

## INFLUÊNCIA DA CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: REVISÃO DA LITERATURA

Lucimara Fiorese<sup>1</sup>, Mariangela Martinez<sup>2</sup>

**Resumo:** Este estudo buscou compreender a interferência da cultura e do clima organizacional na qualidade de vida no trabalho, a fim de perceber a relação que há entre cultura, clima e qualidade de vida e os impactos que podem ser percebidos nessa relação. Para tanto, realizou-se pesquisa bibliográfica com análise qualitativa de nove estudos publicados de 2005 a 2014, observando-se um quadro resumo para facilitar sua compreensão. O resultado obtido demonstrou que a cultura organizacional impacta diretamente no clima da organização e ambos repercutem na qualidade de vida no trabalho. Essa repercussão pode ser positiva ou negativa, dependendo do nível de adaptação à mudança a que a empresa está disposta ou se está aberta a reinventar-se.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Clima organizacional. Qualidade de vida no trabalho.

### INTRODUÇÃO

As organizações são influenciadas diariamente pelas constantes transformações dos ambientes em que atuam, do mercado e das tecnologias. A evolução tomou enormes proporções de transformações no século XX, como o desenvolvimento de conceitos em administração: hierarquia de Maslow, os conceitos de Ford, o *just-in-time* e o *Kanban* da Toyota.

As pessoas que trabalham nas empresas também estão em constante transformação e são influenciadas tanto pelas mudanças externas (ações do governo, impactos da economia, tributos e juros, entre outros) como pelos acontecimentos internos (conflitos, saúde, clientes, fornecedores, entre outros).

---

1 Graduada em Secretariado Executivo pela Univates. Especialista em MBA em Gestão Financeira pela Faculdade La Salle. Especialista em Gestão de Pessoas pela UNISEB/Estácio. E-mail: lucifiorese.lf@hotmail.com.

2 Graduada em Ciências Sociais. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos. Especialista em Gestão de Pessoas. Orientadora.

Atualmente as empresas se deparam com uma nova exigência de seus funcionários: um clima organizacional favorável para o desenvolvimento de suas tarefas e funções. A concorrência está também na mão de obra – pessoas comprometidas, qualificadas e que desejam fazer a diferença na empresa são disputadas. Esses profissionais, por sua vez, buscam empresas que ofereçam, além do atrativo financeiro, uma nova perspectiva, chamada de qualidade de vida no trabalho. A qualidade de vida que as empresas oferecem aos seus funcionários pode sofrer influência da cultura da organização e do clima organizacional.

Este estudo buscou compreender a interferência da cultura e do clima organizacional na qualidade de vida no trabalho, procurando responder o seguinte questionamento: Como a cultura e o clima organizacional interferem na qualidade de vida no trabalho?

Para isso foi realizada uma pesquisa bibliográfica, conceituada por Gil (2002, p. 48) como uma pesquisa “desenvolvida com base em material já elaborado, construído principalmente de livros e artigos científicos. [...] aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema”. Neste estudo a pesquisa bibliográfica foi com base em artigos científicos disponíveis no Domínio Público, considerando os últimos 10 anos (2005-2014), que enfatizam o assunto cultura e clima organizacional e qualidade de vida no trabalho. Esta pesquisa é composta apenas por dados secundários.

Este trabalho norteia-se por um tema atual e com tendências significativas às constantes mudanças vivenciadas nos últimos anos. Ainda é ponderável enfatizar que, ao passo que as pessoas, em um passado recente, precisavam adaptar-se à organização, hoje as empresas precisam compreender seus funcionários.

Os profissionais da área de gestão de pessoas, ou mesmo os líderes, precisam estar atualizados sobre os recentes contextos de trabalho e liderança de equipe, visando a melhorar a competitividade da organização em que trabalham, sendo o correto gerenciamento do capital humano crucial para a sobrevivência de qualquer instituição.

## **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Wallau (2003, p. 136) destaca que “o trabalho faz com que o homem encontre significado e razão para viver, quando configura-se como experiência saudável, necessária à sobrevivência e também enriquecida pelas trocas afetivas entre as pessoas”. As empresas, os profissionais e as pessoas em geral estão cada vez mais em busca de qualidade de vida, de trabalho, de produtos, de profissionais e de serviços. Deming (1990, p. 1) define qualidade como o “que seu desempenho o satisfaz”.

Chiavenato (2004a, p. 245) conceitua que “Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos

trabalhadores no desempenho de suas tarefas”. Ainda, esse conceito envolve tanto os aspectos físicos e ambientais como os aspectos psicológicos do local de trabalho. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, participantes ativos nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições, pois a competitividade organizacional, – e, obviamente, a qualidade e a produtividade –, passa obrigatoriamente pela QVT (CHIAVENATO, 2004a).

Para Nadler e Lawler (1983, apud TOLFO; SILVA; LUNA, 2009), a qualidade de vida no trabalho tem ênfase na participação das pessoas para solucionar problemas da organização e relaciona-se com a preocupação sobre os reflexos do trabalho nas pessoas e na efetividade organizacional.

Para Chiavenato (1992, p. 391), “a organização que investe diretamente no funcionário está, na realidade, investindo indiretamente no cliente”. Chiavenato (1992) profere ainda que, se o contexto do local de trabalho apresentar baixa qualidade, as pessoas ficarão alienadas, insatisfeitas e trabalharão com má vontade, o que causará declínio na produtividade, absenteísmo, rotatividade, sabotagem etc. Conseqüentemente, os investimentos em melhoria da qualidade de vida dos profissionais afetam a produtividade individual, atitudes pessoais e o comportamento, o que será sentido tanto pelo funcionário interno como pelo público externo, agregando valor e credibilidade à empresa.

Por sua vez, Paladini (apud LIMA; MELO; QUINTELLA, 2008, p. 20, grifo dos autores) enfatiza que, “para obter um sucesso contínuo, a empresa tem de ser ‘*expert*’ na busca de resultados (qualidade de produtos/serviços), na manutenção de um clima interno motivador e na abertura para a inovação e a flexibilidade”.

Percebe-se que as empresas precisam adequar seus padrões de qualidade no atendimento aos clientes externos com melhorias na qualidade de vida de seus clientes internos.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

O clima organizacional refere-se à influência do ambiente de trabalho no comportamento humano dentro das organizações. Podem-se destacar diversas definições sobre o assunto.

Brown e Leight (1996, apud PINTO JÚNIOR, 2005) definem clima organizacional como o modo como os empregados percebem o ambiente organizacional. Tamoyo (1999, apud PINTO JÚNIOR, 2005) e Martins (2000, apud PINTO JÚNIOR, 2005) entendem-no como sendo as percepções sobre o ambiente de trabalho compartilhadas por membros da organização. Toro (2001, p. 33, apud PINTO JÚNIOR, 2005, p. 48) o define como “percepções compartilhadas que os membros desenvolvem através das suas relações com

as políticas, práticas e procedimentos organizacionais tanto formais quanto informais”.

O clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período. O clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos). Resulta, também, dos acontecimentos fortemente positivos e negativos, que ocorrem fora delas (LUZ, 1995, p. 6).

O clima de uma organização interfere no desempenho de todos os seus colaboradores, independente se atuam interna (repcionista, por exemplo) ou externamente (vendedores externos, por exemplo). A percepção do clima por um funcionário também ecoa nos clientes. Afinal o funcionário que trabalha em um clima organizacional positivo fala bem de sua empresa e procura atender a todos da melhor maneira possível. Já os que trabalham em clima negativo tendem a desanimar, serem antipáticos e, por vezes, onerarem a empresa pelo *turnover* ou faltas em excesso. A cultura de uma empresa também influencia no desenvolvimento do clima da organização.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

As organizações são formadas por pessoas que, por sua vez, relacionam-se entre si, traduzindo sentimentos, tendo crenças, difundindo valores, cada uma a seu modo. O emaranhado desse relacionamento define a maneira de ser, de atender, de envolver e de trabalhar de uma organização. Essa equipe de pessoas influencia na convivência em grupo, na cultura da organização.

As organizações podem ser rígidas e flexíveis, tradicionais ou desbravadoras, cooperativas ou familiares. Não existe uma regra, uma lei que reúna todos os tipos de organização em um único modelo que possa ser regido pelos mesmos princípios, práticas ou estilos. A esse algo a mais como sentimentos, crenças, comportamento, valores, a própria estrutura entre os outros se pode chamar de cultura organizacional (SOUZA, 2006, p. 18-19).

A cultura organizacional “é a somatória de conceitos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um dado grupo, ao enfrentar seus problemas e necessidades de adaptação externa e integração interna” (SCHEIN, 1985, apud PINTO JÚNIOR, 2005, p. 51). Daft (2003, p. 293) a conceitua como “[...] o conjunto de valores, crenças orientadoras, conhecimentos e modos de pensar compartilhado pelos membros de uma organização e transmitido aos novos membros como adequado”.

A cultura de uma empresa tem forte ligação com a liderança de seu criador, seu líder, pois tem seu elo nos primórdios da fundação da organização.

Ou seja, uma empresa que cultua fazer tudo de maneira correta, pagando impostos, valorizando o trabalho de seus empregados pelo desempenho traz em seu alicerce um empreendedor com caráter essencialmente correto. No caso de haver uma cultura de sonegação de impostos, valorização do funcionário pela sua simpatia com o chefe, a empresa traz na sua essência cultural valores conturbados, gerando desmotivação por parte dos funcionários que buscam melhorar a empresa por metas atingidas e resultados efetivamente concluídos.

Assim, pondera-se que o caráter do líder deve vir ao encontro do caráter de seu funcionário. Resultados e ascensões profissionais têm seu valor pela cultura, que, por sua vez, interfere no modo como o clima organizacional é sentido em uma empresa, influenciando nos projetos de qualidade de vida no trabalho.

## **METODOLOGIA**

Realizaram-se uma pesquisa bibliográfica para o embasamento teórico e análise de dados buscando compreender a influência que o clima e a cultura organizacional têm na qualidade de vida no trabalho. Traçou-se um comparativo entre diferentes pesquisas sobre o assunto divulgadas no *site* Domínio Público. Utilizaram-se palavras-chaves como: “clima”, “cultura”, “qualidade de vida”, “influência no trabalho” para fazer a busca.

Destaca-se o conceito de Vergara (2006, p. 48), para quem “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Com relação ao tratamento dos dados, adotou-se o método qualitativo, sendo considerado somente dados secundários no levantamento de dados. Malhotra (2011, p. 122) define que “a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do cenário do problema”. Para Aaker, Kumar e Day (2004, p. 130), “dados secundários são aqueles que foram coletados por pessoas ou agências para outros propósitos que não a resolução do problema específico que temos em mãos”.

Figueiredo e Souza (2011) enfatizam que é importante observar a fonte de coleta dos dados, que deverá ser limitada a documentos cientificamente autênticos. Os autores dividem em três fases cronológicas a análise de conteúdo: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

As análises foram realizadas por meio de uma revisão de artigos publicados no Domínio Público, sendo feito um comparativo, com o auxílio de um quadro resumo (QUADRO 1), para síntese dos dados coletados e posterior discussão das opiniões dos diferentes autores pesquisados. Foram consideradas pesquisas dos últimos 10 anos (2005-2014), por meio da seleção de nove estudos relevantes sobre o assunto.

## ANÁLISE DOS DADOS

Na pesquisa identificaram-se diversas pesquisas sobre a cultura e o clima organizacional, e qualidade de vida no trabalho. A partir disso realizou-se comparativo das práticas das empresas e os impactos gerados sobre a perspectiva da qualidade de vida influenciada pela cultura e pelo clima organizacional. A seguir apresenta-se o quadro resumo deste estudo:

Quadro 1 – Quadro resumo dos dados coletados

Referência	Palavras-chave	Metodologia
BARBOZA, Valdimirson A. <b>A cultura organizacional como estratégia de desenvolvimento com foco no cliente interno:</b> Estudo de Caso do Grupo Pão de Açúcar. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Paulistana (UNIP). São Paulo, 2006. 176f. Disponível em: < <a href="http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&amp;co_obra=66188">www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&amp;co_obra=66188</a> >. Acesso em: Abr. 2015.	Cultura organizacional. Valores. Crenças. Ritos. Colaboradores.	A metodologia adotada foi o estudo de caso (Grupo Pão de Açúcar), por meio de estudos qualitativos, procurou-se validar, através dos artefatos organizacionais, os valores declarados da organização e também identificou-se o tipo de cultura da empresa.
MELO, Rafaela Lara de Araujo Vaz de. <b>Cultura Organizacional:</b> Confrontando o Discurso Gerencial com as Práticas Percebidas pelos Funcionários. Um Estudo de Caso. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração. Rio de Janeiro, 2006. 149f. Disponível em: < <a href="http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&amp;co_obra=104914">www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&amp;co_obra=104914</a> >. Acesso em: Abr. 2015.	Cultura organizacional. Discurso gerencial. Práticas organizacionais.	O estudo combinou análise qualitativa exploratória – entrevistas direcionadas aos 7 funcionários em níveis executivos - e análise quantitativa - através de uma <i>survey</i> aplicada aos demais 61 colaboradores.
FEITOSA, Raquel Libório. <b>Estilos de liderança e sua relação com comprometimento e clima organizacional:</b> estudo de caso em um hospital público e de ensino. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal do Ceará, UFC. Fortaleza, 2008. 141f. Disponível em: < <a href="http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&amp;co_obra=111725">www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&amp;co_obra=111725</a> >. Acesso em: Abr. 2015.	Estilos de liderança. Hospital Público. Clima. Comprometimento organizacional.	Tem por finalidade analisar as relações entre estilos de liderança e comprometimento e clima organizacional no contexto de um hospital público e de ensino do estado do Ceará. Foi utilizada a abordagem qualitativa. Para a análise dos dados utilizou-se uma pesquisa quanti-qualitativa sobre clima e comprometimento organizacional, realizada no mesmo hospital.

Referência	Palavras-chave	Metodologia
RAMALHO, Márcio Rodrigues. <b>Cultura organizacional e comprometimento dos funcionários no soleil suíte hotel</b> . Tese (Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2008. 80f. Disponível em: < <a href="http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&amp;co_obra=126324">www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&amp;co_obra=126324</a> >. Acesso em: Abr. 2015.	Não constam Palavras-Chaves.	Pesquisa realizada no Soleil Suíte Hotel, localizado na praia de Ponta Negra, cidade de Natal, RN. Pesquisa Exploratória Descritiva, através de survey, dados quanti-qualitativos. Utilizou-se a média aritmética, a correlação de Pearson e a análise de regressão simples.
COSTA, Leda Maria da Silva Senra. <b>A cultura organizacional e seus impactos na implementação das estratégias empresariais</b> . Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial). Universidade Estácio de Sá. Rio de Janeiro, 2008. 140 f. Disponível em: < <a href="http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&amp;co_obra=124051">www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&amp;co_obra=124051</a> >. Acesso em: Abr. 2015.	Estratégia organizacional. Cultura organizacional. Formulação de Estratégia. Ambiente organizacional.	A metodologia utilizada foi a de estudos de casos, com abordagem qualitativa, e foi baseada em entrevistas semiestruturadas com gerentes setoriais das duas empresas instaladas no interior do Estado do Rio de Janeiro.
MENEZES, Luciano Ramos de. <b>Qualidade de Vida no Trabalho e sua Influência no Clima Organizacional: Estudo de Caso em uma Empresa do Setor de Alimentos</b> . Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza, 2008. 94f. Disponível em: < <a href="http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&amp;co_obra=169757">www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&amp;co_obra=169757</a> >. Acesso em: Abr. 2015.	Qualidade de vida no trabalho. Pesquisa de Clima. Motivação.	A pesquisa de natureza quantitativa e com abordagens qualitativas. Aplicado questionário- censo, possibilitando avaliar o clima de uma organização através de alguns instrumentos que caracterizam uma representação ou uma percepção da realidade: "pesquisa de clima". Havendo 175 participantes na 1ª pesquisa e 195 após 2 anos.
PEREIRA, Vladenice M. S. <b>Clima organizacional e qualidade nos serviços em uma instituição de ensino: um estudo de caso</b> . Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Maria, 2006. 94f. Disponível em: < <a href="http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&amp;co_obra=134774">www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&amp;co_obra=134774</a> >. Acesso em: Abr. 2015.	Clima Organizacional. Qualidade em Serviços. Melhoria Contínua da Qualidade.	Os dados foram coletados no Colégio Centenário, Santa Maria – RS (professores e funcionários). A pesquisa teve como base uma adaptação dos Critérios dos Programas Malcolm Baldrige e Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). Para análise dos dados, foi utilizada a estatística descritiva e a estatística inferencial.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

No estudo de Barboza (2006) a influência do fundador e todos os preceitos culturais impactam no desenvolvimento como um todo da empresa.

A empresa perpetua-se voltando sua gestão às pessoas, à qualidade de vida de seus funcionários. O comprometimento da empresa-funcionário é mútuo, tendo em vista a transparência, a confiança e a participação que a empresa propõe para seus colaboradores. São evidentes nesse estudo os impactos positivos de uma cultura que valoriza seu capital humano no clima organizacional. Além disso, é perceptível que a qualidade de vida no trabalho influencia financeiramente na perpetuação e no sucesso da empresa.

Melo (2006) destaca um estudo que evidencia distintos pontos de vista entre líderes e liderados. Há divergência entre o que é informado aos funcionários com o que é praticado pela empresa. Com isso, demonstra-se que uma cultura organizacional em que teoria e prática são distintas desmotivam os funcionários e impactam negativamente no ambiente de trabalho, havendo diferenças nas definições de cada funcionário sobre seu ponto de vista com relação à empresa e também há a perspectiva de descontinuidade na empresa. Percebem-se evidentes falhas de comunicação. A empresa tem seu foco no resultado, independentemente o processo e as pessoas. É possível diagnosticar que a cultura organizacional está impactando no clima organizacional e também na qualidade de vida no trabalho, e este impacto é negativo, com processos indefinidos e metas pouco claras. Somadas as divergências entre o discurso e a ação, as pessoas não têm segurança e tendem a desligar-se da organização.

Na pesquisa de Feitosa (2008) percebem-se os mesmos impactos negativos evidenciados por Melo (2006). A empresa cultua uma intensa cobrança sobre todos os seus funcionários, impactando em um clima organizacional fraco, com sofrimento psíquico nos seus empregados, além de perceber punições das chefias ao questionar o sistema de trabalho. Ou seja, a falta de qualidade de vida no trabalho constatado por esse estudo é fortemente impactada pelo clima organizacional negativo, com forte influência da cultura organizacional preconizada pelos líderes. Além disso, identificam-se problemas na instituição, menor senso de propriedade, disponibilidade em deixar a instituição por outra oportunidade e pouca sensação de convivência como uma família-empresa.

Ramalho (2008), em seu estudo, observou um ambiente com funcionários participativos, valorizados e com desenvolvimento e crescimento pessoais claros. O clima organizacional percebido na pesquisa é fortemente impactado pela cultura da empresa que vê os colaboradores como seres humanos, sendo positivo, com pessoas comprometidas, satisfeitas e com altos índices de desempenho. Os funcionários têm forte vínculo com a organização e a satisfação deles impacta na qualidade de vida no seu trabalho. Esse demonstra que a cultura organizacional impacta no clima, que interfere na qualidade de vida no trabalho dos funcionários, neste caso de forma extremamente positiva.

O estudo de Costa (2008) faz um comparativo de duas empresas, uma com nome fictício de Meta e a outra, Alfa. A empresa Meta repensou sua cultura organizacional e iniciou trabalhos visando à qualidade de vida de seus funcionários. Para isso tornou a comunicação um ponto forte em sua estratégia,



além de tomar decisões participativas, divulgar metas e implementar planos de incentivos. As mudanças na empresa Meta passou a inspirar seus colaboradores que confiam e são-lhe leais, repercutindo na sociedade e nos clientes.

Já com a empresa Alfa, o autor destaca que ocorreram mudanças administrativas com a inserção de uma nova cultura de liderança, influenciando na renovação de diretores, geração de novas ideias, motivação, gestão participativa e comprometimento dos colaboradores. A mudança de gestão desenvolveu uma nova cultura com transparência profissional e a participação dos familiares em programas motivacionais e de promoção à saúde e à segurança doméstica e do trabalho. Os dois estudos demonstraram que mesmo a mudança cultural de uma organização impacta no clima organizacional e na qualidade de vida percebida pelos funcionários.

Menezes (2008) realizou um estudo de clima organizacional em uma empresa do setor de alimentos instalada no Nordeste Brasileiro. O estudo de caso traça um comparativo após dois anos da aplicação de um programa de qualidade de vida. Os resultados do estudo revelaram um impacto positivo significativo na saúde mental, física e psicológica dos funcionários, bem como melhora na qualidade de trabalho do profissional na empresa. Nesse estudo fica evidente que não há como falar em qualidade de vida no trabalho sem pensar em clima organizacional, além disso é evidente que a cultura da empresa impulsiona programas de qualidade de vida.

Na pesquisa de Pereira (2006) é possível perceber os impactos da boa qualidade do trabalho da empresa no cliente externo. Evidenciam-se, porém, falhas de comunicação (*feedback*) entre gestores e subordinados. Os funcionários gostam da empresa, gostam do trabalho que realizam e isso prestam um bom serviço, o que identifica um bom clima organizacional. A diminuição das falhas no desenvolvimento da qualidade de vida dos funcionários e a implantação de programas de integração poderão maximizar os resultados e impactar diretamente nas avaliações institucionais. É perceptível que a cultura da empresa também impacta no clima e na qualidade de vida na organização.

Salles (2007), no estudo de um processo de mudanças da cultura organizacional de uma empresa visando à qualidade de vida de seus trabalhadores, concluiu que a mudança da gestão organizacional tradicional para uma gestão com foco nas pessoas melhorou a qualidade de vida no trabalho, gerando motivação e comprometimento por parte dos empregados e, conseqüentemente, aumento da produtividade e da rentabilidade dos acionistas.

Esse autor ainda destaca que as diversas ações da empresa na implantação de um programa de qualidade de vida influenciaram a visão dos colaboradores sobre a empresa e o relacionamento interpessoal dentro da organização, o que favorece não somente a cultura, mas também o clima organizacional.

O estudo de Neves (2009) envolveu os impactos do clima organizacional no atendimento ao cliente. Levou em consideração as práticas de liderança da empresa que, por sua vez, envolvem a cultura da organização. Evidenciou que mudanças na cultura influenciam no clima organizacional e, por consequência, o clima organizacional melhora ou piora no atendimento ao cliente. A existência de um clima organizacional agradável desencadeia bons desempenhos, interações positivas e produtivas e satisfação dos clientes internos e externos.

Mesmo não demonstrado na pesquisa de Neves (2009), a qualidade de vida no trabalho evidencia o bom relacionamento entre os empregados e os clientes, o compartilhamento de informações, a integração, o respeito e o comprometimento, o que demonstra a íntima ligação entre cultura e clima organizacional, e uma nuance para a qualidade de vida no trabalho ao enfatizar mudanças e programas implantados pela empresa. No estudo evidenciou-se uma percepção negativa dos funcionários quanto às mudanças do planejamento de clima organizacional, visto que a estratégia era implantada e não era medida sua eficácia e eficiência, ou seja, há a necessidade de um trabalho contínuo sobre clima organizacional, adaptações e gerenciamentos rotineiros sobre as mudanças.

Pela análise das pesquisas percebe-se que Melo (2006) revelou em seu estudo impactos negativos quando o discurso não condiz com a prática da empresa, vindo ao encontro do exposto por Feitosa (2008) ao relatar o clima organizacional fraco e punitivo perpetuado pelos líderes que acarretam o desenfreado amedrontamento das equipes de trabalho e a sua falta de motivação.

Por sua vez, Ramalho (2008) enfatiza as tendências positivas encontradas em ambientes com uma cultura organizacional inovadora, impactando positivamente no desenvolvimento do trabalho e no relacionamento entre os funcionários. Pereira (2006) discorre sobre o mesmo contexto ao evidenciar que o clima e a cultura organizacional trazem benefícios para a empresa, mas destaca que há pontos a serem melhorados dentro da organização visando à melhoria do processo de comunicação, mas, mesmo assim, destaca que, no ambiente favorável da empresa, os funcionários têm bom relacionamento e gostam do que fazem.

Menezes (2008) traz uma pesquisa comparativa entre os resultados antes e depois da aplicação de um programa de qualidade de vida, esclarecendo que os resultados são relevantemente positivos, já que a aplicação do programa de qualidade de vida no trabalho refletiu em melhoria da saúde mental, física e psicológica dos funcionários, repercutindo positiva e instantaneamente na qualidade do seu trabalho profissional na empresa objeto do estudo de caso. Outrossim, importa destacar que os programas de qualidade de vida no trabalho têm íntima ligação com o clima organizacional e somente poderão ser aplicados em empresas em que a cultura organizacional comporte esses projetos, estejam abertas a mudanças e adaptações.

Costa (2008) também realizou um comparativo, mas entre duas empresas, confirmando que a palavra mudança é fundamental para que o clima organizacional fortaleça a perpetuação de uma empresa, porém somente com uma cultura organizacional disposta ao processo de mudança poderá realmente efetivar esse trabalho árduo e, ao final, compensador, tanto financeiramente como no âmbito da realização profissional.

Salles (2007) estudou o processo de mudanças da cultura organizacional de uma empresa visando a verificar a qualidade de vida de seus trabalhadores. Constatou que os programas de qualidade de vida melhoraram a relação interpessoal entre os funcionários, favorecendo um clima favorável na empresa. Já Neves (2009) trouxe os impactos do clima organizacional no atendimento ao cliente, enfatizando que empresas com bom clima organizacional tendem a atender melhor seus clientes, porém evidencia que projetos e programas de mensuração do clima geram ações que devem ser medidas e adaptadas constantemente para garantir sua eficiência e eficácia.

Barboza (2006) completa o estudo com um exemplo claro sobre uma cultura organizacional favorável ao crescimento da empresa, em que o próprio fundador é adaptável aos processos evolutivos no âmbito organizacional. Isso traz impacto positivo frente aos seus funcionários, garantindo o comprometimento deles e a confiança que eles têm na organização.

Dentro do contexto deste estudo, são perceptíveis os impactos que o clima organizacional traz para o efetivo sucesso da empresa, enfatizando que o clima é influenciado pela cultura organizacional da empresa, que precisa estar disposta aos processos de adaptação à mudança para projetar-se e lançar-se a um futuro, no mínimo, promissor. Por consequência, a qualidade de vida no trabalho está representada nos resultados diagnosticados no clima organizacional. Ou seja, não há como falar em qualidade de vida no trabalho sem pensarmos em clima organizacional, e, ao adentrarmos em clima organizacional, é evidente a influência da cultura organizacional sob os impactos da liderança da empresa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo buscou identificar a influência que o clima e a cultura organizacional têm na qualidade de vida no trabalho. Para tanto, realizou pesquisa bibliográfica contemplando estudos sobre o tema publicados entre 2005 e 2014.

Percebeu-se que as empresas que trabalham programas de qualidade de vida melhoram o clima na organização. Além disso, constatou-se que somente empresas em que a cultura organizacional é aberta a mudanças e novas experiências obtêm êxito nesse trabalho. Uma empresa com hierarquia autoritária geralmente não está aberta a mudanças e opiniões, e esse autoritarismo tem impacto negativo sobre seus funcionários, obtendo-se um clima organizacional desfavorável para a criação da qualidade de vida

no trabalho. No entanto, os resultados diante da sociedade e dos clientes de uma empresa que trabalha a qualidade de vida de seus funcionários são perceptíveis. Ainda pondera-se que os resultados internos de um bom clima organizacional repercutem, inclusive, financeiramente. Somente é possível, no entanto, trabalhar esses dois fatores em empresas cuja cultura organizacional é favorável a essa perspectiva.

Conclui-se que a cultura organizacional impacta diretamente no clima da organização e ambas repercutem na qualidade de vida no trabalho, podendo ser positiva ou negativa, dependendo do nível de adaptação à mudança que a empresa está disposta ou se esta está aberta a reinventar-se.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

BARBOZA, Valdimirson A. **A cultura organizacional como estratégia de desenvolvimento com foco no cliente interno**: Estudo de Caso do Grupo Pão de Açúcar. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Paulistana (UNIP). São Paulo, 2006. 176f. Disponível em: <[http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&co\\_obra=66188](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=66188)>. Acesso em: Abr. 2015.

BARONI, Larissa et al. **Conheça e evite os principais erros na gestão de grupos**. Universia, 2015. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/carreira/materia.jsp?materia=17938#login>>. Acesso em Abril 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 7.ed. São Paulo: Elsevier- Campus, 2004a.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.

COSTA, Leda Maria da Silva Senra. **A cultura organizacional e seus impactos na implementação das estratégias empresariais**. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial). Universidade Estácio de Sá. Rio de Janeiro, 2008. 140 f. Disponível em: <[http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&co\\_obra=124051](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=124051)>. Acesso em: Abr. 2015.

DAFT, Richard L. **Organizações**: teorias e projetos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DEMING, W. E. **Qualidade**: A revolução da Administração. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

FEITOSA, Raquel Libório. **Estilos de liderança e sua relação com comprometimento e clima organizacional**: estudo de caso em um hospital público e de ensino. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal do Ceará, UFC. Fortaleza, 2008. 141f. Disponível em: <[http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&co\\_obra=111725](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=111725)>. Acesso em: Abr. 2015.

FIGUEIREDO, Antônio Macena de; SOUZA, Soraia Riva Goudinho de. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses**: da redação científica à apresentação do texto final. 4. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LIMA, I.B.; MELO, P.H.B.A.; QUINTELLA, H.L.M.M. **Relação entre os níveis de qualidade de vida no trabalho e missão, cultura, visão e valores em uma empresa de telefonia móvel**. Projeto (Graduação) Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ). Rio de Janeiro, 2008, 115f.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1995.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: foco na decisão. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MELO, Rafaela Lara de Araujo Vaz de. **Cultura organizacional**: Confrontando o Discurso Gerencial com as Práticas Percebidas pelos Funcionários. Um Estudo de Caso. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração. Rio de Janeiro, 2006. 149f. Disponível em: <[http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&co\\_obra=104914](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=104914)>. Acesso em: Abr. 2015.

MENEZES, Luciano Ramos de. **Qualidade de vida no trabalho e sua influência no clima organizacional**: Estudo de Caso em uma Empresa do Setor de Alimentos. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza, 2008. 94f. Disponível em: <[http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&co\\_obra=169757](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=169757)>. Acesso em: Abr. 2015.

NEVES, Juliana Brito Seixas. **Gestão de clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente**. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009. 114f. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp116726.pdf>>. Acesso em: Abr. 2015.

PEREIRA, Vladenice M. S. **Clima organizacional e qualidade nos serviços em uma instituição de ensino**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Maria, 2006. 94f. Disponível em: <[http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&co\\_obra=134774](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=134774)>. Acesso em: Abr. 2015.

PINTO JR., Humberto. **Impacto de características pessoais, comprometimento e clima organizacional no desempenho**: estudo de caso em uma empresa de teleatendimento. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Uberlândia, 2005. 163f.

RAMALHO, Márcio Rodrigues. **Cultura organizacional e comprometimento dos funcionários no soleil suíte hotel**. Tese (Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2008. 80f. Disponível em: <[http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&co\\_obra=126324](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=126324)>. Acesso em: Abr. 2015.

SALLES, Maria Aparecida Magalhães. **Cultura organizacional**: estudo de caso das estratégias e ações para mudança de cultura com foco em gestão estratégica de pessoas. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2007. 64f.

SOUZA, Leandro G.S. **Alinhamento entre as práticas de liderança e a cultura organizacional**. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal Fluminense, Sistemas de Gestão. Niterói, 2006. 111f.

TOLFO, Susana R.; SILVA, Narbal; LUNA, Iúri N. Cultura organizacional, identidade e qualidade de vida no trabalho: articulações e sugestões de pesquisas em organizações. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, São João del-Rei, n. 4, v. 1, p. 6-16, dez. 2009. Disponível em: <[http://www.ufsj.edu.br/portal-repositorio/File/revistalapip/volume4\\_n1/tolfo\\_e\\_outros.pdf](http://www.ufsj.edu.br/portal-repositorio/File/revistalapip/volume4_n1/tolfo_e_outros.pdf)>. Acesso em: Abr. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WALLAU, S.M.D. **Estresse laboral e síndrome de burnout**: uma dualidade em estudo. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2003.

WHITE, B. Joseph. **A natureza da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.