

UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Elisabete Diehl

**INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO COMPORTAMENTO DOS  
COLABORADORES DA METALÚRGICA MOR: UM ESTUDO DE CASO**

Santa Cruz do Sul

2017

Elisabete Diehl

**INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO COMPORTAMENTO DOS  
COLABORADORES DA METALÚRGICA MOR: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de conclusão de curso III apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Maribel Fátima Gerhard

Santa Cruz do Sul

2017

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha família, que sempre me apoiou durante a realização deste trabalho.

A minha Orientadora, Prof<sup>a</sup> Maribel Fátima Gerhard, que me acompanhou durante todo o período de execução desta pesquisa, fornecendo todo o amparo necessário.

A empresa estudada, pela disponibilidade, e fornecimento de todos os dados necessários à realização deste estudo.

E à coordenação do Curso de Administração pelo excelente trabalho desempenhado na Universidade de Santa Cruz do Sul.

## RESUMO

O presente trabalho propôs uma pesquisa descritivo-exploratória, por meio de um estudo de caso, com o objetivo geral de verificar a percepção dos clientes internos da Metalúrgica Mor em relação às principais características formadoras da cultura organizacional. Para isso foi aplicado um questionário a um grupo de colaboradores da empresa visando identificar o modo como estas pessoas visualizam a cultura da organização. A amostra foi constituída por 82 funcionários da área produtiva, 65 colaboradores do setor administrativo e 55 funcionários da área de apoio, perfazendo um total de 202 colaboradores. De forma geral, observou-se que os principais componentes que moldam a cultura da organizacional na Metalúrgica Mor são os valores, a história da empresa, sua missão e crenças. Foi possível verificar que a maioria do grupo pesquisado percebe a cultura da empresa, fator que contribui para a formação da identidade da organização. Ainda assim, foi constatada a presença de um grupo de pessoas no qual possui pouco ou nenhum conhecimento em relação aos elementos que moldam a cultura da empresa. Verificou-se também que o modelo de gestão é mais flexível e participativo, onde os colaboradores atuam num ambiente aberto a sugestões, novas ideias e opiniões relativas ao trabalho. Ao final da pesquisa, expõem-se algumas sugestões objetivando melhorar alguns aspectos encontrados através da coleta e análise de dados.

**Palavras-chave:** Percepção; Cultura organizacional; gestão; flexível; identidade da organização.

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	9
2.	JUSTIFICATIVA .....	11
3.	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	12
4.	OBJETIVOS .....	14
4.1	Geral .....	14
4.2	Específicos.....	14
5.	REVISÃO DE LITERATURA.....	15
5.1	Gestão de Pessoas.....	15
5.2	Comportamento Organizacional.....	16
5.3	Cultura.....	16
5.3.1	Cultura organizacional .....	17
5.3.2	Elementos da Cultura organizacional .....	18
5.3.2.1	Valores.....	19
5.3.2.2	Missão .....	20
5.3.2.3	Ritos .....	20
5.3.2.4	Rituais.....	20
5.3.2.5	Mitos .....	20
5.3.2.6	Tabus.....	20
5.3.2.7	Símbolos materiais .....	20
5.3.2.8	Histórias, cerimônias e linguagem .....	21
5.3.2.9	Heróis .....	21
5.3.3	Contracultura .....	22
5.3.4	Tipos de cultura .....	22
5.3.5	Culturas fortes versus culturas fracas.....	23
5.4	Motivação e satisfação no trabalho.....	24

5.4.1	Qualidade de vida no ambiente de trabalho .....	24
5.4.2	Teorias do conteúdo da Motivação .....	25
5.4.2.1	Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	25
5.4.2.2	Teoria de ERC de Alderfer.....	26
5.4.2.3	Teoria de dois fatores de Herzberg .....	27
5.4.2.4	Teorias das necessidades adquiridas de McClelland .....	28
5.5	Liderança e poder.....	29
5.5.1	O papel da liderança na disseminação da cultura .....	30
5.6	Mudança.....	31
5.6.1	Gerenciamento das mudanças organizacionais .....	33
6.	Treinamento.....	34
6.1	Processo de treinamento .....	35
7.	<b>METODOLOGIA</b> .....	36
7.1	Delineamento da pesquisa.....	36
7.2	Local de pesquisa.....	37
7.3	Amostra.....	38
7.4	Procedimentos Metodológicos.....	38
8.	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	40
8.1	Análise dos aspectos da questão aberta .....	60
9.	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES</b> .....	62
10.	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	64
	<b>APÊNDICE I: QUESTIONÁRIO (COLABORADORES)</b> .....	68

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Logomarca da empresa Metalúrgica Mor .....	12
Figura 2: Organograma geral da Metalúrgica Mor .....	13
Figura 3: Elementos da cultura organizacional.....	19
Figura 4: Conheço a missão da empresa .....	41
Figura 5: Conheço os valores da empresa .....	42
Figura 6: O dia-a-dia na empresa me possibilita aprender os valores da organização .....	43
Figura 7: Os treinamentos e reuniões feitas na empresa ajudam a me integrar à organização .....	44
Figura 8: As datas comemorativas e a valorização humana são fatores que me motivam a fazer parte da empresa .....	45
Figura 9: Os valores da organização são determinantes para que eu continue trabalhando na empresa .....	46
Figura 10: Observo divergências entre os valores pregados pela empresa e valores observados na prática.....	47
Figura 11: Sinto-me à vontade para dar aos gestores/líderes sugestões e opiniões relativas ao meu trabalho .....	49
Figura 12: Conheço a história da empresa.....	50
Figura 13: Os uniformes da empresa, as instalações, o investimento tecnológico e a linguagem são símbolos da cultura da organização .....	51
Figura 14: As ideias criativas dos funcionários são postas em prática como forma de torná-los mais motivados.....	53
Figura 15: Conhecer as crenças da empresa é importante para o meu dia- a-dia na organização.....	54
Figura 16: Tive dificuldade para me integrar ao ambiente de trabalho quando cheguei na empresa .....	55
Figura 17: Tive dificuldade para me integrar com as atividades quando entrei na empresa.....	57
Figura 18: O esforço e a dedicação ao trabalho são bastante apreciados	58
Figura 19: O espírito de equipe é uma atitude considerada muito importante no meu ambiente de trabalho.....	59

<b>Quadro 1 .....</b>	<b>32</b>
<b>Quadro 2: Distribuição de questionários .....</b>	<b>40</b>



## 1. INTRODUÇÃO

A partir da década de 1980, a temática “cultura organizacional” vem sendo cada vez mais discutida e vista pelos profissionais da área de administração. Sabe-se que cada empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte possui uma cultura própria, que a diferencia das demais organizações. Uma cultura bem definida pode assegurar a consistência nas decisões a serem tomadas pela empresa, possibilitando o alcance das metas estipuladas.

A cultura organizacional segundo Chiavenato (2010) pode ser entendida como um conjunto de valores, crenças, costumes e princípios compartilhados pelas pessoas em uma organização. De acordo com Lacombe (2011), a cultura organizacional representa o sistema de valores, as normas de comportamento, o espírito empresarial e o conjunto de crenças, peculiares a cada organização. É notável que o modo de execução das atividades em uma empresa é diretamente influenciado pelos valores e crenças que estão implícitos nas regras, atitudes e hábitos que caracterizam as interações humanas na organização.

Pode-se afirmar que uma empresa é constituída principalmente por pessoas, as quais são responsáveis por gerir um conjunto de atividades. A condução destas atividades se dá por especialistas em áreas distintas, no entanto, que carregam uma visão do todo. Neste sentido, a cultura organizacional é diretamente relacionada com o modelo de gestão. Este por sua vez, estabelece as linhas de poder bem como as formas de ação na empresa.

Qualquer organização possui características próprias em sua maneira de atuar. Isso significa que empresas, pertencentes ou não ao mesmo ramo, podem ter diferentes níveis de eficiência e eficácia, pois são decorrentes do modo em que as coisas são conduzidas e tratadas na empresa. Os líderes da organização são os principais autores que contribuem para a formação da cultura da empresa. Sendo assim, o modelo de gestão deve orientar a empresa por meio de seus princípios e normas a buscar alternativas melhores para cumprir com a sua missão.

É imprescindível que as empresas procurem cada vez mais estar de acordo com os valores do ambiente externo, ou seja, a cultura considerada adequada é aquela

que busca estar de acordo com a cultura do meio em que atua. Sendo assim, o modelo de gestão deve desenvolver uma cultura organizacional que seja capaz de se adaptar às mudanças no meio em que está inserido.

No trabalho que se segue, foi desenvolvido no capítulo 2 a justificativa para a realização do presente estudo, seguido de uma breve apresentação da empresa, mencionada no capítulo 3. Os objetivos gerais e específicos foram expostos no capítulo 4. Na sequência, apresentou-se no capítulo 5 a revisão de literatura, que está estruturada em diversas seções nas quais fornece suporte para melhor compreensão do tema estudado. A pesquisa foi realizada através de um estudo de caso, que dispôs de um delineamento descritivo-exploratório, sendo utilizada a abordagem quali-quantitativa, conforme referido no capítulo 7, que trata sobre a metodologia do trabalho. Após a apresentação dos procedimentos metodológicos, seguiu-se com o desenvolvimento do capítulo 8, no qual foram mostrados os resultados da pesquisa. E por fim, foi apresentado no capítulo 9 as sugestões e considerações finais relacionadas à esta pesquisa.

## 2. JUSTIFICATIVA

A cultura organizacional tem recebido cada vez mais atenção por parte de acadêmicos e profissionais da área da administração, no intuito de buscar sua melhor conceituação, e de dar um sentido maior ao âmbito da organização como um todo. Os administradores podem utilizar a cultura de forma explícita, através das políticas e normas, ou de forma implícita, por meio das práticas e decisões como mecanismo que irá auxiliar na definição dos objetivos e estratégias da empresa. A cultura organizacional promove um padrão de desempenho entre os colaboradores, influenciando a assiduidade, a produtividade e a preocupação com a qualidade do atendimento ao cliente. A cultura é construída ao longo do tempo e passa a infiltrar em todas as práticas da empresa. Sua manutenção ocorre por meio de três grandes forças: as práticas de seleção, as ações dos líderes e as técnicas de socialização.

A cultura organizacional é um instrumento imprescindível para o sucesso, pois ela estabelece a missão e promove o surgimento e a definição dos objetivos da empresa. É através da cultura que uma organização fixa a sua identidade e também guia o comportamento das pessoas que a constituem. Para MARRAS (2002), a construção de uma cultura organizacional se dá pelo compartilhamento dos valores que os funcionários e a empresa possuem em comum. Esses valores aproximam ambas as partes no alcance dos objetivos comuns.

Desse modo, percebe-se a importância em aprofundar conhecimentos sobre este tema a fim de que se torne possível identificar os elementos que constituem a cultura da organização e verificar a percepção dos clientes internos em relação a ela, para que a empresa possa gerenciar estes componentes e utilizá-los de forma eficiente no seu dia-a-dia. Neste sentido, a justificativa gerencial para a realização deste estudo é discutir a interação entre o modelo de gestão e a cultura organizacional.

### 3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

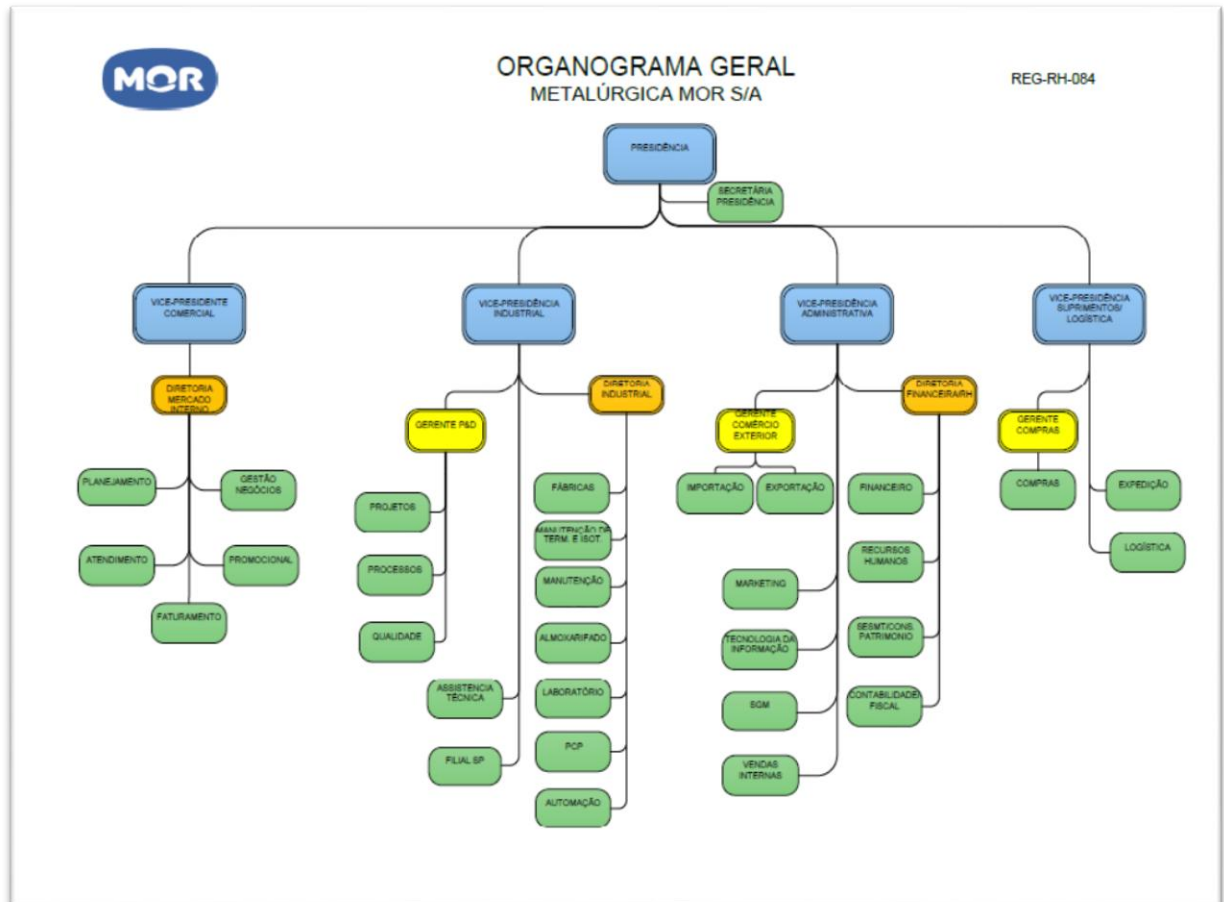
A Metalúrgica Mor, localizada na BR 471, Km 132 – Distrito Industrial de Santa Cruz do Sul – RS foi constituída no ano de 1962. Inicialmente com a razão social Agro Industrial Mohr LTDA, a empresa produzia ferramentas e utensílios para a agricultura e a apicultura.

Atuando há 54 anos no mercado, a empresa conquistou o mercado nacional e internacional. Atualmente, a empresa conta com um quadro de 1009 funcionários. Possui linhas voltadas ao camping e lazer e à casa, oferecendo aos consumidores um amplo mix de produtos. Destacam-se as cadeiras de praia, piscinas em PVC, escadas, churrasqueiras, varais, mesas de passar, jogos de panelas, entre tantos outros. A fabricação da linha de térmicos e isotérmicos, iniciada em 2014, impulsionou o crescimento da empresa.



**Figura 1: Logomarca da empresa Metalúrgica Mor**

Por meio do sistema de gestão integrado de Qualidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança do Trabalho, a Metalúrgica Mor busca a melhoria contínua de seus processos, focando na qualidade dos produtos e no comprometimento junto à clientes, fornecedores, funcionários e à comunidade. Além de apoiar-se na inovação e em tecnologias avançadas, a empresa mantém departamentos que buscam aperfeiçoar cada vez mais os produtos Mor. A divisão da empresa está demonstrada no organograma abaixo:



**Figura 2: Organograma geral da Metalúrgica Mor**

A estruturação da empresa está dividida em cinco níveis hierárquicos, sendo que no todo está a presidência, seguido da vice-presidência, diretoria, gerentes e demais áreas respectivamente. Desse modo, a empresa preza pela estrutura bem organizada e pelas corretas atribuições de trabalho à cada área.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 Geral**

Fazer um estudo sobre a percepção dos colaboradores da Metalúrgica Mor quanto às principais características formadoras da cultura organizacional da empresa.

### **4.2 Específicos**

- Apresentar os componentes que moldam o perfil cultural da organização;
- Apontar as características predominantes no modelo de gestão da empresa;
- Averiguar como os colaboradores se sentem em relação às características do modelo de gestão.

## 5. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura “é parte de um projeto de pesquisa, que revela explicitamente o universo de contribuições científicas de autores sobre um tema específico”. (SANTOS; CANDELORO, 2006; p. 43).

Segundo o artigo Tipos de Revisão de Literatura, “revisão da literatura é o processo de busca, análise e descrição de um corpo do conhecimento em busca de resposta a uma pergunta específica.”.<sup>1</sup>

### 5.1 Gestão de Pessoas

A expressão gestão de pessoas em um contexto moderno contempla uma relação de mútua dependência entre pessoas e organização. As pessoas passam um longo tempo trabalhando em organizações, dependendo delas para atingir os seus objetivos pessoais e individuais. Desse modo, as organizações também dependem diretamente das pessoas para cumprir com suas missões. Para Chiavenato (2010, p. 9), “Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual”.

Gestão de Pessoas é tarefa de todos que ocupam cargo de comando na organização e que cabe ao “RH” a tarefa de racionalizar, facilitar e coordenar uma série de práticas com o objetivo de se poder contar com um time altamente competente e motivado (PASCHOAL, 2006, p. 3).

Partindo desse pressuposto, há uma mudança perceptível nos conceitos e nas práticas gerenciais. As organizações, ao invés de investirem de maneira direta nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles, e que sabem como os desenvolver e aprimorá-los.

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<http://www.fca.unesp.br/Home/Biblioteca/tipos-de-revisao-de-literatura.pdf>> Acesso em: 08 de nov de 2016

## 5.2 Comportamento Organizacional

O estudo do comportamento organizacional iniciou entre os anos de 1948 e 1952. Para Robbins (2006, p. 6), “comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações”.

De acordo com GIBSON et al. (2006, p. 6),

O comportamento organizacional (CO) é a área do conhecimento que se baseia em teorias, métodos e princípios oriundos de várias disciplinas para entender as percepções, os valores, a capacidade de aprendizagem e as ações do indivíduo durante a realização do trabalho em grupo e dentro da organização e para analisar os efeitos do ambiente externo sobre a organização e seus recursos humanos, suas missões, seus objetivos e suas estratégias.

Neste sentido, esta área de conhecimento busca auxiliar os gestores a entender melhor as pessoas, com o objetivo aumentar os níveis de produtividade, a satisfazer as necessidades dos clientes, assim como aderir à práticas de gestão mais eficientes para melhorar a posição da empresa no mercado.

De acordo com Hitt; Miller; Colella (2007, p.5), “o comportamento organizacional envolve as ações de indivíduos e grupos em um contexto organizacional”. Ainda segundo o autor, o comportamento é determinado por fatores individuais, interpessoais e organizacionais. Os fatores individuais estão relacionados à capacidade de aprendizagem e características de personalidade. Em nível interpessoal, tem-se a qualidade da liderança e a comunicação entre grupos. E por fim, as políticas e a cultura da organização influenciam os indivíduos a criar resultados positivos.

## 5.3 Cultura

O conceito de cultura tem sido um tema de considerável debate acadêmico nos últimos 25 anos. Para Araujo;Garcia (2014, p. 321) a cultura é definida como um



“conjunto de características humanas que não são natas e que se criam e se preservam ou aprimoram por intermédio da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade”.

A cultura é um termo genérico utilizado para significar duas acepções diferentes. De um lado, o conjunto de costumes e realizações de uma época ou de um povo e, de outro lado, artes, erudição e demais manifestações mais sofisticadas do intelecto e da sensibilidade humana consideradas coletivamente (CHIAVENATO, 2010, p.172).

Neste contexto, pode-se afirmar que todos os seres humanos são providos de cultura, visto que fazem parte de algum sistema cultural. Para Freitas (1991, p. 5) a cultura “é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera a cultura pelo significado de um número finito de regras”.

### **5.3.1 Cultura organizacional**

Lacombe (2011, p. 275), define que cultura organizacional pode ser definida como as “histórias em relação ao que é importante na vida e expectativas sobre o comportamento dos membros da organização”. A cultura organizacional, segundo Robbins (2006, p. 376) “refere-se à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas”.

Segundo Schein (1997 apud BITENCOURT 2010, p. 323),

Cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Para Marras (2002) não existem grupos de trabalho sem cultura bem como não há a possibilidade de se falar em cultura fora da análise grupal. Conforme os integrantes de um grupo se deparam com uma resposta apropriada ao padrão do

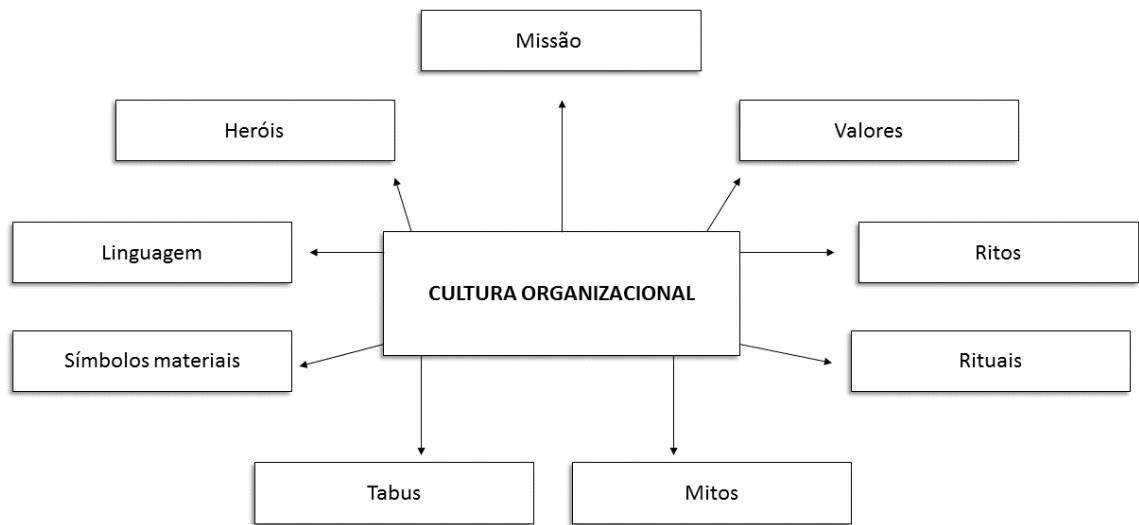
grupo a qual pertence, e aceitando essa solução, tende a adotá-la e difundi-la para os demais componentes como o padrão ideal para obter o retorno esperado.

A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e colaboradores da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Mais do que isso, a cultura organizacional é uma forma de interpretação da realidade organizacional e constitui uma modelagem para lidar com questões organizacionais. Por essa razão, ela condiciona a administração das pessoas (CHIAVENATO, 2010, p.173).

Na concepção de Paschoal (2006, p.138) “a cultura constitui um dos elementos que mantêm a empresa unida e se compõe das crenças, das expectativas, das normas, das maneiras de comunicação [...] que afetam as ações e comportamentos das pessoas no trabalho”. A cultura organizacional é ainda, segundo Robbins; Decenzo (2004, p.240) “um sistema de valores compartilhados pelos membros que difere uma organização da outra”.

### **5.3.2 Elementos da Cultura organizacional**

A cultura organizacional pode ser identificada por meio dos elementos que oferecem interpretações para seus membros, que os conduzirão no desenvolvimento de ações e no enfrentamento de problemas. Para Sobral; Peci (2008, p.74) “além de servirem como processos de transmissão cultural, esses elementos podem ser usados para identificar e interpretar a cultura de uma organização”.



**Figura 3: Elementos da cultura organizacional**  
**Fonte: elaborado pelo próprio autor.**

A figura acima alustra os principais elementos que compõem a cultura de uma organização. A definição destes elementos bem como a maneira como eles funcionam permitem dar ao assunto um tratamento mais concreto e detalhado ou de mais fácil identificação. Para Freitas (1991, p.12) “esses elementos fornecem uma interpretação para os membros da organização, onde a passagem dos significados se dá como uma coisa aceita”.

### 5.3.2.1 Valores

Para Paschoal (2006, p.139) “os valores são crenças profundas e determinam, no dia-a-dia, as escolhas de quem os tem firme e claramente estabelecidos”.

“Os valores devem ser compreendidos como as crenças, os princípios morais e os conceitos básicos. Eles representam a cultura e a filosofia da organização e servem como base de atuação comportamental diária de todos os funcionários”. (GIOIA et al., (2006, p. 22).

### **5.3.2.2 Missão**

Segundo Oliveira (2004, p.126) a missão é “a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro”.

Batman e Snell (2012, p. 80) definem que “a missão é uma expressão clara e concisa do propósito fundamental da empresa. Ela descreve o que ela faz, para quem o faz, seu bem ou serviço básico e seus valores”.

### **5.3.2.3 Ritos**

Marras (2002, p. 291) afirma que os “ritos são praticados com a finalidade de perpetuar, no dia-a-dia, os valores organizacionais e tornar a cultura mais coesa”. Os ritos representam o modo como são praticadas as crenças e as metas planejadas.

### **5.3.2.4 Rituais**

Segundo Robbins; Decenzo (2004, p. 249) “os rituais são sequências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização, os objetivos mais importantes, as pessoas que são importantes e as que são dispensáveis”.

### **5.3.2.5 Mitos**

Conforme Araujo; Garcia (2014, p.328) mitos organizacionais “são lendas transmitidas pelas pessoas, via conversas informais, sem nenhuma comprovação de veracidade”.

### **5.3.2.6 Tabus**

De acordo com Freitas (1991, p.30) os tabus também cumprem “um papel de orientar o comportamento, demarcando áreas de proibição, colocando em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não-permitido”.

### **5.3.2.7 Símbolos materiais**

Para Chiavenato (2010, p. 183),

“A arquitetura do edifício, as salas e mesas, o tamanho e arranjo físico dos escritórios constituem símbolos materiais que definem o grau de igualdade ou diferenciação entre as pessoas e o tipo de comportamento (como assumir riscos ou seguir a rotina, autoritarismo ou espírito democrático, estilo participativo ou individualismo, atitude conservadora ou inovadora) desejado pela organização. Os símbolos materiais constituem aspectos da comunicação não-verbal”.

“Os símbolos organizacionais frequentemente informam os valores culturais de uma organização a seus membros e a outros indivíduos de fora dela”. (JONES, 2010, p. 155).

### **5.3.2.8 Histórias, cerimônias e linguagem**

De acordo com Jones (2010, p. 155),

As histórias organizacionais e a linguagem de uma organização são meios de comunicação importantes para comunicar cultura. As histórias (de fato ou ficção) sobre as estrelas organizacionais fornecem indícios importantes sobre valores culturais e normas. Tais histórias podem revelar os tipos de comportamento que a organização estima e os tipos de prática que condena. Porque a linguagem é o meio principal de comunicação nas organizações, as frases características que moldam e descrevem acontecimentos fornecem indícios importantes sobre normas e valores.

Freitas (1991, p. 37) conceitua a linguagem como sendo “uma forma ou maneira particular através da qual os membros de um grupo usam sons vocais e sinais escritos para transmitir significados para os outros”.

### **5.3.2.9 Heróis**

Para Araujo; Garcia (2014, p. 327) “heróis são aquelas pessoas que, devido às repetidas situações de sucesso, representam os pilares de da organização de uma forma positiva, tanto para o ambiente interno, como para o externo”.

### 5.3.3 Contracultura

Para Marras (2002, p. 293) “o fenômeno da contracultura acontece quando é observada a adversidade entre um sistema de valores e outro”. ARAUJO; GARCIA (2014, p. 326) afirmam que as contraculturas “tendem a rejeitar a cultura atual, gerando conflitos internos”.

De acordo com Portal dos Administradores (2010) o mercado competitivo cria as condições necessárias à rebelião de executivos e profissionais altamente especializados que se recusam aderir aos postulados das organizações. A contracultura representa a negação a toda forma de autoridade, à forma como as organizações são concebidas e operadas.

### 5.3.4 Tipos de cultura

Dentro das organizações, a existência de vários tipos de subculturas pode ser considerada normal. Seria incomum a presença de várias culturas dominantes. A grande maioria das empresas possui uma cultura dominante e diversas subculturas. Para melhor compreensão, faz-se necessário a conceituação de tais termos.

Pasetto; Mesadri (2012, p. 90) definem que cultura dominante “é aquela em que os valores fundamentais ou centrais são compartilhados pela grande maioria dos membros da organização, partindo de seu corpo diretivo e expandindo-se para todas as áreas”.

Em relação às subculturas, ROBBINS (2006, p. 377) menciona que elas “tendem a ser desenvolvidas nas grandes organizações para refletir problemas, situações ou experiências comuns a alguns de seus membros”. Para o autor, estas subculturas podem ser estabelecidas por definições de departamentos e separação geográfica.

Na concepção de Gibson et al. (2006), algumas organizações possuem um tipo dominante de cultura, outras têm culturas variadas atuando simultaneamente em locais, departamentos ou projetos distintos. Não há uma cultura ideal, fixa ou superior. Porém, há preferências por determinadas culturas por parte dos empregados. Neste contexto, o autor cita quatro tipos de culturas:

- **Cultura Burocrática:** uma organização na qual dá ênfase nas políticas, procedimentos, à cadeia de comando e à tomada de decisões centralizada. São exemplos de cultura burocrática órgãos militares e repartições públicas.
- **Cultura de clãs:** O espírito e o trabalho em equipe, a autogestão, as tradições e os rituais que são seguidos são características da cultura de clãs.
- **Cultura empreendedora:** é baseada na inovação, na criatividade e na exposição aos riscos. Os colaboradores compreendem que a mudança dinâmica, as iniciativas individuais e a autonomia são práticas padronizadas.
- **Cultura de mercado:** Enfatiza o aumento das vendas, o crescimento da participação de mercado, lucratividade e estabilidade financeira. Neste tipo de cultura, há pouco sentimento de trabalho em equipe.

### **5.3.5 Culturas fortes versus culturas fracas**

A prática de diferenciar culturas fortes de culturas fracas tem se tornado comum entre muitos teóricos. As culturas fortes exercem maior impacto sobre o comportamento dos funcionários.

Para Robbins (2006, p. 377),

Em uma cultura forte, os valores essenciais da organização são intensamente acatados e amplamente compartilhados. Quanto mais membros aceitarem os valores essenciais e quanto maior seu comprometimento com eles, mais forte será a cultura. Consistentemente com esta definição, uma cultura forte terá uma influência maior sobre o comportamento de seus membros por causa do grau de compartilhamento, intensidade, que cria um clima interno de alto controle comportamental.

Neste contexto, Robbins; Judge; Sobral (2011) afirma que a cultura forte reduz os índices de rotatividade de seus membros, pois expressa um alto grau de aceitação sobre o que a organização representa. Esta unanimidade de propósitos gera lealdade e comprometimento organizacional, bem como a diminuição da propensão dos

colaboradores deixarem a empresa. Quanto mais forte a cultura organizacional, menor é a necessidade de desenvolver regras e regulamentos para orientar o comportamento dos colaboradores. Já em relação à cultura fraca, Menegon (2012, p. 99) afirma que esta “apresenta ambiguidades, indefinições e inconsistências”.

#### **5.4 Motivação e satisfação no trabalho**

A motivação não era um assunto considerado muito importante para os adeptos à escola da Administração Científica. A ideia era encontrar as condições apropriadas de trabalho, como luminosidade e ventilação e remuneração de acordo com a produção. No entanto, a partir da década de 1920, já havia estudos e palestras sobre liderança e motivação. A importância da motivação realmente ficou clara por meio das experiências da Western Electric em Hawththorne. E em 1930, surge a Teoria das Relações Humanas, que dá ênfase na satisfação das pessoas e o que as leva a se motivar.

Robbins (2006, p.132) conceitua motivação “como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Na concepção de Gibson et. al. (2006, p. 132):

Motivação é o conceito usado para descrever as forças internas ou externas que atuam no indivíduo para iniciar ou direcionar comportamentos. Esse conceito é utilizado para explicar as diferenças de intensidade do comportamento (considerando os comportamentos mais intensos como resultantes de níveis mais altos de motivação) e também para indicar a direção do comportamento.

Neste contexto, para que uma organização seja eficaz, as pessoas devem estar motivadas para ingressar na empresa, executar bem as suas atividades e desenvolver cada vez mais suas habilidades no trabalho.

##### **5.4.1 Qualidade de vida no ambiente de trabalho**

De acordo com Chiavenato (2010, p. 13)

Qualidade de vida no trabalho é um conceito que se refere aos aspectos da experiência do trabalho, como estilo de gestão, liberdade e autonomia para



tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, camaradagem, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho, e tarefas significativas e agradáveis. Um programa de QVT procura estruturar o trabalho e o ambiente de trabalho no sentido de satisfazer a maioria das necessidades individuais das pessoas e tornar a organização um local desejável e atraente.

De acordo com Bohlander e Snell (2010), nos locais de trabalho os quais exigem um elevado grau de desempenho, os funcionários devem ter autonomia para decidir como alcançar os objetivos. Em um ambiente de aprendizado, as pessoas têm a possibilidade de assumir riscos, gerar novas ideias, e a cometer falhas. Isso implica em novos produtos, serviços e mercados.

#### **5.4.2 Teorias do conteúdo da Motivação**

Para Htt; Miller; Colella (2011, p. 164) “as teorias de conteúdo da motivação geralmente se concentram em identificar os fatores específicos que motivam as pessoas. Essas teorias são, em sua maior parte, simples e diretas em sua abordagem”.

As teorias de conteúdo enfocam os fatores internos da pessoa que energizam, direcionam, sustentam e interrompem o comportamento. Elas tentam determinar as necessidades específicas que motivam as pessoas (GIBSON, et al., 2006, p.133).

No presente trabalho, serão abordadas algumas das teorias de conteúdo mais conhecidas (teoria da hierarquia das necessidades de Maslow; a Teoria ERG, de Alderfer; a teoria da necessidade de auto-realização, de McClelland; e a teoria dos dois fatores, de Herzberg).

##### **5.4.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow**

Uma das teorias mais conhecidas sobre a motivação é a teoria da hierarquia das necessidades proposta por Abraham Maslow em 1940. Segundo a teoria, as pessoas são motivadas por seu desejo de satisfazer necessidades específicas.

A teoria de Maslow afirma que as pessoas são motivadas pelo desejo de satisfazer necessidades específicas, e que essas necessidades estão

dispostas em forma de uma hierarquia, estando as necessidades fisiológicas na parte inferior e as necessidades de auto-realização na parte superior. As pessoas precisam satisfazer as necessidades dos níveis mais baixos antes de se sentirem motivadas pelas necessidades relativas aos níveis mais elevados. (HITT; MILLER; COLELLA, 2011 p, 164).

Maslow propôs que as necessidades básicas fossem estruturadas em uma hierarquia de importância. Sua teoria parte do pressuposto de que o indivíduo busca satisfazer as suas necessidades mais básicas (fisiológicas) antes de direcionar o comportamento na tentativa de satisfação das necessidades de nível mais alto (auto-realização). Neste sentido, Maslow definiu as necessidades humanas como:

1. *Fisiológicas*: incluem as necessidades básicas de sobrevivência – a necessidade de água, de alimento, de ar e de abrigo.
2. *De segurança e estabilidade*: necessidade de o indivíduo se sentir seguro e protegido em seu ambiente, estando livre de ameaças.
3. *Sociais, de pertencimento e de amor*: envolvem a interação com outras pessoas, ou seja, necessidade de amizade, afiliação, interação e amor.
4. *De estima*: necessidade de auto-estima e do respeito dos outros. Têm a ver com o desejo de reconhecimento, autovalorização, de status e poder.
5. *De Auto-realização*: necessidade de se sentir realizado, maximizando a utilização das habilidades, do potencial e da capacidade pessoal.

Gibson et al. (2006, p. 136) afirma que “uma forma como esta teoria pode ser útil aos gestores está na sugestão de estratégias a serem implementadas pela organização para suprimir as carências”. Essas carências podem aparecer em todos os níveis, porém, tendem a ser mais profundas nas áreas de auto-realização e de estima, nas quais são na maioria das vezes, ignoradas nas estruturas de recompensa das organizações.

#### **5.4.2.2 Teoria de ERC de Alderfer**

A teoria ERC desenvolvida por Clayton Alderfer apresenta similaridade à teoria da hierarquia das necessidades de Maslow por propor também categorias de necessidades. No entanto, a hierarquia das necessidades propostas por ele inclui

apenas três grupos de necessidades. Gibson et al (2006) cita as três categorias de necessidades desenvolvidas por Alderfer:

1. *Necessidades de existência (E)*: necessidades satisfeitas por fatores como comida, água, ar, condições de trabalho e remuneração.
2. *Necessidades de relacionamento (R)*: necessidades satisfeitas por meio de relações interpessoais e sociais significativas;
3. *Necessidades de crescimento (C)*: necessidades satisfeitas pela contribuição produtiva e criativa do indivíduo.

De acordo com HITT; MILLER; COLELLA (2011), a teoria ERC difere da teoria de Maslow de duas maneiras distintas. Primeiramente, as necessidades de uma pessoa não precisam estar satisfeitas antes que ela venha a se preocupar com o relacionamento com outras pessoas e com a utilização de suas capacidades pessoais. E em segundo lugar, mesmo quando uma necessidade é satisfeita, ela poderá permanecer como o fator motivacional dominante caso a necessidade seguinte na hierarquia não poderá ser satisfeita.

#### **5.4.2.3 Teoria de dois fatores de Herzberg**

A teoria motivacional de dois fatores foi proposta pelo psicólogo e consultor de gestão Frederick Herzberg. A pesquisa original, ao testar esta teoria, inclui um grupo de 200 contadores e engenheiros. Herzberg usou as respostas dadas a questionamentos como “Você consegue descrever, em detalhes, quando se sentiu excepcionalmente bem em relação ao seu emprego?” e “Você consegue descrever, em detalhes, quando se sentiu excepcionalmente mal em relação ao seu emprego?”.

De acordo com Gibson et al. (2006), o estudo inicial de Herzberg resultou em duas conclusões específicas. Em primeiro lugar, existe um conjunto de condições extrínsecas que incluem salário, status e condições de trabalho. A presença destas condições para a satisfação do funcionário não necessariamente o motiva, mas a falta dos mesmos provoca insatisfação. Essas condições extrínsecas são chamadas de fatores higiênicos. Em segundo lugar, existe um conjunto de condições intrínsecas, o

conteúdo do emprego, que incluem a sensação de realização, de aumento de responsabilidade e de reconhecimento. A ausência destas condições não se mostra altamente insatisfatória, no entanto, quando presentes criam elevados níveis de motivação e, portanto, são chamadas de fatores motivacionais.

Para Silva (2013), a distinção entre os fatores de motivação e os de higiene auxiliam a gerência a provocar nos indivíduos um desempenho elevado. Segundo ele, a implicação mais importante da teoria de Herzberg é de que, para maximizar a produtividade das pessoas, faz-se necessário satisfazer suas necessidades de manutenção e gratificar suas necessidades de motivação.

#### **5.4.2.4 Teorias das necessidades adquiridas de McClelland**

A teoria das necessidades adquiridas foi proposta por David C. McClelland, no qual acredita que existem certas necessidades que são aprendidas e socialmente adquiridas assim que o indivíduo interage com o ambiente. Ele classificou estas necessidades em três categorias: as necessidades de realização, as necessidades de afiliação e as necessidades de poder.

De acordo com HITT; MILLER; COLELLA (2011), as três necessidades podem ser interpretadas como independentes, de modo que um indivíduo pode ter alta ou baixa pontuação em qualquer uma ou em todas as necessidades.

1. *Necessidades de realização*: está relacionado ao desejo de alcançar algo difícil, o qual exige um padrão de sucesso, domínio de tarefas complexas e superação de outras; é uma necessidade de desafio para a realização pessoal e para o sucesso em situações de competitividade. Pessoas com forte necessidade de realização preferem estabelecer seus próprios objetivos. Estas pessoas normalmente estabelecem objetivos de dificuldade moderada, mas que sejam atingíveis; gostam de solucionar problemas e assumem uma forte responsabilidade pessoal por seu trabalho.
2. *Necessidades de afiliação*: é o desejo de estabelecer relacionamentos pessoais próximos, de evitar conflitos estabelecer fortes amizades.

Indivíduos com altas necessidades de afiliação veem a organização como uma oportunidade de estabelecer relacionamentos novos e satisfatórios.

3. *Necessidades de poder*: é o desejo de influenciar pessoas e eventos. De acordo com McClelland, existem dois tipos de necessidade de poder: o que é direcionado para o bem da organização (poder institucional) e aquele que é direcionado para si próprio (poder pessoal). Pessoas que apresentam forte necessidade de poder institucional demonstram preocupação com o funcionamento da organização e desejam influenciar e servir a outras pessoas. No entanto, pessoas que apresentam grande necessidade de poder pessoal desejam influenciar as outras pessoas para o seu próprio ganho pessoal.

Para BOWDITCH (1992), o trabalho de McClelland possui um aspecto exclusivo, que sugere que as pessoas possam ser ensinadas a possuir determinadas necessidades, como por exemplo, a possibilidade de desenvolvimento de programas de treinamento no intuito de aumentar a motivação por realização em gerentes e subordinados.

## **5.5 Liderança e poder**

Cultura organizacional, poder liderança são temas que estão fortemente interligados. A liderança faz parte dos estudos que englobam empresas em qualquer nível. Stoner; Freeman (1985, p. 344) definem liderança como “o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo”.

Na concepção de BOWDITCH (1992, p. 118) “liderança é uma relação entre pessoas em meio às quais a influência e o poder foram distribuídos de maneira desigual numa base legítima”. Não é possível se reportar à liderança sem fazer menções ao poder e à cultura. Historicamente, o poder sempre despertou a fascinação dos seres humanos. De acordo com Pasetto; Mesadri (2012, p. 75) “o poder é considerado a capacidade que uma pessoa tem de influenciar o comportamento de outros, o que acaba gerando uma relação de dependência”.

O poder mantém e homologa a cultura da organização. Esse caráter preservador do poder leva ao controle. As organizações são também agentes controladores de seus membros e do ambiente organizacional. [...]. Em síntese, a compreensão mais profunda da cultura organizacional requer um olhar atento às relações de poder que esta sustenta e uma postura mais prudente sobre os limites do gerenciamento da mudança cultural (SOBRAL; PECL, 2008, p. 76).

Para Gibson et al. (2006, p. 290), “no ambiente organizacional, poder é simplesmente a capacidade de fazer que os outros realizem aquilo que a pessoa deseja que eles façam”. A imagem daquele que busca poder é geralmente negativa. No entanto, o poder pode ser buscado e usado de forma responsável. David McClelland conceitua a necessidade de poder como o desejo de ter um efeito sobre os outros.

### **5.5.1 O papel da liderança na disseminação da cultura**

De acordo com Robbins (2006, p. 258), “os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois, engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos”.

Para Schein (2009, p.11) “cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder”. Neste contexto, em situações nas quais as pessoas não se identificam com a cultura da organização, é função da liderança reconhecer e fazer algo em relação a esta situação. O líder é uma figura importante, pois é capaz de tomar decisões, de agregar atitudes e sentimentos, bem como transmitir entusiasmo e motivação à equipe. O papel do líder é disseminar a cultura organizacional, estabelecendo a ligação entre os níveis da empresa.

No ambiente cada vez mais dinâmico de hoje, é necessário que haja líderes nos quais desafiem o status quo, que desenvolvam visões de futuro e que inspirem os membros de sua equipe a querer realizar com estas visões. Segundo Reddin (1992 apud ARAUJO; GARCIA 2014), o líder possui quatro compromissos importantes, que são citados a seguir:

1. Defende valores que representam a vontade coletiva, do contrário, não seria capaz de mobilizar os seguidores à ação;
2. Cria o espírito de equipe;
3. Promove a lealdade à organização e aos seus valores;
4. Gera confiança quanto aos resultados a serem obtidos.

Em um contexto geral, o líder representa uma fonte de inspiração, um exemplo a ser seguido, de modo que os liderados sintam-se motivados a ultrapassar limites e alcançar metas e objetivos. O líder tem como meta incentivar as potencialidades dos seus subordinados bem como valorizar a criatividade (COURY, 2014).

## **5.6 Mudança**

Na geração passada os gerentes de sucesso valorizavam a estabilidade, a previsibilidade e a eficiência conquistadas perante economias de grandes proporções. Ao passar do tempo, empresas que antes eram consideradas grandes potências sentiram a necessidade de se adaptar às mudanças que estavam ocorrendo. As empresas fortes de hoje, obtiveram sucesso, pois são flexíveis, rápidas e enxutas. Elas estão voltadas para a qualidade, trabalham em equipes e demonstram habilidades empresariais quando enfrentam mudanças.

A mudança é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações na organizações de hoje. A mudança está em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos (CHIAVENATO, 2010 p. 406).

É notório que nos dias de hoje, as organizações limitadas e estagnadas estão saindo de cena. As economias no mundo todo estão passando por mudanças turbulentas. Segundo Robbins; Decenzo (2004, p. 25) “parte do ambiente em rápida mutação que os gerentes enfrentam é a globalização dos negócios”. É possível analisar esta afirmação comparando-se a velha economia e a nova economia.

Quadro 1

VELHA ECONOMIA	NOVA ECONOMIA
<p>As fronteiras nacionais limitam a competição.</p> <p>A tecnologia reforça as hierarquias rígidas e limita o acesso às informações.</p>	<p>As fronteiras nacionais praticamente não têm significado na definição dos limites operacionais de uma organização.</p> <p>As mudanças tecnológicas no modo como as informações são criadas,</p>
<p>As oportunidades de emprego são para os trabalhadores industriais braçais.</p> <p>A população é relativamente homogênea.</p> <p>A empresa é afastada de seu ambiente.</p> <p>A economia é dirigida pelas grandes populações.</p> <p>Os clientes adquirem o que as empresas escolhem para eles.</p>	<p>armazenadas, usadas e compartilhadas tornaram-nas mais acessíveis.</p> <p>As oportunidades de emprego são para os trabalhadores do conhecimento.</p> <p>A população é caracterizada pela diversidade cultural.</p> <p>As empresas aceitam suas responsabilidades sociais.</p> <p>A economia é dirigida por pequenas empresas empreendedoras.</p> <p>As necessidades dos clientes direcionam o negócio.</p>

Fonte: ROBINS; DECENZO (2004).



Neste contexto, é necessário que, diante das mudanças constantes, as empresas se enquadrem a elas e busquem a inovação como meio de se destacar no mercado competitivo atual. As empresas que direcionam o seu olhar para atender inteiramente às necessidades de seus clientes consequentemente terão maior sucesso.

### **5.6.1 Gerenciamento das mudanças organizacionais**

No decorrer da primeira década do século XXI, os gestores contemplam o futuro de suas organizações e se deparam com as mudanças, que são inevitáveis.

As empresas estão enfrentando situações de mudanças muito mais complexas do que no passado. Diante desta conjuntura, Gibson et al. (2006, p. 480) afirma que “a combinação entre competição global, métodos de fabricação assistida por computador, Internet e comunicação instantânea tem efeitos muito abrangentes do que qualquer outro fator observado desde o início da Revolução Industrial”.

A adaptação às novas condições tornou-se uma exigência para a maioria das empresas, visto o ambiente dinâmico e mutável no qual estão inseridas. É essencial que os gestores visualizem a gestão de mudanças como um compromisso integral e não periférico. É preciso que eles busquem constantemente maneiras melhores e mais adequadas de utilizar os recursos para o desenvolvimento de novos produtos ou encontrar novos mercados. Neste sentido, JONES (2010, p. 223) define que,

Mudança organizacional é o processo pelo qual as organizações mudam do seu estado presente para algum estado futuro desejado a fim de aumentar sua eficácia. O objetivo da mudança organizacional planejada é mudar para encontrar maneiras novas ou melhores de usar recursos e habilidades para aumentar a capacidade de uma organização de criar valor e aumentar retorno para seus stakeholders.

Ao retroceder no tempo, percebe-se que a maioria das organizações apenas provocava mudanças em seus processos quando passavam por crises, nas quais se tornavam obsoletas no mercado. No entanto, as organizações da atualidade

necessitam continuamente mudar e melhorar para se manter no mercado extremamente competitivo.

Segundo ROBBINS; DECENZO (2004) existem forças externas e internas que criam a necessidade de mudança. As forças externas estão fora do alcance do controle dos gestores, pois estão relacionados à economia, à tecnologia e às regulamentações governamentais, por exemplo, enquanto as forças internas estão dentro do controle gerencial.

Muitos são os fatores que afetam uma organização, e a maioria deles muda constantemente. Esses fatores são chamados forças causadoras da mudança, e podem se originar tanto dentro como fora da organização, isto é, o processo de mudança organizacional pode começar com o surgimento de forças endógenas e exógenas à organização (SILVA, 2008, p.380).

Chiavenato (2010) defende que a gestão da mudança eficaz deve seguir dois passos. O primeiro passo consiste em mudar o comportamento individual para em seguida, ser possível mudar o comportamento organizacional. As pessoas precisam entender de fato o que deve ser mudado, bem como concordar com isso para então mudar a estrutura da organização que envolve as pessoas, como os sistemas de reconhecimento, modelagem do trabalho, cultura organizacional, tudo conectado com o novo tipo de comportamento.

## **6. Treinamento**

O conceito de treinamento tem mudado ao longo do tempo. No passado, especialistas o tratavam como uma ferramenta para adequar cada funcionário a seu cargo. Atualmente, já é considerado um meio para desenvolver competências e habilidades para que os colaboradores se tornem mais produtivos, criativos e inovadores, no intuito de contribuir cada vez mais nos objetivos organizacionais. De acordo com Chiavenato (2009, p. 40):

“Treinamento consiste em um processo educacional que é aplicado de maneira sistemática e organizada e pelo qual as pessoas adquirem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”.

“A maior parte dos programas de treinamento está concentrada em transmitir informações aos colaboradores sobre a organização, suas políticas e

diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional, seus produtos/serviços, seus clientes, seus concorrentes, etc. A informação guia o comportamento das pessoas e o torna mais eficaz. Outros programas de treinamento estão concentrados em desenvolver as habilidades das pessoas, para capacitá-las melhor no seu trabalho. Outros visam ao desenvolvimento de novos hábitos e atitudes para lidar com clientes internos e externos, com o próprio trabalho, com as subordinadas e com a organização. Por fim, outros programas estão preocupados em desenvolver conceitos e elevar o nível de abstração das pessoas para que elas possam pensar, racionar, julgar, decidir e agir em termos mais amplos”. (CHIAVENATO, 2010, p. 367).

E ainda, segundo Dessler (2003, p. 140) “treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”.

### **6.1 Processo de treinamento**

Para Chiavenato (2010), o treinamento representa um processo contínuo formado por quatro etapas:

- 1. Diagnóstico:** a primeira etapa consiste no levantamento das necessidades de treinamento a serem atendidas ou satisfeitas. Estas necessidades podem ser tanto passadas, presentes, bem como futuras.
- 2. Desenho:** a segunda etapa consiste na elaboração do projeto ou programa de treinamento com o objetivo de atender às necessidades diagnosticadas.
- 3. Implementação:** consiste na execução e condução do programa de treinamento.
- 4. Avaliação:** a última etapa consiste na verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

## 7. METODOLOGIA

A metodologia segundo Barros; Lehfeld (2000, p. 2) “examina e avalia as técnicas de pesquisa, bem como a geração ou verificação de novos métodos que conduzem à captação e processamento de informações com vistas à resolução de problemas de investigação”.

Metodologia é ainda, “o estudo e a avaliação do diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa acadêmica” (DIEHL; TATIM, p. 47).

### 7.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa foi realizada através de um estudo de caso, que pode ser visto como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” (YIN 2005, p. 32) e, ainda, para Santos; Candeloro (2006, p.76), o estudo de caso “descreve o fato observado no segmento da gestão empresarial, relata seus componentes constituintes e analisa-os”.

Introduzido no estudo de caso, o presente trabalho dispôs de um delineamento descritivo-exploratório, por meio de revisão de literatura. Com relação à pesquisa descritiva, esta tem como objetivo realizar uma descrição dos fatos ou fenômenos. Segundo CERVO; BERVIAN (2002, p. 66) “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. Para Lakatos; Marconi (1996, p. 77),

Os estudos exploratórios são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e classificar conceitos.

Já a revisão de literatura, de acordo com Cervo; Bervian; Da Silva (2007, p. 66) pode ser compreendida como:

A realização bibliográfica de uma pesquisa bibliográfica que visa identificar, localizar, ler, analisar e anotar os principais tópicos da literatura especializada sobre a questão delimitada. Tal estudo preliminar e sintético trará informações sobre a situação atual do problema, sobre os trabalhos já realizados a respeito e sobre opiniões existentes, o que constitui o estado da arte sobre a questão. Esses conhecimentos prévios auxiliarão o investigador nos demais passos para o planejamento do projeto de pesquisa.

Foi utilizada a abordagem quali-quantitativa, no intuito relacionar as abordagens qualitativa e quantitativa, através da mescla das características de ambas.

De acordo com Santos; Candeloro (2006, p. 72) “a pesquisa de natureza quantitativa é a que tem o objetivo de mensurar algumas variáveis, transformando os dados alcançados em ilustrações como tabelas, gráficos ou figuras”. E ainda, para Diehl; Tatim (2004, p. 51) “a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas”.

Em relação à pesquisa qualitativa, é conceituada segundo Cooper; Schindler (2011, p.164) como um “conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, aprender o significado, e não a frequência, de certos fenômenos ocorrendo de forma mais ou menos natural no mundo social”.

Desse modo, a pesquisa quali-quantitativa se enquadra amplamente neste estudo, visto que busca relacionar os tópicos quantitativos fornecidos pelos questionários aplicados aos funcionários com as análises qualitativas realizadas a partir dos resultados apresentados nos questionários.

## **7.2 Local de pesquisa**

A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo metalúrgico localizada no município de Santa Cruz do Sul.

### 7.3 Amostra

Antes de trazer à tona o conceito de amostra, vale compreender o que significa população. Segundo Marconi; Lakatos (2008, p. 27) “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

De acordo com Appolinário (2012, p.129) a amostra representa um “subconjunto de sujeitos extraído de uma população por meio de alguma técnica de amostragem”. De maneira geral, as pesquisas são realizadas por amostras, pois nem sempre é viável obter informações de todos os indivíduos ou elementos que constituem o universo ou a população o qual se deseja estudar. Nesse sentido,

Barros; Lehfeld (2007, p. 101) definem que,

Universo da pesquisa significa o conjunto, a totalidade de elementos que possuem determinadas características definidas para um estudo. Cada unidade ou membro do universo denomina-se elemento. Um conjunto de elementos representativos desse universo ou população compõe a amostra. Portanto, é um subconjunto representativo do conjunto da população.

A amostra é do tipo conveniência, que segundo Santos; Candeloro (2006, p. 83) é aquela cujo “pesquisador acessa os elementos da população a que tem mais facilidade”. Neste sentido, a amostra foi constituída por 202 funcionários correspondendo a, aproximadamente, 20% do quadro funcional total – que representa 1009 colaboradores – sendo que 65 funcionários pertencem ao setor administrativo, 82 pertencem ao setor de produção e 55 colaboradores pertencem à área de apoio.

### 7.4 Procedimentos Metodológicos

Foi aplicado um questionário com questões fechadas em escala, no intuito de verificar a realidade do objeto de pesquisa na empresa estudada. Entende-se por questionário “um documento contendo uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas pelos sujeitos por escrito, geralmente sem a presença do pesquisador” (APPOLINÁRIO, 2012, p.140).

Para Santos; Candeloro (2006, p.77),

O questionário é um tipo de instrumento de coleta de dados que deve ser concebido com cuidado para que seja, efetivamente, um instrumento válido e capaz de checar a frequência das ocorrências acerca de um fenômeno ou fato social investigado [...]. Este pode apresentar questões abertas e fechadas, embora haja uma tendência a mantê-las fechadas nas investigações quantitativas, devolvendo-o ao pesquisador em tempo hábil.

O questionário foi aplicado por meio da utilização da escala de Likert. Para cada afirmação existe uma escala de cinco pontos, correspondendo “concordo totalmente” e “discordo totalmente”.

A escala de Likert é a variação mais frequentemente usada da escala de classificação somatória. As escalas somatórias consistem em afirmações que expressam atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de interesse. Pede-se ao respondente que concorde ou discorde de cada afirmação (COOPER; SCHINDLER 2011, p. 310).

Foi aplicado através da Intranet da empresa estudada o questionário para 65 funcionários atuantes no setor administrativo. Os demais questionários foram entregues aos supervisores das áreas de apoio e da área produtiva, sendo que estes realizaram a distribuição dos questionários para suas respectivas equipes.

## 8. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Durante a primeira semana de março de 2017 foi realizada a etapa prática deste trabalho. Conforme visto no capítulo 7, o instrumento de coleta de dados escolhido foi o questionário.

É possível observar no *Quadro 2* a distribuição dos questionários conforme o setor da empresa.

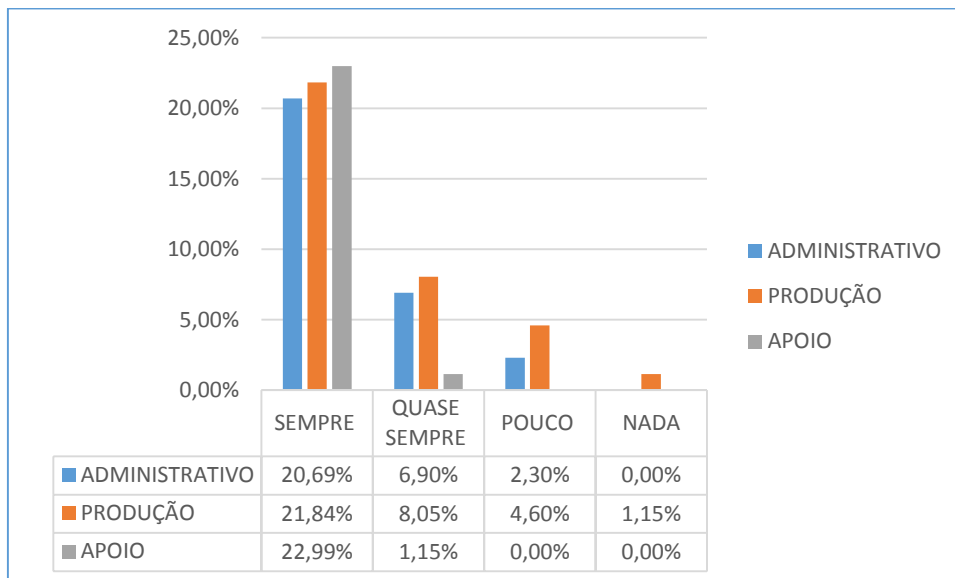
**Quadro 2: Distribuição de questionários**

<b>Distribuição de questionários</b>		
<i>Número total de colaboradores: 1009</i>		
<b>Setor</b>	<b>Distribuídos</b>	<b>Devolvidos</b>
Administrativo	65	26 (40%)
Produtivo	82	31 (37,80%)
Apoio	55	30 (54,54%)
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>87 (43,07%)</b>

**Fonte:** elaborado pelo próprio autor.

Foram distribuídos 202 questionários, no qual obteve-se retorno de 87 deles, perfazendo um total de 43,07%.

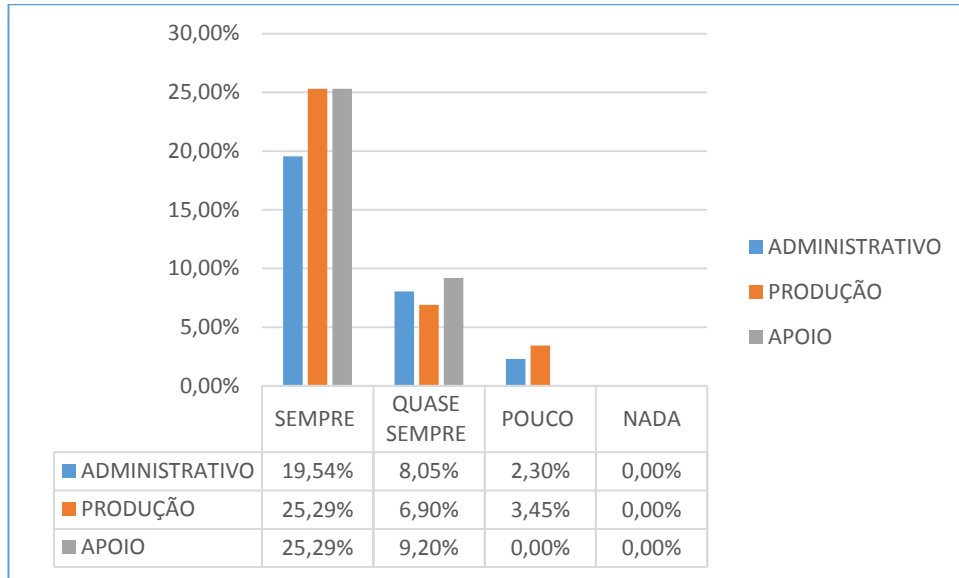


**Figura 4: Conheço a missão da empresa**

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

Na figura 4, observa-se que no setor administrativo, 20,69% do grupo pesquisado afirmou conhecer sempre a missão da empresa, 6,90% quase sempre e 2,30% dos respondentes declararam que pouco conhecem a missão. Na área de produção, 21,84% do grupo pesquisado informou sempre conhecer a missão da empresa, 8,05% na maioria das vezes, 4,60% responderam pouco conhecer e apenas 1,15% de fato não a conhecem. Na área de apoio, 22,99% do grupo pesquisado afirmou que sempre conhece a missão da empresa e apenas 1,15% na maioria das vezes.

A partir destes resultados, é possível verificar que de forma geral os respondentes da pesquisa mostram que conhecem a missão, o que implica que a empresa propaga a mesma, a fim de que seus colaboradores tenham conhecimento da verdadeira razão de sua existência. A missão descreve o propósito fundamental da empresa. Este tema já foi tratado no capítulo 5, seção 5.3.2.2, pelo autor Oliveira, vide página 20. Deste modo, os líderes (gestores, coordenadores e supervisores) desempenham um papel essencial neste processo, pois eles auxiliam na forma de difusão da missão da empresa e da cultura como um todo.

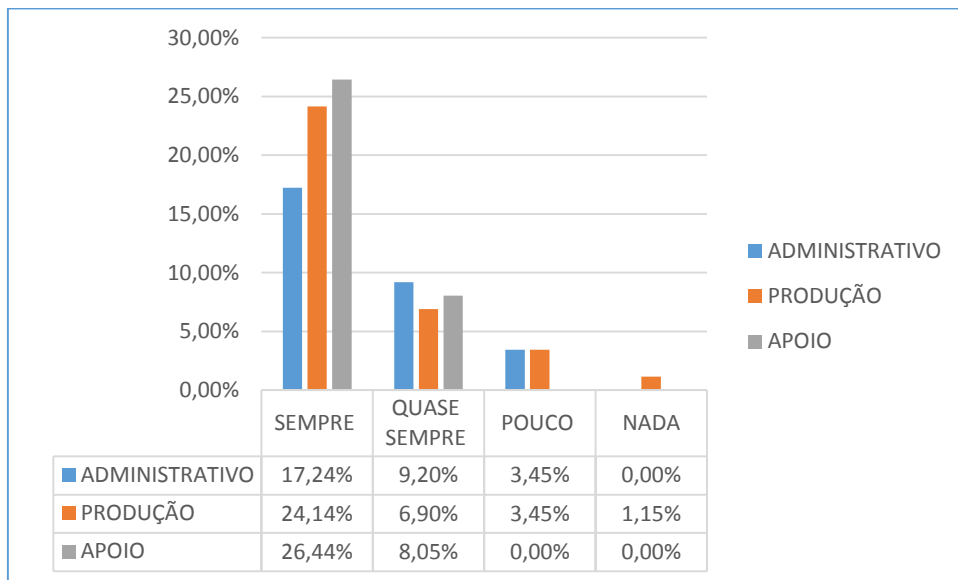
**Figura 5: Conheço os valores da empresa**

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

Observa-se que no setor administrativo, 19,54% do grupo pesquisado afirma sempre conhecer os valores da empresa. 8,05% declara conhecer na maioria das vezes e apenas 2,30% pouco conhecem os valores da organização. Na área de produção, 25,29% dos questionados afirmam sempre conhecer os valores da empresa, 6,90% quase sempre e apenas 3,45% deles declaram pouco conhecer os valores da empresa. Por fim, na área de apoio, 25,29% dos respondentes declaram conhecer sempre os valores e 9,20% na maioria das vezes.

Pode-se inferir que de modo geral, ambas as áreas (administrativo, produção e apoio) declararam ter conhecimento dos valores da organização. Isso significa que os diretores, supervisores, coordenadores e gestores buscam sempre transmitir aos funcionários os valores nos quais a empresa acredita serem importantes seguir. Quando a empresa acrescentou em sua lista outros valores, todos os colaboradores foram comunicados através de reuniões. Os valores estão expostos em murais, que estão distribuídos em diferentes pontos na empresa. Os valores representam um dos principais elementos da cultura organizacional. Esses aspectos são assinalados pelo autor Paschoal, tema já tratado no capítulo 5, seção 5.3.2.1, vide página 19.

**Figura 6: O dia-a-dia na empresa me possibilita aprender os valores da organização**

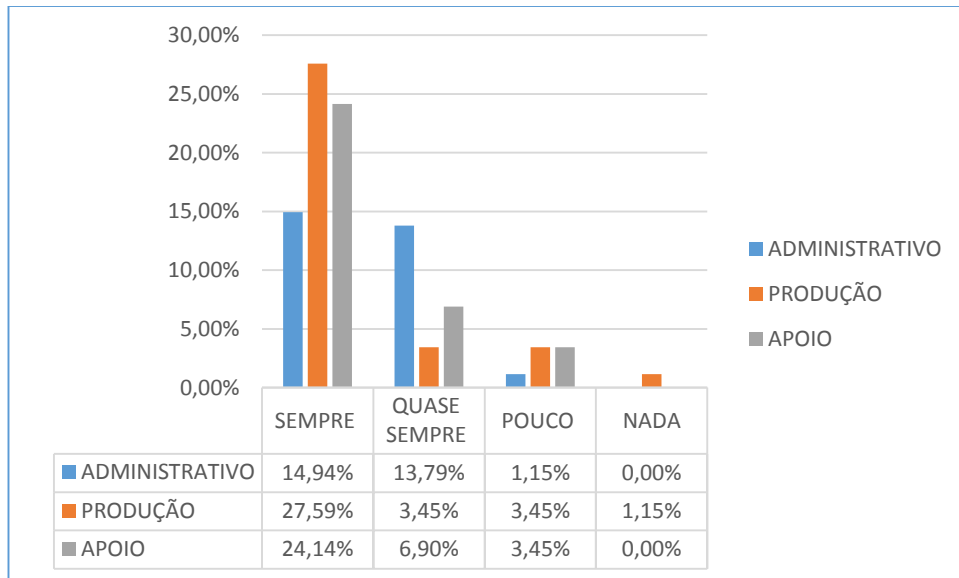


**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

Percebe-se que no setor administrativo, 17,24% dos respondentes declaram que o dia-a-dia na empresa sempre os possibilita aprender os valores da organização. 9,20% afirmam que na maioria das vezes e 3,45% informam que o dia-a-dia pouco possibilita aprender os valores. Na produção, 24,14% dos questionados mencionam que o cotidiano sempre possibilita aprender os valores da empresa. 6,90% declaram na maioria das vezes; 3,45% consideram que pouco possibilita e apenas 1,15% não possibilita.

Em um contexto generalizado, é possível verificar que o setor administrativo e as áreas de apoio e produção, em sua maioria, afirmam que o dia-a-dia permite conhecer os valores da empresa. Isso demonstra que as atividades rotineiras e as relações interpessoais são fatores que possibilitam os colaboradores a conhecer os valores da organização, bem como a adotá-los como práticas de conduta com o passar do tempo. Desse modo, na concepção de Gioia et al (2006), referido no capítulo 5, seção 5.3.2.1, os valores são fundamentais, visto que servem como base de atuação comportamental diária de todos os funcionários da empresa.

**Figura 7: Os treinamentos e reuniões feitas na empresa ajudam a me integrar à organização**



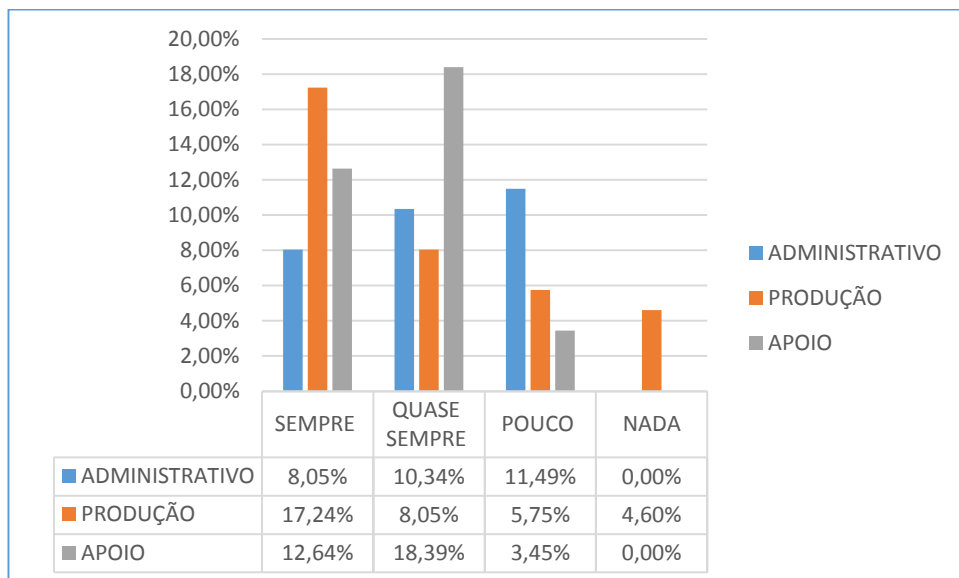
**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

O gráfico acima demonstra que no departamento administrativo, 14,94% dos respondentes declaram que os treinamentos e reuniões sempre os ajudam a se integrar à organização. 13,79% afirmam quase sempre e apenas 1,15% consideram que eles pouco auxiliam. Na área de produção, 27,59% dos questionados declaram que os treinamentos e reuniões sempre ajudam; 3,45% quase sempre; na mesma proporção - 3,45% - afirmam que pouco auxiliam e, apenas 1,15% declaram que estes não os ajudam a se integrar à empresa. Na área de apoio, tem-se que 24,14% do grupo pesquisado declara que os treinamentos e reuniões sempre auxiliam, 6,90% quase sempre e 3,45% consideram que pouco ajudam no processo de integração.

Pode-se inferir que a maioria do grupo pesquisado concorda que os treinamentos e reuniões feitos na empresa ajudam no processo de integração. Isso demonstra que os respondentes acreditam que os treinamentos e as reuniões são muito relevantes e os auxiliam a ficar mais próximos da organização. Ainda assim, é possível que em determinadas situações, como em reuniões e treinamentos muito rápidos, não é possível que os funcionários tenham disponibilidade de expor suas ideias e opiniões sobre os assuntos organizacionais. Devido a isso, nem sempre os colaboradores sentem que estes treinamentos e reuniões ajudam no processo de integração. É plausível também que as reuniões e treinamentos sejam realizadas com pouca frequência, no qual os colaboradores não tenham a possibilidade de se integrar

à empresa tanto quanto gostariam ou a empresa não realiza um levantamento das necessidades de treinamento, no intuito de atender as solicitações dos colaboradores. Conforme assinalado pelo autor Chiavenato (2010), o processo de treinamento consiste em 4 etapas, sendo a primeira delas o diagnóstico, ou seja, o levantamento das necessidades de treinamento a serem atendidas ou satisfeitas. Este tema já foi tratado no capítulo 6, seção 6.1, vide página 35.

**Figura 8: As datas comemorativas e a valorização humana são fatores que me motivam a fazer parte da empresa**

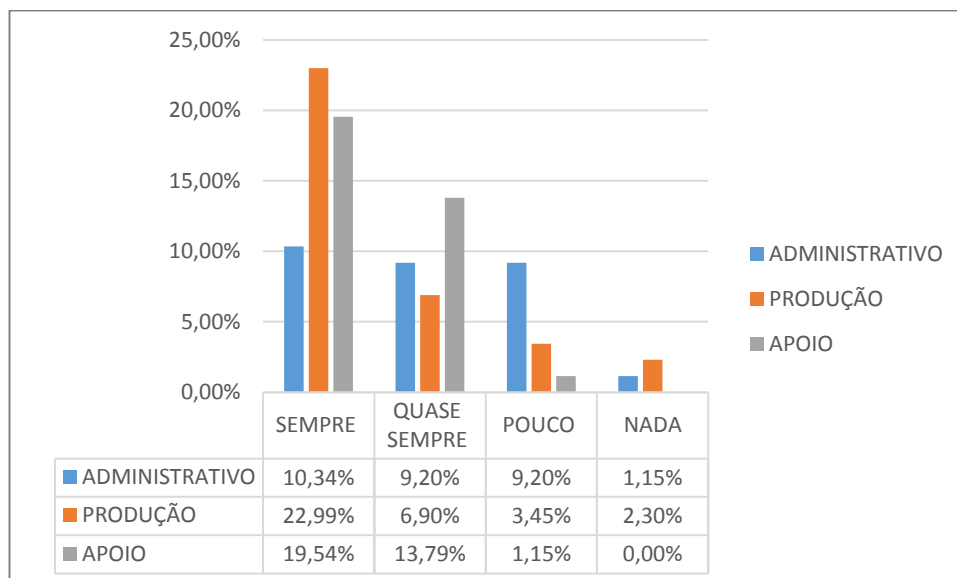


**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

Nota-se que no setor administrativo, 8,05% dos questionados afirmam que as datas comemorativas e a valorização humana são fatores que sempre os motivam a fazer parte da empresa. 10,34% declaram que na maioria das vezes e 11,49% consideram que estes fatores pouco motivam. Na produção, 17,24% dos respondentes afirmam que as datas comemorativas e a valorização humana sempre os motivam a fazer parte da empresa. 8,05% declaram que motivam na maioria das vezes; 5,75% consideram estes fatores pouco motivadores e 4,60% afirmam que estes nunca os motivam a fazer parte da empresa. Na área de apoio, 12,64% do grupo pesquisado consideram estes fatores como sendo sempre motivacionais para permanecer na empresa; 18,39% quase sempre e apenas 3,45% declaram que pouco os motivam.

De modo geral, observa-se que a maioria dos respondentes dos setores de produção, apoio e administrativo consideram que as datas comemorativas e a valorização humana são fatores que os motivam a fazer parte da empresa. Ainda assim, há um grupo de pessoas na qual consideram que estes fatores pouco os motivam a fazer parte da empresa. É possível que estas pessoas tenham pouco entendimento em relação ao que as datas comemorativas representam, pois elas são consideradas como ritos. As pessoas podem também não se identificar com estes ritos. De acordo o autor Marras (2002), os ritos possuem o objetivo de perpetuar os valores organizacionais no dia-a-dia, tema no qual já foi tratado no capítulo 5, seção 5.3.2.3.

**Figura 9: Os valores da organização são determinantes para que eu continue trabalhando na empresa**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

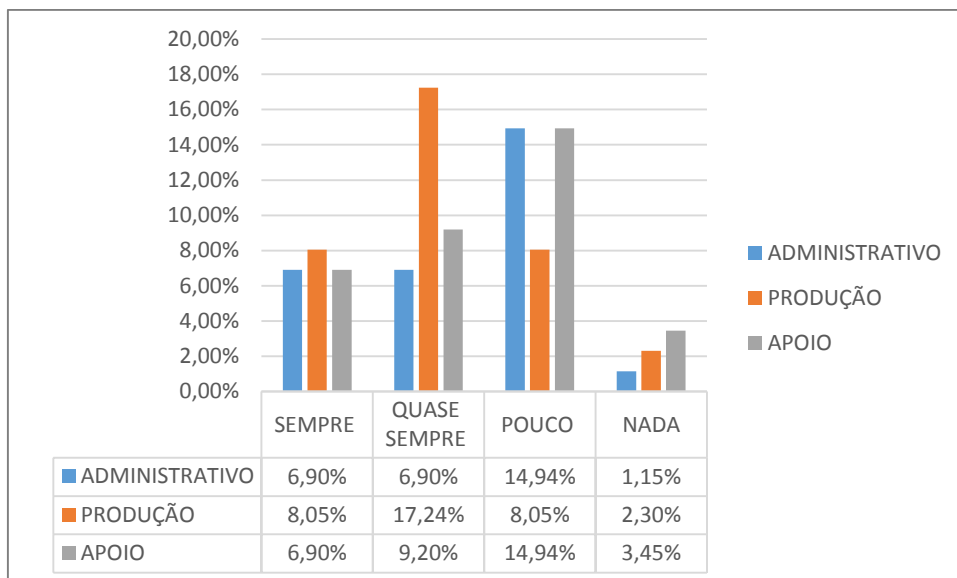
Constata-se que no setor administrativo, 10,34% dos respondentes consideram que os valores são sempre determinantes para continuar trabalhando na empresa. 9,20% afirmam que na maioria das vezes eles são determinantes. Na mesma proporção – 9,20% do grupo pesquisado informa que os valores organizacionais são pouco determinantes e 1,15% menciona que eles não são determinantes. No setor produtivo, a maioria dos questionados – 22,99% - afirmam que os valores sempre são determinantes para continuar trabalhando na empresa. 6,90% declaram que eles são decisivos na maioria das vezes; 3,45% informam que os valores organizacionais são pouco determinantes e apenas 2,30% afirmam que os mesmos não determinam a

permanência na organização. E na área de apoio, 19,54% do grupo pesquisado declara que os valores da empresa são sempre determinantes; 13,79% informam que na maioria das vezes e apenas 1,15% consideram que os valores da organização pouco influenciam a permanência na organização.

Os resultados apresentados acima nos levam a inferir que boa parte do grupo pesquisado sabe a importância dos valores da organização. É notável que a maioria dos respondentes consideram relevantes os valores da empresa, visto que representam as crenças nas quais determinam a melhor forma de executar as atividades do dia-a-dia. Ainda assim, pode-se observar que algumas pessoas não têm clareza em relação aos valores pregados pela organização, possivelmente não conseguindo trazê-los para a prática do dia-a-dia, bem como é possível que elas não tenham se identificado com estes valores.

Segundo o autor Paschoal (2006) apresentado no item 5.3.2.1, os valores representam as crenças profundas e definem diariamente as decisões de quem os tem fortemente estabelecidos.

**Figura 10: Observo divergências entre os valores pregados pela empresa e valores observados na prática**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

No setor administrativo, 6,90% dos respondentes afirmam que sempre observam divergências entre os valores pregados pela empresa e os valores

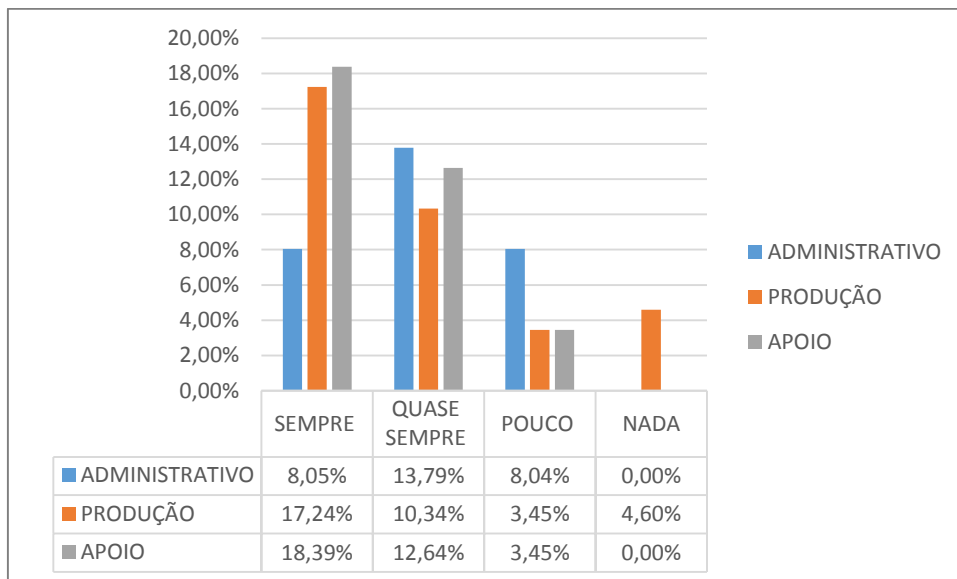
observados na prática. Na mesma proporção – 6,90% - declaram que na maioria das vezes observam divergências. 14,94% dos questionados mencionam que pouco observam divergências e 1,15% afirmam que não observam divergências. Na área de produção, 8,05% do grupo pesquisado declara que sempre observa divergências entre os valores pregados pela empresa e valores observados na prática. 17,24% dos questionados declaram observar na maioria das vezes divergências; 8,05% pouco observam divergências e 2,30% não observam nenhuma divergência. Na área de apoio, 6,90% dos respondentes declaram que sempre observam divergências entre os valores pregados pela organização e os valores observados na prática. 9,20% dos questionados afirmam que na maioria das vezes observam divergências; 14,94% informam que observam poucas divergências e 3,45% não observam nenhuma inconsistência.

A partir dos resultados apresentados acima, é notável a existência de um grupo significativo de pessoas que observam divergências entre os valores pregados pela empresa e valores observados na prática, bem como a existência de um grupo significativo de pessoas que observam pouca ou nenhuma divergência. Na área de produção, é mais visível a incidência de divergências entre os valores pregados pela organização e os valores observados na prática. É possível que as pessoas não estejam seguindo os valores pregados pela empresa, por não se identificarem com estes valores ou por não os compreender de fato.

Conforme o autor Gioia (2006), referido no capítulo 5.3.2.1, página 19, os valores são vistos como base de atuação comportamental, e devem ser compreendidos como as crenças e os princípios morais.



**Figura 11: Sinto-me à vontade para dar aos gestores/líderes sugestões e opiniões relativas ao meu trabalho**



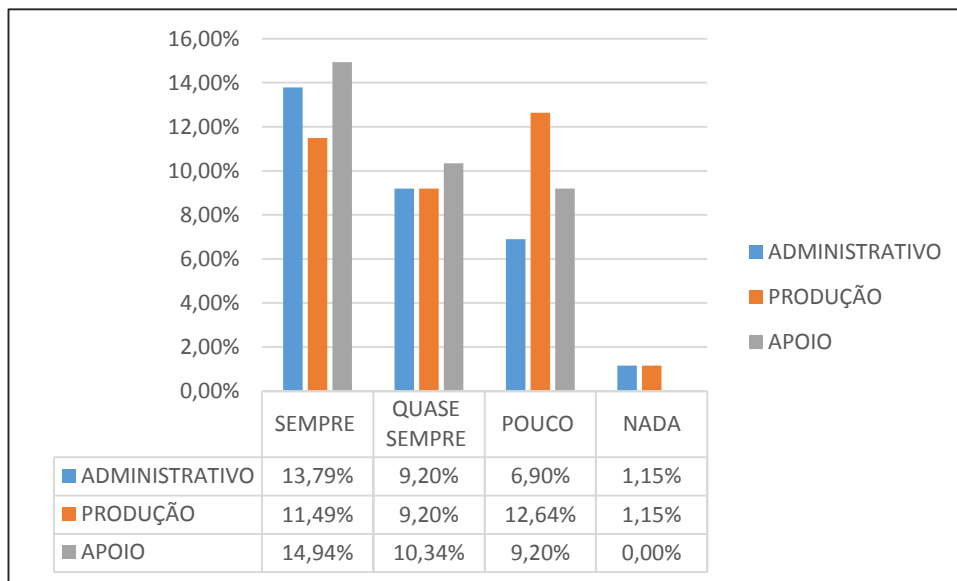
**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

É possível verificar que no setor administrativo, 8,05% do grupo pesquisado declara que sempre se sente à vontade para dar aos gestores e líderes opiniões e sugestões relativas ao trabalho. 13,79% afirma que na maioria das vezes e 8,04% dos questionados pouco se sentem à vontade para sugerir ou opinar a respeito do seu trabalho. Na área produtiva, 17,24% do grupo pesquisado informa que sempre se sente à vontade para dar aos gestores/líderes sugestões e opiniões relacionadas ao trabalho. 10,34% dos questionados responderam na maioria das vezes; 3,45% responderam que pouco se sentem à vontade e 4,60% não se sentem à vontade para dar sugestões e opiniões. Na área de apoio, 18,39% do grupo pesquisado menciona que sempre se sente à vontade para dar sugestões e opiniões; 12,64% dos respondentes informam quase sempre e 3,45% declaram que pouco se sentem à vontade.

De modo geral, pode-se inferir que o grupo pesquisado se sente na maioria das vezes à vontade para dar aos líderes/gestores sugestões e opiniões relativas ao trabalho. Ainda assim, é possível que existam situações em que as pessoas não se sintam confortáveis em dar sugestões e opiniões relativas ao seu trabalho, como pelo fato de estar pouco tempo trabalhando na empresa, ou pelo receio do líder/gestor

discordar das ideias sugeridas. Presume-se também que existam situações em que os gestores/supervisores não abram muito espaço para que sua equipe dê sugestões de melhoria em relação ao trabalho. Conforme o autor Coury (2014), o líder possui o papel de valorizar a criatividade dos membros de sua equipe assim como incentivar suas potencialidades. Este tema já foi tratado no capítulo 5, seção 5.5.1, vide página 30.

**Figura 12: Conheço a história da empresa**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

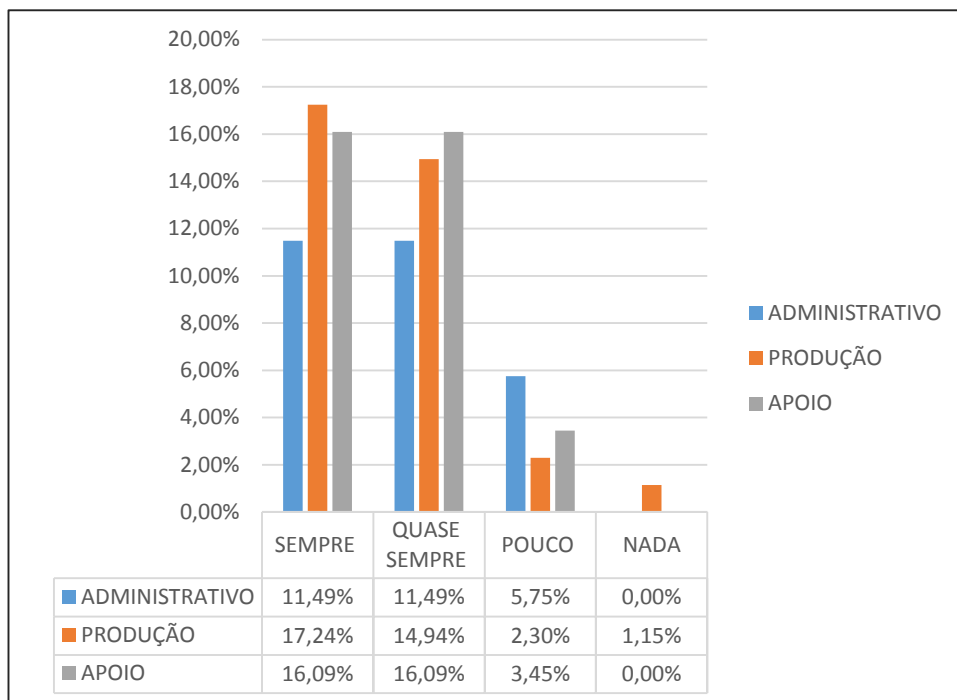
No setor administrativo, 13,79% dos questionados afirmam sempre conhecer a história da empresa. 9,20% declaram conhecer quase sempre; 6,90% informam que pouco conhecem a história da organização e apenas 1,15% não a conhecem. Na área de produção, 11,49% dos respondentes afirmam sempre conhecer a história da empresa. 9,20% informam que na maioria das vezes conhecem a história; 12,64% pouco conhecem e apenas 1,15% desconhecem a história da empresa. E na área de apoio, 14,94% dos respondentes declaram conhecer sempre a história da empresa, 10,34% informam conhecer quase sempre e 9,20% afirmam pouco conhecer.

De forma genérica, a maioria do grupo pesquisado declara conhecer sempre ou na maioria das vezes a história da empresa. Isso significa que as pessoas demonstraram interesse em ter conhecimento de como a empresa surgiu, quem a fundou e como foi sua trajetória ao longo de todos os anos. Ainda assim, há um grupo de pessoas no qual informa ter pouco ou nenhum conhecimento em relação à história

da empresa. É possível que estas pessoas não têm interesse e acreditam que é irrelevante conhecer a história da organização e ainda é possível que a empresa não dê a oportunidade para que todos os funcionários conheçam a sua história.

De acordo com Jones (2010), apresentado no item 5.3.2.8, a história da empresa é um meio muito importante para comunicar a sua cultura. As histórias sobre as figuras importantes da organização fornecem traços relevantes sobre os valores culturais, e podem mostrar o perfil comportamental que a empresa deseja.

**Figura 13: Os uniformes da empresa, as instalações, o investimento tecnológico e a linguagem são símbolos da cultura da organização**



**Fonte:** elaborado pelo autor (2017)

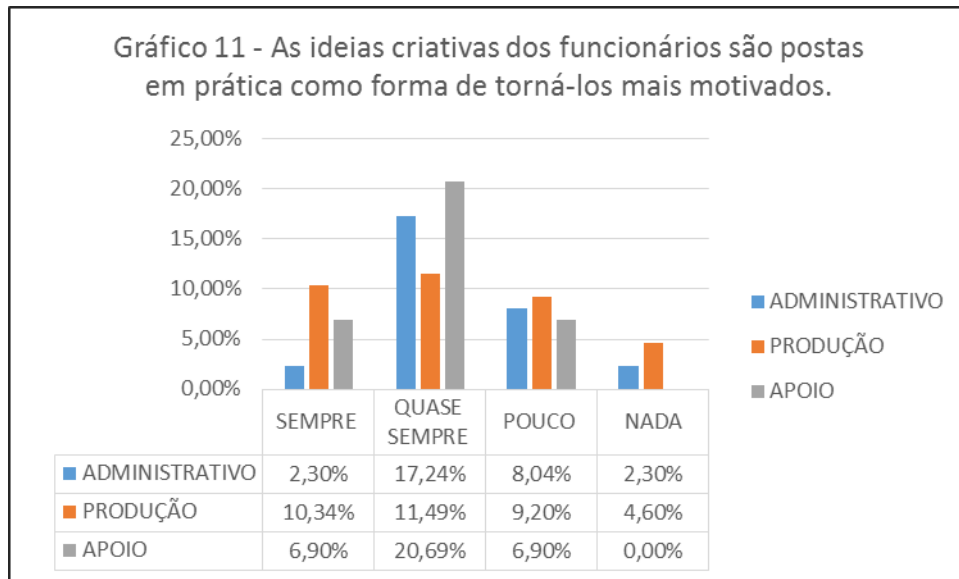
Observa-se que no setor administrativo, 11,49% dos questionados declaram que os uniformes da empresa, as instalações, o investimento tecnológico e a linguagem são sempre símbolos da cultura da organização. Na mesma proporção, 11,49% informam que estes elementos são na maioria das vezes símbolos da cultura da empresa. E apenas 5,75% acreditam que pouco representam símbolos da organização. Na área de produção, 17,24% dos respondentes informam que sempre consideram os uniformes, as instalações, o investimento tecnológico e a linguagem como símbolos da empresa. 14,94% informam que na maioria das vezes; 2,30% dos

questionados declaram que pouco consideram os uniformes, as instalações, o investimento tecnológico e a linguagem como símbolos da empresa e apenas 1,15% informam que não consideram estes elementos como símbolos da organização. Na área de apoio, 16,09% do grupo pesquisado informa que os uniformes, as instalações, o investimento tecnológico e a linguagem são sempre símbolos da empresa. Na mesma proporção – 16,09% - declaram que quase sempre e apenas 3,45% informam que estes elementos são pouco considerados como símbolos da empresa.

De forma generalizada, a maioria do grupo pesquisado considera que os uniformes, as instalações, o investimento tecnológico e a linguagem são sempre ou quase sempre símbolos da cultura da organização. É notável que estes elementos constituem figura importante na formação da identidade da empresa. Grande parte dos funcionários percebem claramente que tais elementos se constituem como símbolos da empresa. Ainda assim, há um grupo de pessoas que informa que os uniformes, os investimentos tecnológicos e a linguagem são pouco considerados como símbolos da organização. É possível que estes funcionários não reconhecem que tais elementos são importantes na execução de sua função na empresa.

Segundo Chiavenato (2010), apresentado no item 5.3.2.7, as instalações (arquitetura do edifício, o tamanho e arranjo físico dos ambientes de trabalho) representam símbolos materiais nos quais determinam o nível de igualdade entre as pessoas e o tipo de comportamento requerido pela organização. Em relação à linguagem, o autor Jones (2010), referido no item 5.3.2.8, a define como o meio principal de comunicação nas empresas. Segundo o autor, a linguagem é constituída por frases que descrevem acontecimentos e oferecem indícios sobre normas e valores.

**Figura 14: As ideias criativas dos funcionários são postas em prática como forma de torná-los mais motivados**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

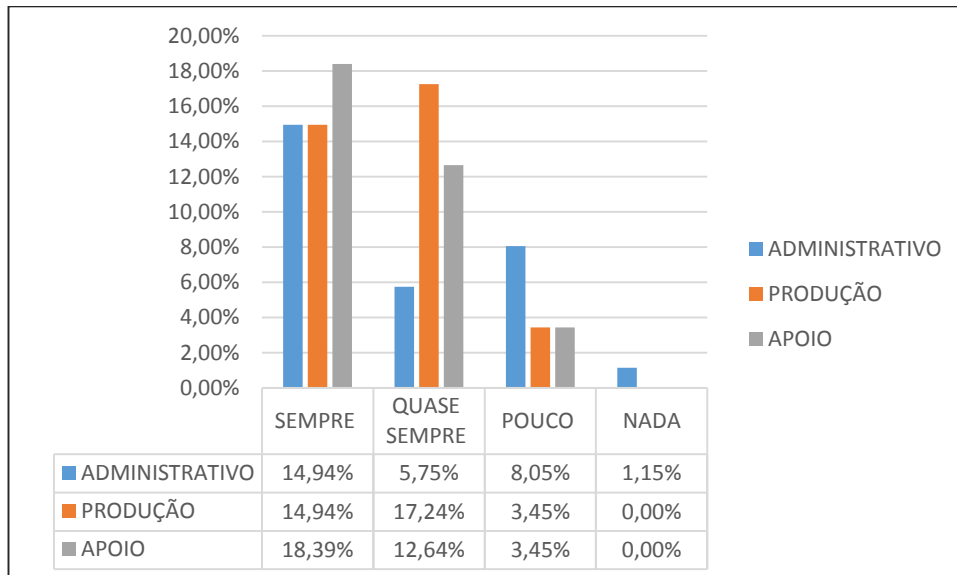
Nota-se que no setor administrativo 2,30% dos questionados informam que as ideias criativas dos funcionários são postas em prática como forma de torná-los mais motivados. 17,24% declaram que na maioria das vezes as ideias criativas são postas em prática. 8,04% informam que a empresa pouco coloca em pratica as ideias criativas dos funcionários e 2,30% informa que as ideias não são postas em prática. Na área de produção, 10,34% informam que as ideias criativas são sempre postas em prática; 11,49% informam que na maioria das vezes; 9,20% declaram que as ideias criativas pouco são colocadas em prática e 4,60% informam que as ideias não são postas em prática. E na área de apoio, 6,90% dos respondentes afirmam que as ideias criativas são sempre postas em prática. 20,69% declaram que na maioria das vezes e 6,90% informam que as ideias criativas poucas vezes são postas em prática.

De modo geral, podemos observar que a maioria do grupo pesquisado afirma que as ideias criativas dos funcionários são postas em prática. Isso nos leva a inferir que a empresa se preocupa em manter seus colaboradores motivados e cada vez mais engajados com seu trabalho. É notório que a empresa busca ouvir as sugestões e ideias de melhorias e sendo estas viáveis, ela as coloca em prática no intuito de melhorar cada vez mais os processos organizacionais. Ainda assim, há um grupo de

funcionários no qual informa que as ideias criativas são pouco colocadas em prática como forma de torná-los mais motivados. É possível que as ideias desses funcionários não correspondem com os ideais da empresa, pelo fato dos funcionários possuírem razão distinta da empresa. Desse modo, as ideias em determinadas situações não são viáveis e não podem ser colocadas em prática.

Conforme o autor Robbins (2006), apresentado na seção 5.4, a motivação representa um processo de intensidade, direção e persistência de esforços de uma pessoa para atingir metas.

**Figura 15: Conhecer as crenças da empresa é importante para o meu dia-a-dia na organização**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

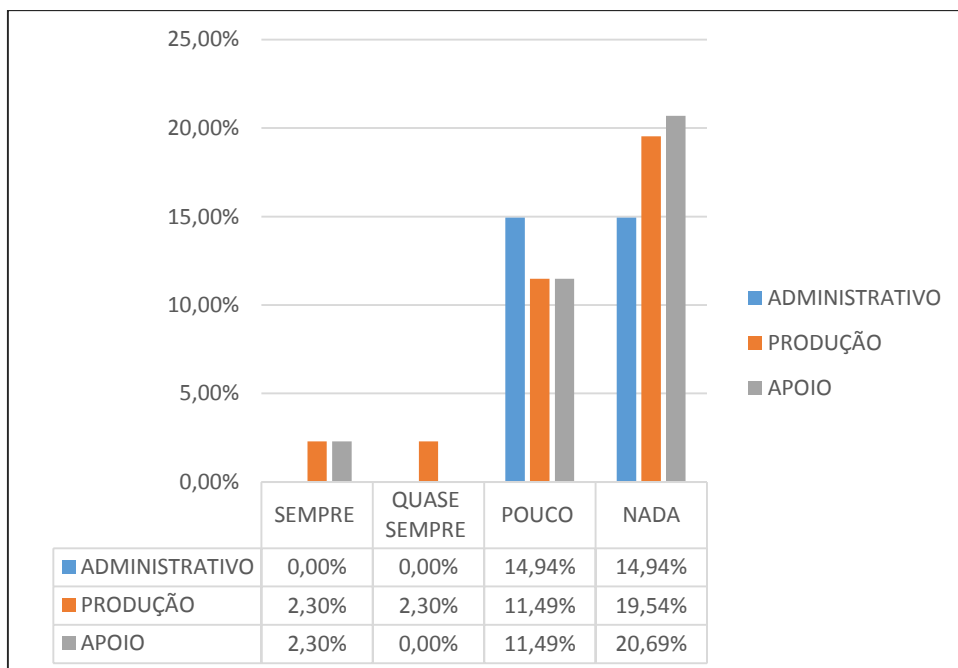
Observa-se que no setor administrativo, 14,94% do grupo pesquisado afirma que conhecer as crenças da empresa é sempre importante para o dia-a-dia na organização. 5,75% informam quase sempre; 8,05% dos respondentes acreditam que conhecer as crenças da empresa é pouco relevante para o dia-a-dia e 1,15% declaram que conhecer as crenças não é importante para o dia-a-dia na organização. Na área de produção, 14,94% dos questionados consideram que conhecer as crenças da empresa é sempre importante para o dia-a-dia na organização. 17,24% dos respondentes informam que na maioria das vezes é importante e 3,45% afirmam que é pouco relevante. Na área de apoio, 18,39% dos questionados informam que

conhecer as crenças da empresa é sempre importante para o dia-a-dia na empresa. 12,64% afirmam que na maioria das vezes e 3,45% dos questionados declaram que é pouco relevante para o dia-a-dia na organização.

A partir dos resultados, é possível verificar que de modo geral a maioria do grupo pesquisado considera sempre ou na maioria das vezes importante conhecer as crenças da empresa. Por outro lado, há um grupo de pessoas que declara que conhecê-las é pouco importante para o dia-a-dia na organização. É possível que para estas pessoas, as crenças da empresa não influenciam na execução das atividades rotineiras.

As crenças da organização representam uma referência para a conduta das pessoas que nela trabalham. De acordo com Gioia et. al.(2006) os valores devem ser entendidos como crenças, nas quais representam a filosofia e a cultura da empresa. Estas crenças desempenham um importante papel, pois servem como apoio à atuação comportamental dos funcionários no dia-a-dia.

**Figura 16: Tive dificuldade para me integrar ao ambiente de trabalho quando cheguei na empresa**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

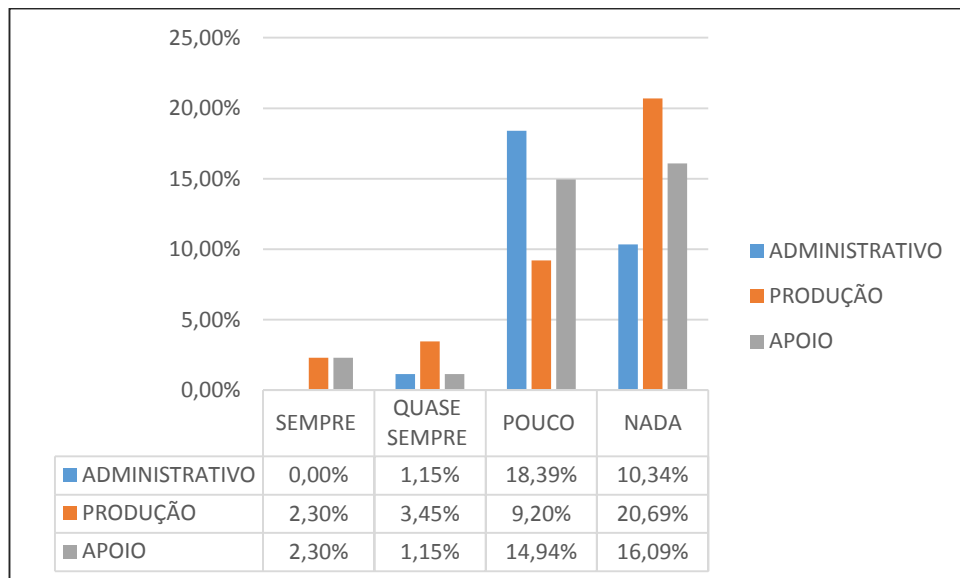
A partir do gráfico, percebe-se que no setor administrativo, 14,94% do grupo pesquisado informa que houve pouca dificuldade para se integrar ao ambiente de trabalho. Na mesma proporção – 14,94% do grupo afirma que não houve nenhuma dificuldade. Na área de produção, 2,30% dos questionados informam que sempre sentiram dificuldade para se integrar ao ambiente de trabalho. 2,30% declaram que sofreram na maioria das vezes dificuldade. 11,94% sentiram pouca dificuldade e 14,14% não sentiram nenhuma dificuldade. E na área de apoio, 2,30% dos respondentes afirmam que sempre sentiram dificuldade para se integrar ao ambiente de trabalho; 11,49% sentiram pouca dificuldade e 20,69% não sentiram nenhuma dificuldade.

Os resultados apontam que a maioria do grupo pesquisado sentiu pouca ou nenhuma dificuldade para se integrar ao ambiente de trabalho ao chegar na empresa. Isso nos leva a inferir que a empresa dispõe de um bom ambiente de trabalho. Embora em menor proporção, há um grupo de pessoas que informa que sentiu sempre ou quase sempre dificuldades para se integrar ao ambiente de trabalho. É possível que estas pessoas não se adaptaram ou não se identificaram com o ambiente de trabalho.

Neste contexto, pode-se dizer que o ambiente de trabalho está diretamente ligado às questões culturais. Um bom ambiente de trabalho contribui para o bem-estar dos funcionários e conseqüentemente gera o aumento da produtividade. De acordo com Chiavenato (2010), a qualidade de vida no trabalho é um conceito que se refere a aspectos que estruturam o ambiente de trabalho, no sentido de satisfazer a maioria das necessidades individuais de cada colaborador, tornando a empresa um local desejável e atraente para se trabalhar.



**Figura 17: Tive dificuldade para me integrar com as atividades quando entrei na empresa**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

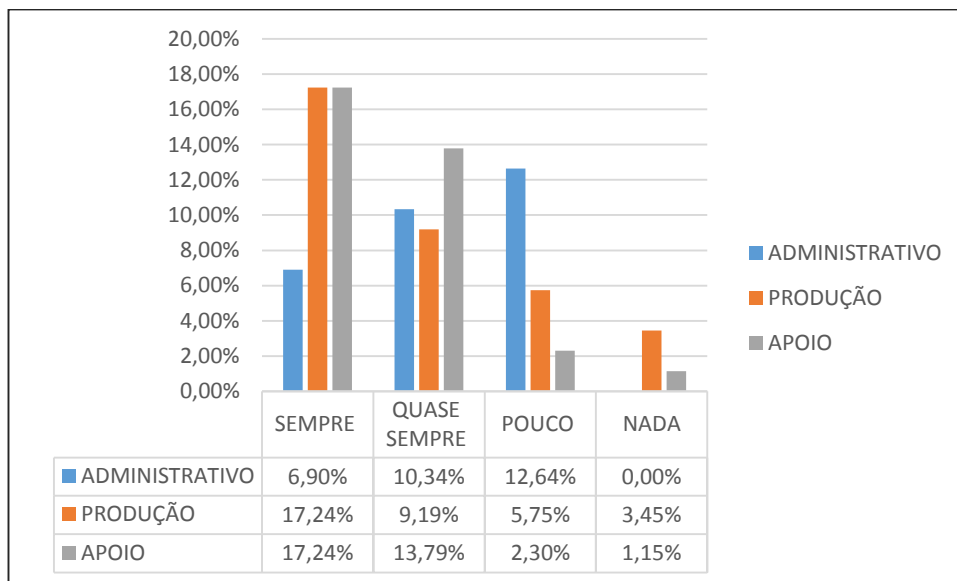
A partir das respostas identificou-se que no setor administrativo, 1,15% do grupo pesquisado sentiu na maioria das vezes dificuldade para se integrar com as atividades ao entrar na empresa. 18,39% dos questionados sentiram pouca dificuldade e 10,34% não sentiram dificuldade. Na área de produção, 2,30% dos respondentes declaram que sempre sentiram dificuldade, 3,45% afirmam quase sempre; 9,20% informam que sentiram pouca dificuldade e 20,69% não sentiram dificuldade. E na área de apoio, 2,30% dos respondentes declaram que sempre sentiram dificuldade, 1,15% na maioria das vezes; 14,94% dos respondentes informam que sentiram pouca dificuldade e 16,09% não sentiram nenhuma dificuldade.

Semelhante ao gráfico anterior, a incidência de respostas favoráveis é maior. De modo geral, a maioria do grupo pesquisado declara que sentiu pouca ou nenhuma dificuldade para se integrar as atividades ao entrar na empresa. Isso nos leva a inferir que a empresa oferece um bom treinamento a seus funcionários, para que eles possam desenvolver melhor as atividades do seu dia-a-dia. Ainda assim, há um grupo de pessoas, embora pequeno no qual declara que sentiu dificuldade para se

integrar com as atividades ao entrar na empresa. É possível que estas pessoas não tenham se adaptado às atividades ou não tenham se identificado com elas.

Para o autor Chiavenato (2010), apresentado no item 6, os programas de treinamento buscam transmitir informações aos funcionários sobre a organização, suas políticas, normas e procedimentos. Segundo o autor, a informação orienta o comportamento das pessoas, tornando-as mais eficientes e eficazes. A transmissão desse conjunto de informações desempenha um papel crucial, visto que contribui para o processo de assimilação da cultura da empresa. O recebimento destas informações permite aos colaboradores compreender melhor o funcionamento da empresa, de modo que se sintam aptos a adotar e a seguir as práticas e procedimentos organizacionais.

**Figura 18: O esforço e a dedicação ao trabalho são bastante apreciados**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

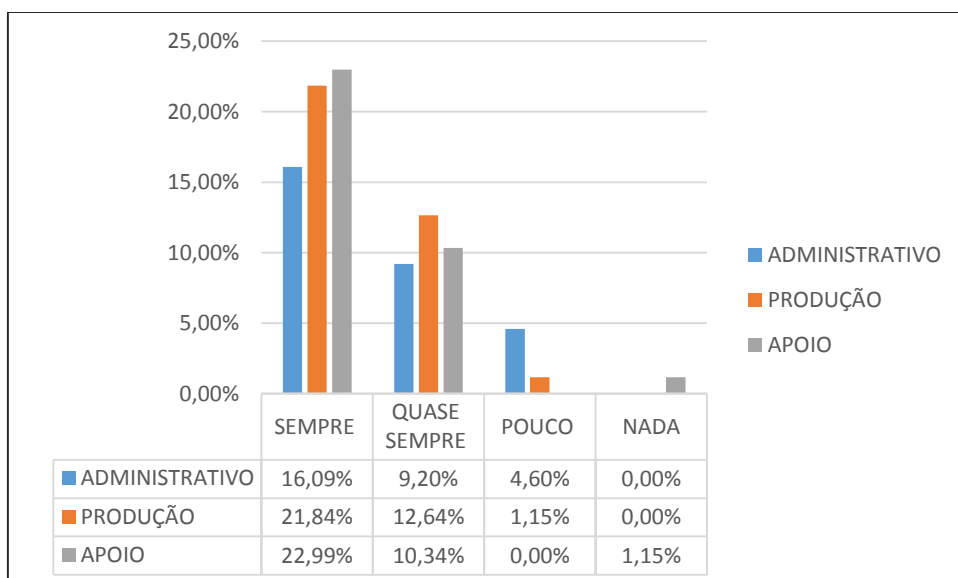
Percebe-se que no setor administrativo, 6,90% dos questionados afirmam que o esforço e a dedicação ao trabalho são sempre bastante apreciados. 10,34% declaram que na maioria das vezes são apreciados e 12,64% dos respondentes informam que o esforço e a dedicação são aspectos pouco apreciados. Na área de produção, 17,24 do grupo pesquisado informa que o esforço e a dedicação são sempre bastante apreciados; 9,19% afirmam que na maioria das vezes são apreciados. Por outro lado, 5,75% dos questionados declaram que o esforço e a dedicação ao trabalho são pouco apreciados e 3,45% informam que não são

apreciados. Na área de apoio, 17,24% dos questionados informam que o esforço e a dedicação ao trabalho são sempre bastante apreciados, 13,79% na maioria das vezes; 2,30% dos respondentes declaram que estes aspectos são pouco apreciados e 1,15% informam que não são apreciados.

Ao analisar as respostas dos questionados, percebe-se de modo geral que a grande maioria informa que o esforço e a dedicação ao trabalho são sempre ou quase sempre apreciados. Isso demonstra que a empresa está preocupada em reconhecer tais aspectos, pois funcionários motivados implicam em maior produtividade. Ainda assim, existe um grupo de pessoas no qual informa que o esforço e a dedicação ao trabalho são pouco apreciados. É possível que em determinadas situações estas pessoas não se sintam motivadas, pois não estão sendo reconhecidas através de seu esforço e dedicação ao trabalho. E ainda, que os líderes, gestores e coordenadores não tenham a oportunidade de ver explicitamente o esforço e a dedicação destas pessoas em todas as situações cotidianas.

De acordo com Gibson et. al (2006), apresentado no item 5.4, a motivação é o conceito pelo qual se descreve as forças externas e internas de cada pessoa para direcionar comportamentos.

**Figura 19: O espírito de equipe é uma atitude considerada muito importante no meu ambiente de trabalho**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

Com base na construção gráfica, pode-se verificar que no setor administrativo 16,09% dos questionados afirmam que o espírito de equipe é sempre considerado uma atitude muito importante no seu ambiente de trabalho. 9,20% dos respondentes declaram que na maioria das vezes e 4,60% informam que o espírito de equipe é considerado pouco importante no ambiente de trabalho. Na área de produção, 21,84% dos respondentes afirmam que o espírito de equipe é uma atitude sempre considerada muito importante; 12,64% consideram na maioria das vezes e 1,15% dos questionados informam que é considerado pouco importante. Na área de apoio, 22,99% do grupo pesquisado declaram que sempre é importante; 10,34% informam que é na maioria das vezes e 1,15% consideram que o espírito de equipe não é uma atitude importante no ambiente de trabalho.

Através dos resultados, pode-se observar que em todas as áreas de atuação o espírito de equipe é uma atitude considerada sempre ou na maioria das vezes muito importante. Desse modo, pode-se inferir que há um sentimento de colaboração e união entre os funcionários, o que implica em diminuição da propensão dos funcionários deixarem a empresa. Tais aspectos sinalizam que a empresa tem uma cultura forte.

Conforme Robbins; Judge; Sobral (2011), apresentado na seção 5.3.5, a cultura forte diminui o índice de rotatividade, devido ao alto nível de aceitação sobre o que a empresa representa. Em decorrência disso, cria-se maior lealdade e comprometimento organizacional. De acordo com o autor, quanto mais forte é a cultura da empresa, menor é a necessidade de desenvolvimento de normas e regulamentos para orientar o comportamento dos funcionários.

### **8.1 Análise dos aspectos da questão aberta**

No total de 202 questionários aplicados, obteve-se retorno de 87, nos quais o maior índice de sugestões foram específicas da área de expedição – melhorar as condições de material de trabalho (paleteiras, coletores e rampas) – que aparece assinalado por 3 colaboradores, seguido por sugestões em relação as refeições (café da manhã e almoço) as quais não seguem um padrão de qualidade, assinalados por 2 funcionário.

Outras sugestões, embora em menor índice, devem ser consideradas também. Foi apontado por um dos colaboradores questionados, que os valores devem ser mais observados na prática, e que as avaliações de cada funcionário devem ser verdadeiras. Se algum colaborador não é adequado a algum valor, deve ser posto em sua avaliação. Esse aspecto vem a reforçar a questão número 7 – *“Observo divergências entre os valores pregados pela empresa e valores observados na prática”*. Outra sugestão está relacionada em melhorar os treinamentos para os colaboradores no intuito de maior capacitação e motivação. Esse aspecto reforça o que foi visto na questão 4 – *Os treinamentos e reuniões feitos na empresa ajudam a me integrar à organização.*

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Partindo dos objetivos iniciais desta pesquisa, foi possível verificar a percepção dos colaboradores da Metalúrgica Mor quanto às principais características formadoras da cultura da empresa. Em relação aos objetivos específicos, constatou-se que todos foram atingidos conforme o desejado.

No que tange ao primeiro objetivo, foi possível observar através da coleta de dados, que os valores da empresa, a sua missão, sua história e crenças são componentes que moldam o perfil cultural da organização. Verificou-se também a presença de um modelo de gestão mais participativo, no qual os colaboradores atuam em um ambiente aberto a opiniões, sugestões e ideias criativas. E ainda, observou-se que os colaboradores se sentem confortáveis em atuar nesse ambiente mais flexível e participativo, pois as ideias criativas são vistas como forma de motivação dentro da empresa.

Em suma, os resultados da pesquisa demonstraram que os clientes internos conhecem na maioria das vezes os principais elementos formadores da cultura da empresa, como valores da organização, sua missão, história e suas crenças. Ainda assim, constatou-se a presença de um grupo de colaboradores no qual desconhecem tais aspectos ou possuem pouco conhecimento a respeito.

Com base nas informações obtidas através da aplicação dos questionários, tornou-se viável a formulação de algumas sugestões para a empresa. Visto que a implantação das ideias criativas dos funcionários é fonte de motivação, sugere-se que a organização crie um programa destinado a premiar as ideias mais criativas relacionadas ao trabalho como forma de fomentar e desenvolver o espírito criativo das pessoas. Este programa visa beneficiar tanto o colaborador, que se sente motivado e valorizado, bem como a empresa, visto que estas ideias visam à melhoria contínua de processos e execução de tarefas. As ideias mais votadas devem ser analisadas, e caso sejam viáveis, a empresa poderá implantá-las e monitorar os resultados dessa implantação.

É notável também, por meio das respostas, que um grupo de clientes internos não conhece a história da empresa. Conhecer a história da empresa é muito

importante, visto que intensifica a conexão interna, e torna possível entender porque determinadas coisas são de um modo e não de outro. Sendo assim, sugere-se que a organização invista um pouco mais na difusão de sua história, através da gravação de um vídeo para que seja apresentado aos colaboradores no dia da integração ou palestras ministradas pelo presidente da empresa, com a participação de todos os colaboradores. Sugere-se também a criação de um espaço de tempo semanal ou quinzenal, para colaboradores de toda empresa discutirem sobre a missão, visão e os valores da empresa, a fim de que estes elementos se tornem mais claros. Além disso, por meio de uma das questões, verificou-se que há um grupo de pessoas que observam divergências entre os valores pregados pela empresa e os valores observados na prática. Isso está mais evidente no setor produtivo. Visto que a natureza desta pesquisa não possibilitou levantar os aspectos que estão contribuindo para essas divergências, sugere-se o desenvolvimento de outras pesquisas para que seja levantada tal questão.

Com a realização deste estudo, pode-se considerar que, de modo geral, o grupo pesquisado percebe a cultura da empresa, o que contribui para a formação da identidade da organização, caracterizando-a como uma empresa que valoriza seus colaboradores. Além disso, pode-se verificar um modelo de gestão mais participativo, no qual há maior comunicação entre os líderes e suas equipes de trabalho.

## 10. REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, Fábio. Metodologia da ciência: *filosofia e prática da pesquisa*. 2. ed., rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- ARAUJO, Cesar G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. Gestão de pessoas: *estratégias e integração organizacional*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. Fundamentos de metodologia científica: *um guia para a iniciação científica*. 2. ed., ampl. São Paulo: Pearson Education, 2000.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. Fundamentos de metodologia científica: *um guia para a iniciação científica*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott. Administração. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. *Metologia Científica*. 5. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A; SILVA, Roberto Da. *Metologia Científica*. 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: *como incrementar talentos na empresa*. 7 ed. Barueri: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. Métodos de pesquisa em administração. 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.



COURY, Cibele. Liderança e cultura organizacional: *estudo de caso em uma empresa manufatureira de origem familiar*. 2014. Dissertação (Programa de PósGraduação em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Economia, Organizações e Gestão Conhecimento) –Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. Pesquisa em ciências sociais aplicadas: *métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: *formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GIBSON, James L. et al. Organizações: *comportamento, estrutura e processos*. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

GIOIA, Ricardo M. (Coord.) Marketing aplicado: o planejamento de marketing. São Paulo: Saraiva, 2006.

HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. Comportamento organizacional: *uma abordagem estratégica*. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. Comportamento organizacional: *uma abordagem estratégica*. Rio de Janeiro: GEN, 2011.

JONES, Gareth R. Teoria das organizações São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos humanos: *princípios e tendências*. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: *planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MENEGON, Letícia Fantinato. Comportamento Organizacional. São Paulo, 2012: Pearson Education do Brasil.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2004

PASCHOAL, Luiz. Gestão de pessoas: *nas micros, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PASETTO, Neusa Salete Vítola; MESADRI, Fernando Eduardo. Comportamento organizacional: *integrando conceitos da administração e da psicologia*. Curitiba: InterSaber, 2012.

PORTAL DOS ADMINISTRADORES. *A contracultura às organizações*. Disponível em:<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-contraculturaas-organizacoes/38856/>>. Acesso em: 11 nov. 2016.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. Fundamentos de administração: *conceitos essenciais e aplicações*. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, Stephan P. Comportamento Organizacional. 11 ed. São Paulo; Pearson Prentice Hall, 2006.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana. Trabalhos acadêmicos: *uma orientação para a pesquisa e normas técnicas*. Porto Alegre: AGE, 2006.

SCHEIN, Edgar H. Cultura organizacional e liderança. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SILVA, Ronaldo Oliveira. Teorias da Administração. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. Administração: *teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall; 2008.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. Administração. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

YIN, Robert K. Estudo de caso: *planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

UNESP. *Tipos de revisão de literatura*. Disponível em: <<http://www.fca.unesp.br/Home/Biblioteca/tipos-de-revisao-de-literatura.pdf>> Acesso em: 08 de nov de 2016.

Fonte: SILVA, Natalia Abreu; MONTEIRO, Sérgio Augusto Pereira. Percepção da cultura organizacional pelo cliente interno: o caso Polita – Indústria e Comércio de Pedras Polidas Ltda – Monografia) Bacharelado em Secretariado Executivo Trilingue)–Universidade de Viçosa, MG, 2008. Disponível em: <http://www.secretariadoexecutivo.ufv.br/docs/Natalia%20Abreu%20Silva.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2017.

COURY, Cibele. Liderança e cultura organizacional: estudo de caso em uma empresa manufatureira de origem familiar. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Economia, Organizações e Gestão Conhecimento – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2014. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-03122014-163140/pt-br.php>. Acesso em: 28 fev. 2017

---

1 APÊNDICE I: QUESTIONÁRIO (COLABORADORES)

**ESTUDO SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL NA METALÚRGICA MOR**

Não é necessário o preenchimento de seu nome e suas respostas permanecerão no anonimato.

Setor em que desenvolve suas atividades: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Tempo de trabalho na organização \_\_\_\_\_

Escolaridade:

- Ensino Fundamental
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Especialização
- Outros: \_\_\_\_\_

**Manifeste o seu grau de satisfação ou concordância a respeito das seguintes afirmações:**

**1- Conheço a missão da empresa.**

( 1 ) Sempre; ( 2 ) Quase sempre; ( 3 ) Pouco; ( 4 ) Nada

**2- Conheço os valores da empresa.**

( 1 ) Sempre; ( 2 ) Quase sempre; ( 3 ) Pouco; ( 4 ) Nada

**3- O dia-a-dia na empresa me possibilita aprender os valores da organização.**

( 1 ) Sempre; ( 2 ) Quase sempre; ( 3 ) Pouco; ( 4 ) Nada

**4- Os treinamentos e reuniões feitas na empresa ajudam a me integrar à organização.**

( 1 ) Sempre; ( 2 ) Quase sempre; ( 3 ) Pouco; ( 4 ) Nada

**5- As datas comemorativas e a valorização humana são fatores que me motivam a fazer parte da empresa.**

( 1 ) Sempre; ( 2 ) Quase sempre; ( 3 ) Pouco; ( 4 ) Nada

**6- Os valores da organização são determinantes para que eu continue trabalhando na empresa.**

( 1 ) Sempre; ( 2 ) Quase sempre; ( 3 ) Pouco; ( 4 ) Nada

**7- Observo divergências entre os valores pregados pela empresa e valores observados na prática.**

( 1 ) Sempre; ( 2 ) Quase sempre; ( 3 ) Pouco; ( 4 ) Nada

**8- Sinto-me à vontade para dar à liderança sugestões e opiniões relativas ao meu trabalho**

( 1 ) Sempre; ( 2 ) Quase sempre; ( 3 ) Pouco; ( 4 ) Nada

**9- Conheço a história da empresa.**

( 1 ) Sempre; ( 2 ) Quase sempre; ( 3 ) Pouco; ( 4 ) Nada

10-Os uniformes da empresa, as instalações, o investimento tecnológico e a linguagem são símbolos de uma cultura.

( 1 ) Sempre; ( 2 ) Quase sempre; ( 3 ) Pouco; ( 4 ) Nada

11-As ideias criativas dos funcionários são postas em prática como forma de torna-los mais motivados.

( 1 ) Sempre; ( 2 ) Quase sempre; ( 3 ) Pouco; ( 4 ) Nada

12-Conhecer as crenças da empresa é importante para o meu dia-a-dia na organização.

( 1 ) Sempre; ( 2 ) Quase sempre; ( 3 ) Pouco; ( 4 ) Nada

13- Tive dificuldade para me integrar ao ambiente de trabalho quando cheguei na empresa.

( 1 ) Sempre; ( 2 ) Quase sempre; ( 3 ) Pouco; ( 4 ) Nada

14-Tive dificuldade para me integrar com as atividades quando entrei na empresa.

( 1 ) Sempre; ( 2 ) Quase sempre; ( 3 ) Pouco; ( 4 ) Nada

15-O esforço e a dedicação ao trabalho são bastante apreciados.

( 1 ) Sempre; ( 2 ) Quase sempre; ( 3 ) Pouco; ( 4 ) Nada

16-O espírito de equipe é uma atitude considerada muito importante no meu ambiente de trabalho.

( 1 ) Sempre; ( 2 ) Quase sempre; ( 3 ) Pouco; ( 4 ) Nada

17- Você gostaria de deixar alguma sugestão, reclamação ou questionamento em relação à empresa?

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

**Obrigado por participar, sua colaboração foi de extrema importância para esta pesquisa.**

Fonte: SILVA, Natalia Abreu; MONTEIRO, Sérgio Augusto Pereira. Percepção da cultura organizacional pelo cliente interno: o caso *Polita*.

COURY, Cibele. Liderança e cultura organizacional: *estudo de caso em uma empresa manufatureira de origem familiar*.