

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**Grupo de Pesquisa: Athena - Laboratório de estudos em organizações, inovação e
colaboração**

**CLIMA ORGANIZACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL: UM MODELO
INTEGRADO DE AVALIAÇÃO**

046.057.989-43

Florianópolis

2025

PROPOSTA DE PESQUISA: Clima Organizacional e Cultura Organizacional: Um Modelo Integrado de Avaliação

1. INTRODUÇÃO

No contexto das organizações contemporâneas, a compreensão do ambiente interno tem se tornado um fator decisivo para a competitividade e sustentabilidade empresarial. Nesse sentido, dois conceitos fundamentais emergem como pilares para o desempenho organizacional: o clima organizacional e a cultura organizacional.

Clima organizacional “reflete como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca.” (CHIAVENATO, 2014).

Por cultura podemos entender como “a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros” (SCHEIN, 2009). Portanto, “a cultura organizacional é entendida como um conjunto de valores compartilhados entre os membros da organização” (RUSSO, 2010)

Estudos indicam que a satisfação dos funcionários é importante para o valor das empresas no Brasil. Isto é, empresas com maior índice de satisfação dos colaboradores apresentaram retornos financeiros superiores em relação ao mercado, indicando que o bem-estar dos funcionários pode gerar benefícios econômicos significativos. (CASTELLANO, 2024).

Portanto, um clima organizacional positivo reflete diretamente no engajamento dos colaboradores e, por consequência, na produtividade e valorização do próprio negócio.

Da mesma forma, uma cultura organizacional forte e bem alinhada aos objetivos estratégicos da empresa constitui uma vantagem competitiva sustentável para a empresa impactando diretamente na retenção de talentos e no desempenho organizacional (DIAS, 2013).

Apesar da importância de ambos os conceitos, frequentemente eles são tratados de maneira isolada, o que pode limitar a capacidade dos gestores em formular diagnósticos mais precisos e ações estratégicas mais eficazes. O clima organizacional pode ser modificado com maior flexibilidade, pois está diretamente ligado à percepção dos indivíduos sobre a empresa e suas práticas de gestão. Já a cultura organizacional é a parte mais profunda, frequentemente

inconsciente, de um grupo, portanto “quando dizemos que algo é ‘cultural’, afirmamos que não é apenas compartilhado, mas também estável, porque define o grupo” (SCHEIN, 2009).

Diante desse cenário, surge a necessidade de um modelo integrado de avaliação que considere simultaneamente o clima organizacional e a cultura organizacional, permitindo uma visão mais holística do ambiente interno das empresas. A aplicação desse modelo pode auxiliar na identificação de eventuais desalinhamentos entre a percepção dos colaboradores e os valores centrais da organização, além de fornecer dados para o desenvolvimento de estratégias mais assertivas na gestão de pessoas.

O presente estudo propõe a construção de um instrumento de avaliação que integre os conceitos de clima organizacional e cultura organizacional, buscando desenvolver uma ferramenta aplicável a diferentes contextos organizacionais. A pesquisa visa contribuir tanto para a literatura acadêmica quanto para a prática empresarial, proporcionando um modelo inovador para gestores que desejam aprimorar suas estratégias de gestão interna.

Além disso, a relevância desta pesquisa também se justifica pela necessidade das empresas de se adaptarem a um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo. Em um ambiente onde fatores como inovação, diversidade e bem-estar corporativo ganham destaque, compreender a inter-relação entre clima e cultura organizacional se torna essencial para a construção de organizações mais resilientes e eficazes.

Segundo Lima (2015) “É uma relação biunívoca e interdependente. O clima é influenciado e influencia a Cultura pelos comportamentos e pelas ações de seus agentes, os líderes e seus subordinados.”

Neste contexto, a investigação proposta se propõe a desenvolver um modelo que possibilite uma avaliação integrada entre clima e cultura organizacional. Com isso, espera-se não apenas ampliar o entendimento sobre as relações entre clima e cultura organizacional, mas também fornecer um referencial prático para gestores interessados em promover melhorias estruturadas e contínuas dentro de suas organizações.

2. JUSTIFICATIVA

A proposta deste estudo se justifica pela necessidade crescente das organizações de compreender de maneira mais aprofundada e integrada os fatores que influenciam seu desempenho e a satisfação de seus colaboradores. A gestão eficiente do clima organizacional e

da cultura organizacional está diretamente associada ao engajamento dos funcionários, à produtividade e ao desenvolvimento individual dessas pessoas. No entanto, muitos modelos de avaliação tratam esses conceitos separadamente, o que pode limitar a capacidade das empresas de formular estratégias eficazes e alinhadas às suas necessidades específicas.

Diante desse cenário, a pesquisa se propõe a desenvolver um modelo integrado de avaliação que possibilite um diagnóstico mais completo e estratégico das dinâmicas organizacionais. A aplicação desse modelo em empresas de diferentes setores permitirá uma visão mais ampla e precisa sobre a relação entre clima e cultura, fornecendo subsídios para a implementação de políticas organizacionais mais assertivas. Além disso, os resultados esperados poderão contribuir para a literatura acadêmica e para a prática empresarial, auxiliando gestores na tomada de decisão e na construção de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

O interesse por essa temática também surgiu a partir de uma experiência prática particular, em que, no próprio trabalho, foi solicitado um mapeamento da cultura organizacional de uma empresa parceira. No entanto, ao longo do processo, identificou-se que a avaliação estaria mais completa se considerasse também o clima organizacional. Essa constatação evidenciou a necessidade de um instrumento que avaliasse de forma simultânea esses dois aspectos, evitando diagnósticos fragmentados e permitindo intervenções mais eficazes. Dessa forma, a pesquisa visa preencher essa lacuna e proporcionar um modelo aplicável a diferentes contextos organizacionais.

3. OBJETIVOS

3.1.Objetivo Geral

Desenvolver e validar um modelo integrado de avaliação do clima organizacional e da cultura organizacional, de modo a fornecer um diagnóstico mais completo e aplicável para a gestão organizacional.

3.2.Objetivos Específicos

- Identificar as principais variáveis que compõem o clima organizacional e a cultura organizacional, levantando os fatores essenciais que influenciam o ambiente organizacional e a cultura das empresas.
- Analisar a relação entre clima organizacional e cultura organizacional, como esses dois conceitos se influenciam mutuamente e quais impactos essa relação gera no desempenho organizacional.

- Construir um instrumento de avaliação que contemple de forma simultânea as dimensões do clima organizacional e da cultura organizacional, permitindo um diagnóstico preciso.
- Testar e validar o modelo proposto para avaliar sua eficácia e confiabilidade, verificando sua aplicabilidade e possíveis ajustes necessários.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo do clima organizacional e da cultura organizacional tem sido amplamente discutido por diversos autores.

Segundo Litwin e Stringer (1968), clima organizacional expressa a cultura institucional e está relacionado a características do ambiente de trabalho, percebidas de forma direta ou indireta por aqueles que nele atuam, impactando sua motivação.

Luz (2001) assinala que “o clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”.

Sendo assim a análise do clima serve para identificar onde se situam as grandes deficiências das organizações e mostrar em que direção possíveis esforços devem ser envidados na busca de soluções que venham a favorecer uma melhor integração e compatibilidade entre as metas individuais e institucionais, o que, em consequência, se traduz num melhor desempenho, tanto do ponto de vista pessoal, como organizacional (RIZZATTI, 2002).

Por outro lado, Schein (2009) define a cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos que um grupo desenvolve para lidar com seus desafios internos e externos, transmitidos aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir.

Hofstede (1991) propõe que a cultura organizacional pode ser analisada em diferentes níveis, desde artefatos visíveis até valores e pressupostos mais profundos, os quais moldam o comportamento e a tomada de decisão dentro das empresas.

Para o desenvolvimento do instrumento de avaliação serão considerados modelos de já existentes, sendo tomados como parâmetro o Modelo de Litwin e Stringer (1968) que avalia o clima organizacional por nove fatores: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões; o Modelo de Rizzatti (1995) desenvolvido na dissertação de mestrado para avaliar o clima organizacional da Universidade

Federal de Santa Catarina, o modelo foi aprimorado em sua tese de doutorado (2002), expandindo a análise para universidades federais do Sul do Brasil., e o Modelo de Luz (2001) que avalia o clima organizacional considerando liderança, motivação, comunicação e condições de trabalho, combinando abordagem quantitativa e qualitativa para identificar melhorias; Modelo de Schein (1985) que divide a cultura organizacional em artefatos (elementos visíveis), valores e crenças (princípios orientadores) e pressuposições básicas (crenças inconscientes e enraizadas).; e o Modelo de Hofstede (1991) que propõe dimensões culturais: distância do poder, individualismo vs. coletivismo, masculinidade vs. feminilidade, controle da incerteza e orientação de longo vs. curto prazo.

A integração do clima organizacional e da cultura organizacional permite uma análise mais completa e estratégica da organização. Ao considerar ambos os conceitos em conjunto, gestores podem identificar alinhamentos e desalinhamentos que impactam o desempenho organizacional. Este estudo, portanto, buscará desenvolver um modelo inovador que auxilie empresas na formulação de estratégias mais eficazes e sustentáveis.

5. METODOLOGIA

A presente pesquisa tem caráter aplicado, pois busca desenvolver um modelo de avaliação integrado que possa ser utilizado por empresas para melhorar a gestão organizacional. Quanto à abordagem, trata-se de um estudo misto, combinando métodos quantitativos e qualitativos para proporcionar uma análise mais ampla e aprofundada do clima organizacional e da cultura organizacional.

5.1. Tipo de Pesquisa

A pesquisa será conduzida em duas fases:

- a) Fase exploratória e qualitativa – Sousa e Santos (2020) destacam que a pesquisa qualitativa se concentra no indivíduo e em sua interação com o ambiente. Desta forma a pesquisa qualitativa procura interpretar e atribuir sentido às experiências e práticas dos participantes, proporcionando uma visão profunda e abrangente dos fenômenos sociais. Na primeira etapa, serão realizadas entrevistas com gestores e colaboradores de diferentes empresas para compreender suas percepções sobre clima e cultura organizacional. O objetivo dessa fase é identificar os principais desafios enfrentados

pelas organizações e levantar indicadores relevantes para a construção do modelo integrado.

- b) Fase descritiva e quantitativa – Com base nas informações coletadas na fase exploratória, será desenvolvido um instrumento estruturado para avaliação integrada de clima e cultura organizacional. Esse instrumento será aplicado a um número de empresas, permitindo a coleta de dados em larga escala. Para analisar os resultados quantitativos, serão utilizadas técnicas estatísticas, como análise fatorial exploratória (HAIR et al., 2009) para validação da estrutura do questionário e estatística descritiva para identificar padrões e correlações entre os dados.

5.2. População e Amostra

A população-alvo da pesquisa será composta por empresas de diferentes setores, priorizando aquelas que demonstram interesse na melhoria de sua gestão interna. A amostragem abrangerá organizações de variados portes para garantir diversidade na análise dos dados. Dentro das empresas selecionadas, serão convidados a participar gestores, líderes e colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, possibilitando uma visão multifacetada do ambiente organizacional.

5.3. Coleta de Dados

A coleta de dados será feita por meio da triangulação, uma abordagem que busca aumentar a validade e confiabilidade dos resultados ao combinar diferentes fontes, métodos ou teorias. Segundo Zappellini e Feuerschutte (2015), o termo vem da navegação, onde três pontos distintos determinam uma localização. Para pesquisadores, o desafio é não apenas situar-se, mas também atribuir significado às conclusões. Conforme Creswell (2003) e Yin (2005), a triangulação pode ocorrer de três formas: de fontes, ao usar múltiplos dados como entrevistas e documentos; de métodos, ao combinar entrevistas, questionários e observação; e de teorias, ao interpretar os dados sob diferentes perspectivas teóricas. Essa combinação possibilita uma visão mais completa do fenômeno, minimizando vieses e limitações individuais.

5.4. Procedimentos de Análise

Nesta pesquisa, a análise e interpretação dos dados serão feitas por meio da codificação e interpretação. De acordo com Miles et al. (2014), a codificação é um processo fundamental na pesquisa qualitativa, consistindo em identificar e categorizar segmentos de dados com base em conceitos que podem derivar de teorias prévias ou emergir da própria análise. Esse processo

pode ser realizado manualmente ou com o auxílio de softwares especializados. A interpretação, por sua vez, busca analisar os dados codificados, identificando padrões, estabelecendo relações entre categorias e desenvolvendo modelos teóricos ou hipóteses para pesquisas futuras.

5.5.Limitações e Delimitações

A pesquisa será aplicada em um número restrito de empresas, o que pode limitar a generalização dos resultados para todas as organizações. Além disso, como o estudo será baseado em percepções dos colaboradores e gestores, poderá haver vieses subjetivos na interpretação dos dados. No entanto, a combinação de métodos qualitativos e quantitativos busca minimizar essa limitação, proporcionando um diagnóstico mais robusto e confiável.

Como fator de viabilidade da pesquisa, destaca-se a facilidade da pesquisadora em acessar diversas empresas para conduzir o estudo de caso.

6. RESULTADOS ESPERADOS

Com a realização desta pesquisa, espera-se desenvolver um modelo integrado de avaliação do clima organizacional e da cultura organizacional, proporcionando às organizações uma ferramenta mais precisa e abrangente para o diagnóstico de seu ambiente interno. Esse modelo permitirá uma análise simultânea desses dois aspectos, possibilitando que gestores identifiquem padrões, lacunas e potenciais desalinhamentos entre as percepções dos colaboradores e os valores institucionais.

Entre os principais resultados esperados, destacam-se:

- a. Desenvolvimento de um instrumento inovador de avaliação – A pesquisa visa construir um método sistemático e validado para mensurar simultaneamente clima e cultura organizacional. O modelo proposto poderá ser adaptado para diferentes tipos de empresas, independentemente de seu porte ou segmento.
- b. Maior precisão na identificação de problemas organizacionais – Com uma abordagem integrada, espera-se que o diagnóstico organizacional se torne mais preciso, permitindo que os gestores detectem com maior clareza os pontos que necessitam de intervenção, seja em aspectos relacionados à percepção dos colaboradores (clima organizacional) ou à estrutura de valores e práticas enraizadas na empresa (cultura organizacional).
- c. Impacto positivo na gestão estratégica – A implementação desse modelo pode servir como base para o desenvolvimento de políticas organizacionais mais eficazes,

- auxiliando empresas a alinhar suas práticas internas aos seus valores e objetivos estratégicos. Isso contribuirá para um ambiente mais coeso e produtivo.
- d. Redução de conflitos e aumento da satisfação dos colaboradores – Ao proporcionar um diagnóstico mais completo do ambiente organizacional, espera-se que as empresas consigam agir de forma mais proativa na resolução de problemas internos, melhorando a comunicação, o engajamento e a satisfação dos funcionários.
 - e. Contribuição acadêmica e teórica – Além dos benefícios práticos para as organizações, a pesquisa visa preencher uma lacuna na literatura ao oferecer uma abordagem integrada para a avaliação do clima e da cultura organizacional. O estudo poderá servir como referência para futuras pesquisas e para a evolução dos modelos de análise no campo da administração.
 - f. Aplicabilidade em diferentes setores – Espera-se que o modelo desenvolvido possa ser aplicado em empresas de diferentes segmentos, ajustando-se às particularidades de cada organização. Isso permitirá que tanto pequenas quanto grandes empresas utilizem a ferramenta para aprimorar sua gestão interna.
 - g. Maior adaptabilidade organizacional – Em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, empresas que compreendem profundamente seu ambiente interno conseguem se adaptar mais rapidamente às mudanças externas. A ferramenta desenvolvida poderá contribuir para a criação de organizações mais flexíveis e preparadas para os desafios contemporâneos.
 - h. Dessa forma, o presente estudo busca oferecer não apenas um avanço teórico, mas também uma solução prática que auxilie as empresas na gestão de seu capital humano, promovendo maior alinhamento entre cultura, clima e estratégias organizacionais.

7. CRONOGRAMA

	Mês 1-3	Mês 4-6	Mês 7-9	Mês 10-12	Mês 13-15	Mês 16-18	Mês 19-21	Mês 22-24
Revisão da literatura	X	X						
Desenvolvimento do modelo teórico		X	X					
Coleta de dados			X	X				

Análise dos dados				X	X			
Redação da dissertação					X	X	X	
Defesa da dissertação						X	X	

8. REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha; DAZZI, Márcia Cristina Schiavi. A era do conhecimento. In: SILVA, Ricardo Vidigal da; NEVES, Ana (Org.). *Gestão de empresas na era do conhecimento*. São Paulo: Serinews, p. 45-70, 2004.

ARANTES, A. L. A., & Santos, L. P. A aprendizagem organizacional e o desempenho empresarial: Um estudo de caso na Alpargatas S.A. *Revista GEINTEC: Gestão, Inovação e Tecnologias*, 9(1), 3753-3764, 2019.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAUMAN, Zygmunt. **Ensaio sobre o conceito de cultura**. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Prod [Internet]. v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006. Acesso em 29 de mar. de 2025. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/#>>

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

CASTELLANO, Eduardo Fabiano de Amorim. **Quão importante é a satisfação dos funcionários para o valor das empresas no Brasil?** Dissertação de Mestrado, Escola de Economia, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2024.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (organizadores). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas, 1997.

CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2nd ed, 2003.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

FLEURY, M. T. L. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. *Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações*. São Paulo: Cengage Learning, 2022. P.4

HARTNELL, C. A.; OU, A. Y.; KINICKI, A. Organizational Culture and Organizational Climate: An Integrative Review. *Journal of Applied Psychology*, v. 96, n. 4, p. 677-693, 2011.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. *Multivariate Data Analysis*. 7. ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2009.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. London: McGraw-Hill. 1991.

KOLB, D. A. et al. **Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo, Atlas, 1986.

LIMA, João de. **Gestão e cultura de resultados: o modelo para gerir e liderar pessoas realizadas e empresas vencedoras**. 3ed. São Paulo: Editora Gente, 2015.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate** Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção UFSC.

MARTINS, H. H. T. de S. Metodologia qualitativa de pesquisa. *Educ. Pesqui.*, São Paulo, v.30, n.2, p 289-300, Agosto, 2004.

MILES, M. et al. **Qualitative data analysis: a methods sourcebook**. 3rd ed., Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2014.

RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade. Florianópolis**. Dissertação (Mestrado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras Florianópolis**, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

RUSSO, Giuseppe. **Diagnostico da Cultura Organizacional: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações**. 2 ed. São Paulo: Elsevier. 2010.

SBRAGIA, R. **Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa**. Revista de Administração, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass. 1985.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007

SOARES, Josemar. **Consciência de Si, Direito e Sociedade**. 1.ed. São Paulo: Editora Intelecto, 2018.

SOARES, Josemar. **Filosofia para Concurso Público**. São Paulo: Editora Intelecto, 2017.

SOUSA, José Raul de; SANTOS, Simone Cabral Marinho dos. **Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer**. Pesquisa e Debate em Educação, Juiz de Fora: UFJF, v. 10, n. 2, p. 1396 - 1416, jul. - dez. 2020. ISSN 2237-9444.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAPPELLINI, B. Marcello; FEUERSCHÜTTE, G. Simone. **O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração**. Administração: Ensino e Pesquisa, vol. 16, núm. 2, abril-junio, pp. 241-273, 2015.