIN, 2016; VIITALA; TANSKANEN; SÄNTTI, 2015). A teoria da troca líder-membro é um recurso valioso para os funcionários que lhes proporciona altos níveis de confiança, suporte e autonomia e, por sua vez, afeta seu bem-estar. No entanto, esses recursos podem ser especialmente benéficos para o bem-estar dos funcionários em contextos de trabalho mais enriquecidos e

/ ou exigentes. De fato, nesses contextos, a autonomia e o apoio fornecidos pelos líderes são mais úteis para lidar com oportunidades de realizar tarefas, implementar novas ideias ou alcançar níveis mais elevados de realização e autodesenvolvimento. Nesse sentido, a qualidade da teoria da troca líder-membro e o clima organizacional podem criar sinergias exclusivas que influenciarão positivamente o bem-estar dos funcionários.

De fato, pesquisas anteriores mostraram que diferentes dimensões do clima psicológico moderam a relação entre interação líder-liderado e a percepção de sobrecarga de papéis (TORDERA ET AL., 2008). Mais especificamente, as percepções de climas altamente enriquecidos orientados para suporte, inovação, metas e regras foram encontradas para fortalecer a relação negativa entre a interação líder-liderado e sobrecarga de papéis. Assim, altas interações líder-liderado estariam associadas a menos sobrecarga de papéis no trabalho.

No tocante à inovação e metas, essas são duas características importantes do ambiente de trabalho que caracterizam as organizações dos tempos atuais (2022).

Ambientes de trabalho caracterizados por uma alta orientação para a inovação podem fornecer um contexto mais enriquecedor, onde os funcionários podem encontrar níveis mais elevados de significância e oportunidades de crescimento. Isso seria alcançado procurando por novas soluções para problemas, encontrando novas formas de trabalhar, elaborando novos produtos ou serviços, ou implementando novas idéias. De fato, o clima de inovação tem sido positivamente relacionado ao bem-estar e negativamente às reações de estresse (GONZÁLEZ-ROMÁ; PEIRÓ; TORDERA, 2002; NEWMAN ET AL., 2019). Ao mesmo tempo, ambientes inovadores requerem um alto nível de recursos cognitivos e emocionais (MONTANI ET AL., 2019). Em tais contextos, os recursos fornecidos pela alta qualidade da interação líder-liderado, como informações, suporte e autonomia, serão mais valiosos. Portanto, propomos que os funcionários com percepções mais elevadas do clima de inovação se beneficiem mais da teoria da troca líder-membro para se manterem bem.

O cumprimento das metas é um fator chave para o sucesso das organizações. Ambientes de trabalho orientados para objetivos podem exigir maiores exigências de alto desempenho. Ao mesmo tempo, podem ser definidos como ambientes orientados para a maestria, onde o conhecimento e o desenvolvimento de habilidades, a aprendizagem e o crescimento são enfatizados (ADRIAENSSENS et al, 2015). Altos níveis de orientação para metas de domínio foram relacionados a níveis mais altos de engajamento e níveis mais baixos de burnout (ADRIAENSSENS et al, 2015). No que diz respeito às percepções climáticas, um clima de orientação para metas tem sido positivamente relacionado ao bem-estar ocupacional (GONZÁLEZ-ROMÁ; PEIRÓ; TORDERA, 2002). Em um contexto com uma orientação mais elevada para as metas, os recursos fornecidos pelos líderes podem criar sinergias que podem aumentar seu efeito no bem-estar dos funcionários. Ao mesmo tempo, os recursos fornecidos pela teoria da troca líder-membro, como autonomia, suporte e confiança, podem ser mais úteis em ambientes de trabalho caracterizados por um clima

de orientação para metas.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme observado, o desempenho no trabalho é afetado por variáveis contextuais, como o clima organizacional. Pode-se afirmar que o clima varia, pois depende de como o contexto de trabalho afeta os comportamentos e as atitudes de quem faz parte dele. As pesquisas de clima consideram, portanto, as percepções das pessoas sobre o ambiente de trabalho que possam esclarecer melhor as várias relações, hierarquias e o próprio ambiente que permeia a organização. Essa percepção tem impacto sobre como e quanto os funcionários trabalham (PAULA; QUEIROGA, 2015)

Ao medir o clima organizacional, é importante considerar que clima refere-se a um atributo da organização, pois é comum na literatura localizar o clima como um atributo meso, ou seja, no nível das equipes, setores ou unidades de trabalho. Por outro lado, apesar de ser coletiva, a mensuração, em geral, ocorre no nível individual, uma vez que a organização não fornece esses dados diretamente, mas por meio dos indivíduos. Assim, é prática comum aplicar escalas psicométricas, respondidas individualmente, e calcular fatores gerais que representam o clima de um setor ou organização. Pode-se também recolher e analisar as percepções individuais compartilhadas sobre políticas, práticas e procedimentos da instituição. Ambos os caminhos são viáveis, porém, o pesquisador deve estar ciente do nível de análise e ter definições claras (PAULA; QUEIROGA, 2015).

Em relação ao clima organizacional, o mapeamento realizado neste estudo para responder “Quais fatores interferem no clima organizacional ?” viabilizou a identificação dos fatores: *suporte organizacional; gestão do conhecimento e liderança*.

REFERÊNCIAS

ABREU, Nelsio Rodrigues de et al. Análise dos fatores intraorganizacionais influenciadores no clima organizacional em um Hospital Universitário. *Race*, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 39-70, Jun. 2013. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5160831>

ADRIAENSSENS, Jef; GUCHT, Veronique de; MAES, Stan. Association of goal orientation with work engagement and burnout in emergency nurses. *Journal Of Occupational Health*, [S.L.], v. 57, n. 2, p. 151-160, mar. 2015. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1539/joh.14-0069-0a>.

ALVES, Valdenis de Deus; NEIVA, Elaine Rabelo; PAZ, Maria das Graças Torres da. Configurações de poder, suporte organizacional e bem-estar pessoal em uma organização pública. *Psicol. pesq.*, Juiz de Fora, v. 8, n. 2, p. 159-169, dez. 2014. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-12472014000200005&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 26 fev. 2022. <http://dx.doi.org/10.5327/Z1982-1247201400020005>.

ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução da Diretoria Colegiada – RDC nº 63 de 25 de Novembro de 2011. Dispõe sobre os Requisitos de Boas Práticas de Funcionamento para os Serviços de Saúde. Acesso em: 2014 03 dez. Disponível em: http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/3fcb208049af5f1e96aeb66dcbd9c63c/RDC+36+de+25_11_2011+Vers%C3%A3o+Publicada.pdf?MOD=AJPERES

ASELAGE, Justin; EISENBERGER, Robert. Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*. *Journal Of Organizational Behavior*, [s. l.], v. 24, n. 5, p. 491-509, 2003. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2003-07370-004>. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.211>

BALDUCCI, Daniel; KANAANE, Roberto. Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. *Bol. - Acad. Paul. Psicol.*, São Paulo, v. 27, n. 2, p. 133-147, dez. 2007. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2007000200012&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 26 fev. 2022.

BENDASSOLLI, P. F. ; MALVEZZI, S. . Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In: Livia de Oliveira Borges; Luciana Mourão. (Org.). *O trabalho e as organizações: modos de atuação a partir da psicologia*. 1ed. Porto Alegre: Artmed, 2013, v. , p. 53-84.

BERTELS, Heidi M. J.; KLEINSCHMIDT, Elko J.; KOEN, Peter A. Communities of Practice versus Organizational Climate: which one matters more to dispersed collaboration in the front end of innovation? *Journal Of Product Innovation Management*, [S.L.], v. 28, n. 5, p. 757-772, abr. 2011. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00836.x>.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Production*, [S.L.], v. 16, n. 2, p. 258-273, ago. 2006. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-65132006000200007>.

BOH, Wai; WONG, Sze. Organizational Climate and Perceived Manager Effectiveness: influencing perceived usefulness of knowledge sharing mechanisms. *Journal Of The Association For Information Systems*, [S.L.], v. 14, n. 3, p. 122-152, mar. 2013. Association for Information Systems. <http://dx.doi.org/10.17705/1jais.00326>.

BULLOCK, Justin B.; STRITCH, Justin M.; RAINEY, Hal G. International Comparison of Public and Private Employees' Work Motives, Attitudes, and Perceived Rewards. *Public Administration Review*, [s. l.], v. 75, n. 3, p. 479-489, fev. 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.12356>. Acesso em: 26 fev. 2022.

CANELA, Danilo Crisóstomo da Silva; LIMA, Murilo Campos Rocha; SANTIAGO, Alvany Maria dos Santos. Clima Organizacional: estudo de caso em um instituto federal de educação, ciência e tecnologia. *Id On Line Revista de Psicologia*, [S.L.], v. 10, n. 30, p. 210-224, 3 jul. 2016. *Lepidus Tecnologia*. <http://dx.doi.org/10.14295/idonline.v10i30.436>.

CARVALHO, Juliana; SOBRAL, Filipe; MANSUR, Juliana. Exploring shared leadership in public organizations: evidence from the educational arena. *Revista de Administração Pública*, [S.L.], v. 54, n. 3, p. 524-544, jun. 2020. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220190319x>.

CASIMIR, Gian et al. The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance. *Leadership & Organization Development Journal*, [S.L.], v. 35, n. 5, p. 366-385, 1 jul. 2014. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/loj-04-2012-0054>.

CHAPMAN, Carrie et al. HOW PUBLIC SERVICE LEADERSHIP IS STUDIED: an examination of a quarter century of scholarship. *Public Administration*, [S.L.], v. 94, n. 1, p. 111-128, 8 ago. 2015. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/padm.12199>.

CHAVES, Jaqueline Alves; GUIMARÃES, Maria da Gloria Vitário. Análise do clima organizacional em centro cirúrgico de um Hospital Universitário da cidade de Manaus. *Rev Farol*, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 205-209, 2016. Disponível em: <https://www.revistafarol.com.br/index.php/farol/article/view/25/26>

CHEN, Chung-Jen; HUANG, Jing-Wen; HSIAO, Yung-Chang. Knowledge management and innovativeness. *International Journal Of Manpower*, [S.L.], v. 31, n. 8, p. 848-870, 16 nov. 2010. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/01437721011088548>.

CHEN, Yu-Ping; SHAFFER, Margaret A. The influences of perceived organizational support and motivation on self-initiated expatriates' organizational and community embeddedness. *Journal Of World Business*, [S.L.], v. 52, n. 2, p. 197-208, fev. 2017. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2016.12.001>.

CULBERTSON, Satoris S.; HUFFMAN, Ann H.; ALDEN-ANDERSON, Rachel. Leader-Member Exchange and Work-Family Interactions: the mediating role of self-reported challenge- and hindrance-related stress. *The Journal Of Psychology*, [S.L.], v. 144, n. 1, p. 15-36, 24 nov. 2009. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/00223980903356040>.

CURRIE, Graeme; KOTEYKO, Nelya; NERLICH, Brigitte. The dynamics of professions and development of new roles in public services organizations: the case of modern matrons in the english nhs. *Public Administration*, [S.L.], v. 87, n. 2, p. 295-311, 22 maio 2009. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01755.x>.

CURRIE, Graeme; LOCKETT, Andy. Distributing Leadership in Health and Social Care: concertive, conjoint or collective?. *International Journal Of Management Reviews*, [S.L.], v. 13, n. 3, p. 286-300, 21 abr. 2011. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00308.x>.

DECONINCK, James B.. The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal Of Business Research*, [S.L.], v. 63, n. 12, p. 1349-1355, dez. 2010. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.003>.

DIELEMAN, Hans. Organizational learning for resilient cities, through realizing eco-cultural innovations. *Journal Of Cleaner Production*, [S.L.], v. 50, p. 171-180, jul. 2013. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.027>.

DRESCHER, Marcus A et al. The dynamics of shared leadership: building trust and enhancing performance.. *Journal Of Applied Psychology*, [S.L.], v. 99, n. 5, p. 771-783, 2014. American Psychological Association (APA). <http://dx.doi.org/10.1037/a0036474>.

DULEBOHN, James H et al. A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange. *Journal Of Management*, [S.L.], v. 38, n. 6, p. 1715-1759, 19 jul. 2011. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206311415280>

DUNEGAN, Kenneth J.; UHL-BIEN, Mary; DUCHON, Dennis. LMX and subordinate performance: The moderating effects of task characteristics. *Journal Of Business And Psychology*, [S.L.], v. 17, n. 2, p. 275-285, 2002. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1023/a:1019641700724>.

ESTIVALETE, V.F.B et al. Suporte Social e Suporte Organizacional como Antecedentes do Bem-Estar no Trabalho: a perspectiva de colaboradores de uma empresa de logística ferroviária. *Revista de Administração da Unimep*, [S.L.], v. 14, n. 2, p. 31-56, 31 ago. 2016. Instituto Educacional Piracicabano da Igreja Metodista. <http://dx.doi.org/10.15600/1679-5350/rau.v14n2p31-56>

FAUSING, Maj Schoeler et al. Antecedents of shared leadership: empowering leadership and interdependence. *Leadership & Organization Development Journal*, [S.L.], v. 36, n. 3, p. 271-291, 5 maio 2015. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/loj-06-2013-0075>.

FERRARI, Hugo Cardoso; BASILE, Julia Forline; PRESCILLA, Jhenifer Dias. Clima e suporte organizacional: avaliação e relação entre as temáticas. *CES Psicol. Medellín*, v. 12, n. 2, p. 65-82, Aug. 2019. Available from <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2011-30802019000200065&lng=en&nrm=iso>. access on 26 Feb. 2022. <https://doi.org/10.21615/cesp.12.2.6>.

FITZGERALD, Louise et al. Distributed leadership patterns and service improvement: evidence and argument from english healthcare. *The Leadership Quarterly*, [S.L.], v. 24, n. 1, p. 227-239, fev. 2013. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.10.012>.

FORMIGA, Nilton; FLEURY, Luis Felipe de Oliveira; SOUZA, Marcos Aguiar de. Evidências de validade da escala de percepção de suporte organizacional em funcionários de empresa pública e privada. *Est. Inter. Psicol., Londrina*, v. 5, n. 2, p. 60-76, 2014. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2236-64072014000200005&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 26 fev. 2022. <http://dx.doi.org/10.5433/2236-6407.2014v5n2p34>.

FORMIGA, N. Soares et al. Suporte organizacional em trabalhadores de diferentes empresas: comprovação de uma medida. *Revista de Psicología Universidad de Antioquia*, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 9–19, 2015. Disponível em: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/psicologia/article/view/25260>. Acesso em: 26 fev. 2022..

FUTRIS, Ted G.; SCHRAMM, David G.; RICHARDSON, Evin W.; LEE, Tae Kyoung. The impact of organizational support on the transfer of learning to practice. *Children And Youth Services Review*, [S.L.], v. 51, p. 36-43, abr. 2015. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.childyouth.2015.01.019>.

GARIGLIO, M. T. O cuidado em saúde. In: MINAS GERAIS. Escola de Saúde Pública do Estado de Minas Gerais. Oficinas de qualificação da atenção primária à saúde em Belo Horizonte: Oficina 2 – atenção centrada na pessoa. Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/ imagem/4097.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2019

GERSTNER, Charlotte R.; DAY, David V. Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal Of Applied Psychology*, [S.L.], v. 82, n. 6, p. 827-844, 1997. American Psychological Association (APA). <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>

GREGERSEN, Sabine; VINCENT-HÖPER, Sylvie; NIENHAUS, Albert. Health-Relevant Leadership Behaviour: a comparison of leadership constructs. *German Journal Of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, [S.L.], v. 28, n. 1-2, p. 117-138, fev. 2014. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/239700221402800107>.

GOMES, J. L. P. Análise do clima organizacional: o caso do Atacadão Vicunha. 2015. 79 f. [Trabalho de Conclusão de Curso] – Centro de Ensino Superior do Seridó, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2015.

GONZÁLEZ-NAVARRO, Pilar et al Culture, Work, and Subjective Well-Being: the role of Imx and resilience in spanish and chinese cultures. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, [S.L.], v. 16, n. 24, p. 4945, 6 dez. 2019. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph16244945>

GONZÁLEZ-ROMÁ, Vicente; PEIRÓ, José M.; TORDERA, Núria. An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal Of Applied Psychology*, [S.L.], v. 87, n. 3, p. 465-473, 2002. American Psychological Association (APA). <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.465>

GILLET, Nicolas; HUART, Isabelle; COLOMBAT, Philippe; FOUQUEREAU, Evelyne. Perceived organizational support, motivation, and engagement among police officers. *Professional Psychology: Research and Practice*, [S.L.], v. 44, n. 1, p. 46-55, 2013. American Psychological Association (APA). <http://dx.doi.org/10.1037/a0030066>.

HARMS, P.D.; et al. Leadership and stress: a meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, [S.L.], v. 28, n. 1, p. 178-194, fev. 2017. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>.

HVIDMAN, Ulrik; ANDERSEN, Simon Calmar. Impact of Performance Management in Public and Private Organizations. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, [S.L.], v. 24, n. 1, p. 35-58, 5 abr. 2013. Oxford University Press (OUP). <http://dx.doi.org/10.1093/jopart/mut019>.

KACMAR, K. Michele; CARLSON, Dawn S.; BRYMER, Robert A. Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: a comparison of two scales. *Educational And Psychological Measurement*, [S.L.], v. 59, n. 6, p. 976-994, dez. 1999. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/00131649921970297>.

KIM, Kyoung Yong; EISENBERGER, Robert; BAIK, Kibok. Perceived organizational support and affective organizational commitment: moderating influence of perceived organizational competence. *Journal Of Organizational Behavior*, [S.L.], v. 37, n. 4, p. 558-583, 10 jan. 2016. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/job.2081>.

KURTESSIS, James N et al. Perceived Organizational Support: a meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal Of Management*, [S.L.], v. 43, n. 6, p. 1854-1884, 12 mar. 2015. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206315575554>

LACERENZA, Christina Noelle; SALAS, Eduardo. The New Leader on the Block: a review and research agenda of shared leadership. *Academy Of Management Proceedings*, [S.L.], v. 2017, n. 1, p. 17153, ago. 2017. Academy of Management. <http://dx.doi.org/10.5465/ambpp.2017.17153abstract>.

LAGACE, Rosemary R.. Leader-Member Exchange: Antecedents and Consequences of the Cadre and Hired Hand. *The Journal Of Personal Selling And Sales Management*, [s. l.], v. 10, n. 1, p. 11-19, 1990. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40471781>. Acesso em: 26 fev. 2022.

LIAO, Shu-Sien; et al. LMX and employee satisfaction: mediating effect of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, [S.L.], v. 38, n. 3, p. 433-449, 2 maio 2017. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/loj-12-2015-0275>

LIU, Li et al. Positive resources for combating depressive symptoms among Chinese male correctional officers: perceived organizational support and psychological capital. *Bmc Psychiatry*, [S.L.], v. 13, n. 1, p. 1-9, 19 mar. 2013. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1186/1471-244x-13-89>.

LUZ, R. *Gestão do clima organizacional*. 3. ed. Rio de Janeiro: Quality, 2007

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 29-40.

MEDEIROS, D. L. Clima organizacional e satisfação: o caso da companhia de serviços urbanos de Natal – URBANA. 2014. Monografia (graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas, Natal, 2014. Disponível em: <http://monografias.ufrn.br/handle/123456789/835>. Acesso em: 10 abr. 2019.

MELO, R. A. A satisfação dos colaboradores de uma rede de supermercados de Rio Branco em relação aos indicadores de qualidade de vida no trabalho, 2011. (Monografia de graduação). Recuperado de <http://bdm.unb.br/handle/10483/3256>

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto doi 10.5752/p.1678-9563.2010v16n1p158. Psicologia em Revista, [S.L.], v. 16, n. 1, p. 158-179, 13 set. 2010. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. <http://dx.doi.org/10.5752/p.1678-9563.2010v16n1p158>.

MIHALACHE, Oli R et al. Top Management Team Shared Leadership and Organizational Ambidexterity: a moderated mediation framework. Strategic Entrepreneurship Journal, [S.L.], v. 8, n. 2, p. 128-148, 25 out. 2013. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/sej.1168>

MONTANI, Francesco; et al. Examining the inverted U-shaped relationship between workload and innovative work behavior: the role of work engagement and mindfulness. Human Relations, [S.L.], v. 73, n. 1, p. 59-93, 11 mar. 2019. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726718819055>.

MONTANO, Diego; REESKE, Anna; FRANKE, Franziska; HÜFFMEIER, Joachim. Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: a comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. Journal Of Organizational Behavior, [S.L.], v. 38, n. 3, p. 327-350, 21 jul. 2016. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/job.2124>.

NEWMAN, Alexander; et al. Innovation climate: a systematic review of the literature and agenda for future research. Journal Of Occupational And Organizational Psychology, [S.L.], v. 93, n. 1, p. 73-109, 19 jul. 2019. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/joop.12283>.

NIELSEN, K. (2017). Leaders can make or break an intervention – but are they the villains of the play? In K. Kelloway, K. Nielsen, & J. Dimoff (Eds.), Leading to occupational health and safety: How leadership behaviours impact organizational safety and well-being (pp. 197–210).

OLIVEIRA, Tiago Fernandes; LINS, Vinicius Luis de; SILVA, Rosana Marques da; FONTOURA, Léia Viviane. Qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo entre professores de escola pública e privada / Quality of work life: A comparative study between public and private schools teachers. Psicol. Argum, [S.I.], v. 85, n. 34, p. 104-119, jun. 2016.

OSPINA, Sonia M.. Collective Leadership and Context in Public Administration: bridging public leadership research and leadership studies. Public Administration Review, [S.L.], v. 77, n. 2, p. 275-287, 21 dez. 2016. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/puar.12706>.

PASCHOAL, Tatiane; TORRES, Cláudio V; PORTO, Juliana Barreiros. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. Revista de Administração Contemporânea, [S.L.], v. 14, n. 6, p. 1054-1072, dez. 2010. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552010000700005>.

- PAULA, Alexandre Pinto Vieira de; QUEIROGA, Fabiana. Satisfação no trabalho e clima organizacional: a relação com autoavaliações de desempenho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, [S.L.], v. 15, n. 4, p. 362-373, 2015. GN1 Genesis Network. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2015.4.478>
- PAULIN, Deanna; GRIFFIN, Barbara. The relationships between incivility, team climate for incivility and job-related employee well-being: a multilevel analysis. *Work & Stress*, [S.L.], v. 30, n. 2, p. 132-151, 2 abr. 2016. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2016.1173124>.
- PAZ, M. G. T. (2004). Poder e saúde organizacional. Em A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 127-154). Porto Alegre: Artmed.
- PERRY, James L.; RAINEY, Hal G.. The Public-Private Distinction in Organization Theory: a critique and research strategy. *The Academy Of Management Review*, [S.L.], v. 13, n. 2, p. 182, abr. 1988. Academy of Management. <http://dx.doi.org/10.2307/258571>.
- RAMAYAH, T; YEAP, Jasmine A. L.; IGNATIUS, Joshua. An Empirical Inquiry on Knowledge Sharing among Academicians in Higher Learning Institutions. *Eric*, [s. l], v. 51, n. 2, p. 131-154, jun. 2013.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- RODRIGUES, M. V et al. *Qualidade e acreditação em saúde*. Rio de Janeiro: Editora FGV; 2011.
- RODRIGUEZ, Indira Arias; MUNIZ JR, Jorge; MUNYON, Timothy. A relação entre clima organizacional e gestão do conhecimento: uma revisão da literatura. *Rev. Psicol., Organ. Trab., Brasília*, v. 18, n. 1, p. 316-325, mar. 2018. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572018000100006&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 26 fev. 2022. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2018.1.13244>.
- ROUSSEAU, D. M. The construction of climate in organizational research. In C. L. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*.p. 137-158, 1998.
- ROUTHIEAUX, R. L. Shared leadership and its implications for nonprofit leadership. *The Journal of Nonprofit Education and Leadership*, v. 5, n. 3, p. 139-152, 2015.
- RUEDA, F. J. M., SANTOS, A. A. A. *Escala de Avaliação do Clima Organizacional (CLIMOR)*. Vetor Editora, São Paulo, 2011.
- SANTOS, L. J., PARANHOS, M. S. Os trabalhadores das Equipes de Saúde da Família no Rio de Janeiro: aspectos da liderança em pesquisa de clima organizacional. *Ciêns Saúde Colet*. v. 22, n.3, p.759-769, 2017
- SANTOS, V. B. A percepção do clima organizacional dos servidores públicos, sob a ótica da ergonomia: um estudo de caso nas recém-criadas coordenações de infraestrutura, finanças e compras da UFPE. *Dissertação de mestrado*. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2016
- SANT'ANNA, Liliane Lima; PASCHOAL, Tatiane; GOSENDO, Eliana Elisabete Moreira. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea*, [S.L.], v. 16, n. 5, p. 744-764, out. 2012. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552012000500007>

SEARS, Greg J.; ZHANG, Haiyan; HAN, Yu. Negative affectivity as a moderator of perceived organizational support – work outcome relationships. *Personality And Individual Differences*, [S.L.], v. 98, p. 257-260, ago. 2016. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2016.04.026>.

SHANOCK, Linda Rhoades; EISENBERGER, Robert. When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal Of Applied Psychology*, [S.L.], v. 91, n. 3, p. 689-695, 2006. American Psychological Association (APA). <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689>.

SCHNEIDER, B. *Organizational Climate and Culture*. Jossey-Bass. 1990.

SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no trabalho. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e gestão*, p. 265-274. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOUSA, Ivone Félix de; MENDONÇA, Helenides; ZANINI, Daniela Sacramento; NAZARENO, Elias. *Estresse Ocupacional, Coping e Burnout*. *Evs*, [s. l.], v. 36, n. 1, p. 57-74, fev. 2009.

SON, Sujin; KIM, Do-Yeong; KIM, Mina. How perceived interpersonal justice relates to job burnout and intention to leave: the role of leader-member exchange and cognition-based trust in leaders. *Asian Journal Of Social Psychology*, [S.L.], v. 17, n. 1, p. 12-24, 22 jan. 2014. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/ajsp.12038>

SONNENTAG, Sabine; FRESE, Michael. Performance Concepts and Performance Theory. *Psychological Management Of Individual Performance*, [S.L.], p. 1-25, 28 jan. 2005. John Wiley & Sons, Ltd. <http://dx.doi.org/10.1002/0470013419.ch1>.

TAMAYO, A.; BORGES, L. O. Valores del trabajo y valores de las organizaciones. In ROS, M.; GOUVEIA, V. (Orgs.). *Psicología social de los valores* (pp. 325-352). Madrid: Biblioteca Nueva, 2001.

TSENG, Chun-Pin; CHANG, Min-Li; CHEN, Cheng-Wu. Retracted: human factors of knowledge sharing intention among taiwanese enterprises. *Human Factors And Ergonomics In Manufacturing & Service Industries*, [S.L.], v. 22, n. 4, p. 328-339, 30 mar. 2012. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/hfm.20507>.

TORDERA, Núria; MONTESA, David; MARTINOLLI, Guido. LMX and Well-Being: psychological climates as moderators of their concurrent and lagged relationships. *Revista Psicologia: Organizações & Trabalho*, [S.L.], v. 20, p. 1284-1295, 2020. GN1 Genesis Network. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2020.4.13>.

UNESP. Faculdade de Ciências Agrônômicas - Campus Botucatu. Tipos de Revisão de Literatura. Botucatu; 2015. Disponível em: Tipos de Revisão de Literatura - Unesp - Faculdade de Ciências Agrônômicas - Câmpus de Botucatu Disponível em: <https://www.fca.unesp.br/#!/biblioteca/normas-tecnicas/tipos-de-revisao-de-literatura/>. Acesso em: 25 de Outubro de 2021.

VAN WART, Montgomery. Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. *Public Administration Review*, [S.L.], v. 73, n. 4, p. 553-565, 9 maio 2013. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/puar.12069>.

VIITALA, Riitta; TANSKANEN, Jussi; SÄNTTI, Risto. The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal Of Organizational Analysis*, [S.L.], v. 23, n. 4, p. 606-620, 12 out. 2015. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/ijoa-10-2013-0716>.

WANG, Yau-De; HSIEH, Hui-Hsien. Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: a cross-level investigation. *Human Relations*, [S.L.], v. 66, n. 6, p. 783-802, 8 nov. 2012. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726712460706>.

WAYNE, Sandy J et al. The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal Of Applied Psychology*, [S.L.], v. 87, n. 3, p. 590-598, 2002. American Psychological Association (APA). <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.590>.

WIKHAMN, Wajda; HALL, Angela T.. Accountability and satisfaction: organizational support as a moderator. *Journal Of Managerial Psychology*, [S.L.], v. 29, n. 5, p. 458-471, 8 jul. 2014. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/jmp-07-2011-0022>

WHITE, Leroy; CURRIE, Graeme; LOCKETT, Andy. Pluralized leadership in complex organizations: exploring the cross network effects between formal and informal leadership relations. *The Leadership Quarterly*, [S.L.], v. 27, n. 2, p. 280-297, abr. 2016. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.004>.

WRIGHT, Bradley E.; MOYNIHAN, Donald P.; PANDEY, Sanjay K.. Pulling the Levers: transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, [S.L.], v. 72, n. 2, p. 206-215, 26 dez. 2011. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02496.x>.

ZHANG, Li; QIU, Yang; TENG, Eryue. Cross-level relationships between justice climate and organizational citizenship behavior: perceived organizational support as mediator. *Social Behavior And Personality: an international journal*, [S.L.], v. 45, n. 3, p. 387-397, 5 abr. 2017. Scientific Journal Publishers Ltd. <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.4842>.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração dos serviços de saúde 103

Ambientes aquáticos 83, 85

Astronomia 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 151, 152, 153, 154, 155, 156

B

Basquetebol 128, 129, 130, 131, 136, 137, 138

Bioatividade medicinal 26

C

Câncer 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 35, 38, 39, 55, 56, 62, 87

Captopril 2, 3, 4, 6, 7

Cirurgia bariátrica 46, 47, 50

Cola-de-fibrina 2

Conservante 66, 68, 75

Cultura organizacional 103, 104, 112

D

Derivação gástrica 46

E

Ecossistemas 83, 84, 85, 87

Efeito antitumoral 13, 16, 18, 19, 21

Elementos traço 83, 84, 85, 89

Ensino 98, 122, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 147, 148, 149, 150, 155, 156

Etilismo 53

F

Feira de Ciência 140, 145, 146, 151, 152, 154

Fisioterapia 128, 138, 139

Fitoquímica 26

Fosfolípases A₂ 13, 14, 15, 16, 17

G

Gestação 52, 53, 55, 56, 57, 58, 62

Gestão do conhecimento 103, 106, 109, 110, 111, 112, 119, 125

Glycine max 65, 66, 70, 71, 72, 73, 74, 76, 77, 80, 81, 82

Gossypium hirsutum 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 35, 36, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 80

H

Hiperferritinemia 46

I

Inoculante 65, 66, 68, 69, 71, 73, 75, 76, 77, 78

L

Lactação 52, 53, 54, 55, 56

M

Malvaceae 25, 26, 27

Maquete 140

Metais pesados 83, 85, 86, 87, 88, 89

Músculos respiratórios 128, 129, 130, 131, 136

O

Obesidade 46, 47, 48, 49, 50

P

Peçonhas de serpentes 3, 13, 14

Poluição 83, 84, 85, 86

R

Realidade aumentada 90, 91, 94, 96, 99, 101, 102

Realidade virtual 90, 91, 92, 93, 94, 96, 98, 99, 100, 101, 102

Rizobactérias 65, 66, 68, 78, 79

S

Sistema Linfoide 53

Sobrecarga de ferro 46, 49, 50

Soro-antiofidico 2

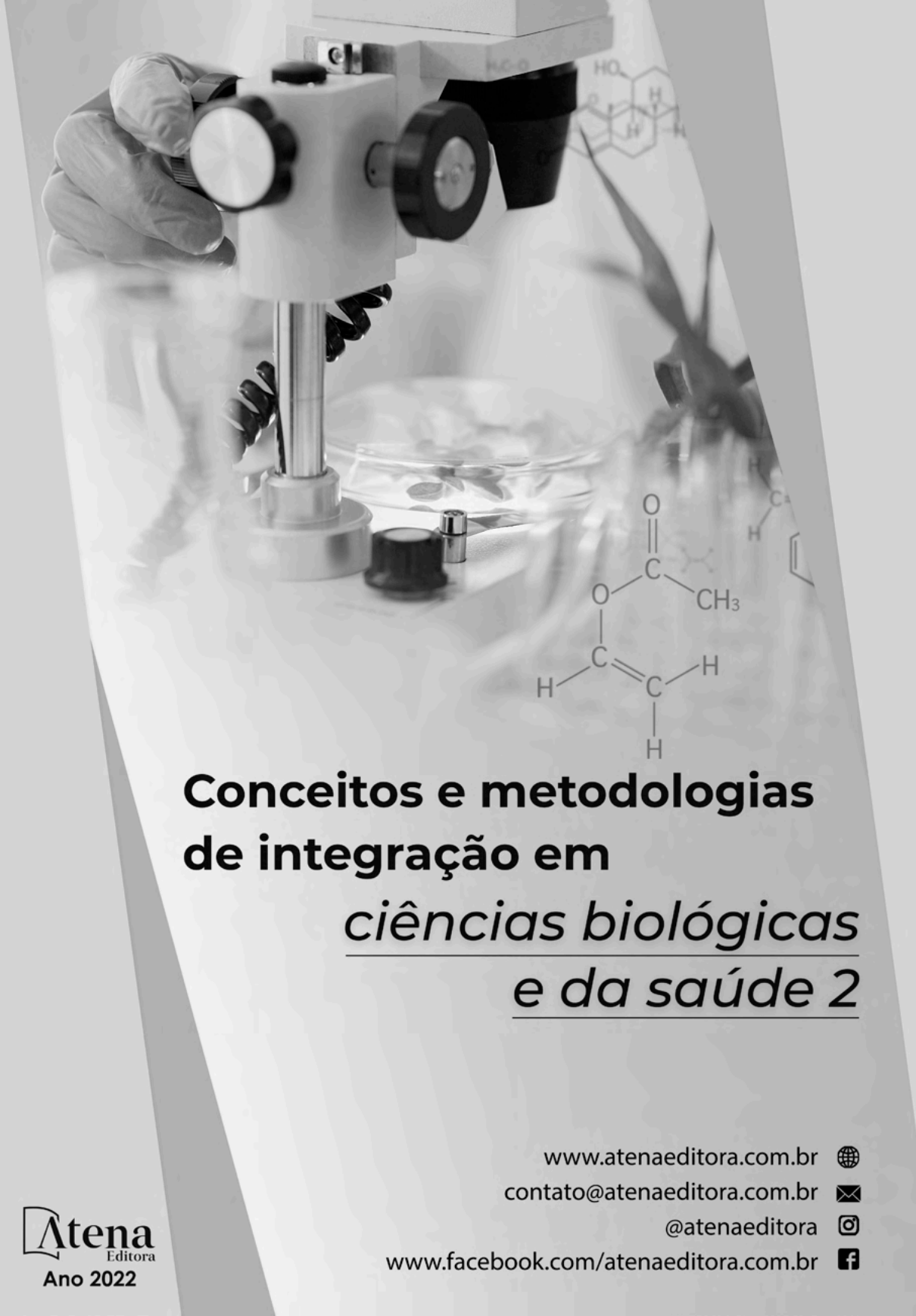
T

Toxinas-animais 2

Treinamento muscular 128, 129, 131, 135, 139

V


Venenos 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 14, 15, 16, 21, 24





**Conceitos e metodologias
de integração em**
ciências biológicas
e da saúde 2

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

@atenaeditora 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

A composite image featuring a microscope in the foreground, a hand in a blue glove adjusting it, and a petri dish with green plant material. In the background, there are faint chemical structures, including a complex ring system and a carboxylate group. The overall theme is biological and chemical research.

**Conceitos e metodologias
de integração em**
ciências biológicas
e da saúde 2

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](#) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 