

## **A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA EXPERIÊNCIA DO FUNCIONÁRIO (EMPLOYEE EXPERIENCE)<sup>7</sup>**

Lívia Carrér Borges Dias Rodrigues <sup>8</sup>

Mônica Santos Amaral <sup>9</sup>

### **RESUMO**

A cultura organizacional é um dos elementos mais determinantes na forma como os colaboradores percebem e vivenciam o ambiente de trabalho, moldando diretamente a sua experiência (Employee Experience). Este artigo de revisão explora a influência multifacetada da cultura organizacional, do clima, do salário emocional e de outras práticas corporativas na satisfação, bem-estar, motivação e felicidade dos funcionários. Com base em revisões de literatura e estudos empíricos que abordam a satisfação laboral e a felicidade no contexto organizacional, verifica-se que uma cultura organizacional bem definida e alinhada a valores de desenvolvimento e reconhecimento promove

---

<sup>7</sup> Nota das Autoras: Este artigo contou com apoio de ferramentas de inteligência artificial, incluindo ChatGPT, NotebookLM e Gemini para auxiliar na pesquisa e na elaboração do conteúdo.

<sup>8</sup>E-mail [liviacbdr@gmail.com](mailto:liviacbdr@gmail.com) e Mini currículo : Administradora graduada pela Universidade Católica de Goiás -Goiânia, especialista em Docência Universitária – UNIGOIÁS , MBA em Gestão de Pessoas – ALFA , Pós em Tutoria em EAD - FACUNICAMPS, e Mestrado em Liderança pela UNISA-SP. Experiencia em Ensino Superior, Pós Graduação, treinamentos e palestras. Além de consultorias em empresas nas áreas de desenvolvimento humano, lideranças e gestão de equipes.

<sup>9</sup>E-mail [monicaamaral22@hotmail.com](mailto:monicaamaral22@hotmail.com) e Mini Currículo: Enfermeira graduada pela Universidade de Rio Verde-GO, especialista em UTI, Urgência e Emergência e Enfermagem do Trabalho, mestre em Atenção à Saúde pela PUC-GO e doutoranda em Ciências da Saúde na UFG-GO. Experiência em atenção primária, saúde da família, urgência e emergência, saúde do trabalhador e coordenação de estágios e programas de pós-graduação. Docente universitária nos cursos de Medicina da UNIFIMES (IESC) e UNIMAIS (PBL).

um ambiente de trabalho saudável, impactando positivamente a experiência do funcionário. O salário emocional, que engloba recompensas não monetárias como desenvolvimento profissional, reconhecimento e equilíbrio vida-trabalho, surge como um fator crucial que melhora significativamente a satisfação e o compromisso. A psicologia positiva, ao focar nas qualidades e virtudes dos colaboradores, contribui para a felicidade e o bem-estar, embora seu conceito ainda seja pouco conhecido por alguns. As condições laborais, as relações interpessoais e a qualidade da liderança são aspectos centrais da cultura que influenciam diretamente a percepção do ambiente de trabalho e a reciprocidade nas interações, conforme a Teoria das Trocas Sociais. A negligência cultural, a resistência à mudança e a falta de alinhamento entre as expectativas do funcionário e as práticas organizacionais podem levar à insatisfação e à infelicidade. Em suma, a cultura organizacional não é apenas um conjunto de normas, mas um sistema de significados compartilhados que, ao ser proativamente cultivado, se torna um pilar essencial para uma experiência positiva do funcionário, impulsionando a produtividade, a retenção de talentos e o sucesso organizacional.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Experiência do Funcionário. Salário Emocional. Satisfação Laboral. Bem-Estar. Felicidade no Trabalho. Clima Organizacional.

## 1. Introdução

Em um cenário corporativo cada vez mais dinâmico e focado no capital humano, a forma como os colaboradores percebem e vivenciam seu ambiente de trabalho — a chamada *Employee Experience* — tornou-se um fator estratégico para a sustentabilidade e o sucesso das organizações. Essa experiência é profundamente moldada pela cultura organizacional, um construto complexo que engloba os valores, crenças, normas e práticas compartilhadas que distinguem uma empresa das demais. A cultura organizacional não é estática; ela evolui com o tempo, é influenciada pelos valores pessoais dos proprietários e pelos acontecimentos, como a transformação digital, que exige agilidade e flexibilidade.

A relevância da cultura na experiência do funcionário é inegável, pois ela afeta diretamente a satisfação, o bem-estar, a motivação e a felicidade dos colaboradores. Um ambiente de trabalho saudável e acolhedor, fundamentado em uma cultura positiva, não apenas melhora o desempenho individual e coletivo, mas também reforça o sentido de pertença e o compromisso com a organização. A negligência ou uma cultura desfavorável, por outro lado, pode gerar insatisfação, desmotivação e impactar negativamente o bem-estar emocional e psicológico dos colaboradores.

Neste contexto, o presente artigo de revisão tem como objetivo principal analisar a influência da cultura organizacional na experiência do funcionário, explorando como os diversos componentes da cultura — incluindo o clima organizacional, o salário emocional, a liderança, as relações interpessoais e as políticas organizacionais — impactam a satisfação, o bem-estar e a felicidade no trabalho. Busca-se, ainda, compreender a percepção dos colaboradores sobre esses elementos e identificar os desafios e oportunidades para a construção de culturas organizacionais que promovam uma experiência positiva e enriquecedora para todos.

A estrutura deste artigo segue as normas acadêmicas, iniciando com esta introdução, seguida pela metodologia de revisão, desenvolvimento organizado em tópicos e subtópicos, discussão dos resultados, considerações finais e referências bibliográficas. Serão utilizadas citações diretas e indiretas dos materiais fornecidos para fundamentar a análise, garantindo a coesão, coerência e progressão lógica entre as seções.

## **2. Metodologia de Revisão**

Para a elaboração deste artigo de revisão, foram consultados e analisados criticamente as investigações de Gallo Bernal (2024), Alves (et al., 2024) e Santos (2025). A metodologia adotada consistiu na extração, síntese e integração das informações relevantes presentes nesses materiais, com o objetivo de construir uma compreensão abrangente sobre a influência da cultura organizacional na experiência do funcionário.

A presente revisão integra os achados dessas três investigações, utilizando linguagem formal, técnica e objetiva, e o formato de citação autor-ano, para analisar a influência da cultura organizacional na experiência do funcionário, focando nos conceitos, benefícios, desafios e percepções dos colaboradores.

### **3. Desenvolvimento**

#### **3.1. Conceitos Fundamentais da Experiência do Funcionário**

A compreensão da influência da cultura organizacional na experiência do funcionário (Employee Experience) requer a definição de conceitos chave que a compõem e a moldam: cultura organizacional, clima organizacional, felicidade no trabalho, bem-estar e satisfação laboral, e salário emocional.

##### **3.1.1. Cultura Organizacional**

A cultura organizacional é um dos elementos mais determinantes na forma como os colaboradores percebem e vivenciam o ambiente de trabalho. É definida como o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização. Constitui um sistema de significados compartilhados que distingue uma organização das demais, influenciando o comportamento dos colaboradores e as decisões do grupo. Essencialmente, é a forma como diferentes grupos de pessoas dão significados, aprendem e compreendem o comportamento humano nas organizações, sendo que os valores pessoais influenciam a maneira de agir e pensar. A cultura tem grande peso nos comportamentos organizacionais e não é facilmente alterada, pois está enraizada nas práticas das organizações.

A cultura organizacional pode ser associada ao ambiente de trabalho, incluindo as relações sociais entre os membros da empresa em termos de confiança e sentimento de valorização. Entre seus aspectos mais favoráveis, a cultura difere uma organização de outras e favorece o comprometimento com algo maior além dos interesses individuais. No entanto, entre os aspectos menos favoráveis, estão as barreiras à diversidade. A cultura não é estática,

podendo ser transformada por diferentes acontecimentos ao longo do tempo. Uma gestão eficaz requer que suas múltiplas dimensões sejam aproveitadas.

### **3.1.2. Tipos de Cultura Organizacional**

Diversos autores propõem tipologias de cultura organizacional. Alves et al. (2024) descrevem quatro tipos:

- **Cultura do Poder:** Centralizada, com altos executivos tomando todas as decisões e subordinados cumprindo ordens. Foca em resultados, gerando competitividade. Comum em empresas menores, pode dificultar o crescimento e desenvolvimento dos funcionários.
- **Cultura de Papéis:** Focada em colaboradores com tarefas padronizadas e pouca autonomia. Pouco flexível, prioriza regras para evitar acidentes e erros, mas limita inovações e o crescimento pessoal do funcionário.
- **Cultura de Tarefas:** Foca no resultado da empresa, mas com liberdade e mentalidade para solucionar problemas. Valoriza a criatividade e autonomia dos colaboradores, que são preparados para lidar com problemas. Uma desvantagem é a possível falta de verificação da excelência do trabalho.
- **Cultura de Pessoas:** Totalmente focada nos colaboradores e em sua valorização. Suas opiniões são ouvidas e respeitadas, equipes se integram, e há planos de carreira e possibilidades de crescimento profissional. Tende a aproximar o colaborador com respeito e qualidade de vida, desenvolvendo líderes internos.

Santos (2025) também menciona outras tipologias, como o Modelo dos Valores Contrastantes de Cameron & Quinn (cultura de clã, inovação, hierárquica e de mercado), as culturas de Handy (papel, tarefa, clube, existencial) e o Modelo *Competing Values* de Denison e Spreitzer (cultura de grupo, desenvolvimento, hierárquica e racional). Embora com diferentes nomes, essas tipologias reforçam a ideia de que a cultura possui um caráter transversal e multifacetado, influenciando a flexibilidade, o controle, a orientação interna e externa, e valores como pertença, confiança, eficiência e produtividade.

### **3.1.3. Clima Organizacional**

O clima organizacional refere-se ao ambiente psicológico que existe em cada organização, refletindo o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. É o ambiente onde as pessoas realizam seu trabalho diariamente, influenciado por relações internas e externas. Embora por vezes usado como sinônimo, o clima é um conceito independente, porém complementar à cultura. O clima organizacional é considerado um reflexo da cultura, sendo a parte mais visível dos efeitos que advêm dela. Ele demonstra a atmosfera psicológica e a satisfação de cada indivíduo. Enquanto a cultura estuda dimensões enraizadas, o clima aborda dimensões mais superficiais e é mais temporário, alterando com o tempo.

### **3.1.4. Felicidade no Trabalho, Bem-Estar e Satisfação Laboral**

A felicidade no trabalho é um conceito amplo e complexo, difícil de definir de forma consensual. No entanto, é um sentimento comum e um dos mais procurados, tanto na vida pessoal quanto profissional. Organizações que se preocupam com a felicidade dos colaboradores promovem relações mais agradáveis, otimismo e bom humor, o que pode contagiar e influenciar positivamente os colegas. Fisher (2010) propõe três níveis para medir a felicidade organizacional: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e compromisso organizacional.

As perspectivas clássicas da felicidade dividem-se em:

- Hedônica: Relacionada à parte afetiva, aos resultados emocionais de atividades positivas e negativas, e à maximização do prazer versus desprazer. Foca no bem-estar emocional e afetivo.

- Eudaimônica: Direcionada ao bem-estar psicológico, focada na autorrealização pessoal, crescimento, autonomia e busca por significado e propósito de vida. Não todos os objetivos alcançados resultam em bem-estar.

A psicologia positiva, introduzida por Seligman em 1998, investiga as características, qualidades e aspectos saudáveis que contribuem para a felicidade. O modelo PERMA (Emoções Positivas, Engajamento, Relacionamentos, Significado, Realização) é central para o bem-estar pessoal

e a felicidade. Esta vertente foca em soluções e recursos, visando o florescimento e funcionamento ótimo dos indivíduos, grupos e instituições.

O bem-estar é um fenômeno multidimensional que engloba aspectos hedônicos e eudaimônicos, incluindo saúde física, mental e emocional. É um importante preditor de resultados organizacionais positivos, pois iniciativas nessa área melhoram a percepção dos colaboradores e impulsionam o desempenho. O bem-estar psicológico no trabalho inclui dimensões como relações interpessoais, prosperidade, competência, reconhecimento e desejo de envolvimento.

A satisfação no trabalho é um conceito subjetivo, pois cada pessoa tem suas próprias necessidades e expectativas. É o resultado da apreciação que um colaborador faz de como realiza suas funções, refletindo o nível de realização e contentamento. É um estado emocional positivo ou prazeroso que resulta da avaliação das experiências no trabalho. Está interligada à motivação e ao equilíbrio entre o que o profissional recebe e o que espera. A satisfação positiva contribui para o bem-estar e qualidade de vida dos colaboradores, reduzindo doenças. Há uma relação direta e positiva entre satisfação no trabalho e felicidade.

### **3.1.5. Salário Emocional**

O salário emocional refere-se ao conjunto de recompensas não monetárias ou benefícios intangíveis que os funcionários recebem no trabalho. Ele é um elemento chave que influencia significativamente o bem-estar dos colaboradores, satisfazendo necessidades emocionais, pessoais e laborais. As dimensões mais valorizadas do salário emocional incluem desenvolvimento profissional, reconhecimento laboral, retenção de talentos, bem-estar emocional e psicológico, equilíbrio entre vida laboral e pessoal, relações interpessoais, ambiente laboral e condições de trabalho. Estudos mostram que os funcionários valorizam mais o salário emocional do que o salário econômico, dada a sua influência profunda na motivação, compromisso, bem-estar e satisfação laboral.

### **3.2. A Cultura Organizacional e a Experiência do Funcionário**

A cultura organizacional permeia todas as interações e percepções dos colaboradores, moldando sua experiência de forma abrangente. Uma cultura organizacional positiva e alinhada às expectativas dos funcionários é fundamental para promover uma experiência enriquecedora.

#### **3.2.1. Impacto da Cultura no Bem-Estar e Satisfação Laboral**

A cultura organizacional tem um impacto direto e significativo na satisfação laboral e no bem-estar integral dos funcionários. Empresas que implementam estratégias baseadas no salário emocional, por exemplo, demonstram um impacto significativo na satisfação, pois os colaboradores sentem que seu trabalho é reconhecido e valorizado. Isso cria uma base de confiança e lealdade, essencial para a competitividade.

O desenvolvimento profissional é uma dimensão altamente valorizada do salário emocional. Oportunidades de crescimento, capacitação, formação e promoção interna são percebidas como elementos diferenciadores, que resultam em maiores níveis de motivação, compromisso e lealdade. A falta de um plano de carreira, especialmente para funcionários com maior antiguidade, afeta negativamente a produtividade e a satisfação.

O reconhecimento laboral, tanto formal quanto informal, atua como um fator motivacional crucial que impulsiona a satisfação e o compromisso. Ele contribui para a retenção e atração de talentos, e para manter altos os níveis de satisfação e motivação. Em culturas orientadas a valorizar resultados, conquistas e esforços, os níveis de compromisso organizacional e produtividade são mais altos.

O equilíbrio entre a vida pessoal e laboral é outro pilar do bem-estar. Políticas de conciliação, como horários flexíveis e teletrabalho, permitem aos colaboradores gerenciar responsabilidades pessoais sem comprometer o desempenho, reduzindo o estresse e aumentando a disposição para assumir desafios organizacionais.

As condições laborais, tanto físicas quanto psicológicas, são determinantes na percepção do salário emocional e influenciam diretamente a



satisfação. Ambientes de trabalho confortáveis, com infraestrutura adequada, iluminação, ventilação, e uma cultura organizacional de colaboração e comunicação efetiva, são elementos cruciais para o bem-estar e a produtividade. As relações interpessoais saudáveis e respeitadas promovem um ambiente de trabalho positivo, impactando a satisfação e a retenção de talentos.

### **3.2.2. A Cultura e o Clima Organizacional na Experiência do Funcionário**

A relação entre cultura e clima organizacional é de interdependência e complementaridade. Enquanto a cultura representa os valores e crenças mais enraizados, o clima é a sua expressão mais visível, refletindo o ambiente e as relações interpessoais diárias. Um clima positivo, caracterizado por respeito, reconhecimento e equilíbrio, é crucial para a satisfação e o desempenho.

A percepção do clima é influenciada pela satisfação dos funcionários. Um bom clima organizacional, onde os funcionários se sentem à vontade para expressar ideias e opiniões, pode ser resultado de uma cultura bem implementada. No entanto, a ausência de um bom clima pode indicar problemas na cultura.

A Teoria das Trocas Sociais também elucida a dinâmica entre cultura e experiência. Ela sugere que a interação social contém benefícios e custos, e o comportamento é impulsionado pela expectativa de benefícios tangíveis ou intangíveis. No contexto organizacional, a percepção de que a organização cumpre suas obrigações leva os funcionários a retribuir com maior dedicação e produtividade. Relações de reciprocidade, onde há apoio mútuo entre colegas e supervisores, são fundamentais para o desempenho e bem-estar organizacional.

### **3.2.3. Liderança, Comunicação e Normas: Pilares da Experiência**

A liderança desempenha um papel fundamental na formação da experiência do funcionário. Líderes que são motivadores, empáticos, pacientes, autocríticos e respeitosos, e que orientam e reconhecem as qualidades

individuais e coletivas da equipe, contribuem para um ambiente de trabalho positivo e produtivo. A forma como os líderes gerem suas equipes pode influenciar o clima e, conseqüentemente, a felicidade dos colaboradores. Culturas rígidas e sem flexibilidade, onde não há espaço para o crescimento profissional, são vistas como prejudiciais à felicidade.

A comunicação é uma ferramenta fundamental para esclarecer tarefas, procedimentos e normas, contribuindo para um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Uma comunicação eficaz, tanto de líderes para liderados quanto entre colegas, é essencial para manter a motivação e o comprometimento.

As normas internas da empresa estabelecem as regras e procedimentos que os colaboradores devem seguir, informando-os sobre como a organização atua e como se espera que seus funcionários ajam. Embora estabeleçam limites, também servem para integrar o funcionário à identidade da organização, influenciando sua percepção do ambiente de trabalho.

#### **3.2.4. Iniciativas Organizacionais e a Experiência do Funcionário**

As iniciativas que as organizações promovem fora das atividades laborais, como voluntariado, *webinars* de bem-estar e programas de desenvolvimento pessoal, têm um impacto significativo na cultura organizacional e na felicidade profissional. Tais atividades fomentam as relações interpessoais, aproximam os colegas de diferentes departamentos e níveis hierárquicos, e podem até mesmo promover um bom ambiente de trabalho.

Essas iniciativas também podem reforçar os valores e crenças da organização, fazendo com que os colaboradores se sintam mais engajados em causas nobres e se identifiquem com a empresa. Do ponto de vista da felicidade, essas atividades podem servir como um "escape" do estresse diário, liberando a mente e contribuindo para o bem-estar mental. A felicidade eudaimônica pode ser alcançada se essas iniciativas tiverem um retorno nas tarefas diárias dos colaboradores, promovendo o crescimento e a motivação.

No entanto, o impacto dessas iniciativas na felicidade também depende da motivação e do interesse individual dos funcionários em participar e

aproveitar os recursos oferecidos pela empresa. A não participação não é responsabilidade da empresa, mas um desafio a ser abordado para maximizar o impacto cultural.

### **3.3. A Cultura Organizacional e a Felicidade dos Colaboradores: Percepções Empíricas**

O estudo qualitativo de Santos (2025), realizado com colaboradores de uma empresa de consultoria e auditoria, forneceu percepções empíricas valiosas sobre a influência da cultura organizacional na felicidade.

- **Definição de Cultura e Clima:** Os entrevistados concordaram que a cultura organizacional engloba as metodologias, práticas, procedimentos e estratégia da empresa, sempre relacionada aos colaboradores. O clima, por sua vez, foi descrito como o ambiente e as relações interpessoais na empresa. Houve consenso de que cultura e clima estão interligados, com a cultura influenciando o clima, e vice-versa.

- **Reciprocidade nas Interações:** A reciprocidade nas interações entre departamentos foi unânime e vista como comum e positiva, promovendo um ambiente de trabalho mais inclusivo e melhorando o clima organizacional, em linha com a Teoria das Trocas Sociais.

- **Psicologia Positiva:** A maioria dos entrevistados não conhecia o conceito de psicologia positiva previamente. Contudo, após uma breve explicação, a maioria reconheceu que a organização pratica seus princípios, principalmente na passagem de *feedback*, com foco nas qualidades e virtudes. Acredita-se que o foco nos aspectos positivos do funcionário motiva e leva à satisfação e felicidade.

- **Satisfação, Bem-Estar e Felicidade:** A satisfação foi associada à realização de objetivos, ao bom ambiente, às recompensas (monetárias e não monetárias) e ao sentimento de utilidade. O bem-estar foi relacionado a aspectos físicos e mentais/emocionais, bem como ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A felicidade foi associada a sentimentos de realização, gostar das funções, recompensas e ao ambiente de trabalho. Houve consenso de que bem-estar e felicidade estão intrinsecamente ligados. A relação entre

satisfação e felicidade se dividiu: alguns acreditam que a satisfação leva diretamente à felicidade, enquanto outros consideram que a felicidade é mais abrangente, exigindo múltiplos fatores além da satisfação isolada.

- **Impacto da Cultura na Felicidade:** A maioria dos entrevistados concordou que a cultura organizacional impacta positiva e significativamente a felicidade dos colaboradores. Uma cultura clara, baseada em valores e metas bem definidos, motiva os colaboradores a alcançarem seus objetivos, gerando satisfação e um ambiente coeso. Entretanto, culturas rígidas, sem flexibilidade ou oportunidades de crescimento, são vistas como prejudiciais à felicidade. Um entrevistado notou que a cultura pode influenciar negativamente se houver sentimentos de injustiça. A relevância da cultura é amplificada pelo fato de que os colaboradores passam a maior parte do seu tempo no trabalho.

#### **4. Discussão**

A presente revisão revela uma forte convergência na compreensão da cultura organizacional como um fator central e determinante na experiência do funcionário. Longe de ser um conceito meramente abstrato, a cultura atua como um sistema de valores, crenças e práticas que molda diretamente o ambiente de trabalho, as relações interpessoais e, conseqüentemente, o bem-estar, a satisfação e a felicidade dos colaboradores.

A "experiência do funcionário", embora não explicitamente definida nos textos como um termo técnico, é claramente delineada pelos construtos de bem-estar laboral, satisfação e felicidade, que são consistentemente influenciados pela cultura. O estudo de Gallo Bernal (2024) posiciona o salário emocional como um pilar fundamental dessa experiência. As dimensões do salário emocional — como desenvolvimento profissional, reconhecimento, equilíbrio vida-trabalho e condições laborais — são justamente os elementos que os funcionários mais valorizam e que impactam diretamente sua percepção de bem-estar e satisfação. Isso corrobora a Teoria do Intercâmbio Social de Blau (1964, apud Alburquerque, 2024), que sugere uma reciprocidade entre as compensações emocionais recebidas e a dedicação do funcionário.

Os estudos de Alves et al. (2024) e Santos (2025) aprofundam a relação da cultura com o clima organizacional. Há um consenso de que a cultura e o clima são interligados e complementares, sendo o clima o reflexo mais visível da cultura. Um ambiente de trabalho acolhedor, com relações interpessoais positivas e comunicação eficaz, depende de uma cultura que fomente esses aspectos. A liderança, como destacado por Alves et al. (2024), desempenha um papel crucial na moldagem desse clima e na motivação dos colaboradores. Líderes que são motivadores e promovem reconhecimento contribuem para um ambiente mais satisfatório e feliz.

A introdução da psicologia positiva no ambiente organizacional, como explorado por Santos (2025), mostra-se uma ferramenta poderosa para enriquecer a experiência do funcionário. Embora o conceito seja pouco conhecido por muitos colaboradores, a prática de focar nas virtudes e qualidades dos indivíduos, especialmente na passagem de *feedback*, é percebida como motivadora e conducente à felicidade e satisfação. Isso alinha-se à visão de Seligman (1998, apud Madeson, 2017) de que o florescimento humano se dá ao potencializar emoções positivas e engajamento.

As iniciativas extralaborais promovidas pelas organizações também desempenham um papel relevante na construção da cultura e na felicidade dos colaboradores. Ao promover interações, reforçar valores e oferecer momentos de "escape" do estresse, essas ações contribuem para um ambiente mais positivo e um senso de pertencimento. No entanto, o impacto dessas iniciativas na felicidade pode depender do engajamento individual do funcionário e da percepção de que essas atividades têm um impacto real em seu desenvolvimento ou bem-estar.

Um aspecto importante que emerge da discussão é que, embora o salário econômico seja um fator relevante, ele é frequentemente superado ou complementado por elementos culturais e emocionais na determinação da satisfação e felicidade. A valorização do desenvolvimento profissional, do reconhecimento e das condições de trabalho demonstram que a experiência do funcionário transcende a mera compensação monetária.

Apesar da concordância geral sobre o impacto positivo da cultura, os estudos também apontam desafios. A resistência cultural à mudança, como a aversão à incerteza, e a rigidez nas estruturas organizacionais podem impedir a plena implementação de práticas inclusivas e flexíveis. Além disso, a comunicação inconsistente de valores ou a percepção de injustiça entre colaboradores podem minar uma cultura positiva e levar à insatisfação e infelicidade. A falta de instrumentos standardizados para medir o salário emocional e a escassez de pesquisas quantitativas, especialmente na América Latina, são limitações metodológicas que dificultam a comparação e aprofundamento dos resultados.

Em síntese, a cultura organizacional é a espinha dorsal da experiência do funcionário. Ela não só define as expectativas e normas, mas também nutre (ou negligencia) os aspectos emocionais, psicológicos e sociais que determinam o quão satisfeitos, engajados e felizes os colaboradores se sentem. Organizações que investem proativamente em uma cultura clara, adaptativa, focada no bem-estar e no reconhecimento, colhem os benefícios de uma força de trabalho motivada, leal e produtiva.

## **5. Considerações Finais**

A presente revisão teve como objetivo analisar a influência da cultura organizacional na experiência do funcionário, abrangendo conceitos como salário emocional, satisfação, bem-estar e felicidade no ambiente de trabalho. Os resultados consolidados dos estudos revisados confirmam que a cultura organizacional é um fator primordial e onipresente que molda a totalidade da experiência do funcionário. Ela não é apenas um conjunto de regras, mas um sistema dinâmico de significados compartilhados que afeta diretamente o engajamento, a produtividade e a retenção de talentos.

Os achados destacam que um ambiente de trabalho positivo, fundamentado em uma cultura clara, enraizada e orientada para o desenvolvimento e o reconhecimento, contribui significativamente para o bem-estar e a satisfação laboral. O salário emocional, em suas diversas dimensões (desenvolvimento profissional, reconhecimento, equilíbrio

vida-trabalho, relações interpessoais e condições laborais), emerge como um componente crucial que as organizações devem integrar estrategicamente para satisfazer as necessidades emocionais e psicológicas dos colaboradores, indo além da compensação monetária. A percepção de valorização e o alinhamento com os objetivos da empresa são pilares para a lealdade e o compromisso.

A pesquisa revelou que o clima organizacional é a manifestação visível da cultura, refletindo o ambiente e as relações diárias, e ambos são interdependentes. A liderança e a comunicação eficaz são elementos-chave para disseminar a cultura e criar um clima propício ao bem-estar. A psicologia positiva, ao focar nas virtudes e qualidades dos colaboradores, mostra-se uma ferramenta poderosa para fomentar a felicidade e a motivação, embora seu conhecimento e aplicação variem entre os funcionários. As iniciativas extralaborais promovidas pelas organizações também contribuem para fortalecer a cultura e a felicidade, ao promoverem interações sociais e reforçarem os valores da empresa.

Contudo, a revisão também evidenciou desafios. A resistência cultural à mudança, a rigidez nas estruturas, a falta de oportunidades de crescimento e a percepção de injustiça podem minar uma cultura positiva e gerar insatisfação. A lacuna na padronização de instrumentos para medir o salário emocional e a necessidade de mais pesquisas quantitativas e longitudinais, especialmente em contextos latino-americanos, são limitações identificadas.

Conclui-se que, para uma experiência do funcionário verdadeiramente positiva e enriquecedora, as organizações devem adotar uma abordagem holística e proativa na gestão de sua cultura. Isso implica não apenas definir valores, mas vivenciá-los diariamente através de políticas de salário emocional, promoção do bem-estar, lideranças inclusivas e comunicação transparente. Ao investir na cultura, as empresas não só promovem um ambiente de trabalho mais humano e feliz, mas também garantem maior produtividade, retenção de talentos e uma vantagem competitiva sustentável.

## **Referências**

ALBURQUEQUE, F. *Salario emocional y satisfacción laboral en colaboradores administrativos de una entidad de telecomunicaciones de Lima*. 2024. Tese de mestrado, Universidad César Vallejo. Repositório: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/150882>.

ALVES, D. S.; JORDÃO, L. C. P.; SANTOS, M. V. de O.; SILVA JUNIOR, N. V. *Impacto da cultura organizacional nos funcionários*. Fernandópolis, 2024.

ANAYA, F.; ASTUHUAMÁN, J. *El salario emocional y la satisfacción laboral en los trabajadores millennials de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019*. 2020. Tese de graduação, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPCA. Repositório: <http://hdl.handle.net/10757/654493>.

ARMAS, K. *Relación causal entre el salario emocional y la satisfacción laboral. El caso de la generación Z*. 2023. Tese de graduação, Universidad de la Laguna. Repositório: <http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/33533>.

ARIZAGA, F.; HIDALGO, J. *Medición de salario emocional y satisfacción laboral en el personal de una universidad de Quito*. 2022. Tese de graduação, Universidad Internacional SEK. Repositório: <http://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/4907>.

ÁVILA, F. *El salario emocional y su influencia en la satisfacción laboral de los servidores públicos del área administrativa de EMAPAL EP*. 2021. Tese de mestrado, Universidad del Azuay. Repositório: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10714>.

BARROS, L. de O.; CARDOSO, A. L. C.; REIS, A. N. B.; MATOS, C. A. *Psicologia positiva no contexto de carreira e trabalho: análise da produção nacional. Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 22, n. 2, p. 165–177, 2021.

BATISTA, T. da S. A. *O papel da cultura e do clima organizacional na gestão do conhecimento: O caso de uma organização intensiva do conhecimento*. 2018. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de



Contabilidade e Administração do Porto. Repositório:  
<https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/13082>.

BELIAS, D.; KOUSTELIOS, A. Organizational culture and job satisfaction: a review. *International Review of Management and Marketing*, v. 4, n. 2, p. 132–149, 2014.

BOWLING, N. A.; ESCHLEMAN, K. J.; WANG, Q. A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 83, p. 915–934, 2010.

CANEL, G. *Salario emocional y su correlación con la satisfacción laboral en trabajadores de puestos operativos*. 2024. Tese de graduação, Universidad de San Carlos de Guatemala. Repositório:  
<http://www.repositorio.usac.edu.gt/id/eprint/20854>.

CARAVANTES, G. R. et al. *Gestão estratégica de resultados*. Disponível em:  
[https://www.google.com.br/books/edition/Gest%C3%A3o\\_Estrat%C3%A9gica\\_de\\_Resultados/wsFRYIMbA5UC?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=planejamento+tatico&pg=PA95&printsec=frontcover](https://www.google.com.br/books/edition/Gest%C3%A3o_Estrat%C3%A9gica_de_Resultados/wsFRYIMbA5UC?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=planejamento+tatico&pg=PA95&printsec=frontcover). Acesso em: mar. 2024.

CHAIPRASIT, K.; SANTIDHIRAKU, O. Happiness at Work of Employees in Small and Medium-sized Enterprises, Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 25, 2011.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2010.

COSTA, N.; COSTA, M. Internal communication and happiness at work. In: *Connecting With Consumers Through Effective Personalization and Programmatic Advertising*, p. 75–93. IGI Global, 2024.  
<https://doi.org/10.4018/978-1-6684-9146-1.ch004>.

COSTA, N.; OLIVEIRA, C.; FERREIRA, P. How to measure the happy-productive worker thesis, p. 20–22, 2022. <https://doi.org/10.5772/intechopen.107429>.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CARDOSO, C. C. Culturas nacional e organizacional: Contextos invisíveis ou software? In: M. P. Cunha et al., *Manual de comportamento organizacional e gestão*, 6ª ed., p. 633–667. Lisboa: Editora RH, 2007.

DE GUZMAN, A. B.; LARGO, E.; MANDAP, L.; MUÑOZ, V. M. The mediating effect of happiness on the job satisfaction of aging Filipino workers: A structural equation model (SEM). *Educational Gerontology*, v. 40, n. 10, p. 767–782, 2014.

DE MELLO SANTOS, P. Impactos del teletrabajo en la satisfacción laboral y el salario emocional. Caso empresa de telecomunicaciones de Uruguay. *Project Design and Management*, v. 6, n. 1, 2023. <https://doi.org/10.35992/pdm.6vi1.2140>.

DEL CARPIO, K. *Salario emocional y satisfacción laboral en trabajadores del sector privado de Lima Metropolitana*. 2022. Tese de graduação, Universidad César Vallejo. Repositório: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/89675>.

DIENER, E.; OISHI, S.; LUCAS, R. E. Personality, culture, and subjective well-being: emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, v. 54, n. 1, p. 403–425, 2003.

DIMITROVA, P. *O clima organizacional e a satisfação dos trabalhadores na RARI - Construções Metálicas, Engenharia, Projectos e Soluções Industriais*, S.A. 2019. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais. Repositório: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/30897?mode=full>.

DIREITINHO, D. *O papel mediador da liderança na relação existente entre a cultura e os comportamentos de cidadania organizacional*. 2022. Dissertação

de mestrado, Business & Economics School, Instituto Superior de Gestão. Repositório: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/39605>.

ELPO, P. S.; LEMOS, D. da C. Felicidade no trabalho: conceitos, elementos antecessores e temas transversais. *Perspectivas Contemporâneas*, v. 17, p. 1–19, 2022.

ESPASANDIN, F.; GANAHA-VARGAS, J.; DIAZ-CARRION, R. Employee happiness and corporate social responsibility: the role of organizational culture. *Employee Relations: The International Journal*, ahead-of-print, 2020.

FARSEN, T. C.; BOEHS, S. T. M.; RIBEIRO, A. D. S.; BIAVATI, V. P.; SILVA, N. Qualidade de vida, bem-estar e felicidade no trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam? *Interação em Psicologia*, v. 22, n. 1, p. 31–41, 2018.

FICARRA, L.; RUBINO, M. J.; MOROTE, E.-S. Does organizational culture affect employee happiness? *Journal for Leadership and Instruction*, v. 19, n. 2, p. 38–47, 2020.

FIRICAN, D. A. The influence of Hofstede's cultural dimensions on attitude towards change and innovation in organizations. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, v. 16, n. 1, p. 509–518, 2022.

FISHER, C. D. Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, v. 12, n. 4, p. 384–412, 2010.

FLORES, R.; BRAVO, M. Salario emocional y satisfacción laboral en la empresa Eléctrica Unidad de Negocios. *593 digital Publisher CEIT*, v. 9, n. 4, p. 650–663, 2024. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.4.2557>.

FRANÇA, L. R. S. Avaliação da satisfação profissional dos fisioterapeutas na Área Metropolitana do Porto. 2021. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia. Repositório: <https://recil.ensinolusofona.pt/handle/10437/12121>.

GALLO BERNAL, G. K. Bienestar laboral: una revisión sistemática del salario emocional y su influencia en la satisfacción laboral. Universidad El Bosque, Bogotá, Colômbia, 2024.

GRANDA, L.; BURGOS, I. Salario emocional en la satisfacción laboral de empleados de PYMES. Revisión bibliográfica. *Podium*, n. 43, p. 163–176, 2023. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.43.10>.

GRECEK, M. 4 types of organizational structure: Which is best for your company? Blog, 2024. <https://remote.com/blog/types-organizational-structure>.

GUTIÉRREZ, J.; RIVERA, G. Salario emocional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa SEF PERÚ HOLDING S.A.C, Piura-2023. 2023. Tese de graduação, Universidad César Vallejo. Repositório: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/131143>.

HERNANDEZ MARQUINA, M. V.; LE DAIN, M.-A.; JOLY, I.; ZWOLINSKI, P. Exploring determinants of collaboration in circular supply chains: A social exchange theory perspective. *Sustainable Production and Consumption*, v. 50, p. 1–19, 2024.

HUAMÁN, L. Salario emocional en la satisfacción laboral en trabajadores de un centro de salud. 2023. Tese de graduação, Universidad César Vallejo. Repositório: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/151631>.

JOHNSON, H. L. *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont: Wadsworth, 1971.

JUNCA, A.; BURGETTE, A.; FONTES DA COSTA, J. Toward a sustainable world: Affective factors explain how emotional salary influences different performance indicators. *Sustainability*, v. 16, n. 5, p. 2198, 2024. <https://doi.org/10.3390/su16052198>.

KAHNEMAN, D. ***Thinking fast and slow***. 2nd ed. Penguin Books LTD, 2012.

KAUR BAGGA, S.; GERA, S.; HAQUE, S. N. **The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change**

**management in virtual teams.** *Asia Pacific Management Review*, v. 28, n. 2, p. 120–131, 2022.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIMA, A. R. D. **Efeitos da felicidade no trabalho, na criatividade e performance individual: o papel do conflito trabalho-família.** 2022. Dissertação de mestrado, Universidade do Algarve. Repositório: <https://sapientia.ualg.pt/entities/publication/001799e3-e8d7-4483-9972-abf1709ac277>.

LOBO, V. L. C. P. **A cultura organizacional como gatilho da motivação e satisfação do trabalho.** 2020. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Tomar. Repositório: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/36485>.

LYUBOMIRSKY, S. **The how of happiness: A scientific approach to getting the life you want.** Penguin Press, 2008.

MACEDO, J.; TENAZOA, J. **Salario emocional y satisfacción laboral en colaboradores administrativos del sector salud en Alto Amazonas.** 2023. Tese de mestrado, Universidad Peruana Unión. Repositório: <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/6468>.

MADESON, M. **The PERMA Model: Your Scientific Theory of Happiness.** PositivePsychology.Com, 2017. <https://positivepsychology.com/perma-model/>.

MAYTA, R.; PAUCAR, C. **Salario emocional y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores en una firma consultora.** 2022. Tese de trabalho de graduação, Universidad de Lima. Repositório: <https://hdl.handle.net/20.500.12724/16011>.

MEDIOMUNDO N, C. A. **Salario emocional como estrategia gerencial para la satisfacción laboral del talento humano en las organizaciones.** *Gestión I+D*, v. 8, n. 2, p. 161–189, 2023. [http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev\\_GID/article/view/26632](http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_GID/article/view/26632).

MEIRELES, C. A. M.; ARAÚJO, M. F. R. L. L. **A Psicologia Positiva e as Organizações**. In: I Congresso Internacional de Psicologia do Trabalho e das Organizações, 2012, p. 139–162.

MIKUŠOVÁ, M.; KLABUSAYOVÁ, N.; MEIER, V. **Evaluation of organisational culture dimensions and their change due to the pandemic**. *Evaluation and Program Planning*, v. 97, p. 102246, 2023.

MONTEIRO, D. C. T. **Felicidade organizacional – um estudo no contexto das organizações sociais**. 2023. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Bragança. Repositório: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/29287>.

MOTA, C. P.; OLIVEIRA, I. **Efeito do suporte social e personalidade no bem-estar psicológico em adolescentes de diferentes contextos relacionais**. 2020. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e3641>.

NAKAGAWA, M. **Missão, Visão e valores (clássico)**. Sebrae. Disponível em: [https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Missao-Visao-Valores.PDF](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF). Acesso em: março 2024.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

OLÓRTIGA, R. **Salario emocional y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Plantaciones del SOL S.A.C**. 2023. Tese de mestrado, Universidad Nacional de Trujillo. Repositório: <https://hdl.handle.net/20.500.14414/21024>.

PAIM, S. A. T.; FACHADA, C. P. de A.; GOMES, A. P. C. **Clima organizacional e cultura organizacional na Academia da Força Aérea**. *Revista de Ciências Militares*, v. 10, n. 2, 2022. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/42664>.

PANTALEÃO, S. F. **Regulamento interno das empresas - regras que devem ser respeitadas**. Disponível em:

[https://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/regulam\\_interno.htm](https://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/regulam_interno.htm). Acesso: abril 2024.

PEÑA, A. **El salario emocional como insumo para la reputación corporativa**. 2020. Tese de graduação, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Repositório: <http://hdl.handle.net/10757/654938>.

PEPE, A.; SOUSA, C.; GONÇALVES, S. P. **Cultura e bem-estar no trabalho: O papel do ajustamento pessoa-organização num estudo experimental**. 2017. <https://doi.org/10.26358/srgivol2ar16>.

PEREIRA, D. D. S. **Felicidade e significado: Um estudo sobre o bem-estar em profissionais da educação do estado de São Paulo**. 2018. Mestrado em Educação, Universidade de São Paulo. <https://doi.org/10.11606/D.48.2018.tde-08052018-110949>.

PÉREZ, L. **Relación entre el salario emocional y la satisfacción laboral de los empleados de la organización manufacturera Juguetes Caninos S.A, en Soacha, Cundinamarca**. 2021. Tese de graduação, Universidad Antonio Nariño. Repositório: <http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/5151>.

PINA E CUNHA, M.; REGO, A.; CAMPOS E CUNHA, R.; CABRAL-CARDOSO, C. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 6ª ed. Lisboa: Editora RH, Lda, 2007.

QUEIMADO, D.; SANTOS, J.; OLIVEIRA, M.; SANTOS, E. **Importância da cultura organizacional na satisfação no trabalho**. *R-LEGO - Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, v. 9, p. 9–30, 2019. <https://recil.ensinolusofona.pt/handle/10437/9965>.

RAJKUMAR, R. P. **Cultural values and changes in happiness in 78 countries during the COVID-19 pandemic: An analysis of data from the World Happiness Reports**. *Frontiers in Psychology*, v. 14, p. 1090340, 2023.

REAL, Y. **Salario emocional en la satisfacción laboral del personal asistencial de un hospital II - 1 Ancash**. 2023. Tese de graduação,

Universidade Nacional do Callao. Repositório:  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/121885>.

REIS, I. P. dos. **Relação entre felicidade e satisfação no trabalho**. 2015. Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior.  
<https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/6020>.

RIBEIRO, A. V. **Bem-estar e felicidade organizacional. Pedra Base Consultoria & Formação**, 2024.  
<https://www.pedrabase.pt/images/pedrabase/publicacoes/doc/pedrabase-proposito-como-driver-de-bem-estar-organizacional.pdf>.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

RODRÍGUEZ, B.; ROQUE, D. **El salario emocional y la satisfacción laboral**. *Impulso, Revista De Administración*, v. 2, n. 3, p. 23–35, 2022.  
<https://doi.org/10.59659/impulso.v.2i3.12>.

RODRÍGUEZ, K.; GARCÍA, L.; ORDUZ, I.; BERNAL, R. **Impacto del salario emocional en la satisfacción laboral de los empleados de servicio al cliente de la empresa Alfagres S.A.** en Bogotá. 2022. Tese de graduação, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.  
<http://hdl.handle.net/10823/6680>.

SÁEZ, M. **Salario emocional y satisfacción laboral**. Un estudio de caso. 2022. Tese de mestrado, Icade Business School.  
<http://hdl.handle.net/11531/68245>.

SAINT-ONGE, K.; COULOMBE, S.; PHILIBERT, M.; WIESZTORFT, L.; HOULE, J. **How emotional salary influences different performance indicators**. *Sustainability*, 2022.

SANTOS, A. C. B. A. dos. **A comunicação interna como fator de satisfação com o trabalho nas organizações**. 2022. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa. <https://recil.ensinolusofona.pt/handle/10437/13356>.



SANTOS, D. M. **O impacto da cultura organizacional na felicidade dos colaboradores: um estudo de caso numa empresa no setor de serviços no norte do país.** Vila Nova de Gaia: Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, 2025.

SARAIVA, D. M. R. F.; ALMEIDA, A. A. **Gestão de recursos humanos: Distinguir cultura organizacional e clima organizacional.** *Revista Portuguesa de Gestão & Saúde*, n. 22, p. 24–31, 2018.

SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. **Positive psychology: An introduction.** In: CSIKSZENTMIHALYI, M. *Flow and the foundations of positive psychology*, p. 279–298. Springer Netherlands, 2014.  
[https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8\\_18](https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_18).

SEMPANE, M.; RIEGER, H.; ROODT, G. **Job satisfaction in relation to organisational culture.** *Journal of Industrial Psychology*, v. 28, n. 2, a49, 2023.

SHELDON, K. M.; KING, L. **Why positive psychology is necessary.** *American Psychologist*, v. 56, n. 3, p. 216–217, 2001.

SILVA, A. C. R. **A prática desportiva e o bem-estar subjetivo.** 2017. Dissertação de mestrado, Universidade do Porto.  
<https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/108650>.

SILVA, D. S.; PINHEIRO, L. **Interações sociais no ambiente de trabalho à luz da teoria da troca social: revisão sistemática e agenda de pesquisa.** *Revista Brasileira Multidisciplinar*, v. 26, n. 2, Artigo 2, 2023.  
<https://doi.org/10.25061/2527-2675/ReBraM/2023.v26i2.1842>.

SILVA, J. Blog. **O foco continua no resultado da empresa, mas a liberdade e a mentalidade para solucionar problemas permitem que os colaboradores estejam preparados e mais dispostos a executar suas atividades.** 2022.  
<https://www.ibccoaching.com.br/portal/cultura-organizacional-4-tipos/>.

TAVARES, M. S. G. **Teoria da troca social como fonte de compromisso: Um estudo nas maiores empresas em Portugal**. 2019. Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/19661>.

THOMAS, A.; GUPTA, V. **Social capital theory, social exchange theory, social cognitive theory, financial literacy, and the role of knowledge sharing as a moderator in enhancing financial well-being: From bibliometric analysis to a conceptual framework model**. *Frontiers in Psychology*, v. 12, p. 664638, 2021.

THOMPSON, A.; BRUK-LEE, V. **Employee happiness: Why we should care**. *Applied Research in Quality of Life*, v. 16, n. 4, p. 1419–1437, 2021.

TSAI, Y. **Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction**. *BMC Health Services Research*, v. 11, n. 1, p. 98, 2011.

VAZQUEZ, A. C. S.; FERREIRA, M. C.; MENDONÇA, H. **Avanços na psicologia positiva: Bem-estar, engajamento e redesenho no trabalho**. *Revista Avaliação Psicológica*, v. 18, n. 4, 2019.

WONG, W. C.; OH, K. S. **The moderating role of reciprocity beliefs in the relationship between ethical leadership and employee deviance: A social exchange theory perspective**. *Journal of Business Ethics*, v. 183, n. 2, p. 339–353, 2023.

ZENHAS, F. P. **Felicidade hedónica e eudaimónica: Um estudo com adolescentes**. 2012. Dissertação de mestrado, Universidade do Minho. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/21216>.