



CENTRO EDUCACIONAL TRÊS MARIAS EIRELI
FACULDADE TRÊS MARIAS – FTM
ADMINISTRAÇÃO

MARIA EDUARDA GONÇALVES DE ANDRADE

**INDICADORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE
CORPORATIVO**

JOÃO PESSOA
2022



MARIA EDUARDA GONÇALVES DE ANDRADE

**INDICADORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE
CORPORATIVO**

Monografia apresentada ao Centro Educacional Três Marias como requisito final para obtenção do título de Bacharel em Administração do curso de Administração.

Orientador (a): Me. Gleicy Kelly da Silva Costa Laurentino.

**JOÃO PESSOA
2022**

MARIA EDUARDA GONÇALVES DE ANDRADE

**INDICADORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE
CORPORATIVO**

Monografia apresentada ao Centro Educacional Três Marias como requisito final para obtenção do título de Bacharel em Administração do curso de Administração.

Orientador (a): Me. Gleicy Kelly da Silva Costa Laurentino.

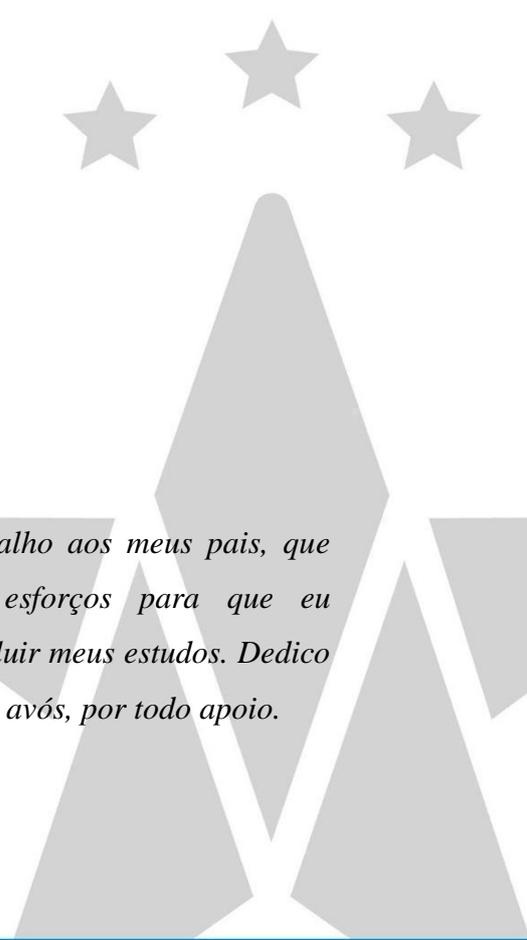
Aprovado(a) em: ____/____/____

Prof. Me. Gleicy Kelly da Silva Costa Laurentino (Orientador)
Centro Educacional Três Marias

Prof. Me. Eudo Jansen Neto (Examinador Interno)
Centro Educacional Três Marias

Prof. Me. Herlane Chaves Paz (Examinador Interno)
Centro Educacional Três Marias

JOÃO PESSOA
2022



Dedico este trabalho aos meus pais, que não pouparam esforços para que eu conseguisse concluir meus estudos. Dedico também aos meus avós, por todo apoio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela sabedoria, por me manter firme até esse momento, trazendo motivação e coragem para superar e alcançar cada objetivo.

Aos meus pais, Marinalva Gonçalves e Luiz Eduardo, que sempre se esforçaram para me dar a melhor educação, fazendo o possível e impossível para que eu conseguisse realizar o sonho da graduação. Pois, como sempre disseram: o conhecimento é algo que nunca irão poder tirar de mim, e é através da educação que irei mudar e melhorar minha vida.

A minha vovó Zaré, que sempre acreditou em meu potencial e sonhou com este momento desde a minha infância, por ter sua segunda neta formada.

A minha orientadora, Gleicy, por todo o conhecimento e por ter aceitado me acompanhar nesse grande desafio, auxiliando na minha evolução durante quase todo o curso. Agradeço também por todas as palavras de apoio, puxões de orelha, motivação e principalmente compreensão que teve comigo durante o desenvolvimento dessa pesquisa.

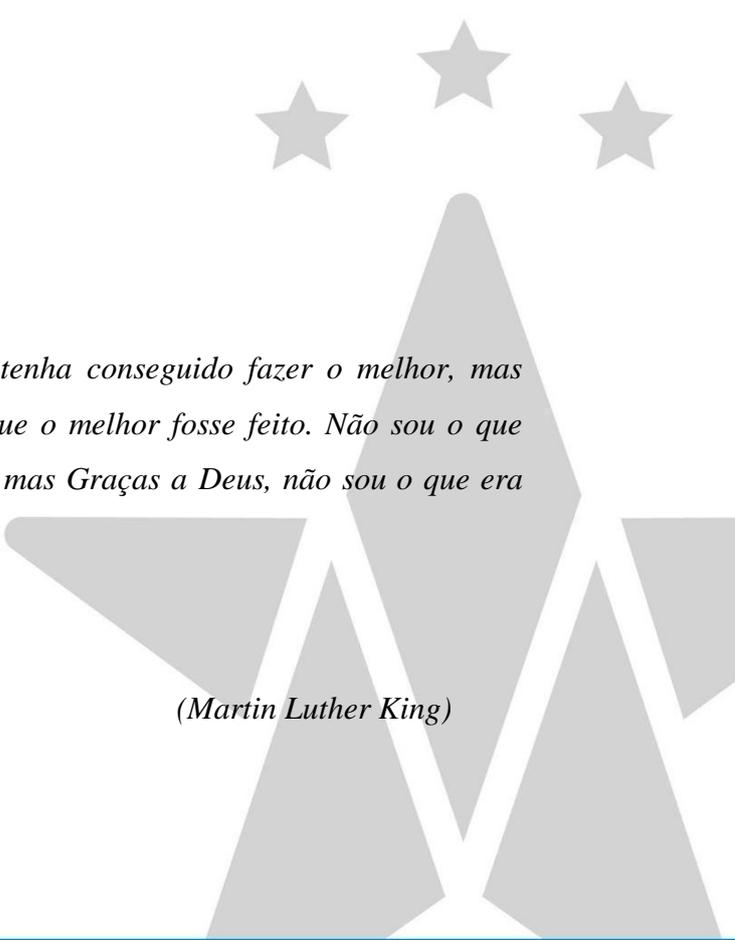
Ao professor Gilberto, que tive o prazer de ser aluna, e conhecer um profissional incrível. Gostaria de agradecer pela constante disposição e disponibilidade a orientações, sou muito grata por me orientar acerca de quais caminhos eu deva seguir.

Agradeço a turma de administração de 2019.1 por ter me trazido tantas amizades. Em especial minha melhor amiga Yaponíria, que sempre esteve comigo em todos os momentos da minha graduação, me apoiando e vibrando com todas minhas conquistas.

Aos meus amigos, Gleydson, Matheus, Juliana, Necyliane, Josivaldo, Arthur, Renata, André, pelas palavras de apoio, carinho, e por terem me proporcionado momentos tão bons e agradáveis durante a minha graduação. Quero que saibam que vocês foram essenciais na construção dessa jornada acadêmica.

Agradeço aos professores do curso que são os responsáveis por todo o conhecimento e habilidades aqui adquiridos.

Por fim, a todas as pessoas que fizeram parte dessa linda jornada, me proporcionando momentos especiais e únicos, com muita troca de conhecimento e experiências. A todos, minha eterna gratidão.



Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes.

(Martin Luther King)

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero	27
Gráfico 2: Faixa etária	27
Gráfico 3: Nível de escolaridade	28
Gráfico 4: Tempo de empresa	28
Gráfico 5: Relacionamento entre os colaboradores da empresa	29
Gráfico 6: Como os colaboradores se sentem como parte integrante da empresa em que trabalham	29
Gráfico 7: Cultura de Feedbacks	30
Gráfico 8: Dedicando a carreira a empresa	30
Gráfico 9: Relacionamento entre os colaboradores da empresa	31
Gráfico 10: Impacto no desenvolvimento da vida pessoal e profissional	31
Gráfico 11: Interação dos colaboradores e ajuda nas tarefas diárias	32
Gráfico 12: Nível de satisfação com a atual função	32
Gráfico 13: Treinamento para os colaboradores utilizarem ferramentas de resolução de problemas	33
Gráfico 14: Tempo que os gestores dedicam para falar informalmente com os subordinados	33
Gráfico 15: As decisões importantes são tomadas em reuniões de forma coletiva .	34
Gráfico 16: Empresa permite equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	35
Gráfico 17: Os trabalhos são diariamente inspecionados por supervisores	35
Gráfico 18: Colaboradores têm fácil acesso aos seus supervisores	36
Gráfico 19: O Tipo de Cultura organizacional aplicada na organização	36
Gráfico 20: Tipo de Cultura na percepção dos funcionários	37
Gráfico 21: Cultura aplicada na empresa que atua	38



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Definição de Missão, Visão e Valores..... 19



LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Falta de oportunidade e crescimento na organização	39
Tabela 2: Plano de Cargos, Salário e Carreira	40
Tabela 3: Empresa Familiar	40
Tabela 4: Falta de planejamento estratégico e gestão	41
Tabela 5: Falta de treinamentos e Feedbacks	42
Tabela 6: Falha na comunicação	42
Tabela 7: Pontos positivos	43



LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Os três níveis da cultura organizacional	17
Quadro 2: Tipos de cultura organizacional	21
Quadro 3: Abordagens do clima organizacional	23



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Cultura Organizacional	16
2.1.1 Tipos de Cultura Organizacional	19
2.1.2 A influência do Clima Organizacional na Cultura Organizacional	22
3 METODOLOGIA	25
3.1 Classificação da Pesquisa.....	25
3.2 Coleta e Análise dos dados.....	25
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	26
4.1 Análise quantitativa	26
4.1.1 Perfil pessoal.....	26
4.2 Análise qualitativa.....	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS	46
APÊNDICES	49



RESUMO

Esta pesquisa tem por tema indicadores da cultura organizacional no contexto corporativo, buscando mostrar como a cultura impacta no desenvolvimento dos colaboradores dentro das organizações. Com isso, pretende-se analisar o tipo de cultura organizacional e como ela impacta no desenvolvimento dos colaboradores. Na metodologia, utilizou-se pesquisa exploratório-descritiva, por meio da coleta de dados, utilizando-se também de análise de conteúdo através de pesquisas relacionadas. Além disso, foi utilizada abordagem qualitativa-quantitativa, no qual foi aplicado um questionário composto por 22 questões, com respondentes voluntários, visando àqueles colaboradores inseridos em uma organização, com o propósito de coletar dados, sugestões ou ações a partir das experiências e percepções. Como resultado, destaca-se que os colaboradores avaliam de forma positiva a cultura da organização onde trabalham, mas que entendem que ela possui falhas e pode ser melhorada. Portanto, para a obtenção de uma boa cultura organizacional é pautada em três pilares: linguagem interna, valores e reconhecimento.

Palavras-chaves: Cultura organizacional; Tipos de cultura organizacional; Clima organizacional.



ABSTRACT

This research has as its theme indicators of organizational culture in the corporate context, seeking to show how culture impacts on the development of employees within organizations. With this, we intend to analyze the type of organizational culture and how it impacts on the development of employees. In the methodology, exploratory-descriptive research was used, through data collection, also using content analysis through related research. In addition, a qualitative-quantitative approach was used, in which a questionnaire consisting of 22 questions was applied, with voluntary respondents, targeting those employees inserted in an organization, with the purpose of collecting data, suggestions or actions based on experiences and perceptions. As a result, it is highlighted that employees positively evaluate the culture of the organization where they work, but that they understand that it has flaws and can be improved. Therefore, in order to obtain a good organizational culture, it is based on three pillars: internal language, values and recognition.

Keywords: Organizational culture; Types of organizational culture; Organizational climate.



1 INTRODUÇÃO

O interesse em compreender os aspectos culturais nas organizações começou a emergir nas últimas quatro décadas. Quando se identifica a intervenção deste fator nos recursos da organização tanto humanos como materiais. A cultura passou a ser vista como uma variável estratégica para a organização e não é mais um elemento menor ou ignorado. Com o termo "cultura organizacional", os teóricos têm procurado enfatizar a relevância das questões simbólicas no ambiente organizacional, discutindo o impacto dos valores, crenças e emblemas no comportamento dos funcionários nos fatores econômicos e na mudança organizacional (BARBOSA, 2010).

Como um dos principais teóricos a respeito da cultura organizacional, Schein (2010) afirma que essa cultura organizacional é criada no início de uma empresa e permite a unificação das relações interpessoais, resultando na identidade organizacional. É esse conjunto que define a forma como uma empresa faz negócios e a diferença de como ela é diferente das outras, ou seja, a cultura organizacional representa como elas se comportam e pensam na sociedade, tornando-a diferente de uma empresa, igual à cultura de uma pessoa, ditado a outras pessoas.

Closs (2018) ressalta a importância dos três pilares que compõem a cultura organizacional: Missão, Visão e Valores. Eles devem ser criados de forma integrada, inspiradora e proposital, visando envolver a equipe na busca dos objetivos da empresa. À medida que a organização evolui, esses pilares também devem mudar para buscar atender às suas novas perspectivas.

A importância da cultura organizacional se reflete na multiculturalidade de todos que compõem uma equipe, por isso é necessário orientar todas essas diferentes pessoas e culturas no mesmo caminho e objetivos para facilitar a mudança e a melhoria na empresa.

Ferreira (2017) cita a cultura como a base da compreensão da tradição. O autor acrescenta que, estabelecidos há muito tempo e praticados no presente, são gerais para a comunidade em que estão inseridos, e visa evocar um sentimento e uma emoção que pode conectar e transformar a natureza e as pessoas que a fazem.

Observa-se que a cultura organizacional influencia o trabalho diário da organização, a tomada de decisões, a afiliação dos funcionários, as formas de recompensas e punições, a forma como os parceiros de negócios são abordados, a adoção

do tipo de liderança, os processos de comunicação, como os funcionários se vestem e se comportam no ambiente de trabalho e suas propagandas, etc.

Dias (2013) compreende a organização como cultura aproximando-se da natureza mais social do ambiente organizacional, embora ainda sejam levados em conta elementos formais. Os autores dividem a cultura organizacional por setor, ou seja, cultura privada, pública e do terceiro setor, e comentam que cada um desses tipos de organizações tem sua própria cultura. Acrescentou ainda que cada cultura organizacional é uma subcultura da cultura do país em que a organização está localizada, pois os membros também fazem parte desse ambiente e compartilham seus principais valores.

Os autores ressaltam a importância de os gestores conseguirem identificar elementos da cultura nacional, considerando que eles influenciam na composição da identidade de uma organização, pois muitos de seus valores fundamentais são derivados dos valores da própria sociedade. No entanto, também enfatiza que muitos valores vêm apenas da organização e, pela forma como ela desempenha suas funções, sua história e desenvolvimento, impactam no comportamento de seus membros e determinam seu estilo e filosofia dentro da organização.

Diante do exposto, levando em consideração a cultura organizacional e clima organizacional dentro das organizações. A presente pesquisa buscou responder ao seguinte questionamento: Como a cultura organizacional impacta no desenvolvimento dos colaboradores dentro do contexto corporativo?

O presente estudo tem por objetivo analisar o tipo de cultura organizacional e como ela impacta no desenvolvimento dos colaboradores. Ademais, seguem objetivos específicos: identificar qual o tipo de cultura organizacional predominante; analisar como a cultura organizacional impacta no desenvolvimento dos colaboradores; identificar fatores determinantes do clima organizacional; elaborar um perfil sociodemográfico dos respondentes.

A pesquisa justifica-se por buscar compreensão sobre a relevância e a eficácia de uma cultura organizacional que é construída e orientada a estimular um bom clima organizacional entre os colaboradores, assim investigando também se a cultura organizacional está apropriada, contribuindo para o desenvolvimento da organização. Portanto, a pesquisa torna-se importante academicamente na busca de compreender a cultura organizacional e como ela impacta no desenvolvimento dos funcionários, no contexto científico compreendendo as relações que a cultura tem no ambiente

organizacional e socialmente evidenciando as relações que a cultura tem no ambiente corporativo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é responsável por algumas atividades que podem ou não ser satisfatórias aos interesses da organização. Uma vez que não é criada exclusivamente por seus gestores, mas também pela equipe de colaboradores que trazem suas crenças, valores, e percepções do mundo para o ambiente organizacional.

Um dos conceitos mais difundidos de cultura organizacional é apresentado por Schein (2009):

Cultura organizacional é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento. (SCHEIN, 2009, p. 01).

O interesse em estudos de cultura organizacional não é novo. Desde a década de 1980, tem havido um consenso sobre a necessidade de pesquisas que abordem os aspectos simbólicos das relações humanas nas organizações. (FLEURY, 1987). O estudo das questões culturais tem suas origens na antropologia, mas as organizações sentem que é necessário discutir esse ponto para compreender a dinâmica humana no ambiente organizacional. (SMIRCICH, 2017).

Motta; Caldas (2009) apontaram que pressupostos básicos, crenças, costumes e valores são características da cultura organizacional, mais ou menos com as características da cultura nacional, portanto, recomenda-se estudar a cultura organizacional separada da cultura nacional. Dessa forma, entender as influências socioculturais do em termos de experiências e valores, possibilita o conhecimento de tipos de comportamentos mais apropriados para cada organização.

Indivíduos em uma organização são frequentemente confrontados com uma cultura que foi criada por seus fundadores, desde o início da vida da organização. São visões, crenças e ideologias que são transferidas aos indivíduos para mobilizar as organizações e alcançar seus objetivos. As organizações que visam melhorar o

desempenho devem comprometer-se a compreender sua cultura, pois esta é a chave para remover as barreiras ao desempenho organizacional (SCHULDT; GOMES, 2020).

Ferreira (2017) menciona os rituais como elementos essenciais na compreensão da cultura. O autor acrescenta que, eles se baseiam em práticas passadas e presentes, são predominantes na sociedade em que operam, e são projetadas para estimular os sentimentos e emoções de indivíduos, capazes de conectar e modificar o ambiente que os praticam.

Os principais níveis da análise cultural segundo Schein (2009), apresentados no Quadro 1, são: artefatos; crenças e valores assumidos; e pressuposições básicas.

Quadro 1: Os três níveis da cultura organizacional

	Nível	Características	Exemplos
Artefatos	Superficial	São fáceis de serem observados, mas difíceis de serem decifrados, e isso se dá em virtude da possibilidade de não terem o mesmo significado para todo e qualquer observador.	- Marca; - Slogan; - Estrutura física; - Uniformes dos funcionários; - Comunicações de marketing; - Documentos públicos.
Valores compartilhados	Intermediário	São os princípios operacionais a partir dos quais os comportamentos dos membros de determinada organização são orientados.	- Códigos de ética; - Códigos de vestimenta.
Pressuposições básicas	Profundo	É a essência da cultura de uma organização. São formadas à medida que certos valores são internalizados e inconscientemente compartilhados pelo grupo	- Maneira de pensar; - Modo de agir.

Fonte: Adaptado de Schein (2009).

No topo da pirâmide ficam os elementos que são formais e abertos, ou seja, que são facilmente percebidos pelos colaboradores de uma empresa. É possível observar os fatores que uma organização deixa explícito e de livre consulta para seus funcionários,

sendo eles os que todos devem saber e acompanhar diariamente em sua rotina. Todavia, cabe salientar que os componentes explícitos são aqueles que o indivíduo consegue facilmente perceber, visualizar, aceitar ou algumas vezes aceitar sem ciência do ocorrido.

Os autores observam que, por estarem tão arraigados na cultura organizacional, os pressupostos subjacentes "muitas vezes não são confrontados ou debatidos e, portanto, são extremamente difíceis de mudar" (SHEIN, 2009, p. 29).

Para Lins (2021), cada organização terá uma cultura organizacional única, que decorre das diferentes normas, crenças, regras e relacionamentos em cada um deles e são o poder de mudar a direção de uma organização, deve-se manter uma cultura enraizada em sua organização com princípios, embora flexíveis, devem sempre se concentrar em eventos tecnologia e foco na gestão de pessoas.

Assim, a cultura organizacional mostra-se um fator de muita importância para as organizações, pois além de servir de guia para ajustar o comportamento dos funcionários no dia-a-dia de trabalho, contribui tanto para a construção de uma identidade positiva, quanto para uma imagem negativa, além de afetar diretamente o clima organizacional da empresa. (LINS, 2021). Costa (2022) aborda que o estado emocional dos colaboradores se tornou um objeto de preocupação para os gestores, pois o estado emocional tem impacto significativo em seu desempenho nas atividades cotidianas, afetando seu comportamento e sua saúde mental.

Nunes (2017) também enfatiza que a cultura expressa os valores e crenças de um membro compartilhado por um grupo, e esses valores são expressos por meio de símbolos como mitos, rituais, histórias, lendas e linguagem profissional que influenciam a tomada de decisões pessoais. O comportamento dos funcionários, seus horários, suas atitudes, a forma como uma determinada atividade diária é realizada, está sendo determinado através da cultura predominante da empresa, sendo essa essencial para as organizações criarem identidades distintas de outras organizações, tornando-as sua maior vantagem competitiva.

O que forma a Cultura Organizacional são três pilares principais: Missão, Visão e Valores. Esses pontos devem ser planejados de forma abrangente, inspiradora e proposital que promova o engajamento da equipe para atingir os objetivos da empresa. À medida que a empresa cresce, esses pilares também devem se ajustar para atender à sua nova perspectiva, conforme representada a seguir.

Figura 1: Definição de Missão, Visão e Valores



Fonte: Garcia (2018).

A importância da cultura organizacional está na empresa, pois, segundo Schein (2009), possibilita compreender o comportamento humano nesse ambiente, tanto que no século XVIII o termo passou a ser usado como sinônimo de gestão de comportamento humano.

O autor supracitado ainda destaca que é competência da cultura organizacional dar uma base única de conduta para os colaboradores, de forma a estimular o engajamento dos colaboradores em razão dos objetivos da empresa, por isso é importante reforçá-la.

2.1.1 Tipos de Cultura Organizacional

Os indivíduos em uma organização geralmente enfrentam uma cultura que é criada por seus fundadores desde o início da vida da organização. São visões, crenças e a transferência de ideologia para o indivíduo para mobilizar a organização em direção ao seu alvo. Uma organização que visa melhorar o desempenho deve estar comprometida com conhecer sua cultura, pois é a chave para remover as barreiras ao desempenho da Estrutura Organizacional (SCHULDT; GOMES, 2020).

Para Sales; Conceição; Conceição (2021), a cultura organizacional é um tema que possui diferentes enfoques, e como consequência, apresenta diferentes construções teóricas. Os elementos da cultura atuam de forma dinâmica e há um equilíbrio natural

entre as forças quando estas estão de acordo com os valores, princípios sociais e comportamentais da equipe.

A tipologia de cultura para Handy; Harrison (1976) considera os canais de poder dentro de uma determinada estrutura ou sistema organizacional, são elas, a saber:

- 1) Cultura do Poder: encontrada em pequenas organizações empresariais, possui a forma de teia e o poder concentrado em um determinado ponto (fundador);
- 2) Cultura de Papéis: essa cultura concentra-se no desempenho dos funcionários. Os processos são muito bem estruturados e têm que ser seguidos, pouco flexíveis, resultando em um processo de trabalho lento. Em uma cultura de função, os funcionários tendem a ser complacentes e não valorizam o crescimento organizacional;
- 3) Cultura de Tarefas: o foco está nas tarefas e nos projetos. Portanto, a responsabilidade dos funcionários por cada projeto será maior. Normalmente, esse tipo de cultura organizacional tem maior trabalho em equipe e criatividade;
- 4) Cultura da Pessoa: é centralizada no indivíduo, e a organização existe apenas para servir e ajudar, e para promover os interesses dos indivíduos dentro dela. Mecanismos de controle e até hierarquias de gestão só são possíveis nessa cultura por meio do consentimento mútuo.

Ferreira; Andrelo (2016) enfatizam que a cultura organizacional é através da interpretação das pessoas e do significado do ambiente organizacional, e representa uma interpretação das várias realidades que cercam a organização, não apenas realidade. Ponte (2022) ressalta que a cultura em seu significado geral influencia e recebe influências do meio social e sistemas no qual está inserida. Neste sentido, o mesmo ocorre dentro das organizações onde elas podem influenciar ou até mesmo receber influência do meio social que as compõem.

Cameron; Quinn (2006) afirmam que não existe cultura certa ou errada, mas, toda organização provavelmente será descrita por um conjunto de diferentes respostas. Do modelo de valores competitivos emergem, portanto, os quatro tipos de cultura, que servem de base para este trabalho. Os quadrantes representam um conjunto distinto de indicadores de eficácia organizacional, assim, as dimensões se relacionam uma com a outra.

Os indicadores de eficácia representam o que as pessoas consideram como valores de uma organização, assim identificam o que é bom, correto e apropriado. Diante disso, os autores ainda afirmam que esses valores fundamentais representam pressupostos opostos ou concorrentes, conforme quadrante de valores identificados no quadro.

Quadro 2: Tipos de cultura organizacional

Tipo de cultura	Premissa	Ênfase	Características
CLÃ	Ambiente gerado por meio do desenvolvimento do trabalho em equipe e dos colaboradores. Clientes percebidos como parceiros, foco no desenvolvimento de um ambiente de trabalho humano.	Flexibilidade e foco interno na relação humana.	Ambiente de trabalho agradável. Apoiado pela lealdade e um senso de tradição. Os líderes atuam como figuras paternas, facilitadores, mentores e sempre trabalham com a equipe para resolver problemas.
MERCADO	A eficácia organizacional advém dos custos de transação. Busca pelo resultado, foco para o exterior da organização com vistas a adquirir competitividade.	Mercado externo. Transações. Fornecedores e clientes. Ênfase na vitória.	Local de trabalho orientado para os resultados. Líderes exigentes.
ADHOCRÁTICA	Iniciativas inovadoras e pioneiras que levam ao sucesso da organização. Fomentação do empreendedorismo e criatividade	Individualidade, na tomada de riscos, e na antecipação das tendências mundiais.	Busca pela diferenciação no mercado com a introdução de produtos, serviços ou processos, ou pela melhoria significativa destes.
HIERÁRQUICA	Sustentada em valores baseados na estabilidade, previsibilidade e eficiência de longo prazo.	Dimensão interna da organização.	Lugar formal e estruturado de trabalho.

Fonte: Santos (2020).

Entretanto, os autores Bass; Avoilo (1993) destacam a importância da cultura organizacional flexível e adaptativa. Neste modelo, a cultura organizacional é apresentada de duas formas, sendo elas: transacional ou transformacional. A primeira é um modelo bastante individualista, onde o interesse próprio está acima do coletivo, trabalha com uma conduta onde todas as ações e feitos são merecedores de algum valor ou avaliados financeiramente. Por outro lado, a segunda incentiva a discussão, inovação e proposição de novas ideias, os gestores dessa cultura procuram ouvir os seus profissionais.

2.1.2 A influência do Clima Organizacional na Cultura Organizacional

O clima organizacional é um conceito importante para entender o modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas nesse ambiente, sua qualidade de vida e desempenho organizacional, corresponde a um atributo mais relevante à revelação dos elementos reguladores e orientadores do comportamento humano dentro de organizações. Além disso, está diretamente relacionado com o estudo das percepções que os colaboradores constroem acerca de diferentes aspectos do seu trabalho (SIQUEIRA, 2008; MENEZES; GOMES, 2010)

Segundo Siqueira; Mirlene (2008), o clima organizacional é um conceito importante para compreender como o ambiente de trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas nesse ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho organizacional.

De acordo com Silva; Silva; Leite:

Entende-se por clima organizacional uma série de indicadores que apontam o grau de satisfação dos colaboradores em relação às suas atribuições diárias, principalmente analisando o relacionamento entre os envolvidos em determinados departamentos e/ou processos. Sua principal função é destacar a correlação existente entre a produtividade e envolvimento pessoal, visando sempre destacar medidas que possam programar os resultados alcançados, bem como identificar medidas que possam melhorar condições críticas. (SILVA; SILVA; LEITE, 2022, p.37)

Entende-se que o clima organizacional é mais uma ferramenta que os gestores podem utilizar para maximizar o desempenho dos processos organizacionais e administrativos de uma empresa. Aprenda sobre a forte ligação entre desempenho

organizacional e clima organizacional e como eles são afetados por mudanças no ambiente de negócios.

De acordo com Vannucchi:

Cultura é tudo aquilo que não é natureza, ou seja, tudo o que é produzido pelo ser humano, tendo como exemplo: a terra é natureza e o plantio é cultura. O desenvolvimento intelectual do ser humano é composto pelos costumes e valores de uma sociedade. As formas de trabalho designam-se como culturais e todas as organizações possuem uma cultura organizacional, que é definida ou indefinida. A cultura organizacional definida é aquela em que os valores sociais e filosóficos, as regras e os limites funcionais, bem como também os processos de trabalho, são explicitados claramente na instituição (VANNUCCHI, 2008 p. 156).

Existe uma relação causal entre clima e cultura. A cultura é a causa e o clima é o efeito. Clima e cultura são fenômenos intangíveis, embora se manifestem de forma concreta.

O entendimento sobre clima organizacional pode ocorrer por meio de quatro perspectivas: abordagem estrutural, perceptual, interativa e cultural, conforme quadro 3.

Quadro 3: Abordagens do clima organizacional

Abordagem	Clima Organizacional
Estrutural	O clima surge a partir da percepção de aspectos organizacionais tais como: o tamanho, a divisão hierárquica, centralização, tipo de tecnologia empregada e regras de controle do comportamento.
Perceptual	O clima organizacional tem relação com o indivíduo, que assume o papel de protagonista no processo de construção desse clima, cujos elementos de base são constituídos pelas suas percepções, sejam elas aperfeiçoadas ou não.
Interativa	Nessa perspectiva são considerados, além do indivíduo e os procedimentos internos, os processos de interação, sejam entre os indivíduos da organização como as interações entre os membros e o cenário organizacional em que fazem.
Cultural	Propõe o acréscimo das variáveis culturais à abordagem interativa e tem como ponto convergente a forma como os indivíduos percebem, interpretam e constroem a realidade, processo que segundo a autora é permeado pela cultura organizacional.

Fonte: Adaptado de Bizarria; et al(2016)

Segundo Oliveira (2008), o clima organizacional também pode ser visto como um conjunto de distrações sobre satisfação ou insatisfação no trabalho. Entende-se por fatores de satisfação aqueles demonstrar os sentimentos mais positivos do funcionário em relação ao trabalho, tais como: realização, reconhecimento, trabalho em si, responsabilidade e progresso. Todos os fatores insatisfeitos, temos aqueles que trazem conotações negativas, desde perspectivas dos funcionários, como: política e administração, supervisão, remuneração e condições de trabalho.

Para Bizarria (2016), o clima organizacional é um conceito importante para descrever a percepção das pessoas sobre a organização, afetando o comportamento e as atitudes dos colaboradores no ambiente corporativo. Por representar um instrumento de diagnóstico dos fatores significantes para a organização, o clima organizacional é utilizado como uma ferramenta para o planejamento estratégico de gestão de pessoas visando a melhoria no ambiente de trabalho.

Para Souza (2014), o clima organizacional é um indicador de satisfação relação dos funcionários com diferentes aspectos da cultura ou da realidade superficial organizacional, em que podemos citar o valor e o reconhecimento profissional com a empresa, modelo de gestão, política de recursos humanos, missão da empresa e processo de comunicação.

A cultura organizacional não pode ser medida, observada e percebida diretamente, mas seu impacto pode ser sentido e sentido por toda a empresa no clima organizacional. A gestão do clima conecta esses dois conceitos, mas não confunde, portanto, o clima é o estado de espírito do colaborador em um determinado momento relacionados ao contexto e à cultura são caracterizados por ações recorrentes e estabelecidas ao longo dos anos (NACIFE, 2019).

No entanto, a cultura é manifestada por meio da arquitetura, do vestuário, do comportamento dos funcionários e se tornará tangível por meio do relacionamento de uma empresa com seus parceiros de negócios. O clima é um fenômeno temporal que se refere a esse momento particular. A cultura, por outro lado, é resultado de práticas recorrentes ao longo do tempo.

Decifrar e entender sua cultura é importante para uma organização, pois é uma ferramenta para facilitar os processos de gestão, e a cultura inclui conhecimentos passados de geração em geração e valores que identificam o ser humano. Todas as organizações, por definição, possuem uma cultura gerada por seus fundadores que é repassada a todos

os componentes, aceita e respeitada, para se comportar de forma que oriente como deve funcionar o processo de trabalho.

3 METODOLOGIA

De acordo com Gil (2008, p. 26) a pesquisa “é um processo efetivo e sistemático de crescimento do método científico”. Logo, possui como objetivo principal, descobrir respostas para os questionamentos por meio do uso de procedimentos científicos. Dessa forma, esta seção irá expor a metodologia que foi utilizada para atingir os objetivos deste trabalho, e em seguida o universo da amostra, sujeitos da pesquisa e plano para a coleta e análise de dados.

3.1 Classificação da Pesquisa

A pesquisa se classifica como qualitativa-quantitativa, pois examinou dados empíricos de forma qualitativa com base na experiência e observação, que de acordo com Gerhardt; Silveira (2009, p. 31-34) se baseia na análise de dados não-métricos, uma vez que o pesquisador é o instrumento de coleta de dados e enfatizando o raciocínio intuitivo. E os dados precisam ser analisados e interpretados de forma quantitativa e na pergunta discursiva foi realizada a análise qualitativa. Buscando a construção do conhecimento de forma complementar. Quanto ao objetivo, classificou-se como uma pesquisa descritiva. Levantando as opiniões, atitudes e crenças de um grupo e descobrindo possíveis associações entre as variáveis. (GIL, 2008). Pesquisa de natureza aplicada, com ênfase na aplicação prática e na resolução de problemas (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Este estudo é identificado como uma pesquisa exploratório-descritiva. De acordo com Raupp; Beuren (2006) e Gil (2008) a pesquisa exploratória faz-se presente quando a uma maior familiaridade com o problema, ela possibilita realizar entrevistas ou propostas de pesquisa com pessoas que tenha experiência com o problema em estudo, é descritivo por levantar opiniões, estando a pesquisa preocupada com a atuação prática.

3.2 Coleta e Análise dos dados

Para buscar os atingimentos dos objetivos deste trabalho foi aplicado um questionário para os participantes da pesquisa identificados como público-alvo. E

segundo Cervo (2010) o questionário é uma das formas mais utilizadas na obtenção de informações para uma determinada pesquisa, e deve estar relacionado aos objetivos do trabalho no qual se insere.

O questionário aplicado foi estruturado de maneira a garantir o sigilo e não identificação do respondente. Contando com 22 perguntas, sendo elas objetivas uma vez que seria sinalizado o item com maior identificação a partir das experiências e percepções, mescladas com perguntas abertas, visando obter maior clareza a respeito dos dados coletados.

Foi elaborado por meio da ferramenta *Google Forms* do dia 01/11/2022 até o dia 05/11/2022, nesse período foram obtidas 101 respostas, enviado por meio das plataformas *WhatsApp* e *Instagram*, aplicando-se ao público voluntário, visando àqueles colaboradores inseridos em uma organização, para ser possível a criação de sugestões ou ações para que a cultura organizacional fosse avaliada.

A análise de dados foi dividida em dois momentos, uma quantitativa e outra qualitativa. Na etapa quantitativa, foram analisados com gráficos as perguntas de múltiplas escolhas, abordando o perfil social, com características pessoais, cultura da empresa, desenvolvimento pessoal e profissional, tomada de decisões, *feedbacks*, gestão participativa e trabalho supervisionado, com opções variáveis de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Na etapa qualitativa, foram relacionadas às características comportamentais, motivacionais, opiniões e vivência dos colaboradores de acordo com a cultura e clima aplicado dentro da organização. O tratamento dos dados coletados foi realizado através do programa Microsoft Excel, utilizando cálculo estatístico para obtenção do resultado.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

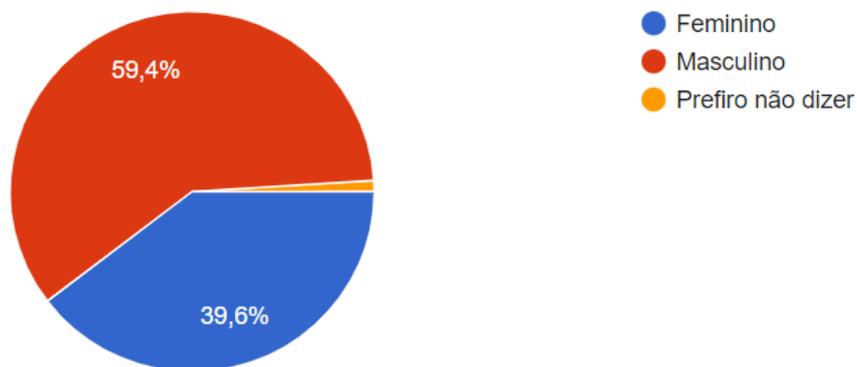
4.1 Análise quantitativa

4.1.1 Perfil pessoal

Conforme as informações obtidas com os dados da pesquisa com relação ao gênero dos respondentes, sendo 60 homens, com 59,4% e 40 mulheres, representando 39,6% e um que preferiu não ser identificado, demonstrando 1%. Sendo maior a quantidade de homens que responderam à pesquisa, conforme demonstrado no Gráfico 1,

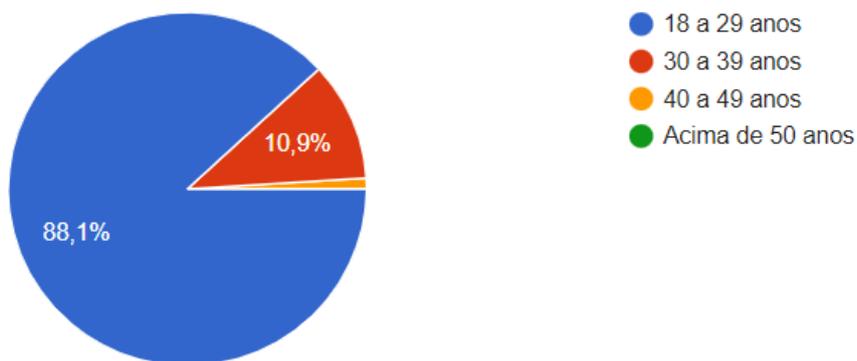
sua maioria da faixa etária de 18 a 29 anos (88,1%), 11 pessoas de 30 a 39 anos (10,9%) e 1 pessoa de 40 a 49 anos (1%) de acordo com o Gráfico 2.

Gráfico 1: Gênero



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Gráfico 2: Faixa etária

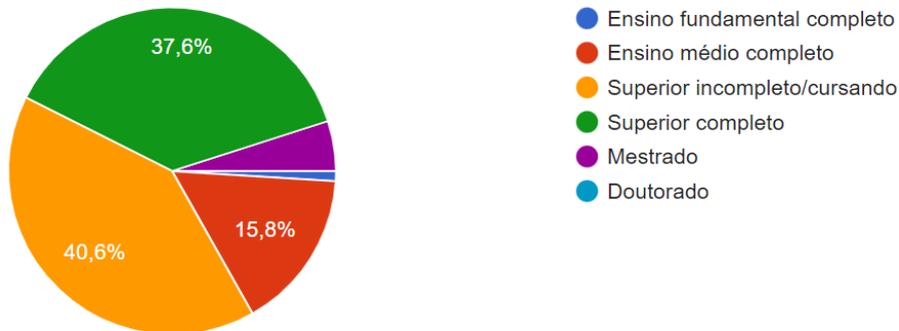


Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A escolaridade dos entrevistados também é um ponto importante, por isso, foi levantado na pesquisa que 1 pessoa (1%) possui ensino fundamental completo, 16 (15,8%) ensino médio completo, 41 (40,6%) possuem ensino superior incompleto ou está cursando, 38 (37,6%) ensino superior completo, 5 (5%) possuem mestrado. O que mostra que 45,6% dos colaboradores têm uma formação superior, o que também facilita o

entendimento sobre a cultura organizacional aplicada na organização que está inserida, conforme mostrado no gráfico 3.

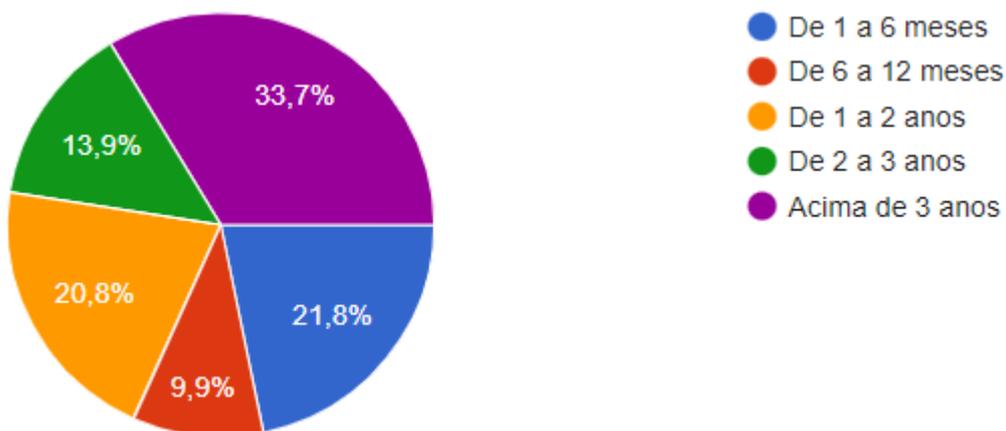
Gráfico 3: Nível de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O gráfico 4 mostra o tempo de trabalho que as pessoas entrevistadas possuem na empresa. Sendo que 34 (33,7%) trabalham a mais de 3 anos, 22 (21,8%) trabalham de 1 a 6 meses, 21 (20,8%) de 1 a 2 anos, 14 (13,9%) de 2 a 3 anos e 10 (9,9%) de 6 a 12 meses. Com 68,4% de colaboradores que têm 1 ano ou mais na mesma organização, pode-se ter uma visão geral do comprometimento dos colaboradores sobre a empresa que atua.

Gráfico 4: Tempo de empresa

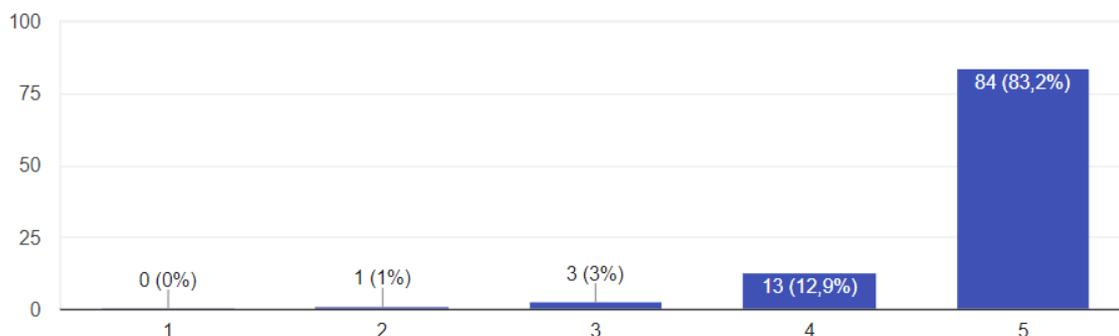


Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Foi perguntado aos entrevistados se acham importante o relacionamento entre colaboradores e a empresa, na escala de 1 para discordo totalmente e 5 para concordo

totalmente, sendo que 84 pessoas (83,2%) responderam que concordam totalmente, 13 (12,9%) responderam que concordam e 3 (3%) que nem concorda e nem discorda. Sendo o total de 96,1% que consideram o relacionamento entre funcionários agradável. Dessa forma, entende-se que há uma boa relação entre os colaboradores, sendo um papel fundamental no crescimento da empresa. (Gráfico 5).

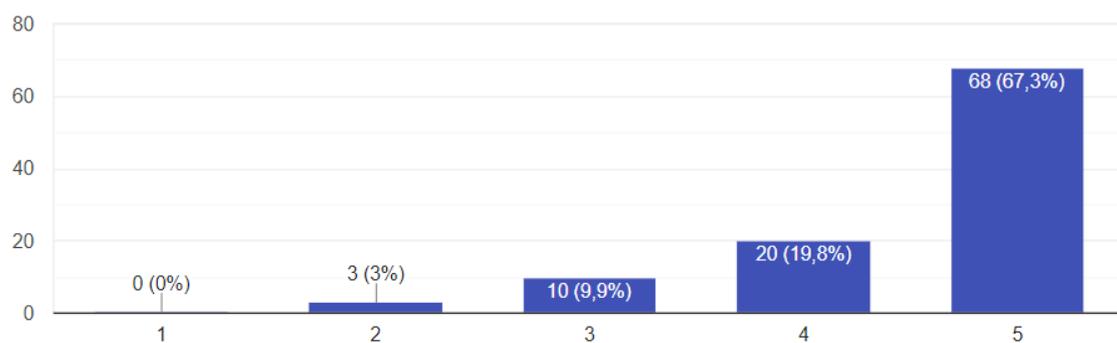
Gráfico 5: Relacionamento entre os colaboradores da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Também foi levantado se os colaboradores da pesquisa se sentem parte integrante da equipe em que trabalha na empresa, sendo 68 pessoas (67,3%) responderam que concordam totalmente, 20 (19,8%) concordam, 10 (9,9%) nem concorda, nem discorda e 3 (3%) discordam. O que mostra que 87,1% se sentem como parte integrante da equipe da empresa em que atua, um fator positivo para a equipe, ajudando a criar um ambiente de trabalho agradável e inovador (Gráfico 6).

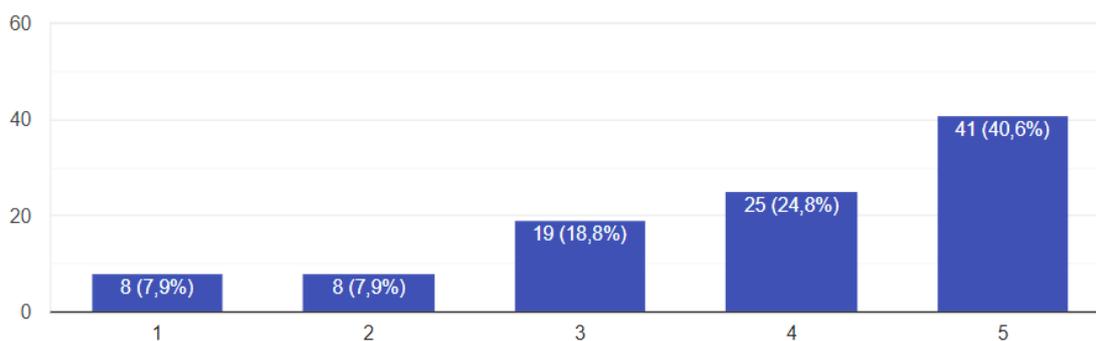
Gráfico 6: Como os colaboradores se sentem como parte integrante da empresa em que trabalham



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

No gráfico 7 está representada a opinião dos colaboradores em relação à cultura de feedbacks, se os gestores costumam dar feedbacks positivos à equipe. Nessa questão obtivemos resposta de 41 pessoas (40,6%) que concordam totalmente, 25 (24,8%) concordam, 19 (18,8%) nem concorda, nem discorda, 8 (7,9%) discordam e 8 (7,9%) que discordam totalmente. Com mais de 65% concordando com a pergunta, sinalizando que é um ambiente aberto ao diálogo dentro da organização, percebe-se então que existe o hábito de retorno do desenvolvimento e performance do colaborador tanto em relação às tarefas, quanto ao comportamento, pontos de melhorias e pontos positivos.

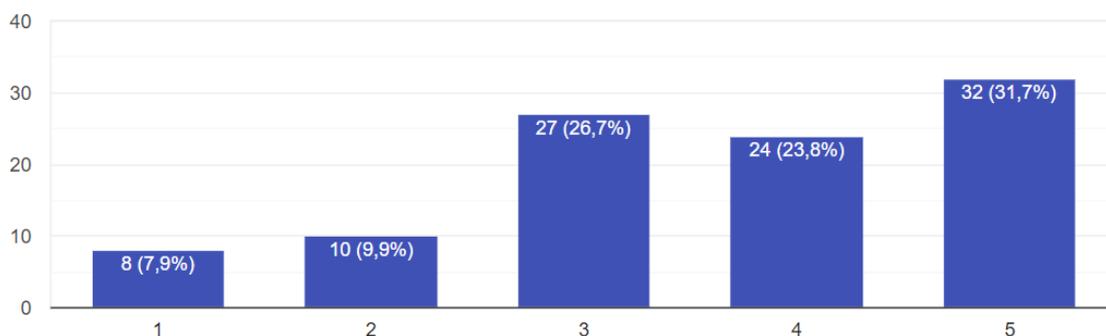
Gráfico 7: Cultura de Feedbacks



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O gráfico 8 mostra o resultado da pergunta sobre como o colaborador se sente dedicando sua carreira à empresa. Dos entrevistados 32 pessoas (31,7%) concordam totalmente, 24 (23,8%) concordam, 27 (26,7%) nem concorda, nem discorda, 10 (9,9%) discordam e 8 (7,9%) discordam totalmente. Totalizando 55,5% pessoas concordam com a pergunta, mostrando que estão felizes dedicando sua carreira a empresa.

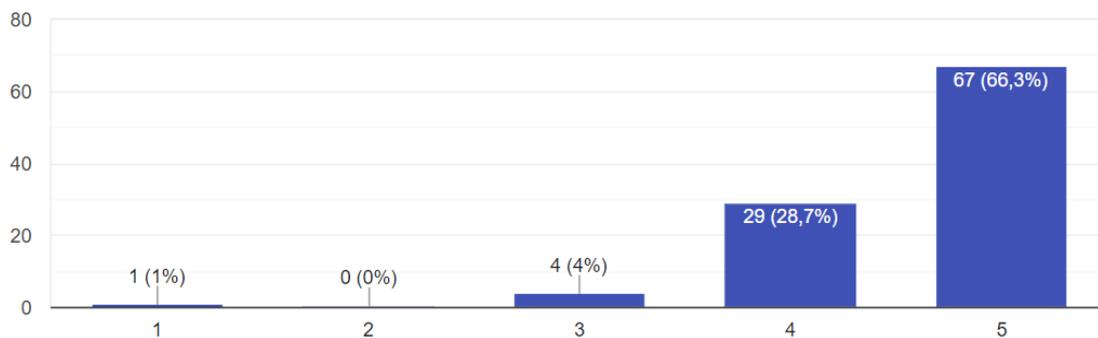
Gráfico 8: Dedicando a carreira a empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

No gráfico 9 é representada a opinião dos entrevistados sobre o relacionamento positivo e agregado junto aos colaboradores da empresa em que atua. Sendo que 67 pessoas (66,3%) concordam totalmente, 29 (28,7%) concordam, 4 (4%) não opinaram e apenas 1 (1%) discorda totalmente, totalizando 95% pessoas que concorda com a pergunta, mostrando que o relacionamento positivo entre a equipe é muito importante.

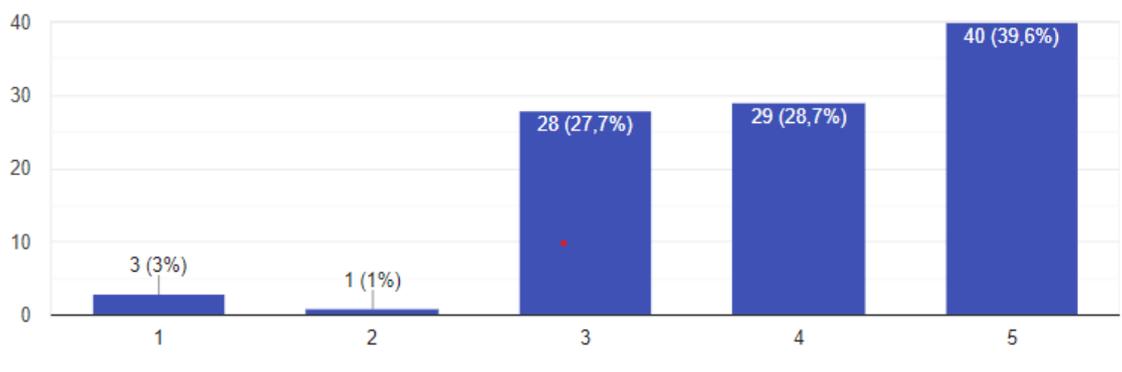
Gráfico 9: Relacionamento entre os colaboradores da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

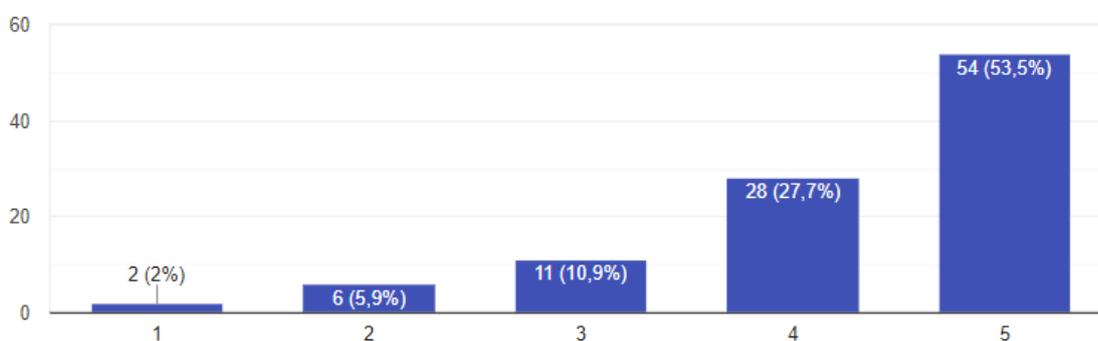
Quando questionado se a cultura imposta na organização impacta no seu desenvolvimento pessoal e profissional, sendo as respostas: 40 pessoas (39,6%) concordaram totalmente, 29 (28,7%) concordam, 28 (27,7%) nem concorda, nem discorda, 1 (1%) discorda e 3 (3%) discorda totalmente. Mostrando que 68,3% sentem o impacto do atual trabalho no desenvolvimento de sua vida pessoal e profissional. (Gráfico 10).

Gráfico 10: Impacto no desenvolvimento da vida pessoal e profissional



O gráfico 11 mostra o resultado da pergunta sobre como os colaboradores interagem entre si ajudando nas tarefas diárias. Nesta questão obteve-se resposta de 54 pessoas (53,5%) concordam totalmente, 28 (27,7%) concordam, 11 (10,9%) não opinaram, 6 (5,9%) discordam e 2 (2%) discordam totalmente. A maioria dos respondentes concordam que há uma boa interação, de modo que se auxiliam nas tarefas diárias, trazendo resultado para o local de trabalho, com bons relacionamentos e garantia de um melhor desempenho.

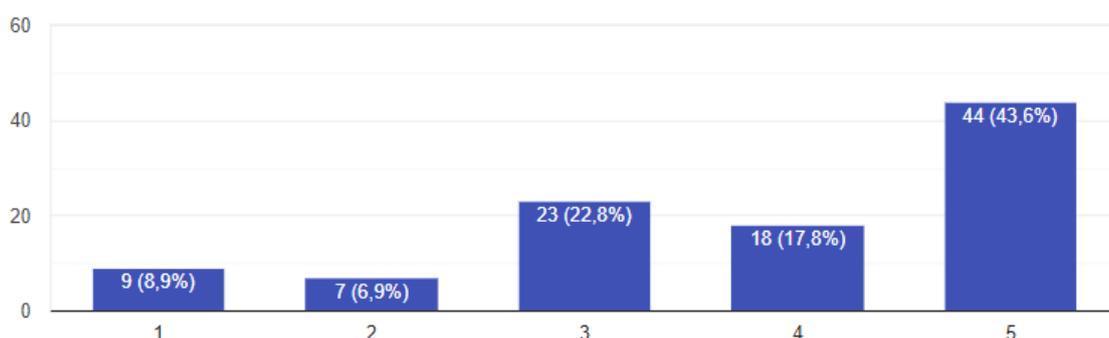
Gráfico 11: Interação dos colaboradores e ajuda nas tarefas diárias



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

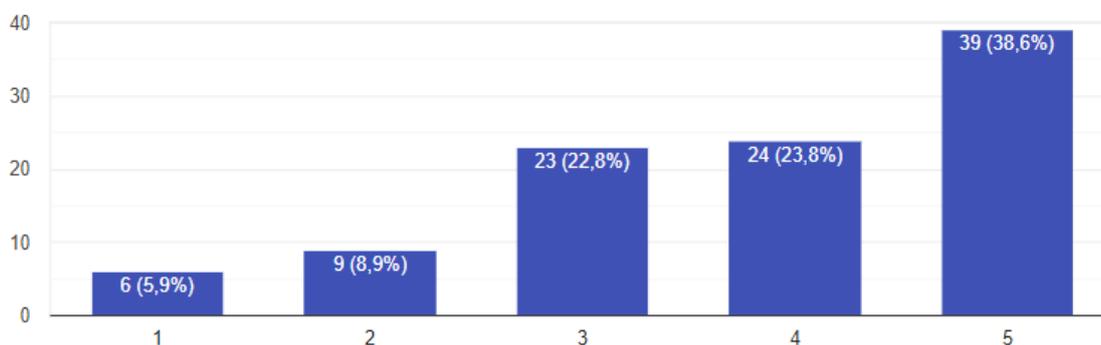
O gráfico 12 revelou o quão satisfeito o funcionário está com a atual função. Do total, 44 pessoas (43,6%) concordam totalmente, 18 (17,8%) concordam, 23 (22,8%) nem concordam, nem discordam, 7 (6,9%) discordam e 9 (8,9%) discordam totalmente. Mostrando que a maioria está satisfeito com a atual função, tornando-se colaboradores motivados e comprometidos com suas atividades diárias.

Gráfico 12: Nível de satisfação com a atual função



Na sequência, o gráfico 13 demonstra como os colaboradores são treinados para utilizarem ferramentas de resolução de problemas, 62,4% dos entrevistados concordam que são treinados para utilizarem ferramentas de resolução de problemas, enquanto 14,8% discordam com a pergunta. Os dados demonstram que os colaboradores recebem treinamentos para o desenvolvimento da equipe, aumentando a produtividade, além de obter por parte dos colaboradores, soluções e inovações para a resolução de problemas no cotidiano.

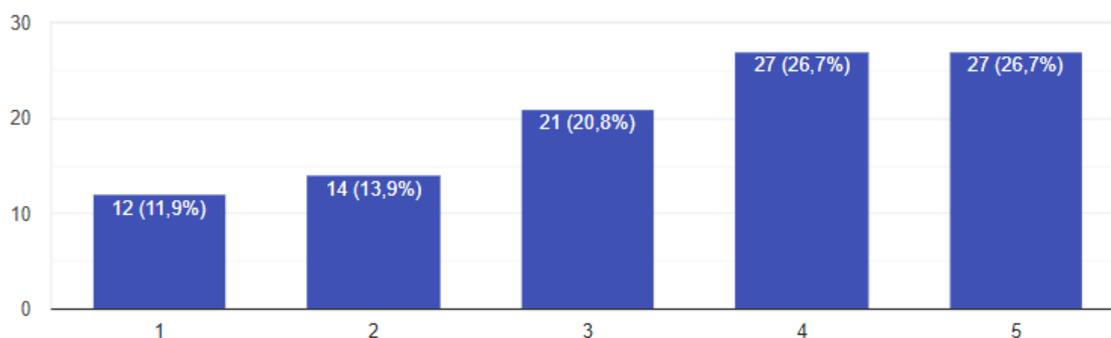
Gráfico 13: Treinamento para os colaboradores utilizarem ferramentas de resolução de problemas



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O gráfico 14 é representado a opinião dos entrevistados em relação aos gestores dedicarem tempo para falar informalmente com os subordinados. Sendo que 27 pessoas (26,7%) concordaram totalmente, 27 (26,7%) concordam, 21 (20,8%) nem concorda, nem discorda, 14 (13,9%) discordaram e 12 (11,9%) discordam totalmente, totalizando 53,4% pessoas concordam com a pergunta, mostrando que os gestores dedicam tempo para tratar assuntos informalmente, esse comportamento proporciona um ambiente de trabalho mais sadio, contribuindo com uma cultura organizacional saudável.

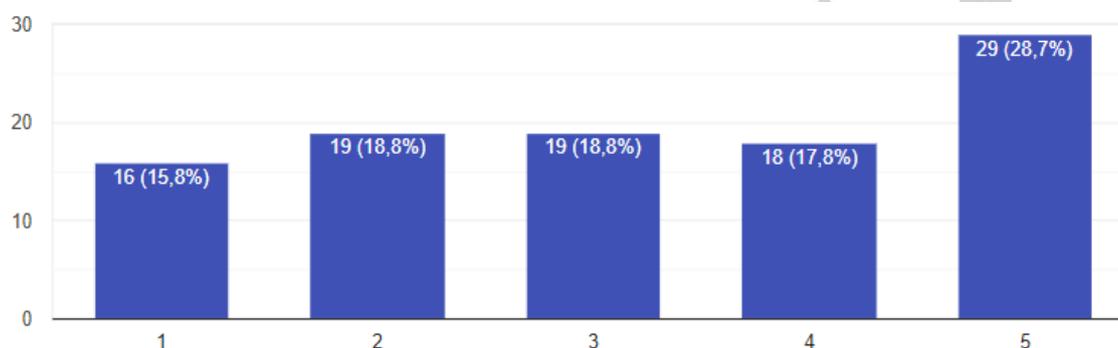
Gráfico 14: Tempo que os gestores dedicam para falar informalmente com os subordinados



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Quando questionado se as decisões importantes são tomadas em reuniões de forma coletiva, 28,7% das respostas concordaram totalmente, 17,8% concordaram, 18,8% nem concordaram, nem discordaram, 18,8% discordaram e 15,8% discordaram totalmente da pergunta, mostrando que as decisões nem sempre são tomadas de forma coletiva. O que mostra que mais de 53% percebem que as decisões importantes não são tomadas em reunião coletiva, enquanto 46,5% entendem que sua opinião é levada em consideração nessas situações, já que concordam que as decisões importantes são decididas coletivamente (Gráfico 15).

Gráfico 15: As decisões importantes são tomadas em reuniões de forma coletiva

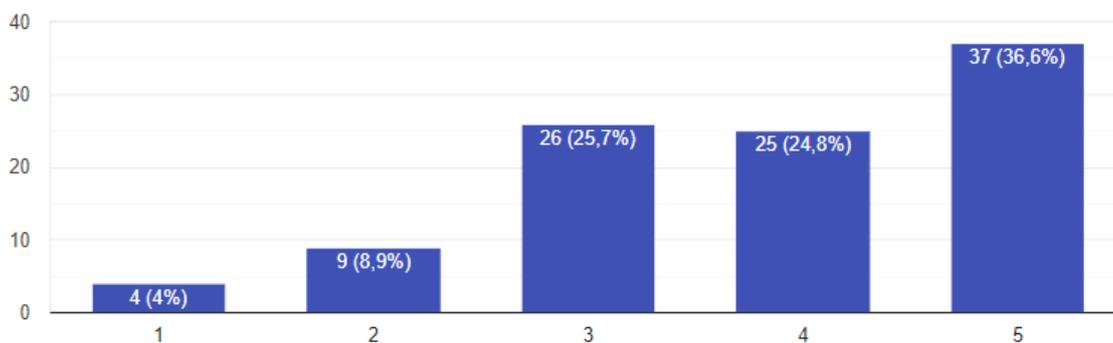


Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Logo depois, foi questionado se a empresa permite que o funcionário tenha equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Sendo assim, 37 pessoas (36,6%) concordaram totalmente, 25 (24,8%) concordaram e 26 (25,7%) nem concordaram, nem discordaram, 9 (8,9%) discordaram e 4 (4%) discordaram totalmente. A grande maioria

concorda que a empresa não atrapalha em sua vida pessoal, o que propicia uma cultura organizacional saudável, alimentando boas relações e contribuindo com soluções para equilibrar o pessoal e profissional (Gráfico 16).

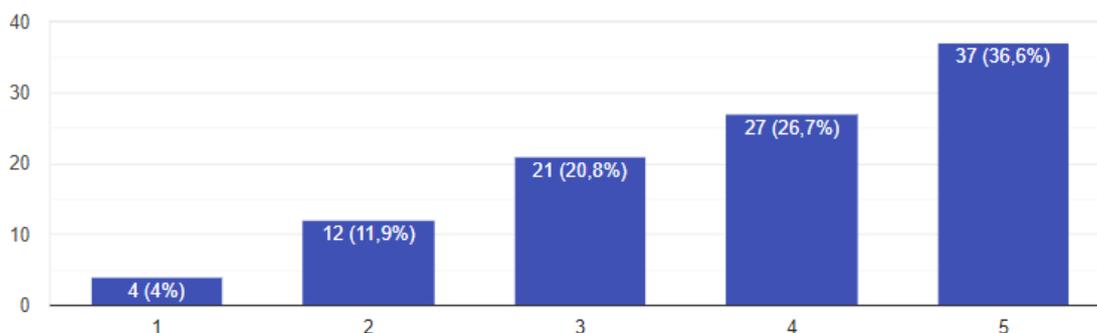
Gráfico 16: Empresa permite equilíbrio entre a vida pessoal e profissional



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O gráfico 17 mostra se os trabalhos são diariamente inspecionados e controlados por supervisores. Apresentando 37 pessoas (36,6%) concordam totalmente, 27 (26,7%) concordam e 21 (20,8%) nem concordam, nem discordam, 12 (11,9%) discordam e 4 (4%) discordam totalmente. Conforme mostra o gráfico 17, 64,3% dos respondentes concordam que são inspecionados, podendo ser algo saudável para a cultura organizacional, pois os funcionários não se sentiram sozinhos, sabendo que sempre terá suporte, em contrapartida, pode ser algo ruim, visto que o colaborador pode se sentir pressionado e cobrado. Vai depender de como é realizada essa supervisão.

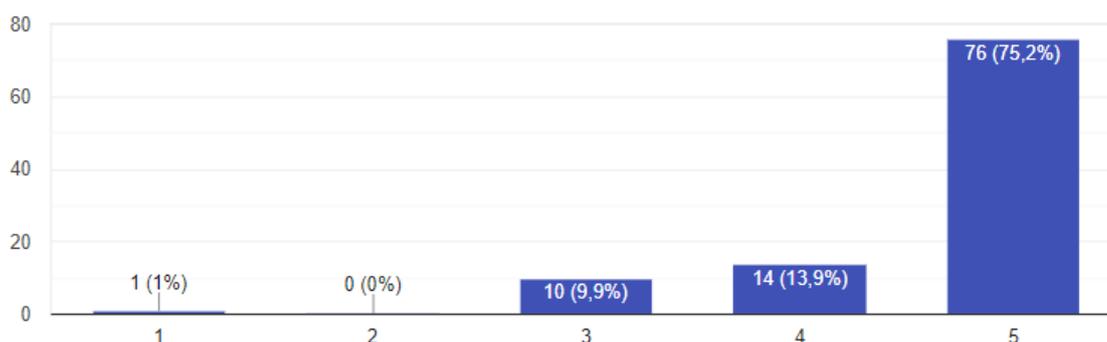
Gráfico 17: Os trabalhos são diariamente inspecionados por supervisores



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Por fim, foram questionados se os colaboradores têm fácil acesso aos seus supervisores, a grande maioria respondeu que concordam ter acesso aos seus supervisores, mostrando um ponto positivo, pois os colaboradores têm a facilidade de comunicar-se com seus superiores, isso reflete no dado anterior (Gráfico 17), porque a maioria afirma ter uma supervisão diária, refletindo no acesso rápido aos supervisores também. Correspondendo a 89,1% dos respondentes e apenas 1% discorda totalmente da pergunta (Gráfico 18).

Gráfico 18: Colaboradores têm fácil acesso aos seus supervisores



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Observa-se no gráfico 19 os tipos de cultura que mais se adequa na empresa em que o colaborador atua, apresentando 40 pessoas (39,6%) responderam que a cultura de tarefas, 25 (24,8%) a cultura de pessoas, 15 (14,9%) cultura de papeis, 18 (17,8%) cultura do poder e 3 pessoas (3%) responderam organização familiar, órgão público e cultura da convergência, respectivamente. O que mostra que 39,6% considera que é a Cultura de Tarefas, que tem como principal objetivo ter profissionais específicos para a execução de atividades e os colaboradores aptos para diferentes tipos de situações.

Gráfico 19: O Tipo de Cultura organizacional aplicada na organização



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O gráfico 20 revela a percepção dos colaboradores em relação ao tipo de cultura predominantemente praticada na empresa, sendo as respostas: 42 pessoas (41,6%) Cultura Clã, sendo a maioria das respostas, 33 (32,7%) Cultura de Mercado, 13 (12,9%) Cultura Adhocrática e 13 (12,9%) Cultura Hierárquica. Na pesquisa foi exposto o que cada tipo de cultura representa na prática para nortear os entrevistados. Conforme as respostas, a visão que a maioria das pessoas têm da cultura da empresa é um ambiente gerado por meio do desenvolvimento do trabalho em equipe, com flexibilidade e foco interno nas relações humanas.

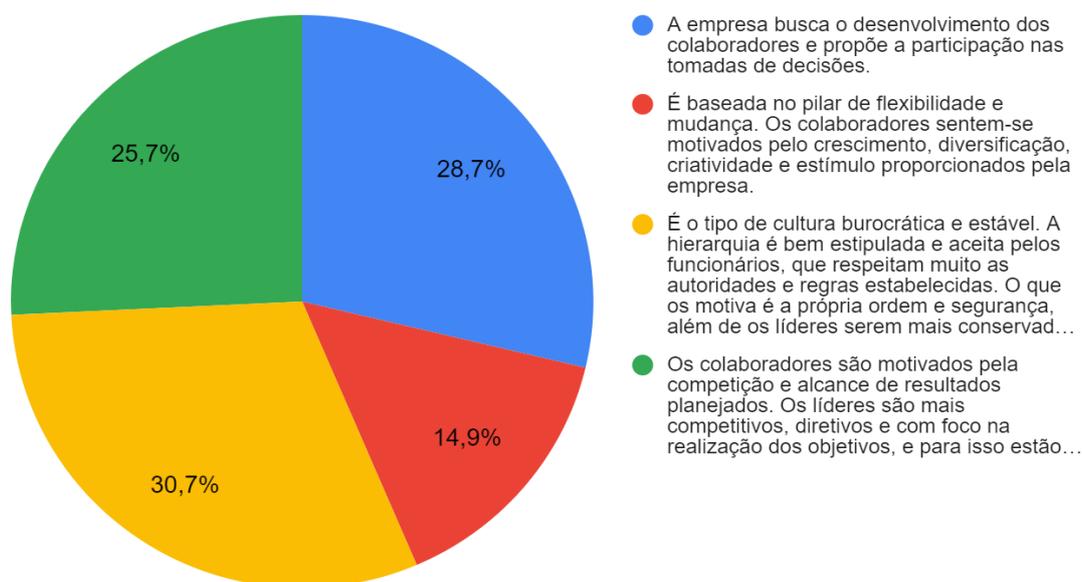
Gráfico 20: Tipo de Cultura na percepção dos funcionários



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Conforme mostrado no gráfico 21, 30,7% dos respondentes acreditam que o tipo de cultura mais adequada é burocrática e estável. Segundo Cameron; Quinn (2006), a hierarquia é bem estipulada e aceita pelos funcionários, que respeitam muito as autoridades e regras estabelecidas. A cultura hierárquica é sustentada em valores baseados na estabilidade, previsibilidade e eficiência de longo prazo. Como foi identificado no gráfico anterior (gráfico 20), sobre o tipo de cultura na percepção dos funcionários, os colaboradores já têm outra perspectiva, visto que identificaram a Cultura Clã, conforme os autores, com ênfase na flexibilidade e foco interno na relação humana.

Gráfico 21: Cultura aplicada na empresa que atua



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

4.2 Análise qualitativa

No questionário foi elaborada questão discursiva em que os entrevistados foram estimulados a expressar quais os maiores obstáculos relacionado à cultura da empresa que os impede de evoluir, tendo em vista que foram obtidos 101 respostas, vários pontos merecem destaque, na tabela 1 pode-se ver os relatos sobre a falta de oportunidade para o crescimento dentro da empresa e de reconhecimento pelo trabalho, o que aumenta a

desmotivação e insatisfação do colaborador, atrapalhando o desenvolvimento das tarefas e crescimento da organização.

Tabela 1: Falta de oportunidade e crescimento na organização

Na empresa onde trabalho eles não assina a carteira de trabalho-CLT
A falta de valorização dos profissionais.
A falta de reconhecimento. Quanto mais você faz, mais eles querem que você faça, mesmo você se destacando mais que todos, é reconhecido da mesma forma. Isso desmotiva e faz com que a gente faça apenas o mínimo, já que “tanto faz” trabalhar Mt ou o mínimo, vamos receber o mesmo e ter o mesmo reconhecimento.
A falta de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido por parte da sociedade e de alguns integrantes responsáveis na gestão da instituição.
A falta de perspectiva de crescimento
Só evoluir se for amigo do chefe então quem não é, não tem oportunidade de crescimento.
Participação, Valorização e Reconhecimento.
Falta de reconhecimento!
A função a qual estou inserido no momento, pois quem não é visto não é lembrado

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Na tabela 2 é expressa a opinião dos entrevistados em relação à falta de plano de cargos, salário e carreira. Os entrevistados relatam que as oportunidades de evoluir dentro da organização são escassas, e que não há opções de cargos na estrutura organizacional da organização. O colaborador fica mais vulnerável a estagnação, pois identifica-se incapacitado de conseguir uma promoção e de crescer na organização que atua, gerando descontentamento com o serviço prestado.

Essa informação confirma o que o gráfico 19 buscou demonstrar sobre como o tipo de cultura organizacional aplicada na organização, apresentando assim que a maioria dos respondentes tem uma perspectiva de cultura de tarefas, onde o objetivo é ter profissionais para a execução de atividades aptos para diferentes tipos de situações, pois observa-se que as organizações dos pesquisados não possuem uma estrutura com diferentes cargos e isso impossibilita o crescimento vertical do colaborador na empresa. Logo por ter opção escassa de cargos, precisam de funcionários para executar tarefas específicas e/ou que possam realizar diferentes tipos de atividades.

Tabela 2: Plano de Cargos, Salário e Carreira

As oportunidades para evoluir e ocupar novos cargos são escassas.
O crescimento dentro da empresa, sendo esse a evolução para outros setores que possa agregar mais valores.
Não haver plano de carreira, nem estímulo por parte da empresa para que se cresça dentro da mesma.
Não há opções de cargos melhores na estrutura organizacional da empresa.
A falta de um plano de carreira para os colaboradores.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Na tabela 3 os funcionários relataram que com relação a interferência da empresa familiar nos processos da empresa é visto como algo ruim e que atrapalha no desempenho dos colaboradores. Entre as desvantagens da empresa familiar estão relacionados; conflitos familiares, ao aspecto emocional, devido ao jogo de poder, falta de uma gestão personalizada, comunicação e a hierarquia. Como foi identificado no gráfico 19, onde fala sobre o tipo de cultura aplicada na organização, 1% dos respondentes afirmaram fazer parte de uma empresa de cultura familiar. Porém, diante das falas dos respondentes, percebe-se que esse percentual pode ser maior. Na ocasião da pergunta do tipo de cultura, os participantes só poderiam optar por uma resposta e, por isso, outro tipo de cultura pode ter se sobressaído em relação à cultura de estrutura familiar. Nos relatos notou-se que a interferência da empresa familiar nos processos, não é vista de maneira positiva, atrapalhando no desempenho dos colaboradores, como mostrado abaixo.

Tabela 3: Empresa Familiar

Relacionamento familiar
Por se tratar de empresa familiar, muitas vezes ficamos sem levar muito a sério a opinião de terceiros, se tornando assim um obstáculo para evolução empresarial e pessoal.
Empresa pequena, com familiares co comando.
(Empresa pequena familiar), muitas opiniões e demandas divergentes, de como exercer as funções sobre o setor onde trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Abaixo, na tabela 4 foi possível verificar como os entrevistados percebem a falta de planejamento estratégico e gestão, os colaboradores relatam também sobre a falta de

treinamentos para a qualificação da equipe e de profissionais qualificados para gerir os setores da empresa, impactando na disposição e entusiasmo para exercer suas funções.

Tabela 4: Falta de planejamento estratégico e gestão

Os chefes autocráticos
Falta de treinamento com profissionais capacitados para que ocorra um aperfeiçoamento que posso contribuir com o crescimento profissional e o desenvolvimento da empresa.
Profissionais qualificados e tempo
Maior investimento na qualidade e melhoria dos processos.
Quando não há muito o que fazer, mesmo assim ter que ficar esperando dar o horário de saída. Quando poderíamos estar agilizando outra tarefa
Falta de Definição estratégica
A quantidade de atendimentos em um único momento, faz não dá atenção devida ao cliente ou ao serviço que está fazendo.
A falta de estratégias apropriadas
Meritocracia
Formas de escalonamento
Visão dos proprietários as vezes se prende ao passado. Dificultando implementar ideias e processos mais atuais.
A centralização de liderança em pessoas que exercem a função de liderança mas, são apenas chefes. O desenvolvimento e a evolução da atividades da empresa são prejudicadas.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A tabela 5 apresenta a opinião dos entrevistados sobre a falta de treinamentos e de *feedbacks* por parte dos gestores com relação ao serviço prestado. Alguns relatos mostram que a empresa não contribui com treinamentos para qualificar seus funcionários, afetando a produtividade e o desempenho nas atividades cotidianas. A ausência de *feedbacks* além de atrapalhar o desenvolvimento pessoal e profissional, impacta na capacidade de entrega, influência direta sobre a motivação e consequentemente a produtividade do funcionário.

Nota-se nas falas dos respondentes que vão de encontro com os dados apresentados no gráfico 13, uma vez que 64,4% dos respondentes afirmaram que existem treinamentos, mas representam ou podem apresentar os 14,8% que discordam que existe treinamento. Além disso, é possível cruzar as informações apresentadas com o Gráfico 7, que 65% dos entrevistados afirmam existir uma cultura de *feedbacks*, mas que cerca de 16% discordaram que exista *feedback* e que essas falas podem representar exatamente esses 16%.

Tabela 5: Falta de treinamentos e *Feedbacks*

Falta de treinamento com profissionais capacitados para que ocorra um aperfeiçoamento que posso contribuir com o crescimento profissional e o desenvolvimento da empresa.
Não receber feedbacks em relação ao serviço que presto acaba afetando a produtividade pois não fica claro onde posso melhorar para ajudar a empresa.
Gestor distante, não acompanha bem meu desempenho.
A Priore, é a falta de desenvolvimento e falta de tempo para me treinar, em partes fico sem ter o que fazer e isso é ruim, pois tem muito o que ser feito, mas esses fatores atrapalham a realização dessas tarefas da minha parte.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Na tabela 6 observa-se as respostas dos entrevistados em relação a comunicação entre os setores da organização, contudo há um ponto negativo, visto que a falha na comunicação contribui com colaboradores menos engajados, baixa perspectiva de crescimento, produtividade baixa e falha de conhecimento do próprio processo. Embora, os respondentes afirmaram anteriormente, conforme apresentado no gráfico 11 quando questionados sobre comunicação, 81,2% apresentaram concordância na comunicação positiva, o que apresenta uma divergência de informações e comunicação, se contrapondo inclusive com os expressivos 18,8% respondentes que discordaram interação dos funcionários durante os trabalhos diários, mas pode representar exatamente os 18,8% que discordam da interação dos funcionários durante os trabalhos diários.

Tabela 6: Falha na comunicação

A comunicação defasada, onde nem sempre todas as informações são transmitidas para todos os setores.
Comunicação mais fina
Falta de comunicação
Comunicação entre setores

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A tabela 7 por sua vez, foi possível mensurar pontos positivos diante da visão dos respondentes relacionados à cultura da empresa, destaca-se porém que a minoria dos entrevistados relataram que não há obstáculos na cultura que afetam em seu desenvolvimento, e que conseguem evoluir com o auxílio dos seus supervisores. Confirmando os resultados encontrados e apresentados no Gráfico 18 o qual mostra que

89% dos respondentes concordam que na organização em que trabalham os colaboradores têm fácil acesso aos supervisores, assim como no Gráfico 17 onde 63.3% afirmam que os trabalhos são diariamente supervisionados pelos seus superiores.

Tabela 7: Pontos positivos

Até o momento nada. Estou evoluindo constantemente e aprendendo cada dia mais com o auxílio do meu supervisor.
Não há obstáculos até o momento. É uma empresa que sempre busca a evolução dos seus colaboradores.
Não há obstáculos quando se tem força de vontade
Nenhuma, a empresa já nos abre bastante oportunidade.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Conforme expresso nas respostas, a cultura organizacional traz muitos desconfortos e muitas vezes desmotiva os funcionários, tendo consequências como baixa produtividade, resultados finais ruins perante funcionários e até mesmo o desejo de sair da empresa em busca do crescimento profissional.

Conforme expresso nas respostas de alguns participantes, a satisfação dos colaboradores faz com eles produzam mais, aumentando o engajamento da equipe, além de contribuir para o crescimento e evolução da estrutura organizacional. Essas falas podem representar a maioria apontada nos gráficos da análise quantitativa, que vão de encontro com os dados apresentados no gráfico 19 e 20 quando questionados sobre o tipo de cultura aplicada na organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que esta pesquisa teve como propósito analisar o tipo de cultura organizacional e como ela impacta no desenvolvimento dos colaboradores, no decorrer da análise foram observadas que determinadas características da cultura organizacional devem ser reajustadas, pois podem influenciar na gestão da satisfação dos colaboradores.

De acordo com os dados encontrados, nota-se que os dados quantitativos apresentaram uma perspectiva positiva sobre a cultura organizacional, já na questão discursiva demonstram uma perspectiva menos otimista. Realizando um cruzamento desses dados é possível compreender que os colaboradores avaliam de forma positiva a

cultura da organização onde trabalham, mas que entendem que ela possui falhas e pode ser melhorada.

Outro ponto observado como negativo é a falta de oportunidade e crescimento dentro da empresa, gerando desmotivação, estagnação, ou seja, trata-se daquele momento em que o funcionário se ver incapacitado de perseguir o cargo desejado. É um pensamento comum e recorrente porque tira o poder de ação do colaborador para atingir seus objetivos. Fato que incomoda os colaboradores, pois segundo a pesquisa, são eles que levam o descontento maior.

Para tanto, foram observados fatores que levam os colaboradores a terem bons ou péssimos resultados na organização, como a cultura organizacional, a falta ou presença de um plano de cargos, salário e carreira, colaboradores relatam falta de planejamento estratégico e má gestão, o que gera desmotivação e atraso no desenvolvimento dos processos.

Dessa forma, conclui-se que a obtenção de uma boa cultura organizacional é pautada em três pilares: linguagem interna, valores e reconhecimento. Promovendo canais de comunicação em todas as áreas, sendo um dos fatores essenciais para a fortalecer a cultura, contribuindo para o crescimento organizacional.

Diante da problemática: Como a cultura organizacional impacta no desenvolvimento dos colaboradores dentro do contexto corporativo? Sendo atingida no referencial teórico apresentando como a cultura organizacional influencia o trabalho diário da organização e na tomada de decisões, de modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas nesse ambiente, sua qualidade de vida e desempenho organizacional. Além de está diretamente relacionado com as percepções dos colaboradores em relação ao trabalho.

Desse modo, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar o tipo de cultura organizacional e como ela impacta no desenvolvimento dos colaboradores, sendo atingida ao visualiza-se os gráficos 10, 16 e 19 mostram a cultura organizacional que mais se adequa ao ambiente de trabalho, o impacto do desenvolvimento pessoal e profissional, se a empresa permite equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Quanto aos objetivos específicos pode-se notar nos gráficos 1, 2, e 3 observa-se o perfil sócio demográfico dos entrevistados, mostrando que mais de 40% dos colaboradores têm uma formação superior, o que também facilita o entendimento sobre a cultura organizacional aplicada na organização. Bem como os gráficos 10, 19 e 21, mostram que os colaboradores sentem o impacto do atual trabalho no desenvolvimento de sua vida pessoal e profissional,

considerando a predominância da cultura de tarefas e de um ambiente gerado por meio do desenvolvimento do trabalho em equipe e dos colaboradores.

Como limitação da pesquisa foi possível destacar o receio dos respondentes em apresentar informações verídicas e consistentes diante das questões que envolvem a cultura da empresa em que atua, sendo assim foi possível encontrar divergências nas respostas, o que provocou uma falta de melhor aprofundamento na análise. Gerando a necessidade de pesquisa futura uma abordagem qualitativa, um estudo de caso em uma empresa com cultura modelo, para que os próximos estudos pudessem verificar como a cultura modelo impacta positivamente no contexto organizacional.



REFERÊNCIAS

- BARBOSA, L. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.
- BIZARRIA, F. P. A.; MOREIRA, A. Z.; MOREIRA, M. Z.; LIMA, A. O. Estudo do Clima Organizacional no Setor Industrial. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 4, p. 80-98, 2016.
- COSTA, Giovana Cárceres da *et al.* CULTURA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E TIPOLOGIAS. **Boletim de Conjuntura: BOCA**, Boa Vista, v. 6, n. 3, p. 20-27, 2021 Disponível em: <<https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/299>>. Acesso em: 22 jun. 2022.
- CAMERON, K. S; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. Nova Jersey, EUA: John Wiley & Sons 2006.
- CHAVES, J. A; GUIMARÃES, M. A G. V. **Análise do clima organizacional em centro cirúrgico de um Hospital Universitário da cidade de Manaus**. Manaus, AM: Revista FAROL, 2016.
- CLOSS, D. **Missão, Visão e Valores de uma Empresa – Conceitos, Exemplos e Como Comunicar**. 2018. Acesso em: 11, jun de 2022. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/missao-visao-e-valores> >
- COSTA, M. S. **EMOÇÕES E COMPORTAMENTOS NAS ORGANIZAÇÕES: impactos e influências**. 2022. 42 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Faculdade Três Marias, João Pessoa, 2022.
- DE OLIVEIRA, J. S. G.; CAMPELLO, M. L C. Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2008.
- DIAS, R. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.
- DRISKILL, G. W.C. **Organizational culture in action: A cultural analysis workbook**. Routledge, 2018.
- FERREIRA, C. S; ANDRELO, Roseane. Cultura organizacional, comunicação e recepção: um olhar para as novas perspectivas. **Comunicação & Informação**, v. 19, n. 1, p. 142-156, 2016.
- FERREIRA, J. R. M. **Cultura organizacional. um caso exemplar**. Caderno de Administração. São Paulo, v.11, n.1, p.1-24, 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/caadm/article/view/35398>. Acesso em: 25 set. 2022.
- FLEURY, M. T. L. **Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do**

trabalho. Revista de Administração de Empresas, v. 27, n. 4, p. 7–18, 1987.

FREITAS, A. B. **Traços brasileiros para uma análise organizacional.** São Paulo: EAESP-FGV, 1996.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto.** São Paulo: Makron McGraw-Hill, 1991. 135p.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa.** Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental.** McGraw-Hill International, Lisboa, 2003.

HOFSTEDE, G.. Identifying organizational subcultures: **An empirical approach.** *Journal of management studies*, v. 35, n. 1, p. 1-12, 1998.

LANZER, F. **Clima e Cultura Organizacional: Entender, Manter e Mudar.** 2ª edição, 2017, p. 19-20 e 56-63.

LINS, F. J. P. *et al.* **CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL: influencia na qualidade de vida no trabalho.** *Revistavox Metropolitana*, Cabo de Santo Agostinho, v. 1, n. 5, p. 46-62, 31, 2021.

MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. **Clima organizacional: uma revisão histórica do construto.** *Psicol. rev. (Belo Horizonte)*, Belo Horizonte , v. 16, n. 1, abr. 2010.

MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M. P., **Cultura organizacional e cultura brasileira,** 8.reimp. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

NUNES, W. P.; ZANETTI, E. **Cultura e clima no contexto organizacional.** *Semana acadêmica*, v. 1, n. 103, pp. 2-17 Centro Universitário Internacional, 2017.

PONTE, M. R. M. **A influência da cultura organizacional na prática dos valores de uma organização do ramo de eletroportáteis.** 2022. 41 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Secretariado Executivo) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2022.

RAUPP, F. M.; B.; IM (2006). **Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais.** In IM Beuren (Ed.), *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática* (3ª ed., pp. 76-97). São Paulo: Atlas.

SANTOS, A. de J S. **A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DE VIDA E TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL NA PERCEPÇÃO DE BEM-ESTAR DOS INDIVÍDUOS DA SEFAZ -BA.** 2020. 81 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Unifacs, Salvador, 2020.

SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey Bass Publications. 2ª Ed. 1989, p. 56. 1989.

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

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2001.

SCHEIN, E. H. Improving face-to-face relationships. **Sloan Management Review** (pre-1986), v. 22, n. 2, p. 43, 1981.

SCHULDT, K. S.; GOMES, G. **Influence of organizational culture on the environments of innovation and organizational performance**. *Gestão & Produção*. Blumenau, v. 27, n. 3, e4571, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/xKGtYLFbDHDFJynPLXshznk/?lang=en&format=pdf>. Acesso em: 21 out. 2022.

SILVA, A D J; DA SILVA, L M S; DOS S LEITE, Y G. Contribuições do clima organizacional a obtenção de resultados em um ambiente de processo produtivo: Estudo de caso em uma empresa fabricante de componentes eletrônicos. **Gestão de Recursos Humanos: Desenvolvendo Pessoas e Empresas Volume 3**.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOUZA, C P. da S. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: Intersaberes, p. 22-23, 134, 139 e 142-147, 2014.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **The Anthropology of Organisations**, v. 28, n. 3, p. 255–274, 2017.

ZAGO, C. C.; RETOUR, Didier. **Cultura organizacional: nível coletivo constitutivo da gestão por competências**. *Gest. Prod.* [online]. 2013, vol.20, n.1, pp.180-191.

APÊNDICES

ANEXO – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Perfil Pessoal

1. Gênero: () Masculino () Feminino () Prefiro não dizer
2. Idade: () 18 a 29 anos () 30 a 39 anos () 40 a 49 anos () Acima de 50 anos
3. Qual seu nível de escolaridade? () Ensino fundamental completo () Ensino médio completo () Superior incompleto/cursando () Superior completo () Mestrado () Doutorado
4. Tempo de empresa. () De 1 a 6 meses () De 6 a 12 meses () De 1 a 2 anos () De 2 a 3 anos () Acima de 3 anos

PERCEPÇÃO SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL

5. Você considera importante o relacionamento entre os colaboradores da empresa?
1 Discordo Totalmente 2 Discordo 3 Nem discordo, nem concordo 4 Concordo 5 Concordo Totalmente

6. Qual a cultura organizacional mais se adequa a organização em que você atua?
- Cultura de Poder: A empresa atua conforme esse viés, focam sua liderança em apenas uma pessoa, que costuma ser o próprio empreendedor ou um gerente. O foco são os resultados e, por isso, é comum haver competição entre os profissionais
- Cultura de Papéis: O principal objetivo é o desempenho dos colaboradores. Os processos são bem estruturados e devem ser seguidos. Porém, são engessados, pouco flexíveis e inexistente espaço para sugerir novas ideias e aprimorar atividades.
- Cultura de Tarefas: O objetivo é ter profissionais específicos para a execução de algumas atividades para agregar conhecimento. Os colaboradores estão voltados à solução dos problemas e são aptos a lidarem com diferentes tipos de situação.
- Cultura de Pessoas: O que representa a cultura organizacional de pessoas, são, principalmente, os colaboradores. Eles são bastante valorizados, porque são o ponto-chave dessa cultura. Entre os tipos de cultura organizacional, este possui uma integração maior entre as equipes.
- Outros: _____

7. Você se considera como parte integrante da sua equipe de trabalho?
1 Discordo Totalmente 2 Discordo 3 Nem discordo, nem concordo 4 Concordo 5 Concordo Totalmente

8. Quais os maiores obstáculos relacionados a cultura da sua empresa que te impede de evoluir?

9. Assinale o cenário abaixo que mais condiz com o tipo de cultura da sua empresa:
A empresa busca o desenvolvimento dos colaboradores e propõe a participação nas tomadas de decisões.

É baseada no pilar de flexibilidade e mudança. Os colaboradores sentem-se motivados pelo crescimento, diversificação, criatividade e estímulo proporcionados pela empresa. Os colaboradores são motivados pela competição e alcance de resultados planejados. Os líderes são mais competitivos, diretivos e com foco na realização dos objetivos, e para isso estão sempre dando suporte de recursos e também encorajando sua equipe para produzirem.

É o tipo de cultura burocrática e estável. A hierarquia é bem estipulada e aceita pelos funcionários, que respeitam muito as autoridades e regras estabelecidas. O que os motiva é a própria ordem e segurança, além de os líderes serem mais conservadores.

10. Meu gestor imediato costuma me dar feedbacks positivos que me proporciona evoluir profissionalmente.

1 Discordo Totalmente 2 Discordo 3 Nem discordo, nem concordo 4 Concordo 5 Concordo Totalmente

11. Eu sou muito feliz dedicando minha carreira a esta empresa.

1 Discordo Totalmente 2 Discordo 3 Nem discordo, nem concordo 4 Concordo 5 Concordo Totalmente

12. Considero que me relaciono de forma positiva e agregada junto aos colaboradores da empresa em que trabalho.

1 Discordo Totalmente 2 Discordo 3 Nem discordo, nem concordo 4 Concordo 5 Concordo Totalmente

13. Avalie como você acredita que é a cultura aplicada na empresa em que atua.

É um ambiente gerado por meio do desenvolvimento do trabalho em equipe e dos colaboradores.

É um ambiente de trabalho que busca pelo resultado, foco na organização, com uma liderança exigente.

É um ambiente com iniciativas inovadoras e pioneiras, que busca pela diferenciação no mercado.

É um ambiente sustentado em valores baseados na estabilidade, formal e estruturado de trabalho.

14. A cultura imposta pela atual organização impacta no seu desenvolvimento pessoal e profissional?

1 Discordo Totalmente 2 Discordo 3 Nem discordo, nem concordo 4 Concordo 5 Concordo Totalmente

15. As pessoas interagem entre si e se ajudam durante os trabalhos diários?

1 Discordo Totalmente 2 Discordo 3 Nem discordo, nem concordo 4 Concordo 5 Concordo Totalmente

16. Estou satisfeito com a minha atual função.

1 Discordo Totalmente 2 Discordo 3 Nem discordo, nem concordo 4 Concordo 5 Concordo Totalmente

17. Os colaboradores são treinados para utilizarem ferramentas de resolução de problemas?

1 Discordo Totalmente 2 Discordo 3 Nem discordo, nem concordo 4 Concordo 5 Concordo Totalmente

18. Os gestores dedicam tempo para falar informalmente com os subordinados?

1 Discordo Totalmente 2 Discordo 3 Nem discordo, nem concordo 4 Concordo 5 Concordo Totalmente

19. As decisões importantes são sempre tomadas em reuniões de forma coletiva?

1 Discordo Totalmente 2 Discordo 3 Nem discordo, nem concordo 4 Concordo 5 Concordo Totalmente

20. A empresa permite que eu mantenha um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.

1 Discordo Totalmente 2 Discordo 3 Nem discordo, nem concordo 4 Concordo 5 Concordo Totalmente

21. Os trabalhos são diariamente controlados e inspecionados por supervisores?

1 Discordo Totalmente 2 Discordo 3 Nem discordo, nem concordo 4 Concordo 5 Concordo Totalmente

22. Os trabalhadores tem fácil acesso aos supervisores?

1 Discordo Totalmente 2 Discordo 3 Nem discordo, nem concordo 4 Concordo 5 Concordo Totalmente

