

**FACULDADES INTEGRADAS DE ARACRUZ – FAACZ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**JORDANA DOS SANTOS FRANCISCO
JOZENILTON SEZENANDO LOUREIRO
KENIA SIQUEIRA VIEIRA**

**A IMPORTÂNCIA DA CULTURA E DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA
QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR**

ARACRUZ, NOVEMBRO DE 2023

**JORDANA DOS SANTOS FRANCISCO
JOZENILTON SEZENANDO LOUREIRO
KENIA SIQUEIRA VIEIRA**

**A IMPORTÂNCIA DA CULTURA E DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA
QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR**

Trabalho de Conclusão do Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no Curso de Administração das Faculdades Integradas de Aracruz, FAACZ.

Orientador: Prof. MSc. Izaque Vieira Ribeiro

ARACRUZ, NOVEMBRO DE 2023

RESUMO

Será abordado como a cultura e o clima organizacional estão diretamente relacionados com a qualidade de vida do trabalhador e como isso afeta diretamente dentro da organização. Essa análise torna-se importante devido à necessidade do bom andamento da organização e, quando o local não está apropriado para realizar as atividades, o trabalho não é produtivo, ocorrem atrasos, fazendo com que haja impactos negativos na empresa.

O olhar atento dos gestores da organização é um fator crucial para a investigação e descoberta da causa raiz dos problemas.

O entendimento é essencial, uma vez que compreendendo o todo da influência do ambiente de trabalho na vida do colaborador, pode-se buscar ferramentas para se melhorar o meio onde ele está inserido, contribuindo para uma maior qualidade de vida e conseqüentemente, maior produtividade na empresa.

Palavras Chave: Cultura. Clima. Organização. Colaborador. Qualidade de vida.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. DEFINIÇÃO DE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL	7
2.1 Definindo Cultura	7
2.2 Cultura organizacional	9
2.3 Clima Organizacional	11
3. DIFERENÇA ENTRE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL.....	14
3.1 Fatores de influência do clima organizacional	16
4. TIPO DE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	19
4.1 Tipos de Clima Organizacional.....	19
4.2 Tipos de Cultura Organizacional	21
5. IMPORTÂNCIA DA CULTURA E DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA A EMPRESA E PARA A QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR.....	23
5.1 Definindo Qualidade de Vida do Trabalhador	23
5.2 Importância da Cultura e do Clima Organizacional para a Empresa e Para a Qualidade de Vida do Colaborador.....	24
6. ANÁLISE DE RESULTADOS.....	27
7. CONCLUSÃO	30
8. REFERÊNCIAS.....	32

1. INTRODUÇÃO

A cultura e o clima organizacional vêm sofrendo uma série de transformações por todos os acontecimentos contemporâneos, o que torna essencial, tomadas de decisões e ajustes nos modelos de liderança e gerenciamento de pessoas. Dessa forma, essas mudanças precisam ser estruturadas e organizadas de maneira eficiente e eficaz, pensando sempre no desenvolvimento e crescimento da organização e qualidade de vida do trabalhador.

Assim, algumas indagações precisam ser levantadas para compreender este campo da Importância da Cultura e do Clima Organizacional na Qualidade de Vida do Trabalhador.

Qual a importância da cultura e do clima organizacional na qualidade de vida do trabalhador?

A abordagem dessa temática mostra sua relevância, de modo a definir e caracterizar sua necessidade referente ao indivíduo que é mais impactado: o colaborador. Para isso, criam-se objetivos como definir cultura e clima organizacional, diferenciar cultura e clima organizacional, identificar os tipos de cultura e clima organizacional e evidenciar a importância da cultura e do clima organizacional para a empresa e para a qualidade de vida do trabalhador.

São desafios acerca do tema, tornar a experiência dos colaboradores positiva ao longo da sua jornada na organização, proporcionando motivação e otimizando a qualidade de vida no trabalho. A cultura e o clima organizacional influenciam o comportamento dos indivíduos e grupos dentro da organização, ou seja, impactam em tudo o que está relacionado ao cotidiano da organização, como decisões, recompensas ou advertências, relacionamento com parceiros comerciais, liderança, processo de comunicação e o comportamento no dia a dia de trabalho.

A cultura organizacional evidencia como é o comportamento dos colaboradores dentro da organização em que estão inseridas, pois busca o que deve ser seguido e o que

deve ser evitado. Segundo Dias (2023), a cultura organizacional representa um conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamento, distinguindo uma organização da outra.

De acordo com Chiavenato (2005), o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas – quando positivas – tendem a aumentar a motivação das pessoas.

Sendo assim, o clima organizacional se tornou um elemento de suma importância no meio organizacional, em um ambiente adequado, em organizações onde estes devem estar de acordo com as expectativas dos colaboradores, que passam grande parte do seu tempo dentro dela. Pode trazer grande influência positiva nas realizações das atividades e conseqüentemente nos resultados financeiros da empresa.

O trabalho está organizado em 4 capítulos, apresentados a partir do número 2. No capítulo 2 é abordado a definição de clima e cultura organizacional, demonstrando as mudanças que afetam o ambiente de trabalho e os fatores que influenciam e interferem no clima da organização.

O capítulo 3 discorre acerca da diferença entre cultura e clima organizacional, as características de cada uma. O capítulo 4 apresenta os tipos de clima e cultura organizacional, seus focos e abrangência. Por fim, o capítulo 5 aborda a importância da cultura e do clima organizacional para a empresa e para a qualidade de vida do trabalhador, descrevendo os benefícios que o equilíbrio entre o clima e cultura organizacional pode promover para a empresa e para o colaborador.

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, através de livros, artigos periódicos, publicações científicas, internet e estudos de caso.

2. DEFINIÇÃO DE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 Definindo Cultura

Como um tema bastante contemporâneo, muito se discute sobre o conceito de cultura. De acordo com o dicionário Aurélio, é o “conjunto das estruturas sociais, religiosas, das manifestações intelectuais e artísticas que caracteriza uma sociedade, diferenciando-a uma da outra.”

Outra definição de cultura mais voltado para as ciências sociais, diz que é o “conjunto de normas de comportamento, saberes, hábitos ou crenças que diferenciam um grupo de outro”.

Para (SCHEIN, 1992, p.39), o termo cultura deve ser reservado para as crenças e pressupostos básicos que são compartilhados pelos membros de uma organização, os quais operam inconscientemente e definem a visão que a organização tem de seu ambiente e de si própria. Partindo desse conceito, cultura é um processo de desenvolvimento social de um grupo, seja ele um povo ou nação, onde o resultado é o melhoramento dos valores pessoais, hábitos, gostos, modos de vida, crenças e normas de comportamento, assim, esse aprimoramento acaba por regular a ação do ser humano, de forma individual e coletiva na sociedade.

Segundo (PEREZ, F. e COBRA, M., 2016, p.22), no século XVIII o termo cultura foi muito associado aos conceitos de civilização, se confundia com noções de desenvolvimento, educação, bons costumes, etiquetas dos grupos de elite.

Ainda o autor comenta uma formulação de TYLOR (2005) em relação ao conceito - cultura é toda a prática de ideias e comportamentos, símbolos da vida social do homem, caracterizada pela sua dimensão coletiva. Dessa forma, na sua concepção, cultura é a forma que o ser humano demonstra seus traços, jeitos e regras diante da sociedade ou comunidade que vive. Partindo por um viés da sociologia e antropologia,

essas práticas são passadas de geração em geração, por meio do convívio na sociedade, onde se aprende e transmite aos próximos que virão.

Para a filosofia, cultura é o conjunto de manifestações humanas que se contrastam com a natureza ou comportamento natural, por sua vez, em biologia, cultura é a criação de grupos de organismos para determinado fim.

Para DIAS, R. (2013), a cultura é o aprendizado que o ser humano consegue adquirir e compartilhar durante sua trajetória de vida nos grupos sociais aos quais é pertencente, transmitida pela herança social e não pela herança biológica.

De acordo com DIAS, R. (2013, p.42):

o ser humano é o resultado do meio cultural em que foi socializado. Ele é um herdeiro de um longo processo acumulativo, que reflete o conhecimento e a experiência adquiridas pelas numerosas gerações que o antecederam.

De certa forma, de acordo com o autor, somos a soma de tudo que nos é passado, tudo que aprendemos, sempre com a finalidade de garantir a sobrevivência no grupo ou na sociedade de origem, garantindo e permitindo o sucesso no ambiente natural.

DIAS, R. (2013), elenca três aspectos essenciais que potencializam as definições e conceitos sobre cultura, onde o primeiro aspecto diz que a cultura é transmitida pela herança social e não biológica, ou seja, depende do processo de socialização da pessoa. O segundo aspecto na sua visão, é que a cultura compreende a totalidade da vida humana, incluindo as manifestações artísticas, valores, crenças, etc. No terceiro aspecto, o autor mostra que a cultura é uma característica exclusiva do ser humano, nesse sentido, os animais são incapazes de criar ou adquirir cultura.

O autor ainda destaca que a cultura é praticada através de manifestações concretas, com elementos culturais que são praticados pelo indivíduo em determinada localidade e se relacionam de forma direta com a vida material, interações sociais, linguagem, estética, religião, hábitos alimentares etc.

Quando se fala em cultura geral, encontramos alguns elementos básicos nas literaturas, tais como crenças, valores, normas, sanções, símbolos, idioma e tecnologia. Com isso, cada indivíduo dentro da sociedade possui uma identidade cultural e essa identidade é adquirida diante das condições de sobrevivência do grupo, superando os desafios impostos pelo ambiente natural.

2.2 Cultura organizacional

As empresas em geral adotam posturas frente aos desafios no ambiente de trabalho referente ao processo cultural que a cerca, ou seja, com os recursos disponíveis em função da sua cultura organizacional. Desse modo, como uma ação estratégica, ela deve desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes para mitigar os riscos e otimizar os seus recursos.

A cultura organizacional de uma empresa tem referência ao conjunto de valores, crenças e normas, comportamentos e práticas que são compartilhadas com todos os membros da organização. Constitui-se de símbolos, linguagens, ideologias, ritos, mitos e valores, expressados através de manifestações culturais e repassadas em benefício da organização.

Assim, quando alguém introduz seu modo de agir e pensar e promove seus valores pessoais e morais, de acordo com a sua concepção, para um grupo ou uma organização, podemos ver como é criada uma cultura organizacional, pois assim, como em um processo, esses valores e normas são inseridos, envolvidos e de certa forma, as pessoas são manipuladas, recebem algumas restrições e significado no grupo, deste modo, mostrando a estrutura da organização ao seu novo membro.

SHEIN, E. H., (2009), traz que a cultura pode ser analisada em níveis diferentes, sendo os principais:

- **Artefatos:** estrutura e processos organizacionais visíveis. O clima de uma organização é um exemplo de um artefato, pois exprime o comportamento de seus membros, onde o destaque para o ponto de extrema importância é sua facilidade para

ser observada. Quando se vê uma queda de produtividade por exemplo, e a dificuldade para ser decifrada em um ambiente de trabalho.

O interessante sobre esse nível, é a fácil observância dessas características e a difícil missão de decifrá-las, pois, podemos interpretá-las de acordo com a nossa projeção de sentimentos e reações que adquirimos durante outras experiências. Um exemplo disso, é quando encontramos uma organização informal e flexível, de acordo com nossos valores, podemos dizer que ela seja ineficiente, se minhas experiências anteriores sobre a informalidade não forem positivas. De outra forma, podemos ver uma organização bastante formal e podemos julgá-la como incapaz de inovar, se temos um pressuposto de que formalidade significa, burocracia e formalização dos processos.

- **Crenças e valores assumidos:** estratégias, metas e filosofia. Aqui se vê o poder do líder em uma organização, através de seus valores e crenças, passados aos colaboradores. É a partir deles que se traça as estratégias para o futuro da organização.

Quando se cria um grupo ou quando se depara com um problema ou desafio, as primeiras alternativas de soluções, aparecem de pessoas que são carregadas de pressupostos básicos do que é o certo e do que é o errado. Os líderes poderão influenciar o grupo de acordo com seus valores e conhecimentos adquiridos ao adotar certas alternativas para resolução do problema.

- **Suposições fundamentais básicas:** quando se coloca as alternativas para a solução de problemas e essa tomada de decisão surte efeito, essa pressuposição passa a ser tratada como verdadeira, ganha valor e se torna uma suposição básica. Somos levados a acreditar que aquela hipótese elencada inicialmente como uma possível solução para o problema, é verdadeiramente, o modo natural que as coisas se resolvem, assumimos e passamos isso a frente.

(SHEIN, E. H., 2009, p.28) “Pressupostos básicos tendem a ser aqueles que nós nunca confrontamos, nem debatemos e, portanto, são extremamente difíceis de mudar”.

De acordo com o autor é extremamente difícil aprender algo novo nesse campo, em suas palavras, necessita de um renascimento, que reexaminemos e que precisaremos mudar as partes mais estáveis da estrutura para tal mudança.

Segundo SHEIN (2009), para entender a cultura de um grupo, deve-se tentar obter suas suposições básicas compartilhadas e entender o processo de aprendizagem pelo qual as suposições básicas ocorrem.

Para DIAS (2013), a cultura organizacional segue regras que moldam o comportamento dos indivíduos, como as transmissões de sentimentos de identidade, que nada mais é do que fazer com que seu colaborador se sinta parte importante do processo na organização, assumindo o compromisso de algo maior que a si mesmo, além de regular normas reconhecidas e aceitas por todos, assim, permitindo uma melhor tomada de decisão e maior assertividade nas metas estratégicas da organização.

2.3 Clima Organizacional

O clima nas organizações de fato, tornou-se um assunto de grande interesse no meio dos grandes estudiosos das relações humanas. O clima organizacional ajuda a aumentar a eficiência da organização, favorecendo um ambiente de satisfação da maioria dos integrantes do quadro de funcionários, facilitando nas tomadas de decisões referentes as estratégias das empresas.

De modo geral, o clima organizacional é a percepção dos colaboradores em relação a diversos fatores da estrutura dentro de uma organização. Os estudos sobre o clima organizacional tiveram início nos Estados Unidos, onde foram usados vários modelos de mensuração do clima, sendo que o primeiro deles foi o de Litwin e Stinger, que em 1968, fizeram uma mensuração do clima utilizando os seguintes fatores:

Tabela 1- Modelo de mensuração Litwin e Stinger:

Estrutura
Avalia o sentimento dos funcionários em relação a regras e regulamentos do ambiente de trabalho.
Responsabilidade
Avalia o sentimento de ser seu próprio chefe, de ter autonomia.
Risco
Avalia o senso de arriscar e enfrentar desafios.
Recompensa
Avalia o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito.
Calor e Apoio
Reflete o sentimento de bom relacionamento interpessoal e de cooperação.
Conflito
Sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões e conflitos.

Fonte: Ferreira, P. I. (2013)

Ainda segundo (FERREIRA, P. I. 2013, p.48), existem muitas formas que são utilizadas para medir o clima organizacional de uma empresa, onde as mais comuns são:

- **O tipo de trabalho:** essa variável avalia a adaptação do empregado à sua atividade, se o volume de trabalho está de acordo com o efetivo de funcionários do quadro pessoal, se há desafios quanto à variedade de atividades, horários, dentre outros;

- **Salário e benefícios:** variável que avalia se os salários estão de acordo com o mercado, avalia a existência de equilíbrio salarial entre os funcionários com cargos de mesmo nível e importância e, se o valor recebido pelo colaborador é suficiente para proporcioná-lo uma vida digna;
- **Lideranças:** variável que avalia a satisfação com a liderança interna, com os gestores. Se existe o respeito entre os membros da organização. A atuação do líder é fundamental para a satisfação dos funcionários;
- **Comunicação:** avalia o grau de satisfação em relação a comunicação de fatos relevantes na empresa;
- **Treinamentos e o progresso profissional:** ambas variáveis são de suma importância na mensuração do clima organizacional, pois, o treinamento possibilita ao trabalhador se desenvolver profissionalmente. O progresso profissional possibilita crescimento na empresa, vislumbrando um futuro na organização.

Contudo, a autora ressalta que a cultura organizacional está ligada ao clima, uma vez que sofre influência direta da cultura da organização e, que ainda existe muita confusão entre cultura e clima, mas ambos possuem conceitos diferentes, se complementando.

3. DIFERENÇA ENTRE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo FERREIRA, P. I. (2013, p.53):

A cultura de uma empresa é o conjunto de normas, regras, valores e atitudes, que são criados por uma determinada pessoa, seja ele o fundador ou não da organização, colocando o seu jeito e características particulares que se distinguem das demais organizações e que são passadas aos novos membros como a forma correta de se pensar e agir em relação ao que deve ser seguido e o que deve ser evitado dentro da empresa.

Em outras palavras, a cultura organizacional tem significativa referência a valores, crenças, normas e comportamentos que são compartilhados entre os membros da organização. Existem valores que representam em geral, a identidade da empresa, pois é algo que dificilmente pode ser mudado após implantado na organização. A cultura organizacional influencia o clima organizacional, uma vez que, através dela que se consegue a motivação e o estímulo necessários ao colaborador para execução de suas responsabilidades.

DIAS, R. (2013, p.299) identifica e reúne várias diferenças entre cultura e clima:

- O clima é descritivo, a cultura é em grande parte normativa.
- O clima é uma descrição sumária e a pesquisa da cultura operacionaliza a construção com muito detalhe.
- O clima existe em todas as organizações (pelo menos no nível individual); mas muitas organizações não têm nenhuma cultura (as normas fortes podem estar ausentes).
- Todos os indivíduos em um estabelecimento organizacional experimentam um clima. Nem todos os indivíduos são parte de uma cultura.
- O clima se une às opiniões individuais. Para entender seus efeitos, os níveis da análise mudam de posição para cima nas coletividades. A cultura é um fenômeno de grupo ou da unidade social. Para entender seus processos, os níveis da análise mudam de posição para baixo aos indivíduos.

De acordo com DIAS, R., (2013, p.300): “o clima organizacional é a manifestação da cultura organizacional e reflete como as organizações se diferenciam umas das outras. ”

Ele ainda complementa:

E essa diferença se torna mais evidente quando se compara organizações com objetivos diferentes, como por exemplo um banco e uma universidade. Agora quando se trata de empresas com o mesmo ramo de atuação, fica mais difícil essa identificação. DIAS, R., (2013, p.301).

Levando em consideração a citação do autor, o clima organizacional é o ambiente psicológico do local de trabalho e leva em consideração a satisfação, motivação, bem-estar e moral dos funcionários. Diferente de cultura, o clima da organização é mais superficial e temporário, pode ser mudado rapidamente e constantemente com base em possíveis eventos que alterem as políticas das empresas, como a troca de liderança.

FERREIRA, P. I. (2013), relata que é comum a confusão sobre as diferenças entre cultura e clima organizacional:

O clima pode ser entendido como a percepção da atmosfera da organização e impacta a satisfação com o trabalho, as interações entre os grupos e até mesmo os comportamentos que exprimem afastamento dos empregados do ambiente de trabalho (absenteísmo, rotatividade, entre outros). A cultura organizacional é uma das principais causas do clima: a cultura é a causa e o clima é a consequência, sendo os dois, portanto, fenômenos complementares. FERREIRA, P. I. (2013, p.55).

Em um ambiente com cultura rígida e formal, provavelmente encontraríamos um clima da mesma forma, com um trabalho rígido e formal, com funcionários que não poderiam expressar suas ideias. Por outro lado, em um ambiente com cultura flexível e informal, é bem provável que encontraríamos um clima bem mais agradável e saudável do que no caso anterior.

Essa diferença entre cultura e clima organizacional fica mais evidente quando comparamos organizações com objetivos diferentes umas das outras. Por exemplo, ao analisar o clima organizacional de um banco, um hospital ou uma empresa estatal,

essa diferença é facilmente percebida. Mas quando se analisa empresas do mesmo ramo de serviço, se torna mais complicado essa percepção.

3.1 Fatores de influência do clima organizacional

Em uma organização, fatores podem ser percebidos ou não pelos seus integrantes e geram influência em seus desempenhos de trabalho.

De acordo com Dias, R (2013, p.303), fatores como aspectos físicos, familiares, sociais, educacionais, de formação, econômico ou conjunturas, tem incidência no clima organizacional. Envolvem todos os indivíduos dentro da organização, influenciando a percepção do clima dentro da empresa:

Fatores psicológicos: são todos os elementos que servem de motivação ou não para o indivíduo e é manifestado através do comportamento.

- **Motivação:** definida como a vontade que o indivíduo tem para realizar as atividades em busca de uma meta na vida pessoal ou de acordo com os valores da empresa. Normalmente existe uma interligação entre a necessidade do indivíduo e a necessidade da organização. Uma motivação correta pode gerar entusiasmo, maior responsabilidade e aumento de produtividade, alcançando o objetivo da organização;
- **Nível de satisfação:** é estabelecido pela diferença da quantidade da recompensa que recebe e pelo que o indivíduo acredita que deveria receber. Esse fator, se negativo, possibilita a falta de compromissos e engajamento;
- **Estabilidade funcional:** acontece quando dentro de uma organização, ocorre de forma frequente o deslocamento de pessoal sem nenhuma transparência, traz para dentro do espaço da empresa uma certa incerteza, podendo afetar o clima dentro da organização;

- **Segurança no emprego:** os cenários políticos, de mercado e econômicos, geralmente afetam de forma direta as organizações, trazendo instabilidade e insegurança diante de possíveis mudanças que podem ocorrer. Por isso, uma boa comunicação dos passos que a organização irá tomar é uma boa maneira para evitar possíveis boatos que podem vir a afetar o clima organizacional.

Fatores Físicos: refere-se as instalações e os ambientes que podem exercer uma grande influência na interação social. Um lugar fechado, com pouco espaço, com obstrução da comunicação, cria um ambiente desagradável e incômodo e influi negativamente nas execuções das tarefas no dia a dia; uma iluminação adequada de um ambiente de trabalho contribui para uma melhor visualização dos materiais de trabalho, além de ser um fator importante prevenindo acidentes; a exposição constante aos ruídos, além de prejudicial à saúde, diminuirá a capacidade do trabalhador em suas atividades e possíveis erros pela falta de concentração.

Fatores Sociais: os valores, atitudes e opiniões do fundador da organização, são de suma importância para o bem-estar do clima de uma empresa, pois passam a ser referência para os trabalhadores, que seguem os princípios que norteiam a organização e foram passados no ingresso do colaborador.

Um clima organizacional também é afetado pelo comportamento dos líderes da organização, onde um líder estável irá trazer mais segurança aos seus comandados, diferente de um líder instável, que trará consigo a instabilidade e desmotivação no ambiente. Quando uma liderança não atende as expectativas da equipe de trabalho, pode provocar a queda de rendimento. Uma boa relação entre os colaboradores é fundamental para o bom clima organizacional.

Fatores de Comunicação: para se ter um clima organizacional bom é essencial que haja uma efetiva comunicação, caso isso não ocorra, a falta de entendimento poderá trazer transtornos para dentro da organização. O êxito ou o fracasso de uma organização depende de um bom sistema de informação. Por esse motivo, a criação de canais de informação, é primordial para a transmissão das informações relacionadas a empresa.

Fatores Econômicos: quando um funcionário não recebe a remuneração adequada ou quando existe atrasos nos pagamentos, gera uma certa insatisfação entre os colaboradores, causando uma certa instabilidade no clima da organização. Por outro lado, os incentivos financeiros dados como prêmio de forma individual ou coletiva, gera um ambiente de competição positiva entre os empregados, onde o mérito é valorizado. A estabilidade é essencial para o bom desempenho do colaborador, o pagamento em dia, plano de carreira, aumentos periódicos e recebimentos de prêmios por desempenho, aumenta a garantia de um bom clima organizacional.

Desta forma, FERREIRA, P. I., (2013, p.47) conclui:

A identificação do clima organizacional pode ajudar a aumentar a eficiência da organização, pois contribui para a criação de um ambiente que satisfaça as necessidades dos integrantes de seu quadro funcional, ao mesmo tempo que canaliza os comportamentos em direção ao atingimento dos objetivos organizacionais.

4. TIPO DE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Luz, (2003, p.21): “clima é um fenômeno temporal, já a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo. ”

O clima organizacional é mais suscetível a mudanças do que a cultura, visto que o clima se refere ao estado de ânimo dos funcionários de uma empresa em um dado momento, enquanto a cultura são os valores que se agregam com o tempo, mantendo assim uma maior dificuldade para mudança.

4.1 Tipos de Clima Organizacional

O clima organizacional tem como objetivo o bom entendimento entre as pessoas. De acordo com a visão de Chiavenato (1999, p. 93):

Clima organizacional é o ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de satisfação de seus colaboradores. Do modo como as pessoas interagem entre si, com os clientes externos, fornecedores.

Existem três tipos de clima organizacional que norteiam a empresa: clima organizacional bom, médio e ruim. O clima organizacional bom é aquele que é considerado agradável para se trabalhar, onde as empresas buscam atingir esse objetivo, de forma a atrair e reter talentos. O rendimento de colaboradores felizes no trabalho é uma realidade.

O clima organizacional médio é classificado como mediano, onde os colaboradores trabalham “por obrigação” e estão pouco motivados e satisfeitos com o local de trabalho. O desinteresse e ausências no trabalho são exemplos de comportamentos. Isso se dá pela falta de reconhecimento e cuidado com os funcionários, deixando-os disponíveis para se demitirem e encontrar outro emprego.

O clima organizacional ruim é desfavorável, insustentável para seus colaboradores. Nesse tipo de clima, há negatividade, insatisfação, conflitos. Como exemplos, há o turnover - rotatividade de pessoal dentro da empresa e o absenteísmo - falta/atraso no ambiente do trabalho. Quando o clima está desse jeito, os colaboradores estão insatisfeitos e aguardando apenas uma oportunidade disponível em outro local para assim, ausentar-se do atual.

Mello (2004), propõe três tipos de climas organizacionais:

- **Favoráveis:** colaborador se sente mais motivado, bem satisfeito e não tem tanta rotatividade;
- **Desfavoráveis:** colaborador se sente desmotivado, totalmente insatisfeito e tem alta rotatividade;
- **Neutros:** colaborador se mostra indiferente, faz do trabalho apenas uma obrigação, e por fim, é um colaborador sem brilho.

Ricardo Luz (2003), também propõe três tipos de climas organizacionais:

- **Bom:** colaborador se sente quase que em “família”, em sinergia e se vê como peça fundamental da organização;
- **Razoável:** colaborador alterna momentos em que se sente importante e em outros momentos, não se sente importante;
- **Ruim:** colaborador se sente apenas como mais, nesse ponto não se sente mais bem.

O clima está relacionado com a forma como o colaborador se relaciona com a equipe e como desempenha suas atividades no trabalho, desenvolvendo um ambiente satisfatório ou não.

Para Dias (2007, p.78): “o clima está diretamente relacionado com a cultura das organizações. As modificações culturais geram expectativas, às vezes, insatisfação e inseguranças, e estas situações criam o clima organizacional”.

4.2 Tipos de Cultura Organizacional

A cultura organizacional é o que faz cada empresa ser diferente da outra. Envolve todos os valores e ensinamentos praticados e passados pela empresa aos seus colaboradores.

Segundo Pires e Macêdo (2006), a cultura possibilita fortalecimento ou desintegração de um grupo. Expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo compartilham. Estes valores evidenciam-se por meio de símbolos, como os rituais, mitos, lendas, histórias, orientando os indivíduos na forma de pensar, agir e tomar decisões.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p.503): “se a maioria dos funcionários tem as mesmas opiniões sobre a missão e os valores da organização, a cultura é forte. Se as opiniões variam bastante, então ela é fraca”.

Os principais tipos de cultura são: cultura de poder, cultura de pessoas, cultura de tarefas e cultura de papéis. Na cultura de poder, há centralização nas figuras de liderança, onde apenas o dono tem voz ativa no negócio. É um modelo inflexível, devido os colaboradores terem autonomia limitada. É aplicada em empresas menores, onde a busca por resultados aumenta a competição entre os colaboradores. O ambiente de trabalho é geralmente desgastante.

A cultura de pessoas é voltada para o coletivo, investindo na valorização dos colaboradores independente do cargo que desempenham. As políticas de incentivo são comuns a todos os colaboradores. A cultura de pessoas normalmente é uma opção positiva para as empresas, sendo frequente em empresas novas, como as startups. Existe pouca hierarquia e as responsabilidades pela execução dos projetos são compartilhadas entre os profissionais.

A cultura de tarefas é com ênfase como o próprio nome diz, nas tarefas realizadas, nos projetos feitos. Caracteriza-se pelo trabalho em equipe e inovação com criatividade, tendo autonomia por parte do funcionário, porém, acompanhar a equipe

de modo a colaborar com ideias e ver como está sendo desenvolvido é mais difícil, devido a grande carga de trabalho dessa área.

A cultura de papéis é focada nas atividades desempenhadas pelo colaborador, ou seja, cada cargo desempenha apenas a sua função, sendo pouco flexível ou inovador, com muitas regras e possibilidade limitada de crescimento no cargo realizado. Com isso, há colaboradores pouco motivados, ociosos e também acomodados.

Esse tipo de cultura é bastante comum em empresas tradicionais, de grande porte, com processos burocráticos.

A cultura de uma empresa influencia mais os diversos comportamentos adotados pelos colaboradores. Desde um cargo mais alto ou a um cargo inicial, todos influenciam e são influenciados pela cultura da empresa.

Uma mesma organização pode apresentar mais de um tipo de cultura, sendo um tipo predominante e outro secundário.

5. IMPORTÂNCIA DA CULTURA E DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA A EMPRESA E PARA A QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR

5.1 Definindo Qualidade de Vida do Trabalhador

A qualidade de vida no trabalho pode ser definida como a satisfação dos colaboradores no ambiente em que trabalham, onde há o bem-estar em vários âmbitos, seja no desempenho das atividades, na roda de conversa com outros colaboradores, na hora das refeições, etc. Esse tema é um grande desafio para as organizações.

Com o constante avanço da globalização e mercados de trabalho cada vez mais acirrados e competitivos, as organizações necessitam de uma força de trabalho demasiadamente preparada, motivada e produtiva. Dessa forma, a temática da Qualidade de Vida no Trabalho, tem se destacado nos últimos anos, já que pesquisas e estudos relacionados, demonstram que trabalhadores mais felizes são mais comprometidos com suas tarefas e conseqüentemente, produzem mais. As empresas que desenvolvem a qualidade de vida no trabalho, investem mais em seus colaboradores e conseguem fazê-los permanecer na empresa por muito mais tempo.

O termo qualidade de vida no trabalho tem sua origem na Inglaterra, em 1950, através de um psicólogo chamado Eric Trist, que na época se destacava na área de desenvolvimento organizacional e juntamente com seus colaboradores, realizou estudos para entender a relação existente entre os trabalhadores e as organizações.

De acordo com (MORETTI; TREICHEL, 2003), nos anos de 1960, mediante a iniciativa de cientistas, governantes, líderes sindicais e empresários, os trabalhadores passaram a se interessar mais pelo próprio bem-estar dentro das organizações. Assim, o tema passou a ter mais força e as lideranças das empresas começaram a buscar melhores formas de organizar o trabalho, minimizando os efeitos negativos na saúde mental e física dos trabalhadores.

No entanto, foi somente nos anos de 1970 que o movimento se tornou conhecido mundialmente e a preocupação com a saúde e bem-estar dos trabalhadores se intensificou. Posteriormente, em 1979 houve o movimento da Qualidade de Vida no Trabalho, que ressurgiu nos EUA, onde ficou constatado uma diminuição do compromisso dos empregados com o seu trabalho. A partir de então, a qualidade de vida no trabalho vem sendo objeto de experiências e de estudos acadêmicos ao redor de todo o mundo. Com o crescimento da temática, recebeu contribuições de várias áreas da ciência, como psicologia, sociologia, economia, administração, ergonomia, ciências biomédicas.

Entre as principais razões de insatisfação no trabalho está o acúmulo de atividades e a rotina de sobrecarga de trabalho, com jornadas que ultrapassam o ideal para os colaboradores.

5.2 Importância da Cultura e do Clima Organizacional para a Empresa e Para a Qualidade de Vida do Colaborador

Um ambiente saudável traz maior sinergia, engajamento, produtividade e uma boa imagem para a organização. Assim, surgem alguns benefícios, como aquisição de novos clientes, retenção de colaboradores, crescimento organizacional interno e financeiro, além de redução de custos com contratações e demissões de funcionários.

Existe uma necessidade que as pessoas se envolvam de forma direta com a cultura na organização, criando assim uma cooperação mútua entre as partes envolvidas, buscando o equilíbrio organizacional dentro da empresa. Esse equilíbrio está ligado diretamente com a harmonia e a estabilidade nas normas, valores e comportamentos que prevalecem em um ambiente de trabalho. Dessa forma, quando uma empresa consegue um equilíbrio saudável no que se diz sobre a cultura organizacional, benefícios diversos estarão mais próximos, como:

- Produtividade:** quando se tem um ambiente de trabalho com uma cultura equilibrada, considera-se que os funcionários se sintam motivados e engajados, fazendo com que a organização aumente sua produtividade;

- Retenção de talentos:** os funcionários que se identificam com os valores e cultura da empresa, tem uma tendência maior de permanecer na organização por muito mais tempo, assim reduzindo as perdas com a rotatividade de colaboradores;
- Inovação:** no ambiente equilibrado culturalmente, a criatividade e a busca por ideias novas serão mais exploradas e incentivadas pelos gestores, fazendo com que novas oportunidades sejam criadas;
- Cooperação:** um equilíbrio entre colaboração e competição, tende a criar uma cooperação natural entre os colaboradores e os departamentos, afinal, todos estão ali por um objetivo concreto que são as estratégias da empresa;
- Ética:** uma cultura equilibrada pode enfatizar a importância da ética nos negócios, deste modo, promovendo a responsabilidade com os valores da empresa.

A cultura organizacional influencia o clima organizacional, o qual indica o bem-estar e a qualidade de vida no ambiente de trabalho. Por fim, ambos têm aspectos de imensa importância e são essenciais para a gestão de recursos humanos, assim podendo impactar de forma significativa o desempenho e o engajamento dos colaboradores.

O clima organizacional está diretamente ligado à produtividade, já que o grau motivacional de uma empresa depende de sua esfera psicológica. É resultado de um conjunto de percepções dos colaboradores que influencia diretamente no desenvolvimento e resultado da organização.

A cultura e o clima organizacional causam grande impacto nas organizações e estão diretamente relacionadas com seu desempenho. O melhoramento do ambiente de trabalho torna-se primordial para o bom funcionamento da organização, pois é uma ferramenta decisiva para o seu sucesso ou insucesso, sendo capaz de promover maior vantagem competitiva.

A pesquisa de clima organizacional também é uma importante ferramenta para o aperfeiçoamento do ambiente de trabalho. Normalmente é realizada através do preenchimento de um questionário em que os colaboradores respondem questões sobre os aspectos que podem causar insatisfação.

Nas pesquisas as empresas usualmente procuram saber a opinião dos funcionários acerca dos benefícios, salário, trabalho realizado, integração entre os departamentos da empresa, comunicação, supervisão, liderança, treinamentos e realização profissional, progresso profissional, estabilidade no emprego, relacionamento interpessoal, reconhecimento, valorização dos funcionários, trabalho em equipe, processo decisório, condições físicas de trabalho, segurança do trabalho, ética e responsabilidade social, imagem da empresa, estrutura organizacional, fatores motivacionais, fatores desmotivadores, dentre outros.

6. ANÁLISE DE RESULTADOS

A pesquisa realizada teve como objetivo principal identificar a importância da cultura e do clima organizacional na qualidade de vida do trabalhador. Com base nas pesquisas bibliográficas desenvolvidas, através de autores e obras renomadas do universo literário, esse objetivo foi concluído com êxito, uma vez que foi possível identificar quão importante é a qualidade de vida do trabalhador e o quanto a cultura e o clima organizacional influem nessa qualidade.

Através dessa temática, foram elencados objetivos específicos e desenvolvidos ao longo do trabalho, sendo eles: (1) Definir cultura e clima organizacional; (2) Diferenciar cultura e clima organizacional; (3) Identificar os tipos de cultura e clima organizacional e (4) Evidenciar a importância da cultura e do clima organizacional para a empresa e para a qualidade de vida do trabalhador.

Diante do primeiro objetivo, foi possível identificar os conceitos de cultura e clima organizacional. Desde o fim do século XIII, teve início uma preocupação com as relações humanas, onde eram confundidas com noções de desenvolvimento, bons costumes, educação etc., passando por uma evolução no decorrer do tempo até os dias atuais. Foi possível identificar o quanto a cultura influi no clima de uma organização, pois a cultura é todo um conjunto de estruturas sociais, religiosas, comportamentos, hábitos, saberes, que são compartilhados e que diferenciam um grupo de outro. Por conta disso, a cultura normalmente se torna estática e difícil de ser mudada. Por outro lado, o clima de uma organização é o reflexo da cultura, valores, normas e crenças de seus fundadores. Ela pode ser medida e notada facilmente de diversas formas, sendo que todas se desenvolvem através da satisfação e motivação do colaborador em aderir e desempenhar o seu papel, com objetivo de alcançar os ideais da empresa. Assim, se o colaborador está motivado e satisfeito, há uma grande chance de o ambiente organizacional estar da mesma forma.

Quanto a segunda abordagem, foi exposto a diferença entre cultura e clima organizacional. De forma bastante clara, foi identificado que a cultura é o

compartilhamento de normas, valores e comportamentos. Além disso, sabemos que o clima de uma organização sofre extrema influência da cultura implantada pelos seus fundadores. Nesse sentido, podemos concluir que o clima é o ambiente psicológico do ambiente de trabalho e de seus trabalhadores e leva em consideração a satisfação, motivação, o bem-estar e moral do colaborador. O clima é mais superficial e temporário, mais fácil de ser alterado, através de eventos, como uma mudança na chefia da organização, além de outros fatores psicológicos - como motivação, satisfação, estabilidade, fatores físicos - como estrutura do local de trabalho, fatores sociais - como os valores, atitudes e normas da organização, etc. Por fim, é notável que quando se trabalha para um clima organizacional favorável em uma empresa, se contribui para a eficiência do trabalho e um melhor alcance dos objetivos da organização.

No terceiro objetivo, destacamos quais tipos de clima organizacional que podemos perceber em uma organização. Chiavenato (1999), discorre que o clima organizacional está diretamente relacionado com o grau de satisfação dos seus colaboradores e com o modo que eles interagem entre si, seus clientes e fornecedores. Dessa forma, foram observados três tipos de clima, o bom, o médio e o ruim, sendo o clima bom, caracterizado pelo ambiente agradável para se trabalhar e atendendo as expectativas e necessidades do trabalhador, onde as organizações buscam atingir esse objetivo de forma a atrair e garantir a retenção dos colaboradores. Diferente do clima organizacional médio, que tem como característica trabalhadores que trabalham por “obrigação”, com pouca motivação e satisfação. Já no clima organizacional ruim, o clima é desfavorável e insatisfatório para o colaborador, vivem em um ambiente de desinteresse, negatividade e conflitos. Uma grande porcentagem de rotatividade, sem contar as faltas e atrasos que trazem prejuízos às organizações.

Podemos dizer que a cultura é a expressão dos valores e crenças que são compartilhados, dessa forma, podemos destacar os tipos de culturas, sendo as principais: cultura do poder, de pessoas, de tarefas e de papéis. De modo geral, essas culturas são valores, normas e comportamentos que direcionam os princípios e metas da organização.

Já no quarto objetivo, a abordagem em questão, fala sobre a qualidade de vida do trabalho. Em destaque, podemos observar uma crescente busca por aprofundamentos e melhorias nessa temática. Isso se dá devido a globalização e ao aumento da competitividade dos mercados mundiais. O interesse pela qualidade de vida dos trabalhadores começou em meados dos anos 50, quando o psicólogo Eric Trist, buscou entender qual o grau de satisfação de seus funcionários em desenvolver as atividades da sua empresa, a partir daí, diante dos resultados, diversos experimentos foram desenvolvidos e empregados nas organizações, objetivando o interesse pelo bem-estar dos prestadores de serviços e os interesses próprios da organização.

Dessa forma, pode-se dizer que a qualidade de vida no trabalho é medida pela satisfação e motivação dos funcionários. Por fim, percebe-se que a qualidade de vida do trabalhador deve ser entendida e analisada de forma mais ampla. Ações nas organizações que visam entender o clima organizacional são fundamentais para conhecer os funcionários e o que os motiva, trazendo assim, conseqüentemente, melhoria para o colaborador e para a organização.

Assim, fica claro nos estudos realizados na execução do trabalho, a importância da cultura e do clima organizacional na qualidade de vida do trabalhador e que, de acordo com a literatura, investimentos na gestão de pessoas e programas voltados para melhoria do clima de uma organização, favorece demais os ganhos produtivos e desenvolvimento organizacional.

7. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como principal objetivo analisar a importância da cultura e do clima organizacional na qualidade de vida do trabalhador. Podemos observar uma relação entre cultura e clima organizacional, um influencia o outro e estão diretamente ligados, porém, muitas vezes seus conceitos são confundidos. No entanto, nessa relação, a cultura é a causa e o clima é a consequência. Assim, é provável que o estado de ânimo do colaborador esteja relacionado a prática e valores desenvolvidos e passados de forma recorrente pela organização.

Diversos autores citaram palavras como motivação e satisfação dos colaboradores, uma vez que, em um clima de uma organização com baixa motivação é comum ver vários relatos de funcionários agressivos, com problemas de depressão, ansiedade etc., trazendo desafios para a organização, que precisa lidar e arcar com as consequências desses problemas. As empresas têm percebido a importância de um ambiente organizacional harmonioso na prática, onde os funcionários que trabalham em um clima favorável, tendem a se entregar aos objetivos da empresa e se mostram motivados a produzir mais, uma vez que é natural do ser humano a relação da recompensa na vida e no trabalho.

É visível que o mercado de trabalho atual, vem sofrendo severas mudanças ao longo dos últimos anos e tem sido um grande desafio para os gestores desenvolver práticas efetivas para a qualidade de vida de seu colaborador. Ficou claro que as organizações precisam de pessoas qualificadas e motivadas para desempenhar os objetivos traçados pelos gestores. Uma boa forma de se destacar em meio a tanta competitividade no cenário atual é o investimento contínuo na qualidade de seus produtos, serviços e acima de tudo na qualidade de vida no trabalho.

As pesquisas que podem ser realizadas para analisar o clima organizacional são uma prática valiosa que avalia a satisfação e o engajamento dos colaboradores, identificando os pontos fracos e pontos fortes, para a implementação de ações concretas que visam a melhoria do ambiente organizacional, de acordo com os

valores e objetivos promovidos pela organização, bem como a qualidade de vida do trabalhador.

Administrar a cultura e o clima organizacional é uma ação estratégica, pois melhora o nível de motivação e satisfação dos colaboradores e conseqüentemente atingindo os objetivos e metas da organização.

Conclui-se que a cultura e o clima organizacional desempenham papel crucial na vida das empresas, bem como na qualidade de vida do trabalhador. Sabemos que a cultura define os valores, as crenças e os comportamentos partilhados. Já o clima reflete o ambiente psicológico no qual as pessoas trabalham. Ambos impactam a satisfação dos colaboradores, a produtividade e a capacidade de inovação. Uma cultura positiva e um clima saudável podem fortalecer a colaboração, a motivação e a retenção de talentos, contribuindo para o sucesso a longo prazo da organização.

8. REFERÊNCIAS

Chiavenato, Idalberto: **Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 2023. 4ª edição. Grupo GEN, 2021,2022. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597027778/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright\]/4](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597027778/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright]/4). Acesso em: 20 nov. 2023.

SILVA, Diego. **Conceito de saúde e qualidade de vida para acadêmicos de educação física, Educadores Dia a Dia**. 2007. Disponível em: http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/artigos_teses/EDUCACA O_FISICA/artigos/saude-qualidade_vida.pdf. Acesso em: 1 jul. 2023.

DELGADO, Paulo, **Reflexões sobre cultura e clima organizacional, Adm Profissional**. 2021. Disponível em: [https://crasp.gov.br/admpro/site/artigos/reflexoes-sobre-cultura-e-clima-organizacional#:~:text=Para%20Chiavenato%20\(1999\)%2C%20a,no%20ambiente%20interno%20e%20externo](https://crasp.gov.br/admpro/site/artigos/reflexoes-sobre-cultura-e-clima-organizacional#:~:text=Para%20Chiavenato%20(1999)%2C%20a,no%20ambiente%20interno%20e%20externo). Acesso em: 1 jul. 2023.

Gomes, Gustavo, **Quais os tipos de clima organizacional? Conceito e exemplos**. Agendor Blog. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/tipos-de-clima-organizacional/>. Acesso em: 1 jul. 2023.

Thomé, Felipe, **Cultura Organizacional: Dicas para construir uma melhor cultura organizacional**. Comunitive Blog, 2023. Disponível em: <https://blog.comunitive.com/cultura-organizacional/#:~:text=A%20cultura%20organizacional%20influencia%20no,garantir%20o%20sucesso%20da%20empresa>. Acesso em: 1 jul. 2023.

E+B Educação, Oliveira, Roberta, **Funcionários Felizes são mais produtivos, Educa Mais Brasil**. 2022. Disponível em: <https://www.educamaisbrasil.com.br/educacao/noticias/funcionarios-felizes-sao-mais-produtivos>. Acesso em: 1 jul. 2023.

Lima, Luiz, **A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional**. 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n28/a17v38n28p13.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2023.

Madruga, Roberto. **Employee Experience, Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional**. 2ª edição. Editora Atlas, 2022, 2023. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770120/pages/recent>. Acesso em: 10 out. 2023

GPTW: **Os diferentes tipos de cultura organizacional e suas características**. 2023. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/tipos-de-cultura-organizacional/>. Acesso em: 25 out. 2023.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança**. Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 9788522484485. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484485/>. Acesso em: 02 nov. 2023.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. Grupo GEN, 2009. E-book. ISBN 9788597019827. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019827/>. Acesso em: 02 nov. 2023.

PEREZ, Francisco C.; COBRA, Marcos. **Cultura Organizacional e Gestão Estratégica**. 2ª edição. Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597009965. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009965/>. Acesso em: 02 nov. 2023.

FERREIRA, Patricia I. Série MBA - **Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 978-85-216-2383-0. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2383-0/>. Acesso em: 02 nov. 2023.

Equipe RH: **Quais são os tipos de cultura organizacional e como identificar cada um.** 2023. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/tipos-de-cultural-organizacional/>. Acesso em: 17 nov. 2023.

Moretti, Silvinha; TREICHEL, Adriana. **Qualidade de vida no trabalho x auto realização humana.** Revista Leonardo pós-Órgão de Divulgação Científica e Cultural do ICPG, Blumenau, v.1, n.3, p. 79-80, 2003.