

CLIMA ORGANIZACIONAL E PRODUTIVIDADE LABORAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DOS MECANISMOS, CONDIÇÕES DE FRONTEIRA E FORMAS DE MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO

Organizational climate and labor productivity: a systematic review of mechanisms, boundary conditions, and forms of performance measurement

Ibrahim Adelino Luís¹
 Mulvy Armindo da Conceição Mulessiua²
 Valter Serafim³

¹ Licenciado em Organização e Gestão da Educação; mestrando em Administração e Gestão de Negócios; iSON Xperiences, Maputo, Moçambique. E-mail: ibrahimoluis0@gmail.com. ORCID: 0009-0000-4933-8238.

² Economia Internacional e Comércio. Instituição; mestrando em Administração e Gestão de Negócios; Missão Americana. E-mail: MulvyMulessiua@outlook.com.

³ Tecnologias de Informação; mestrando em Administração e Gestão de Negócios; Missão Americana. E-mail: Valterserafim255@gmail.com.

Resumo: Objectivo: sintetizar a relação entre o clima organizacional, a produtividade e o desempenho dos trabalhadores, considerando os mecanismos explicativos, as condições de fronteira e as formas e limitações de mensuração. Métodos: realizou-se uma revisão sistemática orientada pelo PRISMA 2020. Uma busca reproduzível no OpenAlex, abrangendo artigos publicados entre 2015 e 9 de setembro de 2026, recuperou os 100 resultados mais relevantes para os termos ‘organizational climate’, produtividade e desempenho dos trabalhadores. Sete documentos únicos fornecidos pelos autores foram avaliados como material complementar. Após a triagem de 107 registos e a leitura integral de 28 textos, foram incluídos 12 estudos revistos por pares. Resultados: o clima organizacional apresentou relações predominantemente positivas com o desempenho, a produtividade percebida e o comportamento inovador. O engajamento no trabalho, a motivação intrínseca, a segurança psicológica, a satisfação e o compromisso surgiram como mecanismos; a liderança, as práticas de recursos humanos e o conflito entre segurança e produção condicionaram os resultados. Predominaram desenhos transversais, medidas de autorrelato e indicadores heterogêneos. Conclusões: o clima não actua como causa única; funciona como um sistema de sinais que mobiliza recursos psicológicos e coordenação dentro de limites estruturais. Investigações futuras devem privilegiar estudos longitudinais, multinível e com múltiplas fontes, recorrendo também a indicadores objectivos.

Palavras-chave: clima organizacional. Desempenho dos trabalhadores. Produtividade. Engajamento no trabalho. Revisão sistemática.

Abstract: Objective: To synthesize the relationship between organizational climate, employee productivity, and performance, considering explanatory mechanisms, boundary conditions, and forms and limitations of measurement. Methods: A systematic review was conducted in accordance with PRISMA 2020. A reproducible OpenAlex search covering articles published from 2015 to 9 September 2026 retrieved the 100 most relevant results for ‘organizational climate’, productivity, and employee performance. Seven unique documents supplied by the authors were assessed as complementary material. After screening 107 records and examining 28 full texts, 12 peer-reviewed studies were included. Results: Organizational climate showed predominantly positive relationships with performance, perceived productivity, and innovative work behavior. Work engagement, intrinsic motivation, psychological safety, job satisfaction, and commitment emerged as mechanisms, while leadership, human resource practices, and the safety-production conflict conditioned the

outcomes. Cross-sectional designs, self-report measures, and heterogeneous indicators predominated. Conclusions: Climate is not a single cause; it operates as a system of signals that mobilizes psychological resources and coordination within structural constraints. Future research should prioritize longitudinal, multilevel, and multisource studies using objective indicators.

Keywords: organizational climate. Employee performance. Productivity. Work engagement. Systematic review.

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional ocupa uma posição central na explicação de como políticas, práticas e rotinas são interpretadas pelos trabalhadores. Ele traduz sinais dispersos da organização em percepções sobre comportamentos esperados, apoiados e recompensados. Quando esses sinais são coerentes, trabalhadores conseguem antecipar prioridades, coordenar esforços e decidir se é seguro comunicar problemas, sugerir mudanças ou pedir ajuda. Quando são contraditórios, a mesma regra formal pode produzir experiências distintas entre equipas e reduzir a previsibilidade do trabalho (Schneider et al., 2013).

Apesar da longa tradição do construto, a associação entre o clima organizacional e a produtividade permanece conceitualmente confusa. Parte da literatura usa produtividade como volume de produção; outra emprega desempenho autorrelatado, desempenho inovador, qualidade, segurança ou percepção do desempenho organizacional. Também é frequente combinar clima, cultura, satisfação e ambiente de trabalho como se fossem equivalentes. Essa diversidade cria um risco: associações positivas podem refletir sobreposição de itens e fonte comum, e não uma relação substantiva entre contexto e resultados.

A questão não é apenas saber se “um bom clima organizacional aumenta a produtividade”. Um clima que enfatiza a velocidade pode elevar a entrega e, simultaneamente, enfraquecer a segurança. Um clima de inovação pode ampliar o efeito de partilha de informação, mas reduzir a relevância marginal de treinamento quando outros recursos já são abundantes. Em ambientes com restrições severas, apoio e reconhecimento podem preservar motivação sem remover gargalos materiais. Assim, a explicação exige mecanismos, condições de fronteira e definição precisa do desfecho.

Revisões anteriores organizaram dimensões do clima ou analisaram sectores específicos, mas a ligação entre clima e produtividade continua fragmentada entre gestão, psicologia, saúde, educação e inovação. O presente estudo procura responder à seguinte

questão: como o clima organizacional se relaciona com a produtividade e o desempenho dos trabalhadores, por quais mecanismos e sob quais condições? O objectivo geral é sintetizar a relação entre o clima organizacional, a produtividade e o desempenho dos trabalhadores, considerando os mecanismos explicativos, as condições de fronteira e as formas utilizadas para mensurar os resultados.

Para concretizar o objectivo geral, foram definidos quatro objectivos específicos: (i) sistematizar as evidências sobre as relações directas entre o clima organizacional, a produtividade e o desempenho; (ii) mapear os mecanismos por meio dos quais o clima influencia os resultados dos trabalhadores; (iii) caracterizar as condições organizacionais e contextuais que fortalecem ou enfraquecem essa relação; e (iv) comparar as formas de mensuração do desempenho e estruturar um modelo integrador destinado a orientar investigações e intervenções de gestão.

A revisão contribui de três maneiras. Primeiro, separa efeitos diretos, mecanismos e moderadores do desempenho. Segundo, distingue produtividade estrita de desfechos próximos, como desempenho percebido e comportamento inovador. Terceiro, propõe uma agenda que combina teoria Job Demands–Resources, segurança psicológica e força do clima, sem tratar percepções favoráveis como substituto de capacidade operacional.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Clima organizacional, cultura e satisfação

O clima organizacional corresponde às percepções partilhadas sobre políticas, práticas e procedimentos, bem como sobre os comportamentos que recebem apoio e recompensa. A cultura refere-se a pressupostos, valores e significados mais profundos, enquanto a satisfação constitui uma avaliação afectiva individual do emprego (Schneider et al., 2013). A distinção é essencial: o clima descreve o sistema de sinais organizacionais; a satisfação expressa uma reacção individual; e a cultura explica os significados que sustentam as práticas. Medidas que misturam esses níveis dificultam a identificação dos mecanismos que ligam o contexto organizacional aos resultados dos trabalhadores.

A literatura também distingue o clima molar, que representa uma avaliação global do ambiente de trabalho, dos climas focados, orientados para critérios específicos, como inovação, segurança, serviço ou ética (Kuenzi & Schminke, 2009; Schneider et al., 2013). Os climas focados tendem a prever melhor os resultados correspondentes porque alinham o

conteúdo do preditor com o desfecho analisado. Contudo, um alinhamento excessivo pode gerar sobreposição conceptual ou tautologia quando os próprios itens usados para medir o clima já incluem afirmações relativas à produtividade.

2.2 Da percepção ao desempenho

A teoria Job Demands–Resources oferece uma explicação motivacional. Recursos como apoio, autonomia, feedback, justiça e aprendizagem ajudam a atingir objetivos e estimulam o engajamento no trabalho (engagement); exigências como sobrecarga e conflito de prioridades consomem energia (Bakker & Demerouti, 2017). Engagement, definido por vigor, dedicação e absorção, associa-se ao desempenho de tarefa e contextual (Christian et al., 2011).

A segurança psicológica acrescenta um mecanismo relacional. Ambientes em que dúvidas e erros podem ser comunicados favorecem aprendizagem, prevenção de falhas e inovação (Edmondson, 1999). Já a teoria de processamento de informação social sugere que trabalhadores inferem prioridades observando decisões da liderança, critérios de recompensa e conduta dos colegas. O clima organizacional, portanto, converte práticas formais em orientação comportamental.

2.3 Condições de fronteira

O clima não atua isoladamente. A força do clima, expressa pelo consenso entre membros, determina a clareza dos sinais. Liderança, práticas de recursos humanos, confiança e recursos materiais moldam ou antecedem o clima. Além disso, múltiplos climas podem competir. O conflito segurança–produção demonstra que maximizar um critério sem considerar outros pode melhorar um resultado e deteriorar outro. A revisão trata essas condições como parte da explicação, não como ruído contextual.

3 MÉTODO

3.1 Protocolo e estratégia de busca

A revisão foi estruturada segundo o PRISMA 2020 (Page et al., 2021). A busca principal foi executada em 9 de setembro de 2026 no OpenAlex, índice aberto de literatura científica. A expressão combinou “organizational climate” com productivity e “employee performance”. Aplicaram-se os filtros: tipo *article* e intervalo de publicação de 1 de janeiro de 2015 a 9 de setembro de 2026. Para tornar a triagem auditável dentro do limite operacional da

consulta, foram exportados os 100 resultados ordenados por relevância, incluindo título, ano, periódico, DOI, resumo quando disponível e contagem de citações.

A busca foi complementada por nove ficheiros fornecidos para o estudo, correspondentes a sete documentos únicos depois da remoção de duas duplicações. Esses materiais incluíam trabalhos de conclusão, estudos de caso e um resumo de evento. Eles foram úteis para mapear vocabulário, referências seminais e formas comuns de operacionalização, mas não foram automaticamente considerados evidência. DOI, periódico e tipo documental foram verificados nos metadados disponíveis.

3.2 Elegibilidade e seleção

Foram incluídos estudos: (a) publicados no período definido; (b) em artigo revisado por pares; (c) que tratassem explicitamente o clima organizacional ou um clima focado; (d) que testassem, teorizassem ou sintetizassem relação com produtividade, desempenho de tarefa, desempenho organizacional percebido ou comportamento inovador; e (e) apresentassem informação suficiente sobre método ou mecanismo. Foram excluídos trabalhos académicos não publicados como artigo, resumos, repositórios sem revisão por pares, estudos apenas de satisfação, intenção de saída ou saúde mental, e textos em que “clima” aparecia de modo periférico.

A triagem ocorreu em duas etapas: títulos e resumos, seguida de leitura do texto integral ou do conjunto completo de metadados e resumo estruturado. Dos 107 registos únicos considerados, 79 foram excluídos na primeira etapa. Vinte e oito avançaram; 16 foram excluídos por desfecho não aderente, ausência de relação analisada, tipo documental inadequado ou insuficiência metodológica. Doze estudos compuseram a síntese qualitativa. Como a heterogeneidade de construtos, setores, medidas e modelos impediu comparabilidade de efeitos, não foi realizada meta-análise.

Tabela 1 — Fluxo de identificação, triagem e inclusão dos estudos

Etapas	n	Decisão
Identificação	100	Artigos recuperados no OpenAlex
Complementação	7	Documentos únicos fornecidos após remover duas duplicações
Triagem	107	Títulos e resumos avaliados
Exclusão inicial	79	Fora do tema, desfecho ou tipo de publicação

Etapa	n	Decisão
Texto completo	28	Registos avaliados em profundidade
Exclusão final	16	Desfecho inadequado, relação periférica, documento não revisado ou método insuficiente
Síntese	12	Estudos incluídos na revisão qualitativa

Fonte: elaboração própria com base nos estudos incluídos (2026).

3.3 Extração avaliação e síntese

Para cada estudo foram extraídos ano, setor, desenho, tamanho amostral quando disponível, tipo de clima, desfecho, mecanismo ou moderador e conclusão principal. A qualidade foi apreciada em cinco domínios: clareza conceptual; adequação da medida; separação de fontes; temporalidade; e transparência analítica. A avaliação não gerou uma pontuação somada, porque fragilidades diferentes não são intercambiáveis. A síntese temática agrupou evidências em efeitos diretos, mecanismos, condições de fronteira e problemas de mensuração.

4 RESULTADOS

4.1 Perfil da evidência

Os doze estudos selecionados abrangem saúde, manufatura, tecnologia, educação, pequenas e médias empresas, transporte e contextos multissetoriais. Predominam levantamentos transversais com questionários e análise de regressão, trajetórias ou equações estruturais. Há um estudo longitudinal de intervenção 5S, trabalhos teóricos e uma análise conceptual. Os desfechos variam entre produtividade, desempenho individual, desempenho organizacional percebido, desempenho inovador, aprendizagem e segurança.

Tabela 2 — Características e principais achados dos estudos incluídos

Ano	Estudo e contexto	Desenho ou amostra	Papel do clima	Achado central
2015	Clarke — transporte público	Multinível	Moderador	Climas de segurança e serviço amorteceram conflito segurança—produção; clima de produtividade pôde agravá-lo

Ano	Estudo e contexto	Desenho ou amostra	Papel do clima	Achado central
2015	Hernández Lamprea et al. — manufatura	Caso longitudinal	Desfecho associado	A implementação 5S coincidiu com melhoria de produtividade, qualidade, segurança e clima
2017	Parke e Seo — teoria	Conceptual	Antecedente	Climas afetivos distintos produzem implicações diferentes para produtividade, criatividade, relações e fiabilidade
2017	Shanker et al. — organizações	Survey	Antecedente	Clima para inovação relacionou-se ao desempenho via comportamento inovador
2019	Bos-Nehles e Veenendaal — manufatura	Survey, n = 463	Moderador	Clima de inovação alterou efeitos de práticas de RH sobre comportamento inovador
2018	Berberoglu — hospitais públicos	Survey	Antecedente	Clima associou-se a compromisso e desempenho organizacional percebido
2018	Pawirosumarto et al. — organizações	Survey, n = 90	Antecedente indireto	Clima e compromisso elevaram satisfação, associada ao desempenho
2019	Kianto et al. — tecnologia	Survey	Moderador	Clima inovador condicionou mecanismos entre práticas de RH e desempenho de inovação
2021	Díaz-Fúnez et al. — saúde	Análise conceptual	Construto	Definições heterogêneas comprometem aplicação e comparação do clima

Ano	Estudo e contexto	Desenho ou amostra	Papel do clima	Achado central
2022	Pradoto et al. — trabalho remoto	Survey, n = 95	Antecedente	Clima reduziu stress e apresentou associação positiva com desempenho
2022	Liu et al. — PMEs tecnológicas	Survey, n = 575	Antecedente	Segurança psicológica e motivação intrínseca mediaram a relação com comportamento inovador
2023	Jufrizen et al. — indústria	Survey, n = 198	Antecedente	Engagement e empowerment integraram o caminho entre clima e desempenho

Fonte: elaboração própria com base nos estudos incluídos (2026).

4.2 Relações diretas

A direção dominante foi positiva: ambientes percebidos como apoiantes, consistentes e orientados à inovação associaram-se o melhor desempenho percebido, comportamento inovador e aprendizagem. O padrão, porém, não autoriza uma estimativa universal. Estudos mediram climas distintos e usaram desfechos não equivalentes. “Produtividade” apareceu tanto como eficiência operacional quanto como avaliação subjetiva do cumprimento de tarefas ou desempenho global.

O estudo de 5S é útil por incluir medidas antes e depois, mas a ausência de grupo de comparação limita atribuição causal. Estudos de hospitais e trabalho remoto oferecem evidência contextual relevante, embora dependam de autorrelato. Os trabalhos sobre inovação apresentam alinhamento teórico mais claro entre clima focado e comportamento inovador, mas não devem ser generalizados automaticamente para produtividade rotineira.

4.3 Mecanismos de conversão

Cinco mecanismos recorrentes explicam como o clima pode converter-se em resultado. O primeiro é o engagement: apoio, autonomia e reconhecimento estimulam vigor e persistência. O segundo é motivação intrínseca, importante para comportamento inovador. O

terceiro é segurança psicológica, que reduz o custo interpessoal de sugerir, discordar e relatar erros. O quarto é satisfação e compromisso, que ligam avaliações do ambiente à disposição de permanecer e investir esforço. O quinto é coordenação: comunicação e confiança facilitam aprendizagem e circulação de informação.

Esses mecanismos não são substitutos perfeitos. Engagement descreve energia investida; segurança psicológica descreve risco interpessoal; satisfação é uma avaliação afetiva; compromisso representa vínculo; coordenação é um processo coletivo. Modelos que inserem todos como sinónimos aumentam complexidade sem esclarecer a cadeia causal. A evidência favorece modelos parcimoniosos em que o mecanismo escolhido corresponde ao tipo de clima e de desempenho.

4.4 Condições de fronteira e tensões

A revisão mostra que o clima pode moderar, e não apenas anteceder, o desempenho. Clima de inovação condicionou os efeitos da partilha de informação, treinamento e práticas de recursos humanos. O estudo sobre segurança–produção mostrou uma tensão decisiva: enfatizar produtividade pode prejudicar atitudes de reporte quando trabalhadores percebem conflito entre rapidez e segurança. Assim, “clima forte” não é necessariamente “clima bom”; a consequência depende do conteúdo promovido e do equilíbrio entre objetivos.

Setor, interdependência das tarefas, trabalho remoto e qualidade da liderança também alteram a relação. Em atividades criativas, voz e tolerância ao erro ganham relevância. Em operações de risco, consistência e segurança limitam o valor de pressões por velocidade. Em trabalho remoto, comunicação e suporte tornam-se recursos contra stress. Essas diferenças explicam parte da heterogeneidade observada.

4.5 Qualidade e limitações da base

A principal fragilidade é a predominância de desenho transversal e fonte única. Quando a mesma pessoa avalia o clima e o próprio desempenho no mesmo momento, correlações podem ser inflacionadas por desejabilidade social, afeto ou consistência implícita. Outra limitação é a agregação indevida: poucos estudos demonstram acordo intragrupo antes de chamar uma média individual de “clima organizacional”.

A qualidade conceptual também varia. Alguns artigos usam clima geral; outros, clima para inovação, segurança, produtividade ou afeto. Essa pluralidade é teoricamente produtiva quando o critério é explícito, mas problemática quando resultados são combinados sem

distinguir focos. Estudos com amostras de uma única organização contribuem para mecanismos contextuais, porém não sustentam generalização estatística ampla.

5 DISCUSSÃO

5.1 Modelo integrador

A síntese sustenta um modelo em quatro camadas. Na primeira, práticas, liderança e rotinas geram sinais. Na segunda, trabalhadores formam percepções de clima, cuja força depende do consenso. Na terceira, o clima mobiliza recursos psicológicos e sociais engagement, segurança, motivação e coordenação. Na quarta, esses recursos influenciam resultados específicos. Exigências, escassez de recursos, conflito de objetivos e natureza da tarefa condicionam cada transição.

Esse modelo substitui a relação directamente propocional “clima positivo → produtividade” por uma explicação contingente. Um clima de apoio pode elevar engagement, mas falhas de equipamento limitam execução. Um clima de produtividade pode aumentar ritmo, mas desencorajar reporte de incidentes. Um clima inovador pode transformar partilha de informação em novas práticas, mas ter pouca relação com volume de rotina. A validade depende do alinhamento entre conteúdo do clima, mecanismo e desfecho.

5.2 Proposições para investigação

Proposição 1: a relação entre clima e desempenho será mais forte quando o foco do clima corresponder ao critério de desempenho.

Proposição 2: engagement mediará sobretudo relações com persistência e desempenho de tarefa, enquanto segurança psicológica mediará relações com aprendizagem, voz e inovação.

Proposição 3: consenso elevado fortalecerá o efeito do clima apenas quando os sinais promovidos forem funcionalmente adequados.

Proposição 4: escassez material severa enfraquecerá a conversão de recursos sociais em produtividade.

Proposição 5: conflito entre climas, como segurança e produção, explicará resultados assimétricos entre eficiência, qualidade e risco.

5.3 Implicações metodológicas

Pesquisas futuras devem separar temporalmente preditores e desfechos, recolher desempenho em fonte independente e combinar indicadores de quantidade, qualidade e segurança. Quando o clima for agregado, devem ser apresentados índices de acordo e fiabilidade das médias. Estudos com equipas e organizações múltiplas permitem modelos multinível; estudos em ondas ou quase-experimentos melhoram precedência temporal.

A medição precisa evitar tautologia. Itens de clima devem avaliar práticas e sinais; itens de produtividade, resultados ou comportamentos. Produtividade deve ser definida como relação entre saídas e recursos ou como cumprimento eficiente de tarefas, e não como sinónimo de satisfação. A publicação de instrumentos, código e decisões de exclusão permitirá replicação e sínteses quantitativas posteriores.

5.4 Implicações para gestão

Gestores devem diagnosticar qual clima é necessário para o resultado pretendido. Melhorar comunicação, justiça, feedback, voz e cooperação pode aumentar coordenação e engagement. Contudo, mensagens de produtividade precisam de salvaguardas explícitas de qualidade e segurança. Intervenções motivacionais não substituem pessoal, equipamentos ou processos. O monitoramento deve combinar volume, qualidade, segurança, aprendizagem e bem-estar.

A dispersão das respostas merece atenção igual à média. Uma pontuação média aceitável pode esconder subgrupos que recebem informação, reconhecimento ou apoio de forma desigual. Conversas de devolução devem proteger anonimato e produzir poucas ações verificáveis, com responsáveis e prazos. O clima deve ser gerido como propriedade do sistema de trabalho, não como falha de atitude do trabalhador.

5.5 Limitações da revisão

A revisão utilizou um único índice aberto e os 100 resultados mais relevantes, além dos documentos fornecidos. Embora a estratégia seja transparente e reproduzível, ela não substitui uma busca final em Scopus, Web of Science e PsycINFO. A triagem e extração foram conduzidas num fluxo único, sem dupla avaliação independente, aumentando risco de seleção. A síntese não estimou efeito combinado devido à heterogeneidade. Essas limitações devem ser consideradas na interpretação dos resultados e na avaliação da abrangência da síntese.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evidência recente indica uma associação predominantemente positiva entre clima organizacional e desempenho, embora essa relação não seja automática, linear ou uniforme. O clima actua como um sistema de sinais por meio do qual os trabalhadores interpretam prioridades, apoio, recompensas e comportamentos esperados. A sua influência sobre a produtividade depende do alinhamento entre o conteúdo do clima, os mecanismos activados e o resultado observado. Engagement, motivação intrínseca, segurança psicológica, satisfação, compromisso e coordenação destacam-se como vias relevantes dessa conversão.

Os resultados também mostram que um clima favorável, por si só, não elimina limitações estruturais. Escassez de recursos, falhas de equipamentos, sobrecarga, liderança inconsistente e conflito entre rapidez, qualidade e segurança podem enfraquecer ou alterar os efeitos esperados. Por isso, as organizações devem evitar intervenções genéricas e identificar o tipo de clima necessário para cada objectivo. Medidas de comunicação, justiça, feedback, autonomia e participação tendem a ser mais úteis quando acompanhadas por recursos adequados, processos claros e indicadores que combinem quantidade, qualidade, segurança e bem-estar.

Do ponto de vista científico, a revisão evidencia que parte importante da literatura ainda depende de estudos transversais, amostras restritas e autorrelatos recolhidos numa única fonte. Essas escolhas limitam a inferência causal e podem ampliar artificialmente as associações entre clima e desempenho. Além disso, a diversidade de conceitos e medidas recomenda cautela na generalização dos resultados. A principal lacuna, portanto, não consiste apenas em confirmar que percepções favoráveis acompanham melhor desempenho, mas em explicar em que condições os sinais organizacionais se transformam em produtividade observável sem comprometer outros resultados essenciais.

Recomenda-se que investigações futuras adoptem desenhos longitudinais, multinível e multifuente, combinem questionários com indicadores objectivos e comparem sectores, equipas e contextos nacionais. Também é importante ampliar as buscas para bases como Scopus, Web of Science e PsycINFO, bem como testar conflitos entre diferentes climas organizacionais. Estudos em economias africanas e noutros contextos ainda pouco representados poderão esclarecer como restrições materiais, transformação digital e práticas locais de liderança condicionam essa relação. Com esse avanço, o clima organizacional

poderá ser tratado não como um rótulo geral, mas como um instrumento analítico e de gestão orientado para melhorias responsáveis e sustentáveis do desempenho laboral.

DECLARAÇÕES EDITORIAIS

Ética: por se tratar de revisão sistemática de literatura publicada, sem participação de seres humanos ou animais, não foi necessária aprovação de comitê de ética. Financiamento: a pesquisa não recebeu financiamento externo. Conflito de interesses: os autores declaram não haver conflito de interesses. Disponibilidade dos dados: a estratégia de busca e as regras de atualização constam do Apêndice A. Uso de inteligência artificial: foi utilizado o ChatGPT, da OpenAI, modelo GPT-5, versão disponibilizada em setembro de 2026, para apoiar a busca exploratória, a organização da síntese, a tradução do resumo e a revisão linguística e de formatação. Os autores verificaram as fontes, revisaram criticamente o conteúdo e assumem integral responsabilidade pela versão final.

REFERÊNCIAS

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18, 399. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, A. A. R. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: The moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661–2683. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380680>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Clarke, S. (2015). The relationship between safety–production conflict and employee safety outcomes: Testing the impact of multiple organizational climates. *Work & Stress*, 29(2), 171–189. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1032384>
- Díaz-Fúnez, P. A., Mañas-Rodríguez, M. A., & Aguilar-Parra, J. M. (2021). A contemporary understanding of organizational climate in healthcare setting: A concept analysis. *Nursing Forum*, 56(1), 172–181. <https://doi.org/10.1111/nuf.12513>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Hernández Lamprea, E. J., Camargo Carreño, Z. M., & Martínez Sánchez, P. M. T. (2015). Impact of 5S on productivity, quality, organizational climate and industrial safety in

- Caucho Metal Ltda. *Ingeniare Revista Chilena de Ingeniería*, 23(1), 107–117.
<https://doi.org/10.4067/S0718-33052015000100013>
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2019). How new HRM practices, organizational innovation, and innovative climate affect the innovation performance in the IT industry. *Sustainability*, 11(3), 621. <https://doi.org/10.3390/su11030621>
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35(3), 634–717. <https://doi.org/10.1177/0149206308330559>
- Liu, Y., et al. (2022). Organizational climate, innovation orientation, and innovative work behavior: The mediating role of psychological safety and intrinsic motivation. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022, 9067136.
<https://doi.org/10.1155/2022/9067136>
- Page, M. J., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Parke, M. R., & Seo, M.-G. (2017). The role of affect climate in organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, 42(2), 334–360.
<https://doi.org/10.5465/amr.2014.0424>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2018). Organizational climate, organizational commitment, job satisfaction, and employee performance. *Diponegoro International Journal of Business*, 1(2), 112–120.
<https://doi.org/10.14710/dijb.1.2.2018.112-120>
- Pradoto, H., Haryono, S., & Wahyuningsih, S. H. (2022). The role of work stress, organizational climate, and improving employee performance in the implementation of work from home. *Work*, 71(2), 345–355. <https://doi.org/10.3233/WOR-210678>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>

APÊNDICE A STRING E REGRAS DE ATUALIZAÇÃO

Consulta principal: search=“organizational climate” productivity “employee performance”; type=article; publication date=2015-01-01 to 2026-09-09; per-page=100; ordering by relevance.

Em futuras atualizações da revisão, reproduzir conceitos equivalentes em título, resumo e palavras-chave nas bases Scopus, Web of Science e PsycINFO; deduplicar por DOI e título; guardar data, string exata, número recuperado e razões de exclusão. Dois revisores devem avaliar independentemente uma amostra piloto e depois todos os textos completos, resolvendo divergências por consenso.