
Etec “Profª Anna de Oliveira Ferraz”

**CULTURA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO DO FUNCIONÁRIO: um estudo
sobre o setor comércio da cidade de Araraquara/SP**
*ORGANIZATIONAL CULTURE AND EMPLOYEE SATISFACTION: a study on the
commercial sector of the city of Araraquara/SP*

Aline da Rocha Silva – aline.silva1853@etec.sp.gov.br

Caio Endrigo Lavezzo Lopes – caio.lopes56@etec.sp.gov.br

Maria Eduarda Araujo dos Santos – maria.santos3394@etec.sp.gov.br

Raissa Maria da Silva – raissa.silva290@etec.sp.gov.br

ETEC “Profª Anna de Oliveira Ferraz” – Araraquara – São Paulo - Brasil

Profº Antonio Marcos de Souza Lemos – antonio.lemos4@etec.sp.gov.br

Profª Gabriela Messias da Silva – gabriela.silva607@etec.sp.gov.br

ETEC “Profª Anna de Oliveira Ferraz” – Araraquara – São Paulo – Brasil

RESUMO

O desenvolvimento deste trabalho se baseia, sobretudo, em um estudo aprofundado dos aspectos que influenciam a cultura organizacional, além de sua finalidade, suas características e de como ela afeta diretamente os colaboradores dentro das organizações. O principal fator em que nos concentramos foi a motivação e a satisfação dos funcionários enquanto membros da empresa, considerando que esses elementos estão fortemente ligados à forma como a cultura é construída e mantida internamente. Durante a pesquisa, adotamos uma abordagem quantitativa e exploratória, com o objetivo de compreender, de forma mais ampla, como diferentes práticas e estilos de gestão impactam o clima organizacional. Fundamentamo-nos em autores como Edgar Schein e Idalberto Chiavenato, cujas obras fornecem uma base sólida para entender os elementos que compõem a cultura organizacional e sua influência no comportamento dos colaboradores. Foi possível identificar que a boa ou má gestão exerce um impacto direto nos funcionários, afetando não só a produtividade, mas também o engajamento e o sentimento de pertencimento no ambiente de trabalho. Os resultados apontaram que o papel central da cultura organizacional é promover um ambiente estruturado, com liderança eficaz, valores bem definidos, respeito mútuo e práticas alinhadas às necessidades dos profissionais. Concluímos que os setores comerciais devem enxergar a cultura organizacional como um fator estratégico, pois, quando bem definida e aplicada, contribui para o aumento da produtividade, satisfação dos colaboradores e construção de um ambiente organizacional mais saudável, colaborativo e eficiente.

Palavras-chave: Cultura. Organizações. Comunicação. Satisfação.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

ABSTRACT

The development of this work is primarily based on an in-depth study of the aspects that influence organizational culture, as well as its purpose, characteristics, and how it directly affects employees within organizations. The main factor we focused on was employee motivation and satisfaction as members of the company, considering that these elements are strongly linked to how the culture is internally built and maintained. During the research, we adopted a quantitative and exploratory approach with the aim of understanding, in a broader sense, how different management practices and styles impact the organizational climate. We based our study on authors such as Edgar Schein and Idalberto Chiavenato, whose works provide a solid foundation for understanding the elements that compose organizational culture and their influence on employee behavior. It was possible to identify that good or poor management has a direct impact on employees, affecting not only productivity but also engagement and the sense of belonging in the workplace. The results indicated that the central role of organizational culture is to promote a structured environment with effective leadership, well-defined values, mutual respect, and practices aligned with employees' needs. We concluded that business sectors should view organizational culture as a strategic factor, as when it is well-defined and properly applied, it contributes to increased productivity, employee satisfaction, and the development of a healthier, more collaborative, and efficient organizational environment.

Keywords: Culture. Organizations. Communication. Satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

A Cultura Organizacional (C.O) influencia diretamente a condução da empresa, seja no trabalho desenvolvido nos setores, na inovação em produtos, no clima organizacional, na capacidade dos profissionais que atuam nela, entre outros fatores que garantem a longevidade da organização.

Segundo Schein (2010), a cultura é o que dá significado ao que fazemos e como fazemos, influenciando diretamente na eficácia da organização. As organizações aprendem com suas experiências, e esses aprendizados se traduzem em normas e valores que formam a cultura. Dessa forma, ignorar a cultura organizacional pode resultar em uma baixa motivação e engajamento dos colaboradores, além de um alto índice de turnover (rotatividade), queda de produtividade e, ainda, má reputação no mercado.

O presente artigo busca apresentar como a cultura organizacional influencia na satisfação do funcionário no setor de comércio de Araraquara-SP, identificando os elementos

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

que contribuem para um ambiente de trabalho motivador e o que nele pode ser melhorado. A pesquisa realizada com os funcionários do comércio buscou identificar nova perspectiva para um ambiente organizacional saudável e mais produtivo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Definição de cultura organizacional

De acordo com o cientista Schein (1999 s/n), cultura é um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta para perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna.

A cultura organizacional é a essência de uma empresa, um conjunto de hábitos, crenças e normas compartilhadas por um grupo de pessoas, ou seja, são os princípios que exprimem a identidade de uma organização. Dessa forma, a cultura condiciona o modo como os funcionários percebem a empresa e como respondem a seus problemas e desafios, e tem uma influência direta no desempenho da organização. (Chiavenato, 2009, p.52).

Segundo Robbins et al(2015), a cultura organizacional se refere à maneira como os colaboradores percebem os principais aspectos da empresa. Ao contrário de uma simples opinião sobre gostar ou não dessas características, trata-se de entender como elas são vivenciadas no dia a dia dentro da organização. Assim, a cultura organizacional é um conceito descritivo, que norteia o ambiente e as práticas da empresa. É um elemento-chave que afeta a forma como as pessoas se sentem no trabalho e, por consequência, seu desempenho, influenciando diretamente na produtividade da organização como um todo.

Sendo a cultura forte, seus membros tendem a trabalhar com mais dedicação e empenho, pois sabem que seu trabalho é de grande valia para a organização potencializando a obtenção de bons resultados. Visto que, um dos principais objetivos da cultura organizacional é conduzir ações, dispor os colaboradores de acordo com os propósitos da empresa e proporcionar a satisfação dos mesmos, a cultura causa por fim um senso de pertencimento em seus membros,

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

os levando a ter um sentimento de compromisso com algo maior que o interesse individual (Artelaris e Kandyllis, 2014).

2.2 Fatores que influenciam a cultura organizacional

A cultura organizacional age como um elo invisível que une colaboradores, gestores e líderes. Quando os valores estão bem definidos, o relacionamento entre as pessoas tende a ser muito melhor e transparente, tornando o engajamento muito maior pois, todos se sentirão motivados porque acreditam nos valores da empresa onde trabalham (Schein, 1992).

A história da organização é um fator importante da cultura organizacional, principalmente pela conduta e valores dos fundadores. De acordo com o pesquisador e psicólogo Schein (2010), os fundadores da organização têm como principal objetivo, definir e passar aos colaboradores os seus costumes e valores desde o início para isso ser reforçado ao longo do tempo. É importante salientar que o estilo de liderança e a forma que as relações interpessoais são conduzidas, impacta diretamente na construção dessa cultura. Para Robbins e Judge (2014), uma boa liderança favorece um ambiente colaborativo e inovador, por outro lado uma liderança impositiva determina um ambiente de controle e obediência.

A estrutura da organização também é de suma importância, pois tem relação com as formas de divisão do trabalho, a coordenação das tarefas, e vários outros elementos chave. Mintzberg (1979) define a estrutura organizacional como "a soma total das maneiras em que se divide o seu trabalho em tarefas distintas e, em seguida, realiza a coordenação entre elas".

Para completar esses elementos que estruturam a cultura, Morgan (1996) entendia que as organizações são realidades sociais construídas de forma compartilhada e sugere que diferentes metáforas auxiliam no entendimento das abordagens feitas pela empresa

A estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa... atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham.

2.2.1. Liderança e seu papel na formação de manutenção da cultura organizacional

Segundo a gráfica JP (2024 s/n). "A liderança é o motor que impulsiona a cultura

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

organizacional. Ela não apenas define os valores e objetivos da empresa, mas também os personifica por meio de suas ações e comportamentos". Os líderes estabelecem o tom e o ritmo da cultura, servindo como modelos a serem seguidos pelos colaboradores. Seus valores e crenças se refletem nas políticas, processos e interações diárias dentro da organização. Uma liderança forte e inspiradora cria um ambiente de trabalho positivo, onde os funcionários se sentem valorizados, motivados e engajados.

Ao promover uma comunicação aberta, incentivar a inovação e demonstrar empatia, os líderes cultivam um clima de confiança e colaboração, fundamentais para o crescimento e sucesso da empresa a longo prazo. Como destaca Chiavenato (2014), "líderes eficazes são aqueles que compreendem o papel estratégico das pessoas na organização e investem no desenvolvimento contínuo de suas equipes". Por exemplo, ao investir em treinamentos contínuos e oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional, os líderes estão fortalecendo a capacidade da equipe de lidar com desafios e adaptar-se às mudanças, como a transição para novas tecnologias ou a adoção de materiais mais eficientes, como o aço carbono 1020, em processos de fabricação.

Liderança como modelo de comportamento:

Os líderes são os principais arquitetos do comportamento organizacional. Suas ações falam mais alto do que palavras, influenciando diretamente o modo como os funcionários se comportam e interagem entre si. Se um líder demonstra integridade, respeito e ética em suas decisões e relações, isso se reflete na conduta de toda a equipe, da mesma forma que um dispenser para álcool em gel disponível em locais estratégicos incentiva práticas de higiene e cuidado entre os colaboradores. "A coerência entre o discurso e a prática dos líderes é essencial para fortalecer o engajamento dos colaboradores" (Kouzes & Posner, 2007).

Desenvolvimento de líderes como estratégia cultural:

Investir no desenvolvimento de líderes é investir no futuro da cultura organizacional. Programas de treinamento e mentoria podem capacitar os líderes a compreender melhor seu papel na formação e manutenção da cultura, bem como a aprimorar suas habilidades de comunicação, gestão de conflitos e tomada de decisão.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

2.2.2 Comunicação interna e o compartilhamento de valores dentro da empresa

De acordo com Bruno, (2023 s/n)

A comunicação interna é um setor, ou os esforços, focados em garantir um bom relacionamento e alinhamento entre uma organização e seus colaboradores. A comunicação interna permite que a empresa atue de forma integrada, promovendo maior produtividade, engajamento e resultados.

Kunsch (2003) aponta a comunicação interna como “uma ferramenta estratégica para compatibilização de interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”.

De acordo com pesquisa do *Project Management Institute* (PMI), em média 56% dos projetos de uma empresa fracassam devido a problemas na comunicação entre os colaboradores. Uma das principais dificuldades enfrentadas pelas empresas atualmente, quando se fala em comunicação, é a falta de resultado. É o processo da comunicação interna que garante os resultados e o fluxo das mensagens com êxito.

Segundo a FSB Comunicação (2020), “Todo o conteúdo elaborado para transmissão por meio da comunicação interna deve ser realizado em vias diretas e em diálogo contínuo... Por meio desse tipo de comunicação, há o fortalecimento da cultura organizacional, estímulo do bom comportamento e clareza no impacto que cada colaborador tem na empresa.”

De acordo com uma pesquisa da (15 Five, 2023 s/n) revelou que “81% dos funcionários preferem uma empresa que valoriza a comunicação do que uma que oferece excelentes benefícios”. Vale lembrar que apesar do uso constante de novas tecnologias aliadas à comunicação interna, o mais importante, ainda é manter a conexão com as pessoas. É sobre gente. A comunicação face a face continua sendo a grande transformação nas relações de qualquer organização.

Segundo Chiavenato (2014), um ambiente organizacional saudável se constrói com base na escuta ativa, no respeito mútuo e na confiança. Assim, desenvolver colaboradores engajados e líderes na comunicação da empresa passa, essencialmente, por garantir que os funcionários sejam ouvidos, sintam-se parte da instituição e tenham acesso a canais abertos de diálogo com a organização.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

2.2.3 Estrutura organizacional e sua relação com a cultura

Cultura organizacional em uma empresa é o conceito que define a forma com que a organização conduz seus negócios e em como trata seus clientes e parceiros, envolvendo também práticas, políticas e comportamentos que são reflexo da cultura. "A cultura organizacional é o sistema operacional da empresa." (Hoffman, 2008).

A título de exemplo: uma empresa do setor de cosméticos que adota a prática de não realizar testes em animais insere essa postura em sua cultura organizacional, refletindo seus valores e compromissos institucionais.

Até mesmo normas simples do dia a dia, como a existência ou não de um *dress code*, são parte do conjunto de práticas que formam a essência da organização.

Um grande desafio, nesse sentido, é tirar do papel e colocar em prática. Os comportamentos e valores desejados, quase sempre, são previstos em cartas de intenção ou planos para cultura organizacional, mas nem sempre eles se incorporam ao dia a dia.

A cultura organizacional é o reflexo da ética e da moral que a empresa possui, ela orienta de forma natural os caminhos a serem seguidos. É ela quem guia as decisões e prepara a empresa para o futuro.

Outro ponto importante da presença dessa presença sólida é o desenvolvimento do capital humano.

Por ser um alinhamento moral e ético, a cultura demonstra para os colaboradores quais são as expectativas da empresa e qual a forma a sua forma de agir, tudo sem menosprezar as características individuais e respeitar o posicionamento de cada um. Segundo Peter Drucker (1973), a verdadeira cultura de uma organização não está nas palavras escritas nos murais, mas nas ações e comportamentos praticados pelos seus membros no dia a dia.

A presença da estrutura organizacional também é capaz de instaurar um ambiente que promova uma competição saudável, apoiando os objetivos pessoais enquanto busca alcançar as necessidades da empresa.

2.3 Satisfação do funcionário (definições e importância)

A satisfação no trabalho foi estudada desde as primeiras décadas do século XX,

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

(Siqueira, 2008 apud Andrade et al.,2015 p. 7), uma vez que é uma variável que pode impactar muitos outros comportamentos organizacionais importantes (Hitt, Miller & Colella, 2013 apud Andrade et al.,2015 p. 7). Entretanto, ainda existem controvérsias sobre seu conceito e, portanto, diferentes perspectivas, discutidas em diferentes contextos, são evidentes (Andrews, Kacmar & Kacmar, 2014 apud Andrade et al.,2015 p. 7).

Entre os diferentes conceitos, o clássico foi sistematizado por Locke (1976 apud Andrade et al.,2015 p. 8). O autor institui que a satisfação no trabalho é um estado emocional, agradável ou positivo, que resulta da valorização e da experiência do trabalho do indivíduo, no qual os agentes e eventos relacionados ao trabalho são os determinantes (Imran, Arif, Cheema & Azeem, 2014 apud Andrade et al.,2015 p. 8). De acordo com esse pensamento, Martins & Santos (2006), citado por Andrade (2015, p. 8) afirmam que é um processo mental originado da avaliação das experiências de trabalho que estão relacionadas ao estado agradável ou desagradável. Spector (2012), citado por Andrade (2015, p. 8) corrobora declarando que a satisfação é o grau no qual as pessoas gostam de seu trabalho, representado em um contínuo, do maior para o menor grau (insatisfação). Em resumo, (Siqueira 2008 apud Andrade et al.,2015 p. 8) oferece evidência de que o conceito de satisfação está relacionado à afetividade, sendo o vínculo afetivo entre a pessoa e seu trabalho, em termos de quanto o profissional tem experiências agradáveis no contexto laboral.

A motivação é tida como elemento essencial para a compreensão da aprendizagem e por dar manutenção e intensidade no comportamento para se chegar a um ponto de equilíbrio e alcançar um objetivo definido (Hirota et al., 2013 apud Chiusoli et al.,2019 p.3).

"A satisfação dos empregados é essencial para a eficiência e o sucesso organizacional, uma vez que afeta diretamente o clima organizacional, o desempenho individual e o alcance das metas da empresa" (Maslow, 1943).

"A satisfação dos funcionários está fortemente ligada à produtividade e à permanência na organização. Colaboradores satisfeitos tendem a apresentar melhor desempenho, menos absenteísmo e menor rotatividade." (Robbins; Judge, 2013, p. 91).

2.4 Cultura organizacional como fator motivacional

A cultura de uma organização é um conjunto de valores, normas e princípios, já estabelecidos na vida organizacional e que interage com a estrutura e os

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

comportamentos, provocando uma forma própria de como proceder naquela empresa, baseado em certos fundamentos com o objetivo de obter determinados resultados. (Moura apud Luz, 2005, p. 15).

De acordo com Vergara (2009, p 42) “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa”. Ao se falar sobre motivação, não se pode apenas ficar na parte teórica e sim aplicá-la na prática para que a organização obtenha o êxito na resposta dos funcionários ao programa motivacional.

“Organizações com uma cultura que integra o *feedback* constante e construtivo não apenas aumentam o desempenho de seus funcionários, mas também incentivam uma maior lealdade e engajamento com a missão e os objetivos da empresa” (Denison, 1990, s/n). “A cultura organizacional exerce forte influência sobre a motivação das pessoas, pois estabelece padrões de comportamento, normas e valores que direcionam as ações dos indivíduos.” (Chiavenato 2014, p. 74).

Martins e Terblanche (2003, p. 65) defendem que

A cultura organizacional cria um ambiente onde os indivíduos sentem-se valorizados e motivados, promovendo a criatividade, inovação e engajamento. É por meio da cultura que as empresas estabelecem diretrizes que moldam comportamentos e atitudes produtivas.

A cultura organizacional age como um sistema de controle que guia os comportamentos dos colaboradores. Quando os valores da organização estão alinhados com os dos funcionários, existe uma tendência maior a motivação, desempenho e dedicação. Desse modo, a cultura funciona como um mecanismo poderoso que influencia atitudes e o engajamento. (Robbins; Judge, 2013).

2.5 Diferentes estilos de liderança e o impacto na motivação e satisfação dos funcionários no comércio

Os resultados de uma empresa são diretamente influenciados pelo modelo de liderança que ela segue. A forma que um gestor atua intervém na forma que os colaboradores trabalham. Segundo João Santos(2024) no site Serasa Experian, explica algumas das formas de liderança são:

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Liderança democrática

Como o próprio nome diz, liderança democrática valoriza a democracia na empresa. Ou seja, os colaboradores são valorizados e há liberdade para expressarem suas ideias, sugestões e tomada de decisões, mas sem tomar o controle de toda a empresa.

O líder democrático valoriza a ordem e se relaciona de igual para igual com seus funcionários. Ele consegue aconselhar seus liderados quando necessário e abre espaços para debate sobre sugestões de solução de problemas, melhorias na empresa e mais. Nessa liderança, o bem-estar dos colaboradores é valorizado, favorecendo a produtividade e um bom clima organizacional.

Nesse modelo, o líder tem características como:

- Positividade;
- Administração participativa;
- Empatia;
- Inspiração;
- Justiça;
- Liberdade para expressão de ideias e sugestões;
- Tomada de decisões colaborativa;
- Valorização do bem-estar dos funcionários;
- Promoção de um clima organizacional positivo;

Liderança liberal (Laissez-faire)

Liderança liberal tem o foco nos liderados. O líder não se compromete com as tomadas de decisão da empresa e deixa que seus funcionários façam por ele. Isso demonstra sua total confiança em seus liderados. Apesar de parecer algo positivo, esse modelo pode causar uma série de problemas para a empresa e para os colaboradores.

Sem uma devida supervisão, muitas vezes os funcionários se sentem perdidos e com incertezas, diminuindo consideravelmente sua produção e prejudicando os resultados da empresa. Isso torna o dia a dia do colaborador cansativo e frustrante, visto que, muitas vezes, o mesmo não tem o treinamento necessário para tomadas de decisão tão grandes.

Quando feito de forma certa, as decisões para pessoas qualificadas e preparadas, o

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

modelo pode fazer a segurança e confiança dos funcionários aumentar, além de melhorar o relacionamento interpessoal dos mesmos.

Liderança técnica

No modelo de liderança técnica, os colaboradores são inspirados e direcionados por meio dos conhecimentos técnicos do líder. Ou seja, a figura de liderança da organização guia as equipes por meio de seus conhecimentos e experiências na área. Geralmente, essas pessoas conquistam o respeito e a confiança de todos, pois os conhecimentos auxiliam no atingimento de metas e sucesso de projetos.

Na maioria das vezes os líderes técnicos são aqueles que iniciaram em trabalhos operacionais e subiram na hierarquia das empresas pelo bom trabalho. As características mais comuns deles são:

- Raciocínio analítico;
- Comunicação clara;
- Observador;
- Criativo e inovador.

A liderança democrática promove a participação ativa dos membros da equipe no processo de tomada de decisões. Diferente de abordagens mais autoritárias, onde o poder de decisão está centralizado nas mãos de um único líder, a liderança democrática distribui essa responsabilidade entre todos os integrantes do grupo. Esse estilo de gestão valoriza a colaboração e o engajamento dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais inclusivo e produtivo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apontar os métodos que foram utilizados durante a realização desse trabalho, onde a principal meta é a análise da influência da cultura organizacional (C.O) na satisfação dos funcionários em empresas do setor comércio. O método escolhido foi o quantitativo, exploratório e descritivo, onde foi possível compreender os fatores

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

internos da cultura organizacional e como eles afetam a percepção na satisfação dos funcionários.

Foram realizadas pesquisas, onde foram analisadas referências teóricas sobre o tema. Foram consultados artigos científicos, dissertações em bases acadêmicas, Google acadêmico e sites especializados, onde foi possível compreender melhor as implicações da cultura organizacional nas rotinas administrativas. Com base nos conhecimentos teóricos obtidos através das pesquisas, foi elaborado um questionário possuindo 13 questões objetivas. As questões foram concebidas a partir dos aspectos que compõem uma cultura organizacional efetiva: reconhecimento profissional, alinhamento de valores, boa comunicação e bem-estar dos colaboradores.

Foi feita a escolha por aplicação de um questionário, pela facilidade em alcance, objetividade, praticidade e fácil interpretação (Marconi; Lakatos, 2010). Essa decisão também permitiu que os dados fossem obtidos de forma quantitativa, o que nos auxiliou posteriormente a analisar e interpretar as correlações entre os elementos da cultura organizacional presentes no ambiente de trabalho e a percepção dos colaboradores.

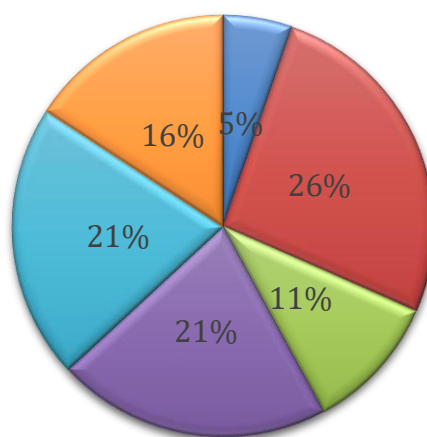
Os dados que foram alcançados por meio desse questionário, serão explicitados de maneira descritiva e serão apontadas problemáticas do tema através dos tópicos seguintes. Espera-se que os resultados sejam aproveitáveis para a construção de uma conclusão sobre a influência da cultura organizacional na satisfação dos colaboradores, e que seja de grande valia para ações de melhorias nos ambientes institucionais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente pesquisa obteve 20 respostas a pergunta "O que a empresa poderia fazer para melhorar o ambiente de trabalho?", as quais foram feitas uma análise quantitativa. A partir das respostas, foi possível identificar: remuneração, comunicação, liderança, estrutura organizacional e conflitos internos.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

DISTRIBUIÇÃO DAS SUGESTÕES DOS FUNCIONÁRIOS



Fonte: elaborado pelos autores, Araraquara (2025).

4.1 Remuneração e benefícios

Muitas respostas apontaram a necessidade de melhoria no salário, sugestões para gratificações e melhores condições salariais. Essas questões colocam em evidência a insatisfação com a atual remuneração, causando baixa motivação e desempenho dos funcionários. "A remuneração é o conjunto de recompensas que os empregados recebem em troca de seu trabalho, podendo incluir salários, benefícios e incentivos." (Chiavenato 2004, p. 250).

4.2 Comunicação

Outras respostas reforçam a importância da liberdade de expressão e comunicação assertiva, sem comportamento passivo-agressivo. "A comunicação eficaz é a capacidade de transmitir uma mensagem clara e compreensível, de modo a gerar um impacto positivo no

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

receptor." (Robbins 2009, p. 92).

4.3 Liderança e gestão de pessoas

Capacitação de líderes, imparcialidade em conflitos e terinamento foram destacados como importantes melhorias para o ambiente de trabalho, também foi sugerido demissão e críticas a colaboradores com baixa produtividade, o que indica sobregarca e desigualdade. "A liderança é a capacidade de influenciar pessoas para que trabalhem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum." (Chiavenato, 2005, p. 151).

"A gestão de pessoas passou a ser uma responsabilidade de todos os gestores, não apenas do departamento de Recursos Humanos." (Dutra 2002, p. 23).

4.4 Carga horária e bem-estar

Respeitar os limites dos funcionários, evitar escalas aos finais de semana e ceder mais tempo de descanso foram algumas das sugestões que indicam desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional. "O bem-estar dos funcionários não é apenas uma questão de benefícios, mas de criar um ambiente onde eles se sintam valorizados e motivados a alcançar seu potencial máximo." (Kahn 1990, p. 693).

4.5 Estrutura organizacional

Algumas das respostas apontam necessidade de implantar métodos novos, contratação de novos colaboradores e revisão de processos internos. Foi demonstrado sugestão de mudança estrutural, apontando novos processos de desenvolvimento com a diretoria da organização. "A estrutura organizacional define como as tarefas são divididas, agrupadas e coordenadas dentro de uma organização." (Robbins, 2005, p. 150).

4.6 Conflitos e clima organizacional

Alguns comentários apresentaram intolerância, como "melhorar os funcionários". Isso

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

revela conflitos internos, que pode comprometer o clima organizacional.

O clima organizacional é um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham nesse ambiente e que influenciam a motivação e o comportamento dessas pessoas. (Litwin; Stringer 1968, p. 1).

Com base nos dados obtidos, nota-se que os colaboradores buscam respeito, liderança justa, valorização e ambiente de trabalho mais equilibrado. Essas questões devem ser consideradas para traçar estratégias de gestão de pessoas e desenvolvimento na organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na análise da pesquisa de Cultura Organizacional, foi possível obter uma visão da percepção dos funcionários sobre as formas de melhorar o ambiente de trabalho. Através de 20 respostas, foi possível identificar aspectos que revelam as principais demandas dos participantes.

Entre os pontos destacados estão a busca por equilíbrio entre vida pessoal e profissional, importância de escuta e comunicação assertiva, necessidade de liderança mais justa e capacitada, melhores condições salariais e benefícios. Foram apontadas questões ao desejo de um ambiente de trabalho com mais respeito, reconhecimento e a estrutura da organização.

Após o desenvolvimento da pesquisa em referenciais teórico e a aplicação do questionário, pode-se notar a presença de conflitos internos e insatisfação dos colaboradores indicando que o ambiente de trabalho pode estar sendo prejudicado por falha na gestão de pessoas e por uma cultura organizacional frágil.

Deste modo, considera-se as ações voltadas para a promoção de diálogo, revisão de remuneração, melhorias na liderança e incentivo ao bem-estar dos colaboradores são de extrema importância para um ambiente mais saudável e produtivo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Taís; COSTA, Vivian; ESTIVALETE, Vania; LENGLER, Leticia. Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 64, p. 236–262,

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

abr./jun. 2017. Disponível em: https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/2899/pdf_1. Acesso em: 05 maio 2025.

ARTELARIS, P., & Kandyliis, G. (2014). **Mapping Poverty at Regional Level in Greece.** *Region et Développement*, 39, 131-147. LEAD, *Université du Sud - Toulon Var*.

~ç/ç~;..ç;

BRUNO, Elias. A importância da construção de uma narrativa na comunicação interna.

Revista Científica da Faculdade Unimed, 2019. Disponível em:

<https://revista.faculdadeunimed.edu.br/index.php/RCFU1/article/download/171/113>. Acesso em: 10 maio 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

CHIUSOLI, Cláudio; PEREIRA, Edenilson; CHODOBA, Jeferson; MELLO, Gislaine. A importância da satisfação dos colaboradores e o clima motivacional nas organizações. **Revista de Administração da UEG – ISSN 2236-1197**, v.11, n.1 jan./abr. 2020. Disponível em: <file:///C:/Users/Windows/Downloads/revistaadministracao,+RAU5+9749+RevPort+A+import%C3%A2ncia+da+satisfa%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 05 maio 2025.

DEAL, T. E., & KENNEDY, A. A. **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life.**

DENISON, Daniel R. **Corporate culture and organizational effectiveness: is Asia different.** 1990.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.

FSB COMUNICAÇÃO. **Comunicação interna: o que é, importância e como fazer.** FSB Comunicação, 2022. Disponível em: <https://www.fsb.com.br/noticias/comunicacao-interna/>. Acesso em: 10 maio 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

GRÁFICA JP. **O papel da liderança na formação da cultura organizacional.** Blog Gráfica JP, 8 abr. 2024. Disponível em: <https://blog.jpgrafica.art.br/negocios/o-papel-da-lideranca-na-formacao-da-cultura-organizacional>. Acesso em: 10 maio 2025.

GUPY. **Cultura organizacional: o que é, exemplos e boas práticas.** Blog Gupy, 14 abr. 2023. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/cultura-organizacional>. Acesso em: 9 maio 2025.

MASLOW, A. H. **A theory of human motivation.** Psychological Review, v . 50, n. 4, p . 370-396, 1943.

MINTZBERG, Henry. **The structuring of organizations: A synthesis of research.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** Tradução de Ana Luiza Borges. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Pulse of the Profession®: The High Cost of Low Performance.** PMI, 2018. Disponível em: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018>. Acesso em: 10 maio 2025.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: conceitos e aplicações.** 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SMIRCICH, Linda. **Concepts of culture and organizational analysis.** Administrative Science Quarterly, v. 28, n. 3, p. 339–358, 1983.

SANTOS, João. **Tipos de liderança: 9 modelos e características principais.** Blog Carreiras. Serasa Experian, 18 dezembro 2024. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/carreiras/blog-carreiras/tipos-de-lideranca>. Acesso em: 9 maio 2025.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam.** São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

VERGARA, Sylvia Constant. **Análise de conteúdo.** 9. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZENDESK. **Exemplos de comunicação interna que funcionam**. Zendesk Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/exemplos-de-comunicacao-interna/>. Acesso em: 10 maio 2025.