



CULTURA ORGANIZACIONAL E CLIMA ORGANIZACIONAL: RELAÇÕES E INFLUÊNCIAS

Tales Augusto Resende¹

Profa. Dra. Raíssa Pedrosa Gomes Tette²

Prof. MSc. Clodoaldo Fabrício José Lacerda³

RESUMO

Este artigo estuda as relações e influências entre a cultura e o clima organizacional. Analisa-se como a cultura e suas variáveis subjacentes influenciam diretamente o clima percebido pelos colaboradores. A pesquisa investiga os componentes culturais que impactam o ambiente de trabalho e analisa como as práticas simbólicas, juntamente com as estratégias de valorização dos colaboradores, contribuem para um clima organizacional positivo. Busca-se, ainda, identificar estratégias que as organizações podem adotar para alinhar efetivamente sua cultura à promoção de um clima ideal. Adota-se uma abordagem qualitativa e exploratória, com coleta de dados fundamentada em pesquisa bibliográfica, utilizando artigos científicos, livros e dissertações de diversas fontes acadêmicas, épocas e contextos. Conclui-se que os fatores que definem o clima organizacional são o resultado direto e intencional dos elementos culturais manifestados no cotidiano da empresa. O estudo demonstra que a qualidade do clima não é um fenômeno acidental, mas sim a materialização contínua e estratégica dos pressupostos e valores culturais profundos de uma organização. Para alcançar um bom clima organizacional, as empresas devem estabelecer e executar ações práticas que assegurem uma coerência inequívoca entre seus valores declarados e as experiências diárias dos colaboradores.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Clima Organizacional. Gestão de Pessoas.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas, nas organizações contemporâneas, assume um importante papel e um pilar estratégico ao alinhar os objetivos da empresa com as necessidades humanas de seus colaboradores. Dentro desse âmbito, dois elementos surgem como pontos essenciais para a satisfação dos colaboradores, a produtividade da empresa e o atingimento dos objetivos estratégicos do negócio: A cultura organizacional e o clima organizacional.

¹ Graduando do curso de Administração da Afya Centro Universitário de São João del-Rei – talesresende2003@gmail.com

² Professora do curso de Administração da Afya Centro Universitário de São João del-Rei – raissa.tette@afya.com.br

³ Professor do curso de Administração da Afya Centro Universitário de São João del-Rei – clodoaldo.lacerda@afya.com.br

Esses dois fatores são constantemente referidos de maneira errônea como sinônimos, e, embora eles estejam interligados, são conceitos diferentes e cada um tem sua relevância e seu impacto na unificação das aspirações dos colaboradores, considerando suas necessidades, com os objetivos estratégicos da organização. Para Lopes (1980 apud Luz, 2003), a administração de pessoal visa conciliar os interesses da empresa, como eficiência e produtividade, com interesses individuais, como realização pessoal, participação, aceitação, e bem-estar pessoal.

A cultura organizacional pode ser definida como “o conjunto de crenças, valores e princípios partilhados pelas pessoas em uma organização” (Crozatti, 1998, p. 18). Assim, a cultura organizacional molda o comportamento e a interação dos integrantes de uma organização, influenciando até o desempenho organizacional, como afirma Barreto *et al.* (2013).

Já o clima organizacional se refere ao ambiente da empresa e está ligado à satisfação do colaborador, de acordo com Oliveira *et al.* (2012). Ele é influenciado por fatores como estilo de liderança, comunicação, reconhecimento profissional, relações interpessoais e a cultura organizacional.

A cultura organizacional é uma das principais causas que afetam o clima (Luz, 2003), com isso, ao se estabelecer essa relação de causa e efeito, pode-se refletir: Como a cultura organizacional pode contribuir para a criação de um bom clima organizacional?

Para responder a essa pergunta, este trabalho visa estudar como a cultura e suas variáveis influenciam o clima, para isso, pretende-se investigar os componentes da cultura organizacional que impactam diretamente o clima organizacional, analisar como práticas simbólicas e estratégias de valorização dos colaboradores, derivadas da cultura organizacional, contribuem para a construção de um clima organizacional positivo, e identificar estratégias que as organizações podem adotar para alinhar sua cultura organizacional com a promoção de um clima organizacional positivo.

Muitas pessoas retratam o contexto profissional como um ambiente de sacrifício e obrigação, e que afeta seriamente a qualidade de vida, muitos acabam realmente adquirindo doenças (psicológicas e físicas), já que o trabalho é uma parte significativa da vida de uma pessoa e a insatisfação nessa área pode prejudicar a saúde e o bem-estar. Ao estabelecer essa relação, o artigo pretende mostrar como a cultura organizacional pode colaborar para um clima organizacional bom, para a satisfação dos colaboradores e para uma melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho. Essa discussão é relevante para a sociedade porque influencia diretamente a qualidade de vida dos trabalhadores e proporciona reflexões e direções para que as empresas possam fortalecer a satisfação dos funcionários, reduzir o estresse, tornar o trabalho

um lugar de realização e bem-estar, mais agradável e motivador para os colaboradores, e até mesmo aumentar a produtividade. O estudo também amplia o conhecimento na área de gestão de pessoas, permitindo o desenvolvimento de novas abordagens e metodologias que favoreçam ambientes corporativos mais estimulantes e inovadores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A cultura organizacional representa o conjunto de valores, crenças e práticas compartilhadas que orientam o comportamento e as ações dos membros de uma organização. Segundo Schein (2010), a cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna. Ela é internalizada pelos membros da organização e influencia diretamente a forma como se dão as relações de trabalho, tanto dos colaboradores entre si quanto deles com a própria organização, o estilo de liderança, e, sobretudo, o clima organizacional, moldando a identidade institucional e afetando o ambiente de trabalho.

O clima organizacional pode ser entendido como a atmosfera social que prevalece na instituição, ele se refere a percepções, sentimentos e atitudes dos colaboradores sobre as políticas, práticas e condições internas da organização, podendo ser agradável, caloroso e receptivo, como também desagradável, frio e agressivo (Chiavenato, 2014). Quando a cultura organizacional e as expectativas individuais estão compatíveis há um favorecimento à criação de um ambiente mais colaborativo, motivador e saudável.

A Teoria das Relações Humanas, desenvolvida por Elton Mayo, em contrapartida à abordagem mecanicista da administração científica, que vê os trabalhadores como peças de uma engrenagem e as empresas como máquinas, reforça a importância dos fatores emocionais e sociais no ambiente de trabalho. Os Experimentos de Hawthorne demonstraram que os aspectos sociais e psicológicos do trabalho, como o reconhecimento interpessoal, são tão importantes quanto os aspectos físicos (Mayo, 1949), influenciando a motivação e a produtividade. Isso evidência a importância de práticas que estimulem o senso de pertencimento e a valorização individual, promovam interações e reconheçam o papel das relações interpessoais para o favorecimento de um clima mais positivo.

Outro estudo que versa sobre a motivação é a Teoria dos Dois Fatores, que divide os fatores que afetam a motivação em dois grupos: Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais. Para Herzberg (1959), os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes daqueles que levam à insatisfação. Assim, fatores motivacionais, como reconhecimento, crescimento e realização, promovem a satisfação, e fatores higiênicos, que são, por exemplo, salário,

condições de trabalho e segurança, evitam a insatisfação. Ou seja, os fatores higiênicos não deixam que a pessoa fique insatisfeita, mas também não causam motivação, ela é consequência dos fatores motivacionais. Assim, nota-se que uma cultura organizacional que oferece reconhecimento e se preocupa com a realização dos colaboradores da organização contribui para um clima organizacional em que haja mais motivação e engajamento.

A Hierarquia das Necessidades de Maslow também é importante para a compreensão dessa relação entre cultura e clima. Segundo o autor, as necessidades humanas evoluem de aspectos básicos, como aspectos fisiológicos e segurança, para mais elevados, como estima e autorrealização (Maslow, 1943). Uma cultura organizacional que reconhece e atende essas necessidades, por meio de segurança no emprego, relacionamentos interpessoais positivos, oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento, e cria oportunidades para que os colaboradores avancem nessa espécie de pirâmide, contribui para um ambiente mais equilibrado e satisfatório, além de favorecer o bem-estar.

Por fim, McGregor (1960), ao propor as Teorias X e Y, coloca a visão da empresa sobre os colaboradores em duas esferas, o funcionários do tipo X e os funcionários Y. Ambientes baseados na Teoria Y, consideram as pessoas como responsáveis, criativas, motivadas, e em busca de realização, enquanto aqueles baseados na Teoria X possuem uma visão negativa do trabalhador, precisando, assim, ele ser controlado. Essa teoria aponta que a visão que a organização tem de seus colaboradores impacta profundamente sua estrutura cultural. E empresas que aderem a uma visão e uma cultura baseadas na Teoria Y geralmente tendem a possuir um clima organizacional mais participativo, inovador e produtivo.

Essas teorias mostram que o ser humano é o centro das dinâmicas organizacionais. Quando a cultura organiza-se em torno de práticas e valores voltados à valorização do ser humano e à motivação constante, o clima pode se tornar mais leve, motivador e saudável, favorecendo um alto potencial de desempenho.

A cultura organizacional orienta comportamentos e relações dentro de uma empresa, “a cultura é para um grupo o que a personalidade é para um indivíduo” (Schein, 2010, p. 14, tradução nossa). Mais do que um conjunto de normas formais, ela se manifesta nas entrelinhas: nos rituais cotidianos, nas histórias que os colaboradores contam, e na maneira que descrevem seu trabalho. Segundo Schein (2010), a cultura organizacional é composta por três níveis: artefatos, os valores e os pressupostos básicos. Os artefatos são os elementos visíveis, podem ser compreendidos como artefatos físicos, como a arquitetura, artefatos comportamentais, como cerimônias que a companhia realiza, e artefatos simbólicos, como festas de fim de ano. Os valores são o conjunto de princípios e crenças que a empresa possui e que guiam as atitudes e

comportamentos dos integrantes da organização. E os pressupostos básicos são os pensamentos, a percepção e crenças dos colaboradores acerca da organização, é como eles sentem a empresa.

Cameron e Quinn (2006) estabelecem quatro tipos de cultura no que chamam de Modelo de Valores Competitivos, que identificam padrões de como diferentes culturas se manifestam na prática. A cultura do clã, onde a empresa é vista como uma família e se valoriza o trabalho em equipe, a colaboração e o desenvolvimento humano, a cultura da adocracia, voltada para inovação e empreendedorismo, a cultura hierárquica, que é estruturada, formal e burocrática, visando a consistência de procedimentos, e a cultura de mercado, orientada em competitividade, resultados, produtividade, lucro e sucesso no ambiente externo. Apesar dessa divisão ampla, mais de um tipo podem coexistir em uma organização, todavia, uma também poderá ser a cultura predominante, que influencia a identidade da empresa.

Chiavenato (2014, p. 157) define o clima organizacional como “os sentimentos das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou com os elementos externos.” Com isso, pode-se enxergar a organização como um organismo vivo, onde as emoções e relações moldam a experiência de trabalho, tal experiência está profundamente influenciada por essas emoções e pelas conexões entre as pessoas.

Essa visão revela que uma empresa não se resume a apenas uma estrutura organizacional formal e desvinculada de qualquer forma de sentimento, mas que está completamente interligada a percepções de sensações, afetos, conexões, histórias e emoções. E esses sentimentos são causas das vivências, da comunicação, do apoio, das relações e do acolhimento entre os colaboradores, bem como a maneira como lidam com os desafios e pressões, se apoiam ou se enfrentam, tudo isso cria uma atmosfera que pode ser acolhedora ou desagradável, motivadora ou desinteressante.

Portanto, nota-se que o clima não é meramente consequência das práticas institucionais, mas da forma como as políticas da empresa são vividas no cotidiano, sendo reflexo e refletindo as interações humanas. Em um mundo corporativo orientado por métricas e resultados, reconhecer o valor dos sentimentos e das relações é um passo essencial para construir ambientes mais saudáveis.

A literatura aponta que a cultura exerce influência direta sobre o clima, sendo este uma expressão mais perceptível e mensurável da cultura. Os climas organizacionais são considerados manifestações da cultura organizacional, e refletem os valores e pressupostos compartilhados por meio de práticas, políticas e comportamentos observáveis (Schneider; Ehrhart; Macey, 2012), o que reforça a ideia de que o clima organizacional é uma expressão perceptível das dimensões culturais mais profundas, isso porque os valores e pressupostos

culturais se manifestam em práticas concretas que moldam a experiência cotidiana dos colaboradores. Por exemplo, uma cultura que valoriza a socialização e o trabalho colaborativo tende a promover ações como encontros informais, celebrações coletivas e espaços de convivência. Essas práticas, por sua vez, favorecem a construção de um clima organizacional mais positivo, marcado por relações interpessoais saudáveis e maior senso de pertencimento.

Essa perspectiva é corroborada por Puente-Palacios (2001), que destaca que o clima organizacional resulta das interações entre os membros e das práticas organizacionais, as quais são moldadas pela cultura vigente. Assim, práticas coerentes com os valores culturais contribuem para a formação de um clima alinhado, enquanto incoerências podem gerar tensões e percepções negativas. Segundo a autora, o clima organizacional não é apenas resultado das percepções individuais, mas sim de um processo complexo de construção social influenciado pela cultura da organização, visto que os processos de interação social moldarão as percepções dos indivíduos, “[...] e é a partir das atribuições de significados compartilhados socialmente que o clima social se constrói.” (Puente-Palacios, 2001, p. 98). Essa perspectiva reforça a ideia de que a cultura organizacional molda os processos sociais e individuais de percepção, influenciando diretamente o clima percebido pelos colaboradores. Ao reconhecer que as percepções individuais são filtradas por valores culturais e reforçadas por interações sociais, a autora contribui para uma compreensão mais integrada entre os dois construtos. O clima organizacional, portanto, emerge como uma manifestação coletiva das interpretações que os membros fazem do ambiente, mediadas pela cultura vigente.

Estudos como o de Oliveira e Soares (2025) evidenciam que organizações com culturas bem definidas e praticadas de forma consistente tendem a apresentar climas organizacionais mais saudáveis, com impactos positivos sobre o engajamento e a produtividade dos colaboradores. Esses achados reforçam a importância de compreender a cultura não apenas como um elemento simbólico, mas como um fator estruturante que influencia diretamente a vivência dos indivíduos no ambiente organizacional. Portanto, ao analisar o clima organizacional, é fundamental considerar os elementos culturais que o sustentam. Assim, a cultura orienta a interpretação dos eventos organizacionais, e suas manifestações concretas, como políticas de gestão, estilo de liderança e práticas de comunicação, são determinantes para a construção de um clima organizacional coerente e positivo.

O clima organizacional representa a percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, influenciando diretamente seu bem-estar físico, emocional e social. Um clima positivo é caracterizado por relações interpessoais saudáveis, comunicação transparente, reconhecimento profissional e suporte à autonomia, elementos que promovem satisfação,

engajamento e saúde mental no trabalho.

Segundo Silva *et al.* (2024), em seu estudo sobre uma empresa certificada pelo selo GPTW, certificação concedida a empresas que se destacam como ótimos lugares para se trabalhar, o clima organizacional é um mediador entre a cultura da empresa e a qualidade de vida dos colaboradores, sendo determinante para a construção de ambientes que favoreçam a felicidade no trabalho. Os autores destacam que práticas organizacionais voltadas à valorização humana, como escuta ativa e incentivo ao desenvolvimento pessoal, resultam em maior motivação e sentimento de pertencimento.

Além disso, Fiorese e Martinez (2016) reforçam que o clima organizacional influencia diretamente a qualidade de vida no trabalho, podendo potencializar ou comprometer o bem-estar dos indivíduos. Em sua revisão de literatura, as autoras identificam que ambientes marcados por pressão excessiva, falta de reconhecimento e comunicação deficiente tendem a gerar estresse, absenteísmo e rotatividade. Por outro lado, climas organizacionais saudáveis promovem cooperação, segurança psicológica e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Valentim da Silva (2023) também aponta que a percepção de um clima organizacional positivo está diretamente associada ao aumento da motivação, engajamento e satisfação dos colaboradores, destacando que empresas que cultivam valores como respeito, empatia e justiça organizacional tendem a apresentar menores índices de adoecimento ocupacional. Portanto, o clima organizacional não é apenas um reflexo da cultura de uma empresa, mas um fator ativo na promoção do bem-estar dos trabalhadores. Investir em práticas que fortaleçam esse clima, como políticas de inclusão, gestão humanizada e espaços de escuta, é essencial para construir organizações sustentáveis, saudáveis, e também mais produtivas.

Em contrapartida, quando o clima é percebido como tóxico, ele se torna um fator de risco para a saúde mental dos colaboradores. A exposição contínua a um ambiente de trabalho desfavorável pode levar a um aumento do estresse, com sérias implicações. Carvalho (2024), através de uma revisão de literatura, analisou o impacto do clima organizacional na saúde mental e constatou que um ambiente com um clima negativo tende a provocar e a aumentar a ocorrência de problemas que afetam a saúde mental, como *burnout* e depressão. O clima ruim manifesta-se em indicadores de insatisfação que impactam diretamente o bem-estar coletivo, como o aumento do absenteísmo (faltas e atrasos no trabalho) e do *turnover* (rotatividade de pessoal). Tais fatores são historicamente associados à satisfação ou insatisfação no trabalho, sendo sintomas diretos de um ambiente onde os colaboradores estão desmotivados e em busca de uma oportunidade mais satisfatória em outro local (Robbins, 2009).

Segundo Robbins (2009), a relação entre o clima organizacional favorável e o bem-estar do

trabalhador se manifesta diretamente no nível de satisfação com o trabalho, que é definida como a atitude geral de uma pessoa em relação ao seu emprego. Esta satisfação, por sua vez, influencia uma série de comportamentos e indicadores de desempenho. Para o autor, organizações com funcionários mais satisfeitos tendem a ser mais eficazes. Isso sugere que a satisfação coletiva, influenciada por um clima positivo, está profundamente ligada à eficiência organizacional, e, juntamente com o clima de confiança, impulsiona a boa vontade para se engajar voluntariamente em comportamentos que excedam suas atribuições regulares, beneficiando o ambiente de trabalho e a coesão do grupo. Por outro lado, a insatisfação com o trabalho é um indicador direto de problemas no bem-estar e no clima. O que revela a complexa interação entre o ambiente (clima), o bem-estar individual e as ações que moldam o desempenho organizacional.

3. METODOLOGIA

A metodologia deste estudo fundamenta-se em uma pesquisa exploratória, a qual é utilizada para aprofundar a compreensão sobre o fenômeno estudado, no caso, a relação entre cultura organizacional e clima organizacional, permitindo identificar questões complexas, padrões e tendências ainda pouco explorados, como afirma Lösch, Rambo e Ferreira (2023).

A abordagem qualitativa foi escolhida por possibilitar uma análise interpretativa dos dados (Teixeira, 2003), buscando compreender como os valores e práticas culturais influenciam o ambiente organizacional. E o levantamento de dados foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica, utilizando artigos científicos, livros e dissertações de diferentes autores, épocas e lugares, embora haja predominância de obras brasileiras, que abordam os conceitos de cultura e clima organizacional, bem como as variáveis relacionadas a eles. A pesquisa bibliográfica é essencial para embasar teoricamente o estudo, permitindo uma análise crítica das contribuições (Gil, 2008).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A discussão sobre o ambiente laboral exige uma distinção fundamental entre os conceitos de Cultura Organizacional e Clima Organizacional, pois a compreensão da relação causal entre eles é central para a análise de fatores promotores de um clima positivo. A Cultura representa a essência mais profunda da organização, sendo o conjunto de pressupostos básicos, crenças e valores compartilhados que foram aprendidos e desenvolvidos à medida que a empresa lidou com problemas de adaptação externa e integração interna. Ela é, em grande parte, invisível, operando no nível das normas implícitas e respondendo ao “porquê” a organização se

comporta da maneira que o faz (Schein, 2010).

O Clima, por outro lado, é a percepção e a experiência coletiva dos membros sobre o ambiente de trabalho, focado na forma como os colaboradores percebem as políticas, práticas e procedimentos organizacionais, sendo o resultado direto e observável dos componentes culturais (Denison, 1996). Em termos simplificados, a cultura é a causa e o clima é o efeito percebido dessa cultura, o clima de apoio, interações positivas e senso de pertencimento não emergem do acaso, mas são a manifestação consistente de normas e valores culturais que priorizam o capital humano, conforme Schein (2010), que, em seu modelo que demonstra a cultura organizacional, diz que ela se manifesta em três níveis: o nível mais profundo, dos pressupostos básicos, define a natureza da realidade da organização, e tais pressupostos levam aos valores expostos (o que a organização diz que valoriza). Por fim, o nível mais superficial, dos artefatos, compreende as estruturas, processos, ritos e linguagens visíveis. Neste contexto, o clima organizacional pode ser compreendido como a percepção e a experiência coletiva dos membros da organização em relação a esses artefatos e práticas da cultura. A relação, portanto, é de causa e efeito: os pressupostos culturais definem os valores, que se traduzem em artefatos e práticas observáveis, cuja percepção pelos colaboradores constitui o clima.

Se a cultura define o clima, é indispensável identificar e investigar os valores e pressupostos básicos que, estando firmemente enraizados na cultura, culminam na manifestação de um ambiente de trabalho positivo e atrativo. A literatura sobre gestão e comportamento organizacional converge em pilares essenciais que funcionam como os alicerces de um clima motivador e de alto engajamento.

A confiança mútua, sobretudo na liderança, é o pressuposto básico para o florescimento de diversos fatores de clima. Em um nível profundo, a cultura deve operar sob a crença de que os colaboradores e a gestão agem com integridade, isso porque conforme o estudo de Schein (2010), os pressupostos básicos de uma cultura organizacional orientam comportamentos e moldam diretamente a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, assim quando a cultura opera sob o pressuposto de integridade, ou seja, a crença de que todos agem com honestidade e coerência, ela mantém a coerência entre os valores declarados e os artefatos observáveis e sustenta práticas que promovem comunicação transparente, gerando o fator de clima de segurança psicológica. Edmondson (1999) define segurança psicológica como a percepção de que o ambiente é seguro para assumir riscos interpessoais, o que favorece a expressão de ideias, o senso de pertencimento e a inovação.

Magrinelli *et al.* (2014) demonstram que organizações que promovem valores como respeito, apoio mútuo e justiça nas relações interpessoais tendem a gerar um clima

organizacional mais colaborativo e motivador. O valor do respeito mútuo e do apoio interpessoal sinaliza que o bem-estar dos colaboradores é uma prioridade organizacional, e essa crença cultural promove a percepção de justiça e equidade, fator de clima essencial para a motivação e o engajamento. Por sua vez, a valorização da inclusão como princípio cultural também fortalece o senso de pertencimento em toda a sua diversidade. Essas práticas criam normas implícitas de acolhimento, transformando o clima organizacional de um espaço competitivo e individualista para um ambiente de coletividade.

Outro valor promotor de um bom clima é o desenvolvimento contínuo. Galdino dos Santos e Machado (2024) destacam que o investimento no desenvolvimento contínuo dos colaboradores é uma estratégia que fortalece a cultura organizacional e impacta diretamente o clima percebido, a motivação, a satisfação e a produtividade da equipe. Ao promover capacitação, reconhecimento e autonomia, as empresas criam ambientes mais engajadores, nos quais os colaboradores se sentem valorizados e motivados a contribuir com responsabilidade e iniciativa, reforçando os vínculos de confiança e reciprocidade, e se manifestando na percepção dos trabalhadores de oportunidades de crescimento.

O pressuposto de que os colaboradores são capazes e merecem voz sustenta o valor de autonomia, e ao operar sob essa crença, a organização promove um clima de responsabilidade, iniciativa e colaboração. Esse conjunto de valores estimula as interações focadas na colaboração e na troca de conhecimento, substituindo a supervisão rígida pelo reconhecimento, que reforça o fator de clima de recompensa, essencial para o engajamento.

Tais valores e pressupostos básicos, bem como outros, são essenciais, mas por si só, permanecem no campo do idealismo e da teoria. Para que se tornem tangíveis e, conseqüentemente, afetem a percepção do clima, ou seja, para que o colaborador de fato sinta o senso de pertencimento e participe de interações positivas, esses componentes devem ser traduzidos em práticas diárias, observáveis e consistentes. As crenças e os valores profundos se materializam por meio de normas, hábitos, ritos e símbolos – os artefatos da cultura. É a observação e a experiência repetida desses artefatos que cria o clima percebido (Schein, 2010). Portanto, a análise dos fatores promotores do clima exige uma progressão da compreensão do porquê a organização valoriza o ser humano para o como essa valorização é comunicada, reforçada e vivida no cotidiano da empresa.

Enquanto a cultura se enraíza em valores e pressupostos básicos, o clima organizacional é a percepção coletiva formada através dos artefatos culturais que são vivenciados e observados. A materialização dos valores centrais, como confiança, respeito e apoio, ocorre, essencialmente, por meio de práticas simbólicas, ritos, hábitos e normas.

Os ritos, ou rituais, organizacionais são sequências de eventos que possuem significado simbólico e expressam os valores da cultura (Trice e Beyer, 1984 apud Islam e Zyphur, [entre 2006 e 2025]). Eles atuam como um poderoso canal de transmissão, transformando um valor abstrato em uma experiência concreta, sendo cruciais para reforçar o senso de pertencimento. Para Santos ([2022?]), os ritos corporativos são formas simbólicas de expressão dos valores organizacionais, atuando como mecanismos de engajamento e reforço cultural. Por exemplo, um ritual de celebração de metas ou aniversário de tempo de casa reforça o valor cultural de reconhecimento e investimento no indivíduo. A repetição dessas cerimônias sinaliza a importância do colaborador para a coletividade, estabelecendo uma norma implícita de que “a organização é um lugar onde o colaborador é visto e valorizado”. Essa consistência na manifestação simbólica dos valores é que consolida o clima de apoio e o engajamento percebido.

Além dos ritos formais, o clima de trabalho é intensamente influenciado por símbolos e pelas normas de interação (os hábitos ou “regras não escritas”). As normas culturais de como a comunicação flui, como os conflitos são resolvidos e como os erros são tratados são manifestações diretas dos pressupostos básicos sobre a natureza humana. Se o pressuposto cultural for de confiança ou inovação, a norma será tratar o erro como uma oportunidade de aprendizado. Conforme argumenta Barbosa e Bido (2024), a segurança psicológica é promovida quando os indivíduos sentem que podem compartilhar preocupações, dúvidas e ideias sem medo de julgamento ou punição, o que favorece o engajamento e as interações positivas. Uma cultura que institucionaliza normas de *feedback* construtivo, e não punitivo, traduz o valor do respeito mútuo em um clima de transparência e abertura (fatores promotores do clima).

Os símbolos, como a arquitetura, o uso da linguagem e os objetos de decoração na empresa, também comunicam os valores culturais. E esses artefatos visíveis regulam as interações diárias, promovendo um clima onde a colaboração e o diálogo são incentivados e percebidos como a regra, e não a exceção. Em suma, as práticas simbólicas e os ritos não são apenas eventos isolados, são o mecanismo de tradução que torna a essência da cultura compreensível e palpável. Sua consistência garante que os valores profundos sejam transformados nos fatores promotores do clima, como por exemplo, satisfação e pertencimento.

O presente estudo demonstrou que a qualidade do clima organizacional não é um fenômeno acidental, mas sim o resultado direto da materialização contínua e estratégica dos pressupostos e valores culturais de uma organização. A cultura, invisível em sua essência, torna-se palpável no clima por meio de artefatos, rituais e normas que, quando bem alinhados, agem

como poderosos fatores promotores, como o senso de pertencimento, a autonomia e a meritocracia. A discussão aprofunda a transição desse elo teórico para o campo prático, evidenciando como as empresas podem criar ambientes de alto desempenho e bem-estar através de ações tangíveis e estruturais.

O sucesso de uma estratégia de clima reside na sua capacidade de transformar um valor cultural em um ritual ou artefato visível. Por exemplo, um time de futebol interno em uma indústria não é apenas um evento social, ele materializa o pressuposto cultural de que a colaboração e a competitividade saudável são importantes, atuando como um ritual de integração que quebra hierarquias, cria vínculos e conexões, e fortalece o senso de pertencimento e o apoio mútuo. Essa materialização se estende a espaços físicos, como o uso de ambientes para jogos, guiado pelos pressupostos de saúde, bem-estar e equilíbrio, e gerando fatores promotores de clima como interação social, alívio de estresse, quebrando o clima de pressão e reforçando o senso de comunidade interna, ou a organização de festas, como por exemplo, festas de fim de ano, fortalecendo o grupo ao criar memórias compartilhadas e aumentar a conexão interpessoal, cerimônias, como a celebração do tempo de serviço do colaborador, e viagens e excursões, práticas que se alinham a valores de reconhecimento, gratidão e comunidade. Estes são rituais de descompressão e celebração, essenciais para reforçar o clima de comunidade, o reconhecimento do esforço coletivo, e o senso de pertencimento. Como exemplo, a Patagonia, empresa de vestuário e equipamentos ao ar livre, possui creche no local de trabalho, um artefato que materializa o pressuposto do cuidado integral e da atenção familiar, gerando um forte clima de apoio para seus colaboradores. O *case* da companhia aérea Southwest Airlines serve como um excelente exemplo da importância do lúdico, demonstrando que a materialização do valor que eles chamam por “Diversão no Trabalho” em rituais diários gera um clima de motivação e lealdade que se estende ao serviço ao cliente (Gittell, 2003).

Um dos fatores promotores de clima mais significativos identificados é a autonomia, ligada diretamente ao pressuposto cultural da confiança no colaborador como um profissional responsável. A materialização desse pressuposto tem levado empresas a reformular o próprio conceito de jornada de trabalho, a tendência de diminuição da carga horária ou o estabelecimento de horários flexíveis e do Modelo *Core Hours*, prática onde a empresa estabelece apenas um período central de trabalho obrigatório de horas por dia ficando as demais horas flexíveis à escolha do colaborador, são ações riquíssimas para esta discussão. Ao definir apenas um núcleo de tempo obrigatório (*Core Hours*), a empresa comunica que o resultado importa mais que a presença física, reforçando o clima de confiança e reduzindo o estresse.

Estratégias que permitem folgas imediatas sem burocracia, reforçam esta percepção, alinhando-se ao caso da Netflix, que possui uma política de férias em que não há contagens de dias de férias formais, e o funcionário pode tirar férias quando sentir necessidade, desde que o trabalho esteja em dia e a equipe esteja ciente, e a ausência de regras burocráticas gera autonomia, pois o controle está nas mãos do colaborador, e não da gestão. A eficácia dessas políticas baseia-se na premissa de que a liberdade é baseada na responsabilidade e na confiança mútua. As empresas devem dar às pessoas a liberdade de tomar decisões e dar-lhes a responsabilidade por essas decisões. Esta é a base de uma cultura de alto desempenho (Hastings e Meyer, 2014). Neste contexto, o Google oferece um dos exemplos mais notórios de como a autonomia é materializada para promover a inovação e o desenvolvimento, ao permitir que os engenheiros dediquem uma parcela significativa do tempo a projetos próprios, materializando o pressuposto de aprendizado e gerando um clima de inovação e engajamento, provando que a confiança e a liberdade criam valor (Schmidt e Rosenberg, 2014).

Para que o clima seja sustentável e justo, o valor cultural deve ser incorporado em políticas de recompensa e na estrutura organizacional, indo além dos eventos sociais. O clima de meritocracia e o senso de dono são materializados através de artefatos financeiros e processuais. A Participação nos Lucros e Resultados (PLR), benefício pago aos trabalhadores com base no desempenho financeiro da empresa, é um dos artefatos financeiro mais diretos, e o *case* da Starbucks, com seu programa “*Bean Stock*”, que oferece ações da empresa aos colaboradores, demonstra como a materialização do pressuposto de que os colaboradores são parceiros eleva o engajamento e alinha as metas de longo prazo, além de criar um clima de justiça distributiva, comprometimento e senso de dono, pois o desempenho da empresa afeta diretamente o patrimônio do funcionário. Complementarmente, a participação na governança pode ser materializada através da alocação de parcelas do orçamento em projetos de melhoria interna propostos por qualquer colaborador, gerando engajamento pela participação direta nas decisões, e por outro lado, a empresa também pode oferecer aos colaboradores um valor para gastarem em cursos, livros ou eventos de suas escolhas, para treinamento e desenvolvimento pessoal, como por exemplo, empresas que oferecem benefícios para que os colaboradores possam cursar uma faculdade, reforçando o pressuposto de que a empresa investe no crescimento individual.

No campo do bem-estar, o clima de apoio pode ser materializado pela criação de estruturas formais, como o cargo de *Chief Wellbeing Officer* (CWO), responsável por desenvolver e gerenciar programas de bem-estar que visam melhorar a saúde física, mental e emocional dos funcionários, criando um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo,

demonstrando um compromisso inegociável com a prevenção do *burnout* e o aumento da satisfação.

A análise dessas estratégias e casos confirma que o clima organizacional ideal é alcançado quando há uma coerência inequívoca entre os pressupostos culturais profundos e as ações práticas e visíveis no dia a dia da empresa.

5. CONCLUSÕES E PROPOSTAS

Os achados desta pesquisa mostram que a satisfação e a qualidade de vida no trabalho são reflexos do clima organizacional e que ele não surge de apenas simples percepções e emoções, mas, além disso, é resultado de um processo advindo dos elementos da cultura que se manifestam em sentimentos que formam parte expressiva do significado do trabalho. Em um mundo onde a vida profissional e o ambiente de trabalho estão diretamente ligados à existência do indivíduo, e os casos de doenças causadas pela falta da qualidade de vida no trabalho vêm ganhando destaque, se faz necessário que esse indivíduo enxergue significado em seu trabalho, e para isso, é necessário que as empresas tenham esse pensamento em suas culturas e, recorrendo-se de uma liderança forte, empática, identificada, comprometida e inspiradora, estabeleçam estratégias para se tornarem lugares melhores para se trabalhar, com ações práticas que realmente promovam um bom clima organizacional, a exemplo das investigadas aqui.

O presente estudo também abre margem para novas investigações, mais aprofundadas, dos variados elementos que compõem essa relação, pois aqui é abordado diversos elementos de maneira mais superficial, como os elementos da cultura: confiança, colaboração, desenvolvimento, autonomia, e comunidade, e fatores que geram o clima organizacional, como: satisfação, senso de pertencimento, reconhecimento, interação social, autonomia, e senso de dono, bem como ações para alcançar um clima positivo, como as apresentadas: ambientes de descontração, times esportivos, celebrações, flexibilidade de horários e participação nos lucros e resultados, mas há muitos mais a serem estudados, tanto pressupostos e valores, quanto normas, hábitos, ritos, e ações práticas, acrescentado a isso, o artigo também sugere pesquisas acerca dos impactos positivos que um bom clima organizacional pode gerar na organização, e também traz como propostas estudos mais aprofundados e avançados quanto às relações entre cultura organizacional e clima organizacional, ponto em que se concentra também as limitações deste trabalho. Tudo isso entendendo que a gestão de pessoas é parte significativa da construção do ambiente de trabalho, e que as organizações, as empresas, os prédios, os edifícios, as instituições, as sociedades, não são meros espaços bons ou ruins por essência, mas que as pessoas fazem os lugares.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, L. M.; BIDO, D. de. S. A segurança psicológica em grupos de trabalho. [S.l.], 2024.
- BARRETO, L. M. T. da. S. *et al.* Cultura organizacional e liderança: Uma relação possível? São Paulo, 2013.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. Diagnosing and changing organizational culture. San Francisco, 2006.
- CARVALHO, J. D. de. O impacto do clima organizacional na saúde mental dos colaboradores. Teresina, 2024.
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro, 2014.
- CROZATTI, J. Modelo de gestão e cultura organizacional – Conceitos e interações. São Paulo, 1998.
- DENISON, D. R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*. [S.l.], 1996.
- EDMONDSON, A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*. [S.l.], 1999.
- IORESE, L; MARTINEZ, M. Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho: Revisão da literatura. *Revista Destaques Acadêmicos*. Lajeado, 2016.
- GALDINO DOS SANTOS, J. A.; MACHADO, D. A. S. A influência do clima organizacional no desempenho e na cultura da empresa. *Revista Ensino, Educação e Ciências Exatas*. [S.l.], 2024.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo, 2008.
- GITTELL, J. The Southwest Airlines way: Using the power of relationships to achieve high performance. [S.l.], 2003.
- HASTINGS, R.; MEYER, E. No rules rules: Netflix and the culture of reinvention. New York, 2020.
- HERZBERG, F. The motivation to work. New York, 1959.
- ISLAM, G; ZYPHUR, M. J. Rituals in organizations: A review and expansion of current theory. São Paulo. [entre 2006 e 2025].
- LÖSCH, S.; RAMBO, C. A.; FERREIRA, J. de L. Pesquisa exploratória em abordagens qualitativas em educação. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*. Araraquara, 2023.
- LUZ, R. S. Gestão do clima organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Niterói, 2003.
- MAGRINELLI, C. *et al.* Clima e cultura organizacionais: Um estudo de caso sobre suas possíveis influências na performance do colaborador. [S.l.], 2014.
- MASLOW, A. H. A theory of human motivation. [S.l.], 1943.

- MAYO, E. The social problems of na industrial civilization. London, 1949.
- MCGREGOR, D. The human side of enterprise. New York, 1960.
- OLIVEIRA, A. M. F. P.; SOARES, M. C. O. Cultura e clima organizacional no contexto da organização. Revista Tópicos. [S.l.], 2025.
- OLIVEIRA, D. de.; CARVALHO, R. J.; ROSA, A. C. M. Clima organizacional: Fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. [S.l.], 2012.
- PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. Revista de Administração. São Paulo, 2001.
- ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes. São Paulo, 2009.
- SANTOS, V. A. B. de. C. M. dos. Utilização de rituais de engajamento nas organizações: O uso do sino para celebrar conquistas e resultados. [S.l.], [2022?].
- SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership. San Francisco, 2010.
- SCHMIDT, E.; ROSENBERG, J. How Google works. Grand Central Publishing. [S.l.], 2014.
- SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, E. H. Organizational climate and culture. Annual Review of Psychology. San Diego, 2012.
- SILVA, F. P. *et al.* A influência da cultura e do clima organizacional na qualidade de vida (QVT) e felicidade dos colaboradores: Um estudo de caso em uma empresa GPTW. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação. São Paulo, 2024.
- TEIXEIRA, E. B. A análise de dados na pesquisa científica: Importância e desafios em estudos organizacionais. Ijuí, 2003.
- VALENTIM DA SILVA, T. C. O impacto da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho. Taubaté, 2023.