


**CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL: DRIVERS DO ECOSISTEMA  
PRODUTIVO**

 <https://doi.org/10.56238/sevened2024.031-004>

**Alexandre Vasconcellos de Andrade**

Mestre em Psicologia Organizacional – Must University  
E-mail: alexandre.andrade@rj.senac.br  
ORCID: 0000-0002-0473-2749  
LATTES: <https://lattes.cnpq.br/3829317516820717>

**Sylvana Lima Teixeira**

Doutoranda em Administração - Absoulute Christian University – ACU  
E-mail: sylvana@centrodemediadores.com  
ORCID: 0000-0003-2409-8711  
LATTES: <http://lattes.cnpq.br/6712937965405086>

**Kesy Marino Valverde Gonçalves de Vasconcelos**

Mestre em Psicologia Organizacional – Must University  
E-mail: kesydesign@gmail.com  
LATTES: <http://lattes.cnpq.br/3985157261149528>

**Lucas Rangel de Paiva Sa**

Mestre em Psicologia Organizacional – Must University  
E-mail: lucas\_rangelpsa@yahoo.com.br  
ORCID: 0009-0008-6031-9597  
LATTES: <https://lattes.cnpq.br/7484565272862512>

**Lúcia Arlete Machado Nunes**

Mestre em Psicologia Organizacional – Must University  
E-mail: contato@dragon-br.com  
LATTES: <https://lattes.cnpq.br/3083437330526759>

**Roberto Jose Gama Gonçalves**

Mestre em Psicologia Organizacional – Must University  
E-mail: Jose.Psi.Gama@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-9773-8946  
LATTES: <http://lattes.cnpq.br/0938562456836144>

**Juliano Borges Ferreira**

Mestrando em Psicologia Organizacional – Must University  
E-mail: julianopsi@rede.ulbra.br  
LATTES: <http://lattes.cnpq.br/0900888545300103>

**Marco Antonio Vivolo Filho**

Mestrando em Psicologia Organizacional – Must University  
E-mail: kitovivolo@gmail.com  
LATTES: <http://lattes.cnpq.br/3795644069551541>

---

## RESUMO

Este artigo de revisão de literatura qualitativa tem como objetivo entender quais estratégias de intervenção em cultura e clima organizacional são passíveis de implementação a fim de fomentar o bem-estar comum e a produtividade, como um todo, nas organizações. Da mesma forma, entender que cultura e clima, como ‘alma das organizações’, são *drivers* desse ecossistema produtivo que efetivamente produzem efeitos mensuráveis em aspectos qualitativos e quantitativos, e como as perspectivas do trabalho na sociedade ao longo do tempo transitam desde atividades laborais e manufatureiras com jornadas extensas e insalubres com trabalhadores em condições precárias, visando culminar na integração dos âmbitos da vida do colaborador tais como o lazer e estudo e a vida no trabalho. Concluiu-se que os reforçadores comportamentais como o social, o simbólico, relativo ao trabalho e financeiro no contexto organizacional tanto quanto adaptabilidade, identidade, perspectiva do meio ambiente e integração e processos de revisão e atualização com etapas de descongelamento, mudança e recongelamento são passos para intervenção na cultura e no clima nas organizações.

**Palavras-chave:** Cultura. Clima. Mudança organizacional. *Drivers* Organizacionais.



## 1 INTRODUÇÃO

Cultura e clima organizacional são aspectos intrínsecos a toda e qualquer forma de estruturação produtiva humana. As organizações, independentemente de seu porte, nicho ou segmento de atuação, seja ela pública, privada ou não governamental, interagem internamente com as áreas, os departamentos ou as seções que os compõem em seus respectivos processos produtivos e também com o ecossistema ou ambiente externo – mercado, governo e sociedade, os *stakeholders*.

Esses processos de produção são estruturados em *inputs* de: matéria-prima ou insumos tangíveis e/ou intangíveis, processamento, transformação e agregação de valor. Esses, com *outputs* de produtos, serviços ou informações ao mercado e clientes e a devida retroalimentação para aperfeiçoamento ou manutenção do sistema ou processo.

Nesse contexto de relações com o exterior, há interdependência e trocas que aperfeiçoam as organizações em suas políticas e estratégias de atração, desenvolvimento, manutenção e retenção de talentos por meio de promoções ou progressões funcionais. Junto a isso, a implantação de uma cultura adequada à consecução da missão, visão e valores da organização, primando por um clima interno propício à produtividade e à segurança psicológica dos colaboradores, utilizando perspectivas e referências de casos de sucesso ou *benchmarking* (aqui entendido como as ‘melhores práticas de mercado’).

Cultura e clima Organizacional devem ser otimizados e atualizados frequentemente como *drivers*<sup>1</sup> de um sistema informacional ou produtivo. Nesse sentido, cultura e clima Organizacional atuam como *softwares*<sup>2</sup> que visam a modernização, produtividade e lucratividade das organizações (formatação ou uniformização comportamental, em uma palavra) para que a subsistência individual e coletiva seja viabilizada, bem como a manutenção ou ampliação de seu *marketshare* nos mercados, nesse contexto de economia plural e globalizada.

As pesquisas de Canela, Lima E Santiago (2016) reverberam com críticas à visão de que pessoas são vistas como custos e o tratamento a elas como recursos. Por serem cruciais para o sucesso empresarial, a compreensão e a gestão da cultura e do clima Organizacional constituem-se como objetivo desta pesquisa de revisão de literatura com viés preponderantemente qualitativo para entender cada um desses construtos ou fatores, bem como a sua importância para intervenções produtivas nas organizações, em livros e artigos indicados ou de *internet*.

---

<sup>1</sup> De acordo com a Microsoft Learn, *drivers* é um componente de software que permite que o sistema operacional e um dispositivo se comuniquem entre si.

<sup>2</sup> De acordo com a IBM, desenvolvimento de *software* se refere a um conjunto de atividades de ciências da computação dedicadas ao processo de criação, design, implementação e suporte de *software*. O *software* em si é o conjunto de instruções ou programas que dizem a um computador o que fazer. Ele é independente do hardware e torna os computadores programáveis.

Este artigo, de revisão de literatura qualitativa e de escrita narrativa, tem como objetivo entender quais estratégias de intervenção em cultura e clima organizacional são passíveis de implementação a fim de fomentar o bem-estar comum e a produtividade, como um todo, nas organizações.

## 2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL: *SOUL* DAS ORGANIZAÇÕES

As organizações são sistemas abertos e vivos tendo em si não somente sua parte ou composição física e visível, tangível; mas especialmente sua ‘alma’ – intangível – como produto da missão efetivamente incorporada em cada um de seus integrantes. Destaca-se que seja planejada ou não ‘a alma da empresa’, pois é o que consolida a identidade dessa organização, sendo essencial para sua efetivação no grupo – o propósito, essa alma ou *Soul* das organizações. Essa alma deve ser germinada na missão da própria empresa como um propósito maior. Entende-se que ela seja a essência de uma organização. Por conseguinte, o trabalho torna-se nobre e de alto valor, o que resulta na consolidação de valores e princípios a serem seguidos.

Nessa mesma linha, Tula *et al.* (2023) e Santos *et al.* (2024) asseguram que o clima é a alma’ da empresa e que este mesmo clima precisa ser cuidado a fim de que garanta a máxima produtividade do colaborador. A responsabilidade de gerenciamento do clima pelos gestores é essencial porque o clima organizacional é avaliado e vivenciado com base nas percepções de cada integrante da organização, os quais influenciam-se mutuamente.

Wilson (1994 *apud* ARAÚJO & GARCIA, 2015), autor da importante obra *Innovative reward systems for the changing workplace*, publicada em outubro de 1994, destaca quatro reforçadores de comportamentos, tais como o social, simbólico, relativo ao trabalho e financeiro no contexto organizacional, a saber:

1. Social: vinculado ao reconhecimento e recompensas não materiais ou financeiras, indicam explícita ou implicitamente o *behaviour* esperado pela cúpula estratégica da organização;
2. Simbólico: são estratégias de agrado com premiação pública no ambiente interno da organização, como por exemplo, ingressos para *shows*, pacotes turísticos ou ainda congressos e/ou eventos esportivos;
3. Relacionado ao trabalho: promoções e progressões funcionais, participação em projetos especiais nos quais fique evidente a expertise, alçando a outro *status* de reconhecimento pela organização e junto aos grupos de que faz parte;
4. Financeiro: são bonificações financeiras pelos resultados alcançados como um todo pela organização, tais como PPR (Programa de Participação de Resultados) ou PPL (Programa de Participação nos Lucros) ou ainda, gratificações concedidas especificamente a certos colaboradores por seu empenho e desempenho nos resultados da organização.



Araújo e Garcia (2015) argumentam que as punições também atuam como reforçadores comportamentais cujas características são o medo e a repressão, além de “restrições financeiras e de privilégios” (ARAÚJO & GARCIA, 2015, p.47). Nesse sentido, fica clara a importância do tema gestão do clima e da cultura organizacional como direcionadores de crenças e valores, assim como atitudinais e comportamentais: *drivers* do ecossistema produtivo empresarial ou do comportamento ‘almejado’, o *Soul* possível das organizações.

### 3 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA DEFINIÇÃO

Segundo Chiavenato (2009), a cultura está no DNA das organizações e empresas. No entanto, o autor destaca que a cultura social, na qual todo ser humano está imerso e faz parte, influenciado e influenciador, representam conjunto de crenças, hábitos, costumes e valores, incluindo aqui toda produção filosófica, política, acadêmica, literária e desde o modo de falar, vestir e alimentar-se. Porém, isso, sob a óptica do autor, “a cultura organizacional não tem nada a ver com isso” (Chiavenato, 2009, p.164), sobre a Cultura Organizacional propriamente dita, ‘a alma das organizações’ (TULA *et al.*, 2023; SANTOS *et al.*, 2024).

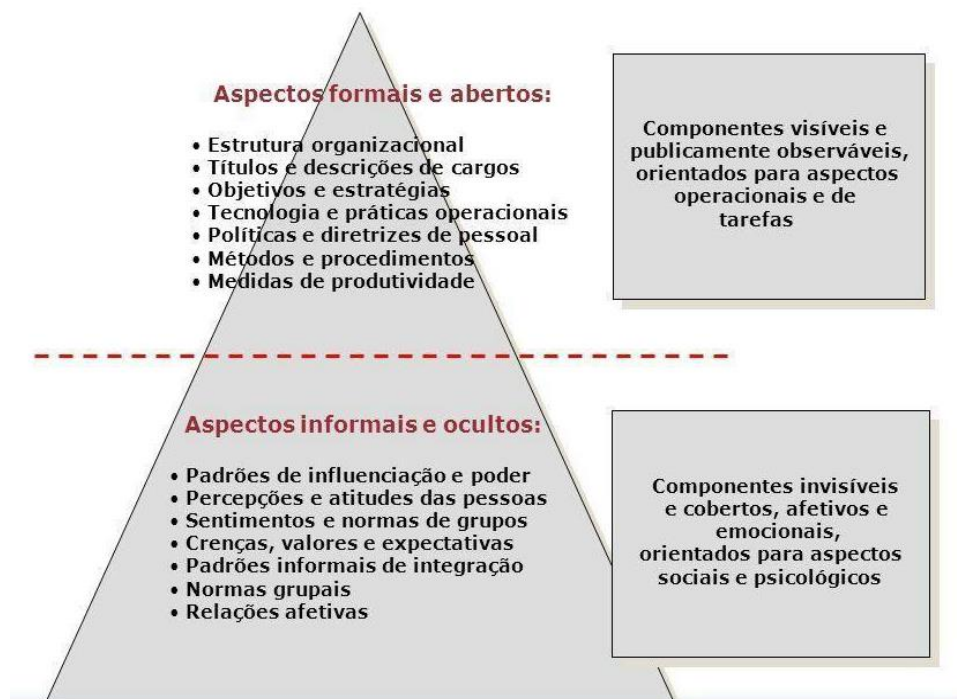
Nesta linha, como argumento de autoridade, afirma-se que a cultura distingue, em essência, uma organização de outras. Assim acontece como numa leitura etnográfica, os hábitos, costumes, crenças e valores de um determinado grupo de pessoas ou mesmo de um país.

A cultura organizacional ou corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. (CHIAVENATO, 2009, p.165).

Ainda sob o olhar de Chiavenato (2015), a cultura organizacional é um modo costumeiro de agir e pensar, sendo comum a todos os integrantes da corporação, explicitando também que a cultura é toda norma formal e informal que orientam ou dirigem as atitudes (menos frequentes ou habituais) e comportamento (mais frequentes, habituais) no dia a dia do trabalho para realizar a convergência dos objetivos individuais, o coletivo e organizacionais na produtividade e prosperidade de todos.

Nesse contexto, valendo-se da metáfora do *iceberg* (Figura 1). Descreve-se a parte aberta, conhecida e formal da cultura organizacional (características visíveis com ênfase em tarefas e operações), ao passo que oculta há os aspectos ou nuances informais, não formais e invisíveis (características emocionais e afetivas).

Figura 1. O iceberg da cultura organizacional



Fonte: Chiavenato, 2009; 2015.

Já a cultura é composta ou segmentada em partes ou camadas que a equilibram e consolidam para efetivação dos valores dos fundadores, fonte dessa mesma cultura organizacional constituindo os pressupostos mais básicos e iniciais de uma organização (Tabela 1).

Tabela 1. Pressupostos básicos e iniciais de uma organização

Artefatos	Padrões de comportamento	Valores e crenças	Pressuposições básicas
Prédios / instalações	Tarefas	O que dizem ou fazem	Crenças ou valores
Tecnologias	Processos	Filosofias	Percepções
Produtos	Normas	Objetivos	Sentimentos
Serviços	Regulamentos	Metas	Concepções
Ambiente físico	Relações	Estratégias	Paradigmas

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2015.

Quanto ao clima organizacional, o autor indica, respectivamente, que o clima é uma atmosfera psíquica de cada organização, estando vinculado ao moral (ânimo e confiança) o atendimento das necessidades dos colaboradores (satisfação), podendo ser caloroso ou não, positivo ou negativo, satisfatório ou insatisfatório (CHIAVENATO, 2009, 2015).

#### 4 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL: PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

As relações de trabalho, ao longo do desenvolvimento social e industrial da humanidade, transformaram-se radicalmente quanto à quebra de paradigmas como a escravidão, o trabalho infantil insalubre e com jornadas excessivas. Silva (2009) apresenta aspectos em relação ao trabalho – poder,

riqueza, comunicação e tempo livre – em cada uma das épocas/sociedades a seguir classificadas na Tabela 2.

Tabela 2. Aspectos em relação ao em cada época/sociedade

Épocas/Sociedades Fatores	Pré-industrial	Industrial	Intelectualização e Diversidade	Teletrabalho e Integração logística
<b>Trabalho</b>	Trabalho físico, Fadiga	Robotização, Padronização	Posse dos meios de produção e comunicação	Conhecimento, Criatividade, Inovação
<b>Poder</b>	Posse da terra, Servidão	Posse dos meios de produção, Trabalho formal	Especulação financeira	Qualidade de Vida, Valores relativizados
<b>Riqueza</b>	Subsistência	Investimentos e geração de trabalho	Globalização e interatividade	Seletividade, Interatividade
<b>Comunicação</b>	Limitada ao local	Comunicação em massa	Mais tempo livre, diversificação das atividades	Integração do trabalho com lazer e estudos, Flexibilidade temporal e espacial
<b>Tempo livre</b>	Sem referência	Jornadas prolongadas	Intelectualização e Diversidade	Teletrabalho e Integração logística

Fonte: Adaptado de Silva, 2009.

Diante do exposto, evidencia-se um longo e lento processo de transformação que visa culminar numa percepção de trabalho como integração à vida. Dessa maneira, proporciona-se o desenvolvimento e bem-estar comum, numa perspectiva diametralmente oposta à cultura judaico-cristã, que vê e vive o trabalho como uma forma original de castigo, purificação ou expiação. Conforme se depreende dos escritos bíblicos, sobre o produto ou consequência do pecado do homem: “Do suor do teu rosto comerás o teu pão, até que te tornes à terra; porque dela foste tomado; porquanto és pó e em pó te tornarás”. (BÍBLIA, 1978, Gênesis 3:19, p. 5).

A especialista em Educação Corporativa Kira Tarapanoff, de acordo com os estudos de Silva (2009), destaca que a continuidade das organizações, um dos princípios da contabilidade, ou sobrevivência das organizações, perpassa pela aprendizagem contínua com a criação de novos conhecimentos, inovação ou criação. Especialmente, cita-se aqui Peter Senge (1990), para quem a sobrevivência depende exclusivamente de aprender antes da concorrência para manter efetivamente o diferencial competitivo.

Nesse sentido, a educação de modo geral é vista como uma estratégia complementar de *Learning Organization*, porque a construção do conhecimento é uma proposta de intervenção por si mesma no âmbito, na ‘alma da empresa’ (TULA *et al.*, 2023; SANTOS *et al.*, 2024), e acrescentamos aqui clima e cultura, uma vez que o conhecimento é desenvolvido ou criado, retido ou compartilhado

pelo ser humano no contexto da Gestão do Conhecimento (GC), assim como a cultura e o clima no ecossistema organizacional.

Para Chiavenato (2015) as organizações são ambientes controlados complexos que devem ser monitorados e para a consecução da motivação e da produtividade. O referido autor pontua que para a efetivação da mudança no clima e na cultura das empresas é necessário que se tenha capacidade de inovação. Destarte, há quatro âmbitos listados e descritos sem os quais não há mudança no clima e na cultura:

1. **Adaptabilidade:** habilidade em atender demandas e ‘resolver problemas’ com prontidão, flexibilidade e inovação;
2. **Identidade:** conhecimento do histórico da organização, bem como o compartilhamento das mesmas metas e objetivos da organização;
3. **Perspectiva do meio ambiente:** percepção exata do meio ambiente para a possibilidade de investigar observando, analisando, concluindo ou inferindo hipóteses, limites e possibilidades;
4. **Integração:** dos colaboradores e dos demais participantes para modificar a cultura e favorecer, o que leva à melhoria o clima organizacional.

A mudança é entendida como a modificação de um estado a outro e esse rico processos traz interrupções, perturbações, rupturas e transformações no ambiente interno da organização. (CANELA, LIMA E SANTIAGO, 2016). Em síntese, segundo nosso autor em tela, adaptação, renovação e revitalização são ou devem ser palavras de ordem e constantes nos dicionários organizacionais.

A mudança organizacional apresenta três momentos ou etapas (Figura 2) distintas, a saber: descongelamento, mudança e recongelamento:

1. **Descongelamento:** do modelo atual de comportamento para que a próxima fase possa ocorrer ou ser implementada;
2. **Mudança:** momento no qual o coletivo empresarial adota novos modelos mentais ou *mindset* promovendo novas atitudes, comportamentos e valores no fazer profissional, e
3. **Recongelamento:** momento individual e/ou coletivo de sedimentação, consolidação dos novos padrões comportamentais e atitudinais, culminando na mudança de clima e cultura organizacional.



Figura 2. Momentos ou etapas da mudança organizacional



Fonte: Chivenato, 2015.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo de revisão de literatura pôde trazer a percepção de que cultura e clima organizacional atuam como ferramentas, *drives* ou dispositivos de *modus operandi* nas relações internas nas empresas, dentro da constituição da ‘alma das organizações’. A gestão contínua e minuciosa do clima ou atmosfera organizacional, assim como da aplicabilidade ou vivência da cultura no dia a dia são fatores preponderantes dentro da estrutura e da sobrevivência das empresas e de seu ecossistema produtivo.

Identificou-se que há um processo de mudança nas relações de trabalho nas sociedades na linha do tempo. Processo o qual transita desde um trabalho mais categórico, braçal e manufatureiro para uma atividade que integra todos os âmbitos da vida: trabalho, estudos, lazer e até mesmo espiritual, por objetivar-se um propósito que não se limita ao ‘o quê’ e ‘como’, mas sim ao ‘porquê’ das coisas

As relações de trabalho, poder, riqueza, comunicação e tempo livre funcionaram e funcionam como linhas mestras e invisíveis que permeiam as mudanças na sociedade e nas organizações. Nesse contexto, a sobrevivência só é assegurada com o ‘aprender a aprender’ de maneira constante, não somente dos indivíduos, mas de uma forma sistêmica.

Fatores como adaptabilidade, identidade, perspectiva do meio e integração são palavras de ordem e do dia para o aprendizado organizacional e sua manutenção num contexto global e multicultural. A mudança tão necessária de tempos em tempos só se dá por meio de uma revisão constante dos rumos e desempenho organizacional.

Descongelar, mudar e recongelar podem parecer algo simplista para propostas de mudança efetiva na cultura e no clima das organizações. Contudo, no mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA) em que se vive e num contexto político, econômico, social, tecnológico, legal e ambiental (PESTLE) como o atual são desafios coletivos e inadiáveis.

Por fim, este estudo é uma ferramenta relevante para auxiliar na identificação dos pontos fortes e áreas de melhoria de uma organização. Entender a percepção da organização como um todo gera grandes impactos em todo o ecossistema.



## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. *Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional*. Rio de Janeiro: Gen/Atlas, 2015.

BÍBLIA, A. T. Gênesis. *In: BÍBLIA. A Bíblia Sagrada: Edição Revista e Corrigida*. Tradução: João Ferreira de Almeida. 2ª Impressão. Rio de Janeiro: Imprensa Bíblica Brasileira, 1978. p. 5.

CANELA, Danilo Crisóstomo da Silva; LIMA, Murilo Campos Rocha; SANTIAGO, Alvany Maria dos Santos. Clima organizacional: estudo de caso em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. *ID on line. Revista de psicologia*, v. 10, n. 30, p. 210-224, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/online.v10i30.436> Acesso em: 4 out. 2024.

CHIAVENATO, I. (2009). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus.

CHIAVENATO, I. (2015). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Manole.

SANTOS, Bruno Furtado dos *et al.* COMPREENDENDO O CLIMA ORGANIZACIONAL DE UM LABORATORIO CLÍNICO NA CIDADE DE SÃO PAULO. *South American Development Society Journal*, v. 10, n. 28, p. 1-1, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v10i28p1-19> Acesso em: 4 out. 2024.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina*. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SILVA, Roberto Ferreira Lima. *E-RH - Em um ambiente global e multicultural*. Brasília: Senac-DF, 2009.

TULA, Ariella Auxiliadora *et al.* O recrutamento e seleção às cegas para o fortalecimento do clima organizacional. 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/20421> Acesso em: 4 out. 2024.