



**INSTITUTO
FEDERAL**

Brasília

Instituto Federal de Brasília

Campus Gama

Bacharelado em Administração de Empresas

LEIDIANY BARBOSA DA CRUZ

**RELAÇÃO ENTRE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO NO DISTRITO
FEDERAL**

Brasília
2025

LEIDIANY BARBOSA DA CRUZ

**RELAÇÃO ENTRE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO NO DISTRITO
FEDERAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao curso de Bacharelado em Administração de
Empresas do Instituto Federal de Brasília,
Campus Gama como parte da exigência para
obtenção do título de bacharel.

Orientador(a): Profa. Dra. Maria Cristina
Pegorin

Brasília
2025

Cruz, Leidiany Barbosa da .

Relação entre Cultura e Clima Organizacional: Estudo de Caso em uma Instituição Pública de Ensino no Distrito Federal / Leidiany Barbosa da Cruz ; orientação Maria Cristina Pegorin. — Brasília: 2025.
72 f. ; 30 cm.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) — Campus Gama, Instituto Federal de Brasília, Brasília, 2025.
Orientador(a): Maria Cristina Pegorin.

1. Cultura Organizacional. 2. Clima Organizacional. 3. Instituição Pública. 4. Instituição de Ensino. I. Pegorin, Maria Cristina , orient. II. Instituto Federal de Brasília. III. Título.

LEIDIANY BARBOSA DA CRUZ

**RELAÇÃO ENTRE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO NO DISTRITO
FEDERAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao curso de Bacharelado em Administração de
Empresas do Instituto Federal de Brasília,
Campus Gama como parte da exigência para
obtenção do título de bacharel.

Aprovado 17 de dezembro de 2025

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Maria Cristina Pegorin
Instituto Federal de Brasília
Presidente(a) / Orientador(a)

Prof. Dr. Josué Pires de Carvalho
Instituto Federal de Brasília
Membro interno

Profa. Dra. Êrika Barreto Fernandes Cruvinel
Instituto Federal de Brasília
Membro interno

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por fortalecer a minha fé e por me fazer superar cada obstáculo.

À minha família, pelo amor, paciência e incentivo em todos os momentos sendo o principal sucesso nessa caminhada.

À instituição que me acolheu durante o período de formação, oferecendo condições para o desenvolvimento deste trabalho para meu crescimento pessoal e profissional.

À professora orientadora, pela atenção, disponibilidade pelas valiosas orientações que contribuíram para o aperfeiçoamento desta pesquisa.

Aos demais docentes do curso, pelo conhecimento compartilhado pelas experiências que ampliaram minha visão acadêmica.

Aos colegas e amigos que, de maneira direta ou indireta, participaram deste processo, minha gratidão pelo apoio e companheirismo.

A todos que colaboraram de alguma forma, deixo registrado o meu sincero conhecimento.

RESUMO

Este estudo tem como tema a análise da relação entre cultura e clima organizacional em uma instituição pública de ensino do Distrito Federal. O objetivo geral da pesquisa foi relacionar fatores de clima e cultura organizacional na instituição objeto de estudo, e os objetivos específicos foram identificar os fatores do clima organizacional, os elementos e os tipos de cultura organizacional e examinar a relação entre ambos no contexto institucional. Para atendê-los, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratória, conduzida por meio de um estudo de caso. A coleta de dados ocorreu mediante três questionários estruturados, adaptados de Norberto (2010), Pistore (2013), Fagundes (2015) e Schwingel (2012), utilizando-se a amostragem não probabilística por acessibilidade. Os resultados demonstraram que o clima organizacional apresenta avaliações favoráveis nos aspectos relacionados às condições de trabalho, organização das atividades, comunicação, relações interpessoais e engajamento, embora tenham sido identificadas limitações relacionadas ao reconhecimento, remuneração, oferta de capacitações e visão estratégica. Quanto à cultura organizacional, evidenciaram-se elementos das culturas de apoio, inovação, burocrática e racional, sugerindo coexistência entre práticas colaborativas, formalização de processos e orientação para resultados. A análise integrada aponta que clima e cultura exercem influência mútua, fortalecendo comportamentos cooperativos e sentimentos de pertencimento, mas também revelando desafios estruturais que afetam a comunicação interna, o desenvolvimento profissional e a implementação de práticas de gestão. Conclui-se que a instituição apresenta bases culturais consistentes e um clima predominantemente favorável, embora necessite avançar em políticas de reconhecimento, comunicação e desenvolvimento de pessoas.

Palavras-chave: cultura organizacional; clima organizacional; instituição pública; instituição de ensino.

ABSTRACT

This study analyzes the relationship between organizational culture and organizational climate in a public educational institution in the Federal District of Brazil. The general objective of the research was to examine how factors related to organizational climate and culture interact within the institution under study. The specific objectives were to identify the factors associated with the organizational climate, the elements and types of organizational culture, and to analyze the relationship between both constructs in the institutional context. To achieve these aims, a qualitative and exploratory research design was employed, conducted through a case study. Data were collected using three structured questionnaires adapted from the works of Norberto (2010), Pistore (2013), Fagundes (2015), and Schwingel (2012), and a non-probability convenience sampling technique was applied. The results indicated that the organizational climate shows favorable evaluations regarding working conditions, task organization, communication, interpersonal relationships, and employee engagement, although limitations were identified in recognition, remuneration, professional training opportunities, and strategic orientation. Regarding organizational culture, elements of supportive, innovative, bureaucratic, and rational cultures were observed, suggesting the coexistence of collaborative practices, process formalization, and a results-oriented approach. The integrated analysis reveals that climate and culture exert mutual influence, strengthening cooperative behaviors and a sense of belonging, while also highlighting structural challenges that affect internal communication, professional development, and the implementation of management practices. It is concluded that the institution demonstrates consistent cultural foundations and a predominantly positive climate, although it must advance in recognition policies, communication strategies, and people development initiatives.

Keywords: organizational culture; organizational climate; public institution; educational institution.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pesquisa de Cultura e Clima Organizacional em Instituições de Ensino	13
Quadro 2 - Conceitos de Cultura	15
Quadro 3 - Conceitos de Clima Organizacional	20
Quadro 4 - Fatores de Clima Organizacional	22

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cultura de Apoio (Grupai)	29
Tabela 2 - Cultura de Inovação.....	30
Tabela 3 - Cultura Burocrática	31
Tabela 4 - Cultura de Objetivo (Racional)	33
Tabela 5 - Cultura em Rede.....	34
Tabela 6 - Cultura Mercenária.....	35
Tabela 7 - Cultura Fragmentada	36
Tabela 8 - Cultura Comunal	38
Tabela 9 - Condições de Trabalho	39
Tabela 10 - Organização do Trabalho	40
Tabela 11 - Relações no Trabalho	41
Tabela 12 - Comunicação do Trabalho.....	43
Tabela 13 - Reconhecimento/Remuneração	44
Tabela 14 - Desenvolvimento e Aprendizado	45
Tabela 15 - Identidade	47
Tabela 16 - Engajamento.....	48
Tabela 17 - Ritos de Integração Cerimônias	49
Tabela 18 - Ritos de Passagem	51
Tabela 19 - Ritos de Integração	52
Tabela 20 - Ritos de Reforço	53
Tabela 21- Ritos de Renovação	54
Tabela 22 - Ritos de Redução de Conflitos	55
Tabela 23 - Normas	56
Tabela 24 - Heróis	58

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Problema e Objetivos da Pesquisa	12
1.2	Justificativa da Pesquisa	12
1.3	Estrutura da Pesquisa	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Cultura Organizacional	15
2.2	Clima Organizacional.....	19
2.3	Cultura e Clima Organizacional em Instituições de Ensino.....	23
3	MÉTODO	25
3.1	Instituição Objeto de Estudo	26
3.2	Instrumentos de Coleta e Análise de Dados	26
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	28
4.1	Análise da Cultura Organizacional.....	28
4.1.1	<i>Cultura de Apoio.....</i>	29
4.1.2	<i>Cultura de Inovação</i>	30
4.1.3	<i>Cultura Burocrática.....</i>	31
4.1.4	<i>Cultura de Objetivo (Racional)</i>	32
4.1.5	<i>Cultura em Rede</i>	34
4.1.6	<i>Cultura Mercenária.....</i>	35
4.1.7	<i>Cultura Fragmentada.....</i>	36
4.1.8	<i>Cultura Comunal.....</i>	37
4.2	Análise do Clima Organizacional.....	39
4.2.1	<i>Condições de Trabalho</i>	39
4.2.2	<i>Organização do Trabalho.....</i>	40
4.2.3	<i>Relações no Trabalho</i>	41
4.2.4	<i>Comunicação do Trabalho</i>	43
4.2.5	<i>Reconhecimento/Remuneração</i>	44
4.2.6	<i>Desenvolvimento e Aprendizado</i>	45
4.2.7	<i>Identidade.....</i>	46
4.2.8	<i>Engajamento.....</i>	48
4.3	Características Conceituais de Cultura Organizacional.....	49
4.3.1	<i>Ritos de Integração Cerimônias.....</i>	49

4.3.2	<i>Ritos de Passagem</i>	50
4.3.3	<i>Ritos de Integração</i>	52
4.3.4	<i>Ritos de Reforço</i>	53
4.3.5	<i>Ritos de Renovação</i>	54
4.3.6	<i>Ritos de Renovação de Conflitos</i>	55
4.3.7	<i>Normas</i>	56
4.3.8	<i>Heróis</i>	57
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
	REFERÊNCIAS	62
	APÊNDICE A - E-MAIL	65
	APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE TIPOS DE CULTURA	66
	A ORGANIZAÇÃO ADOTA E SEGUE UM CÓDIGO DE ÉTICA CLARO, QUE ORIENTA O COMPORTAMENTO DOS COLABORADORES	67
	APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO FATORES DE CULTURA	71

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, normas e atitudes compartilhadas pelos membros de uma empresa, que orienta o comportamento e a forma como se relacionam no ambiente de trabalho. Ela influencia diretamente a motivação, a interação entre os colaboradores e a produtividade (Schein, 2022). O clima organizacional é a percepção que os colaboradores têm desse ambiente, considerando aspectos como reconhecimento, relações interpessoais e condições oferecidas (Luz, 2003).

Para evitar a sobreposição conceitual entre percepção e conhecimento, o termo percepção é compreendido como a interpretação subjetiva que os indivíduos constroem a partir de suas experiências no ambiente organizacional, influenciada por valores, expectativas e vivências (Chiavenato, 2010). Dessa forma, a percepção não se confunde com o conhecimento formal, mas refere-se à forma como os colaboradores interpretam e avaliam o contexto de trabalho.

Um clima positivo favorece o engajamento, a motivação e o desempenho, enquanto um clima negativo pode gerar desmotivação e baixa produtividade. Como o clima está diretamente ligado à cultura da empresa, sua gestão eficaz é fundamental para influenciar positivamente o comportamento dos colaboradores e fortalecer o vínculo com a organização (Chiavenato, 2010).

1.1 Problema e Objetivos da Pesquisa

Diante da temática desta monografia, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: “como cultura e clima organizacional se relacionam em uma instituição?”. Tendo como objetivo geral relacionar fatores de cultura e clima organizacional na instituição objeto de estudo. Os objetivos específicos são: a. identificar características e tipos de cultura organizacional; b. identificar os fatores do clima organizacional; c. reconhecer fatores de cultura e clima organizacional na instituição objeto de estudo.

1.2 Justificativa da Pesquisa

Para justificar esse estudo, foi realizada uma pesquisa no periódico CAPES com o filtro de somente artigos e em língua portuguesa, que resultou em 1.400 publicações com a palavra-

chave "cultura organizacional" e 686 publicações com a palavra-chave "clima organizacional" e 91 publicações ao relacionar os temas "cultura organizacional" e "clima organizacional".

Em relação às pesquisas sobre cultura e clima organizacional em instituições de ensino, a busca foi realizada na mesma base de dados, utilizando as mesmas palavras-chave, e resultou em três artigos que serão apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Pesquisa de Cultura e Clima Organizacional em Instituições de Ensino

Título	Resumo	Fonte
Treinamento e Desenvolvimento (T&D): Percepção dos estudantes de administração de uma Instituição de Ensino Superior na cidade de Caruaru/PE.	O objetivo do Trabalho foi analisar a percepção dos estudantes de Administração de uma instituição de ensino superior de Caruaru/PE sobre o processo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e suas relações com a Cultura Organizacional e o Clima Organizacional. A pesquisa foi aplicada em uma Instituição de Ensino Superior localizada em Caruaru/PE. Os resultados mostraram que quase metade dos estudantes (47,83%) não se sentem preparados para planejar ou executar atividades de T&D, e a maioria (82,61%) não domina as etapas desse processo. Isso evidencia fragilidades na formação prática relacionada ao tema, apontando para a necessidade de maior integração entre teoria e prática no ambiente acadêmico.	Costa e Silva (2021)
Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional: um estudo de caso na centenária Fundação Visconde de Cairu/Bahia.	O objetivo do trabalho foi investigar o processo de Gestão de Pessoas e Liderança na Fundação Visconde de Cairu (FVC), com foco em melhorar o clima organizacional, considerando aspectos relacionados à cultura organizacional. A pesquisa foi aplicada aos funcionários do corpo administrativo da Fundação Visconde de Cairu (FVC), uma instituição de ensino superior localizada em Salvador/BA. Os resultados mostraram que os colaboradores demonstram um bom nível de satisfação geral com a instituição, destacando-se a relação positiva entre colegas. No entanto, identificou-se a necessidade de aprimorar o clima organizacional e a comunicação interna, considerados pontos sensíveis para o desenvolvimento das atividades.	Rocha; Guimarães e Silva (2016)
Práticas de marketing interno na instituição de Ensino.	Objetivo do Trabalho foi analisar as práticas de marketing interno em uma instituição de ensino, a partir da percepção de docentes e gestores de curso. A pesquisa foi aplicada em uma Instituição de ensino (não especificada), com foco nos docentes e gestores de cursos como participantes da pesquisa. Os resultados indicaram que as práticas de marketing interno mais frequentes envolvem cultura organizacional, relacionamento com funcionários, comunicação interna e clima organizacional. A maioria dos colaboradores mostrou-se moderadamente satisfeita, e foram identificados três perfis: satisfeitos, moderadamente satisfeitos e insatisfeitos. Houve diferenças significativas nas percepções conforme o cargo e o regime de trabalho, destacando a utilidade da segmentação de mercado aplicada ao público interno.	Sarquis et al (2020)

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Evidencia-se, assim, a relevância da pesquisa devido à escassez de publicações que abordam a relação entre os conceitos de cultura e organizacional clima organizacional em instituições de ensino. Das três publicações analisadas, apenas a de Silva (2016) apresenta um escopo de pesquisa semelhante ao deste estudo. Assim, a pesquisa se torna mais relevante pela

importância de compreender como cultura e clima organizacional se influenciam mutuamente e impactam diretamente a vivência e o desempenho dos colaboradores no ambiente de trabalho.

1.3 Estrutura da Pesquisa

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro corresponde à introdução, contendo a temática, os objetivos, a justificativa e a estrutura da pesquisa. O segundo capítulo reúne o referencial teórico, que apresenta a revisão da literatura especializada acerca das principais temáticas que norteiam essa pesquisa: cultura organizacional, clima organizacional e as particularidades desses conceitos em instituição de ensino. O terceiro capítulo descreve o método, que fundamenta esta pesquisa como qualitativa e exploratória, apresentando a instituição pública de ensino no Distrito Federal que é o objeto de estudo de caso, e explicando a estrutura de elaboração e aplicação dos três questionários destinados aos colaboradores. Os capítulos quarto e quinto tratam, respectivamente, da análise e discussão dos resultados obtidos e das considerações finais deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura Organizacional

As organizações são estruturas sociais criadas para atingir objetivos com o máximo de eficiência e o menor custo possível. Historicamente, os trabalhadores eram vistos como peças mecânicas, mas com o tempo, as relações de trabalho evoluíram para uma abordagem mais humana, reconhecendo o colaborador como parte essencial da organização. Embora muitas vezes os indivíduos sacrifiquem suas preferências em favor dos interesses organizacionais, essa disposição pode variar conforme a pessoa e o momento (Chiavenato, 2010).

De acordo com Assi (2019, p. 23):

A cultura organizacional é capaz de modelar as formas de gestão e os comportamentos, efetivando a prática de valores essenciais à instituição, estimulando o comprometimento de seus colaboradores, criando um clima propício ao trabalho e ao mesmo tempo harmonioso, consolidando uma base cultural interna.

No Quadro 2, são apresentados outros conceitos de cultura que foram identificados na revisão literária realizada nesta pesquisa.

Quadro 2 - Conceitos de Cultura

Cultura Organizacional	Fonte
A cultura organizacional ou corporativa, consiste em um conjunto de hábitos e crenças formados por normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas pelos membros da organização.	Chiavenato (2010)
Conjunto de normas, regras, valores e atitudes, que pode ter sido desenvolvido pelo fundador da organização, dando a essa um modo particular de ser, com características próprias que a distingue das demais e que são passadas aos novos membros como a forma correta de se pensar e agir, determinando o que deve ser seguido e o que deve ser evitado.	Ferreira (2024, p. 53)
Conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem consideradas válidas e ensinadas a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.	Fleury; Sampaio (2002, p. 287)
Se caracteriza pelos valores que esposam, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto por seu layout físico quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo.	Gil (2001, p.42)

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Considerando os conceitos de cultura no Quadro 2, é possível inferir que a cultura exerce influência direta sobre o comportamento dos colaboradores em seu cotidiano de trabalho. Segundo Barreto e Nascimento (2022), a cultura organizacional expressa as percepções dos líderes e colaboradores, refletindo a maneira de pensar e agir presente em todos os níveis da empresa.

Para esse estudo segue a conceituação trazida por Chiavenato (2010), uma vez que sua abordagem se mostra mais abrangente e alinhada a pesquisa. Essa perspectiva é mais completa e favorece a compreensão das relações entre valores, práticas institucionais e percepções dos

colaboradores. Além disso, a definição de Chiavenato apresenta maior aderência ao instrumento de coleta de dados utilizado, já que os questionários aplicados na sequência do estudo foram construídos com base em dimensões que dialogam diretamente com sua teoria, tais como motivação, condições de trabalho, relações interpessoais, reconhecimento e comunicação.

As características mais relevantes da cultura podem ser percebidas através dos seguintes conceitos apresentados por diversos autores (Dias, 2013; Marques, 2015; Schein, 2022; Ferreira, 2010; Barreto, 2022; Nascimento, 2022):

- a) *Normas*: traduzem crenças e valores em regras específicas para o comportamento. Detalham aquilo que pode e que não pode ser feito. Podem ser codificadas no direito (formais) ou ritualizadas nos costumes (informais);
- b) *Valores*: são concepções coletivas do que é considerado bom, desejável, certo, bonito, gostoso em uma determinada cultura;
- c) *Rituais*: são maneiras como um grupo celebra acontecimentos marcantes que refletem valores ou ritos de passagem importantes, como uma promoção, a conclusão de um projeto e realizações;
- d) *Hábitos*: modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem usada pelos membros de um grupo e que são ensinados aos recém-chegados no início do processo de socialização;
- e) *Expectativas*: esperança fundada em supostos diretos, probabilidades ou promessas: vive na expectativa da herança; perdeu a eleição, contra todas as expectativas;
- f) *Atitudes*: é uma complexa combinação de crenças e sentimentos que uma pessoa dispõe para expressar avaliações ou julgamentos sobre ideias, situações ou outras pessoas;
- g) *Crenças*: representam o que os membros acreditam ser a realidade e, por consequência, influenciam o que eles percebem e como pensam e sentem a organização;
- h) *Artefatos*: fenômenos que podem ser vistos, ouvidos e sentidos quando entramos em contato com um novo grupo com uma cultura desconhecida.

Dias (2013), elenca três aspectos essenciais que ajudam a compreender as definições e conceitos sobre cultura. O primeiro diz que a cultura é transmitida pela herança social e não biológica, ou seja, depende do processo de socialização da pessoa. O segundo aspecto aponta que a cultura compreende a totalidade da vida humana, incluindo as manifestações artísticas, valores, crenças. Por último, o autor mostra que a cultura é um atributo exclusivo do ser humano, nesse sentido, os animais são incapazes de criar ou adquirir cultura.

Segundo Chiavenato (2010), a cultura organizacional exerce influência no desempenho das organizações, podendo estimular seu desenvolvimento quando se mostra mais flexível às transformações. Por outro lado, quando assume a rigidez, tende a limitar sua capacidade de inovar e a dificultar a evolução dos processos internos.

A cultura organizacional orienta o comportamento de indivíduos e grupos dentro da instituição. Ela influencia decisões, funções dos colaboradores e sistemas de recompensas e punições. Também afeta o relacionamento com parceiros, o estilo de liderança e a comunicação interna. Até aspectos físicos, como o mobiliário, e comportamentais, como vestimenta e postura, são moldados por essa cultura. Assim, ela permeia todo o cotidiano organizacional, (Luz, 2003).

Segundo Saraiva (2012), a cultura organizacional é fundamental para entender o comportamento das organizações, oferecendo uma análise mais profunda do que a tradicional abordagem administrativa. Ela leva em conta elementos subjetivos geralmente ignorados pelo pragmatismo da área. Essa perspectiva permite repensar o contexto organizacional, destacando a importância de adaptar-se às novas realidades. O autor defende o realinhamento das variáveis organizacionais. Esse processo visa integrar melhor os ambientes interno e externo, promovendo maior coerência nas ações da instituição.

Dias (2011) e Chiavenato (2010), apresentam alguns tipos de cultura organizacional:

- a) *Cultura Grupal*: é fundamentada em normas e valores voltados para a afiliação, destacando-se pelo foco no desenvolvimento dos recursos humanos. Ela valoriza a participação dos membros nos processos decisórios e incentiva a cooperação por meio do trabalho em equipe;
- b) *Cultura Inovadora*: valoriza a mudança, a flexibilidade e a criatividade, motivando os colaboradores por meio do crescimento e da diversidade. Seus líderes são empreendedores, assumem riscos e focam na projeção externa e na obtenção de recursos;
- c) *Cultura Hierárquica*: valoriza a estabilidade, a ordem e a autoridade baseada em regras, motivando os indivíduos pela segurança. Seus líderes são conservadores, cautelosos e voltados para questões técnicas;
- d) *Cultura Racional*: é orientada pela crença de que as recompensas dependem dos resultados, com a motivação vinda da competição e do alcance de metas específicas. Os líderes são focados em objetivos e incentivam a produtividade.

- e) *Cultura Conservadora*: são maleáveis, flexíveis, e voltadas para inovação, mudança e tecnologia.
- f) *Cultura Adaptativa*: mantém suas ideias, valores, costumes e tradições e não mudam ao longo do tempo.

A cultura organizacional interfere diretamente na forma como os colaboradores se relacionam com a instituição. Schein (2022) afirma que os valores e significados compartilhados orientam comportamentos e moldam o modo como as pessoas entendem o ambiente de trabalho. Para Marques (2015), esse conjunto de referências fortalece vínculos internos e favorece relações mais cooperativas.

Além disso, a cultura orienta práticas de gestão de pessoas, como a busca por profissionais alinhados ao perfil institucional. Luz (2003) destaca que esse alinhamento contribui para um clima saudável e para o engajamento. Do mesmo modo, Saraiva (2012) aponta que culturas consistentes impulsionam o alcance de resultados, pois direciona esforços coletivos e favorecem a produtividade.

A compreensão dos diferentes tipos de cultura organizacional é essencial para analisar como valores, normas e práticas influenciam o comportamento dos colaboradores e moldam ambiente de institucional (Chiavenato, 2010). No contexto deste estudo, as tipologias apresentadas a seguir auxiliam na identificação dos padrões culturais predominantes na instituição. Esses conceitos servem também como base para analisar as percepções dos colaboradores e compreender como a cultura influencia o cotidiano organizacional.

A cultura em rede é marcada por relações pessoais próximas e informais, com alto nível de sociabilidade entre os membros. Esse ambiente tende a apresentar menor formalização dos processos, o que pode gerar dúvidas e questionamentos sobre metas e procedimentos. Em contraste, a cultura mercenária caracteriza-se pelo foco nos resultados e pouca interação entre as pessoas (Goffe e Jones, 1998, *apud* Fagundes, 2015).

Na cultura fragmentada, tanto a racionalidade quanto a sociabilidade são baixas, resultando em relações frágeis e trabalho individualizado (Goffe e Jones, 1998, e Rashid *et al.* (2003, *apud* Fagundes, 2015). Já cultura comunal apresenta relações próximas e colaborativas, nas quais os sentimentos de união e apoio são predominantes. A sociabilidade elevada cria um clima de convivência familiar, embora a menor racionalidade possa dificultar a padronização de processos. (Goffe e Jones 1998, *apud* Fagundes, 2015).

Conforme Quinn e Kimberly (1984, *apud* Norberto, 2010), a cultura de apoio valoriza a colaboração, o sentimento de pertencimento e a coesão entre os membros. O ambiente é

orientado para relações humanas, incentivo à participação e fortalecimento da confiança, com liderança acolhedora, incentivando o trabalho em equipe e o desenvolvimento pessoal. A cultura de inovação, por sua vez, prioriza criatividade, flexibilidade e adaptação ao ambiente externo. Os colaboradores são incentivados a propor novas ideias, assumir riscos e buscar soluções diferenciadas, enquanto a liderança apoia a visão estratégica e conquista de novos recursos (Quinn e Kimberly, 1984, *apud* Norberto, 2010).

Segundo Quinn e Kimberly (1984, *apud* Norberto, 2010), a cultura de objetivos é voltada para a produtividade, desempenho e alcance de metas, com ênfase em resultados mensuráveis e eficiência. A motivação surge da competição saudável e do sucesso no cumprimento dos objetivos. Já a cultura burocrática valoriza a estabilidade interna, rotinas bem definidas e o cumprimento rigoroso de normas. Os seus membros são motivados pela previsibilidade, segurança e organização formal, enquanto a liderança se caracteriza pela cautela e pelo foco na padronização das ações

De acordo com Schein (2022), uma organização não necessariamente apresenta apenas um único tipo de cultura. É comum que a existência de uma cultura predominante, acompanhada de outras que se manifestam de maneira incidente. Em alguns casos, a instituição pode até apresentar uma configuração dicotômica, na qual coexistem traços variados de diferentes culturas.

2.2 Clima Organizacional

O clima organizacional representa a percepção dos colaboradores sobre fatores que influenciam sua satisfação e motivação no trabalho. Ele impacta diretamente a produtividade e o engajamento dos colaboradores. Um clima positivo promove motivação e valorização, enquanto um negativo gera desmotivação e frustração. Além da remuneração, aspectos como ética, qualidade de vida e responsabilidade social também influenciam essa percepção. Por isso, um bom clima é essencial para um ambiente saudável e produtivo (Ferreira, 2013).

De acordo com Luz (2003), o clima organizacional corresponde à percepção dos empregados sobre a atmosfera psicológica da organização, refletindo diretamente no estado motivacional dos indivíduos. Marques (2015) identifica três estados do clima organizacional: quente, quando há satisfação e motivação; neutro, quando não há influência na motivação; e frio, quando as condições desmotivam os colaboradores.

O Quadro 3, reúne outros conceitos de clima organizacional encontrados durante a revisão da literatura deste estudo.

Quadro 3 - Conceitos de Clima Organizacional

Clima Organizacional	Fonte
Percepção dos funcionários em relação a diversos fatores presentes nas organizações e se estes os satisfazem ou não.	Ferreira (2024, p. 47)
Percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais externos e internos da organização.	Fleury e Sampaio (2002, p. 291)
O clima organizacional pode ser descrito como uma condição relativamente estável do ambiente interno, percebida pelos membros da organização, que orienta e influencia seus comportamentos, sendo caracterizado por um conjunto de valores associados aos atributos institucionais.	Santos (2024)
O clima organizacional é uma qualidade relativamente permanente do ambiente interno da organização que: a) é percebido pelos seus membros; b) influencia seu comportamento; c) pode ser descrito em termos de valores de um conjunto de características (ou atributos) da organização.	Santos (2024, p. 21)

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com Luz (2003) o clima organizacional é uma ferramenta gerencial que reflete os sentimentos dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, à empresa, aos clientes e a si mesmos. Gerenciar o clima organizacional envolve identificar necessidades, desenvolver soluções, planejar e monitorar o ambiente de trabalho. Contudo, muitas empresas interrompem esse processo na fase inicial, realizando apenas pesquisas de clima sem implementar melhorias, o que prejudica a eficácia da ferramenta.

A ausência de ações após as pesquisas de clima pode causar desmotivação nos colaboradores e agravar o ambiente de trabalho, devido à frustração das expectativas. Por isso, é essencial manter um processo contínuo de melhorias, já que um clima organizacional positivo influencia diretamente no desempenho da equipe e na retenção dos profissionais (Ferreira, 2013).

O clima organizacional exerce forte influência sobre a motivação dos colaboradores e pode facilitar ou dificultar a implementação de mudanças. Por isso, é essencial que os gestores conheçam bem o clima e a cultura da empresa para tomar decisões assertivas e promover melhorias de forma gradual. Quando bem identificado e gerido, o clima contribui para a criação de um ambiente de trabalho mais satisfatório, o que aumenta a eficiência e direciona os comportamentos dos colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais (Neto, 2021; Ferreira, 2013). A análise do clima organizacional é essencial para a gestão de pessoas, pois satisfação e motivação no trabalho aumentam a produtividade. Avaliar o clima permite verificar se a missão da gestão está sendo cumprida. Por isso, esse monitoramento deve ser contínuo (Ferreira, 2013).

As pesquisas de clima organizacional visam identificar oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho, uma vez que permitem saber quais aspectos devem ser mantidos e quais precisam ser melhorados (Ferreira, 2013). Um bom clima, segundo Dias (2011), é caracterizado

por confiança, entusiasmo e colaboração, promovendo o engajamento dos colaboradores. Já um clima negativo gera conflitos, desmotivação e baixa produtividade. O clima influencia diretamente o comportamento e o desempenho da equipe. Por isso, é essencial manter um ambiente saudável.

É possível avaliar o clima organizacional por meio de diversos indicadores — sinais que afetam diretamente a qualidade dos produtos e serviços da organização e ajudam a identificar situações que fogem do esperado (Ferreira, 2013, *apud* Luz, 2003). Abaixo, alguns desses principais indicadores:

- a) *Absenteísmo*: faltas e atrasos constantes são sinais de desmotivação e falta de engajamento dos colaboradores.
- b) *Avaliação de Desempenho*: as avaliações permitem identificar necessidades, expectativas e fatores que influenciam o desempenho e a satisfação no ambiente de trabalho.
- c) *Conflitos Interpessoais e Interdepartamentais*: conflitos entre pessoas ou departamentos indicam um ambiente organizacional tenso e desfavorável.
- d) *Depredação do Patrimônio*: danos aos bens da empresa podem representar revolta e insatisfação dos empregados.
- e) *Desperdício de Materiais*: o uso inadequado ou excessivo de recursos pode ser uma resposta à insatisfação com as condições de trabalho.
- f) *Greves*: evidenciam descontentamento coletivo e problemas no relacionamento entre a organização e seus colaboradores.
- g) *Programas de Sugestões*: a baixa adesão nas sugestões reflete desinteresse, desconfiança ou falta de motivação em contribuir com a empresa.
- h) *Queixas no Serviço Médico*: reclamações frequentes relacionadas ao ambiente laboral, como estresse, sobrecarga, angústia e humilhações, são indícios de um clima organizacional negativo.
- i) *Turnover*: a entrada e saída frequente de colaboradores pode indicar falta de comprometimento e insatisfação com a empresa.

De acordo com Santos (2021), alguns fatores influenciam o clima nas instituições, conforme apresentado no Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 - Fatores de Clima Organizacional

Apoio e calor humano	Confiança entre os empregados, apoio, amizade, remetendo a um bom ambiente de trabalho.
Conformidade com as normas	É a percepção que os empregados têm em relação as regras, procedimentos, diretrizes e práticas a serem seguidas, impedindo-os de trabalharem como acham melhor.
Clareza organizacional	Objetivos definidos e organizados.
Liderança	Reconhecimento e estímulo a liderança dos membros qualificados, liberdade para assumir cargos de liderança.
Motivação	Apoiam-se mais em fontes internas do que nos estímulos dos supervisores. As principais qualidades motivadoras são a autoconfiança e a independência, o que não implica que se deva inferir que as recompensas financeiras não têm importância.
Padrões de desempenho	Importância que a empresa dá à qualidade e a produtividade elevada, inclui a definição de metas desafiadoras e o comprometimento com esses
Recompensas	Percepção de reconhecimento e a recompensa pelo bom trabalho e não apenas críticas e punições.
Responsabilidade	O quanto de autonomia a empresa atribui ao empregado para tomada de decisões e na resolução de problemas sem a prévia de um superior.
Satisfação no trabalho	É conceituada como uma resposta afetiva dos indivíduos, que se reflete nas descrições dos empregados a respeito de todos os aspectos observados individualmente do seu trabalho e da organização para a qual se trabalha.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Conforme Maximiano (2015), diversos componentes influenciam o clima organizacional, tais como: salário, condições de trabalho, programas de incentivos, limpeza, integração com colegas e benefícios. Esses fatores mostram a maneira como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho, consequentemente impactam no seu nível de satisfação e engajamento. A percepção de melhoria salarial, de espaços físicos apropriados e programas de desenvolvimento profissional influenciam a motivação e o sentimento de pertencimento.

Além disso, as relações interpessoais e o suporte institucional constroem um clima saudável. O clima organizacional saudável é caracterizado por relações interpessoais baseadas na confiança, comunicação clara, cooperação entre os membros, reconhecimento profissional e condições adequadas para a realização das atividades. Segundo Luz (2003) e Chiavenato (2010), um clima saudável favorece a motivação, o engajamento e o desempenho, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais. Os componentes apresentados por Maximiano (2015) impactam o cotidiano dos colaboradores e a capacidade da instituição de comprimir sua missão educacional.

Segundo Luz (2003), não se pode discutir clima organizacional sem antes relacioná-lo à cultura organizacional, visto que ambos possuem definições interligadas. Para compreender melhor a relação entre os dois conceitos, é necessário um estudo mais aprofundado sobre o tema.

A cultura organizacional influencia diretamente o clima organizacional, uma vez que valores, normas e práticas institucionais orientam os comportamentos e moldam a forma como o ambiente é percebido pelos colaboradores. Por sua vez, o clima organizacional reflete, no cotidiano, como esses elementos culturais são vivenciados na prática, podendo reforçar ou tensionar aspectos da cultura vigente (Schein, 2022).

2.3 Cultura e Clima Organizacional em Instituições de Ensino

Considerando que as organizações são formadas por indivíduos que lhes conferem dinâmica e operacionalidade, o clima organizacional apresenta uma relação intrínseca com o comportamento dos colaboradores inseridos nos processos produtivos (Leite; Mello; Lopes, 2024). Práticas como a comunicação interna e o relacionamento interpessoal entre gestores e colaboradores contribuem para a construção do clima organizacional e para a vivência dos valores culturais no ambiente acadêmico (Sarquis et al., 2020).

O clima organizacional é relevante em instituições de ensino, pois sua influência afeta diretamente no engajamento e no bem-estar dos colaboradores, afetando também a qualidade do ensino e a eficiência das atividades administrativas. Um clima positivo favorece a colaboração entre professores, técnicos e gestores (Chiavenato, 2010).

O clima organizacional em instituições de ensino superior é moldado pelas relações interpessoais e pela gestão. Fatores como reconhecimento, participação e comunicação influenciam diretamente na motivação. Contudo, nem sempre os valores institucionais se refletem na prática cotidiana (Paschoalino e Oliveira, 2021).

Adicionalmente, pesquisas em instituições de ensino superior apontam que o clima organizacional é um indicador valioso de saúde e institucional, capaz de revelar fraquezas contra às condições de trabalho, infraestrutura, apoio institucional, políticas de capacitação percepção de justiça, todos fatores que influenciam diretamente a satisfação do desempenho dos colaboradores (Costa e Amaral, 2017).

Em contextos de instituições de ensino, um clima organizacional positivo, percebido como justo, acolhedor e participativo, favorece a retenção de talentos, estimula o desempenho dos colaboradores, e fortalece a missão institucional, o que demonstra o impacto positivo da cultura e do clima na instituição (Costa e Amaral, 2017).

Conforme Rocha e Pelógio (2014), é importante fazer melhorias na cultura da instituição, essas melhorias impactam positivamente no clima organizacional, o que reforça a importância de gerir cultura e clima de forma integrada nas instituições de Ensino. De acordo

Assis e Marins (2022), em ambientes educacionais a cultura organizacional atua como um guia simbólico, ela influencia como os indivíduos percebem seu papel, a missão da instituição e o significado do trabalho coletivo, o que é essencial para consolidar um ambiente com colaboradores comprometidos com os objetivos da instituição.

Nesse contexto, toma-se fundamental considerar a natureza educacional da instituição analisada uma vez que organizações de ensino apresentam especificidades que influenciam diretamente a configuração da cultura e do clima organizacional. Diferentemente de organizações com foco exclusivamente produtivo ou mercadológico, as instituições de ensino são espaços de formação humana, convivência pedagógica e construção coletiva do conhecimento, o que impacta as relações de trabalho e as percepções dos colaboradores.

Estudos apontam que a cultura organizacional em instituições educacionais se expressa por meio de valores compartilhados, práticas pedagógicas e formas de interação entre docentes, técnicos e gestores, refletindo-se no clima organizacional percebido no cotidiano institucional (Just et al., 2018). Pesquisas realizadas em instituições públicas de ensino evidenciam, ainda, que a cultura organizacional exerce influência direta sobre o clima, especialmente no que se refere às relações interpessoais, ao sentimento de pertencimento e ao engajamento no trabalho (Rocha; Pelógio, 2014).

Ademais, no contexto educacional, clima e cultura organizacional estão fortemente associados à identidade institucional e à qualidade das relações estabelecidas entre os diferentes atores organizacionais, influenciando a motivação, a cooperação e o bem-estar no ambiente de trabalho (Santos; Adam, 2022). Dessa forma, compreender a instituição sob a perspectiva educacional é essencial para interpretar adequadamente os resultados deste estudo, uma vez que ensino e gestão se entrelaçam na construção do ambiente organizacional.

3 MÉTODO

Este trabalho é um estudo de caso em uma instituição de ensino no Distrito Federal, é uma pesquisa qualitativa e exploratória. As pesquisas exploratórias são utilizadas para obter uma compreensão inicial sobre um fenômeno ainda pouco definido, contribuindo para a delimitação do tema e para a construção de um problema de pesquisa mais claro, que possa ser investigado de forma sistematizada (Moreira, 2008).

De acordo com Ruiz (2013), a pesquisa exploratória busca compreender inicialmente o problema investigado, especialmente quando as hipóteses ainda não estão claramente definidas. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo delimitar e caracterizar o fenômeno estudado sem a intenção de apresentar soluções imediatas.

A pesquisa qualitativa tem o objetivo compreender o comportamento, as crenças e as percepções dos indivíduos, prioriza a análise subjetiva e o significado das experiências, sem recorrer a dados numéricos ou estatísticos (Vieira, 2021).

O estudo de caso é uma modalidade amplamente utilizada nas ciências sociais, pois possibilita uma análise profunda e detalhada de um ou poucos objetos de investigação, o que dificilmente seria possível captar com outros métodos (Gil, 2022). Optou-se por caracterizar esta pesquisa como um estudo de caso, uma vez que, o objetivo principal é relacionar de forma mais profunda os fatores de clima e cultura da instituição analisada. Essa abordagem permite compreender de forma detalhada as percepções dos colaboradores e as particularidades do ambiente de trabalho, relacionando os resultados obtidos com o referencial teórico apresentado.

A pesquisa utilizou uma amostragem não probabilística por acessibilidade, pois houve dificuldade em alcançar um número expressivo de respondentes dentro do público-alvo, mesmo com a ampla divulgação dos questionários por meio de diferentes canais, como *WhatsApp*, *e-mail* em contato presencial. Esse tipo de amostragem caracteriza-se pela seleção dos participantes de forma não aleatória, sendo definida pelas possibilidades reais de acesso do pesquisador. Essa amostragem é recomendada para estudos que não requerem elevado nível de precisão, permitindo obter dados de maneira prática e viável dentro do contexto investigado (Louzada e Nunes, 2019).

3.1 Instituição Objeto de Estudo

A instituição de ensino estudada está localizada no Distrito Federal e possui uma estrutura organizacional composta por aproximadamente 165 colaboradores. Esse quadro inclui o quantitativo de 106 servidores efetivos, 7 servidores substitutos, 51 terceirizados e 1 estagiários. Os servidores efetivos e substitutos atuam predominantemente nas áreas administrativas e pedagógicas, desempenhando funções essenciais para o funcionamento da instituição. Os servidores pertencem a diferentes carreiras, destacando-se a carreira de Docente do Ensino Básico, técnico e Tecnológico (EBTT), e a carreira de Técnico Administrativo em Educação (TAE). Ambas possuem planos de carreira próprios, que estabelecem critérios de progressão, desenvolvimento profissional e estrutura remuneratória, influenciando diretamente as experiências, expectativas e percepções dos servidores no contexto institucional.

Os colaboradores terceirizados são responsáveis por atividades operacionais de suporte, como serviços de limpeza, vigilância e manutenção. Já os estagiários contribuem em diferentes setores, apoiando o desenvolvimento das rotinas institucionais e adquirindo a experiência profissional durante o período de atuação.

A missão da instituição é promover a inclusão social e a democratização do acesso ao conhecimento, por meio de um ensino de qualidade, comprometido com a formação integral do cidadão e com a transformação social. Essa estrutura organizacional reflete o compromisso com eficiência e a qualidade dos serviços educacionais prestados, valorizando a cooperação entre os diferentes grupos de colaboradores que compõem o ambiente de trabalho. A escolha dessa instituição como objeto do estudo de caso justifica-se pela diversidade de vínculos funcionais existente entre seus colaboradores, que possibilitam uma análise abrangente sobre o clima e a cultura organizacional.

3.2 Instrumentos de Coleta e Análise de Dados

Segundo Gil (2022), o questionário é um instrumento de coleta de dados composto por perguntas a serem respondidas pelo pesquisado. É considerado um método rápido, econômico, não exige treinamento, e preserva o anonimato. Os questionários foram aplicados de forma *online*, os *links* foram enviados por e-mail para os colaboradores e gestores.

Foi realizada uma pesquisa no banco de dissertações e teses no BDTD – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, e a partir dessa pesquisa foram escolhidos os modelos de questionários já validados dentro do objetivo desta pesquisa.

Nessa pesquisa, foram aplicados (03) três questionários distintos relacionados ao clima e a cultura organizacional da instituição de ensino analisada. Os instrumentos de coleta de dados foram elaborados com base em referenciais teóricos consolidados e aplicados junto aos servidores efetivos, servidores substitutos, terceirizados e estagiários, bem como aos gestores.

Os três questionários aplicados, apresentados de forma adaptada nos apêndices B, C e D foram originalmente elaborados por Pistore (2013), Norberto (2010), Schwingel (2012) e Fagundes (2015), e tiveram como finalidade o diagnóstico do clima organizacional e a identificação dos tipos de cultura organizacional presentes na instituição. As versões adaptadas desses instrumentos de coleta encontram-se integralmente dispostas nos apêndices, conforme adequação ao contexto institucional da organização objeto de estudo bem como aos objetivos desta pesquisa.

Apesar dos esforços realizados pela pesquisadora, observou-se uma baixa taxa de adesão, o que limitou o tamanho da amostra e, conseqüentemente, o alcance dos resultados. Essa limitação é característica de pesquisa com amostragem não probabilística, nas quais a participação depende do interesse e da disponibilidade dos indivíduos contatados. As respostas obtidas mostram-se suficientes para a análise proposta, permitindo compreender o fenômeno investigado e atender aos objetivos do estudo.

O primeiro questionário (Apêndice B), voltado à análise da cultura organizacional, contou com 44 (quarenta e quatro) questões de múltipla escolha. Assim como o anterior, permaneceu disponível por 33 (trinta e três) dias e alcançou 23 (vinte e três) respostas. Esse instrumento buscou identificar os valores, crenças e práticas predominantes na instituição, permitindo traçar um perfil cultural alinhado ao comportamento organizacional dos colaboradores.

O segundo questionário (Apêndice C), refere-se à ao clima organizacional, foi composto por 35 (trinta e cinco) questões de múltipla escolha. O instrumento permaneceu disponível para respostas por 33 dias e obteve 20 (vinte) participações. Este questionário foi aplicado com a finalidade de identificar a percepção dos colaboradores em relação aos aspectos como condições de trabalho, comunicação e reconhecimento em relações pessoais, oferecendo subsídios para compreender o ambiente organizacional e seu impacto na satisfação e no desempenho dos profissionais.

O terceiro questionário (Apêndice D) voltado à pesquisa sobre características conceituais da cultura organizacional, direcionado exclusivamente aos profissionais responsáveis pela gestão. O questionário é composto por 28 (vinte e oito) questões de múltipla escolha, permanecendo aberto por 20 (vinte) dias e obteve seis respostas. Seu objetivo foi

identificar quais tipos de fatores de cultura organizacional estão presentes sobre a perspectiva gerencial, possibilitando uma análise comparativa entre a visão dos gestores e dos demais colaboradores.

Os questionários foram aplicados de forma online, por meio da plataforma *Google Forms* e divulgados através de e-mail institucional, mensagens via *WhatsApp* e contato presencial. Essa estratégia de coleta teve como objetivo ampliar o alcance da pesquisa e possibilitar maior participação dos colaboradores, considerando a diversidade de vínculos e funções dentro da instituição. A aplicação dos questionários contribuiu diretamente para o alcance dos objetivos específicos da pesquisa, que foi identificar a cultura da instituição e o clima percebido pelos colaboradores.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados obtidos a partir dos questionários aplicados durante a pesquisa. A análise tem como propósito estabelecer uma relação entre os dados empíricos e os conceitos abordados no Capítulo 2 – Referencial Teórico, de modo a analisar os resultados à luz das contribuições teóricas sobre cultura e clima organizacional.

O capítulo está estruturado em três partes centrais, cada uma correspondente a um dos questionários aplicados, permitindo uma compreensão detalhada dos aspectos investigados. Cada seção apresenta os resultados obtidos, seguidos da análise qualitativa e exploratória que busca relacionar os dados da pesquisa como os conceitos apresentados no referencial teórico, evidenciando como os elementos de cultura e clima organizacional se manifestam na instituição estudada.

Ressalta-se que as porcentagens apresentadas nos quadros e gráficos podem não totalizar 100%, em razão do arredondamento automático dos valores gerados pela plataforma *Google Forms*, utilizada para a coleta e organização dos dados.

4.1 Análise da Cultura Organizacional

O questionário sobre cultura organizacional foi estruturado em oito dimensões: cultura de apoio(grupal), cultura de inovação, cultura burocrática, cultura de objetivo (racional), cultura em rede, cultura mercenária, cultura fragmentada e cultura comunal. respondido pelos colaboradores da instituição para identificar os tipos de cultura predominantes no ambiente

interno. Conforme Schein (2022), a cultura organizacional orienta comportamentos e práticas institucionais, influenciando diretamente a forma como os indivíduos interagem e percebem a organização. Cada dimensão contempla elementos essenciais da cultura organizacional e possibilita identificar valores, práticas e formas de interação no ambiente de trabalho. Em seguida serão apresentadas em tópicos as dimensões e os resultados obtidos.

4.1.1 Cultura de Apoio

Tabela 1 apresenta aspectos relacionados à cultura de apoio (grupal), caracterizada por cooperação, confiança, respeito mútuo e senso de pertencimento entre os colaboradores. De acordo com Goffe e Jones (1998, *apud* Fernandes, 2015), esse tipo de cultura favorece ambientes organizacionais mais participativos e colaborativos.

Tabela 1 - Cultura de Apoio (Grupál)

Cultura de Apoio (Grupál)					
Questões	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo Nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
Você sente que realmente faz parte desta organização.	13%	56,5%	21,7%	8,7%	0%
Os colaboradores que demonstram melhor desempenho estão dispostos a contribuir com o crescimento dos colegas que desejam evoluir no trabalho.	21,7%	26,1%	34,8%	8,7%	8,7%
Esta organização deixa claro que espera altos padrões de desempenho de todos os colaboradores.	4,3%	52,2%	21,7%	8,7%	13%
Esta organização incentiva os colaboradores a se importarem de verdade com as pessoas que eles atendem	34,8%	34,8%	13%	13%	4,3%
Nesta organização, os colaboradores dão sugestões de melhoria e são ouvidos pela gestão.	13%	47,8%	17,4%	8,7%	13%
Na convivência diária com colegas, percebo que este é um ambiente favorável ao compartilhamento do conhecimento.	8,7%	52,2%	13%	21,7%	4,3%

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Os resultados indicam que 69,5% dos respondentes afirmam sentir que fazem parte da organização, evidenciando um sentimento de pertencimento significativo. Esse dado é reforçado pela percepção de incentivo ao cuidado com as pessoas atendidas, com 69,6% de concordância total ou parcial, o que demonstra alinhamento com valores humanizados e com a missão educacional da instituição.

Quanto à colaboração entre colegas e ao compartilhamento do conhecimento, observa-se que 47,8% concordam que colaboradores com melhor desempenho contribuem para o crescimento dos demais, enquanto 60,9% percebem o ambiente como favorável à troca de conhecimentos. Apesar disso, os percentuais de neutralidade e discordância indicam que essas práticas ainda não ocorrem de forma homogênea em todos os setores-

Em relação à clareza sobre os padrões de desempenho esperados, 56,5% dos participantes demonstraram concordância, sugerindo que a instituição comunica suas expectativas, embora ainda haja necessidade de maior alinhamento e transparência. A abertura para sugestões também se mostra positiva, com 60,8% dos colaboradores afirmando sentir-se ouvidos pela gestão.

De modo geral, os dados evidenciam que a cultura de apoio é uma característica predominante na instituição, contribuindo para um clima organizacional favorável. No entanto, os resultados apontam a necessidade de fortalecer a comunicação interna e as práticas de reconhecimento, a fim de ampliar e consolidar essa cultura no ambiente de trabalho.

4.1.2 *Cultura de Inovação*

A Tabela 2 apresenta aspectos relacionados à cultura de inovação, caracterizada pela abertura a novas ideias, incentivo à criatividade e estímulo à aprendizagem contínua. De acordo com Chiavenato (2010), organizações que valorizam a inovação tendem a criar ambientes mais dinâmicos, capazes de promover melhorias nos processos e maior engajamento dos colaboradores.

Tabela 2 - Cultura de Inovação

Cultura de Inovação					
Questões	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo Nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
Nesta organização, as sugestões e os projetos de mudança são aceitos e implementados.	8,7%	39,1%	21,7%	21,7%	8,7%
Esta é uma organização na qual os colaboradores assumem responsabilidades por seu próprio aprendizado.	17,4%	60,9%	8,7%	8,7%	4,3%
As instalações físicas da organização são adequadas.	43,5%	43,5%	0%	8,7%	4,3%
Os colaboradores, nesta organização, são incentivados a serem criativos e a proporem novas ideias e soluções.	13%	39,1%	26,1%	13%	8,7%

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Os resultados indicam que 78,3% dos colaboradores concordam total ou parcialmente que assumem responsabilidade por seu próprio aprendizado, o que evidencia uma postura favorável ao desenvolvimento profissional e à busca por aprimoramento contínuo. Além disso, a adequação das instalações físicas foi avaliada positivamente por 87% dos respondentes, indicando que a instituição oferece condições estruturais que favorecem a realização das atividades e o desempenho no trabalho.

No que se refere ao incentivo à criatividade e à proposição de novas ideias, observa-se que 52,1% dos participantes manifestaram concordância total ou parcial, enquanto 26,1% mantiveram-se neutros e 21,7% discordaram em algum grau. De forma semelhante, quanto à aceitação e implementação de sugestões e projetos de mudança, 47,8% dos colaboradores demonstraram concordância, ao passo que 30,4% discordaram, indicando que nem todas as propostas são percebidas como efetivamente acolhidas pela instituição.

Os resultados sugerem que, embora existam condições favoráveis à inovação, especialmente no que diz respeito à aprendizagem e à infraestrutura, a cultura de inovação ainda não se encontra plenamente consolidada. A presença de percentuais expressivos de neutralidade e discordância aponta para a necessidade de fortalecer práticas institucionais que estimulem a criatividade, ampliem a confiança dos colaboradores e favoreçam a efetiva implementação das ideias propostas, contribuindo para a melhoria do clima organizacional.

4.1.3 Cultura Burocrática

A Tabela 3 apresenta aspectos da cultura burocrática, caracterizada pela formalização de processos, cumprimento de normas e presença de hierarquia. Conforme Schein (2022), esse tipo de cultura é comum em instituições públicas, pois contribui para a organização, previsibilidade e controle das atividades

Tabela 3 - Cultura Burocrática

Cultura Burocrática					
Questões	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo Nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
A cultura organizacional da instituição é marcada por processos burocráticos que dificultam ou retardam as atividades do dia a dia.	13%	39,1%	26,1%	21,7%	0%
Os funcionários têm consciência da importância de respeitar e cumprir as normas da organização.	17,4%	47,8%	17,4%	17,40%	0%
A relação entre chefia e subordinados é conduzida dentro de padrões éticos e respeitosos.	34,8%	47,8%	8,7%	8,7%	0%

Cultura Burocrática					
O clima organizacional favorece uma comunicação clara e estruturada, inclusive em assuntos relacionados a poder e hierarquia.	17,4%	30,4%	21,7%	17,4%	13%
As informações importantes e relevantes são acessíveis e compartilhadas com todos os colaboradores.	13%	39,1%	8,7%	34,8%	4,3%

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Os resultados indicam que 52,1% dos colaboradores concordam total ou parcialmente que os processos burocráticos dificultam ou retardam as atividades do dia a dia, sugerindo que o excesso de formalidades pode impactar a agilidade organizacional. Em contrapartida, 65,2% reconhecem a importância do respeito e cumprimento das normas, o que demonstra que as regras são percebidas como necessárias ao funcionamento institucional.

A relação entre chefia e subordinados foi avaliada de forma positiva, com 82,6% de concordância quanto à condução ética e respeitosa dessas relações, indicando que a hierarquia embora presente, não compromete significativamente as interações interpessoais. No entanto, os dados relacionados à comunicação e ao acesso às informações revelam percentuais de concordância mais moderados (47,8% e 54,1%, respectivamente), apontando fragilidades que podem estar associadas à própria estrutura burocrática.

De maneira abrangente, os resultados evidenciam que a cultura burocrática contribui para a organização e estabilidade institucional, mas também indicam a necessidade de buscar maior equilíbrio entre controle e flexibilidade, de forma a minimizar impactos negativos sobre a comunicação e o clima organizacional (Chiavenato, 2010).

4.1.4 Cultura de Objetivo (Racional)

A Tabela 4 apresenta aspectos da cultura de objetivo (racional), caracterizada pela orientação para metas, resultados, eficiência e cumprimento de prazos (Chiavenato, 2010)

Tabela 4 - Cultura de Objetivo (Racional)

Cultura de Objetivo (Racional)					
Questões	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo Nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
A organização adota e segue um código de ética claro, que orienta o comportamento dos colaboradores.	17,4%	39,1%	26,1%	8,7%	8,7%
As atividades e demandas internas são, em geral, cumpridas dentro dos prazos estabelecidos pela gestão.	8,7%	56,5%	17,4%	8,7%	8,7%
Os treinamentos e reuniões contribuem para melhorar minha atuação profissional no dia a dia.	8,7%	39,1%	17,4%	30,4%	4,3%
A estrutura de processos e projetos internos permite integração entre diferentes áreas e/ou equipes.	0%	30,4%	21,7%	43,5%	4,3%
Existe um propósito claro, que une os colaboradores e os gestores, com foco em objetivos e resultados definidos.	8,7%	26,1%	17,4%	39,1%	8,7%
A instituição oferece oportunidades de desenvolvimento profissional, tais como participação em projetos, bolsas de incentivo e cursos.	13%	34,8%	30,4%	13%	8,7%

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

A análise indica que 56,5% dos colaboradores concordam total ou parcialmente que a organização segue um código de ética claro, e 55,2% afirmam que as atividades internas são cumpridas dentro dos prazos estabelecidos, evidenciando compromisso com responsabilidade e entrega de resultados.

Entretanto, alguns aspectos apontam fragilidades. Apenas 47,8% dos respondentes consideram que treinamentos e reuniões contribuem efetivamente para sua atuação profissional, enquanto 34,7% discordam dessa percepção. De forma semelhante, 47,8% discordam que a estrutura de processos favoreça a integração entre áreas, indicando dificuldades na articulação interna.

A percepção de um propósito institucional claro também apresentou índices moderados, com 34,8% de concordância e 47,8% de discordância, sugerindo que os objetivos estratégicos nem sempre são amplamente compartilhados. Quanto às oportunidades de desenvolvimento profissional, 47,8% avaliaram positivamente, enquanto 43,4% demonstraram neutralidade ou discordância.

Dessa forma, os dados indicam que a cultura de objetivo está presente na instituição, especialmente no cumprimento de prazos e na valorização da ética. Contudo, conforme apontam Schein (2022) e Fleury e Sampaio (2002), o fortalecimento da comunicação das metas,

da integração entre equipes e das ações de desenvolvimento é essencial para consolidar essa cultura e favorecer o clima organizacional.

4.1.5 Cultura em Rede

A Tabela 5 apresenta aspectos da cultura em rede, caracterizada pela valorização das relações interpessoais, pela comunicação informal e pela colaboração entre indivíduos e equipes. Segundo Chiavenato (2010), esse tipo de cultura favorece a troca de informações e a cooperação, especialmente em ambientes nos quais o trabalho depende da interação constante entre as pessoas.

Tabela 5 - Cultura em Rede

Cultura em Rede					
Questões	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo Nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
As informações e novidades (tanto de aspectos do ambiente trabalho quanto de vida pessoal das pessoas) são propagadas rapidamente dentro da organização.	0%	34,8%	39,1%	21,7%	4,3%
Nesta organização, os relacionamentos próximos ajudam as pessoas a se comunicarem de forma ágil.	8,7%	47,8%	17,4%	13%	13%
As apresentações e eventos formais na organização costumam refletir uma perspectiva predominante, o que pode limitar a diversidade de pontos de vista e impactar a transmissão completa do conteúdo foco das atividades.	0%	34,8%	30,4%	34,8%	0%
Nesta organização, os colaboradores encontram formas de contornar a burocracia para que as regras não atrapalhem seu trabalho.	4,3%	21,7%	21,7%	52,2%	0%
Os relacionamentos interpessoais, frequentemente, impedem que as pessoas tomem decisões mais duras nesta organização.	4,3%	43,5%	21,7%	30,4%	0%
Relacionamentos interpessoais estabelecidos na organização significam que as pessoas se mantêm juntas, mesmo em tempos difíceis.	17,4%	30,4%	26,1%	21,7%	4,3%

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Os dados indicam que a comunicação informal ocorre de forma moderada na instituição. Apenas 34,8% dos colaboradores concordam que informações e novidades se propagam rapidamente, enquanto 39,1% mantiveram-se neutros e 26% discordaram, sugerindo que a

circulação de informações não é percebida de forma homogênea. Por outro lado, 56,5% concordam que relacionamentos próximos facilitam uma comunicação mais ágil, evidenciando a importância das relações interpessoais no cotidiano organizacional. Quanto às apresentações e eventos formais, 69,6% dos respondentes concordaram ou mantiveram-se neutros quanto à predominância de determinadas perspectivas, indicando que a diversidade de pontos de vista pode ser limitada nesses espaços. Além disso, observa-se que 52,2% discordam da afirmação de que os colaboradores contornam a burocracia para facilitar o trabalho, sugerindo que as normas tendem a ser respeitadas, mesmo em contextos que exigem maior flexibilidade.

Quanto à influência das relações interpessoais nas decisões, 47,8% concordam que esses vínculos podem dificultar decisões mais rígidas, enquanto 47,8% também percebem que os relacionamentos contribuem para a união das pessoas em momentos difíceis. Esses dados indicam que os laços interpessoais funcionam tanto como fator de apoio quanto como possível limitador da objetividade decisória.

Considerando o conjunto de dados, os resultados demonstram que a cultura em rede está presente na instituição, marcada por relações colaborativas e comunicação interpessoal relevante. Contudo, conforme aponta Schein (2010), torna-se necessário estabelecer limites mais claros entre o informal e o profissional, de forma a preservar a equidade, a transparência e a eficácia das decisões, contribuindo para um clima organizacional mais equilibrado.

4.1.6 Cultura Mercenária

A Tabela 6 apresenta aspectos relacionados à cultura mercenária, caracterizada pela valorização do desempenho individual, competitividade e foco em resultados (Chiavenato, 2010).

Tabela 6 - Cultura Mercenária

Cultura Mercenária					
Questões	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo Nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
O desempenho do "sistema organizacional" direciona as pessoas a prejudicarem umas às outras.	8,7%	8,7%	30,4%	39,1%	13%
Percebe-se, às vezes, uma priorização das metas individuais, o que pode deixar em segundo plano os objetivos mais amplos da organização.	21,7%	30,4%	21,7%	21,7%	4,3%

Nesta organização, os critérios de sucesso e de fracasso são claros, concordados e divulgados.	8,7%	21,7%	26,1%	39,1%	4,3%
Cultura Mercenária					
Nesta organização, as prioridades são definidas rapidamente, e todos seguem o que foi decidido.	4,3%	30,4%	13%	39,1%	13%

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Os dados indicam que 56,5% dos colaboradores discordam total ou parcialmente da afirmação de que o sistema organizacional direciona as pessoas a prejudicarem umas às outras, enquanto 30,4% mantiveram-se neutros e apenas 17,4% concordaram. Esse resultado sugere que, apesar do foco em desempenho, não predomina a percepção de competição prejudicial entre os colaboradores.

Ao mesmo tempo, observa-se que 52,1% concordam total ou parcialmente que, em algumas situações, há priorização de metas individuais em detrimento dos objetivos

organizacionais, indicando a presença de traços da cultura mercenária associados ao individualismo. Quanto à clareza dos critérios de sucesso e fracasso, apenas 30,4% concordam, enquanto 43,4% discordam e 26,1% mantêm-se neutros, evidenciando fragilidades na comunicação dessas diretrizes. Situação semelhante ocorre quanto à definição rápida de prioridades, em que 34,7% concordam, enquanto 52,1% discordam.

De modo geral, os resultados indicam que a cultura mercenária não é predominante, embora existam elementos pontuais relacionados à valorização do desempenho individual. Os quais demandam equilíbrio com práticas de cooperação e apoio coletivo (Fleury e Sampaio, 2002).

4.1.7 Cultura Fragmentada

A Tabela 7 apresenta os resultados referentes à cultura fragmentada, caracterizada pela baixa coesão entre grupos e pela atuação mais individualizada (Chiavenato, 2010).

Tabela 7 - Cultura Fragmentada

Cultura Fragmentada					
Questões	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo Nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
Nesta organização, os colaboradores são deixados sozinhos para que possam realizar melhor o seu trabalho.	4,3%	34,8%	30,4%	30,4%	0%
Nesta organização, os colaboradores raramente se percebem como parte de um	17,4%	30,4%	13%	39,1%	0%

mesmo time, enxergando o outro como colega.					
Cultura Fragmentada					
O sucesso desta organização é basicamente a soma dos sucessos individuais.	13%	34,8%	30,4%	13%	8,7%
As pessoas não se envolvem em tarefas e atividades que poderiam beneficiar a organização como um todo.	17,4%	34,8%	21,7%	26,1%	0%
As regras e reuniões nesta organização nem sempre se alinham com a forma como realmente trabalhamos no dia a dia.	17,4%	39,1%	17,4%	26,1%	0%
Nesta organização as pessoas tentam evitar umas às outras.	13%	13%	26,1%	30,4%	17,4%

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Os dados indicam percepções divididas quanto à realização do trabalho de forma isolada: 39,1% dos colaboradores concordam total ou parcialmente que são deixados sozinhos para trabalhar, enquanto 60,8% discordam ou mantêm-se neutros. Esse resultado sugere que a autonomia existe, mas não é percebida de forma homogênea.

Em relação à percepção de pertencimento ao time, 47,8% concordam que os colaboradores raramente se percebem como parte de um mesmo grupo, enquanto 39,1% discordam, indicando sinais de fragmentação nas relações organizacionais.

Quanto à ideia de que o sucesso organizacional é resultado da soma dos sucessos individuais, 47,8% concordam, enquanto 43,4% discordam ou permanecem neutros, reforçando a presença de uma visão mais individualizada do desempenho. Além disso, 52,2% concordam que regras e reuniões nem sempre se alinham à prática cotidiana, evidenciando desalinhamento entre o formal e o real.

Por fim, 56,5% discordam que as pessoas tentem evitar umas às outras, indicando que, apesar da fragmentação, não há isolamento social intenso. De modo geral, a cultura fragmentada manifesta-se de forma moderada, representando um desafio à integração institucional (Fleury e Sampaio, 2002).

4.1.8 Cultura Comunal

A Tabela 8 apresenta aspectos da cultura comunal, caracterizada pelo sentimento de pertencimento, união e identidade compartilhada (Chiavenato, 2010).

Tabela 8 - Cultura Comunal

Cultura Comunal					
Questões	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo Nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
As equipes de trabalho contam com todos os recursos e informações de que precisam para realizarem seus trabalhos com sucesso.	17,4%	30,4%	26,1%	21,7%	4,3%
As pessoas se questionam constantemente sobre o que fazemos e como fazemos as coisas.	4,3%	30,4%	17,4%	47,8%	0%
Seria quase impossível substituir no ssos(as) principais líderes.	4,3%	17,4%	21,7%	39,1%	17,4%
Os colaboradores vivem e se identificam fortemente com os valores desta organização.	4,3%	30,4%	34,8%	17,4%	13%
As pessoas se sentem acolhidas e confiantes sobre o que o futuro reserva para todos nesta organização.	13%	26,1%	8,7%	39,1%	13%
Há abertura para que todos, em diferentes áreas e posições na organização, discutam e compartilhem ideias.	8,7%	39,1%	8,7%	30,4%	13%

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Os dados indicam que 48,8% dos colaboradores concordam totalmente ou parcialmente que as equipes dispõem de recursos e informações adequadas para o trabalho, enquanto 26,1% mantêm-se neutros e 26% discordara, revelando percepções distintas quanto às condições de suporte.

Observa-se que 47,8% discordam da afirmação de que há questionamentos constantes sobre como as atividades são realizadas, o que pode indicar menor estímulo à reflexão crítica. Em relação à liderança, 56,5% discordam que seria difícil substituir os principais líderes, sugerindo que a identidade organizacional não está excessivamente centralizada.

Quanto à identificação com os valores organizacionais, apenas 34,7% concordam total ou parcialmente, enquanto 52,2% demonstram neutralidade ou discordância. De forma semelhante, 39,1% concordam que se sentem acolhidos e confiantes em relação ao futuro institucional, enquanto 52,1% discordam, apontando certa insegurança quanto à continuidade das práticas.

Por outro lado, 47,8% reconhecem abertura para o diálogo e o compartilhamento de ideias, indicando a presença de elementos colaborativos. Assim, a cultura comunal está presente de forma parcial, demandando fortalecimento da vivência dos valores e maior segurança coletiva para sua consolidação.

4.2 Análise do Clima Organizacional

O questionário de clima organizacional foi estruturado em oito categorias: condições de trabalho, organização do trabalho, relações no trabalho, comunicação do trabalho, reconhecimento/remuneração, desenvolvimento e aprendizado, identidade e engajamento. Essas categorias apresentam aspectos essenciais do clima organizacional e permitem observar como os colaboradores percebem sua rotina, suas interações e as práticas institucionais. De acordo com Chiavenato (2010), o clima organizacional reflete a percepção dos colaboradores sobre aspectos como comunicação, liderança e cooperação, sendo um elemento fundamental para a motivação e desempenho. A seguir, cada categoria será apresentada em tópicos, acompanhada dos resultados obtidos.

4.2.1 Condições de Trabalho

A Tabela 9 evidencia a percepção dos colaboradores quanto às condições de trabalho, abrangendo aspectos físicos, estruturais e materiais que influenciam diretamente o clima organizacional. Conforme destacam Luz (2003) e Ferreira (2013), a qualidade das condições de trabalho é um dos principais fatores de satisfação, pois impacta o bem-estar, a motivação e o desempenho dos profissionais.

Tabela 9 - Condições de Trabalho

Condições de Trabalho					
Questões	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo Nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
Acredito que a organização se preocupa com a saúde do colaborador.	5%	40%	25%	25%	5%
A estrutura física do ambiente de trabalho (como iluminação, temperatura, estrutura predial, ventilação, móveis e equipamentos) é adequada para que você realize suas atividades de forma confortável e segura.	35%	50%	10%	5%	0%
As máquinas, equipamentos e EPIs que utilizo me dão segurança para realizar meu trabalho.	20%	55%	20%	5%	0%
Meu ambiente/posto de trabalho é limpo e organizado.	50%	40%	5%	5%	0%
Tenho equipamentos e materiais necessários para realizar bem o meu trabalho.	35%	55%	5%	0%	5%

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Os dados demonstram uma avaliação predominantemente positiva da infraestrutura e dos recursos disponíveis. Observa-se que 85% dos respondentes concordam total ou parcialmente que a estrutura física é adequada para a realização das atividades, assim como

90% percebem o ambiente de trabalho como limpo e organizado. Além disso, 90% afirmam dispor de equipamentos e materiais necessários para executar suas funções, o que reforça um cenário favorável à produtividade.

No que se refere à segurança, 75% dos colaboradores reconhecem que máquinas, equipamentos e EPIs oferecem condições seguras de trabalho, corroborando a importância do ambiente físico como elemento estruturante do clima organizacional. Entretanto, a questão relacionada à preocupação da organização com a saúde do colaborador apresenta maior dispersão de respostas, com 50% de concordância e 50% distribuídos entre neutralidade e discordância, indicando um ponto de atenção para a gestão.

De modo geral, os resultados indicam que a instituição oferece condições adequadas de Trabalho, contribuindo para um clima organizacional positivo. Contudo, conforme salientam

Ferreira (2024) e Santos (2024), o fortalecimento de ações voltadas à saúde, prevenção e bem-estar pode ampliar a percepção de cuidado com as pessoas, consolidando um ambiente mais equilibrado, motivador e alinhado às necessidades dos colaboradores.

4.2.2 Organização do Trabalho

A Tabela 10, evidencia os resultados a organização do trabalho que envolve a forma como as atividades são distribuídas, o suporte oferecido pela liderança e a clareza dos processos, sendo um elemento determinante para a percepção do clima organizacional (Dias, 2011). Uma estrutura bem definida tende a reduzir conflitos e favorecer o engajamento.

Tabela 10 - Organização do Trabalho

Organização do Trabalho					
Questões	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo Nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
A minha chefia imediata é comprometida com o processo para a qualidade do trabalho.	35%	55%	0%	5%	5%
Consigo, normalmente, realizar todas as minhas tarefas dentro do meu horário de trabalho.	20%	50%	20%	10%	0%
Eu recebo toda a orientação necessária para executar meu trabalho.	0%	75%	10%	5%	10%
O sistema/processo de trabalho contribui para que minhas tarefas sejam realizadas com qualidade.	10%	60%	25%	5%	0%
Sinto que o trabalho em equipe é algo valorizado e estimulado em toda a organização.	15%	30%	15%	30%	10%

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Os dados revelam uma avaliação positiva da atuação da liderança, uma vez que 90% dos colaboradores concordam total ou parcialmente que a chefia imediata demonstra comprometimento com a qualidade do trabalho. Da mesma forma, 75% afirmam receber orientação adequada para a execução de suas tarefas, o que indica clareza nos processos e apoio gerencial, conforme defende Maximiano (2015).

Quanto ao gerenciamento do tempo, observa-se que 70% conseguem realizar suas atividades dentro do horário de trabalho, embora 30% indiquem dificuldades ou neutralidade, o que pode sinalizar situações pontuais de sobrecarga. O sistema de trabalho também é avaliado positivamente por 70% dos respondentes, que percebem que os processos contribuem para a qualidade das entregas.

Entretanto, a percepção sobre o trabalho em equipe apresenta maior divergência. Apenas 45% consideram que a colaboração é estimulada, enquanto 55% não percebem esse incentivo de forma clara. Conforme destacam Marques (2015) e Neto (2021), a ausência de práticas colaborativas consistentes pode comprometer a integração entre equipes e impactar negativamente o clima organizacional.

Assim, embora a instituição apresente uma organização do trabalho estruturada, faz-se necessário fortalecer a comunicação interna, ampliar espaços de diálogo e incentivar práticas coletivas que promovam maior cooperação entre os colaboradores

4.2.3 *Relações no Trabalho*

A Tabela 11, reúne os resultados referentes às relações interpessoais que representam um dos pilares do clima organizacional, pois influenciam diretamente a satisfação, o engajamento e o sentimento de pertencimento dos colaboradores (Luz, 2003; Fleury & Sampaio, 2002).

Tabela 11 - Relações no Trabalho

Relações no Trabalho					
Questões	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo Nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
Considero minha chefia imediata preparada e capacitada para o cargo que ocupa	15%	60%	20%	0%	5%
Eu me relaciono bem com meus colegas de trabalho.	15%	70%	15%	0%	0%
Eu recebo retorno (<i>feedback</i> positivo ou negativo) da minha chefia imediata sobre meu desempenho no trabalho.	5%	40%	20%	25%	10%

Relações no Trabalho					
Existe uma relação de confiança, igualdade e respeito estabelecida entre minha chefia imediata e a equipe de trabalho.	20%	60%	5%	5%	10%
Minha chefia imediata ouve e respeita a opinião da sua equipe.	20%	60%	10%	5%	5%
No meu setor, as pessoas trabalham como uma equipe, existindo cooperação entre os colegas.	15%	35%	20%	20%	10%
Sempre que possível, as pessoas são envolvidas em decisões que afetam as suas atividades e o seu ambiente de trabalho.	10%	35%	30%	20%	5%

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Os resultados indicam uma percepção positiva quanto à liderança imediata. Observa-se que 75% dos colaboradores consideram a chefia preparada para o cargo, enquanto 80% percebem uma relação baseada na confiança, respeito e igualdade. Além disso, 80% afirmam que suas opiniões são ouvidas e respeitadas, o que sinaliza práticas alinhadas a um modelo de gestão mais participativo.

No que se refere às relações entre colegas, 85% afirmam se relacionar bem com seus pares, indicando um ambiente marcado pela cordialidade. Contudo, quando analisada a cooperação efetiva no setor, apenas 50% percebem o trabalho em equipe como uma prática consolidada, enquanto a outra metade demonstra neutralidade ou discordância, evidenciando desafios na integração cotidiana.

Outro aspecto que merece atenção diz respeito ao feedback. Apenas 45% dos colaboradores afirmam receber retorno sistemático sobre seu desempenho, enquanto 55% não percebem essa prática de forma consistente. De modo semelhante, a participação nas decisões apresenta limitações, com 45% de concordância. Segundo Dias (2011) e Ferreira (2024), a ausência de feedback contínuo e de participação pode enfraquecer a motivação e a percepção de valorização profissional.

De forma geral, a instituição apresenta um clima marcado por relações respeitadas e boa convivência, mas ainda necessita avançar no fortalecimento do feedback, da participação e da cooperação entre equipes, a fim de consolidar vínculos mais colaborativos e um clima organizacional mais sólido.

4.2.4 Comunicação do Trabalho

A Tabela 12, apresenta aspectos relacionados a comunicação organizacional, essa exerce papel fundamental na construção do clima organizacional pois influencia a compreensão dos objetivos institucionais, o alinhamento das atividades e o engajamento dos colaboradores. Quando as informações circulam de forma clara e acessível, tende-se a fortalecer a confiança e a participação no ambiente de trabalho, conforme destacam Luz (2003) e Ferreira (2013).

Tabela 12 - Comunicação do Trabalho

Comunicação do Trabalho					
Questões	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo Nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
Eu conheço as metas, os objetivos e os resultados que a organização qual trabalho busca alcançar.	15%	45%	15%	20%	5%
Eu recebo informações sobre assuntos importantes e sobre mudanças na organização em fatores que impactam o meu trabalho.	5%	55%	35%	5%	0%
Minha chefia imediata deixa claro o que espera do meu trabalho.	5%	55%	30%	5%	5%

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Os dados indicam que 60% dos colaboradores afirmam conhecer as metas, os objetivos e os resultados que a organização busca alcançar, o que sugere a existência de um direcionamento institucional relativamente claro. Contudo, 40% demonstram neutralidade ou discordância, indicando que esse conhecimento não é compartilhado de maneira uniforme entre todos os setores, aspecto que pode comprometer o alinhamento estratégico.

Em relação ao acesso às informações sobre assuntos importantes e mudanças que impactam o trabalho, 60% dos respondentes concordam que recebem essas comunicações, enquanto 40% demonstram neutralidade ou discordância. Esse resultado sugere que, embora o fluxo informativo exista, ele ainda ocorre de forma seletiva ou concentrada, característica comum em organizações com comunicação predominantemente verticalizada.

Quanto à clareza das expectativas da chefia imediata, 60% dos colaboradores percebem que as orientações são transmitidas de forma clara, o que contribui para a organização das atividades cotidianas. No entanto, a presença de 40% de respostas neutras ou negativas indica que há margem para aprimorar a comunicação entre líderes e equipes, especialmente no que se refere ao diálogo contínuo e à explicitação de objetivos individuais e coletivos (Ferreira, 2024).

De modo geral, os resultados revelam que a comunicação do trabalho apresenta avanços, especialmente no nível operacional, mas ainda enfrenta desafios relacionados à transparência e

à ampliação dos canais de troca. Conforme ressaltam Santos (2024) e Neto (2021), investir em práticas comunicacionais mais horizontais e participativas pode fortalecer o engajamento coletivo e contribuir para um clima organizacional mais integrado e colaborativo.

4.2.5 Reconhecimento/Remuneração

A Tabela 13, traz a seguir os resultados relacionados à percepção dos colaboradores quanto ao reconhecimento profissional e às práticas de recompensa adotadas pela instituição.

O reconhecimento profissional e as práticas de remuneração constituem fatores contrais para a motivação, o comprometimento e a permanência dos colaboradores nas organizações. Quando os esforços individuais são valorizados de forma justa e transparente, tende-se a fortalecer o clima organizacional e o engajamento no trabalho (Luz, 2003; Ferreira, 2013).

Tabela 13 - Reconhecimento/Remuneração

Reconhecimento/Remuneração					
Questões	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo Nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
Esta organização oferece oportunidades para dar sugestões de melhorias no meu trabalho.	10%	50%	20%	15%	5%
Considero adequada a forma como são dadas as oportunidades de crescimento nesta organização.	5%	45%	15%	25%	10%
Considero que recebo remuneração e benefícios adequados quando me comparo a profissionais de função semelhante em outras organizações.	25%	25%	15%	20%	15%
Sou incentivado(a) e apoiado(a) a obter melhores resultados nas atividades que executo.	5%	35%	35%	20%	5%

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Os dados demonstram que 60% dos colaboradores percebem abertura para apresentar sugestões de melhoria, o que indica a existência de espaços para participação e valorização das contribuições individuais. Contudo, 40% demonstram neutralidade ou discordância, sugerindo que essa prática ainda não é percebida de maneira homogênea por todos os colaboradores.

No que se refere às oportunidades de crescimento, 50% consideram adequada a forma como essas oportunidades são oferecidas, enquanto a outra metade demonstra insatisfação ou indecisão. Esse resultado aponta fragilidades na clareza ou na efetividade das políticas de desenvolvimento profissional, aspecto que, segundo Dias (2011), pode impactar diretamente a percepção de justiça organizacional.

A avaliação sobre remuneração e benefícios também revela percepções divididas. Apenas 50% dos respondentes consideram a remuneração adequada quando comparada a outras

organizações, enquanto os demais demonstram neutralidade ou discordância. Essa dispersão indica a necessidade de maior transparência e comunicação sobre critérios remuneratórios.

Em relação ao incentivo ao desempenho, 40% percebem apoio para alcançar melhores resultados, enquanto 60% não identificam esse estímulo de forma clara. Esse dado sugere que, embora exista reconhecimento simbólico por parte da liderança, ainda faltam políticas mais estruturadas de reconhecimento formal e progressão, como planos de carreira e mecanismos consistentes de valorização, conforme destacam Ferreira (2024) e Neto (2021).

De modo geral, os resultados indicam que a instituição demonstra disposição para valorizar seus colaboradores, mas enfrenta desafios na consolidação de práticas mais equitativas e transparentes de reconhecimento e remuneração. Investir em políticas claras de valorização profissional pode contribuir significativamente para o fortalecimento do clima organizacional e para o aumento da satisfação no trabalho.

4.2.6 *Desenvolvimento e Aprendizado*

A Tabela 14, apresenta os resultados referentes às oportunidades de crescimento profissional e capacitação oferecidas pela instituição. O desenvolvimento e o aprendizado contínuo são elementos essenciais para a qualificação profissional e para a adaptação dos colaboradores às demandas institucionais. Quando as organizações investem em capacitação, contribuem não apenas para o aprimoramento técnico, mas também para a motivação e o engajamento no trabalho, conforme destacam Ferreira (2013) e Luz (2003).

Tabela 14 - Desenvolvimento e Aprendizado

Desenvolvimento e Aprendizado					
Questões	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo Nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
A organização oferece treinamentos, programas e incentivos à aprendizagem continuada.	5%	55%	20%	20%	0%
Eu me sinto preparado(a) com conhecimentos e treinamentos necessários para executar o meu trabalho.	10%	70%	15%	5%	0%
Os treinamentos que recebo ajudam a melhorar o meu trabalho.	5%	50%	35%	5%	5%

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Os resultados indicam que 60% dos colaboradores reconhecem que a instituição oferece treinamentos, programas e incentivos à aprendizagem continuada. Entretanto, 40% demonstram neutralidade ou discordância, o que sugere que essas ações não ocorrem de forma sistemática

ou não alcançam todos os setores de maneira equitativa. Essa percepção reforça a importância de políticas de capacitação mais estruturadas e contínuas, como aponta Maximiano (2015).

Em relação ao preparo para a execução das atividades, observa-se um resultado positivo, visto que 80% dos respondentes afirmam sentir-se preparados com os conhecimentos e treinamentos necessários para desempenhar suas funções. Esse dado evidencia que, apesar das limitações na frequência das capacitações, os treinamentos ofertados contribuem efetivamente para o desempenho profissional.

No que se refere à aplicabilidade dos treinamentos, 55% dos colaboradores concordam que as capacitações auxiliam na melhoria do trabalho, enquanto 45% demonstram percepções neutras ou negativas. Esse resultado indica que há espaço para aprimorar o alinhamento entre os conteúdos ofertados e as necessidades reais do cotidiano laboral, aspecto que, segundo Ferreira (2024) e Neto (2021), é fundamental para consolidar uma cultura de aprendizado organizacional.

De modo geral, a análise evidencia que a instituição reconhece a importância do desenvolvimento profissional e dispõe de um ambiente favorável à aprendizagem. No entanto, para fortalecer esse aspecto do clima organizacional, torna-se necessário ampliar a regularidade dos treinamentos, diversificar as estratégias de capacitação e garantir maior integração entre aprendizado, prática e objetivos institucionais.

4.2.7 Identidade

A Tabela 15, reúne as informações relacionadas ao sentimento de pertencimento e à identificação dos colaboradores com a instituição. A identidade organizacional está diretamente relacionada ao sentimento de pertencimento, ao alinhamento com os valores institucionais e à clareza quanto aos rumos estratégicos da organização. Segundo Luz (2003) e Dias (2011), quando os colaboradores compreendem a missão e os objetivos da instituição, tendem a desenvolver maior envolvimento e comprometimento com o trabalho coletivo.

Tabela 15 - Identidade

Identidade					
Questões	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo Nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
A gestão da minha organização tem uma visão clara sobre para onde estamos indo e o que devemos fazer para chegar lá.	5%	45%	15%	30%	5%
Acredito que esta organização tomará medidas necessárias para corrigir as fragilidades apontadas nesta pesquisa.	5%	55%	10%	15%	15%
Nesta organização, todas as pessoas colaboradoras — independentemente de idade, raça, cor, identidade de gênero, orientação sexual, deficiência, neurodivergência ou quaisquer outras características — são tratadas com justiça e respeito.	30%	45%	15%	5%	5%
Eu recomendaria esta organização como um bom lugar para trabalhar e me orgulho dela.	20%	50%	20%	0%	10%

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

A interpretação dos dados aponta que 50% dos colaboradores concordam que a gestão possui uma visão clara sobre o futuro da organização, enquanto 35% demonstram discordância em algum nível. Esse resultado indica que, embora exista uma percepção positiva por parte de parcela significativa do grupo, ainda há fragilidades na comunicação estratégica, o que pode gerar insegurança quanto às diretrizes e prioridades institucionais.

No que se refere à confiança nas ações da gestão, observa-se que 60% dos respondentes acreditam que a organização tomará medidas para corrigir as fragilidades apontadas na pesquisa. Esse dado sinaliza um nível relevante de credibilidade institucional, aspecto essencial para a construção de um bom clima organizacional.

Um dos resultados mais positivos da tabela refere-se à percepção de justiça, respeito e inclusão, 75% dos colaboradores concordam que a instituição trata as pessoas de forma ética e igualitária, independentemente de características individuais. Esse resultado evidencia um ambiente organizacional pautado em valores humanos, coerente com práticas que favorecem a diversidade e o respeito mútuo.

Quanto ao orgulho institucional, 70% dos respondentes afirmam que recomendariam a organização como um bom lugar para trabalhar e sentem-se orgulhosos de fazer parte dela. Esse sentimento reforça a existência de vínculos afetivos e simbólicos com a instituição, elemento central para a consolidação da identidade organizacional, conforme destaca Ferreira (2024).

De modo geral, os resultados indicam que a organização apresenta uma identidade fundamentada em valores éticos e relações respeitadas, o que fortalece o sentimento de pertencimento. No entanto, para consolidar essa identidade de forma mais consistente, torna-se necessário aprimorar a comunicação da visão estratégica e dos objetivos institucionais, de modo a alinhar expectativas e fortalecer ainda mais o vínculo entre os colaboradores e a organização.

4.2.8 Engajamento

A Tabela 16, apresenta os resultados referentes ao envolvimento emocional e comportamental dos colaboradores com o trabalho e com a instituição. O engajamento organizacional refere-se ao envolvimento emocional, cognitivo e comportamental dos colaboradores com o trabalho e com a instituição, sendo um elemento central para a consolidação de um clima organizacional positivo. Conforme destacam Luz (2003) e Ferreira (2013), colaboradores engajados tender a demonstrar maior comprometimento, cooperação e responsabilidade em relação aos resultados organizacionais.

Tabela 16 - Engajamento

Engajamento					
Questões	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo Nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
Sinto total comprometimento com o trabalho que executo nesta organização.	35%	55%	5%	5%	0%
Eu contribuo para ter um bom clima de trabalho nesta organização.	15%	70%	15%	0%	0%
Eu me considero importante dentro desta organização.	5%	65%	15%	5%	10%

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Os resultados indicam um alto nível de comprometimento, uma vez que 90% dos colaboradores afirmam sentir-se comprometidos com o trabalho que executam. Esse dado evidencia que as atividades desenvolvidas possuem significado para os profissionais, favorecendo a dedicação e o esforço contínuo.

No que se refere à contribuição para um bom clima organizacional, observa-se que 85% dos respondentes reconhecem sua participação ativa na construção de um ambiente de trabalho positivo. Esse resultado demonstra consciência coletiva e responsabilidade compartilhada, elementos fundamentais para a manutenção de relações saudáveis e colaborativas.

Entretanto, ao analisar a percepção de importância dentro da organização, nota-se que 30% dos colaboradores não se posicionam de forma plenamente positiva, indicando neutralidade ou discordância. Esse dado sugere que, embora o engajamento seja elevado, parte

dos profissionais não se sente totalmente reconhecida ou valorizada, o que pode impactar a motivação ao longo do tempo.

De modo geral, os resultados revelam um engajamento significativo, marcado pelo comprometimento com as atividades e pela contribuição ativa para o clima organizacional. No entanto, pequenas lacunas relacionadas ao sentimento de valorização individual indicam a necessidade de ações contínuas de reconhecimento, comunicação e integração, a fim de fortalecer ainda mais o vínculo entre os colaboradores e a instituição, conforme defendem Fleury e Sampaio (2002) e Ferreira (2024).

4.3 Características Conceituais de Cultura Organizacional

O questionário sobre características conceituais da cultura está estruturado em oito seções: ritos de integração, cerimônias, ritos de passagem, ritos de integração, ritos de reforço, ritos de renovação, ritos de renovação de conflitos, normas e heróis. As sessões abordam elementos que ajudam a identificar como a cultura é mantida e transmitida. Os resultados mostram a visão gerencial sobre os padrões culturais que orientam o funcionamento da organização. A seguir, as seções estão elencadas em tópicos, seguida dos resultados.

4.3.1 Ritos de Integração Cerimônias

A Tabela 17, apresenta os resultados que evidenciam práticas de fortalecimento dos vínculos entre os colaboradores e ao reforço da identidade organizacional. Os ritos de integração e as cerimônias representam manifestações simbólicas relevantes da cultura organizacional, pois expressam valores, tradições e formas de reconhecimento compartilhadas pelos membros da instituição. Essas práticas contribuem para o fortalecimento dos vínculos interpessoais e para a consolidação da identidade organizacional, conforme apontam Goffe e Jones (1998, apud Fagundes, 2015) e Fleury e Sampaio (2002).

Tabela 17 - Ritos de Integração Cerimônias

Ritos de Integração Cerimônias			
Questões	Sim	Não	Prefiro não responder
Eventos formais e informais. Acontecem festas, jogos, jantares, almoços ou encontros com a participação dos servidores?	66,7%	33,3%	0%
Comemoração em Reconhecimento pelo trabalho. Há entrega de prêmios ou presentes aos funcionários?	50%	50%	0%
Acontecem almoços ou jantares em comemoração ao dia do trabalhador?	0%	100%	0%
Acontece comemoração aos aniversariantes?	83,3%	16,7%	0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Os resultados demonstram que 66,7% dos colaboradores reconhecem a realização de eventos formais e informais, como festas e encontros, indicando a existência de momentos voltados à convivência e à socialização. A comemoração de aniversariantes também se destaca como uma prática recorrente, sendo identificada por 83,3% dos respondentes, o que evidencia iniciativas que favorecem a aproximação entre os membros da instituição e o sentimento de pertencimento.

Por outro lado, as ações de reconhecimento formal pelo trabalho apresentam maior fragilidade, uma vez que apenas 50% dos colaboradores indicam a existência de comemorações ou entrega de prêmios. Além disso, observa-se a ausência de eventos institucionais relacionadas ao dia do trabalhador, apontada por 100% dos respondentes, o que sugere a inexistência de práticas simbólicas mais amplas e institucionalizadas de valorização dos colaboradores.

Esses resultados indicam que, embora a instituição possua uma base positiva de interação social, os ritos de integração ainda ocorrem de forma pontual e pouco estruturada. Conforme destacam Assi (2019) e Quinn e Kimberly (1984, apud Norberto, 2010), a ausência de rituais consolidados pode limitar o potencial dessas práticas como instrumentos de reforço da cultura organizacional.

De modo geral, observa-se que a instituição dispõe de iniciativas que favorecem a convivência e o fortalecimento dos vínculos, porém enfrenta o desafio de ampliar e institucionalizar práticas de celebração e reconhecimento. A consolidação de ritos mais frequentes e alinhados aos valores institucionais pode contribuir significativamente para o fortalecimento da identidade organizacional e para a melhoria do clima organizacional.

4.3.2 Ritos de Passagem

A Tabela 18, demonstra os resultados de como a instituição conduz os processos de entrada, mudança ou saída de seus colaboradores. Os ritos de passagem dizem respeito aos momentos de transição vivenciados pelos colaboradores ao longo de sua trajetória organizacional, como o ingresso, a promoção, a mudança de função e a saída da instituição. Esses ritos possuem importante dimensão simbólica, pois contribuem para o reconhecimento das etapas profissionais e para o fortalecimento do vínculo entre o indivíduo e a organização, conforme Goffee e Jones (1998, apud Fagundes, 2015).

Tabela 18 - Ritos de Passagem

Ritos de Passagem			
Questões	Sim	Não	Prefiro não responder
Quando um funcionário ingressa na instituição, existe algum tipo de brincadeira (dinâmica de integração ou trote) feita com esta pessoa?	0%	100%	0%
Para iniciar as atividades, os funcionários recebem treinamentos?	50%	50%	0%
São feitos cursos ou seminários de multiplicação do conhecimento?	8,7%	39,1%	21,7%
Existem regras para ser promovido?	83,3%	16,7%	0%
Na aposentadoria dos servidores, existe alguma comemoração?	0%	83,3%	16,7%

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Os dados indicam que 100% dos respondentes afirmam não existir práticas informais de recepção, como brincadeiras ou dinâmicas de integração no ingresso de novos colaboradores. Esse resultado sugere um ambiente institucional marcado por formalidade e respeito, porém com pouca utilização de estratégias simbólicas de acolhimento inicial, o que pode limitar a sensação de pertencimento nos primeiros momentos de adaptação.

No que se refere à preparação para o início das atividades, observa-se que 50% dos colaboradores recebem treinamentos, enquanto a outra metade não identifica essa prática. Esse dado evidencia a existência de procedimentos institucionais, porém aplicados de forma não uniforme, o que pode gerar percepções distintas quanto ao suporte oferecido pela organização. De modo semelhante, os cursos e seminários voltados à multiplicação do conhecimento apresentam baixa ocorrência, sendo reconhecidos por apenas 8,7% dos respondentes, o que indica fragilidades nas estratégias de socialização e aprendizagem coletiva.

Por outro lado, a existência de regras formais para promoção é percebida por 83,3% dos colaboradores, o que demonstra a presença de critérios institucionais claros para progressão na carreira. Esse aspecto contribui para a previsibilidade e para a percepção de justiça organizacional, conforme destaca Ferreira (2013). Em contrapartida, a ausência de comemorações relacionadas à aposentadoria, apontada por 83,3% dos respondentes, revela a carência de práticas simbólicas que reconheçam publicamente o encerramento do ciclo profissional.

De modo geral, os resultados indicam que a instituição possui estrutura administrativa para gerir os processos de entrada, mudança e saída dos colaboradores, mas ainda carece de uma dimensão simbólica mais desenvolvida nesses momentos de transição. A incorporação de ritos de passagem mais humanizados e institucionalizados pode fortalecer o sentimento de pertencimento, valorizar a trajetória profissional e contribuir para a consolidação da cultura e do clima organizacional.

4.3.3 Ritos de Integração

A Tabela 19, mostra os resultados evidenciando as práticas que fortalecem vínculo entre os colaboradores e reforça a identidade organizacional. Os ritos de integração desempenhar papel relevante na construção dos vínculos interpessoais e no fortalecimento da identidade organizacional, pois influenciam a forma como os colaboradores compartilham experiências, lidam com desafios e constroem relações de cooperação no cotidiano de trabalho. Essas práticas contribuem para a consolidação de um ambiente mais coeso e participativo, conforme destaca Assi (2019).

Tabela 19 - Ritos de Integração

Ritos de Integração			
Questões	Sim	Não	Prefiro não responder
São divulgados os problemas que ocorrem na execução das atividades?	33,3%	50%	16,7%
Existem mecanismos de controle dos erros formais, por exemplo: advertências, comissão e processo disciplinar?	100%	0%	0%
Existe formação de grupos informais?	66,7%	16,7%	16,7%

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

A análise de dados indica que 66,7% dos colaboradores reconhecem a existência de grupos informais, o que indica a presença de redes de relacionamento que favorecem a convivência, o apoio mútuo e a troca de informações. Esses grupos tendem a fortalecer o sentimento de pertencimento e a integração social, aspectos importantes para um clima organizacional positivo.

Entretanto, apenas 33,3% afirmam que os problemas ocorridos na execução das atividades são divulgados, enquanto 50% indicam que essa prática não ocorre. Esse dado sugere que a comunicação sobre falhas e desafios ainda é restrita, o que pode limitar o aprendizado organizacional e a construção de soluções coletivas.

Nota-se a ocorrência de mecanismos formais de controle de erros é reconhecida por 100% dos respondentes, evidenciando uma estrutura institucional voltada à normatização e à responsabilização. Embora esses mecanismos contribuam para a organização e o cumprimento das regras, sua predominância, sem o devido equilíbrio com práticas de diálogo e aprendizado, pode reforçar uma cultura mais punitiva do que educativa.

Considerando o conjunto de dados, os resultados indicam que a instituição possui um ambiente de convivência favorável, com vínculos interpessoais consolidadas, mas ainda enfrenta desafios relacionados à comunicação aberta e ao compartilhamento de erros como oportunidades de aprendizado. O fortalecimento de práticas integradoras mais transparentes e

participativas pode contribuir para o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais colaborativa e para a melhoria do clima organizacional.

4.3.4 Ritos de Reforço

A Tabela 20, a seguir contém os resultados referentes aos ritos de reforço, evidenciando as práticas voltadas ao reconhecimento de comportamentos e resultados valorizados pela organização. Os ritos de reforço estão associados às práticas de reconhecimento que valorizam comportamentos, atitudes e resultados considerados relevantes pela organização. Esses ritos exercem papel fundamental no fortalecimento da motivação, do engajamento e da identidade organizacional, pois sinalizam aos colaboradores quais condutas são apreciadas e estimuladas no ambiente de trabalho, conforme destacam Fleury e Sampaio (2002).

Tabela 20 - Ritos de Reforço

Ritos de Reforço			
Questões	Sim	Não	Prefiro não responder
Existem manifestações de reconhecimento público pelo trabalho feito?	16,7%	83,3%	0%
Existem manifestações informais (reconhecimento do chefe ou diretor, feitas somente ao funcionário)?	83,3%	16,7%	0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Os resultados indicam que 83,3% dos colaboradores reconhecem a existência de manifestações informais de reconhecimento, realizadas de forma direta entre chefias e subordinados. Esse dado revela a presença de relações interpessoais próximas e de um estilo de gestão que valoriza o feedback individual, aspecto que contribui positivamente para o clima organizacional.

Por outro lado, apenas 16,7% dos respondentes afirmam existir reconhecimento público pelo trabalho realizado, enquanto 83,3% indicam a ausência dessa prática. Esse resultado evidencia que o reconhecimento institucional ocorre de maneira pouco visível e não sistematizada, o que pode limitar seu impacto coletivo e simbólico. Segundo Dias (2011) e Marques (2015), a ausência de rituais públicos de valorização tende a enfraquecer o sentimento de pertencimento e o alinhamento com os valores organizacionais.

A predominância do reconhecimento informal sugere que a instituição valoriza o desempenho individual, porém ainda não consolidou práticas coletivas de celebração e reforço positivo.

De modo geral, os resultados indicaram que a organização possui iniciativas positivas de valorização dos colaboradores, especialmente no âmbito das relações diretas de trabalho.

No entanto, transformar o reconhecimento em um rito coletivo e institucionalizado pode representar um avanço significativo para o fortalecimento da cultura organizacional, contribuindo para um clima mais motivador, participativo e coerente coma os valores defendidos pela instituição.

4.3.5 Ritos de Renovação

Nesta Tabela 21, são expostos os resultados que apresentam as ações e práticas voltadas à atualização, adaptação e melhoria contínua dentro da instituição.

Os ritos de renovação estão associados às práticas organizacionais voltadas à atualização, à aprendizagem e à adaptação continua frente às mudanças internas e estemas. Essas ações são fundamentais para a manutenção de um ambiente organizacional dinâmico, capaz de responder às demandas contemporâneas, conforme discutem Ferreira (2013) e Maximiano (2015).

Tabela 21- Ritos de Renovação

Ritos de Renovação			
Questões	Sim	Não	Prefiro não responder
Existem encontros para treinamentos em atividades gerenciais ou atividades para os funcionários desenvolverem novas habilidades?	66,7%	33,3%	0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Os resultados indicam que 66,7% dos colaboradores reconhecem a existência de encontros e capacitações voltados ao desenvolvimento de novas habilidades e à atualização profissional. Esse dado demonstra que a instituição apresenta iniciativas alinhadas à promoção do aprendizado e à qualificação de seus profissionais, contribuindo positivamente para o clima organizacional e para o fortalecimento da cultura de desenvolvimento

Entretanto, a percepção de 33,3% dos respondentes de que essas práticas não ocorrem revela que os ritos de renovação ainda não são percebidos de forma uniforme por todos os colaboradores. Esse resultado sugere que as ações de capacitação acontecem de maneira pontual, o que pode limitar seu impacto no processo de melhoria continua e na consolidação de uma cultura organizacional voltada a inovação e ao aprendizado coletivo, conforme aponta Santos (2024).

De modo geral, os dados evidenciam que a instituição demonstra preocupação com a formação e a atualização de seus colaboradores, porém enfrenta o desafio de transformar estas iniciativas em pratica: permanentes e amplamente acessíveis. O fortalecimento da frequência, da abrangência e da comunicação das ações formativas pode contribuir para consolidar uma

cultura de aprendizagem continua, alinhada às necessidades institucionais e as expectativas dos colaboradores.

4.3.6 Ritos de Renovação de Conflitos

A Tabela 22, abaixo apresenta os resultados permitindo observar como a organização lida com divergências e situações de tensão no ambiente de trabalho.

Os ritos de redução de conflitos estão relacionados às formas pelas quais a organização lida com divergências, tensões e situações de discordância no ambiente de trabalho. Essas práticas refletem valores institucionais, padrões de convivência e o nível de maturidade cultural da organização, influenciando diretamente o clima organizacional, conforme aponta Dias (2011).

Tabela 22 - Ritos de Redução de Conflitos

Ritos de Redução de Conflitos			
Questões	Sim	Não	Prefiro não responder
Quando existem conflitos na instituição, há registros (atas, relatórios, documentos)?	33,3%	50%	16,7%
Quando o conflito é solucionado, há acompanhamento para ver se o problema realmente foi solucionado?	0%	83,3%	16,7%
Os colaboradores ajudam na execução das tarefas quando um colega tem dificuldades?	83,3%	16,7%	0%
Como são as relações entre as chefias e subordinados? Há um clima de interação e companheirismo?	66,7%	16,7%	16,7%
As reuniões de trabalho são planejadas e agendadas com antecedência?	83,3%	0%	16,7%

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Os resultados indicam que 66,7% dos colaboradores percebem um clima de interação e companheirismo na relação entre chefias e subordinados, além de 83,3% reconhecerem apoio entre colegas na execução das tarefas quando surgem dificuldades. Esses dados evidenciam a presença de relações interpessoais cooperativas, aspecto fundamental para a prevenção e a mediação de conflitos.

Por outro lado, apenas 33,3% dos respondentes afirmam que os conflitos são registrados formalmente, enquanto 50% indicam que não há esse tipo de documentação. Além disso, 83,3% apontam a ausência de acompanhamento após a resolução dos conflitos, o que sugere fragilidades nos processos de aprendizagem organizacional e na consolidação de soluções duradouras.

Observa-se ainda que as reuniões de trabalho são planejadas e agendadas com antecedência, conforme indicado por 83,3% dos colaboradores, o que contribui para a

organização das atividades e para a criação de espaços formais de diálogo. No entanto, a ausência de práticas contínuas de monitoramento dos conflitos resolvidos limita o potencial desses espaços como instrumentos de aprendizado coletivo

De modo geral, os resultados revelam que a instituição demonstra maturidade na condução das relações interpessoais e na gestão cotidiana dos conflitos, sustentada por um clima de cooperação e respeito. Contudo, o fortalecimento de práticas sistemáticas de registro, acompanhamento e reflexão sobre os conflitos pode contribuir para um ambiente mais seguro, transparente e alinhado à melhoria contínua da cultura e do clima organizacional.

4.3.7 Normas

A Tabela 23, a seguir mostra os resultados relacionados às normas organizacionais, permitindo identificar como as regras e diretrizes internas são compreendidas e aplicadas pelos colaboradores. As normas organizacionais representam um dos pilares da cultura organizacional, pois orientam comportamentos, regulam as relações interpessoais e estabelecem limites sobre o que é considerado aceitável ou inadequado no ambiente de trabalho. Elas podem se manifestar tanto de forma explícita, por meio de regulamentos formais, quanto de maneira implícita, incorporadas às práticas cotidianas e aos costumes compartilhados pelos colaboradores, conforme discute Fleury e Sampaio (2002).

Tabela 23 - Normas

Normas			
Questões	Sim	Não	Prefiro não responder
As normas legais (baseadas nas legislações) são divulgadas na instituição?	100%	0%	0%
Existe alguma norma ou regulamento que determina como as pessoas devem se tratar na instituição?	66,7%	33,3%	0%
As normas são rompidas frequentemente?	33,3%	50%	16,7%
Há regulamentação sobre normas de conduta?	50%	33%	16,7%
Existe alguma norma que não esteja escrita, algo que todos fazem como se fosse uma regra, mas que não está escrito em nenhum lugar?	50%	50%	0%
Existe algum comportamento que todos tentam evitar, que, apesar de estar escrito e que deveria ser feito, mas não é aceito pelos funcionários?	66,7%	16,7%	16,7%

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Os resultados indicam que 100% dos colaboradores reconhecem que as normas legais são divulgadas na instituição, evidenciando um compromisso institucional com a transparência e o cumprimento das legislações vigentes. Além disso, 66,7% afirmam existir normas ou regulamentos que orientam a forma como as pessoas devem se tratar, e 50% reconhecem a presença de regulamentações específicas sobre normas de conduta.

Esses dados demonstram a existência de um arcabouço normativo formal relativamente consolidado, contribuindo para a previsibilidade e para a organização das relações de trabalho, conforme aponta Ferreira (2013).

Entretanto, observa-se que 50% dos colaboradores identificam a existência de normas não escritas, praticas informais seguidas como se fossem regras, mesmo sem registro formal. Esse resultado evidencia a presença de normas implícitas, que emergem da convivência cotidiana e refletem valores e hábitos compartilhados. Embora essas normas possam facilitar a adaptação e a convivência, também podem gerar ambiguidades quando não estão alinhadas às normas oficiais.

Outro aspecto relevante é que 66,7% dos respondentes reconhecem a existência de comportamentos que, apesar de previstos formalmente, não são socialmente acertos na prática. Esse dado aponta para a possível presença de subculturas ou até de traços de contracultura, nas quais determinados grupos reinterpretem ou resistem a regras institucionais, criando padrões próprios de conduta.

De modo geral, os resultados indicam que a instituição apresenta maturidade normativa e senso ético, sustentados por regras formais amplamente divulgadas. No entanto, a coexistência de normas explícitas e implícitas exige maior alinhamento entre o que está institucionalmente previsto e o que é praticado no dia a dia. O fortalecimento do diálogo, da comunicação interna e da coerência entre normas formais e informais pode contribuir para reduzir ambiguidades e consolidar uma cultura organizacional mais clara, justa e consistente.

4.3.8 Heróis

A Tabela 24, apresenta os resultados obtidos, revelando as figuras e exemplos que representam os valores e comportamentos reconhecidos na instituição. Os heróis organizacionais representam figuras simbólicas que expressam, por meio de atitudes e comportamentos, os valores considerados legítimos e desejáveis dentro da instituição. Esses personagens exercem papel relevante na consolidação da cultura organizacional, pois funcionam como referências informais de conduta, orientando práticas, decisões e relações no cotidiano de trabalho, conforme discutem Fleury e Sampaio (2002).

Tabela 24 - Heróis

Heróis			
Questões	Sim	Não	Prefiro não responder
Na instituição, há pessoas de destaque?	66,7%	33,3%	0%
Na instituição, há pessoas que são evitadas?	100%	0%	0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Os resultados indicam que 66,7% dos colaboradores reconhecem a existência de pessoas de destaque na instituição, o que sugere a valorização de profissionais que se sobressaem pela dedicação, competência ou postura ética. A presença desses heróis reforça padrões positivos de comportamento e contribui para a construção de um ambiente de trabalho baseado em exemplos concretos, aspecto ressaltado por Goffee e Jones (1998, apud Fagundes, 2015).

Por outro lado, chama atenção o fato de 100% dos respondentes afirmarem que existem pessoas que são evitadas no ambiente institucional. Esse dado evidencia que, além das figuras admiradas, também há referências negativas, associadas a comportamentos ou práticas que não estão alinhados aos valores predominantes da organização.

A coexistência de heróis positivos e figuras evitadas demonstra que a cultura organizacional não é homogênea, sendo marcada por diferentes interpretações sobre o que é valorizado ou rejeitado. Esse cenário reforça a importância de a instituição tornar mais explícitos seus valores e critérios de reconhecimento, de modo a fortalecer referências positivas e reduzir ambiguidades culturais.

De modo geral, os resultados indicam que a instituição possui exemplos positivos que podem servir como fonte de inspiração coletiva. No entanto, a ausência de processos formais e institucionais de reconhecimento limita o potencial simbólico desses heróis. A institucionalização do reconhecimento, aliada à valorização de comportamentos alinhados aos objetivos organizacionais, pode contribuir para o fortalecimento da cultura e para a consolidação de um clima organizacional mais coerente e motivador.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo compreender a relação entre cultura e clima organizacional em uma instituição pública de ensino no Distrito Federal, buscando identificar como esses dois conceitos se manifestam e se influenciam mutuamente no ambiente de trabalho. Partiu-se do problema de pesquisa “*Como cultura e clima organizacional se relacionam em uma instituição?*”, e o objetivo geral, relacionar fatores de clima e cultura organizacional na instituição objeto de estudo, a fim de compreender como esses elementos interferem na dinâmica organizacional e na percepção dos colaboradores.

No que se refere ao primeiro objetivo específico, que constitui identificar os elementos e tipo de cultura organizacional, os resultados demonstram a presença de diferentes manifestações culturais dentro da instituição. Observou-se uma predominância de características associadas à cultura de apoio e cultura comunal, refletindo um ambiente voltado à cooperação, solidariedade e senso de pertencimento entre os colaboradores.

Entretanto também foram identificados traços de cultura burocrática, o que evidencia a existência de normas e processos formais que norteiam o funcionamento institucional. Essa combinação revela que a organização busca equilibrar relações interpessoais com a necessidade de padronização para o cumprimento de regras. No contexto analisado, é possível distinguir a presença de uma macrocultura institucional, marcada por traços burocráticos que permeiam toda a organização, e uma subcultura específica da unidade estudada, caracterizada por relações mais próximas, cooperação e apoio mútuo entre os servidores.

Quanto ao segundo objetivo específico, voltado a identificação dos fatores do clima organizacional, verificou-se que os colaboradores percebem um ambiente majoritariamente positivo, com bons níveis de interação entre equipes, confiança na liderança imediata e satisfação em relação às condições de trabalho, entretanto, alguns aspectos foram apontados como passíveis de melhoria, especialmente no que diz respeito à comunicação interna e as oportunidades de reconhecimento profissional. Esses achados sugerem que o clima organizacional é favorável, mas que pode ser fortalecido por meio de práticas de valorização, *feedback* e incentivo ao desenvolvimento contínuo.

No tocante ao terceiro objetivo específico, o que consiste em mapear fatores de clima e cultura organizacional, foi possível observar a inter-relação entre os dois. A pesquisa evidenciou que a cultura organizacional vigente exerce influência direta sobre o clima, visto que os valores, normas e práticas institucionais moldam a percepção dos colaboradores quanto

ao ambiente de trabalho, em especial a cultura de apoio favorece um clima de confiança e colaboração, enquanto os elementos burocráticos tendem a limitar a flexibilidade e a inovação.

A cultura de apoio é caracterizada por colaboração, respeito e harmonia, sustenta diretamente o clima organizacional positivo, especialmente em aspectos como relações interpessoais, engajamento e condições de trabalho. Por outro lado, a cultura burocrática contribui para um clima de organização e previsibilidade, mas também gera tensão, como comunicação vertical, pouca participação nas decisões, lentidão nos processos e limitações no reconhecimento e desenvolvimento profissional. Dessa forma, cultura e clima se influenciam mutuamente, onde a cultura é forte, o clima é favorável, onde a cultura apresenta fragilidades, o clima reflete insatisfação e necessidade de melhorias. Dessa forma, constatou-se que a cultura organizacional atua com base estruturante do clima organizacional, orientando atitudes, comportamentos e níveis de satisfação no contexto da instituição.

Assim, ao responder à questão problema desta pesquisa, percebe-se que cultura organizacional se relaciona de forma dinâmica e complementar, uma vez que a cultura define as diretrizes simbólicas e comportamentos da organização, o clima reflete a percepção dos indivíduos sobre a aplicação prática desses valores no cotidiano. Na instituição analisada, essa relação se mostra equilibrada, como uma cultura voltada à cooperação e ao compromisso institucional, que sustenta o clima organizacional satisfatório, ainda que potencial de aprimoramento em aspectos de comunicação e reconhecimento.

Entre as limitações do estudo, destaca-se a restrição do número de participantes, uma vez que, apesar da ampla divulgação dos questionários por diferentes canais, o retorno foi inferior ao esperado, bem como as diferentes carreiras existentes cujas atribuições, planos de carreira e experiências institucionais podem influenciar de forma distinta a percepção sobre a cultura e o clima organizacional. Esses fatores podem limitar a extensão e a aplicabilidade dos resultados a contextos diferentes, embora os resultados coletados ainda forneçam informações relevantes sobre cultura e clima organizacional.

Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se a realização de novos estudos, a fim de ampliar o número de respondentes e a compreensão sobre as relações entre cultura e clima organizacional em contextos diversos, que possibilitem uma análise mais profunda das percepções e vivências dos colaboradores, análises segmentadas por carreiras de modo a aprofundar a compreensão sobre como diferentes trajetórias profissionais influenciam a percepção da cultura e do clima organizacional e que aprofundem a análise da cultura

organizacional a partir de dimensões como cultura real, cultura explícita, elementos ocultos da cultura, bem como possíveis manifestações de contracultura e subculturas organizacionais.

Dessa forma, a pesquisa permitiu compreender que a cultura e o clima organizacional são elementos independentes e fundamentais para o fortalecimento do ambiente de trabalho e para o alcance dos objetivos institucionais. Investir na consolidação de uma cultura colaborativa e em práticas que promovam um clima organizacional saudável com relações interpessoais positivas, comunicação clara, confiança entre os colaboradores, e condições favoráveis ao desempenho das atividades, que é essencial para o desenvolvimento sustentável das organizações públicas e privadas.

REFERÊNCIAS

- ASSI, Marcos. **Controles Internos E Cultura Organizacional - Como Consolidar A Confiança Na Gestão Dos Negócios** - 3º edição 2019 - edição comemorativa 10 anos - Lançamento. 3. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2019. E-book. p.23. ISBN 9788580041583. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580041583/>. Acesso em: 28 abr. 2025.
- BARRETO, Mauricio de S.; NASCIMENTO, Francisco Carlos do. **Administração – novas perspectivas: adquirir competências para uma alta performance**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2022. E-book. p.73. ISBN 9786555201659. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555201659/>. Acesso em: 30 abr. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. – 3.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COSTA, G.A.; AMARAL, G.A. **Pesquisa de Clima Organizacional em Instituições Públicas de Ensino Superior**. Disponível em: https://revista.ueg.br/index.php/revista_administracao/article/view/5234?utm_source=chatgpt.com. Acesso em 04 dez. 2025.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança**. Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 9788522484485. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484485/>. Acesso em: 02 jan. 2024.
- DIAS, Simone Regina. **Clima e cultura organizacional** / Simone Regina Dias. Natal: Edunp, 2011.
- FAGUNDES, Felipe Augusto Moreira. **Diagnóstico da cultura organizacional em uma empresa de mineração no Brasil**/Felipe Augusto Moreira Fagundes. Belo Horizonte, 2015.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa/ Aurélio Buarque de Holanda Ferreira**; coordenação Marina Baird Ferreira, Margarida dos Anjos. – 5ª. ed. – Curitiba: Positivo, 2010.
- FERREIRA, Patrícia I. **Série MBA - Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013. *E-book*. p. Capa1. ISBN 978-85-216-2383-0. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2383-0/>. Acesso em: 05 dez. 2024.
- GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. p.42. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/>. Acesso em: 27 mai. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 4ª ed. São Paulo: Atlas 2001. <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595029576/>. Acesso em: 03 out. 2025.

JUST, Magéla Duarte; BATISTELLA, Claudete; TAUFER, Elaine; MACKE, Janaína. **A cultura organizacional em uma instituição de ensino superior privado, na perspectiva de diferentes públicos**. 2018. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/32288>. Acesso em 28 jan. 2026.

LEITE, Lídia Azevedo Terra; MELLO, Marcela Tavares de; LOPES, Jesiane de Souza Marins. **Espiritualidade no trabalho e a relação com o clima organizacional**. *Revista Reflexus*, v. 15, n. 2, p. 82–94, 2024. Disponível em: <https://revista.fuv.edu.br/index.php/reflexus/article/view/2548/2528>. Acesso em: 16 ago. 2025.

LOUZADA, Gisele; NUNES, Karina S. **Metodologia científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2019. E-book. p.187. ISBN 9788595029576. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595029576/>. Acesso em: 03 out. 2025.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. p.297. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770670/>. Acesso em: 18 ago. 2025.

MARQUES, José C. **Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2015. E-book. p.30. ISBN 9788522122660. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522122660/>. Acesso em: 28 abr. 2025.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à Teoria Geral da Administração**, 3ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2015. E-book. p.210. ISBN 9788522495559. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522495559/>. Acesso em: 01 jun. 2025.

MOREIRA, Herivelto. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador** / Herivelto Moreira, Luiz Gonzaga Caleffe. 2.ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.

NETO, Pedro Luiz de Oliveira C.; CANUTO, Simone A. **Administração com Qualidade: Conhecimentos Necessários Para Gestão Moderna**. São Paulo: Editora Blucher, 2021. E-book. p.93. ISBN 9788521217237. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788521217237/>. Acesso em: 30 abr. 2025.

NORBERTO, Aurilena Pereira. **Cultura organizacional e gestão estratégica: um caso do centro de tecnologia da Universidade Federal do Ceará** / Aurilena Pereira Norberto. - 2010.

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz; OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro de. **Clima organizacional em uma instituição de Ensino Superior**. *Educação (UFSM)*, Santa

Maria, v. 46, n. 1, e110/1-22, 2021. Disponível em:
<https://periodicos.ufsm.br/reveducacao/article/view/43820/pdf>. Acesso em: 16 ago. 2025.

PISTORE, Gisele Karina. **Pesquisa de clima organizacional sob o olhar da empresa e dos trabalhadores: estudo de caso em uma indústria automobilística da Serra Gaúcha** / Gisele Karina Pistore. - 2013.

ROCHA, Luiz Célio Souza; PELOGIO, Emanuelly Alves. **Relações entre Cultura e Clima Organizacionais: um estudo empírico em um campus do Instituto Federal de Ensino**. Disponível em: https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/977/pdf_111. Acesso em 04 dez. 2025.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 6. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

SANTOS, João Marcos Vitorino dos; ADAM, Joyce Mary. **Clima escolar: perspectiva e possibilidades de análise**. São Paulo: Cultura Acadêmica Digital, 2022.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Clima organizacional - Pesquisa e diagnóstico**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021. *E-book*. p.16. ISBN 9786586407310. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786586407310/>. Acesso em: 05 dez. 2024.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. **Cultura organizacional em ambiente burocrático**. Revista de Administração Contemporânea. 2012. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rac/a/pCHW8wgN6wXL9CXtB3k3PPF/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 06 jan. 2025.

SARQUIS, Aléssio Bessa; MATOS, Osvaldo Almeida; SOARES, João Coelho; BORGES, Glauco José Ribeiro; NASCIMENTO, Aldus Marcelo da Silva. **Práticas de marketing interno na instituição de ensino**. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, Florianópolis, v. 13, n. 1, p. 227-250, jan. 2020. Disponível em:
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2020v13n1p227/41896>. Acesso em 16 ago. 2025

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter. **Cultura Organizacional e Liderança**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. *E-book*. p.240. ISBN 9786559773626. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773626/>. Acesso em: 27 abr. 2025.

SCHWINGEL, Andressa Thais. **Mudança da Escola Agrotécnica em Instituto Federal: [dissertação]: um estudo dos elementos da cultura organizacional** / Andressa Thaís; orientadora, Denise Del Prá Netto Machado - Blumenau, SC, 2012.

APÊNDICE A - E-MAIL

Assunto: Solicitação de Permissão para Realização de Pesquisa sobre Cultura e Clima Organizacional

Prezado(a) [Nome do Responsável],

Espero que este e-mail o(a) encontre bem.

Meu nome é Leidiany Cruz, sou estudante do curso de Bacharelado em Administração no Instituto Federal de Brasília – Campus Gama, estou desenvolvendo meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) com o tema: "A Relação entre Cultura e Clima Organizacional em uma Organização". O objetivo da pesquisa é analisar o impacto da cultura organizacional na percepção do clima organizacional pelos colaboradores.

Gostaria de convidar a empresa para que seja objeto de estudo de caso para o meu trabalho de conclusão de curso. A pesquisa será realizada através de questionários para os colaboradores, e caso tenham disponibilidade, gostaria de fazer uma entrevista com uma pessoa que seja encarregado ou gerente dentro da área de gestão de pessoas.

Informo que os questionários serão totalmente anônimos e que o nome da empresa não aparecerá no estudo de caso, os dados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

Agradeço desde já a atenção, e aguardo uma resposta positiva para dar continuidade ao processo.

Atenciosamente,

Leidiany Barbosa da Cruz

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE TIPOS DE CULTURA

Questões	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo Nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
Cultura de Apoio (Grupai)					
Você sente que realmente faz parte da empresa/organização					
Os funcionários que demonstram melhor desempenho estão dispostos a contribuir com o crescimento dos colegas que desejam evoluir no trabalho.					
A empresa espera de todos os funcionários altos padrões de desempenho.					
A administração é orientada para que os funcionários realmente se interessam pelo público atendido por ela.					
Os funcionários desempenham um papel ativo no sentido de que dão sugestões de melhoria e são ouvidos pela gestão.					
Em sua convivência diária com colegas de trabalho, você percebe que há existência de um ambiente favorável ao compartilhamento do conhecimento.					
Cultura de Inovação					
Sugestões e projetos de mudança são aceitos e implementados					
Espera-se que os funcionários assumam a responsabilidade por seu próprio aprendizado.					
As instalações da organização são adequadas.					
Os funcionários são incentivados a serem criativos e proporem novas ideias e soluções.					
Cultura Burocracia					
A cultura organizacional da instituição é marcada por processos burocráticos que dificultam ou retardam as atividades do dia a dia.					
Os funcionários têm consciência da importância de respeitar e cumprir as normas da organização					
De forma geral, a relação entre chefia e subordinados é conduzida dentro de padrões éticos e respeitosos					
O clima organizacional favorece uma comunicação clara e estruturada, inclusive em assuntos relacionados ao poder e à hierarquia					
As informações importantes e relevantes são acessíveis e compartilhadas com todos os funcionários					

Cultura de Objetivos (Racional)					
A organização adota e segue um código de ética claro, que orienta o comportamento dos colaboradores					
As atividades e demandas internas são, em geral, cumpridas dentro dos prazos estabelecidos pela gestão					
Os treinamentos e reuniões contribuem para a sua prática profissional no dia a dia					
A estrutura dos processos e projetos internos permite integração entre diferentes áreas ou equipes					
Existe um propósito claro que une os colaboradores e a liderança, com foco em objetivos e resultados definidos					
A instituição oferece oportunidades para participação em projetos, bolsas de incentivo, treinamentos ou programas de desenvolvimento profissional					
Questões	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo Nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
Cultura em Rede					
As informações e novidades (tanto de aspectos profissionais e de ambiente trabalho quanto de vida pessoal) são propagadas rapidamente entre as pessoas dentro da organização.					
Relacionamentos próximos ajudam as pessoas a se comunicarem de forma ágil					
As apresentações e eventos formais na organização costumam refletir uma perspectiva predominante, o que pode limitar a diversidade de pontos de vista e impactar a transmissão completa do conteúdo foco da atividade.					
As pessoas não permitem que as regras as atrapalhem, elas driblam a burocracia					
As amizades frequentemente impedem que as pessoas tomem decisões mais duras					
Relacionamentos interpessoais estabelecidos na organização significam que as pessoas se mantêm juntas, mesmo em tempos difíceis					
Cultura Mercenária					
O desempenho do "sistema" direciona as pessoas a prejudicar umas às outras					
Percebe-se, às vezes, uma priorização das metas individuais, o que pode deixar em segundo plano os objetivos mais amplos da organização.					
Os critérios de sucesso e de fracasso são claros, concordados e divulgados					
Prioridades são determinadas rapidamente e são seguidas decisivamente					

Cultura Fragmentada					
Os indivíduos são deixados sós, de modo a produzirem melhor seu trabalho					
As pessoas dificilmente se veem como colegas					
O sucesso da empresa é basicamente a soma do sucesso individual					
As pessoas não se envolvem em tarefas e atividades que poderiam beneficiar a organização como um todo					
Existem poucas regras ou reuniões que combinam com o nosso jeito de trabalhar					
As pessoas tentam evitar umas às outras					
Cultura Comunal					
O grupo tem todos os recursos e informações que precisa para seu sucesso					
As pessoas se questionam constantemente sobre o que e como fazemos as coisas					
Seria quase impossível substituir nossos principais líderes					
As pessoas vivem e se identificam fortemente com os valores da empresa					
As pessoas se sentem confiantes e certas sobre o futuro					
As pessoas por toda organização discutem e compartilham idéias					

APÊNCICE C - QUESTIONÁRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Questões	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo Nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
Condições de Trabalho					
Acredito que a organização se preocupa com a saúde do colaborador.					
A estrutura física do ambiente de trabalho (como iluminação, temperatura, barulho, ventilação, espaço, cadeiras, mesas e equipamentos) é adequada para que você realize suas atividades de forma confortável e segura.					
As máquinas, equipamentos e EPIs que utilizo me dão segurança para realizar meu trabalho.					
Meu ambiente/posto de trabalho é limpo e organizado.					
Tenho equipamentos e materiais necessários para realizar bem meu trabalho					
Qual o grau de importância que você atribui às condições de trabalho para a sua satisfação na empresa?					
Organização do Trabalho					
A minha chefia imediata é comprometida com o processo para a qualidade do trabalho					
Consigo normalmente realizar todas as minhas tarefas dentro do meu horário de trabalho					
Eu recebo toda a orientação necessária para executar meu trabalho					
O sistema/processo de trabalho contribui para que minhas tarefas sejam realizadas com qualidade					
Sinto que o trabalho em equipe é algo valorizado e estimulado em toda a empresa					
Relações no Trabalho					
Considero minha chefia imediata preparada e capacitada para o cargo que ocupa					
Eu me relaciono bem com meus colegas de trabalho					
Eu recebo retorno (<i>feedback</i> positivo ou negativo) da minha chefia imediata sobre meu desempenho no trabalho, habitualmente					
Existe uma relação de confiança, igualdade e respeito estabelecida entre minha chefia imediata e a equipe de trabalho					
Minha chefia imediata ouve e respeita a opinião da sua equipe					
No meu setor, as pessoas trabalham como uma equipe, existindo cooperação entre os colegas					

Sempre que possível, as pessoas são envolvidas em decisões que afetam as suas atividades e o seu ambiente de trabalho					
Comunicação					
Eu conheço as metas, objetivos e resultados da empresa (produtividade, resultados alcançados, política de gestão)					
Eu recebo as informações sobre assuntos importantes e sobre mudanças na organização e em fatores que impactam o meu trabalho.					
Minha chefia imediata deixa claro o que espera do meu trabalho					
Reconhecimento / Remuneração					
A empresa oferece oportunidades para dar sugestões de melhorias no meu trabalho					
Considero adequada a forma como são dadas as oportunidades de crescimento nesta empresa					
Considero que recebo de remuneração e de benefícios adequado, quando me comparo com pessoas de função semelhante na empresa					
Sou incentivado/apoiado a obter melhores resultados nas atividades que executo					
Desenvolvimento e Aprendizado					
A empresa oferece treinamentos, programas e incentivo à aprendizagem continuada.					
Eu me sinto preparado, com conhecimentos e treinamentos para executar o meu trabalho					
Os treinamentos que recebo ajudam a melhorar o meu trabalho					
Identidade					
A gestão da empresa tem visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá					
Acredito que a empresa se empenhará para corrigir os problemas detectados nesta pesquisa					
As pessoas de qualquer idade, raça, cor, identidade de gênero e orientação sexual e com deficiência são tratadas com a mesma justiça e respeito nesta empresa					
Eu recomendaria esta empresa como um bom lugar para trabalhar e me orgulho dela.					
Engajamento					
Sinto-me totalmente comprometido em relação ao trabalho que executo na empresa					
Eu contribuo para ter um bom clima de trabalho na empresa					
Eu me considero importante dentro da empresa					

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO FATORES DE CULTURA

Questões	Sim	Não	Prefiro não responder
Ritos de Integração Cerimônias			
Eventos Informais e Formais. Acontecem festas, jogos, jantares, almoços ou encontros com a participação dos servidores?			
Comemoração em Reconhecimento pelo Trabalho. Há entrega de prêmios ou presentes aos funcionários?			
Acontecem almoço ou jantar em comemoração ao dia do trabalhador?			
Acontecem comemorações aos aniversariantes?			
Ritos de Passagem			
Quando um funcionário ingressa na instituição. Existe algum tipo de brincadeira (dinâmica de integração ou trote) feita com esta pessoa?			
Para iniciar as atividades os funcionários recebem treinamentos?			
São feitos cursos ou seminários de multiplicação do conhecimento?			
Existem regras para ser promovido?			
Na aposentadoria dos servidores, existe alguma comemoração?			
Ritos de Integração			
São Divulgados os Problemas que Ocorrem na Execução das Atividades?			
Existem Mecanismos de Controle dos Erros Formais, por Exemplo: Advertências, Comissão e Processo Disciplinar?			
Existe Formação de Grupos Informais			
Ritos de Reforço			
Existem Manifestações de Reconhecimento Público pelo Trabalho Feito?			
Existem Manifestações Informais (Reconhecimento do Chefe ou Diretor, Somente Feita ao funcionário)?			
Ritos e Renovação			
Existem encontros para treinamento em atividades gerenciais ou atividades para os funcionários desenvolverem novas habilidades?			
Ritos de Redução de Conflitos			
Quando existem conflitos na instituição. Há registros (atas, relatórios, documentos)?			
Quando o conflito é solucionado. Há acompanhamento para ver se o problema realmente é solucionado?			
Os colaboradores ajudam na execução das tarefas, quando um colega tem dificuldades?			
Como são as relações entre as chefias e subordinados. Tem um clima de interação e companheirismo?			
As reuniões de trabalho são planejadas e agendadas com antecedência?			

Normas			
As normas legais (baseadas nas legislações) são divulgadas na instituição?			
Existe alguma norma ou regulamento que determina como as pessoas devem se tratar na instituição?			
As normas são rompidas frequentemente?			
Há regulamentação sobre normas de conduta?			
Existe alguma norma que não esteja escrita? Algo que todos fazem como se fosse uma regra, mas que não está escrito em nenhum lugar?			
Existe algum comportamento que todos tentam evitar? Que apesar de estar escrito e que deveria ser feito, mas não é aceito pelos funcionários?			
Heróis			
Na instituição, há pessoas de destaque?			
Na instituição, há pessoas que são evitadas?			