

**A IMPORTÂNCIA DA
CULTURA
ORGANIZACIONAL
SAUDÁVEL PARA O
DESEMPENHO E O BEM-
ESTAR DOS
COLABORADORES: UMA
REVISÃO DA LITERATURA**

**THE IMPORTANCE OF A HEALTHY ORGANIZATIONAL CULTURE FOR
EMPLOYEE PERFORMANCE AND WELL-BEING: A LITERATURE REVIEW**

Ciências Sociais Aplicadas • 21/10/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/792610101](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/792610101)

Sabrina Sthefany de Souza

James Fernandes Raphanhin

Hugo Marques da Silva

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar a importância de uma cultura organizacional saudável para o desempenho e o bem-estar dos colaboradores, buscando compreender de que maneira valores culturais e práticas de gestão influenciam a experiência profissional dos trabalhadores. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e finalidade descritiva, fundamentada em obras de referência na área de comportamento organizacional e em artigos científicos publicados entre 2021 e 2025. As buscas foram realizadas no Google Acadêmico e nas plataformas SciELO, SpringerLink, BMC, Taylor & Francis, Emerald Insight e PubMed, com descritores relacionados à cultura organizacional, desempenho, satisfação profissional, liderança e bem-estar no trabalho. Os estudos analisados indicaram que culturas saudáveis estão relacionadas à comunicação clara, liderança inclusiva, reconhecimento, autonomia, participação nas decisões, apoio ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e práticas de gestão de pessoas voltadas ao bem-estar. Essas condições foram associadas a maior satisfação, engajamento, cooperação, inovação e desempenho mais sustentável, enquanto sobrecarga, insegurança, pressão excessiva por resultados e baixo apoio organizacional apresentaram relações desfavoráveis com o bem-estar e o desempenho. Conclui-se que uma cultura organizacional saudável depende da coerência entre valores institucionais e práticas cotidianas de gestão. Quando respeito, apoio, saúde e participação são incorporados à organização do trabalho, bem-estar e desempenho podem ser desenvolvidos de forma conjunta, sem depender do desgaste contínuo dos colaboradores.

Palavras-chave: Cultura organizacional; bem-estar no trabalho; desempenho profissional; gestão de pessoas.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the importance of a healthy organizational culture for employee performance and well-being, seeking to understand how cultural values and management practices influence workers' professional experience. This is a qualitative, descriptive literature review based on reference works in organizational behavior and scientific articles published between 2021 and 2025. Searches were conducted in Google Scholar and on SciELO, SpringerLink, BMC, Taylor & Francis, Emerald Insight and PubMed, using descriptors related to organizational culture, performance, job satisfaction, leadership and workplace well-being. The studies analyzed indicated that healthy cultures are related to clear communication, inclusive leadership, recognition, autonomy, participation in decision-making, support for work-life balance, and human resource practices focused on employee well-being. These conditions were associated with greater satisfaction, engagement, cooperation, innovation, and more sustainable performance, whereas overload, insecurity, excessive pressure for results, and low organizational support were associated with unfavorable effects on well-being and performance. It is concluded that a healthy organizational culture depends on coherence between institutional values and daily management practices. When respect, support, health, and participation are incorporated into the organization of work, well-being and performance can develop jointly without relying on the continuous strain of employees.

Keywords: Organizational culture; workplace well-being; job performance; people management.

1. INTRODUÇÃO

As organizações são constituídas por pessoas que compartilham valores, crenças, hábitos, normas e interpretações responsáveis por orientar a maneira como o trabalho é realizado e como as relações profissionais são construídas. Esse conjunto de significados compartilhados forma a cultura organizacional e permite que os integrantes reconheçam comportamentos aceitos, prioridades institucionais e formas esperadas de atuação no ambiente de trabalho (Robbins; Judge, 2020). A cultura também se manifesta nas práticas administrativas, nos métodos de comunicação, nas decisões dos gestores e nas formas adotadas para reconhecer, desenvolver e integrar os colaboradores. Por essa razão, compreender suas características permite analisar como a organização estabelece sua identidade e influencia as atitudes das pessoas que participam de suas atividades cotidianas (Chiavenato, 2021).

O interesse por culturas organizacionais saudáveis cresceu diante da percepção de que as condições sociais e emocionais do trabalho interferem diretamente na experiência vivenciada pelos colaboradores. Ambientes que valorizam respeito, apoio, segurança, participação e promoção da saúde apresentam relações positivas com engajamento e bem-estar emocional, ao passo que contextos marcados por pressão constante e ausência de apoio podem ampliar o estresse e a insatisfação (Marens; Marzec; Chen, 2022). O bem-estar no trabalho compreende experiências relacionadas à satisfação, aos vínculos interpessoais, ao equilíbrio emocional, à percepção de sentido e às possibilidades de realização profissional. Quando esses elementos são incorporados às práticas organizacionais, os trabalhadores encontram condições mais favoráveis para executar suas atividades e manter uma relação positiva com a organização (Aubouin-Bonnaventure *et al.*, 2024).

A influência da cultura pode ser observada nos comportamentos individuais, nas relações entre equipes e nos resultados alcançados pela organização. Culturas que oferecem recursos, reconhecimento e condições adequadas tendem a favorecer a satisfação dos trabalhadores, enquanto culturas excessivamente exigentes podem produzir efeitos negativos sobre as pessoas e comprometer os resultados institucionais (Lee; Choi, 2024). A satisfação profissional também está relacionada à disposição para colaborar, atender adequadamente os clientes, solucionar falhas e permanecer na instituição. Estudos realizados em organizações de serviços indicam que a percepção positiva da cultura pode ampliar comportamentos de cidadania organizacional e reduzir a intenção de desligamento dos colaboradores (Dawson *et al.*, 2023).

O desempenho profissional não deve ser compreendido exclusivamente pela quantidade de atividades realizadas ou pelas metas atingidas, pois também envolve qualidade, cooperação, inovação, capacidade de adaptação e continuidade dos resultados. A análise desse desempenho precisa considerar as condições organizacionais que permitem aos trabalhadores utilizar suas competências sem comprometer sua saúde física, psicológica e social (Wijngaards *et al.*, 2022). Nesse sentido, políticas de gestão de pessoas voltadas ao bem-estar podem contribuir para relações de trabalho mais equilibradas, maior envolvimento e melhor aproveitamento das capacidades profissionais. Práticas de recursos humanos orientadas ao cuidado dos trabalhadores apresentam conexões com satisfação, comprometimento, retenção e desempenho (Bhoir; Sinha, 2024).

A liderança integra esse processo porque gestores comunicam expectativas, reforçam comportamentos, distribuem

responsabilidades e influenciam a maneira como os valores institucionais são interpretados pelas equipes. A combinação entre cultura organizacional e clima de liderança pode estimular comportamentos inovadores, fortalecer a identificação com a instituição e aumentar sua capacidade de atrair e manter profissionais qualificados (Mutonyi *et al.*, 2022). Lideranças inclusivas favorecem a participação e demonstram abertura diante das contribuições dos colaboradores, criando condições para que as pessoas expressem opiniões e se sintam respeitadas. Essa atuação pode ampliar o vigor, a percepção de apoio e o bem-estar no trabalho, especialmente quando acompanhada de orientações voltadas ao desenvolvimento profissional (Liu *et al.*, 2024).

Diante desse contexto, esta revisão parte da seguinte questão de pesquisa: de que maneira uma cultura organizacional saudável influencia o desempenho e o bem-estar dos colaboradores nas organizações contemporâneas? Parte-se da compreensão de que valores compartilhados, práticas coerentes de gestão, apoio institucional e relações respeitosas podem fortalecer a resiliência organizacional e criar condições favoráveis ao desempenho dos trabalhadores. A escolha do tema justifica-se pela necessidade de discutir formas de gestão que conciliem resultados organizacionais e condições adequadas de trabalho, evitando que a busca por produtividade provoque desgaste contínuo das equipes. Essa discussão torna-se pertinente em setores nos quais a satisfação dos profissionais interfere na qualidade dos serviços, na segurança das atividades e na relação estabelecida com usuários e clientes.

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar a importância de uma cultura organizacional saudável para o desempenho e o bem-estar dos colaboradores com base na literatura científica recente.

Entre os objetivos específicos estão conceituar cultura organizacional, examinar sua relação com o desempenho profissional, identificar fatores associados ao bem-estar no trabalho e discutir práticas capazes de favorecer ambientes mais respeitosos e equilibrados. Para alcançar esses objetivos, foi realizada uma revisão da literatura composta por livros de referência na área de comportamento organizacional e artigos científicos publicados entre 2021 e 2025. A seleção priorizou estudos relacionados à cultura organizacional, saúde no trabalho, satisfação, liderança, práticas de recursos humanos, desempenho e bem-estar dos colaboradores.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Conceito de Cultura Organizacional

A cultura organizacional pode ser compreendida como um sistema de significados compartilhados que diferencia uma organização das demais e oferece aos seus integrantes referências para interpretar acontecimentos, decisões e comportamentos. Esses significados são formados ao longo da trajetória institucional e orientam a maneira como as pessoas se relacionam, realizam tarefas e respondem às situações encontradas no cotidiano profissional (Robbins; Judge, 2020). A cultura envolve valores, crenças, hábitos, tradições, conhecimentos e formas de interação que são incorporadas pelos trabalhadores durante sua permanência na instituição. Sua manifestação ocorre por meio de práticas administrativas, normas informais, discursos, símbolos e comportamentos que revelam como a organização realmente funciona (Chiavenato, 2021).

Embora parte da cultura esteja registrada em documentos, códigos de conduta, regulamentos e declarações institucionais, diversos

elementos são transmitidos informalmente nas relações entre colegas e gestores. A observação das atitudes valorizadas, das condutas reconhecidas e das reações diante de erros permite que os colaboradores compreendam quais comportamentos encontram maior aceitação naquele ambiente (Dawson *et al.*, 2023). Dessa maneira, a cultura não se limita ao conteúdo formalmente divulgado pela organização, pois também abrange experiências acumuladas e interpretações construídas coletivamente pelos trabalhadores. A diferença entre os valores anunciados e as práticas efetivamente adotadas pode alterar a confiança, a satisfação e a maneira como as pessoas avaliam a instituição (Lee; Choi, 2024).

Os valores organizacionais representam princípios que orientam decisões e indicam aquilo que a instituição considera relevante para sua atuação. Quando esses valores são incorporados às práticas diárias, os trabalhadores conseguem identificar com maior clareza as prioridades organizacionais e alinhar suas condutas às expectativas existentes (Bobbio; Canova; Manganelli, 2022). As crenças compartilhadas também influenciam a interpretação dos acontecimentos, pois definem concepções sobre autoridade, cooperação, inovação, qualidade e responsabilidade. Tais concepções ajudam a formar padrões de comportamento que se repetem e passam a ser reconhecidos como características próprias da organização (Mutonyi *et al.*, 2022).

As normas culturais estabelecem limites relacionados ao que pode ser feito, à maneira como as pessoas devem interagir e aos procedimentos considerados adequados. Algumas dessas normas possuem caráter explícito, enquanto outras são percebidas por meio das respostas dadas pelos grupos a determinados comportamentos e situações (Marenius; Marzec; Chen, 2022). Em uma cultura voltada à

saúde, por exemplo, ações de cuidado, segurança, respeito e equilíbrio são integradas às decisões institucionais e reconhecidas pelos trabalhadores. A existência dessas referências contribui para que o cuidado com as pessoas seja percebido como parte da gestão e não como uma iniciativa desvinculada da rotina organizacional (Gupta *et al.*, 2025).

A formação cultural ocorre por meio de processos históricos nos quais decisões, experiências e soluções consideradas adequadas são preservadas e transmitidas aos novos integrantes. As práticas de gestão de pessoas participam dessa construção ao definir critérios de seleção, integração, avaliação, reconhecimento, desenvolvimento e promoção profissional (Bhoir; Sinha, 2024). A entrada de um novo colaborador envolve um processo de aprendizagem sobre a linguagem utilizada, as relações hierárquicas, as rotinas e os comportamentos esperados. A qualidade dessa socialização pode facilitar a integração, aumentar a segurança na execução das atividades e fortalecer o sentimento de pertencimento (Liu *et al.*, 2024).

Os gestores exercem influência sobre a manutenção cultural porque suas decisões funcionam como referências para as equipes e demonstram quais valores recebem aplicação concreta. Quando existe coerência entre discurso e conduta, os trabalhadores encontram maior previsibilidade nas relações e compreendem com clareza os critérios utilizados nas decisões (Umrani *et al.*, 2024). Em contrapartida, a defesa pública de respeito e participação perde credibilidade quando as práticas gerenciais são autoritárias, excludentes ou pouco transparentes. A satisfação dos profissionais depende, em parte, da correspondência entre os valores divulgados

e as experiências efetivamente vivenciadas no ambiente de trabalho (Rafi'i; Hanif; Daud, 2025).

Os rituais, as cerimônias, as histórias e os símbolos também comunicam conteúdos culturais e ajudam a preservar a memória da organização. Eventos de reconhecimento, reuniões, formas de celebração e narrativas sobre situações passadas indicam quais comportamentos são considerados dignos de valorização coletiva (Marini *et al.*, 2025). Esses elementos simbólicos influenciam a percepção de pertencimento porque relacionam o trabalhador a uma história compartilhada e a uma identidade institucional. Entretanto, seus efeitos dependem da correspondência com as condições concretas de trabalho, pois ações simbólicas isoladas não substituem relações respeitadas e políticas organizacionais coerentes (Wijngaards *et al.*, 2022).

A cultura apresenta uma dimensão coletiva, mas isso não significa que todos os integrantes interpretem a organização da mesma maneira. Setores, equipes e grupos profissionais podem desenvolver subculturas associadas às características das atividades executadas, às experiências locais e aos estilos de liderança encontrados em cada área (Srivastava; Rao, 2025). Essas subculturas podem reforçar os valores gerais da instituição ou produzir interpretações diferentes sobre temas como colaboração, comunicação, autoridade e qualidade. O reconhecimento dessa diversidade permite compreender por que colaboradores da mesma organização podem apresentar níveis distintos de satisfação e identificação institucional (Aubouin-Bonnaventure *et al.*, 2024).

Uma cultura considerada forte apresenta valores amplamente compartilhados e referências reconhecidas pela maior parte dos

trabalhadores, produzindo maior uniformidade nas formas de interpretar e executar as atividades. Essa força pode favorecer integração e estabilidade, desde que os valores difundidos sejam compatíveis com respeito, ética, aprendizagem e condições adequadas de trabalho (Robbins; Judge, 2020). A intensidade cultural não garante, por si, efeitos positivos, pois valores rígidos ou práticas prejudiciais também podem ser amplamente aceitos por um grupo. A avaliação deve considerar o conteúdo da cultura, sua capacidade de adaptação e os efeitos produzidos sobre pessoas, processos e resultados (Mutonyi *et al.*, 2022).

A estabilidade cultural oferece continuidade às práticas organizacionais, mas precisa coexistir com abertura para mudanças sociais, tecnológicas e profissionais. Culturas excessivamente resistentes podem dificultar a revisão de procedimentos e manter comportamentos que já não atendem às necessidades das equipes e da própria instituição (Chiavenato, 2021). A adaptabilidade cultural envolve disposição para aprender, incorporar conhecimentos e modificar condutas diante de novas demandas, sem eliminar os valores que sustentam a identidade organizacional. Organizações adaptáveis tendem a valorizar informações provenientes dos trabalhadores e a utilizar essas contribuições para aperfeiçoar decisões e processos (Lee; Choi, 2024).

O conceito de cultura saudável está relacionado a ambientes nos quais o respeito, a segurança, a comunicação, a equidade e o apoio são incorporados às práticas cotidianas. A saúde dos trabalhadores passa a ser considerada nas decisões sobre carga de trabalho, organização das atividades, relações hierárquicas, reconhecimento e acesso a recursos institucionais (Gupta *et al.*, 2025). Essa concepção supera abordagens restritas a campanhas pontuais, pois relaciona o

bem-estar às características permanentes do ambiente e das relações profissionais. A possibilidade de equilibrar demandas profissionais e responsabilidades pessoais também integra uma cultura que reconhece os trabalhadores em suas diferentes dimensões de vida (Bobbio; Canova; Manganelli, 2022).

A comunicação constitui uma das principais formas de expressão cultural, pois determina como informações, decisões e expectativas circulam entre os níveis da organização. Ambientes com comunicação aberta permitem esclarecimento de dúvidas, apresentação de sugestões e discussão de problemas sem exposição indevida ou receio de retaliação (Dawson *et al.*, 2023). A ausência de informações claras pode ampliar inseguranças, conflitos e interpretações divergentes sobre as decisões institucionais. Uma comunicação coerente e acessível fortalece a confiança e favorece a coordenação das atividades realizadas por pessoas e setores diferentes (Marenius; Marzec; Chen, 2022).

A inclusão também integra a caracterização de uma cultura saudável porque está relacionada à possibilidade de participação e reconhecimento de pessoas com diferentes experiências e perspectivas. Quando os trabalhadores percebem abertura para expressar opiniões, aumenta a possibilidade de contribuírem com conhecimentos, ideias e informações relevantes para as decisões coletivas (Liu *et al.*, 2024). A inclusão precisa ser observada nas relações cotidianas, nas oportunidades de desenvolvimento e nos critérios utilizados para distribuir responsabilidades e reconhecimento. Práticas de gestão orientadas ao bem-estar podem ampliar a percepção de justiça e fortalecer os vínculos entre trabalhadores e organização (Bhoir; Sinha, 2024).

A cultura pode ser analisada por meio da percepção dos colaboradores, da observação das práticas e da identificação dos valores presentes nas decisões institucionais. Essa análise deve considerar diferenças entre setores e grupos profissionais, evitando tratar a organização como um ambiente completamente uniforme (Rafi'i; Hanif; Daud, 2025). Indicadores de satisfação e bem-estar fornecem informações sobre a maneira como as práticas culturais são experimentadas pelos trabalhadores. Contudo, esses indicadores precisam ser examinados juntamente com condições de trabalho, relações interpessoais, oportunidades de desenvolvimento e níveis de autonomia (Marini *et al.*, 2025).

A compreensão da cultura exige uma abordagem ampla, pois seus efeitos alcançam dimensões emocionais, sociais e profissionais da experiência dos colaboradores. O bem-estar deve ser analisado por medidas capazes de contemplar satisfação, saúde, relações, segurança, sentido do trabalho e condições para realização das atividades (Wijngaards *et al.*, 2022). Assim, a cultura organizacional representa um processo coletivo e dinâmico que conecta história, valores, relações, práticas de gestão e comportamentos cotidianos. Sua configuração pode favorecer aprendizagem, cooperação e adaptação ou manter condutas que prejudicam a confiança, a participação e o funcionamento institucional (Srivastava; Rao, 2025).

2.2. Relação Entre Cultura e Desempenho

A relação entre cultura organizacional e desempenho ocorre porque os valores compartilhados orientam prioridades, comportamentos e critérios utilizados pelos colaboradores na execução de suas atividades. Culturas que oferecem recursos, apoio e clareza tendem a favorecer a satisfação, enquanto ambientes caracterizados por

exigências excessivas podem reduzir a disposição e comprometer a qualidade dos resultados (Lee; Choi, 2024). O desempenho é construído pela interação entre competências individuais e condições organizacionais, não sendo adequado atribuir seus resultados exclusivamente ao esforço de cada trabalhador. A cultura interfere nessa interação ao definir níveis de autonomia, cooperação, reconhecimento, aprendizagem e acesso aos recursos necessários para a realização do trabalho (Srivastava; Rao, 2025).

A satisfação profissional constitui um dos mecanismos que ajudam a explicar essa relação, pois trabalhadores satisfeitos tendem a demonstrar maior disposição para colaborar e atender às necessidades da organização. Em empresas de serviços, culturas percebidas positivamente apresentam associação com comportamentos de cidadania, recuperação de falhas no atendimento e menor intenção de desligamento (Dawson *et al.*, 2023). A relação entre satisfação e desempenho também pode ser observada em instituições de saúde, nas quais as características culturais influenciam a experiência dos profissionais e a qualidade das relações de trabalho. Ambientes que favorecem apoio, participação e comunicação tendem a apresentar melhores avaliações dos trabalhadores sobre suas atividades e sua permanência institucional (Rafi'i; Hanif; Daud, 2025).

O desempenho sustentável requer condições que permitam aos colaboradores produzir resultados sem vivenciar desgaste contínuo ou comprometimento de sua saúde. Práticas organizacionais consideradas virtuosas podem criar uma relação positiva entre bem-estar e desempenho ao favorecer autonomia, reconhecimento, relações de qualidade e percepção de sentido no trabalho (Aubouin-Bonnaventure *et al.*, 2024). Essa compreensão amplia a análise dos

resultados profissionais porque considera a maneira como eles são produzidos e mantidos ao longo do tempo. Indicadores de produtividade precisam ser examinados juntamente com satisfação, saúde, relações interpessoais e capacidade de recuperação dos trabalhadores (Wijngaards *et al.*, 2022).

A liderança inclusiva pode favorecer o desempenho ao estimular a participação dos colaboradores e criar condições para que informações e opiniões sejam compartilhadas. Quando as pessoas percebem abertura e apoio, apresentam maior vigor e envolvimento, fatores relacionados ao bem-estar e à disposição para executar as atividades profissionais (Liu *et al.*, 2024). Líderes também influenciam o desempenho por meio da distribuição de responsabilidades, do reconhecimento e da orientação oferecida às equipes. Práticas gerenciais respeitadas podem fortalecer a confiança, reduzir inseguranças e permitir que os trabalhadores concentrem seus esforços na qualidade das atividades (Umrani *et al.*, 2024).

A combinação entre cultura e clima de liderança pode aumentar a capacidade de inovação porque define como a organização reage a ideias, erros e propostas de melhoria. Ambientes abertos à experimentação permitem que os colaboradores apresentem conhecimentos e contribuam para o aperfeiçoamento de processos, produtos e serviços (Mutonyi *et al.*, 2022). A inovação depende de condições psicológicas e sociais que favoreçam curiosidade, aprendizagem, autonomia e troca de experiências entre os trabalhadores. Ambientes organizacionais positivos podem ampliar estados de concentração e envolvimento, criando condições para desempenho criativo e realização profissional (Marini *et al.*, 2025).

As práticas de gestão de pessoas traduzem os valores culturais em experiências concretas e influenciam a maneira como os trabalhadores percebem a organização. Processos de seleção, desenvolvimento, avaliação e reconhecimento alinhados ao cuidado com os colaboradores podem fortalecer o comprometimento e a qualidade da atuação profissional (Bhoir; Sinha, 2024). A promoção da saúde precisa estar integrada a essas práticas para que seus efeitos alcancem diferentes grupos e níveis hierárquicos. Uma cultura de saúde consistente apresenta relações positivas com engajamento e melhores indicadores emocionais, incluindo menor estresse e menor ocorrência de sintomas depressivos (Marenius; Marzec; Chen, 2022).

O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal também interfere no desempenho porque conflitos persistentes entre essas dimensões podem reduzir satisfação, concentração e disponibilidade emocional. Culturas que respeitam responsabilidades familiares e oferecem apoio tendem a favorecer equilíbrio e enriquecimento entre experiências profissionais e pessoais (Bobbio; Canova; Manganelli, 2022). A promoção desse equilíbrio deve considerar carga de trabalho, previsibilidade de horários, possibilidade de recuperação e respeito aos períodos destinados à vida privada. A literatura sobre cultura de saúde indica que ações institucionais precisam alcançar as condições estruturais do trabalho para produzir efeitos consistentes sobre o bem-estar (Gupta *et al.*, 2025).

A clareza dos valores e objetivos institucionais pode contribuir para o desempenho ao permitir que os trabalhadores compreendam as prioridades e direcionem seus esforços de maneira coordenada. Quando missão, expectativas e critérios de avaliação são comunicados com coerência, diminui a possibilidade de conflitos

relacionados à interpretação das responsabilidades (Robbins; Judge, 2020). A coordenação também depende de estruturas que favoreçam comunicação e integração entre setores, evitando duplicidade de tarefas e perda de informações. A cultura influencia esses processos ao estabelecer padrões de cooperação e ao determinar se o conhecimento deve ser compartilhado ou mantido restrito a determinados grupos (Chiavenato, 2021).

A resiliência organizacional está relacionada à capacidade de manter atividades e reorganizar processos diante de mudanças, pressões e situações inesperadas. Culturas que valorizam aprendizagem, participação e sistemas de trabalho de alto desempenho podem ampliar essa capacidade e favorecer resultados mais consistentes (Srivastava; Rao, 2025). Entretanto, sistemas voltados ao alto desempenho precisam oferecer recursos compatíveis com as metas estabelecidas para evitar sobrecarga e insatisfação. A presença simultânea de exigências elevadas e baixo apoio pode enfraquecer a relação entre cultura, satisfação e resultados organizacionais (Lee; Choi, 2024).

Comportamentos de cidadania organizacional representam contribuições voluntárias que ultrapassam a execução mínima das tarefas, como ajudar colegas, compartilhar conhecimentos e cooperar para solucionar problemas. Esses comportamentos são favorecidos quando os colaboradores percebem tratamento adequado, identificação com os valores institucionais e reconhecimento de suas contribuições (Dawson *et al.*, 2023). A disposição para inovar apresenta dinâmica semelhante, pois depende da segurança para propor mudanças e da expectativa de que as ideias serão ouvidas. Culturas participativas associadas a lideranças favoráveis ao diálogo podem estimular envolvimento e

comportamento inovador entre os trabalhadores (Mutonyi *et al.*, 2022).

O desempenho em organizações de saúde demonstra com clareza a influência das condições culturais, pois falhas na comunicação e na cooperação podem afetar trabalhadores e usuários dos serviços. Culturas que favorecem respeito, coordenação e satisfação profissional oferecem melhores condições para continuidade das atividades e qualidade do atendimento (Rafi'i; Hanif; Daud, 2025). A abertura para manifestações dos trabalhadores permite identificar problemas operacionais e sociais que poderiam permanecer ocultos em ambientes muito hierarquizados. Lideranças inclusivas ampliam a possibilidade de participação e podem transformar informações provenientes das equipes em melhorias dos processos institucionais (Liu *et al.*, 2024).

O reconhecimento contribui para o desempenho quando demonstra que o esforço e a qualidade das atividades são percebidos pela organização. Essa prática precisa utilizar critérios claros e justos, pois reconhecimentos distribuídos de maneira desigual podem gerar comparação, desconfiança e redução do comprometimento (Umrani *et al.*, 2024). A autonomia também influencia a qualidade das entregas ao permitir que os trabalhadores utilizem conhecimentos e tomem decisões compatíveis com suas responsabilidades. Quando acompanhada de apoio, recursos e feedback, a autonomia pode favorecer funcionamento profissional, bem-estar e melhores resultados (Aubouin-Bonnaventure *et al.*, 2024).

A cultura de saúde contribui para o desempenho ao criar condições para prevenção de adoecimentos e manutenção da capacidade

laboral. Trabalhadores que percebem apoio institucional à saúde tendem a apresentar maior engajamento e melhores condições emocionais para realizar suas atividades (Marens; Marzec; Chen, 2022). A gestão de pessoas deve acompanhar essas percepções por meio de escuta, avaliação das condições de trabalho e revisão das práticas que produzem sobrecarga. Sobre bem-estar é possível destacar que intervenções eficazes precisam combinar recursos individuais e mudanças organizacionais, evitando responsabilizar exclusivamente o colaborador por sua adaptação (Bhoir; Sinha, 2024).

Os efeitos culturais sobre o desempenho podem variar de acordo com setor, atividade, estrutura hierárquica e características dos grupos profissionais. Uma mesma política pode ser experimentada de formas distintas quando as equipes possuem níveis diferentes de autonomia, apoio gerencial e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Bobbio; Canova; Manganelli, 2022). Por isso, a avaliação do desempenho precisa considerar as condições específicas nas quais as atividades são realizadas e as percepções apresentadas pelos trabalhadores. Ambientes positivos devem ser analisados por indicadores que envolvam resultados, relações, satisfação, participação, aprendizagem e possibilidade de desenvolvimento (Marini *et al.*, 2025).

A construção de uma cultura saudável exige continuidade e coerência entre valores, decisões e práticas, pois seus efeitos são formados pelas experiências acumuladas ao longo do tempo. Políticas de saúde e bem-estar produzem melhores resultados quando alcançam o funcionamento da organização e são reconhecidas pelos trabalhadores em suas rotinas profissionais (Gupta *et al.*, 2025). A relação entre cultura e desempenho deve ser

compreendida de forma integrada, considerando produtividade, qualidade, inovação, permanência, saúde e satisfação dos colaboradores. Dessa perspectiva, os resultados organizacionais tornam-se mais consistentes quando a busca por eficiência ocorre juntamente com condições que preservam a dignidade, a participação e o bem-estar das pessoas (Wijngaards *et al.*, 2022).

3. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e finalidade descritiva, desenvolvida por meio da análise de obras teóricas e artigos científicos relacionados à cultura organizacional, ao desempenho profissional e ao bem-estar dos colaboradores. A pesquisa bibliográfica permite reunir e examinar conhecimentos previamente publicados, favorecendo a compreensão do tema a partir de diferentes perspectivas teóricas e resultados de estudos anteriores (Gil, 2022).

O levantamento bibliográfico considerou as obras de Robbins e Judge e de Chiavenato, reconhecidas na área de comportamento e cultura organizacional, além de artigos científicos publicados nos últimos cinco anos. As buscas foram realizadas por meio do Google Acadêmico e em bases e plataformas científicas como SciELO, SpringerLink, BMC, Taylor & Francis, Emerald Insight e PubMed, utilizando os descritores “cultura organizacional”, “desempenho dos colaboradores”, “bem-estar no trabalho”, “satisfação profissional” e “organizational culture”, combinados com operadores booleanos.

Foram incluídos artigos completos publicados entre 2021 e 2025, nos idiomas português e inglês, que apresentassem relação direta com a cultura organizacional, o desempenho, a satisfação, a liderança, a

saúde emocional ou o bem-estar dos trabalhadores. Foram excluídos materiais duplicados, publicações sem acesso aos dados bibliográficos, textos anteriores ao período delimitado e estudos que não respondiam aos objetivos estabelecidos, sendo os trabalhos selecionados submetidos à leitura, organização temática e análise interpretativa de seus principais resultados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Alguns trabalhos investigaram diretamente a satisfação e o desempenho dos colaboradores, enquanto outros se concentraram em fatores intermediários, como liderança, autonomia, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, práticas de gestão de pessoas, saúde emocional, identificação com a organização e percepção de apoio. A Tabela 1 apresenta uma síntese dos artigos utilizados e dos principais resultados relacionados ao tema desta pesquisa.

Tabela 1. Síntese dos estudos analisados sobre cultura organizacional, desempenho e bem-estar dos colaboradores

Autor(es)/ano	Método/contexto	Principais resultados
Aubouin-Bonnaventu re <i>et al.</i> (2024)	Estudo teórico baseado em pesquisas sobre bem-estar, desempenho e práticas organizacionais virtuosas	Propõem que práticas organizacionais direcionadas ao bem-estar podem favorecer o desempenho sem depender da intensificação do trabalho. O estudo contrapõe essa abordagem aos sistemas centrados prioritariamente em alta performance.
Bhoir e Sinha (2024)	Revisão sistemática com 16 estudos	Identificaram conjuntos de práticas de recursos humanos voltadas às necessidades básicas,

	selecionados pelo protocolo PRISMA	incentivo profissional, interação entre grupos e saúde e segurança. A percepção positiva dessas práticas pelos trabalhadores aparece relacionada às dimensões física, psicológica e social do bem-estar.
Bobbio, Canova e Manganelli (2022)	Dois estudos transversais com trabalhadores de diferentes organizações	O apoio da organização e das chefias às demandas familiares esteve ligado a maior equilíbrio e enriquecimento entre trabalho e família. Exigências de tempo apresentaram relação com maior conflito entre essas dimensões, enquanto equilíbrio e enriquecimento contribuíram para o bem-estar subjetivo.
Dawson <i>et al.</i> (2023)	Pesquisa com 210 trabalhadores de hotéis na Turquia	A cultura organizacional apresentou efeitos sobre satisfação, comportamento de cidadania organizacional, recuperação de falhas de serviço e intenção de saída. A satisfação profissional funcionou como mecanismo relevante nessa relação.
Gupta <i>et al.</i> (2025)	Revisão de escopo com 98 estudos	Os programas organizacionais analisados concentraram-se principalmente na saúde física, saúde mental e ambiente de trabalho. Os autores também identificaram pouca atenção às diferenças entre grupos de trabalhadores e às desigualdades presentes na força de trabalho.
Lee e Choi (2024)	Análise de 295.307 avaliações de empregados de 182 grandes empresas norte-americanas	Culturas colaborativas e voltadas à inovação apresentaram relação positiva com a satisfação. Orientação excessiva para resultados, sobrecarga e

	intensivas em P&D, associadas a dados financeiros	insegurança no emprego mostraram relação negativa, enquanto a satisfação esteve positivamente ligada ao desempenho organizacional.
Liu <i>et al.</i> (2024)	Pesquisa em três etapas com 342 trabalhadores distribuídos em 61 equipes	A liderança inclusiva esteve positivamente relacionada ao bem-estar no trabalho. O vigor dos colaboradores mediou essa relação, enquanto o feedback voltado ao desenvolvimento fortaleceu o efeito da liderança sobre o vigor.
Marenius, Marzec e Chen (2022)	Pesquisa com 6.235 trabalhadores de 16 organizações	Uma cultura de saúde mais forte esteve associada a maior engajamento e menores níveis de estresse e sintomas depressivos, mesmo após o controle de características individuais e condições de saúde.
Marini <i>et al.</i> (2025)	Dois estudos transversais, com 263 e 360 trabalhadores	O equilíbrio entre exigências e habilidades e a identificação organizacional estiveram associados a maior estado de fluxo e bem-estar psicológico e a menor auto-objetificação. Fluxo e auto-objetificação apresentaram relação particularmente próxima com o bem-estar.
Mutonyi <i>et al.</i> (2022)	Estudo com 1.008 trabalhadores de hospitais noruegueses	Uma cultura interna voltada aos colaboradores apresentou relação positiva com apoio à autonomia e atratividade organizacional. Esses fatores também se relacionaram ao comportamento inovador dos profissionais.

Rafi'i, Hanif e Daud (2025)	Revisão sistemática com 27 estudos da área da saúde	Foram identificados seis componentes culturais associados à satisfação profissional: comunicação contínua, liderança, trabalho em equipe, participação nas decisões, reconhecimento e autonomia. A liderança apareceu com frequência elevada entre os estudos analisados.
Srivastava e Rao (2025)	Pesquisa com 340 trabalhadores do setor de serviços da Índia	A cultura organizacional isoladamente não apresentou efeito significativo sobre a resiliência organizacional. Quando mediada por sistemas de trabalho de alto desempenho, passou a apresentar efeitos sobre resiliência e desempenho dos empregados.
Umrani <i>et al.</i> (2024)	Estudo com 370 respostas coletadas em três momentos	A liderança inclusiva apresentou relação com desempenho e bem-estar por meio do capital psicológico dos trabalhadores. A motivação familiar do supervisor alterou a relação com desempenho, mas não apresentou o mesmo efeito sobre o bem-estar.
Wijngaards <i>et al.</i> (2022)	Estudo conceitual e metodológico sobre bem-estar dos trabalhadores	O bem-estar foi apresentado como um fenômeno multidimensional que pode envolver satisfação, afetos, saúde psicológica e engajamento. Os autores alertam para a necessidade de escolher medidas coerentes com a dimensão que se pretende avaliar.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Lee e Choi (2024) ajudam a compreender que a existência de uma cultura forte, por si só, não determina resultados positivos. Os autores encontraram diferenças claras conforme o conteúdo dessa cultura: colaboração e inovação favoreceram a satisfação, enquanto sobrecarga, insegurança e pressão intensa por resultados produziram relação inversa. Srivastava e Rao (2025) acrescentam uma questão relevante ao mostrar que a cultura também precisa encontrar meios concretos de chegar ao cotidiano do trabalhador, pois seu efeito sobre desempenho e resiliência tornou-se mais evidente quando passou pelos sistemas de gestão do trabalho.

Aubouin-Bonnaventure *et al.* (2024) seguem uma direção próxima, mas fazem uma distinção importante entre buscar desempenho e construir condições capazes de sustentar esse desempenho. Os autores questionam modelos que aumentam resultados a partir da intensificação das exigências e defendem práticas organizacionais que considerem a saúde do trabalhador como uma finalidade da gestão. Bhoir e Sinha (2024) complementam essa discussão ao mostrarem que práticas de recursos humanos voltadas ao bem-estar precisam formar um conjunto coerente, alcançando desde condições básicas de trabalho até relações entre equipes, desenvolvimento e proteção da saúde.

Liu *et al.* (2024) demonstram que a liderança constitui uma das formas pelas quais esses valores chegam aos colaboradores. No estudo, comportamentos inclusivos estiveram associados ao bem-estar porque estimularam maior vigor, e esse efeito se tornou mais forte quando os trabalhadores também recebiam feedback direcionado ao seu desenvolvimento. Umrani *et al.* (2024) encontraram resultado semelhante ao identificar o capital psicológico como mecanismo entre liderança inclusiva,

desempenho e bem-estar, indicando que a atuação da chefia interfere na forma como o trabalhador mobiliza seus próprios recursos diante das atividades.

Mutonyi *et al.* (2022) ampliam essa relação ao mostrar que o efeito da liderança e da cultura alcança também a disposição para inovar. Uma cultura interna direcionada aos colaboradores esteve ligada à percepção de apoio à autonomia e à atratividade da organização, enquanto esses elementos contribuíram para o comportamento inovador dos profissionais hospitalares. Rafi'i, Hanif e Daud (2025) encontraram um padrão semelhante em 27 estudos da área da saúde: comunicação, liderança, trabalho em equipe, participação nas decisões, reconhecimento e autonomia apareceram relacionados à satisfação profissional.

Esses resultados permitem perceber que uma cultura saudável não depende somente de declarações institucionais sobre respeito ou valorização. Rafi'i, Hanif e Daud (2025) mostram que a experiência positiva do trabalhador está relacionada a situações observáveis, como ser ouvido, receber reconhecimento, participar de decisões e possuir autonomia. Liu *et al.* (2024) reforçam essa interpretação ao indicar que abertura e inclusão produzem melhores resultados quando são acompanhadas de comportamentos gerenciais capazes de atender necessidades de desenvolvimento.

Marenius, Marzec e Chen (2022) oferecem evidências diretas da relação entre cultura e saúde emocional ao analisarem mais de seis mil trabalhadores. Quanto melhor a percepção da cultura de saúde, maior foi o engajamento e menores foram os níveis de estresse e sintomas depressivos, inclusive após o controle de diferentes características dos participantes. Gupta *et al.* (2025), entretanto,

chamam atenção para uma questão que amplia essa leitura: ações voltadas à saúde e ao bem-estar podem apresentar alcance desigual quando a organização não considera as características dos diferentes grupos que compõem sua força de trabalho.

Bobbio, Canova e Manganelli (2022) mostram ainda que os efeitos da cultura ultrapassam o período em que o trabalhador permanece fisicamente no ambiente profissional. O apoio organizacional às responsabilidades familiares favoreceu equilíbrio e enriquecimento entre trabalho e família, enquanto exigências excessivas de tempo aumentaram o conflito e reduziram indicadores de satisfação. Esse resultado amplia a compreensão de cultura saudável, pois indica que a forma como a organização administra suas exigências interfere na experiência do colaborador dentro e fora do trabalho.

Marini *et al.* (2025) contribuem para evitar uma interpretação em que qualquer exigência profissional seja entendida como prejudicial. Os resultados indicaram que o equilíbrio entre as habilidades do trabalhador e as exigências encontradas pode favorecer estados de fluxo e bem-estar psicológico. Lee e Choi (2024), em contraste, encontraram efeitos negativos quando a exigência assumiu a forma de sobrecarga, insegurança ou pressão excessiva por resultados. A comparação sugere que a questão não está simplesmente na presença de metas ou cobranças, mas na proporção entre aquilo que é exigido e os recursos oferecidos para que o trabalho seja realizado.

Dawson *et al.* (2023) tornam essa relação particularmente visível no setor de serviços. A cultura percebida pelos empregados apresentou efeitos sobre satisfação, intenção de deixar o emprego, comportamento de cidadania organizacional e capacidade de

recuperar falhas no atendimento, sendo a satisfação um elemento intermediário importante entre cultura e resultados. Lee e Choi (2024) também encontraram associação entre satisfação dos trabalhadores e desempenho das empresas, ainda que tenham utilizado um contexto e uma metodologia bastante diferentes.

A aproximação dos dois estudos indica que satisfação não deve ser tratada apenas como uma consequência desejável de um ambiente agradável. Dawson *et al.* (2023) mostram que ela se conecta a comportamentos que afetam diretamente a prestação do serviço e a permanência do trabalhador. Lee e Choi (2024) apresentam evidências de que essa mesma variável se relaciona aos resultados organizacionais, formando uma ligação entre a experiência do empregado e o desempenho da organização.

Wijngaards *et al.* (2022) acrescentam uma cautela importante a essa interpretação, pois o bem-estar dos trabalhadores não corresponde a uma única variável. Satisfação, afetos, engajamento e saúde psicológica representam dimensões relacionadas, mas não equivalentes, de modo que avaliar uma cultura como saudável exige observar mais de um indicador. Marenus, Marzec e Chen (2022) ilustram essa necessidade ao encontrarem, no mesmo grupo de trabalhadores, relações entre cultura de saúde, engajamento, estresse e sintomas depressivos.

A comparação dos estudos de diferentes setores também chama atenção. Dawson *et al.* (2023) observaram efeitos sobre atendimento e permanência de empregados de hotéis, Mutonyi *et al.* (2022) encontraram relações com inovação entre profissionais hospitalares e Lee e Choi (2024) identificaram associações com satisfação e desempenho em grandes empresas intensivas em pesquisa e

desenvolvimento. Embora os resultados específicos variem conforme a atividade analisada, os estudos convergem ao indicar que as condições culturais afetam a maneira como o colaborador se envolve com o trabalho e responde às necessidades da organização.

Diante dos resultados reunidos, a influência de uma cultura organizacional saudável sobre desempenho e bem-estar parece ocorrer principalmente quando valores de respeito, apoio e valorização são convertidos em práticas reconhecidas pelos próprios trabalhadores. Aubouin-Bonnaventure *et al.* (2024) sustentam que desempenho e saúde podem ser tratados de maneira conjunta quando a gestão abandona a lógica de intensificação contínua do trabalho. Srivastava e Rao (2025) reforçam essa interpretação ao demonstrar que a cultura produz efeitos mais claros quando encontra suporte em sistemas organizados de gestão, enquanto Rafi'i, Hanif e Daud (2025) mostram que comunicação, autonomia, reconhecimento e participação constituem manifestações concretas dessa cultura na rotina profissional.

Assim, os estudos analisados indicam que bem-estar e desempenho não precisam ser compreendidos como objetivos opostos. Liu *et al.* (2024), Lee e Choi (2024), Dawson *et al.* (2023) e Marenus, Marzec e Chen (2022) apresentam evidências obtidas em contextos distintos de que condições favoráveis de liderança, satisfação, apoio, saúde e envolvimento podem acompanhar resultados profissionais positivos. A cultura saudável, nesse sentido, pode ser compreendida como aquela que oferece condições para que o colaborador realize suas atividades, participe das decisões que o afetam, tenha acesso a recursos adequados e mantenha uma relação com o trabalho que seja produtiva sem depender de desgaste contínuo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a importância de uma cultura organizacional saudável para o desempenho e o bem-estar dos colaboradores, buscando responder de que maneira essa cultura influencia essas dimensões nas organizações contemporâneas. A revisão permitiu concluir que essa influência ocorre principalmente quando valores de respeito, apoio, segurança e valorização são efetivamente incorporados às práticas de gestão e às relações cotidianas de trabalho.

Os resultados analisados indicaram que comunicação clara, liderança inclusiva, reconhecimento, autonomia, participação nas decisões, apoio ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e práticas de gestão de pessoas voltadas ao cuidado contribuem para maior satisfação, engajamento, cooperação e disposição para inovar. Em sentido contrário, ambientes marcados por sobrecarga, insegurança, pressão excessiva e baixo apoio tendem a prejudicar o bem-estar e a qualidade do desempenho. Dessa forma, desempenho e bem-estar não precisam ser tratados como objetivos opostos, pois podem ser desenvolvidos de maneira conjunta quando as condições de trabalho favorecem participação, saúde e desenvolvimento profissional.

Conclui-se que uma cultura organizacional saudável depende da coerência entre os valores defendidos pela instituição e as práticas percebidas pelos trabalhadores. Sua contribuição para os resultados organizacionais está relacionada à capacidade de transformar esses valores em condições concretas de trabalho, capazes de sustentar o desempenho sem recorrer ao desgaste contínuo das equipes. A revisão também mostra que os efeitos da cultura podem variar

conforme o setor, o contexto e as características dos grupos profissionais, reforçando a importância de acompanhar continuamente as condições vivenciadas pelos colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AUBOUIN-BONNAVENTURE, Julia; CHEVALIER, Séverine; LAHIANI, Fadi-Joseph; FOUQUEREAU, Evelyne. Well-being and performance at work: a new approach favourable to the optimal functioning of workers through virtuous organisational practices. *International Journal of Organizational Analysis*, v. 32, n. 4, p. 608–623, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3584>. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3584>. Acesso em: 29 jun. 2026.

BHOIR, Monika; SINHA, Vinita. Employee well-being human resource practices: a systematic literature review and directions for future research. *Future Business Journal*, v. 10, art. 95, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00382-w>. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00382-w>. Acesso em: 29 jun. 2026.

BOBBIO, Andrea; CANOVA, Luigina; MANGANELLI, Anna Maria. Organizational work-home culture and its relations with the work–family interface and employees’ subjective well-being. *Applied Research in Quality of Life*, v. 17, n. 5, p. 2933–2966, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11482-022-10048-w>. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11482-022-10048-w>. Acesso em: 29 jun. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

DAWSON, Mary; GUCHAIT, Priyanko; RUSSEN, Michelle; WANG, Xingyu; PASAMEHMETOGLU, Aysin. Hospitality organizational

culture: impact on employee's job satisfaction, organizational citizenship behaviors, service recovery performance, and intention to leave. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, v. 22, n. 3, p. 460–488, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2180963>. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2180963>. Acesso em: 29 jun. 2026.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GUPTA, Rukshana; STIEHL, Emily; WATOR, Caroline; PRATAP, Preethi Lakshmi; SHERMAN, Bruce W. Workplace culture of health and equitable workforce well-being: a scoping literature review. *American Journal of Health Promotion*, v. 39, n. 6, p. 936–950, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1177/08901171251326316>. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/08901171251326316>. Acesso em: 29 jun. 2026.

LEE, Kyoung-Joo; CHOI, Sun-Yong. Resourceful and demanding attributes of organisational culture, employee satisfaction, and organisational performance of large R&D intensive firms in the US. *Technology Analysis & Strategic Management*, v. 36, n. 11, p. 3187–3200, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537325.2023.2196358>. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09537325.2023.2196358>. Acesso em: 29 jun. 2026.

LIU, Yonghua *et al.* Inclusive leadership and employee workplace well-being: the role of vigor and supervisor developmental feedback. *BMC Psychology*, v. 12, art. 540, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02029-5>. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02029-5>. Acesso em: 29 jun. 2026.

MARENUS, Michele Wolf; MARZEC, Mary; CHEN, Weiyun. Association of workplace culture of health and employee emotional wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 19, n. 19, art. 12318, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph191912318>. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph191912318>. Acesso em: 29 jun. 2026.

MARINI, Mara *et al.* From positive organizational environments to employee well-being: a positive psychology perspective to promote flow and reduce self-objectification. *International Journal of Applied Positive Psychology*, v. 10, art. 59, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41042-025-00260-y>. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s41042-025-00260-y>. Acesso em: 29 jun. 2026.

MUTONYI, Barbara Rebecca; SLÅTTEN, Terje; LIEN, Gudbrand; GONZÁLEZ-PIÑERO, Manel. The impact of organizational culture and leadership climate on organizational attractiveness and innovative behavior: a study of Norwegian hospital employees. *BMC Health Services Research*, v. 22, art. 637, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08042-x>. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08042-x>. Acesso em: 29 jun. 2026.

RAFI'I, Muhammad Ridzwan; HANIF, Shahrul Azhar Md; BIN DAUD, Faiz. Exploring the link between healthcare organizational culture and provider work satisfaction: a systematic review. *BMC Health Services Research*, v. 25, art. 904, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12973-6>. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12973-6>. Acesso em: 29 jun. 2026.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Comportamento organizacional*. 18. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2020.

SRIVASTAVA, Shivani; RAO, M. K. The influence of organizational culture on organizational resilience and employee performance through the mediation of high-performance work systems. *Discover Psychology*, v. 5, art. 170, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s44202-025-00496-4>. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s44202-025-00496-4>. Acesso em: 29 jun. 2026.

UMRANI, Waheed Ali; BACHKIROV, Alexandre Anatolievich; NAWAZ, Asif; AHMED, Umair; PAHI, Munwar Hussain. Inclusive leadership, employee performance and well-being: an empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 45, n. 2, p. 231–250, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2023-0159>. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2023-0159>. Acesso em: 29 jun. 2026.

WIJNGAARDS, Indy; KING, Owen C.; BURGER, Martijn J.; VAN EXEL, Job. Worker well-being: what it is, and how it should be measured. *Applied Research in Quality of Life*, v. 17, n. 2, p. 795–832, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11482-021-09930-w>. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11482-021-09930-w>. Acesso em: 29 jun. 2026.