



## PROPOSTA METODOLÓGICA PARA O DESENVOLVIMENTO DE FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA SOBRE CULTURA, CLIMA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

**Adriane Quelhas**

[aquelhas@uol.com.br](mailto:aquelhas@uol.com.br)

Universidade Federal Fluminense –  
UFF, Niterói, Rio de Janeiro, Brasil

**José Rodrigues Farias Filho**

[joserodrigues@id.uff.br](mailto:joserodrigues@id.uff.br)

Universidade Federal Fluminense –  
UFF, Niterói, Rio de Janeiro, Brasil

### RESUMO

Esta pesquisa objetivou aprofundar os estudos sobre o tripé cultura, clima e comportamento organizacional para o desenvolvimento da fundamentação teórica de uma tese de doutorado. A estratégia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, que visou identificar os principais trabalhos científicos do mundo relacionados aos temas em referência. O ponto de partida foi a estruturação de uma árvore de palavras-chave, definindo o tema central e os eixos temáticos para iniciar as buscas. A construção da árvore baseou-se na definição das expressões booleanas utilizadas nos três mecanismos de busca: *Scopus*, *ISI Web of Knowledge* e *Science Direct*, todos vinculados aos periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. No final do processo de pesquisa, selecionamos e catalogamos os documentos encontrados através da criação de um portfólio. A fim de analisar cuidadosamente os resultados da pesquisa bibliográfica, quatro etapas foram estruturadas para filtrar os achados, escolhendo, assim, os melhores e mais significativos artigos. A estratégia aplicada permitiu o levantamento da literatura para o desenvolvimento da fundamentação teórica.

**Palavras-chave:** Pesquisa Bibliográfica; Cultura Organizacional; Clima Organizacional; Comportamento Organizacional.



## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas estão se adaptando de maneira mais rápida às exigências de uma sociedade mais informada e integrada pelas redes sociais, que busca produtos e serviços que focam não apenas na qualidade e no custo, mas também na sustentabilidade do processo. As empresas desenvolvem competitividade baseada em mercados e economias instáveis e são muitas as variáveis que contribuíram para direcioná-las neste sentido, como as transformações digitais, as fusões estratégicas, a globalização e as mudanças frequentes e intensas na relação empregador e empregado.

Poderão obter sucesso as organizações que buscam entender a si mesmas internamente, sua cultura, valores, crenças, emoções etc., como parte de um sistema maior, analisando e compreendendo fatores relacionados ao comportamento organizacional, possibilitando, assim, a criação de um clima propício à inovação, à criatividade, à melhoria da produtividade/lucratividade e à qualidade de vida no trabalho (Robbins et Judge, 2014; Schein, 2010).

Hoje tem-se amplo acesso, em qualquer hora e em qualquer local, a informações sobre os mais variados temas existentes nas mais remotas partes do mundo, fato que se tornou possível devido às transformações digitais. Se traçarmos um paralelo com a busca de informações no meio acadêmico, através do acesso a publicações em periódicos e revistas renomadas do mundo, antes do avanço tecnológico, percebe-se que uma das maiores dificuldades era conseguir informações. Porém, se fizermos essa mesma análise nos dias atuais, nota-se que o problema se inverteu, isto é, temos excesso de informação disponível (Treinta *et al.*, 2014, Miranda Junior, 2014).

A valorização da ciência, tecnologia e inovação no mundo globalizado fez aumentar os indicadores sobre a produção intelectual, patentes e informações científicas em geral. Para facilitar o trabalho de mensuração dessas métricas, o avanço das tecnologias de informação teve papel de destaque. Ressaltam-se quatro abordagens mais utilizadas nesse campo de estudo, sendo elas: a bibliometria, a cienciometria, a informetria e, recentemente, a webmetria (Moretti et Campanário, 2009). Essas abordagens têm tratativas similares (Vanti, 2002), utilizadas muitas vezes como sinônimos, mas objetivam atingir diferentes campos: bibliometria - produção científica; cienciometria - avanços quantitativos da ciência; informetria - informação em qualquer formato; webmetria - conteúdos da Web.

O termo bibliometria foi utilizado pela primeira vez por Paul Otlet, em sua obra de 1934, intitulada *Traité de Documentation*, cujo significado era o meio de quantificar a ciência, utilizando-se da aplicação estatística nas fontes de

informação. Porém, foi Alan Pritchard, em 1969, que popularizou o termo bibliometria, quando sugeriu que esta deveria substituir o termo “bibliografia estatística”. Na concepção de Pritchard, ela é um campo de estudo que se utiliza de modelos matemáticos e estatísticos para analisar a comunicação escrita de uma determinada área (Vanti, 2002).

Sendo assim, a bibliometria é aplicada com o objetivo de propiciar uma abordagem quantitativa do tema de pesquisa, a fim de que com o tratamento estatístico dos dados seja possível mapear a construção do conhecimento relacionado às temáticas de pesquisa. Vale ressaltar que a elaboração de uma estratégia de pesquisa bibliográfica é de extrema utilidade e importância numa pesquisa exploratória em áreas pouco desenvolvidas e estudadas.

Vale destacar, segundo Moretti et Campanário (2009), que a bibliometria também é, atualmente, utilizada na gestão de negócios, buscando identificar avanços na tecnologia de produtos, processos e serviços, passando a ser incorporada ao campo da Inteligência Competitiva.

As organizações de todos os ramos de atuação estão se conscientizando naturalmente da necessidade de alcançar e realizar desempenho, no mínimo, satisfatório na gestão do capital humano, como forma de se manterem competitiva no mercado. A busca interminável para a obtenção de melhores desempenhos organizacionais é resultado sobretudo das crescentes exigências da sociedade, das transformações na relação capital x trabalho e também da necessidade das organizações em conquistar a confiança da comunidade mostrando competência na gestão dos seus processos.

A pesquisa bibliográfica é a primeira ação a ser realizada em qualquer pesquisa científica (Araújo et Alvarenga, 2011; Mattos *et al.*, 2004), pois identifica e seleciona conhecimentos prévios/informações sobre um problema que foi estudado por outros autores, possibilitando ao pesquisador obter e analisar pesquisas já realizadas sobre determinado assunto.

Corroborando com essa análise, Treinta (2015) ressalta que, ao iniciar uma nova pesquisa acadêmica, tudo o que está sendo discutido, publicado e gerado de conhecimento num tema específico, deve ser mapeado, filtrado e selecionado para atender as demandas da pesquisa científica em questão, para então iniciar a construção do conhecimento à ela relacionado.

Pelo exposto, este artigo objetiva propor uma estratégia para a realização de pesquisa bibliográfica visando aprofundar os estudos sobre cultura e clima nas organizações, reforçando o entendimento sobre o comportamento organizacional para o desenvolvimento da fundamentação teórica de uma tese de doutorado.



Além desta introdução, este artigo está organizado em outras três seções: a seção 2 descreve a estratégia utilizada para a realização da pesquisa bibliográfica; a seção 3 apresenta a análise dos resultados obtidos; e a seção 4 informa as principais conclusões do estudo.

## 2. ESTRATÉGIA DA PESQUISA

Buscou-se estabelecer uma estratégia para a realização da pesquisa e selecionar de maneira criteriosa e estruturada os melhores e mais relevantes artigos relacionados aos temas cultura, clima e comportamento organizacional, conforme esquematização apresentada na Figura 1.

A estratégia da pesquisa utilizada encontra-se estruturada em dois blocos de trabalho, cujos objetivos são, respectivamente: realizar pesquisa bibliográfica; e refinar a base de dados visando realizar uma filtragem dos achados da pesquisa para escolher de forma criteriosa os melhores e mais significativos artigos identificados. Cada uma dessas etapas será detalhada ao longo desse artigo.

### A. Realizar pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica realizada neste estudo está ancorada no modelo de Treinta (2011), que utiliza como ponto de partida a estruturação de uma árvore de palavras-chave, com a definição do tema central e dos eixos temáticos que serão pesquisados. Buscou-se identificar palavras-chave, tanto no sentido vertical como no horizontal, estabelecidas a partir de uma leitura geral sobre o assunto em referência e pelo conhecimento prévio dos pesquisadores sobre o tema. No sentido vertical, o objetivo é estabelecer eixos temáticos distintos e complementares que possibilitem abrangência à pesquisa. No sentido horizontal, os eixos temáticos são ramificados, garantindo, dessa forma, a profundidade e a especialização da pesquisa em relação ao tema (Farias Filho, 2013). A Figura 2 apresenta a estrutura para construção da árvore de palavras-chave.

Definiu-se como tema central comportamento organizacional e como eixos temáticos: clima organizacional, cultura organizacional, atitude e resultado. A partir de cada eixo

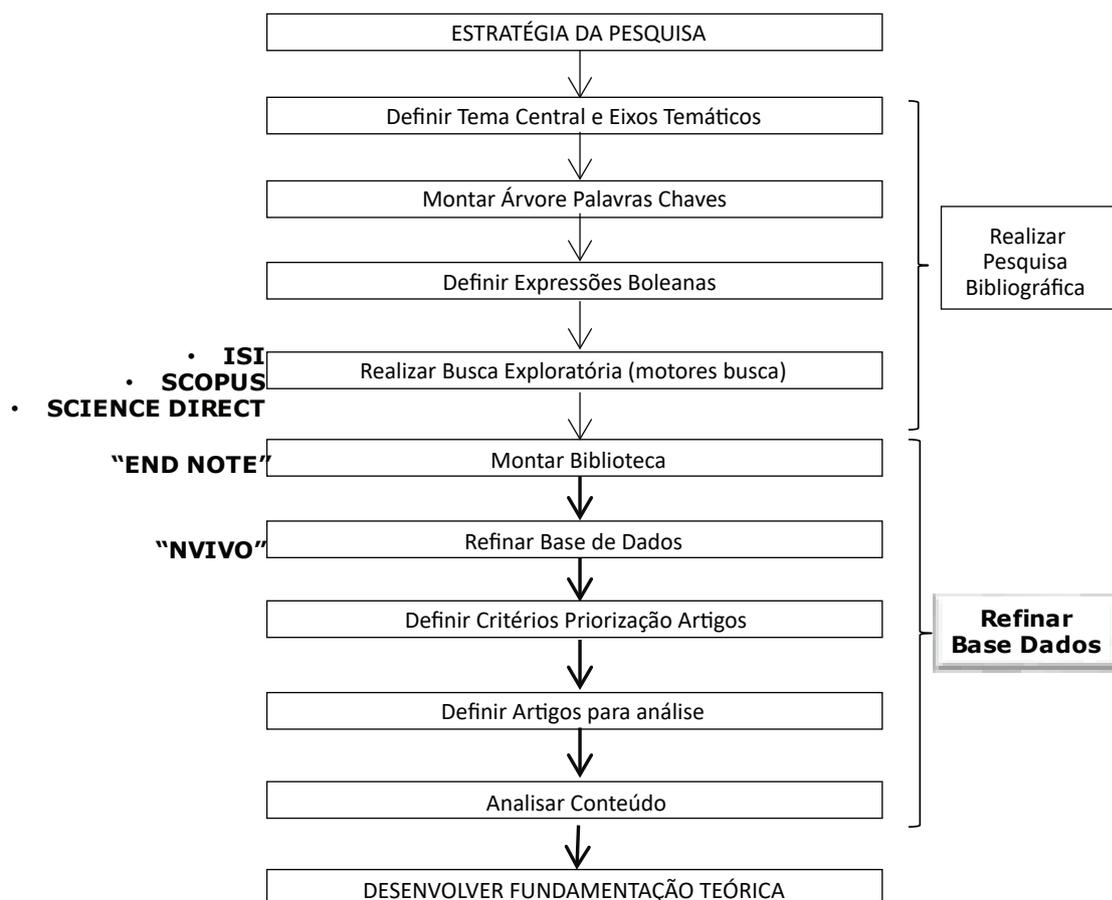


Figura 1. Estratégia da Pesquisa

Fonte: Elaboração dos autores

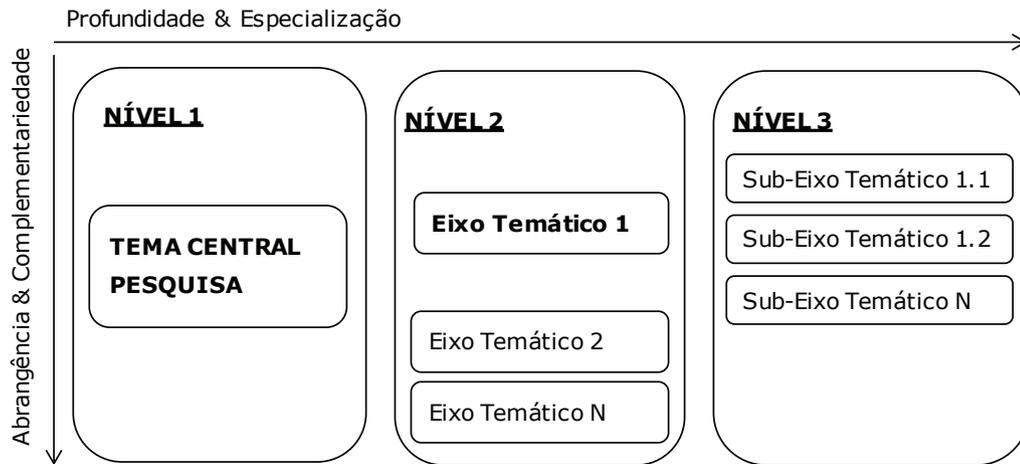


Figura 2. Estrutura da árvore de palavras-chave

Fonte: Farias Filho (2013)

temático foram definidos sub-eixos temáticos, também intitulados como palavras-chave na árvore, quais sejam: valor/gestão/liderança, confiança/satisfação, comportamento e produtividade/business e comprometimento/saúde, conforme ilustrado na Figura 3.

tringe-se o escopo da pesquisa, pois são recuperados apenas os artigos que apresentam todos os termos de busca utilizados. O “OU”, por sua vez, amplia o escopo da busca, pois recupera-se todos os artigos que apresentem pelo menos um dos termos utilizados.

Após montar a árvore de palavras-chave, foram estabelecidas as expressões booleanas de pesquisa e, na sequência, definiu-se a estratégia de busca nos motores existentes, cujos eixos e palavras-chave foram ligados com os conectivos “E” e “OU” com o objetivo de maximizar a pesquisa. A utilização dos conectores é de extrema importância para explicar e justificar a existência de muitos ou poucos artigos encontrados. Quando se utiliza o “E” res-

Desta forma, para a busca exploratória nos motores existentes, a estratégia adotada foi colocar na árvore de palavras-chave, no sentido vertical, o conector “E” entre o tema central e cada um dos quatro eixos temáticos; e, no sentido horizontal, o conector “OU” entre as palavras-chave definidas para cada eixo temático, como pode ser visto na Figura 3.

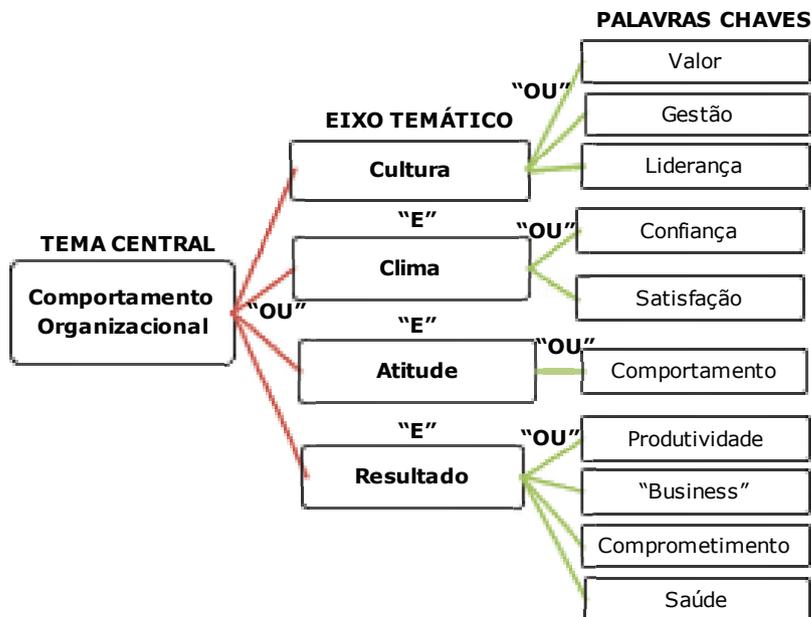


Figura 3. Árvore de palavras-chave com definição das expressões booleanas

Fonte: Elaboração dos autores



Palavras-Chave	Cultura	Clima	Atitude	Resultado
<b>Motor de Busca</b>	<b>Science Direct / Scopus</b>			
Expressões Boleanas	{{Organizational Behavior}} AND (culture) AND (value OR management OR lead)	{{Organizational Behavior}} AND (climate) AND (confidence OR satisfaction)	{{Organizational Behavior}} AND (attitude) AND (behavior)	{{Organizational Behavior}} AND (result) AND (productivity OR business OR commitment OR health)
<b>Motor de Busca</b>	<b>Emerald</b>			
Expressões Boleanas	("Organizational Behavior") (culture) (value OR management OR lead)	("Organizational Behavior") (climate) (confidence OR satisfaction)	("Organizational Behavior") (attitude) (behavior)	("Organizational Behavior") (result) (productivity OR business OR commitment OR health)
<b>Motor de Busca</b>	<b>Web of Science (ISI)</b>			
Expressões Boleanas	TS=({"Organizational Behavior"} AND (culture) AND (value OR management OR lead)	TS=({"Organizational Behavior"} AND (climate) AND (confidence OR satisfaction)	TS=({"Organizational Behavior"} AND (attitude) AND (behavior)	TS=({"Organizational Behavior"} AND (result) AND (productivity OR business OR commitment OR health)

**Figura 4.** Pesquisa bibliográfica segundo motores de busca

Fonte: Elaboração dos autores

A construção da árvore de palavras-chave embasou a definição das expressões booleanas utilizadas nos três motores de busca, *Science Direct/Scopus*, *Emerald*, *Web of Science (ISI)* e, que foram acessados via Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), conforme Figura 4.

Com os resultados de cada motor, criou-se uma biblioteca para cada um dos quatro eixos temáticos alinhados com o tema central da pesquisa, sendo estes: cultura, clima, atitude e resultado. A partir do processo de busca exploratória foram encontrados 8.826 documentos nas quatro bases de dados utilizadas e consolidadas, os quais foram selecionados e catalogados através do software EndNotes™, para montar a biblioteca. A seguir, apresenta-se a metodologia utilizada para refinar a base de dados obtida a partir da pesquisa bibliográfica.

## B. Refinar a base de dados

Para refinar a base de dados, estruturaram-se quatro etapas para análise dos resultados da pesquisa bibliográfica. Com isso, objetivou-se realizar uma filtragem dos achados da pesquisa para escolher de forma criteriosa os melhores e mais significativos artigos.

Para estruturar essas etapas utilizou-se como metáfora o processo do garimpo do ouro, símbolo de transformação de um produto bruto em algo valioso. Esse processo é composto por quatro etapas: extração, refinamento, lapidação e polimento, conforme mostra a Figura 5.

**1ª Etapa – Extração:** com o intuito de saturar a pesquisa, foram realizadas buscas simultâneas em três motores de busca complementares - *Science Direct/Scopus*, *Emerald e Web of Science (ISI)* -, selecionados devido à sua relevância e facilidade de obtenção e tratamento dos dados. Este processo resultou em 8.826 documentos, que foram selecionados e catalogados através do software Endnotes™, possibilitando a formação de um banco de dados inicial, no qual todas as informações referentes às publicações pudessem ser visualizadas.

**2ª Etapa - Refinamento:** com os documentos catalogados, foi realizado um filtro inicial para remover documentos duplicados e com informações insuficientes, resultando em 6.178 exclusões, restando, então, 2.648 publicações. Em seguida, aplicou-se uma segunda filtragem, por meio da análise dos títulos, com o objetivo de remover os documentos que estavam mais distantes do tema central da pesquisa. Nessa análise foi considerado o contexto da pesquisa e cada eixo temático, reduzindo a amostra para 927 artigos. Por fim, um terceiro filtro foi empregado para remover livros e/ou parte de livros, com a finalidade de compor uma amostra exclusivamente de artigos. Essa filtragem resultou numa amostra de 368 artigos.

**3ª Etapa – Lapidação:** após composição do banco de dados com os 368 documentos selecionados, fez-se necessário definir os critérios de priorização dos artigos, a fim de ordenar os mais relevantes. Os artigos foram ranqueados quanto à importância em relação à quatro critérios: H-index do autor principal do artigo; número de citações do artigo; valor do índice SJR (SCImago Journal Rank) do periódico em que o artigo foi publicado; e alinhamento temático do artigo (Figura 6).

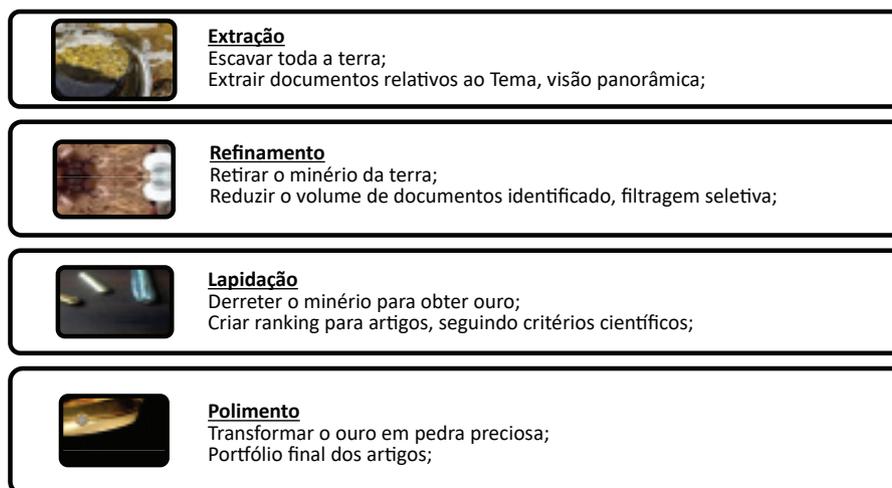


Figura 5. Pesquisa bibliográfica descrita a partir da metáfora do processo de garimpo do ouro

Fonte: Elaboração dos autores

CRITÉRIOS	DEFINIÇÕES	INDICADORES
Autor	Analisa o quanto o autor é produtivo e representativo na produção acadêmica.	Valor do índice H do autor principal do artigo
Citações Artigo	Analisa as citações recebidas pelo artigo para embasamento de outros autores e publicações.	Número de citações recebidas pelo artigo
Periódico	Identifica o prestígio acadêmico do periódico em que o artigo foi publicado, avaliando a produtividade.	Valor índice SJR (Scimago Journal Rank) Valor ponderado citações por documento.
Alinhamento Temático	Avalia os resumos e palavras-chave com os objetivos desta pesquisa acadêmica.	Nota aplicada a partir da análise do alinhamento do artigo com a pesquisa

Figura 6. Critérios de priorização dos artigos selecionados

Fonte: Elaborado a partir de Treinta (2011)

Conforme Treinta (2011), o cálculo para priorização de artigos levou em consideração os quatro critérios com os respectivos indicadores, em conjunto, pois individualmente poderiam apresentar falhas de avaliação. Exemplificando: caso se considere apenas o número de citações do artigo, pode-se avaliar a quantidade de citações de um determinado documento, porém não se é capaz de mensurar a qualidade das citações realizadas.

Os indicadores dos três primeiros critérios tiveram como fonte o motor de busca acadêmico *Scopus*, por ser uma fonte de referência e uma das maiores bases de dados multidisciplinares, com quantidade representativa de artigos indexados. A nota relativa ao alinhamento teórico, por sua vez, foi determinada pelos autores deste estudo conforme pontuação apresentada na Figura 7.

ALINHAMENTO TEMÁTICO	1 À 9
Não alinhado	1
Pouco alinhado	3
Alinhamento médio	5
Alinhado	7
Com relevância	9

Figura 7. Pontuação critério AT

Fonte: Elaborado a partir de Treinta (2011)

Para cada um dos quatro critérios foi atribuído um peso, como ilustrado na Figura 8.

CRITÉRIO	PESO
Citações recebidas pelo artigo	0,23
Fator de Impacto do periódico em que o artigo foi publicado (SJR)	0,22
H-index do autor principal do artigo	0,13
Alinhamento do artigo à temática de pesquisa	0,42

Figura 8. Pesos atribuídos aos critérios

Fonte: Elaborado a partir de Treinta (2011)



Com a definição dos critérios estabelecidos e a determinação das notas para cada indicador, iniciou-se o processo de ranqueamento dos artigos, estruturando, assim, um processo mais consistente. A partir daí, foi aplicada a ponderação representada pela fórmula (F) com seus respectivos elementos: alinhamento temático (AT), citações (C), fator de impacto (FI), h-index autor principal (HAP).

$$F = (0,42 \times AT) + (0,23 \times C) + (0,22 \times FI) + (0,13 \times HAP)$$

Para normalizar os diferentes valores de cada um dos indicadores e colocá-los nos mesmos parâmetros, as notas foram equiparadas segundo faixas estabelecidas. Sendo assim, as notas recebidas passaram a ser 1, 3, 5, 7 ou 9. A Tabela 1 apresenta cada um dos critérios, os valores mínimo e máximo encontrados, as faixas estabelecidas e as notas correspondentes.

**Tabela 1.** Valores mínimo e máximo, faixas estabelecidas e notas correspondentes, segundo critério de avaliação

CRITÉRIO	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO	FAIXA	NOTA
Citações	0	1760	Até 10	1
			11 – 30	3
			31 – 50	5
			51 – 70	7
			Acima de 70	9
Índice h	0	58	Até 10	1
			11 – 20	3
			21 – 30	5
			31 – 40	7
			Acima de 41	9
SJR	0	11,522	Até 1	1
			1,1 – 3	3
			3,1 – 5	5
			5,1 – 7	7
			Acima de 7,1	9
Alinhamento à pesquisa	1	9	Não está alinhado	1
			Pouco alinhado	3
			Alinhado	5
			Muito alinhado	7
			Extremamente alinhado	9

Fonte: Elaborado a partir de Treinta (2011)

Para cada nota foi atribuído um grau relativo de importância, conforme a escala de medida apresentada na Figura 9:

Escala Verbal para julgamento de Valores	
1	Igual Importância
3	Importância moderada
5	Importância Forte
7	Importância Muito Forte
9	Importância Extrema

**Figura 9.** Escala verbal para julgamento de valores

Fonte: Elaboração dos autores

Desta forma, a definição dos critérios de priorização e o ranqueamento dos artigos selecionados ficaram mais focados, contribuindo fortemente com o desenvolvimento da pesquisa (Tabela 2).

Ao iniciar essa fase de lapidação o banco de dados continha 368 documentos, fez-se necessário definir os critérios de priorização dos artigos. Após o cálculo das notas finais foi possível gerar o ranking dos 152 artigos do banco de dados, ranqueados quanto à importância em relação aos critérios: H-index do autor principal do artigo; número de citações do artigo; valor do índice SJR (SCImago Journal Rank). O artigo que ficou na primeira colocação do ranking, com o título *“The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: a meta-analytic review and integration”*, obteve a nota 8,22.

O objetivo da próxima e última etapa da filtragem foi definir quais os artigos dentre os 152 ranqueados seriam estudados. Tal etapa se valeu de uma análise qualitativa com cálculos fundamentados pela estatística descritiva, para que fossem selecionados os artigos mais pertinentes relacionados ao tema central da pesquisa - comportamento organizacional.

**4ª Etapa – Polimento:** com a estruturação do ranqueamento dos 152 artigos existentes no banco de dados, pode-se calcular o 3º quartil da amostra, como segue:

$$3^{\circ} \text{ quartil do portfólio} = (0,75 * N) + 1$$

$$N = 152 \text{ artigos}$$

$$3^{\circ} \text{ quartil} = 115 \rightarrow 115^{\text{a}} \text{ posição}$$

Banco da pesquisa: 152 - 115 = 37 artigos (melhores classificados)

Ficaram estabelecidos os 37 artigos (do 1º quartil) de maior relevância para a pesquisa (Treinta, 2011), finalizando-se, assim, o portfólio final do estudo bibliográfico. Os demais artigos da base de dados serviram de referência para consultas.

A Figura 10 apresenta todos os filtros utilizados ao longo da pesquisa, partindo-se de um conjunto de 8.826 documentos encontrados inicialmente até chegar aos 37 artigos que compõem o portfólio final.



Tabela 2. Ranqueamento parte 152 artigos

	TÍTULO	ÍNDICE	CITAÇÕES	SJR	ALINHAMENTO	RANQUEAMENTO
1	The Affective Underpinnings of Job Perceptions and Attitudes: A Meta-Analytic Review and Integration	3	9	9	9	8,22
2	The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review	9	9	9	7	8,16
3	What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars	1	9	9	9	7,96
4	Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future	7	9	9	7	7,90
5	Behavioral ethics in organizations: A review	7	9	9	7	7,90

Fonte: Elaboração dos autores

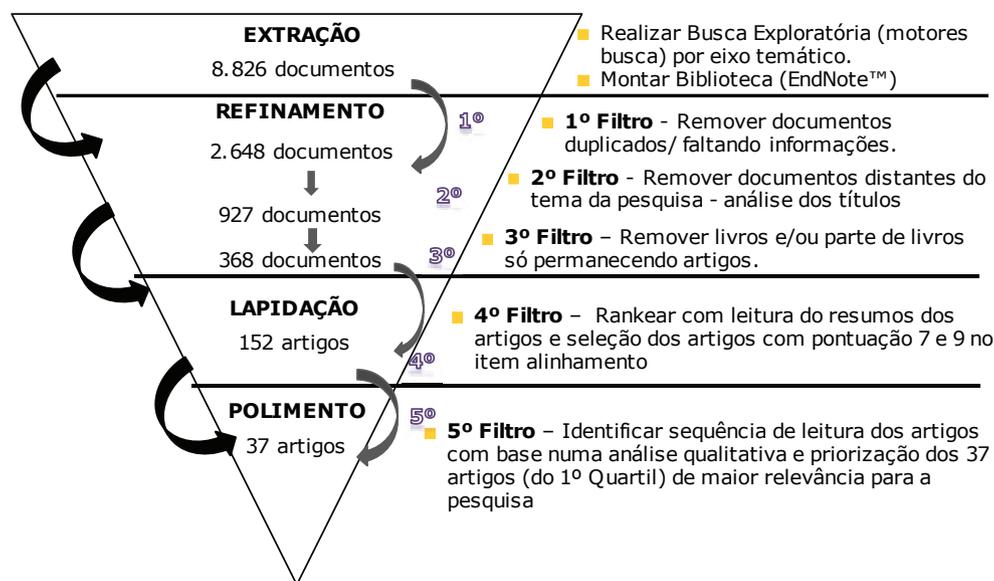


Figura 10. Processo de filtragem da pesquisa bibliográfica

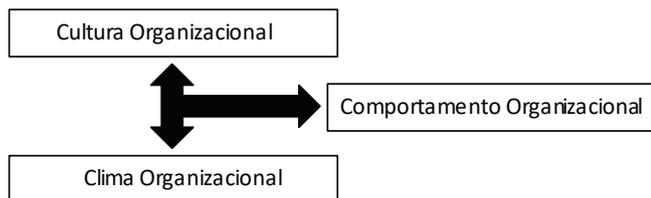
Fonte: Elaboração dos autores



Após o desenvolvimento de todo o processo de priorização e seleção de artigos descrito, foi realizada uma última avaliação textual, mais aprofundada e rigorosa de todos os artigos presentes no 1º quartil, a fim de garantir que de fato estivessem alinhados à pesquisa. Vale ressaltar que mesmo após o processo de priorização dos artigos para a leitura, eventualmente foram necessárias buscas pontuais para aprofundamento de tópicos.

### 3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Diante dos resultados da última etapa, foi reestruturada a árvore de palavras-chave, agrupando os artigos priorizados em três blocos principais: cultura organizacional, clima organizacional e comportamento organizacional. A partir dessa ação, organizou-se o desenvolvimento da fundamentação teórica, o que permitiu avançar nos conceitos apresentados na árvore de palavras-chave, definindo-se, assim, o modelo de referência da pesquisa, conforme apresentado na Figura 11.



**Figura 11.** Modelo de Referência

Fonte: Elaboração dos autores

O modelo de referência estabelece as relações entre cultura organizacional, clima organizacional e comportamento organizacional, que impacta diretamente a produtividade e, conseqüentemente, a eficácia organizacional. Ao desenvolver esse modelo, os pesquisadores perceberam que as variáveis existentes nas organizações, independente do seu tipo ou tamanho, devem ser analisadas criteriosamente mediante estudo do impacto delas no comportamento organizacional.

Segundo a literatura pesquisada sobre os temas em referência (Schein, 2010; Hofstede, 2010), a cultura organizacional é descrita como “mais profunda” que o clima, quando a definição inclui os valores e premissas que direcionam os comportamentos, isto é, a parte “invisível” da cultura. Define-se o clima organizacional como um artefato cultural resultante dos valores e pressupostos tácitos compartilhados (Schein, 2000).

O clima oferece uma abordagem para os valores tangíveis, em que os gestores podem concentrar esforços para gerar os comportamentos que eles buscam para atingir a efi-

cácia. A cultura são os valores intangíveis que provavelmente se acumulam para produzir o comportamento esperado das pessoas em um ambiente. Verifica-se a importância do conhecimento da cultura, sua relação com clima organizacional e os impactos no comportamento dos colaboradores e conseqüentemente da organização como um elemento-chave no processo de gestão de qualquer empresa (Askarny *et al.*, 2000; Schneider *et al.*, 2013).

A estratégia utilizada para realização da pesquisa bibliográfica foi um importante meio para a busca de informações sobre estudos sobre o tripé cultura, clima e comportamento organizacional para criar uma linha de raciocínio sobre o tema. A partir daí analisou-se de forma criteriosa as melhores e mais significativas publicações, possibilitando identificar as lacunas da pesquisa que permitiram definir o problema da pesquisa.

### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Iniciou-se este trabalho com o intuito de aprofundar os estudos sobre cultura e clima nas organizações, reforçando o entendimento sobre comportamento organizacional. A partir daí duas dimensões foram aos poucos se formando no estudo desses conceitos, a dimensão racional e a emocional.

Percebeu-se ao realizar a pesquisa bibliográfica, para levantar o estado da arte das publicações sobre cultura, clima e comportamento organizacional, que durante décadas os estudos sobre esses conceitos eram baseados somente pela vertente racional/cognitiva, de uma forma geral analisando como os funcionários pensam e se comportam no trabalho. Porém, percebe-se atualmente que a produtividade e o comportamento dos trabalhadores estão diretamente relacionados com o estado emocional dos membros da organização e que as emoções presentes nas práticas organizacionais não podem ser negligenciadas. Cabe à alta direção impulsionar a cultura emocional dentro das organizações, pois a racionalidade e a emotividade estão sempre presentes no cotidiano organizacional independente do desejo das lideranças.

Não há como negar a importância desses estudos para a análise do comportamento dentro das organizações; porém, existe uma pulsação emocional presente no dia a dia de todas as empresas que precisa de maiores estudos por parte dos pesquisadores.

A partir da última década, alguns pesquisadores, vêm se dedicando em preencher essa lacuna, ampliando, assim, a abordagem dos estudos sobre cultura, clima e comportamento organizacional pela vertente emocional, para entender características, conseqüências e que tipo de relações pode existir entre essas duas dimensões no contexto organizacional.



A presente pesquisa identificou, a partir da análise da pesquisa bibliográfica, a relevância das dimensões cognitiva e emocional no tripé cultura, clima e comportamento organizacional no desempenho empresarial. Diante desta questão, destaca-se a importância do entendimento sobre o conjunto de práticas, políticas e procedimentos relacionados à cultura e ao clima, que desencadeiam percepções seguidas de reações emocionais e de comportamento dentre os membros de uma organização.

A pesquisa sobre os conceitos de cultura e clima organizacional, no meio acadêmico, encontra-se em diversos registros bibliográficos, segundo Denison (1996), a distinção, entre o clima organizacional e a cultura organizacional pode parecer bem clara: o clima se refere à situação e está conectado a pensamentos, sentimentos e comportamento dos membros organizacionais. A cultura, em contraste, se refere a um contexto evoluído (pelo qual uma situação pode ser incorporada). As duas perspectivas têm gerado teorias distintas, métodos e epistemologias com diferentes compreensões do assunto pelos pesquisadores refletidas em uma diversidade de abordagens no processo de identificação dos construtos que compõem cada tema e respectivo gerenciamento do assunto. Por outro, quando se analisa o estudo do assunto no meio empresarial, percebe-se que ainda há uma dissociação entre a identificação/pragmatismo da cultura no dia a dia das organizações e o entendimento/gerenciamento do clima organizacional como parte da estratégia da empresa. Algumas pesquisas apontam que, na visão da liderança, a cultura corporativa e o clima são os grandes desafios empresariais nos dias atuais. Conclui-se, então, que esse é um campo que merece ser mais pesquisado, explorado e entendido na prática, tanto pelos pesquisadores como pelas lideranças das organizações.

Por fim, vale destacar que o modelo proposto se baseou no contexto brasileiro e foi gerado com base numa revisão da literatura para uma Tese de Doutorado. A estratégia utilizada demanda dedicação e tempo considerável para realizar cada etapa da pesquisa bibliográfica, porém, o resultado garante uma forte fundamentação da pesquisa e segurança para o pesquisador defendê-la.

## REFERÊNCIAS

- Araújo, R.; Alvarenga, L. (2011), "A bibliometria na pesquisa científica da pós-graduação brasileira de 1987 a 2007", *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Vol. 16, No. 31, pp. 51-70, disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2011v16n31p51> (accessed 2 July 2016)
- Askanasy, N.; Wilderom, C.; Peterson, M. (2000), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Sage Pub., California.
- Denison, D. R. (1996), "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 3, pp. 619-654.
- Farias Filho, J. R. (2013), *Metodologia de sugestão para o desenvolvimento do 1º Artigo da Tese de Doutorado*, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ.
- Hofstede, G. (2010), "The GLOBE debate: Back to relevance", *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, pp. 1339-1346.
- Mattos, M. G.; Rosseto Junior, A. J.; Blecher, S. (2004), *Teoria e prática da metodologia de pesquisa em educação física: construindo sua monografia, artigo científico e projeto de ação*, Phorte, São Paulo.
- Miranda Junior, H. (2014), *Bim Sigma: Incremento de Robustez pela Interoperabilidade, Controle e Monitoramento no Projeto de Engenharia*, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ.
- Moretti, S.; Campanário, M. (2009), "A Produção Intelectual Brasileira em Responsabilidade Social Empresarial – RSE sob a Ótica da Bibliometria", *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 13, No. spe, pp. 68-86, disponível em: [www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552009000500006&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552009000500006&script=sci_abstract&tlng=pt) (accessed 2 July 2016).
- Robbins, S. P.; Judge, T. A. (2014), *Fundamentos do Comportamento Organizacional*, 12. ed., Pearson Education do Brasil, São Paulo.
- Schein E. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed., San Francisco, Jossey-Bass.
- Schein, E. (2000), "Sense and nonsense about culture and climate" in Ashkanasy, N., Peterson, M. F. (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. xxiii-xxx.
- Schneider, B.; Ehrhart, M.; Macey, W. (2013), "Organizational Climate and Culture", *The Annual Review of Psychology*, Vol. 64, pp. 361-388, available at: <http://psych.annualreviews.org> (accessed 2 July 2016).
- Treinta, F. (2011), *Novas Oportunidades de Negócio com Impacto Social através da Inovação: Proposta de Modelo de Negócio Social*, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ.



Treinta, F. (2015), Proposta de um quadro referencial de desenvolvimento de Start-Ups de biotecnologia e ciências da vida para a saúde humana no Brasil, Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ.

Treinta, F.; Farias Filho, J. R.; Sant'anna, A. P.; Rabelo, L. M. (2014), "Metodologia de pesquisa bibliográfica com a utilização de método multicritério de apoio à deci-

são", *Production*, Vol. 24, No. 3, pp. 508-520, disponível em: [www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132014000300002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132014000300002) (accessed 2 July 2016)

Vanti, N. A. P. (2002), "Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento", *Revista Ciência da Informação*, Vol. 31, No. 2, pp. 152-162, disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/970> (accessed 2 July 2016).

**Recebido:** 28 ago. 2018

**Aprovado:** 31 ago. 2018

**DOI:** 10.20985/1980-5160.2019.v14n1.1452

**Como citar:** Quelhas, A.; Farias Filho, J. R. (2019), "Proposta metodológica para o desenvolvimento de fundamentação teórica sobre cultura, clima e comportamento organizacional", *Sistemas & Gestão*, Vol. 14, N. 1, pp. 28-38, disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/1452> (acesso dia mês abreviado. ano).