

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ANA PAULA FRÖHLICH

**INFLUÊNCIAS DA CULTURA E DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA QUALIDADE
DE VIDA DOS TRABALHADORES DE UMA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E
EQUIPAMENTOS PARA A RECICLAGEM DE PLÁSTICOS**

**CAXIAS DO SUL
2023**

ANA PAULA FRÖHLICH

INFLUÊNCIAS DA CULTURA E DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA QUALIDADE DE VIDA DOS TRABALHADORES DE UMA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS PARA A RECICLAGEM DE PLÁSTICOS

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação, apresentado à Área do Conhecimento de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharela em Administração.

Área de Concentração: Tópicos Especiais.

Orientadora TCC I: Profa. Dra. Roberta Rodrigues Faoro.

Orientadora TCC II: Profa. Dra. Zaida Cristiane dos Reis.

CAXIAS DO SUL

2023

ANA PAULA FRÖHLICH

INFLUÊNCIAS DA CULTURA E DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA QUALIDADE DE VIDA DOS TRABALHADORES DE UMA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS PARA A RECICLAGEM DE PLÁSTICOS

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação, apresentado à Área do Conhecimento de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharela em Administração.

Área de concentração: Tópicos Especiais

Aprovada em 19/06/2023

Banca Examinadora

Profa. Dra. Zaida Cristiane dos Reis – Orientadora
Universidade de Caxias do Sul

Profa. Ma. Jucelda de Lourdes Gonzatto Peretti
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Me. Fernando Batista Fontana
Universidade de Caxias do Sul

Dedico este trabalho à minha mãe, Sandra Regina Fröhlich, e ao meu pai, Clóvis Fröhlich, por terem me acompanhado e me auxiliado durante esta jornada.

RESUMO

O desafio do presente trabalho é apresentar um projeto de pesquisa que tem como tema principal a influência da cultura e do clima organizacional na qualidade de vida no trabalho. Desse modo, o objetivo geral do estudo é identificar quais fatores presentes na cultura e no clima organizacional podem influenciar a percepção da qualidade de vida no trabalho, por parte dos colaboradores de uma indústria do ramo de fabricação de máquinas e equipamentos para a reciclagem de plásticos, situada em Nova Petrópolis-RS. A metodologia utilizada está baseada em uma pesquisa quantitativa de nível descritivo, com estratégia *survey* e utilização de questionário estruturado. A população de pesquisa foi selecionada através de uma análise probabilística por conveniência e os dados obtidos, que totalizaram 39 respostas, foram analisados de forma estatística. Os resultados alcançados demonstraram que, de modo geral, todos os fatores presentes na cultura e no clima organizacional da empresa estudada afetam, em maior ou menor grau, a percepção da qualidade de vida dos seus trabalhadores, uma vez que a concordância percebida em relação aos pontos analisados na cultura e no clima da organização, obtiveram uma avaliação semelhante em relação aos seus critérios correspondentes, percebidos na análise qualidade de vida no trabalho.

Palavras-chaves: cultura organizacional; clima organizacional; qualidade de vida no trabalho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis da cultura organizacional.....	22
Figura 2 – Características universais da cultura organizacional.....	25
Figura 3 – Elementos da Cultura Organizacional.....	35
Figura 4 – Fatores que afetam o clima organizacional.....	46
Figura 5 – Fatores potenciais de estresse e suas consequências.....	60
Figura 6 – Síndromes associadas ao estresse.....	62
Figura 7 – Consequências do estresse no trabalho.....	62
Figura 8 – Cálculo do tamanho da amostra da pesquisa.....	79
Figura 9 – Perfil pessoal dos respondentes.....	82
Figura 10 – Perfil profissional dos respondentes.....	83
Figura 11 – Cultura de adaptabilidade/iniciativa.....	86
Figura 12 – Cultura de missão.....	87
Figura 13 – Cultura de clã.....	89
Figura 14 – Cultura burocrática.....	90
Figura 15 – Tipos de cultura organizacional na empresa estudada.....	92
Figura 16 – Análise geral da cultura da organização.....	93
Figura 17 – Fatores físicos.....	95
Figura 18 – Fatores sociais.....	96
Figura 19 – Fatores de comunicação.....	98
Figura 20 – Fatores econômicos.....	100
Figura 21 – Fatores psicológicos.....	102
Figura 22 – Análise geral do clima da organização.....	104
Figura 23 – Clima Organizacional – pontos abaixo da média.....	105

Figura 24 – Compensação justa e adequada.....	107
Figura 25 – Condições de trabalho.....	109
Figura 26 – Uso e desenvolvimento de capacidades.....	111
Figura 27 – Oportunidade de crescimento e segurança.....	112
Figura 28 – Integração social na organização.....	114
Figura 29 – Constitucionalismo.....	116
Figura 30 – O trabalho e o espaço total da vida.....	117
Figura 31 – Relevância social da vida no trabalho.....	119
Figura 32 – Análise geral da QVT da organização.....	121
Figura 33 – QVT – pontos abaixo da média.....	122
Figura 34 – Relação entre a cultura organizacional, o clima organizacional e a QVT da organização.....	124
Figura 35 – Influências da cultura e do clima organizacional na QVT.....	127
Figura 36 – Plano de ação/melhoria para os pontos abaixo da média de concordância.....	128
Figura 37 – Critérios para classificação da prioridade das ações de melhoria.....	129

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características básicas da cultura de uma organização.....	26
Quadro 2 – Fatores de análise da força de uma organização.....	27
Quadro 3 – Fases da formação da cultura organizacional.....	29
Quadro 4 – Motivos que contribuem para a formação de subculturas organizacionais.....	30
Quadro 5 – Tipos de cultura organizacional.....	32
Quadro 6 – Estilos de cultura organizacional.....	33
Quadro 7 – Categorias de Cultura Organizacional.....	33
Quadro 8 – Exemplos de Ritos/Rituais.....	37
Quadro 9 – Principais personagens de uma organização.....	40
Quadro 10 – Tipos de Clima Organizacional.....	50
Quadro 11 – Indicadores de clima organizacional.....	52
Quadro 12 – Etapas da pesquisa de clima organizacional.....	53
Quadro 13 – Fases Da Síndrome de Adaptação Geral (GAS)	58
Quadro 14 – Tipos de estresse.....	59
Quadro 15 – Consequências do estresse.....	61
Quadro 16 - Estratégias para prevenir e lidar com situações de assédio.....	66
Quadro 17 – Programas de QVT exigidos por lei.....	67
Quadro 18 – Modelo de Walton.....	68
Quadro 19 – Modelo de Westley.....	69
Quadro 20 – Modelo de Belanger.....	70
Quadro 21 – Resumo da fundamentação teórica.....	74
Quadro 22 – Estrutura da metodologia de pesquisa.....	76

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

% – Por cento

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

GAS – *General Adaptation Syndrome* (Síndrome de Adaptação Geral)

NR-7 – Norma Regulamentadora número 7, do Ministério do Trabalho

NR-9 – Norma Regulamentadora número 9, do Ministério do Trabalho

PCMSO – Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional

PCP – Planejamento e Controle da Produção

PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RH – Recursos Humanos

SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO	15
1.2	OBJETIVOS	17
1.2.1	Objetivo Geral	17
1.2.2	Objetivos Específicos	17
1.3	JUSTIFICATIVA	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	20
2.1.1	Níveis da Cultura Organizacional	21
2.1.1.1	Artefatos.....	22
2.1.1.2	Crenças e valores expostos	23
2.1.1.3	Premissas básicas subjacentes.....	24
2.1.2	Características básicas da cultura organizacional	25
2.1.3	Culturas fortes e culturas fracas	26
2.1.4	Como é formada a cultura de uma organização	28
2.1.5	Cultura dominante e subculturas	30
2.1.6	Tipos de cultura organizacional	31
2.1.7	Elementos da cultura organizacional	34
2.1.7.1	Valores.....	35
2.1.7.2	Crenças.....	36
2.1.7.3	Ritos, rituais e cerimônias.....	37
2.1.7.4	Histórias, mitos, lendas e sagas	38
2.1.7.5	Linguagem.....	39
2.1.7.6	Símbolos e <i>slogans</i> ou lemas.....	39
2.1.7.7	Personagens	40

2.1.7.8	Hábitos, normas, costumes e comunicações	41
2.1.8	Funções da cultura organizacional	41
2.1.8.1	Funções de coesão organizacional	42
2.1.8.2	Função normativa e moral	42
2.1.8.3	Funções de integração interna e adaptação externa.....	43
2.1.8.4	Funções relacionadas ao conflito e ao consenso	43
2.1.8.5	Funções gerais da cultura organizacional	44
2.1.9	Influência da cultura em uma organização	44
2.2	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	45
2.2.1	Fatores que afetam o clima organizacional	46
2.2.1.1	Fatores psicológicos	47
2.2.1.2	Fatores físicos	48
2.2.1.3	Fatores sociais	48
2.2.1.4	Fatores de comunicação	49
2.2.1.5	Fatores econômicos	49
2.2.2	Tipos de clima organizacional	50
2.2.3	Indicadores de clima organizacional	51
2.2.4	A pesquisa de clima organizacional	53
2.3	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	54
2.3.1	Ambientes de trabalho	55
2.3.1.1	Ambiente físico	56
2.3.1.2	Ambiente psicossocial	57
2.3.2	Estresse e qualidade de vida no trabalho	58
2.3.2.1	Fatores potenciais de estresse	59
2.3.2.2	Consequências do estresse	61
2.3.2.3	Administração do estresse no contexto organizacional.....	63
2.3.3	As relações de assédio e a qualidade de vida no trabalho	64

2.3.3.1	Estratégias de prevenção de assédios nas organizações	65
2.3.4	Programas e modelos de qualidade de vida no trabalho.....	67
2.3.4.1	Modelo de Walton.....	68
2.3.4.2	Modelo de Westley	69
2.3.4.3	Modelo de Belanger	70
2.3.5	A importância da QVT	70
2.4	RELAÇÃO ENTRE CULTURA, CLIMA E QVT	71
2.4.1	Cultura e clima organizacional.....	72
2.4.2	Cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho.....	72
2.4.3	Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho	73
2.5	RESUMO DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	74
3	METODOLOGIA	76
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	76
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	77
3.3	PROCESSO DE COLETA DE DADOS	79
3.3.1	Pré-teste	80
3.4	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	81
4	DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS.....	82
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	82
4.2	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	85
4.2.1	Cultura de adaptabilidade/iniciativa	85
4.2.2	Cultura de missão	87
4.2.3	Cultura de clã.....	88
4.2.4	Cultura burocrática	90
4.2.5	Análise geral da cultura organizacional	91
4.3	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	94

4.3.1	Fatores físicos	94
4.3.2	Fatores sociais	96
4.3.3	Fatores de comunicação.....	98
4.3.4	Fatores econômicos.....	100
4.3.5	Fatores psicológicos.....	101
4.3.6	Análise geral do clima organizacional.....	103
4.4	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	106
4.4.1	Compensação justa e adequada	107
4.4.2	Condições de trabalho	109
4.4.3	Uso e desenvolvimento de capacidades	110
4.4.4	Oportunidade de crescimento e segurança	112
4.4.5	Integração social na organização	114
4.4.6	Constitucionalismo	115
4.4.7	O trabalho e o espaço total da vida	117
4.4.8	Relevância social da vida no trabalho	118
4.4.9	Análise geral da qualidade de vida no trabalho (QVT).....	120
4.5	RELAÇÃO ENTRE CULTURA, CLIMA E QVT.....	123
5	CONTRIBUIÇÕES DA AUTORA	126
6	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	132
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	133
	REFERÊNCIAS.....	136
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	138
	APÊNDICE B – GRAU DE CONCORDÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL..	155

APÊNDICE C – GRAU DE CONCORDÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL...	156
APÊNDICE D – GRAU DE CONCORDÂNCIA DA QVT	158

1 INTRODUÇÃO

A visão acerca dos colaboradores de uma organização, por parte da área de gestão de pessoas, cada vez mais, passa a enxergá-los como parceiros do negócio; e não mais apenas como simples trabalhadores, que vêm à empresa para cumprir as ordens estipuladas pelos seus chefes. Já se compreende, portanto, que os funcionários são pessoas detentoras de habilidades e capacidades que podem contribuir para a racionalização e otimização dos processos de trabalho e que, para isso, devem estar inseridas em um ambiente favorável, que preze pela sua segurança e pelo seu bem-estar físico e mental (FERREIRA, 2017).

Nesse cenário, conhecer os fatores que impactam a cultura e o clima das organizações, bem como aqueles que impactam na percepção da qualidade de vida no trabalho, por parte dos colaboradores, torna-se relevante para as empresas. Dessa forma, entende-se que cuidar do ambiente organizacional e promover ações que busquem manter o bem-estar dos colaboradores, torna-se imperativo para as empresas, uma vez que funcionários que se sentem bem em seu emprego, também tendem a se sentir mais motivados e apresentam um desempenho melhor em seu trabalho (GRAMMS; LOTZ, 2017).

Desse modo, buscando compreender a relação existente entre cultura organizacional, clima organizacional, qualidade de vida no trabalho e a forma como estes constructos impactam os trabalhadores de uma empresa, o presente trabalho encontra-se estruturado em sete capítulos, que auxiliam no entendimento destas questões. No primeiro, encontra-se a introdução ao tema e a delimitação do problema de estudo, com seus objetivos geral e específicos, apresentando-se também a justificativa da relevância do trabalho. Logo em seguida, no capítulo dois, encontra-se a revisão da literatura, que fornece um embasamento teórico a respeito dos temas centrais desta pesquisa. Já no terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada para a realização e para a análise dos dados encontrados na pesquisa. Na sequência, o quarto capítulo apresenta o desenvolvimento e os resultados da pesquisa aplicada. Ainda, no quinto capítulo, encontram-se as contribuições da autora a respeito do tema desenvolvido no trabalho. Já no capítulo seis, apresentam-se as limitações do estudo. Por fim, no capítulo sete, encontram-se as considerações finais do trabalho.

1.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO

As organizações estão em constante transformação e são impactadas diariamente pelas mudanças que ocorrem nos ambientes em que atuam, sejam elas relacionadas ao surgimento de novas tecnologias, ou à dinâmica natural do mercado. (FIORESE; MARTINEZ, 2016). A própria pandemia, enfrentada nos últimos anos, trouxe grandes impactos que exigiram a adaptação das empresas a novas formas de funcionamento e trabalho, para que pudessem se manter ativas. É evidente, portanto, que para um negócio se manter longo e relevante, ele deve se adaptar ao ambiente em transformação advindo do grande avanço tecnológico dos últimos anos e das mudanças exigidas pelo mercado. Entretanto, também é importante salientar que, para que ocorram transformações de qualquer natureza, seja em qual for a organização, também deverá ocorrer uma profunda transformação cultural em sua essência (MAGALDI; NETO, 2019).

Da mesma forma, as pessoas que trabalham nestas empresas também sofrem transformações constantes, influenciadas tanto pelas mudanças externas (impactos da economia, decisões do governo, etc.), quanto pelas mudanças internas (conflitos, clientes, fornecedores, saúde, etc.) relacionadas ao seu ambiente de trabalho (FIORESE; MARTINEZ, 2016). Isso pode ser percebido nas interações que ocorrem no cotidiano de uma organização. Os modos de pensar e agir de cada colaborador são persuadidos pelas regras implícitas da empresa, da mesma forma que o próprio funcionário, através da bagagem cultural que traz de suas vivências, também exerce uma persuasão sobre o todo, mesmo que inconscientemente. Em congruência a este fato, Madruga (2022) evidencia que o comportamento dos colaboradores, além de ser fortemente influenciado pela cultura da organização, também exerce influência sobre ela. Ou seja, a cultura de uma empresa “é um sistema orgânico formado por valores compartilhados que são praticados pelas pessoas durante suas interações no convívio diário no trabalho” (MADRUGA, 2022, p. 90).

Desse modo, entende-se que as pessoas atuam na essência da empresa; são a “alma do negócio”. São elas que fazem a máquina empresarial girar e dão um propósito para isso. Ferreira (2017) ressalta que, com a evolução da Gestão de Pessoas, surgiu o entendimento de que os colaboradores devem ser percebidos como parceiros das organizações, já que fornecem seus conhecimentos, capacidades,

habilidades e, acima de tudo, sua inteligência, que possibilita a tomada de decisões racionais e permite que os objetivos estratégicos da empresa sejam atingidos. Entretanto, para que tenham essa percepção, as pessoas (ou os colaboradores) que trabalham em uma organização precisam sentir que realmente fazem parte do negócio e são importantes para o funcionamento da empresa. Em outras palavras, pode-se dizer que elas precisam se sentir inseridas no contexto cultural da organização, adaptando seu *fit* cultural à companhia. Ou seja, os colaboradores precisam perceber que os seus valores, crenças e atitudes estão ajustados à cultura da organização (MADRUGA, 2022).

Nesse contexto, Ferreira (2017, p. 5) destaca que:

proporcionar um bom ambiente de trabalho passa a ser de extrema importância, considerando tanto os aspectos físicos (equipamentos e condições de trabalho apropriados, saúde e segurança para o adequado desenvolvimento das atividades, por exemplo) como psicológicos (bom relacionamento interpessoal, percepção de segurança/estabilidade no emprego para aqueles com bom desempenho, possibilidade de crescimento profissional e aprendizado, reconhecimento pelo bom trabalho, entre outros).

Isso fica evidente pelo fato de que, atualmente, os funcionários estão cada vez mais exigentes em relação à existência de um clima organizacional favorável para desenvolver suas tarefas, buscando organizações que, além do atrativo financeiro, ofereçam qualidade de vida no trabalho dos colaboradores (FIORESE; MARTINEZ, 2016). Ou seja, o salário já não é mais o fator principal. Percebe-se uma preocupação cada vez maior, por parte dos trabalhadores, em buscar empregos que lhes proporcionem uma sensação de satisfação e bem-estar. Por conta disso, visando a atração e a retenção de talentos, as empresas devem investir em conhecer melhor o seu clima interno, além de identificar seus pontos fortes e de melhoria, concentrando seus esforços para se tornar um lugar melhor para se trabalhar (FERREIRA, 2017).

Nesse sentido, os conceitos de qualidade de vida no trabalho, cultura e clima organizacional mostram-se relevantes, pois impactam diretamente na motivação dos funcionários e nesse sentimento de pertencimento à organização. Devido a isso, estudar esses conceitos e a forma como se inter-relacionam, mostra-se importante para que as empresas possam identificar se estão no caminho certo para manter seus

colaboradores comprometidos e engajados com suas funções, além de atrair e reter talentos. (FERREIRA, 2017).

Dessa maneira, este estudo pretende identificar a relação existente entre a cultura e o clima de uma organização, analisando também o seu impacto na qualidade de vida dos trabalhadores, visando responder à seguinte indagação: **Quais fatores presentes na cultura e no clima organizacional podem influenciar a percepção da qualidade de vida no trabalho, por parte dos colaboradores?**

1.2 OBJETIVOS

A seguir, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os fatores presentes na cultura e no clima organizacional que podem influenciar a percepção da qualidade de vida no trabalho, por parte dos colaboradores de uma indústria situada em Nova Petrópolis-RS.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) identificar a percepção que os trabalhadores da empresa estudada possuem sobre a cultura da organização;
- b) verificar a percepção dos colaboradores sobre o clima da organização;
- c) detectar qual é a percepção que os funcionários têm a respeito da qualidade de vida no trabalho;
- d) analisar a relação existente entre cultura organizacional, clima organizacional e qualidade de vida no trabalho, na empresa estudada;
- e) sugerir um modelo de fatores que podem influenciar a QVT na organização.

1.3 JUSTIFICATIVA

Desde o início do século XXI, percebe-se um contexto de amplas e constantes transformações no ambiente empresarial.

São mudanças na economia mundial, nas relações internacionais, na tecnologia, na organização produtiva, nas relações de trabalho e na educação e na cultura do país, gerando impactos inter-relacionados sobre a vida das pessoas, das organizações e da sociedade (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 9).

A globalização acelerou esse processo, impactando tanto os trabalhadores, quanto as próprias empresas, que sentiram a necessidade de incorporar em suas culturas valores e artefatos ajustados às novas exigências do mercado (TOLFO; SILVA; LUNA, 2009).

Atualmente, as pessoas estão, cada vez mais, em busca de empregos que lhes proporcionem qualidade no exercício de suas atividades. Ferreira (2017) evidencia que a remuneração já não é mais o fator primordial para atrair bons profissionais. O que as pessoas buscam, ao exercer a sua profissão, são outros benefícios, relacionados à aprendizagem, planos de carreira e, principalmente, qualidade de vida.

Nesse sentido, um dos principais desafios das empresas atualmente é atender às novas exigências de seus clientes internos, ou em outras palavras, de seus colaboradores. Se, em um passado recente, eram os trabalhadores que deveriam se adaptar às organizações, hoje são as empresas que necessitam compreender seus funcionários. Nota-se, ainda, que as pessoas buscam empresas que ofereçam um clima organizacional favorável para exercer as suas atividades, assim como também preferem trabalhar em organizações que possuam uma cultura que favoreça a qualidade de vida no trabalho (FIORESE; MARTINEZ, 2016).

Ainda, é importante evidenciar que a transformação digital das empresas, a pressão pela progressão acelerada na carreira, a exigência das novas gerações em receber *feedbacks* mais honestos e o aumento da preocupação em se trabalhar em um emprego que proporcione qualidade de vida, passaram a exigir que as

organizações se preocupem em proporcionar um bom ambiente de trabalho para seus colaboradores (MADRUGA, 2022).

Desse modo, estudar o ambiente interno das empresas é de extrema importância para compreender de que maneira sua cultura e clima organizacionais podem repercutir na qualidade de vida dos colaboradores. Percebe-se que as organizações que se preocupam com a cultura organizacional colocam em evidência o significado do fator humano nos processos internos e sua capacidade de intervenção (DIAS, 2013). Isso também tende a ser percebido pelos colaboradores e, quando as empresas investem em conhecer melhor seu clima interno, buscando proporcionar um bom ambiente de trabalho, sua capacidade de atrair e reter talentos aumenta. (FERREIRA, 2017).

Diante do exposto, observa-se a relevância do tema de estudo, por se tratar de um assunto atual, que aborda o fator humano nas organizações, cada vez mais importante, apesar da sua complexidade. Dessa forma, entende-se que o tema escolhido é pertinente tanto para a academia, desenvolvendo conhecimentos e competências através da associação de conceitos que, geralmente são apresentados separadamente; quanto para as organizações, que poderão se beneficiar com o uso do estudo para melhor compreender a relação existente entre cultura organizacional, clima organizacional e qualidade de vida no trabalho, adaptando-o a sua realidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, serão apresentados os conceitos que fundamentam este estudo. Na seção 2.1 é apresentada a definição de cultura organizacional. Já na seção 2.2, há a descrição do conceito de clima organizacional. Depois, na seção 2.3, conceitua-se a qualidade de vida no trabalho (QVT). Ainda, na seção 2.4, é abordada a relação existente entre estes três constructos: cultura organizacional, clima organizacional e qualidade de vida no trabalho. Por fim, na seção 2.5, apresenta-se um resumo referente aos principais temas abordados no referencial teórico.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura de um grupo, de um modo geral, pode ser conceituada como o acúmulo de suas aprendizagens, que são compartilhadas à medida que esse grupo necessita solucionar tanto problemas de integração interna, quanto problemas de adaptação externa. Essas aprendizagens são consideradas válidas, quando funcionam bem o suficiente para serem ensinadas aos novos membros do grupo, representando a maneira correta de perceber, pensar e se comportar em relação a esses problemas. Em outras palavras, a cultura pode ser definida como o padrão, ou sistema, de crenças, valores e normas comportamentais, que é aceito e considerado válido pelos membros do grupo. (SCHEIN; SCHEIN, 2022).

Do mesmo modo, a cultura de uma organização é formada por um conjunto de crenças, normas, regras, valores, ideologias, hábitos e costumes que surgem da interação diária e são compartilhadas pelos seus membros, gerando padrões de comportamento coletivo que estabelecem a identidade do grupo (DIAS, 2013). Essa cultura, geralmente é desenvolvida através do fundador da organização, que concede a ela um modo particular de ser, estabelecendo características capazes de distingui-la das demais. Essas características, também são ensinadas aos novos membros como o modo correto de pensar e agir, guiando suas ações e a tomada de decisões (FERREIRA, 2017). Em outras palavras, a cultura de uma empresa, “em uma tradução sintética e certa, é o jeito que ela ‘faz as coisas acontecerem’” (MAGALDI; NETO, 2019, p.15).

Dessa forma, a Cultura Organizacional pode ser entendida como um sistema orgânico, resultante de valores compartilhados que são praticados através das interações diárias dos colaboradores de uma empresa, representando o DNA da organização (MADRUGA, 2022). Esse DNA cultural, formado pelos valores, crenças e comportamentos desejados (que deram origem a organização e garantem sua continuidade) acaba se transformando em premissas básicas e são manifestadas inconscientemente pelos membros do grupo (SCHEIN; SCHEIN, 2022).

Nesse sentido, pode-se dizer que a cultura organizacional representa a maneira pela qual os funcionários percebem as características implícitas de uma empresa, gostando ou não delas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Porém, é algo tão forte, que influencia o comportamento de todos os colaboradores, independente do cargo que ocupam, assim como estes também acabam influenciando a cultura da organização (MADRUGA, 2022). Por conta disso, fazer parte de uma organização, viver, trabalhar e desenvolver carreira nela é assimilar e participar intimamente de sua cultura. A maneira pela qual ocorrem as interações, os costumes, as atitudes, os assuntos considerados relevantes e toda a dinâmica cotidiana, faz parte da cultura da organização (CHIAVENATO, 2021).

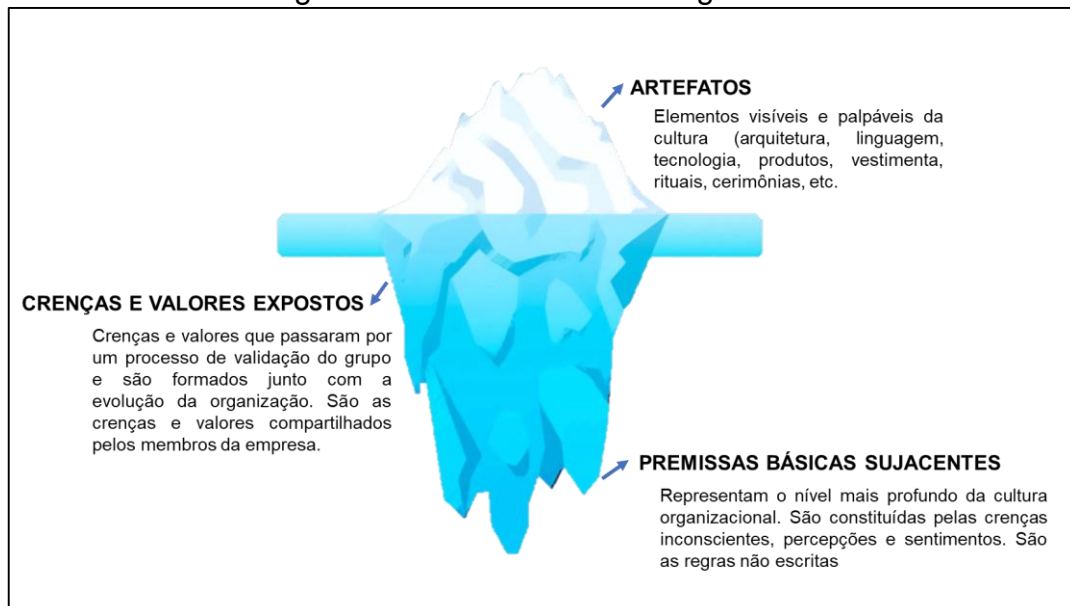
Portanto, vale destacar que cada organização é única, com características próprias e específicas que a diferencia das demais. Entretanto, nem sempre essas características são visíveis, mensuráveis, físicas, concretas ou tangíveis. Muitas vezes, elas estão implícitas na sua cultura. Por isso, pode-se dizer que para conhecer uma empresa, primeiramente, deve-se conhecer a sua cultura, pois é ela que forma o seu DNA e que melhor define e interpreta a complexidade da organização (CHIAVENATO, 2021).

2.1.1 Níveis da Cultura Organizacional

Schein e Schein (2022) destacam que a cultura de uma organização pode ser analisada através de níveis, que variam de acordo com o grau através do qual os elementos presentes na cultura são visíveis. Estes níveis podem variar desde manifestações óbvias e tangíveis, que são facilmente percebidas por um observador, até características implícitas, presentes na essência do DNA da organização.

Compartilhando desse entendimento, Ferreira (2017) aprofunda a metáfora da cultura como um *iceberg* (Figura 1), destacando que na superfície, acima da água, estão os aspectos mais visíveis, enquanto que abaixo da superfície, se encontram os elementos mais difíceis de serem identificados por um observador, que muitas vezes, fazem parte do inconsciente dos membros da organização. Essa comparação facilita o entendimento da complexidade da cultura de uma empresa, que possui várias camadas com diferentes níveis de profundidade. O que se evidencia, entretanto, é que para conhecer a cultura de uma organização, é preciso analisá-la em todos os seus níveis (CHIAVENATO, 2021).

Figura 1 – Níveis da cultura organizacional



Fonte: elaborado pela autora com base em Schein e Schein (2022).

Nesse sentido, Schein e Schein (2022) propõem a análise cultural através de três níveis: os artefatos (fenômenos visíveis e palpáveis), as crenças e valores expostos e as premissas básicas subjacentes. Esses níveis serão detalhados a seguir, com base nas definições destes autores.

2.1.1.1 Artefatos

Os artefatos simbolizam a superfície do *iceberg*. Incluem fenômenos que podem ser vistos, ouvidos e sentidos por um observador que entra em contato com uma cultura que não é familiar a ele. A arquitetura do ambiente, a linguagem, a

tecnologia, os produtos, o modo de se vestir, as manifestações emocionais explícitas, o clima, os rituais, cerimônias, mitos e histórias observados e contados na organização são elementos visíveis e palpáveis que constituem os artefatos da empresa. No entanto, é importante destacar que, apesar de serem observados facilmente, estes artefatos são difíceis de ser decifrados. Ao analisar as culturas egípcia e maia, por exemplo, é fácil verificar que ambas construíram grandes pirâmides (artefatos visíveis e palpáveis), porém o seu significado era diferente em cada cultura – enquanto que para os egípcios eram apenas tumbas, para os maias elas simbolizavam tumbas e templos (SCHEIN; SCHEIN, 2022).

Nas empresas, a dinâmica é a mesma. “Alguns artefatos só podem ser entendidos em sua plenitude por aqueles que conhecem profundamente os valores da empresa” (MAGALDI; NETO, 2019, p. 37). Um observador externo pode descrever o que vê e sente, mas não consegue decifrar o significado dos artefatos sem perguntar aos membros do grupo. Além do mais, se tentasse fazer isso sozinho, acabaria estabelecendo um significado aos artefatos com base no seu próprio contexto cultural, que pode ser muito diferente do contexto cultural da organização. Ao se deparar com uma empresa mais informal e flexível, por exemplo, o observador poderia classificá-la como ineficiente, caso sua experiência seja baseada em premissas que considerem a informalidade como excesso de enrolação e falta de trabalho. Por outro lado, se observar uma empresa extremamente formalizada, e sua experiência tenha como base um contexto de considere organizações muito formais como burocráticas e normalizadas, ele pode classificá-la como engessada e sem capacidade de inovação (SCHEIN; SCHEIN, 2022).

2.1.1.2 Crenças e valores expostos

São crenças e valores que passaram por um processo de validação do grupo e são formados junto com a evolução da organização. Quando surge algum problema ou adversidade, são propostas soluções para superar esses obstáculos. Caso estas soluções propostas obtenham êxito, elas se consolidam e acabam se transformando em valores, ou crenças, compartilhados pelo grupo. (MAGALDI; NETO, 2019).

Essas crenças expostas, bem como as regras morais e éticas defendidas pelo grupo permanecem conscientes e são articuladas explicitamente, pois também integram a função normativa e moral de orientar a maneira através da qual os membros do grupo devem agir em determinadas situações e modo pelo que os novos integrantes devem ser treinados sobre o seu comportamento. Frequentemente, essas crenças e valores são incorporados a uma ideologia, ou filosofia, organizacional que guia a forma como o grupo deverá lidar com eventos intrinsecamente difíceis ou incontroláveis (SCHEIN; SCHEIN, 2022).

Muitas vezes, estas crenças e valores podem estar expressos e organizados em documentos formais, entretanto, em nível mais profundo, são elementos tácitos, não visíveis. A maioria deles é seguida à risca pelos membros da organização, sem questionamentos, apesar de não estarem registrados em meios formais (MAGALDI; NETO, 2019).

2.1.1.3 Premissas básicas subjacentes

As premissas básicas representam o nível mais profundo da cultura organizacional. São constituídas pelas crenças inconscientes, percepções e sentimentos. São as regras não escritas. (FERREIRA, 2017). Elas resultam do sucesso repetido da implementação de certas crenças e valores, que se tornam extremamente naturalizadas dentro do grupo. Dessa forma, quando uma premissa básica é fortemente exposta, os integrantes do grupo classificarão comportamentos baseados em qualquer outro pressuposto como inconcebíveis (SCHEIN; SCHEIN, 2022). Em outras palavras, pode-se dizer que as premissas básicas caracterizam tudo aquilo em que a empresa acredita e que não está aberto à discussão (MAGALDI; NETO, 2019). Tendem a ser aquelas que os membros do grupo nunca confrontam, nem debatem e, portanto, são praticamente impossíveis de mudar (DIAS, 2013).

Nesse sentido, como um conjunto de premissas básicas, a cultura define aquilo em que os integrantes do grupo devem prestar atenção, como entendem o significado das coisas, como reagem emocionalmente ao que está acontecendo e quais são as ações que devem tomar em diferentes tipos de situações. Uma vez que esse conjunto de premissas é desenvolvido e integrado, os membros do grupo criam um “mapa

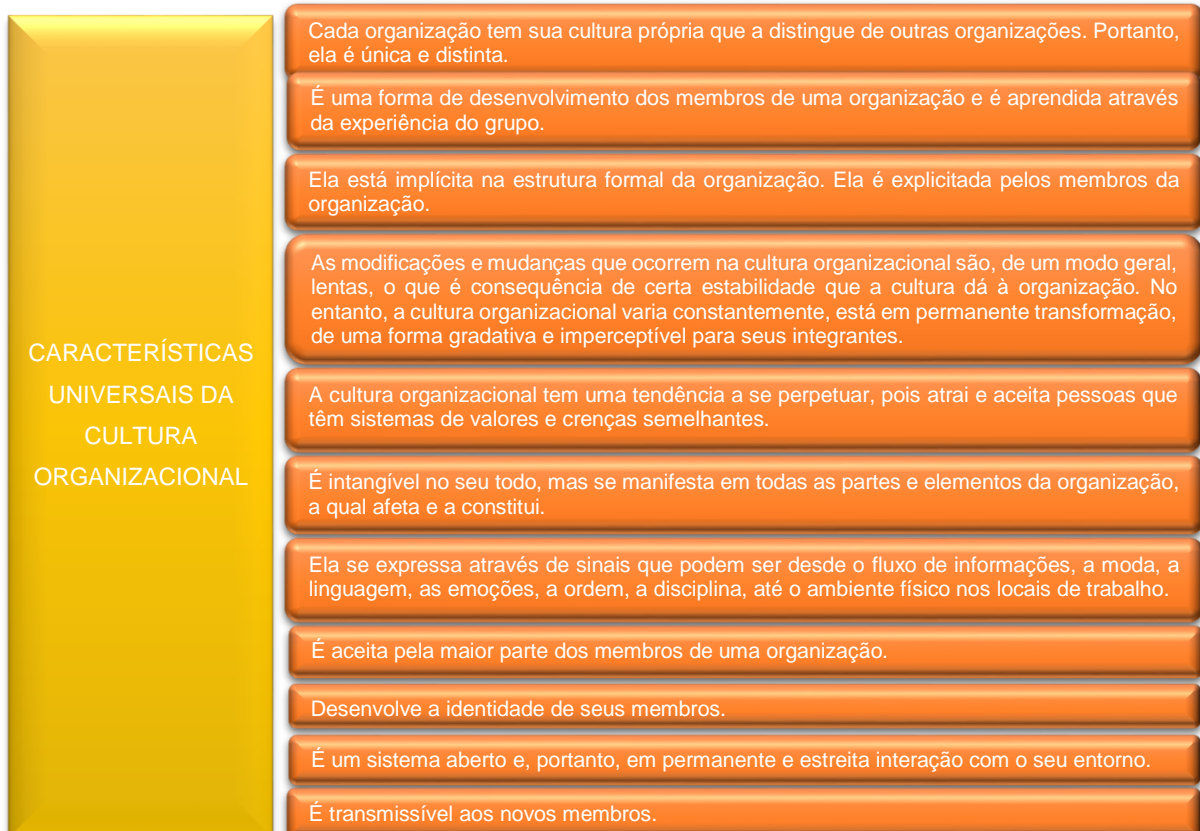
mental” que guia suas ações e os faz sentir mais confortáveis com pessoas que compartilham do mesmo conjunto de premissas (SCHEIN; SCHEIN, 2022). Por conta disso,

É nesse nível que a definição de cultura como jeito que a organização ‘faz as coisas acontecerem’ se traduz mais fortemente, uma vez que sua intangibilidade explicita toda a complexidade de entendimento formal do sistema e se transforma em um enunciado tão enigmático, mas, paradoxalmente, inteligível quanto esse. (MAGALDI; NETO, 2019, p. 38).

2.1.2 Características básicas da cultura organizacional

Diante do exposto até o momento, percebe-se que a cultura organizacional representa o modo particular de cada empresa funcionar e trabalhar, refletindo a maneira através da qual ela aprendeu a lidar com o seu ambiente (CHIAVENATO, 2021). Entretanto, também é importante salientar que, conforme Dias (2013) existem certas características que são universais na cultura de qualquer organização. Estas características, baseadas nas constatações do mesmo autor, são citadas na Figura 2.

Figura 2 – Características universais da cultura organizacional



Fonte: Dias (2013, p. 92-93).

Ademais, considerando, conforme constatado, que a cultura organizacional possui alguns atributos que se repetem em empresas distintas, também torna-se importante destacar as percepções de Robbins, Judge e Sobral (2010), que identificaram as sete características básicas presentes na essência da cultura de uma organização. A percepção destes autores é exposta no Quadro 1.

Quadro 1 – Características básicas da cultura de uma organização

CARACTERÍSTICA	DEFINIÇÃO
Inovação	É o grau em que os funcionários são estimulados a ser inovadores e assumir riscos
Atenção aos detalhes	É o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
Orientação para os resultados	É o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance.
Orientação para as pessoas	É o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
Orientação para a equipe	É o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos.
Agressividade	É o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de tranquilas.
Estabilidade	É o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do <i>status quo</i> em vez do crescimento.

Fonte: Robbins; Judge; Sobral (2010, p. 501).

Dessa forma, entende-se que todas as organizações possuem algumas características em comum, que se apresentam em maior ou menor grau em cada uma delas. Assim, pode-se dizer que a cultura de uma organização é caracterizada pela intensidade desse conjunto de características. Essa intensidade, por sua vez, é definida a partir da compreensão que os membros do grupo possuem a respeito da empresa, da maneira como devem fazer as coisas e da forma como devem se comportar, revelando a complexidade e a singularidade de cada cultura organizacional. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

2.1.3 Culturas fortes e culturas fracas

Todas as organizações possuem culturas, porém nem todas as culturas organizacionais exercem o mesmo impacto sobre os colaboradores (OLIVEIRA; SILVA, 2006). Nesse sentido, pode-se estabelecer uma diferenciação entre culturas fortes e fracas. Se a maioria dos funcionários de uma empresa possui as mesmas opiniões sobre a sua missão e sobre os valores organizacionais, pode-se dizer que ela tem uma cultura forte, difícil de ser modificada. Entretanto, quando estas opiniões

variam muito, entende-se que a cultura da organização é fraca e pode ser facilmente mudada. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Desse modo, pode-se dizer que “quanto mais os funcionários aceitam e se comprometem com os valores principais da organização, mais forte é a cultura” (OLIVEIRA; SILVA, 2006, p. 311). Ou seja, a cultura de uma organização se fortifica à medida que mais colaboradores absorvem, concordam e praticam os valores essenciais da empresa, pois dessa forma, esses valores tendem a ser mais facilmente compreendidos e compartilhados entre os membros da organização, o que cria um clima interno de alto controle comportamental (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Complementando esse entendimento, Dias (2013) afirma que a força de uma organização pode ser analisada levando em consideração quatro fatores, apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Fatores de análise da força de uma organização

HOMOGENEIDADE DE MEMBROS DO GRUPO	DURAÇÃO DE MEMBROS DO GRUPO
Grupos e organizações compostas por indivíduos com crenças e valores semelhantes facilitam a integração, pois existe uma base com uma cultura já em vigor. Essas pessoas já estão predispostas a valorizar as mesmas coisas e se comportam de maneira similar.	Grupos que permanecem juntos por longos períodos de tempo têm uma boa quantidade de crenças comuns e uma história comum. Isso ajuda a unir e entender o que aconteceu com eles, da mesma forma o que vai acontecer com eles no futuro.
ESTABILIDADE DE MEMBRO DE GRUPO	INTENSIDADE DA EXPERIÊNCIA DO GRUPO
Alto nível de rotatividade do trabalho e de gestão impede o desenvolvimento de uma sólida cultura que restringe a criação de uma faixa de relacionamentos próximos. A associação estável com estreita interação é vital para o desenvolvimento de uma cultura forte.	Os grupos de funcionários que trabalharam em tempos difíceis e nos bons tempos têm muitas coisas para compartilhar. Eles desenvolvem uma forma comum de ver as coisas e entender os problemas. Seus valores e crenças são susceptíveis de serem aceitos em larga escala entre os membros do grupo.

Fonte: Dias (2013, p.140).

Ademais, Oliveira e Silva (2006) destacam que a força de uma organização também depende de fatores como o tamanho da empresa, seu tempo de existência, o grau de rotatividade de funcionários e a intensidade com a qual a cultura de originou. Além disso, os autores também evidenciam que, quando a organização não deixa claro o que é ou não é importante para ela, sua cultura tende a ser mais fraca. Se não há coesão entre o grupo e surgem sintomas como falta de comunicação interna, maus exemplos de gerência, competição em excesso e desmotivação dos funcionários, por exemplo, fica evidente que a cultura está atrapalhando os colaboradores e, portanto, pode vir a se tornar insustentável para a organização (MADRUGA, 2022).

Por outro lado, uma cultura forte, geralmente associada à utilização frequente de *slogans*, cerimônias, rituais, símbolos, heróis e histórias (elementos característicos da cultura organizacional que serão explicados mais adiante), acaba gerando uma concordância relativamente alta sobre o que é importante para a empresa, qual é o comportamento esperado dos colaboradores e o que é preciso para avançar. (OLIVEIRA; SILVA, 2006). Torna-se importante salientar, no entanto, que uma cultura forte não surge, nem prospera de maneira espontânea numa organização. Ela é consequência, fundamentalmente, do papel dos líderes, que devem se engajar para manter e estimular continuamente a prática de ações alinhadas com os valores essenciais do negócio (MAGALDI; NETO, 2019). O fato é que essa unanimidade de propósitos, presente em culturas organizacionais fortes, gera coesão, lealdade e comprometimento organizacional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

2.1.4 Como é formada a cultura de uma organização

Dias (2013) destaca que, diferentemente de outros tipos de cultura, a cultura organizacional pode ser intencionalmente criada; e os líderes possuem um papel importante nesse processo. São os fundadores que, de acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), tradicionalmente têm maior impacto sobre a cultura inicial de uma empresa. Como não estão limitados por costumes ou ideologias já existentes (pois estão criando uma nova organização), eles possuem uma visão do que a empresa deve ser e passam essa percepção aos novos membros do grupo. Schein e Schein (2022) também reforçam que, naturalmente, os empreendedores possuem fortes ideias sobre o que fazer e de que maneira a organização deve funcionar. Por conta disso, acabam selecionando, mesmo que inconscientemente, colegas e subordinados que, na sua percepção, irão pensar e agir do mesmo modo.

Nesse sentido, Robbins, Judge e Sobral (2013) consideram o processo de formação da cultura organizacional a partir de três etapas. Na primeira fase, os fundadores contratam e mantêm, exclusivamente, colaboradores que apresentam pensamentos e sentimentos alinhados com os deles. Na segunda etapa, ocorre a socialização e o ensinamento sobre o modo correto de pensar e agir dentro da organização. Por último, os valores e premissas estimulados pelos fundadores são

internalizados pelos funcionários, que passam a se identificar com a cultura estabelecida.

Outra visão importante, que traz uma percepção mais ampla sobre o processo de construção da cultura organizacional, é a proposta por Dias (2013). O autor considera que, de um modo geral, as organizações apresentam um processo de formação de cultura bastante parecido, que pode ser sintetizado em três fases: criação, consolidação e mudança. Essas fases são expostas no Quadro 3.

Quadro 3 – Fases da formação da cultura organizacional

CRIAÇÃO	É o passo inicial da nova cultura organizacional, baseada nas proposições e iniciativas da liderança, que serão testadas no cotidiano e que, se derem respostas positivas aos problemas que surgirem, integrarão o acervo cultural da empresa (formado por aspectos físicos, estruturais, valores e crenças compartilhados pelos membros do grupo).
CONSOLIDAÇÃO	A cultura de uma empresa se consolida à medida que se apresentam soluções convincentes aos problemas que vão surgindo, baseadas nas premissas estabelecidas pelos fundadores. Além disso, a existência de um sistema de recompensas que valorize os elementos fundamentais do acervo cultural da organização, também é fundamental. Nesse sentido, a liderança fundadora e os líderes intermediários possuem um papel muito importante. Também é importante salientar que, nesse processo de consolidação, é extremamente necessário que haja uma constante renovação da cultura (buscando sempre manter, no entanto, a sua essência), permitindo que ela se adapte às mudanças exigidas pelo ambiente em que a organização está inserida.
MUDANÇA	Quando uma cultura está consolidada e seu processo contínuo de renovação já não é mais suficiente para se adaptar às mudanças do ambiente, fazendo com que sua competitividade caia a níveis insustentáveis, é necessário que ocorra uma mudança cultural profunda. Nesse ponto, antigos valores, crenças e elementos simbólicos são questionados e dão lugar a outros. Vale destacar, no entanto, que de um modo geral, estas mudanças levam em consideração as premissas básicas originais, estabelecidas pelos fundadores. O que ocorre é uma mudança necessária para se manter em um ambiente que difere daquele que existia quando a empresa foi criada, entretanto, sua identidade primária é preservada, sem descaracterizar a organização.

Fonte: Dias (2013).

O fato é que a cultura organizacional é um sistema orgânico formado pelo compartilhamento de valores. Quando uma empresa é constituída, são os fundadores que, de maneira consciente ou não, ditam os valores essenciais da organização e, conseqüentemente, buscam contratar pessoas que possuam o perfil e as habilidades condizentes com o modelo que pretendem implantar. Com o passar do tempo, ocorre uma padronização da forma de trabalhar dos colaboradores, que diariamente recebem dos seus líderes um direcionamento sobre o modo correto de agir. Dessa forma, a cultura vai sendo “arredondada” e aprimorada até sair do controle único dos

fundadores. É como se a cultura se tornasse um sistema “vivo”, em que líderes e liderados influenciam e são influenciados contínua e mutuamente (MADRUGA, 2022).

2.1.5 Cultura dominante e subculturas

Apesar de a cultura de uma organização representar uma percepção comum de valores compartilhados entre os colaboradores, não é incomum encontrar subculturas dentro das empresas. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Nesse sentido, Oliveira e Silva (2006) ressaltam que, da mesma forma como acontece na sociedade em geral, as organizações apresentam, além de sua cultura dominante, pequenas culturas comuns a grupos de pessoas com valores e crenças semelhantes, que têm base em características pessoais compartilhadas. É o mesmo que acontece quando, ao se analisar a cultura brasileira, identificam-se subculturas próprias de cada estado.

Desse modo, pode-se dizer que a maioria das organizações, principalmente aquelas com estruturas mais complexas, possuem uma cultura dominante, identificada como a cultura principal da empresa, e diversas subculturas. Assim, a cultura dominante expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos colaboradores. Já as subculturas, tendem a ser desenvolvidas para refletir situações, problemas ou experiências comuns a alguns grupos específicos de funcionários pertencentes, por exemplo, a um mesmo departamento ou região geográfica (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Nesse contexto, Dias (2013) sintetiza em três os principais motivos que contribuem para a formação de subculturas organizacionais. Esses motivos são expostos no Quadro 4.

Quadro 4 – Motivos que contribuem para a formação de subculturas organizacionais

MOTIVOS QUE CONTRIBUEM PARA A FORMAÇÃO DE SUBCULTURAS ORGANIZACIONAIS	
Interação social frequente	Proporcionada pela proximidade entre pessoas, do ponto de vista: físico, profissional, relacionada com alguma tarefa, social (étnico, racional, religioso) etc.
Experiências compartilhadas	Necessidades e interesses comuns entre seus integrantes, experiência comum no trabalho e nas relações estabelecidas, convivência entre os integrantes de um grupo de trabalho formal.
Características pessoais similares	Grupos que interagem com frequência por terem interesses comuns (como prática de algum esporte, interesse em <i>games</i> , <i>hobby</i> semelhante etc.).

Fonte: Dias (2013, p. 160-161).

É importante salientar, ainda, que as subculturas podem estabelecer relações de independência apoio, ou conflito com a cultura organizacional dominante. Identifica-se uma situação de independência quando a subcultura possui total autonomia em relação à cultura geral e, apesar de não apoiar a ideologia predominante, também não entra em conflito, apresentando forte coesão interna, o que a mantém dentro da organização. Já na relação de apoio, ocorre a identificação plena entre a cultura dominante e a subcultura, embora esta última possua identidade própria. A relação de conflito, no entanto, ocorre quando a subcultura não apoia a cultura dominante e trabalha contra os valores, crenças e normas defendidas, gerando uma espécie de contracultura (DIAS, 2013).

Desse modo, entende-se que as organizações devem estar atentas ao surgimento destas subculturas, que possuem um papel importante dentro da organização, podendo influenciar o comportamento de seus membros. Sem a integração das subculturas com a cultura dominante, a importância da cultura organizacional geral pode ser sensivelmente reduzida, já que é o aspecto do compartilhamento dos valores e crenças essenciais que a torna um instrumento poderoso para guiar o comportamento dos colaboradores (ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010). O fato é que os funcionários precisam se sentir à vontade na organização, trabalhando juntos através das fronteiras subculturais, como forma de minimizar e, até mesmo, evitar conflitos culturais negativos que ocasionem a desunião do grupo como um todo (OLIVEIRA; SILVA, 2006).

2.1.6 Tipos de cultura organizacional

Compreender qual é o tipo de cultura organizacional dominante em uma empresa é essencial para entender, em maior profundidade, o seu sistema de crenças e valores. Existem diversos tipos de cultura, expostas de inúmeras maneiras na literatura, que se diferenciam por suas características essenciais. (MAGALDI; NETO, 2019). Nesse sentido, Dias (2013) relaciona os tipos de cultura organizacional mais comuns de serem encontrados, apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 – Tipos de cultura organizacional

TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	CARACTERÍSTICAS
Cultura orientada para o poder	Tendem a ser culturas mais agressivas, em que a liderança se exerce de um modo paternalista, patriarcal e carismático, gerando certo temor reverencial que se espalha pela organização. O poder exercido ocorre em uma mistura de absolutismo e benevolência.
Cultura orientada para a função	As organizações com este tipo de cultura possuem funções perfeitamente definidas que são coordenadas através de regras, normas e procedimentos pré-estabelecidos, privilegiando a racionalidade, a ordem e a harmonia da empresa. A previsibilidade e a valorização da hierarquia, do <i>status</i> e dos procedimentos são características da cultura orientada para a função.
Orientação para a tarefa (ou para o resultado)	O foco está no resultado. A principal característica de sua estrutura é a flexibilidade, com funções pouco definidas, valorizando a experiência unida à capacidade para resolver problemas. O importante para a organização é que as pessoas se identifiquem com a tarefa comum a todos.
Orientação para as pessoas	O foco está nas pessoas. A opinião dos colaboradores, sua criatividade, originalidade e esforço para contribuir para algo diferente são aspectos essenciais para a empresa. Desse modo, há uma grande valorização dos funcionários, que têm a estrutura da companhia a seu serviço e recebem um tratamento pessoal diante de qualquer mudança que possa vir a ocorrer na organização.
Cultura orientada para o processo	A dedicação das pessoas se centra no processo a ser desenvolvido e as decisões ou ações tendem a ser realizadas por si mesmas. Nesse tipo de cultura, o importante não é “o que se faz”, mas “como se faz”.
Cultura orientada para a inovação	Caracterizam-se por possuírem hierarquias planas, sem haver grandes distinções de <i>status</i> e de títulos de chefia tradicionais. Além disso, a assunção de riscos é incentivada, considerando as falhas como parte do processo, sendo tão celebradas quanto os acertos.
Cultura orientada para a equipe	A cooperação entre os funcionários e o perfil colaborativo são fortemente enfatizados. As organizações com esse tipo de cultura incentivam o trabalho em equipe e, quando recrutam novos colaboradores, escolhem aqueles que melhor irão completar o time. Além disso, os membros dessas organizações tendem a ter relacionamentos mais positivos com seus colegas de trabalho e, também, com os gerentes.

Fonte: Dias (2013).

Complementando o exposto acima, Magaldi e Neto (2019) apresentam alguns estilos de cultura organizacional que podem estar presentes em qualquer empresa. Esta abordagem é evidenciada no Quadro 6.

Quadro 6 – Estilos de cultura organizacional

ESTILOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	CARACTERÍSTICAS
Acolhimento	Refere-se a relacionamentos e confiança mútua. O ambiente de trabalho é um local caloroso, onde as pessoas ajudam e apoiam umas às outras. Os líderes enfatizam a sinceridade, o trabalho em equipe e os relacionamentos positivos.
Propósito	Caracteriza-se por idealismo e altruísmo. O ambiente de trabalho é tolerante, solidário, as pessoas tendem a fazer o bem pelo futuro da humanidade. Os líderes enfatizam ideais comuns e contribuem para uma causa maior.
Aprendizado	Diz respeito à exploração, à expansividade e à criatividade. O ambiente de trabalho é inovador e liberal. As pessoas lançam ideias novas e exploram alternativas. Os líderes enfatizam o conhecimento, a inovação e a aventura.
Prazer	É expresso por meio de divertimento e empolgação. O ambiente de trabalho é um local despreocupado, onde as pessoas tendem a fazer o que as torna felizes. Os líderes enfatizam a espontaneidade e o senso de humor.
Resultados	É caracterizado por realizações e conquistas. O ambiente de trabalho é um local orientado para resultados e baseado no mérito, em que as pessoas aspiram ao desempenho de excelência. Os líderes enfatizam o cumprimento de metas.
Autoridade	Definido pela força, pela determinação e pela ousadia. O ambiente de trabalho é um local competitivo, onde as pessoas se esforçam para obter vantagem pessoal. Os líderes enfatizam confiança e dominação.
Segurança	Refere-se a planejamento, precaução e prevenção. O ambiente de trabalho é um local previsível, onde as pessoas têm consciência do risco e se pautam pela reflexão. Os líderes enfatizam o comportamento realista e o planejamento cuidadoso.
Ordem	Baseia-se em respeito, estrutura e normas comuns. O ambiente de trabalho é um local metódico, onde as pessoas obedecem às regras do jogo e procuram se encaixar. Os líderes enfatizam procedimentos compartilhados e costumes seculares.

Fonte: Magaldi; Neto (2019, p. 51-52).

Ainda, torna-se interessante destacar a percepção de Oliveira e Silva (2006) acerca da tipologia da cultura organizacional. Estes autores a classificam em quatro categorias, expostas no Quadro 7.

Quadro 7 – Categorias de Cultura Organizacional

(continua)

CATEGORIAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	CARACTERÍSTICAS
A cultura de adaptabilidade/ iniciativa	Caracteriza-se pela flexibilidade e possui foco estratégico no ambiente externo. Estimula a capacidade de detectar, interpretar e traduzir as mudanças advindas do ambiente em novas respostas comportamentais. Valoriza a inovação, criatividade e tomada de riscos.
A cultura da missão	Possui um ambiente estável, com ênfase em uma visão clara do objetivo (ou da missão) da organização, que é traduzida em metas mensuráveis, através das quais os colaboradores são avaliados e recompensados. Normalmente, esse tipo de cultura reflete alta competitividade e é orientada para a obtenção de lucros.

(conclusão)

A cultura de clã	Caracteriza-se pelo foco na participação e no envolvimento dos funcionários com a organização, enfatizando as necessidades dos colaboradores como caminho para o alto desempenho. Esse tipo de cultura tende a criar um senso maior de responsabilidade e propriedade por parte dos trabalhadores, que, conseqüentemente, desenvolvem maior comprometimento com a empresa.
A cultura burocrática	Caracteriza-se pelo foco interno e pela orientação constante para atuar em um ambiente estável, estimulando uma abordagem tradicional e metódica na realização de negócios e no alcance das metas estipuladas. Nesse tipo de cultura, o envolvimento pessoal é um pouco menor, porém é compensado pelo alto nível de consistência, conformidade e colaboração entre os membros, apoiado pela valorização dos elementos essenciais da cultura. Por conta disso, as organizações que se encaixam nessas características culturais, tendem a ser altamente integradas e eficientes.

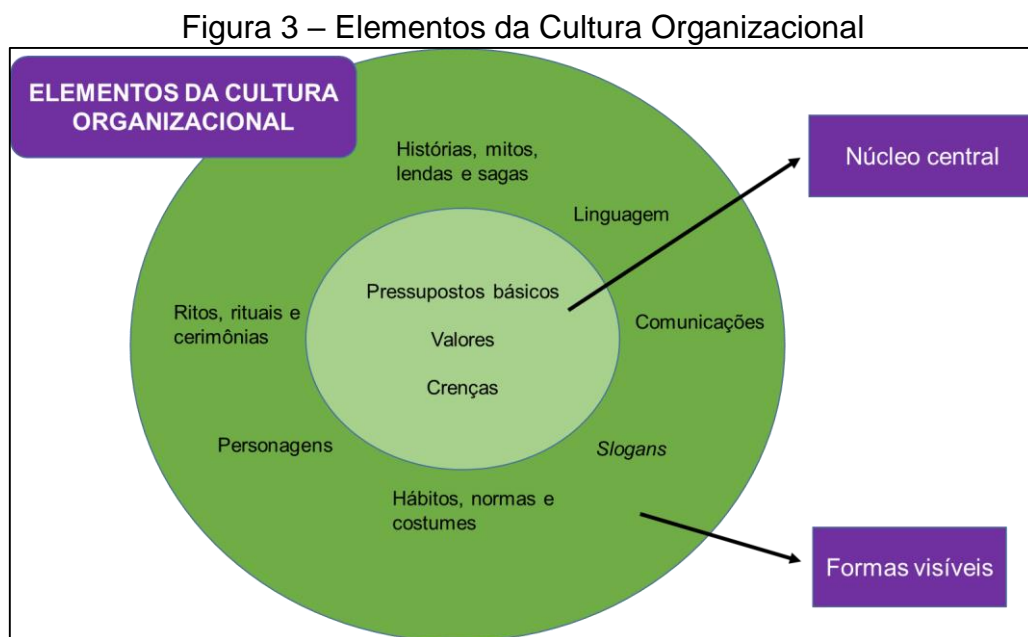
Fonte: Oliveira; Silva (2006).

A partir do exposto, pode-se entender que “as tipologias contribuem para um melhor entendimento da cultura organizacional, apontando ainda para a sua complexidade (...)” (DIAS, 2013, p. 130). É importante salientar, desse modo, que dificilmente será possível encontrar uma cultura que seja 100% dominante em uma empresa, da mesma forma como não há um tipo perfeito ou superior aos demais. O que existe, é uma integração entre os diversos tipos cultura, com a adoção de traços presentes em cada um deles. Dessa forma, as organizações acabam adaptando as culturas de acordo com o que julgam ser mais adequado ao seu funcionamento; afinal, a cultura representa o DNA da empresa (MAGALDI; NETO, 2019).

2.1.7 Elementos da cultura organizacional

Após o estabelecimento da cultura de uma organização, esta passa a contar com práticas que, mesmo de forma inconsciente, visam à sua manutenção, reforçando-a perante os colaboradores através do fornecimento de um conjunto de experiências semelhantes, que são transmitidas de diversas formas. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). É nesse contexto que se passa a entender que existem diversos elementos presentes na cultura organizacional que dão sustentação a ela, conduzindo os membros do grupo a agir de acordo com as premissas básicas ou valores essenciais aceitos naquela organização (DIAS, 2013).

Nesse sentido, pode-se dizer que a cultura de uma organização é retratada e ensinada através de elementos como sua missão, objetivos, símbolos, *slogans*, artefatos materiais, heróis, histórias, rituais, linguagem, etc. (FERREIRA, 2017). Esses elementos podem ser agrupados em níveis, como os propostos por Schein e Schein (2022) – artefatos, crenças e valores expostos e premissas básicas. Entretanto, de acordo com Dias (2013), que apresenta uma visão um pouco mais simplificada dessa classificação, esses elementos também podem ser divididos entre aqueles que representam o núcleo central da cultura organizacional e aqueles que representam as suas formas mais visíveis, conforme exposto na Figura 3.



Fonte: Adaptado de Dias (2013).

Dessa forma, entende-se que alguns desses elementos, como os pressupostos básicos, constituem o núcleo da organização, ao passo que outros, como os artefatos, os ritos, a linguagem e os heróis, constituem a forma visível e expressiva daqueles elementos considerados como o núcleo central e que, no entanto, não são fáceis de serem interpretados por um simples observador, conforme identificado na figura acima (DIAS, 2013). Assim, a partir desse contexto, a seguir serão elencados alguns dos principais elementos da cultura organizacional destacados por Dias (2013).

2.1.7.1 Valores

Os valores constituem a parte essencial da organização, influenciando o comportamento dos colaboradores e corroborando para o surgimento dos aspectos

observáveis de sua cultura (OLIVEIRA; SILVA, 2006). Nesse sentido, pode-se dizer que os valores organizacionais representam as concepções compartilhadas do que a empresa considera importante, correto e desejável no comportamento do grupo e na sua tomada de decisões (DIAS, 2013).

Os valores são, portanto, elementos que formam a identidade da organização e, por isso, devem ser publicamente expressados, repetidos e reafirmados, com o objetivo de apontar os rumos que a organização pretende seguir (CHIAVENATO, 2021). Dessa forma, mesmo que não percebam isso diretamente, os valores permanecem a todo o momento na mente dos gestores e demais colaboradores, sendo compartilhados constantemente através de suas interações (MADRUGA, 2022).

2.1.7.2 Crenças

As crenças de uma organização são transmitidas e geradas ao longo do tempo, representando a aceitação consciente que os colaboradores possuem de uma ideia, ou de um ideal, que não necessita de uma demonstração concreta. De modo geral, pode-se dizer que as crenças são a consciência coletiva da empresa, que faz com que os funcionários trabalhem convencidos de que são parte do desenvolvimento da visão da organização (DIAS, 2013).

Dessa forma, as crenças servem como um guia, presente na consciência coletiva compartilhada, que os membros do grupo utilizam para definir o modo correto de agir e a forma através da qual se deve ensinar os novos membros sobre seu comportamento, sendo frequentemente incorporadas à ideologia ou filosofia da organização. (SCHEIN; SCHEIN, 2022). Nesse sentido, Dias (2013, p. 204) traz alguns exemplos de crenças que podem estar presentes em uma empresa:

- O progresso e o desenvolvimento da empresa dependem de cada um de seus empregados.
- Na nossa empresa os chefes permitem a participação nas decisões.
- Quem tem conhecimento é respeitado.
- Quem é leal à empresa ascende naturalmente a postos superiores.
- A qualidade de nossos produtos nos tornaram a empresa líder no mercado.

2.1.7.3 Ritos, rituais e cerimônias

Os ritos, rituais e cerimônias são práticas importantes para a manutenção da cultura organizacional, pois representam atividades elaboradas e planejadas que compõem eventos especiais que têm por objetivo reforçar os valores da empresa, criar laços entre os colaboradores, consagrar seus heróis e heroínas e fornecer exemplos marcantes daquilo que a organização valoriza (OLIVEIRA; SILVA, 2006). Em síntese, pode-se dizer que estes elementos se constituem em “atividades que expressam e reforçam os valores presentes na organização” (FERREIRA, 2017, p. 54).

Nesse contexto, podem-se definir os ritos e rituais como atividades repetitivas que expressam e reforçam os valores essenciais da organização, os objetivos de maior relevância e as pessoas mais importantes (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Os rituais, de maneira específica, se repetem num determinado tempo e marcam uma transição de etapas, seja na carreira dos colaboradores, na história da organização, em um setor em particular, ou no ciclo de vida dos produtos. Já os ritos, são as atividades padronizadas e repetitivas presentes em um ritual, que possuem um caráter simbólico capaz de influenciar o comportamento e o entendimento dos membros da empresa (DIAS, 2013). Chiavenato (2021) exemplifica os ritos/rituais mais comuns nas organizações, apresentados no Quadro 8.

Quadro 8 – Exemplos de Ritos/Rituais

RITOS/RITUAIS	SIGNIFICADO	EXEMPLO
De passagem	Demonstrar a mudança de <i>status</i> das pessoas.	Almoço de aposentadoria.
De fortalecimento	Reforçar a realização das pessoas.	Prêmios ou certificados de vencedores de campanhas internas.
De renovação	Enfatizar a mudança na organização e o compromisso com a aprendizagem na organização.	Abertura de um centro de treinamento. Início de uma universidade corporativa.
De integração	Unir grupos ou equipes diversos e renovar o compromisso com a organização.	Festival de fim de ano. Piquenique anual.
De redução de conflitos	Lidar com conflitos e desentendimentos que surgem naturalmente na organização.	Negociação de contratos sindicais. Ouvidoria interna.
De degradação	Punir visivelmente pessoas que falham em aderir aos valores e às normas da organização.	Demissão pública por conduta antiética. Crítica pelo não alcance de objetivos.

Fonte: Chiavenato (2021, p. 102).

Por fim, as cerimônias, diferentemente dos ritos e rituais, são eventos produzidos uma única vez; não são repetitivos. Constituem-se em celebrações realizadas para festejar as atuações dos heróis, os êxitos obtidos etc. Um exemplo prático deste tipo de evento é a celebração do aniversário de 50 anos de determinada companhia, que continua se destacando em seu ramo atuação. Assim, as cerimônias possuem a função de expressar aos membros da organização o que é importante para a empresa, lembrando-os, de forma muito forte e clara, quais são os seus valores essenciais (DIAS, 2013).

2.1.7.4 Histórias, mitos, lendas e sagas

As histórias, mitos, lendas e sagas são narrativas que refletem, de maneira simbólica, as experiências adquiridas e acumuladas pela organização, bem como seus valores mais essenciais e seus feitos mais importantes (DIAS, 2013). Elas têm a função de vincular o presente ao passado, legitimando e explicando a adoção das práticas vigentes na companhia (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Nesse contexto, as histórias são definidas como narrativas baseadas em fatos reais, comumente compartilhadas entre os colaboradores e contadas aos novos membros do grupo como forma de informá-los sobre a organização (OLIVEIRA; SILVA, 2006). “Como exemplos de histórias, existem as que se referem ao fundador da organização, lembranças de momentos difíceis e de alegria” (FERREIRA, 2017, p. 54). Algumas dessas narrativas, no entanto, são caracterizadas como lendas, pois misturam os fatos históricos com eventos fictícios, incorporados pelos narradores ao longo do tempo. Outras são chamadas de mitos, pois apesar de se fundamentarem nos valores e crenças da organização, não são confirmadas, nem embasadas por fatos reais (OLIVEIRA; SILVA, 2006). Por fim, existem as sagas, que geralmente se referem a narrativas históricas dos fundadores da organização, apresentando diversas dificuldades e incidentes enfrentados por eles, caracterizando aventuras épicas (DIAS, 2013).

2.1.7.5 Linguagem

A linguagem de uma organização se refere ao conjunto de “ditos, metáforas, *slogans*, jargões, utilização de apelidos, acrônimos e outras formas de fala que contêm significados especiais compreendidos pelo conjunto de pessoas pertencente àquela determinada cultura organizacional” (DIAS, 2013, p. 216). Nesse sentido, muitas empresas utilizam uma forma especial de linguagem para transmitir significado aos seus funcionários (OLIVEIRA; SILVA, 2006). Dessa forma, ela auxilia os membros da organização a identificar, preservar e perpetuar sua cultura (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Em outras palavras, pode-se dizer que a linguagem aloja as experiências acumuladas pela organização ao longo da sua história e as sintetiza em um sistema de significados que são interpretados com o uso de palavras e símbolos subjetivos que identificam o grupo. Nesse sentido, a linguagem exerce uma força unificadora que tende a perpetuar a cultura existente, apresentando um significado especial para os membros de uma organização e facilitando a sua experiência compartilhada (DIAS, 2013).

2.1.7.6 Símbolos e *slogans* ou lemas

Os símbolos representam os “objetos, ações ou eventos que transmitem significado aos membros organizacionais” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 514). Eles existem para identificar e reforçar os valores da organização (DIAS, 2013). Dessa forma, as histórias, rituais e *slogans* de uma empresa, podem ser considerados seus símbolos (OLIVEIRA; SILVA, 2006). Os *slogans* ou lemas, por exemplo, representam, de forma sucinta, um valor predominante em uma organização. São importantes para a empresa porque apresentam uma versão resumida de sua cultura organizacional (DIAS, 2013) e, por conta disso, tendem a ser facilmente assimilados e retransmitidos por seus funcionários e clientes (OLIVEIRA; SILVA, 2006).

Já o arranjo físico da organização, o tamanho da sala dos dirigentes, o tipo de carro disponível para os executivos, a decoração dos edifícios, o mobiliário, a tecnologia, os equipamentos, o refeitório, o modo de se vestir etc. também são

símbolos da cultura de uma organização (DIAS, 2013). Eles indicam aos membros do grupo, através da maneira como são apresentados, o que e quem é importante na empresa, qual é o grau de igualdade desejado e aceito na organização e qual é o tipo de comportamento considerado apropriado naquele ambiente (ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010).

2.1.7.7 Personagens

Dias (2013), destaca que as organizações possuem muitas pessoas consideradas como personagens de referência, que atuam como símbolos sociais e modelos de comportamento, personificando os valores mais fortes da cultura organizacional. O autor divide em três os principais personagens encontrados em uma organização, conforme apresentado no Quadro 9.

Quadro 9 – Principais personagens de uma organização

Fundadores	São aqueles que deram origem à organização e, por isso, possuem um grande valor cultural. Sua visão de como fazer as coisas, seus objetivos, suas crenças e seus valores são repassados à empresa e ficam impregnados no cotidiano da companhia de tal modo que, aos poucos, são confundidos com a própria entidade.
Heróis/Heroínas	São portadores dos valores essenciais da organização que enfrentaram situações complexas e conseguiram obter resultados satisfatórios. Representam a personificação dos valores da empresa e mostram, através de seu exemplo, a forma de atuar coerente com a cultura da organização.
Líderes	São importantes pela sua capacidade de influenciar o grupo, mobilizando-o para um esforço coletivo para realização dos objetivos propostos. Vale ressaltar que, nem sempre, a liderança caminha junto com o poder formal. Existem líderes que não são gestores, assim como também existem gestores que não têm a capacidade de influenciar seus subordinados a trabalhar em prol de um objetivo comum.

Fonte: Dias (2013).

Percebe-se, portanto, que os personagens de uma cultura organizacional representam as pessoas, existentes no passado ou no presente da companhia, que são vistas como referência na empresa. São elas que disseminam a cultura da organização e mantêm seus valores essenciais vivos, influenciando o comportamento dos demais membros do grupo, mesmo que de forma inconsciente.

2.1.7.8 Hábitos, normas, costumes e comunicações

Em todas as culturas organizacionais existem hábitos, normas e costumes. Os hábitos regulam as formas de atuar em uma organização com base em comportamentos repetitivos adquiridos ao se realizar determinadas funções seguidamente. Já as normas são regras codificadas (leis, regulamentos, regras escritas etc.), como por exemplo, o cumprimento dos horários de trabalho e a utilização do uniforme de forma adequada. Por fim, os costumes podem ser definidos como normas não codificadas, como o ato de sentar-se em cadeiras para trabalhar no escritório e a necessidade de cumprimentar os colegas no início do expediente (DIAS, 2013).

Ademais, é importante destacar que as organizações necessitam, constantemente, da comunicação para fazer negociações, emitir comunicados e, principalmente, para transmitir sua cultura. Essa comunicação pode ocorrer de maneira formal (escrita), através de avisos, *e-mails* memorandos e circulares, por exemplo; ou através de meios informais, que envolvem a comunicação oral (telefonemas e contatos diretos) e aquela que é transmitida através dos artefatos visíveis da companhia, como seu ambiente físico, por exemplo. Nesse sentido, vale ressaltar que a comunicação informal é de extrema importância para a empresa, pois está presente nas relações e interações diárias, fundamentando e consolidando os demais elementos da cultura organizacional. (DIAS, 2013).

2.1.8 Funções da cultura organizacional

A cultura de uma organização pode desempenhar funções diversas, que de acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010) podem ser identificadas da seguinte maneira:

- 1- A cultura organizacional exerce a função de definidora de fronteiras, distinguindo uma organização das demais;
- 2- É responsável por propiciar uma sensação de identidade aos membros da organização;

- 3- Promove o comprometimento dos colaboradores com algo maior do que os seus interesses individuais: os valores da organização;
- 4- Gera estabilidade ao sistema organizacional, ajudando a manter a organização coesa, através do fornecimento dos padrões adequados de comportamento dos colaboradores;
- 5- É definidora das “regras do jogo”, servindo como mecanismo de controle e de orientação dos objetivos da organização e da forma de agir dos funcionários.

Nesse contexto, Dias (2013), também aponta as principais funções da cultura organizacional, sem desconsiderar a existência de muitas outras. Estas funções, baseadas no entendimento do autor, são expostas a seguir, de forma resumida.

2.1.8.1 Funções de coesão organizacional

A cultura de uma empresa é capaz de promover a coesão organizacional através da geração de sentimentos de identidade organizacional, compromisso coletivo e socialização dos membros. Nesse contexto, o sentimento de identidade organizacional se refere ao espírito da empresa e ao empenho dos funcionários à causa da organização, sendo responsável por atrair, desenvolver e manter pessoas talentosas na companhia. Já o compromisso coletivo, é desenvolvido a partir do vínculo criado entre os colaboradores de diversos níveis que, ao sentirem que são importantes e que podem contribuir com a empresa, passam a valorizar o sentimento coletivo e a ideologia do trabalho em equipe. Por fim, a socialização dos membros é suavizada quando há uma cultura organizacional definida que desenvolve um sistema uniforme de remuneração, promoções e padrões comportamentais, pois ameniza a existência de possíveis confrontos ideológicos e conflitos entre grupos (DIAS, 2013).

2.1.8.2 Função normativa e moral

A cultura organizacional, por estabelecer padrões de comportamento modelados a partir dos valores essenciais da organização, desempenha a função

normativa e moral de orientar os membros do grupo. Desse modo, a função normativa é responsável por integrar os processos culturais e orientar os membros do grupo em relação às regras de conduta e modelos de trabalho estabelecidos pela empresa, com base em seu sistema de regulação. Já a função moral, se refere à promoção da coesão e da integração da empresa com base em seus valores, princípios e preceitos morais e éticos, estando mais associada a uma base emocional (DIAS, 2013).

2.1.8.3 Funções de integração interna e adaptação externa

A cultura de uma organização também desempenha funções relacionadas com o modo de enfrentamento aos problemas relacionados com os seus ambientes interno e externo. Assim, a função de adaptação externa se refere à maneira como o grupo e o seu líder interpretam o seu entorno e como entendem que podem sobreviver a ele (envolve as etapas de definição de missão e estratégia, metas, meios, mensuração e correção dos problemas relacionados ao ambiente externo). Já a função de integração interna, se refere à forma de organizar as relações entre os membros do grupo, buscando estabelecer e manter um bom nível de convivência, rendimento e bem-estar no interior da organização (DIAS, 2013).

2.1.8.4 Funções relacionadas ao conflito e ao consenso

Por estarem relacionadas com o convívio interpessoal, frequentemente, as organizações apresentam situações de conflito, muitas vezes resultantes de divergências de interesses existentes entre suas subculturas. Nesse sentido, pode-se dizer que a cultura organizacional se mostra importante tanto nas questões de conflito, quanto nas de consenso. Entende-se, desse modo, que os conflitos são inevitáveis, principalmente nas organizações de grande porte, que apresentam uma quantidade maior de subculturas. Entretanto, o consenso também é necessário, pois considerando que uma organização deve funcionar em torno dos valores e princípios que a regem, sua cultura deve ser capaz de atuar como uma estrutura unificadora e integradora das relações que ocorrem no interior da empresa (DIAS, 2013).

2.1.8.5 Funções gerais da cultura organizacional

Dias (2013) ainda enumera outras trinta funções da cultura organizacional, além das citadas acima, que demonstram a complexidade que permeia a cultura de uma empresa. Estas funções estão relacionadas com cooperação, processo de tomada de decisão, controle, comunicação, compromisso, percepção do entorno, justificção de comportamento, definição de prioridades, utilidade, reciprocidade, identidade, união, estabilidade, referência, coesão, autoestima, disciplina, inovação, sanções, qualidade, criatividade, ação externa, aprendizagem, fonte de significados, controle emocional, motivação, atração de talentos, geração de modelos de referência, redução da formalização e integração. Assim, com o conhecimento dessa imensidade de funções da cultura organizacional, e com o entendimento de que ainda podem existir diversas outras, percebe-se a importância da sua definição para as empresas que, a partir do entendimento de sua cultura, conseguem estabelecer sua identidade e atrair profissionais que estejam dispostos a trabalhar coerentemente com os valores praticados na companhia.

2.1.9 Influência da cultura em uma organização

Partindo do exposto até o momento, fica evidente a importância da cultura nas organizações. Ela reflete o nível de concordância que os seus membros possuem quanto à importância de valores específicos e determina o comportamento esperado dos colaboradores. Além disso, quando a cultura é forte, a organização tende a ter funcionários mais comprometidos, que se identificam com local de trabalho e “vestem a camisa”, gerando um impacto positivo no desempenho da organização.

Dessa forma, pode-se dizer que a cultura age como estabilizadora do ambiente organizacional, por proporcionar identidade, unidade de condutas, coerência e harmonia ao funcionamento da empresa. Ou seja, a cultura representa uma força aglutinante, que mantém a organização unida e coesa (OLIVEIRA; SILVA, 2006).

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O conceito de clima organizacional se refere ao sentimento relativo ao ambiente onde as pessoas desempenham seu trabalho diariamente (DIAS, 2013). Ele reflete o estado de espírito, ou de ânimo, percebido pelos membros de uma organização em um determinado período (FERREIRA, 2017). Além disso, é altamente suscetível a mudanças, pois suas condições são temporárias e se alteram com o impacto das decisões corporativas (MAGALDI; NETO, 2019).

Em outras palavras, pode-se dizer que o clima organizacional é fortemente afetado pelos conflitos, situações positivas e negativas que ocorrem no ambiente interno de uma empresa e, também, pode ser afetado por fatores externos, como o contexto socioeconômico e político (FERREIRA, 2017). Dessa forma, o tratamento de um chefe para com os seus subordinados, a relação entre os colaboradores da empresa e a interação com clientes e fornecedores, por exemplo, pode acabar afetando em maior ou menor grau a percepção do ambiente formado (DIAS, 2013).

Em suma, pode-se dizer que o clima organizacional consiste na percepção dos colaboradores em relação a diversos fatores presentes nas organizações e se estes os satisfazem ou não. Contudo, são os fatores internos que mais interferem no clima organizacional, impactando de forma significativa os níveis de satisfação (ou insatisfação) experimentado pelos empregados em seu ambiente de trabalho, podendo gerar, inclusive, comportamentos que exprimem o afastamento dos funcionários de suas atividades, aumentando os níveis de rotatividade e absenteísmo, por exemplo (FERREIA, 2017).

Por conta disso, entende-se que a preocupação com a manutenção de um bom clima organizacional é essencial para a perpetuação de uma empresa. Com um clima favorável, a organização gera forças atrativas, que estimulam a cooperação, a moral e a eficácia, proporcionando coesão ao grupo. Já com um clima negativo, tensões e conflitos são mais comuns, favorecendo forças desagregadoras e antagônicas. Desse modo, pode-se dizer que a criação e a manutenção de um clima organizacional adequado são necessárias para a construção de estruturas eficazes (DIAS, 2013).

2.2.1 Fatores que afetam o clima organizacional

O clima de uma organização recebe a influência de diversos fatores e tem grande relação com as propriedades motivacionais do ambiente de trabalho. Dessa forma, ele torna-se favorável quando consegue proporcionar a satisfação das necessidades pessoais dos membros do grupo, motivando-os a desempenhar bem as suas tarefas. Por outro lado, o clima torna-se desfavorável quando estas necessidades são frustradas. Assim, pode-se dizer que o clima organizacional exerce grande influência sobre o estado motivacional dos colaboradores, do mesmo modo que também é influenciado por ele e por múltiplos outros fatores (CHIAVENATO, 2021).

Nesse sentido, Dias (2013) destaca alguns dos principais fatores que influenciam o clima de uma organização e podem levar os colaboradores a desenvolver uma percepção positiva, ou negativa, de seu ambiente de trabalho. Estes fatores são destacados na Figura 4.

Figura 4 – Fatores que afetam o clima organizacional



Fonte: elaborado pela autora (2023).

Vale ressaltar que o autor também salienta que os fatores apresentados não são conclusivos, ou seja, podem existir inúmeros outros presentes nas organizações. Além disso, também é importante destacar que estes fatores não são encontrados nas empresas de forma isolada; eles se inter-relacionam, exercendo uma influência mútua sob a percepção do clima organizacional. Partindo deste entendimento, esses fatores, elencados por sob a percepção de Dias (2013), serão descritos a seguir.

2.2.1.1 Fatores psicológicos

Os fatores psicológicos são constituídos pelos elementos responsáveis por motivar ou não motivar os colaboradores, manifestando-se através do seu comportamento. Nesse grupo, encontram-se elementos como a motivação, o nível de satisfação, a estabilidade funcional e a segurança no emprego.

Nesse sentido, a motivação se refere à vontade que os colaboradores possuem para realizar certo nível de esforço que objetive atingir as metas da organização (DIAS, 2013). Vale ressaltar, entretanto, que a motivação vem de dentro do indivíduo, é intrínseca. Dessa forma, compreende-se que o próprio colaborador é responsável por se motivar ou não, cabendo à organização apenas provocar o estímulo ao desenvolvimento da motivação em seus funcionários (FERREIRA, 2017). Assim, para que possam oferecer um ambiente favorável e motivador, as empresas precisam compreender as necessidades de seus colaboradores. Quando isso ocorre, os funcionários tendem a sentir-se mais valorizados, o interesse no trabalho aumenta, as relações interpessoais melhoram e o clima organizacional torna-se positivo (DIAS, 2013).

Ainda, o nível de satisfação diz respeito à concordância existente entre o que o funcionário está recebendo concretamente e as suas expectativas de recompensa. Quanto maior a proximidade entre esses dois fatores, mais satisfeito o colaborador fica e, quanto maior a distância, maior a insatisfação, podendo acarretar menos comprometimento, mais faltas ao trabalho e maior propensão de adoecimento (DIAS, 2013).

Já a estabilidade funcional tem a ver com as mudanças que podem ocorrer entre as pessoas nos postos de trabalho, seja de forma horizontal ou vertical. Se estes

processos não forem transparentes, podem causar instabilidade entre os colaboradores, que ficam na expectativa de perder seu cargo, o que afeta negativamente o clima da organização. (DIAS, 2013).

Por fim, a segurança no emprego relaciona-se com a transparência quanto ao rumo que organização pretende seguir, principalmente quando esta passa por períodos de instabilidade, gerados por questões econômicas, políticas ou de disputas de poder interno, por exemplo. Caso os colaboradores não sejam informados dos passos que a empresa seguirá, podem surgir boatos que criam um clima de insegurança e desmotivação entre os funcionários (DIAS, 2013).

2.2.1.2 Fatores físicos

Os fatores físicos englobam a disposição do espaço, tamanho, iluminação, ruído e temperatura. Nesse contexto, a maneira como o espaço está organizado, a comodidade das instalações e a distância entre as pessoas pode acabar refletindo na comunicação da equipe e na realização das tarefas. Se a disposição do espaço não for pensada de maneira coerente, podem acabar gerando um ambiente incômodo e desagradável que afeta o humor e o desempenho dos colaboradores (DIAS, 2013).

Da mesma forma, o tamanho da organização, a distância entre os setores e a falta de certo grau de privacidade, pode acabar impactando no desempenho das tarefas e na satisfação dos funcionários. Além disso, quando o ambiente possui iluminação inadequada, ruídos elevados e frio ou calor em excesso, os colaboradores também tendem a ficar mais descontentes, aborrecidos e cansados, pois não conseguem desempenhar suas funções corretamente e, conseqüentemente, sua percepção do clima organizacional é impactada negativamente (DIAS, 2013).

2.2.1.3 Fatores sociais

São representados pelo papel do fundador, por estilos de liderança nos diversos níveis hierárquicos e pelas relações interpessoais. Nesse sentido, os fundadores, por serem vistos como símbolos da cultura organizacional, acabam influenciando o comportamento dos colaboradores e a forma como estes percebem o

clima da organização. Do mesmo modo, os estilos de liderança presentes na companhia também podem afetar o clima. Quando a liderança é estável, ela proporciona segurança à sua equipe, porém, se for instável e impositiva, tende a desmotivá-la (DIAS, 2013).

Além disso, as relações interpessoais representam um elemento extremamente importante para que haja um bom clima organizacional. Quando os funcionários conseguem trocar ideias e opiniões, se relacionando positivamente uns com os outros, tendem a tornar o ambiente mais agradável e, conseqüentemente criam uma atmosfera de cooperação e companheirismo, que resulta em um bom clima organizacional (DIAS, 2013).

2.2.1.4 Fatores de comunicação

Simbolizam o processo de transferência de informação e compreensão entre os membros da organização, englobando elementos como a sua natureza e importância, canais de comunicação e novas tecnologias. Dessa forma, compreende-se que uma comunicação efetiva é muito importante em uma organização, por proporcionar aos colaboradores o conhecimento a respeito da maneira correta de realizar suas tarefas; e por proporcionar aos gestores as informações necessárias para a tomada de decisões (DIAS, 2013).

Nesse sentido, a utilização dos diversos canais de comunicação (sejam ascendentes, descendentes ou laterais) e de recursos tecnológicos (smartphones, intranet, etc.) pode auxiliar no processo de comunicação, tornando os contatos mais efetivos. Assim, torna-se possível proporcionar uma maior disposição de informações aos membros da organização que, por conta disso, sentem-se mais valorizados e satisfeitos em relação ao seu trabalho (DIAS, 2013).

2.2.1.5 Fatores econômicos

Os fatores econômicos dizem respeito à elementos como a remuneração, incentivos financeiros e segurança econômica. Assim, caso a remuneração dos colaboradores não esteja adequada ao trabalho exercido, ou caso ocorram frequentes

atrasos de salários, a tendência é que se instaure um clima de instabilidade e insatisfação por parte dos colaboradores.

Por outro lado, quando há o pagamento de incentivos por méritos alcançados, seja de um colaborador, ou de sua equipe, a tendência é que se tenha um ambiente competitivo positivo. Desse modo, percebe-se que a segurança econômica é um elemento fundamental para o bom desempenho do funcionário, que entende que está em um ambiente favorável quando possui estabilidade quanto ao recebimento de seu salário, acompanhado de incentivos e aumentos periódicos (DIAS, 2013).

2.2.2 Tipos de clima organizacional

Partindo do exposto até o momento, entende-se que a percepção do clima de uma organização está relacionada com a influência de diversos fatores presentes na instituição (FERREIRA, 2017). A partir disso, também se pode dizer que as diferentes combinações dessas variáveis podem resultar na identificação de diferentes tipos de clima nas organizações (DIAS, 2013). Dessa forma, quando se compara uma empresa que possui um ambiente positivo, que inspira os trabalhadores a darem o seu melhor; e uma empresa extremamente rígida, que tem um ambiente que desmotiva os funcionários, é possível identificar diferentes tipos de clima organizacional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Nesse sentido, Dias (2013) apresenta os principais tipos de clima encontrados nas companhias. Essa tipificação é apresentada no Quadro 10.

Quadro 10 – Tipos de Clima Organizacional

(continua)

Tipos de clima organizacional	
Autoritário	Pode ser do tipo autoritário explorador (rígido), em que a direção não possui confiança em seus empregados, o clima que se percebe é de temor, a interação entre os superiores e subordinados é quase nula e as decisões são tomadas unicamente pelos chefes; ou do tipo autoritário paternalista (benevolente), em que existe confiança entre a direção e seus subordinados, se utilizam recompensas e punições como fontes de motivação para os trabalhadores e os supervisores manejam mecanismos de controle.
Participativo	Pode ser do tipo consultivo (deliberativo), que se baseia na confiança que têm os superiores em seus subordinados, permite-se aos empregados tomar decisões específicas, busca-se satisfazer necessidades de estima, existe interação entre ambas as partes e existe a delegação; ou do tipo grupal, que está baseado na equipe de trabalho como o melhor meio para alcançar os objetivos através da participação estratégica.

(conclusão)

De intimidade	Favorece a integração do grupo, aumentando as relações sociais amistosas. Essas relações satisfazem suas necessidades sociais de relacionamento, e não estão necessariamente ligadas à realização de tarefa no local de trabalho.
De espírito de equipe	Os membros da organização sentem que suas necessidades sociais são atendidas e ao mesmo tempo gozam do sentimento de tarefa cumprida.
Como ênfase na produção	Os integrantes sentem seu comportamento administrativo estreitamente supervisionado. A administração é fortemente direcionada ao seu objetivo principal, e insensível a novas contribuições.
Burocrático	Há uma atmosfera fechada e formal. Insiste-se na papelada e nos canais regulamentadores. Nas discussões de trabalho, predominam as referências e as regras, regulamentos e procedimentos.
De cordialidade	Ocorre um sentimento geral de camaradagem que prevalece na atmosfera do grupo de trabalho, havendo maior ênfase no que quer cada pessoa e predominância de grupos sociais amistosos e cordiais.
De tolerância	Deriva para um comportamento organizacional onde os erros são tratados como forma de apoio e de aprendizagem, mais do que uma forma ameaçadora, punitiva ou inclinada a colocar a culpa em alguém.

Fonte: Dias (2013, p. 314-315).

É importante salientar, no entanto, que pode haver mais de um tipo de clima organizacional em uma única empresa. Nesse sentido, quanto maior o número de departamentos ou unidades em uma organização, maior tende ser a quantidade de tipos de clima encontrados. Assim, entende-se que, da mesma forma que uma empresa pode possuir subculturas, ela também pode possuir diversos microclimas em seu interior. Porém, é provável que estes microclimas se pareçam uns com os outros, pois todos eles são influenciados pelo clima geral da organização (DIAS, 2013).

2.2.3 Indicadores de clima organizacional

Quando o clima de uma organização é elevado (ou favorável) é possível perceber um comportamento colaborativo entre os funcionários, que se traduz em relações de satisfação, animação e interesse com o trabalho. Entretanto, se o clima é desfavorável (por conta de frustrações ou da imposição de barreias à satisfação das necessidades dos colaboradores), podem surgir casos de desinteresse, insatisfação e, até mesmo, agressividade entre os trabalhadores (CHIAVENATO, 2021). Dessa

forma, percebe-se que a existência de um bom ou de um mau clima organizacional traz consequências para a empresa (DIAS, 2013).

Nesse sentido, pode-se concluir que o clima, como percepção da atmosfera da organização, possui grande impacto sobre o nível de satisfação dos funcionários, podendo inclusive, em casos negativos, influenciar os comportamentos de afastamento dos funcionários do ambiente de trabalho. Assim, pode-se dizer que, apesar de ser abstrato, o clima organizacional se materializa através de indicadores que apontam a sua qualidade em determinada organização (FERREIRA, 2017). Estes indicadores são apresentados no Quadro 11.

Quadro 11 – Indicadores de clima organizacional

Indicadores de clima organizacional	
Rotatividade de pessoal/<i>Turnover</i>	O elevado entra e sai de funcionários (admissões e desligamentos) pode representar uma falta de comprometimento e satisfação com a empresa.
Absenteísmo (faltas)	Altos índices de faltas e atrasos podem, também, ser considerados como falta de comprometimento e satisfação com a empresa.
Depredação do patrimônio da empresa	Atitudes de revolta indicam estado de insatisfação do funcionário.
Programas de sugestões	Um programa de sugestões que não é bem-feito pode apresentar uma reação dos funcionários em relação à empresa, não demonstrando em número ou qualidade sugestões que a organização esperava. Ou seja, se malsucedidos, podem indicar falta de interesse e comprometimento.
Avaliação de desempenho	Por meio de avaliações formais, é possível entender as necessidades e motivações que afetam o desempenho dos funcionários e proporcionam satisfação no ambiente de trabalho. Desempenho ruim pode indicar que o clima também está ruim.
Greves	A presença de greves indica o descontentamento dos funcionários com a empresa.
Conflitos interpessoais e interdepartamentais	São fortes indicadores, pois o relacionamento entre as pessoas e departamentos é o que define um clima tenso ou agradável.
Desperdícios de material	Uma reação à insatisfação das condições de trabalho é danificar materiais, utilizando de forma excessiva ou incorreta. É uma forma de revolta dos trabalhadores.
Queixas no serviço médico	Os funcionários vão aos consultórios médicos fazer queixas de suas condições de trabalho, angústias, humilhações e sobrecargas.

Fonte: Ferreira (2017, p. 56-57).

Assim, entende-se que a análise de indicadores como os citados acima, auxilia as empresas a avaliar a qualidade de seu clima e a satisfação dos colaboradores perante à organização, sendo que, quanto piores os índices encontrados na mensuração destes indicadores, menor tende a ser a qualidade do clima organizacional. Por isso, percebe-se que mensurar e avaliar esses indicadores torna-se relevante para as empresas, visto que, quando são identificadas deficiências nos

pontos avaliados, consegue-se tomar ações corretivas, que corroborem para a manutenção de um clima de trabalho favorável, impactando também, na qualidade do desempenho dos colaboradores (FERREIRA, 2017; CHIAVENATO, 2021).

2.2.4 A pesquisa de clima organizacional

A pesquisa clima organizacional é uma ferramenta bastante útil para mensurar a satisfação dos funcionários com os processos, equipamentos e relações de trabalho em uma instituição. Dessa forma, pode-se dizer que ela tem por objetivo diagnosticar variáveis que influenciam na satisfação e no comprometimento dos colaboradores, podendo trazer muitos benefícios para a empresa e, também para os trabalhadores. Para isso, no entanto, a pesquisa precisa ser aplicada com certa periodicidade (uma vez por ano, ou uma vez a cada dois anos) e ser utilizada pelos gestores como ferramenta indicativa dos pontos que devem ser melhorados, objetivando atingir um clima mais favorável (MADRUGA, 2022).

Assim, por proporcionar uma análise do ambiente organizacional através da percepção dos funcionários da empresa, a pesquisa de clima torna possível planejar e implementar melhorias no ambiente interno da organização, apontando os pontos que devem ser reforçados e os que devem ser corrigidos. No entanto, é de extrema importância que os respondentes se sintam confiantes para responder a pesquisa com sinceridade, sabendo que lhes será garantido sigilo. Caso contrário, os resultados encontrados poderão não corresponder à realidade (FERREIRA, 2017). Nesse sentido, torna-se necessário seguir algumas etapas, que auxiliam a validar o processo de pesquisa do clima de uma organização. Estas etapas são descritas no Quadro 12.

Quadro 12 – Etapas da pesquisa de clima organizacional

(continua)

Etapas da pesquisa de clima	
Obtenção da aprovação e do apoio da direção	O apoio da direção é essencial para possibilitar a aplicação da pesquisa e dar credibilidade a ela.
Planejamento da pesquisa	É necessário planejar como a pesquisa será aplicada, definindo o objetivo (avaliar o grau de satisfação dos funcionários, ou o grau de disseminação e aderência a valores culturais); o público-alvo (somente empregados, ou estagiários e terceirizados também serão ouvidos? Será aplicada em todas as filiais da empresa?); quem irá conduzi-la (área de gestão de pessoas, consultoria...); a técnica que será utilizada (questionário, entrevista, painel de debates); qual a periodicidade; como será a preparação dos gestores e demais colaboradores; qual será a abrangência etc.

(conclusão)

Definição das variáveis a serem pesquisadas	Escolha dos assuntos que serão pesquisados, que dependem tanto do tema da pesquisa como da cultura da organização. Podem ter a ver com a remuneração, liderança, relacionamento interpessoal, etc.
Montagem e validação dos questionários de pesquisa	Escolha do método de pesquisa utilizado, das perguntas para cada variável e das opções de resposta para cada pergunta. Também é interessante testar o instrumento de pesquisa em grupo-piloto, a fim de validá-lo.
Parametrização para tabulação das opções de respostas	Estabelecimento de parâmetros que facilitam a tabulação dos dados e a análise das variáveis pesquisadas.
Divulgação/comunicação sobre a pesquisa	A pesquisa deve ser comunicada a todos que deverão respondê-la, através de todos os canais de comunicação disponíveis, ressaltando o seu objetivo e a importância de sua aplicação.
Aplicação da pesquisa (coleta de dados)	Pode ocorrer através de modo eletrônico, presencial, ou via papel. É importante garantir sigilo aos colaboradores, que, preferencialmente, deverão responder às perguntas longe de outros colegas de trabalho e gestores que possam influenciar suas opiniões.
Tabulação e emissão de relatórios	Refere-se à análise dos dados coletados.
Divulgação de resultados	Após feitas as análises, os dados devem ser divulgados aos gestores e também, de modo total ou parcial, aos colaboradores.
Definição dos planos de ação	Com a pesquisa feita e os dados analisados, deve-se propor planos de ação para buscar a melhoria dos pontos críticos encontrados na pesquisa.

Fonte: Ferreira (2017).

Diante do exposto, torna-se evidente a importância da pesquisa de clima organizacional. Ela oferece aos colaboradores a oportunidade de expor suas opiniões e participar de ações de melhoria propostas pela empresa. Através dela, os funcionários percebem que são ouvidos e, por conta disso, sentem-se satisfeitos com a organização e tornam-se mais produtivos. Nesse sentido, a pesquisa de clima pode ser entendida como o ponto de partida para identificar as questões que carecem de ações de melhoria, na visão dos colaboradores. Entretanto, se nenhuma ação for tomada nesse sentido, poderá surgir um efeito inverso na satisfação dos trabalhadores, que passarão a enxergar a organização com desconfiança e ficarão frustrados com a criação de expectativas que não se concretizaram (FERREIRA, 2017).

2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho (QVT), se refere ao conjunto de ações que uma organização realiza, buscando implantar melhorias gerenciais, tecnológicas e

estruturais no ambiente de trabalho (FERREIRA, 2017). Em outras palavras, utilizando a obviedade do termo, pode-se dizer que a QVT está relacionada com a qualidade de vida do trabalhador em seu local de trabalho (SILVA; FARIA, 2018). Esse conceito envolve “um conjunto de ações de diversas áreas de conhecimento, tais como administração, economia, ecologia, engenharia, ergonomia, psicologia, saúde e sociologia” (FERREIRA, 2017, p.183).

Desse modo, a qualidade de vida no trabalho envolve fatores que vão muito além de bons salários e alguns benefícios que possam ser oferecidos pelas empresas. A QVT está muito mais relacionada à satisfação que um colaborador possui em se desenvolver, pessoal e profissionalmente através dos recursos que um bom ambiente de trabalho possa lhe oferecer (SILVA; FARIA, 2018). Por conta disso, a implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho pode promover um ambiente mais desenvolvido e prazeroso para os colaboradores, que também respondem com o aumento da produtividade e lucratividade, fazendo com que a empresa atue em um ciclo de sucesso, já que haverá uma sintonia entre o bem-estar do empregado e o êxito da organização (MASSI; CAMARGO, 2021).

2.3.1 Ambientes de trabalho

A qualidade de vida no trabalho (QVT) tem grande relação com o ambiente organizacional. Limongi-França (2004) destaca que, ao se observar qualquer ambiente de trabalho, consegue-se identificar uma quantidade expressiva de informações relacionadas à QVT, que vão desde sinais de estresse e inquietudes individuais e/ou coletivas, até a existência de impactos tecnológicos que modificam as formas através das quais uma tarefa pode ser executada.

Nesse sentido, as condições físicas do trabalho, como a exposição a substâncias tóxicas, temperaturas extremas, ou equipamentos de trabalho inadequados, podem acabar impactando diretamente na saúde física do colaborador, gerando doenças, ferimentos e, em casos extremos, até a morte do funcionário. Da mesma forma, existem certos fatores, que não são físicos – como a carga de trabalho inadequada, a existência de conflitos de papéis e limitações organizacionais –, que

também podem afetar a saúde e o bem-estar emocional do trabalhador (SPECTOR, 2002).

Partindo deste entendimento, Gramms e Lotz (2017), apresentam a existência de dois tipos de ambiente de trabalho que podem ser percebidos em uma organização: o ambiente físico e o ambiente psicossocial. Essa divisão parte do modelo biopsicossocial, proposto por Lipowski (1986), que, de acordo com Limongi-França (2004), enxerga o ser humano através de uma visão sistêmica que contempla as dimensões biológica (características físicas), psicológica (processos emocionais, afetivos e de raciocínio que formam a personalidade do indivíduo) e social (que abrange a organização e as interações sociais, cultura e crenças de cada um).

Assim, com a definição da existência dos ambientes físico e psicossocial nas empresas, Gramms e Lotz (2017, p. 31), partem do entendimento de que “a construção da QVT ocorre à medida que a organização passa a olhar o trabalhador nas dimensões biológica, psicológica e social e busca criar e manter ambientes e programas que atendam a essas dimensões”. Dessa forma, as características desses dois tipos de ambientes, com base na percepção de Gramms e Lotz (2017), são apresentadas a seguir.

2.3.1.1 Ambiente físico

O ambiente físico está relacionado aos elementos visíveis e tangíveis referentes às condições de trabalho. Representam aspectos como “infraestrutura, recursos adequados para a realização das atividades, layout, sinalização, adequação do posto de trabalho ao trabalhador, ventilação, iluminação, segurança no trabalho, entre outras” (GRAMMS; LOTZ, 2017, p. 31). Dessa forma, para que o ambiente seja saudável e favorável à manutenção da QVT, é necessário que ele seja capaz de assegurar a integridade dos funcionários, prezando por sua segurança física e mental.

Nesse sentido, é muito importante atentar para os riscos que podem causar prejuízos à saúde do trabalhador, buscando evitá-los ao máximo. Esses riscos podem ser: físicos (provenientes de temperaturas extrema, ruídos e vibrações, por exemplo), químicos (exposição a fumaças, gases, solventes, pesticidas etc.), biológicos

(infecções por diversos micro-organismos, como fungos, vírus e bactérias), causadores de acidentes (ocasionados por leiaute inadequado ao ambiente de trabalho, iluminação precária, máquinas e ferramentas precárias, ou sem proteção) ou ergonômicos (gerados por postura inadequada, grande esforço físico, tarefas repetitivas etc.) (GRAMMS; LOTZ, 2017).

No entanto, para evitar os danos causados por esses riscos, é necessário que, além dos cuidados que devem ser tomados pela empresa, os funcionários também façam a sua parte. Assim, enquanto a empresa é responsável por disponibilizar equipamentos de proteção, treinamento e informações a respeito dos riscos que existem no ambiente de trabalho; o colaborador também deve seguir as orientações repassadas e ficar atento em relação à sua proteção e à proteção dos colegas. Dessa forma, essas medidas podem ajudar a evitar a ocorrência de danos físicos e afastamentos, prejudiciais tanto para o trabalhador quanto para a organização (GRAMMS; LOTZ, 2017).

2.3.1.2 Ambiente psicossocial

O ambiente psicossocial está relacionado com as esferas psicológica e social do indivíduo. Leva em consideração as interações que acontecem no ambiente de trabalho e, também, as questões exteriores à organização, ou seja, a vida pessoal do colaborador. Nesse sentido, de acordo com Lotz e Gramms (2017, p. 37),

Os efeitos dos riscos podem ser observados nas reações de comportamento, nos acidentes e incidentes e em mudanças psicológicas do profissional. As reações de comportamento afetam a vida pessoal, familiar, social e profissional do trabalhador, além de repercutir no clima e na eficiência das organizações.

Desse modo, pode-se entender que o equilíbrio entre as condições de trabalho e os fatores humanos é essencial para o estabelecimento de um ambiente organizacional de qualidade, em que os colaboradores se sintam motivados e dispostos para executar suas tarefas. Nesse contexto, é de suma importância que as

organizações fiquem atentas ao comportamento de seus funcionários, oferecendo suporte para manter a saúde física e mental dos trabalhadores. Assim, quando os colaboradores percebem que estão inseridos em um ambiente favorável, em que a sua segurança é priorizada e as interações sociais são agradáveis, eles tendem a sentir-se mais motivados e integrados ao ambiente de trabalho. (LOTZ; GRAMMS, 2017).

2.3.2 Estresse e qualidade de vida no trabalho

A definição de estresse envolve os sentimentos de aflição e cansaço que afetam o corpo e a mente de um indivíduo. Geralmente, está associado a situações de grande exigência, que possuem resultados importantes e incertos. Dessa forma, pode-se dizer que o estresse é a reação (ou tensão) que o indivíduo desenvolve em uma situação que exige sua adaptação e, por conta disso, pode gerar sintomas físicos, psicológicos e comportamentais que afetam a sua saúde e seu desempenho profissional (FERREIRA, 2017; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Nesse contexto, Seyle (1936, *apud* GRAMMS; LOTZ, 2017), explica a manifestação do estresse através da Síndrome de Adaptação Geral (GAS), constituída por três fases, destacadas no Quadro 13.

Quadro 13 – Fases Da Síndrome de Adaptação Geral (GAS)

FASES DA SÍNDROME DE ADAPTAÇÃO GERAL (GAS)	
Fase de alarme	ocorre quando o indivíduo entra em contato com o agente estressor. Provoca alterações no organismo, como o aumento da pressão sanguínea e da frequência respiratória, a fim de prepará-lo para condições de luta ou de fuga.
Fase de resistência	é caracterizada pela tentativa do organismo em se adaptar à situação, quando a exposição ao agente estressor continua. Por conta disso, a sensação de bem-estar diminui e a tensão aumenta, podendo surgir diversas disfunções fisiológicas e psicológicas, como alterações no aparelho digestivo, mudanças de humor, irritabilidade, insônia, dificuldade de concentração, esquecimentos e sensação de perda de controle.
Fase de exaustão	ocorre quando os mecanismos de adaptação do organismo falham, provocando sobrecarga fisiológica e exaustão psicológica. Nessa fase, podem surgir doenças graves, como o aumento das estruturas linfáticas e a depressão.

Fonte: Gramms e Lotz (2017).

O estresse, no entanto, nem sempre é um fator negativo. Ele pode ser “um recurso útil e de extrema importância para que a pessoa encare e se adapte às diversas situações da vida” (GRAMMS; LOTZ, 2017, p. 59). Nesse sentido, Ferreira (2017) expõe a existência de dois tipos gerais de estresse, que ressaltam que a sua existência não é, por si só, ruim ou boa. Esses tipos de estresse são classificados em: *eutress* e *distress*, conforme apresentado no Quadro 14.

Quadro 14 – Tipos de estresse

TIPOS DE ESTRESSE	
<i>Eutress</i> (estresse positivo)	é definido como a tensão com equilíbrio entre esforço, tempo, realização e resultados. É uma força que acrescenta excitação e desafio à vida, contribuindo para a felicidade, a saúde e a longevidade.
<i>Distress</i> (estresse negativo)	tem relação com a tensão e o rompimento do equilíbrio biopsicossocial; é quando existe uma tensão não aliviada que conduz à destruição, à doença e, em casos mais graves, à morte.

Fonte: Ferreira (2017).

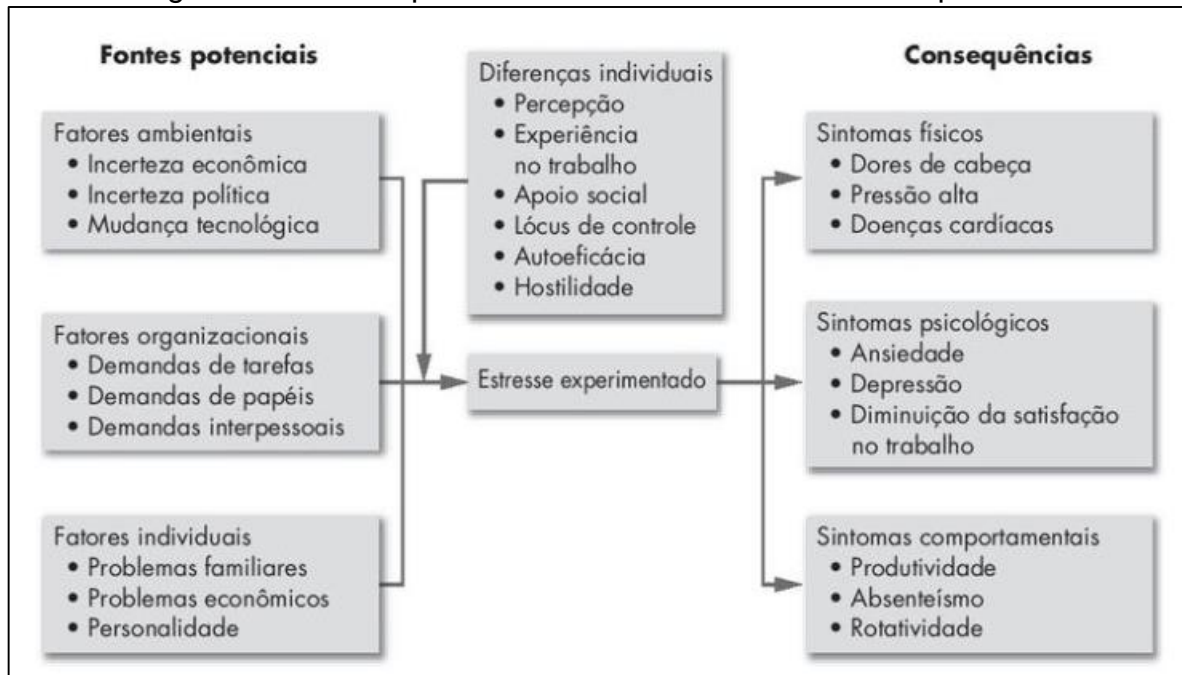
Desse modo, entende-se que o tipo de estresse percebido depende da situação enfrentada. O estresse pode ser positivo (*eutress*), por exemplo, quando a equipe de vendas se propõe ao desafio de atingir uma meta ousada, mas alcançável. Nessa situação, os colaboradores tendem a se sentir felizes e realizados quando atingem a meta, pois enfrentaram um desafio que necessitou de esforço, mas proporcionou resultados positivos. No entanto, quando a mesma equipe é desafiada a atingir uma meta inalcançável, os colaboradores tendem a se sentir tensos e frustrados por trabalharem sob uma pressão que nunca lhes trará resultados satisfatórios, gerando uma situação de estresse negativo (*distress*) (FERREIRA, 2017).

2.3.2.1 Fatores potenciais de estresse

O estresse, no ambiente organizacional, pode ser causado por diversos fatores. Ferreira (2017) evidencia que algumas condições de trabalho, como o desenho inadequado das tarefas, o estilo de gerenciamento esquizofrênico ou opressor, a existência de relações interpessoais ruins, papéis de trabalho mal definidos ou superpostos, falta de estabilidade, condições do ambiente físico inadequadas ou perigosas, estrutura, clima e cultura organizacionais desfavoráveis contribuem para o aparecimento do estresse no ambiente empresarial.

Nessa linha de pensamento, Robbins, Judge e Sobral (2010), destacam a existência de três fatores de estresse potencial: os ambientais, os organizacionais e os individuais, que trazem como consequência sintomas físicos, psicológicos e comportamentais. Esse modelo pode ser visualizado na Figura 5.

Figura 5 – Fatores potenciais de estresse e suas consequências



Fonte: Adaptado de Robbins; Judge e Sobral (2010).

No contexto que envolve os fatores ambientais, a principal fonte de estresse é a incerteza. O fato de lidar com acontecimentos sobre os quais não se tem controle e não se consegue prever incomoda muitas pessoas. Nesse sentido, as incertezas econômicas (como períodos de recessão), políticas (causadas, por exemplo, por mudanças de governo) e tecnológicas (surgimento de inovações que podem tornar obsoletas as habilidades humanas) são as principais fontes de estresse (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Já os fatores de estresse organizacional, podem ter origens distintas, porém, de modo geral, pode-se agrupá-los em torno das demandas de tarefas, das demandas de papéis e das demandas interpessoais. Dessa forma, as demandas de tarefas envolvem o trabalho das pessoas, as características de suas atividades, as condições de trabalho e o ambiente físico. Já as demandas de papéis estão relacionadas com o papel que a pessoa exerce na organização e a pressão que sofre em função disso. Por fim, as demandas interpessoais referem-se às pressões exercidas pelos chefes e por outros funcionários; ou seja, derivam da falta de apoio social, ou de relações

interpessoais desagradáveis e conflituosas, que podem gerar grandes níveis de estresse (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Por fim, os fatores individuais, relacionados à vida pessoal dos colaboradores, também podem afetar o seu desempenho no trabalho. Desse modo, problemas familiares (dificuldades no casamento e com os filhos, por exemplo), problemas econômicos (dificuldades em equilibrar seus gastos com as receitas) e a própria personalidade do indivíduo (que pode ter uma disposição natural maior ao estresse) são fatores estressores potenciais que podem desviar a atenção do trabalho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

2.3.2.2 Consequências do estresse

Considerando os diversos fatores causadores de estresse apresentados, deve-se ressaltar que eles não se manifestam de maneira isolada, mas geram consequências que estão inter-relacionadas. Nesse contexto, pode-se dividir as respostas prejudiciais que as pessoas podem ter ao estresse em três categorias: fisiológicas, psicológicas e comportamentais (FERREIRA, 2017), conforme apresentado no Quadro 15.

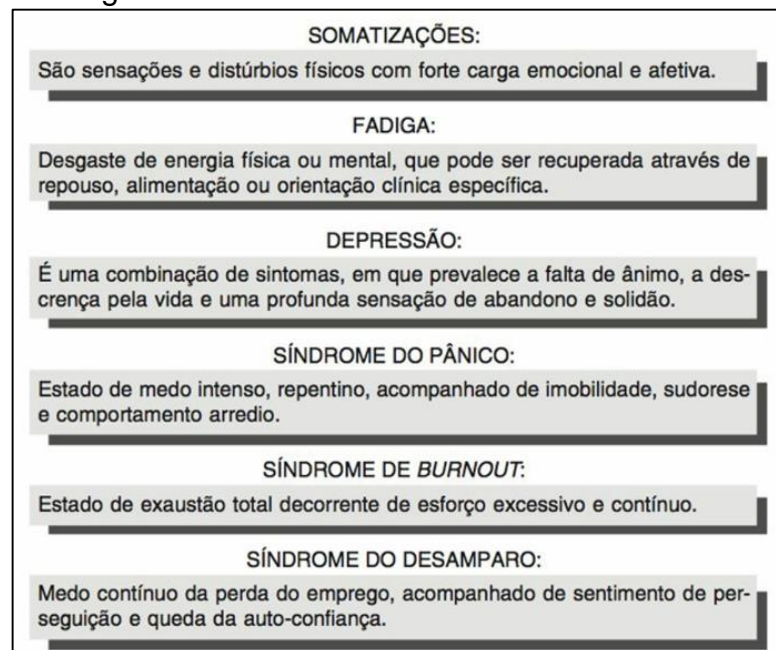
Quadro 15 – Consequências do estresse

CONSEQUÊNCIAS DO ESTRESSE	
Fisiológicas	algumas das principais síndromes e doenças associadas e/ou provocadas pelo estresse ocupacional são: hipertensão arterial, distúrbios do sono, síndrome de <i>burnout</i> (esgotamento), distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT) ou lesões por esforço repetitivo (LER), comportamentos aditivos (como por exemplo tabagismo, alcoolismo e dependência de drogas) e gastrites.
Psicológicas	baixa satisfação e envolvimento com o trabalho, tensão, ansiedade, depressão, fadiga psicológica, frustração, irritabilidade e <i>burnout</i> (esgotamento).
Comportamentais	aumento da taxa de acidentes de trabalho e de erro, maior consumo de álcool e drogas no trabalho, comportamentos agressivos (tais como roubo e vandalismo) e comportamento de fuga (como o aumento do absenteísmo e greves). Em nível pessoal, pode levar a comportamentos prejudiciais para a saúde como tabagismo e consumo excessivo de cafeína.

Fonte: Ferreira (2017, p. 121).

Limongi-França e Rodrigues (2013) também trazem uma perspectiva interessante em relação às consequências do estresse, apresentando algumas das síndromes associadas a ele, conforme consta na Figura 6.

Figura 6 – Síndromes associadas ao estresse



Fonte: Adaptado de Limongi-França; Rodrigues (2013, p. 99).

Vale ressaltar, no entanto, que as consequências do estresse não se restringem apenas ao indivíduo. Elas também podem ser percebidas nos grupos e na organização como um todo. Assim, se forem mal administradas, podem gerar um efeito cascata que causa danos aos grupos de trabalho e, também, aos resultados da empresa (GRAMMS; LOTZ, 2017). Essas consequências, divididas nos âmbitos individual, grupal e organizacional, são apresentadas na Figura 7.

Figura 7 – Consequências do estresse no trabalho



Fonte: Limongi-França; Rodrigues (2013, p 50-51).

Evidencia-se, portanto, que as situações de estresse, quando negativas e mal administradas, podem gerar consequências sérias para os indivíduos, grupos e organizações, afetando o desempenho das empresas, a vida pessoal e profissional dos colaboradores. Por isso, torna-se essencial que as organizações estejam preparadas para administrar as possíveis situações de estresse que possam surgir no âmbito organizacional.

2.3.2.3 Administração do estresse no contexto organizacional

Partindo do exposto até o momento, entende-se que são muitos os fatores que provocam o estresse e suas consequências são diversas, tanto para o indivíduo, quanto para a organização. Geralmente, estão relacionados com os aspectos psicossociais do trabalho, que envolvem elementos como “o clima ou a cultura da organização, as atividades laborais, as relações interpessoais no trabalho, a forma e o conteúdo das tarefas (variedade, alcance, caráter repetitivo e significado)” (FERREIRA, 2017, p. 121).

Dessa forma, através da análise destes fatores, pode-se perceber a severidade dos impactos do estresse no desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, nos resultados da organização. Nesse contexto, considerando que o estresse é o resultado da percepção do colaborador sobre as demandas que possui, comparadas aos recursos disponíveis para lidar com a situação, a gestão da QVT se torna essencial “para diagnosticar as situações, elaborar planos e programas, intervir para eliminar problemas, ensinar os colaboradores a lidar com o estresse ou reduzir os efeitos desse problema” (GRAMMS; LOTZ, 2017, p. 88).

Assim, cabe às organizações pensar em estratégias para administrar situações que possam gerar estresse aos colaboradores. Nesse sentido, estar atento às decisões de seleção e colocação de pessoal (distribuindo tarefas e papéis adequadamente), à forma como ocorre a comunicação organizacional (colaboradores bem-informados ficam menos estressados em relação a incertezas geradas pela falta de comunicação) e à oferta de programas de bem-estar (focados em melhorar o clima da organização, as condições físicas e mentais dos funcionários) pode auxiliar na diminuição dos níveis de *distress*. Vale ressaltar, no entanto, que níveis de baixo a moderado de estresse, podem atuar como *eutress*, contribuindo para a melhora do

desempenho e para a motivação dos funcionários, que encaram as situações estressoras como desafios que podem ser superados (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

2.3.3 As relações de assédio e a qualidade de vida no trabalho

Quando se fala em qualidade de vida no trabalho (QVT), é necessário dar uma atenção especial às relações de assédio que podem ocorrer no contexto organizacional. Esse crime, além de influenciar negativamente o ambiente psicossocial da empresa, também gera grandes impactos para a qualidade de vida de quem é assediado, pois fere a dignidade e a autoestima da vítima, podendo ocasionar, ainda, o seu adoecimento físico e emocional (GRAMMS; LOTZ, 2017).

Dessa forma, percebe-se que as práticas de assédio levam à restrição da existência de condições saudáveis de vida no trabalho (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2013). Assim, quando experencia uma situação de assédio, a vítima acaba desenvolvendo crenças limitantes em relação à sua identidade, capacidade e merecimento, impactando negativamente a sua saúde e seu comportamento, nos níveis pessoal e profissional (GRAMMS; LOTZ, 2017). Além disso, as situações de assédio também impactam fortemente o ambiente empresarial, com influência desfavorável sobre o clima da organização, sendo que, quanto maior a ocorrência de episódios de assédio, pior será o clima da companhia (FERREIRA, 2017).

Nesse contexto, Gramms e Lotz (2017, p. 95) ressaltam que “o assédio implica cerco com insistência, de uma pessoa para a outra, com o claro, definido e real propósito de abalar a moral, a autoestima e a autoimagem do assediado”. Estes autores também destacam os principais tipos de assédio que podem vir a ocorrer nas organizações: o assédio moral, o assédio intelectual e o assédio sexual.

O assédio sexual caracteriza-se pela ocorrência de condutas físicas ou verbais de caráter sexual indesejadas. Muitas vezes, o assediador favorece-se da posição hierárquica que ocupa para intimidar o assediado a ceder às suas investidas. Esse tipo de agressão gera o constrangimento da vítima e cria um ambiente de trabalho hostil e ofensivo, impactando diretamente na qualidade de vida do trabalhador (GRAMMS; LOTZ, 2017; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

O assédio intelectual, por sua vez, ocorre quando a vítima é atacada em sua competência, ou seja, quando não é valorizada em relação à suas habilidades e sua dedicação, tendo suas propostas e considerações deixadas de lado, mesmo que sejam importantes. Esse tipo de agressão, muitas vezes, não é percebido de imediato pelo assediado, que vai entristecendo-se gradativamente, e tem sua autoestima e sua autoimagem destruídas aos poucos, passando a se questionar e duvidar de suas próprias competências (GRAMMS; LOTZ, 2017).

Já o assédio moral é caracterizado por episódios de humilhação, agressão psíquica e perseguição. Geralmente, ocorre de modo descendente, ou seja, o assédio parte do superior hierárquico e atinge os seus subordinados. Entretanto, também pode ocorrer em nível ascendente (quando os subordinados assediam seu superior) e entre colegas do mesmo nível. Esse tipo de agressão pode gerar diversos problemas à vítima, principalmente psíquicos, como baixa autoestima, desânimo, ansiedade depressão etc. Além disso, quando é praticado por chefes que visam atingir seus subordinados, tendem a causar o silêncio da vítima, que decide se calar perante à situação, por medo de perder o emprego (FERREIRA, 2017).

Também vale ressaltar que em alguns casos, o assédio moral pode vir disfarçado de estratégia motivacional ou cultura da organização. Nesse sentido, o assédio moral corporativo acontece quando a empresa adota práticas que possam implicar em prejuízo à dignidade do funcionário. Muitas vezes, essas práticas ocorrem disfarçadas de “brincadeiras criativas com intenção motivacional”, como entregar troféus para os “piores desempenhos”. Atitudes como essa, além de darem margem à abertura de processos trabalhistas, podem abalar a saúde psíquica e física dos colaboradores, sendo caracterizadas como torturas psicológicas, que repercutem negativamente no ambiente psicossocial da organização e destroem a qualidade de vida no trabalho (GRAMMS; LOTZ, 2017).

2.3.3.1 Estratégias de prevenção de assédios nas organizações

Para estimular a manutenção de ambientes físico e psicossocial saudáveis, prezando pela qualidade de vida dos trabalhadores, é imprescindível que as organizações adotem estratégias para se manterem livres de todo e qualquer tipo de

situação de assédio. A postura da empresa perante esse tipo de agressão é decisiva. Nesse sentido, caso atue de forma omissa, a companhia pode acabar favorecendo a prática de assédios, pois o agressor terá a convicção de que nada irá lhe acontecer.

Por outro lado, caso a instituição atue ativamente para evitar, prevenir e punir essas práticas, intervindo nos diversos aspectos das relações de trabalho, desde a atuação dos gestores até as condutas de relacionamento interpessoal, clima e cultura organizacionais, as situações de assédio serão inibidas (GRAMMS; LOTZ, 2017). Dessa forma, algumas estratégias para prevenir e, caso já aconteçam, lidar com situações de assédio nas organizações, são apresentadas no Quadro 16.

Quadro 16 - Estratégias para prevenir e lidar com situações de assédio

ESTRATÉGIAS PARA PREVENIR E LIDAR COM SITUAÇÕES DE ASSÉDIO	
Como prevenir o assédio em uma organização	<ul style="list-style-type: none"> - Adotar um código de ética e conduta para orientar as ações dos colaboradores e explicitar a postura social da empresa; - Promover sensibilização e disponibilizar informações sobre o tema, com a realização de palestras com especialistas; - Promover discussões e debates internos, que podem ocorrer anualmente, na Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT), reforçando a cultura da manutenção de um ambiente saudável; - Desenvolver competências comportamentais dos gestores e líderes, que são os principais disseminadores dos valores da organização; - Definir claramente metas, papéis e responsabilidades; - Criar e manter canais para acolher informações e denúncias sobre condutas que possam resultar em assédios; - Cuidar para que as denúncias sejam investigadas, tratadas e respondidas, honrando o código de ética e os valores da organização; - Estabelecer e disseminar ações disciplinares e o compromisso de criar um ambiente livre de assédios.
Como lidar com situações de assédio nas organizações	<ul style="list-style-type: none"> - Apurar e investigar detalhadamente (mas de forma rápida e firme) o que de fato ocorreu, levantando informações sobre as pessoas e fatos envolvidos no assédio; - Ao assediado, deve-se oferecer escuta e apoio, acolhimento e segurança, tratamento da saúde, bem como medidas de proteção, afastando-o do assediado; - Ao assediador, deve-se assegurar a aplicação dos princípios naturais da justiça, do direito de defesa e da não discriminação, de modo a evitar que a pessoa fique rotulada por aquela ação; - Aplicar as sanções e punições de acordo com os princípios éticos ou conforme estabelecido no código de conduta da organização, considerando a gravidade da ocorrência, de modo a impedir definitivamente a reincidência do comportamento de assédio.

Fonte: Gramms; Lotz (2017, p.116-118).

A partir do exposto, entende-se, portanto, que a organização possui um papel importante e decisivo para a manutenção de um ambiente saudável, sem a ocorrência de episódios de assédio, que comprometem a saúde física e psíquica dos

colaboradores. Desse modo, quando as pessoas são consideradas como um ativo importante para a organização, não sobra espaço para a disseminação desse tipo de agressão. Por isso, “é importante monitorar frequentemente o ambiente de trabalho e o nível de satisfação dos empregados a fim de identificar, acompanhar e corrigir eventuais problemas” (FERREIRA, 2017, p. 6-7).

2.3.4 Programas e modelos de qualidade de vida no trabalho

Para manter a QVT, as empresas devem investir em programas que valorizem as condições de trabalho e busquem a melhoria da qualidade de vida geral, prezando pela saúde física e mental dos colaboradores, estimulando a sua motivação e satisfação com o emprego. Nesse sentido, a utilização de ferramentas como o diagnóstico de clima organizacional e a implantação de ações para a promoção da saúde (como assistência psicológica, educação para a saúde e atendimento clínico, preservação do meio ambiente e preocupação em reduzir taxas de rotatividade, absenteísmo e acidentes), podem contribuir para a manutenção de uma boa qualidade de vida no trabalho (FERREIRA, 2017).

Também vale ressaltar que, no Brasil, existem alguns programas de QVT que precisam ser adotados por conta de exigências legais (FERREIRA, 2017). São eles: PCMSO, PPRA, CIPA e SIPAT, descritos com mais detalhes no Quadro 17.

Quadro 17 – Programas de QVT exigidos por lei

PROGRAMAS DE QVT EXIGIDOS POR LEI	
PCMSO	O Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), previsto na NR-7 do Ministério do Trabalho, tem por objetivo promover e preservar a saúde dos funcionários, buscando prevenir e diagnosticar de forma precoce as doenças relacionadas às atividades desempenhadas.
PPRA	O Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), regulamentado pela NR-9, tem a função de definir metodologias de ação que garantam a preservação da saúde e da integridade dos colaboradores em relação aos riscos existentes no ambiente de trabalho (riscos relacionados a agentes físicos, químicos e biológicos).
CIPA	A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) é composta por representantes do empregador e dos empregados, que atuam de forma conjunta para identificar os riscos do processo de trabalho e atuar na prevenção de acidentes e na melhoria da qualidade do ambiente de trabalho.
SIPAT	A Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT) é uma das atividades obrigatórias da CIPA e deve ser realizada, ao menos, uma vez ao ano. É uma semana voltada a orientar e conscientizar os colaboradores quanto à importância da prevenção de acidentes e doenças no ambiente de trabalho.

Fonte: Ferreira (2017).

Além dos programas citados acima, também existem modelos que permitem avaliar e gerenciar a qualidade de vida no trabalho (GRAMMS; LOTZ, 2017). Nesse contexto, torna-se relevante apresentar alguns desses modelos, que destacam a importância da existência de determinados indicadores para a manutenção da QVT nas organizações, como o modelo de Walton, o modelo de Westley e o modelo de Belanger, explicados resumidamente nas próximas seções.

2.3.4.1 Modelo de Walton

Idealizado por Richard Walton, esse modelo leva em consideração oito critérios que podem afetar o trabalhador no ambiente organizacional, ressaltando que a QVT deve estar inserida em um contexto de equilíbrio e conciliação das tarefas laborais com as outras esferas da vida (FERREIRA, 1017; GRAMMS; LOTZ, 2017). Os critérios tomados como base para esse modelo são apresentados no Quadro 18.

Quadro 18 – Modelo de Walton

CATEGORIAS	INDICADORES DE QVT
Compensação justa e adequada	- Equidade interna e externa; - Partilha de ganhos e produtividade; - Proporcionalidade entre salários.
Condições de trabalho	- Jornada de trabalho razoável; - Ambiente de trabalho seguro e saudável; - Ausência de insalubridade.
Uso e desenvolvimento de capacidades	- Autonomia; - Autocontrole relativo; - Qualidades múltiplas; - Informações sobre o processo total de trabalho.
Oportunidade de crescimento e segurança	- Possibilidade de carreira e crescimento pessoal; - Perspectiva de avanço salarial; - Segurança de emprego.
Integração social na organização	- Ausência de preconceitos; - Igualdade; - Mobilidade; - Relacionamento; - Senso comunitário.
Constitucionalismo	- Direitos trabalhistas e de proteção do trabalhador; - Privacidade pessoal; - Liberdade de expressão; - Tratamento imparcial.
O trabalho e o espaço total da vida	- Papel balanceado no trabalho; - Estabilidade de horários; - Poucas mudanças geográficas; - Tempo para lazer e para família.
Relevância social da vida no trabalho	- Imagem da empresa; - Responsabilidade social da empresa; - Responsabilidade pelos produtos; - Práticas de emprego.

Fonte: elaborado com base em Walton (1973) *apud* Gramms e Lotz, (2017, p. 132-133)

Assim, com base nestas oito características definidas por Walton, consegue-se analisar a QVT através da satisfação dos colaboradores em relação a fatores que englobam as necessidades e aspirações de cada indivíduo, juntamente com a percepção da responsabilidade social praticada pela empresa. Desse modo, por buscar analisar o equilíbrio existente entre a qualidade de vida no trabalho e as outras esferas da vida, esse modelo torna-se bastante interessante para avaliar a QVT de uma organização. (GRAMMS; LOTZ, 2017).

2.3.4.2 Modelo de Westley

Esse modelo considera que os problemas enfrentados pela QVT podem ser estudados através de quatro indicadores: econômico, político, psicológico e sociológico, conforme destacado no Quadro 19.

Quadro 19 – Modelo de Westley

INDICADORES DE QVT SEGUNDO O MODELO DE WESTLEY	
Econômico	<ul style="list-style-type: none"> - Equidade salarial; - Remuneração adequada; - Benefícios; - Local de trabalho e carga horária; - Ambiente externo.
Político	<ul style="list-style-type: none"> - Segurança no emprego; - Atuação sindical; - <i>Feedback</i>; - Liberdade de expressão; - Valorização do cargo; - Relacionamento com a chefia.
Psicológico	<ul style="list-style-type: none"> - Realização potencial; - Nível de desafio; - Desenvolvimento pessoal e profissional; - Criatividade; - Autoavaliação; - Variedade de tarefa e identidade de tarefa.
Sociológico	<ul style="list-style-type: none"> - Participação nas decisões; - Autonomia; - Relacionamento interpessoal; - Grau de responsabilidade; - Valor pessoal.

Fonte: Adaptado de Rushel (1993) *apud* Fernandes (1996, p. 53).

Dessa forma, com este modelo, consegue-se analisar a QVT, com base na percepção dos colaboradores em relação às quatro esferas evidenciadas no quadro acima, postulando os problemas vivenciados pelos indivíduos no ambiente organizacional. (GRAMMS; LOTZ, 2017). Além disso, como maneira de tentar solucionar os problemas resultantes destas quatro esferas, o idealizador desse

modelo, Westley, “propõe a realização de ações cooperativas com a participação dos trabalhadores nas decisões e na divisão dos lucros, a adoção de um trabalho autossupervisionado, o enriquecimento de tarefas e a aplicação dos princípios sociotécnicos” (FERREIRA, 2017, p. 144).

2.3.4.3 Modelo de Belanger

Este modelo tem como proposta analisar a QVT a partir de quatro categorias: o trabalho em si, o crescimento pessoal e profissional, tarefas com significado e funções e estruturas abertas, conforme exposto no Quadro 20 (GRAMMS; LOTZ, 2017).

Quadro 20 – Modelo de Belanger

CATEGORIAS	INDICADORES
Trabalho em si	- Criatividade; - Variabilidade; - Autonomia; - Envolvimento; - <i>Feedback</i> .
Crescimento pessoal e profissional	- Treinamento; - Oportunidades de crescimento; - Relacionamento no trabalho; - Papeis organizacionais.
Tarefas com significado	- Tarefas completas; - Responsabilidade aumentada; - Recompensas financeiras; - Enriquecimento do cargo.
Funções e estruturas abertas	- Clima e criatividade; - Transferência de objetivo.

Fonte: Adaptado de Belanger (1973) *apud* Fernandes (1996, p. 55).

Ademais, pode-se perceber que, assim como o modelo de Westley, o modelo de Belanger também avalia a QVT a partir de quatro categorias, relacionadas ao ambiente organizacional. Este modelo, no entanto, torna-se relevante por contemplar alguns aspectos contemporâneos, no que se refere à gestão de pessoas, como a criatividade e o clima organizacional (GRAMMS; LOTZ, 2017).

2.3.5 A importância da QVT

Percebe-se, com base no que foi exposto, que a qualidade de vida no trabalho (QVT) representa um ponto que merece atenção especial das organizações. Nesse

sentido, quando é bem trabalhada, a QVT passa a ser um diferencial para a empresa, que se torna capaz de promover níveis maiores de motivação e satisfação dos colaboradores (FERREIRA, 2017). Desse modo, pode-se dizer que “a qualidade de vida se tornou um requisito básico para a melhoria do desempenho do trabalhador que por meio dela se sente mais valorizado, mais satisfeito, como parte da equipe, diminuindo também o *turnover* da empresa” (SILVA; FARIA, 2018, p. 116).

Nesse sentido, é possível afirmar que investir em ações e programas de QVT é imperativo para que as empresas desenvolvam funcionários mais dedicados e comprometidos, o que impacta, também, no atingimento das metas de produtividade, crescimento e competitividade destas organizações (GRAMMS; LOTZ, 2017). Para isso, é necessário estar atento às condições do ambiente de trabalho, considerando tanto o ambiente físico, como o psicossocial. Além disso, é preciso desenvolver uma visão amplificada de cada trabalhador, levando em consideração as esferas psicológica, política, econômica e social, que impactam todos os indivíduos (FERREIRA, 2017). Dessa forma, em suma, pode-se dizer que investir na QVT ajuda a melhorar o desempenho da organização e deixar o ambiente mais harmonioso, favorecendo tanto a empresa, quanto os seus colaboradores (SILVA; FARIA, 2018).

2.4 RELAÇÃO ENTRE CULTURA, CLIMA E QVT

Ferreira (2017) destaca que a cultura organizacional está diretamente ligada ao clima, pois o influencia. Já o clima organizacional, conforme Dias (2013), é uma dimensão da QVT e, por isso, exerce grande influência na produtividade e no desenvolvimento do talento humano de uma organização. Nesse sentido, Fiorese e Martinez (2016, p. 110), também destacam que:

são perceptíveis os impactos que o clima organizacional traz para o efetivo sucesso da empresa, enfatizando que o clima é influenciado pela cultura organizacional da empresa, que precisa estar disposta aos processos de adaptação à mudança para projetar-se e lançar-se a um futuro, no mínimo promissor. Por consequência, a qualidade de vida no trabalho está representada nos resultados diagnosticados no clima organizacional. Ou seja, não há como falar em qualidade de vida no trabalho sem pensarmos em clima organizacional, e, ao adentrarmos em clima organizacional, é evidente a influência da cultura organizacional sob os impactos da liderança da empresa.

Dessa forma, pode-se afirmar que são intensas a relação e a influência existentes entre esses três elementos. Assim, para elucidar de maneira mais concisa essa influência, nas próximas seções serão apresentadas as relações existentes entre cultura e clima organizacional, cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho e clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.

2.4.1 Cultura e clima organizacional

A cultura e o clima de uma organização são dois fenômenos complementares, uma vez que um influencia o outro (FERREIRA, 2017). Pode-se dizer que a cultura é a responsável por criar o clima da empresa (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Já o clima, é uma consequência da cultura organizacional. Nesse sentido, quando há uma cultura rígida e formal, o clima também tende a ser rígido e formal. Por outro lado, se a cultura for mais flexível e informal, o clima tende a ser mais saudável (FERREIRA, 2017).

Desse modo, entende-se que o clima é uma manifestação da cultura da organização (DIAS, 2013). Vale ressaltar, também, que ele é instável e reflete o nível de satisfação dos colaboradores em determinado momento, enquanto que a cultura é resultado de uma construção de práticas que vêm desde a sua fundação (FERREIRA, 2017). A percepção do clima, no entanto, tem origem em diversos fatores presentes na cultura, como as práticas de direção e liderança, a estrutura da organização, e o comportamento no trabalho (DIAS, 2013). Assim, de forma sintética, pode-se afirmar que “o clima é um retrato, uma foto da organização em um determinado momento, enquanto a cultura é um filme, que inicia com a fundação da empresa” (FERREIRA, 2017, p. 56).

2.4.2 Cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho

A cultura de uma organização impacta diretamente a qualidade de vida de seus colaboradores. Nesse sentido, pode-se constatar que a implantação de ações e

programas voltados à QVT é muito mais fácil em empresas com culturas voltadas às pessoas e que estão abertas a mudanças e adaptações (FIORESE; MARTINEZ, 2016). Ainda, vale ressaltar que, para que as ações voltadas à QVT sejam permanentes dentro das organizações, é fundamental que elas façam parte da cultura, ou da essência, da empresa. Em outras palavras, pode-se dizer que a qualidade de vida no trabalho deve estar presente na estratégia da organização, na sua missão, nos seus valores e nas relações cotidianas (GRAMMS; LOTZ, 2017).

Desse modo, é possível afirmar que as “dimensões de qualidade de vida no trabalho adotadas em uma organização representam expressões da cultura organizacional [...]” (TOLFO; SILVA; LUNA, 2009, p. 9). Ou seja, no que se refere à relação entre cultura organizacional e QVT, é essencial que as empresas tenham a qualidade de vida fundamentada em uma crença que enfatize a relevância da promoção do bem-estar físico e mental dos colaboradores. Essa crença, no entanto, também deve estar presente nos valores essenciais, praticados na organização e fundamentados em sua cultura. Dessa forma, se os valores referentes à QVT não estiveram presentes na cultura da empresa, também não haverá a prática da qualidade de vida no ambiente de trabalho (GRAMMS; LOTZ, 2017).

2.4.3 Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho

Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho são assuntos diretamente interligados, uma vez que quanto maior a QVT, melhor tende a ser o clima da organização, e vice-versa (FERREIRA, 2017). Assim, pode-se dizer que o clima organizacional atua como uma dimensão da qualidade de vida no trabalho, influenciando positiva ou negativamente o bem-estar, a produtividade e o desenvolvimento dos colaboradores (DIAS, 2013). Em outras palavras, é possível afirmar que quando um funcionário encontra um clima positivo, ele tende a ficar mais motivado a exercer seu trabalho com qualidade. Além disso, ele sentirá, com maior frequência, que os outros colegas apoiarão seu sucesso, fazendo com que ele perceba que é parte importante da empresa (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Dessa forma, percebe-se que, quando se fala em qualidade de vida no trabalho, também se pensa em clima organizacional, pois ambos estão intrinsecamente ligados

ao bem-estar, à motivação e à satisfação do colaborador (GRAMMS; LOTZ, 2017). A diferença é que, enquanto a QVT se preocupa em promover ações que visam o bem-estar dos trabalhadores no ambiente organizacional, o clima representa a maneira como os colaboradores realmente percebem o ambiente. Nesse contexto, a identificação e a análise do clima organizacional são de suma importância para empresa e deve ocorrer constantemente (FERREIRA, 2017). Essa identificação pode ser realizada pela pesquisa de clima, que permite analisar a satisfação dos colaboradores em relação à QVT e a aspectos presentes na cultura da organização. A partir disso, pode-se pensar em estratégias que promovam a melhoria do ambiente de trabalho e que, conseqüentemente, atendam às demandas de QVT (GRAMMS; LOTZ, 2017).

2.5 RESUMO DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, é apresentada uma síntese a respeito das principais ideias e dos principais autores referentes aos temas abordados na fundamentação teórica do presente trabalho. Este resumo pode ser visualizado no Quadro 21.

Quadro 21 – Resumo da fundamentação teórica

(continua)

TEMA	IDEIAS PRINCIPAIS	PRINCIPAIS AUTORES
Cultura Organizacional	Conceito de Cultura Organizacional: DNA da empresa.	Schein; Schein (2022) Dias (2013) Magaldi; Neto (2019) Madruga (2022) Robbins; Judge; Sobral (2010)
	Níveis da Cultura organizacional: artefatos; crenças e valores expostos; premissas básicas.	Schein; Schein (2022)
	Tipos de Cultura Organizacional.	Dias (2013) Magaldi; Neto (2019) Oliveira; Silva (2006)
Clima Organizacional	Conceito de Clima Organizacional: sentimento relativo ao ambiente da empresa.	Ferreira (2017) Dias (2013)
	Fatores que afetam o clima organizacional: físicos; sociais; de comunicação; econômicos; psicológicos.	Dias (2013)
	Tipos de clima organizacional.	Dias (2013)
	Pesquisa de clima organizacional.	Ferreira (2017)

(conclusão)

Qualidade de Vida no Trabalho	Conceito de QVT: qualidade de vida do trabalhador em seu ambiente de trabalho.	Gramms; Lotz (2017) Ferreira (2017) Silva; Faria (2018)
	Ambientes de trabalho: físico e psicossocial.	Gramms; Lotz (2017) Limongi-França (2004)
	Modelos de avaliação da QVT.	Walton (1973) Westley (1993) Belanger (1973)
Relação entre Cultura organizacional, Clima organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho	A cultura organizacional influencia o clima; e o clima organizacional é uma dimensão da QVT.	Fiorese; Martinez (2016)

Fonte: elaborado pela autora (2023).

O Quadro 21, portanto, foi elaborado com o propósito de sintetizar e organizar os temas abordados em cada seção do referencial teórico, evidenciando suas ideias essenciais. Além disso, o quadro também possui o objetivo de colaborar no desenvolvimento do questionário de pesquisa e na análise dos resultados obtidos, por apresentar, de forma resumida, as principais informações da fundamentação teórica.

3 METODOLOGIA

A metodologia, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), representa a descrição dos métodos e técnicas aplicados na realização de uma pesquisa, com o objetivo de comprovar a sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade. Desse modo, constata-se que é através da metodologia que se consegue fornecer o detalhamento da pesquisa, indicando os caminhos percorridos para atingir os objetivos propostos, apresentando a maneira como foi selecionada a amostra e qual seu percentual em relação à população estudada, apontando os instrumentos de pesquisa utilizados e apresentando de que forma os dados foram analisados (PEREIRA, 2019).

Dessa forma, este capítulo tem por finalidade apresentar a metodologia utilizada para o desenvolvimento do presente estudo. Nesse sentido, o Quadro 22 evidencia a estrutura da metodologia de pesquisa utilizada.

Quadro 22 – Estrutura da metodologia de pesquisa

Delineamento			População e Amostra	Processo de Coleta	Processo de Análise
Natureza	Nível	Estratégia			
Quantitativa	Descritivo	<i>Survey</i>	Análise Probabilística por Conveniência	Questionário Estruturado (<i>Google Forms</i>)	Estatística

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Assim, em resumo, pode-se dizer que o presente trabalho será conduzido através da aplicação de pesquisa quantitativa, de caráter descritivo, utilizando a estratégia *survey*, através da aplicação de um questionário estruturado direcionado aos colaboradores de uma indústria da cidade de Nova Petrópolis-RS.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Pereira (2019), o método de pesquisa quantitativo, como o próprio termo evidencia, faz uso da quantificação, ou seja, utiliza técnicas estatísticas tanto na coleta, quanto no tratamento dos dados. Um dos níveis mais usuais para este tipo de pesquisa, é o de caráter descritivo, que busca descrever as características, crenças e atitudes de determinada população ou fenômeno, com o objetivo de interpretá-las e descobrir associações entre as variáveis investigadas (LIRA; 2019).

Assim, o objetivo do trabalho é realizar uma pesquisa **quantitativa**, de caráter **descritivo**, através da aplicação de um questionário estruturado (com o auxílio da ferramenta *Google Forms*), que busca medir a cultura organizacional, o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho em uma indústria de Nova Petrópolis-RS, de acordo com a percepção de seus funcionários. Ferreira (2017) evidencia que este tipo de pesquisa permite realizar uma análise ampla do ambiente organizacional, de acordo com os funcionários da empresa. Desse modo, é possível investigar se os colaboradores estão satisfeitos com a organização, se convergem aos seus propósitos culturais e se existem pontos que podem ser melhorados para garantir uma adequada qualidade de vida no trabalho.

Ainda, vale destacar que será utilizada a estratégia **survey** para a aplicação da pesquisa na empresa mencionada, por fazer mais sentido à proposta de análise pretendida. Nesse contexto, Prodanov e Freitas (2013) destacam que a *survey*, também chamada de enquete ou levantamento de campo, é caracterizada pela interrogação direta aos respondentes, com a pretensão de conhecer suas características, comportamentos e opiniões sobre determinado assunto, através da aplicação de algum tipo de questionário. Desse modo, realiza-se o levantamento de informações do grupo pretendido para, posteriormente, mediante análise quantitativa, obter as conclusões relativas aos dados coletados.

Também é importante mencionar que a pesquisa terá característica transversal, "quando se vai ao campo apenas uma vez ou em uma única sessão se colhe todo o material que será analisado" (LIRA, 2019, p. 8). Assim, de modo sintético, pode-se delinear a pesquisa como: transversal, quantitativa, de caráter descritivo e com estratégia *survey*.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

De acordo com Lira (2019), a população de estudo deve contemplar um conjunto de características que se encaixem no objetivo da pesquisa. Nesse sentido, Sampieri, Collado e Lucio (2013) também destacam que a definição dos participantes depende da formulação da pesquisa e do alcance que se pretende obter com o estudo.

Assim, a pesquisa referente ao presente estudo, é aplicada aos colaboradores uma indústria, situada na cidade de Nova Petrópolis – RS, que atua há 48 anos no mercado de fabricação de máquinas e equipamentos para a reciclagem de plásticos, seja nos processos de pré ou pós consumo. São considerados como respondentes, portanto, todos os funcionários da empresa, que no momento da aplicação da pesquisa, totalizavam 89 colaboradores. Decidiu-se por utilizar uma única instituição para a aplicação do questionário, por fazer mais sentido ao tema do trabalho, que procura analisar a cultura organizacional, o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho, temas que são melhor analisados quando têm como referência os funcionários de uma empresa determinada, e não um grupo aleatório de respondentes.

Desse modo, pode-se dizer que a **população** da pesquisa foi definida através de uma **análise probabilística por conveniência**, que segundo Prodanov e Freitas (2013), é selecionada através dos elementos a que o pesquisador tem acesso, admitindo que esses possam, de alguma forma, representar o grupo de pesquisa pretendido. Esse método torna-se interessante, também, pois permite analisar em profundidade um caso específico, sem dar margem, no entanto, a grandes generalizações (LIRA, 2019).

Nesse contexto, considerando que a empresa escolhida como objeto de estudo deste trabalho possui 89 funcionários, definiu-se a amostra da pesquisa. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 98), **amostra** é “parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou um plano. Refere-se ao subconjunto do universo ou da população, por meio do qual estabelecemos ou estimamos as características desse universo ou dessa população”.

Dessa forma, para determinar o número de amostra, utilizou-se a calculadora amostral do *Comentto*, informando o tamanho da população de acordo com o número de colaboradores da organização estudada (89), optando por um grau de confiança de 95%, margem de erro de 10% e distribuição de população mais homogênea, já que se trata de funcionários de uma única empresa. O resultado obtido foi 37, caracterizando o tamanho de amostra da pesquisa (41,57% da população estudada), conforme exposto na Figura 8.

Figura 8 – Cálculo do tamanho da amostra da pesquisa

COMENTTO
pesquisa de mercado

Calculadora Amostral

População
89

Erro amostral (%)
10

Nível de confiança
95%

Distribuição da população
Mais homogênea (80/20)

CALCULAR

Resultado: 37

Fonte: <https://comentto.com/calculadora-amostal/>

A pesquisa foi aplicada pelo período de 14 dias consecutivos e obteve o total de 39 respostas.

3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados, conforme Pereira (2019), depende do universo investigado e do objetivo que se pretende atingir com a pesquisa. A partir disso, pode-se definir o instrumento que será utilizado para tal coleta de informações. Dessa forma, definiu-se o processo de coleta de dados do presente estudo através da utilização de um **questionário estruturado**, com perguntas fechadas, disponibilizado para os respondentes através do grupo de WhatsApp da organização analisada, com o auxílio da ferramenta *Google Forms*

Nesse sentido, Prodanov e Freitas (2013) evidenciam que o questionário é definido como uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas pelos

participantes do estudo. Os autores também destacam que um questionário é considerado estruturado quando apresenta padronização e permite a comparação dos grupos de respostas. Ainda, ressaltam que questionários com perguntas fechadas facilitam a posterior tabulação das repostas, pois possuem alternativas fixas, em que o respondente escolhe uma das opções apresentadas.

Desse modo, o questionário utilizado está dividido em quatro seções, que contemplam perguntas relacionadas à cultura organizacional, ao clima organizacional, à qualidade de vida no trabalho e ao perfil dos respondentes, respectivamente. Para a elaboração deste instrumento de pesquisa, utilizou-se como base os questionários propostos por Madruga (2022), Ferreira (2017) e Trindade (2017), com algumas modificações, exclusões e inclusões de perguntas.

Quanto às alternativas de resposta do questionário, aquelas relativas às três primeiras seções, foram compostas baseadas na escala de Likert, que originalmente, “tinha a proposta de ser aplicada com cinco pontos, variando de discordância total até a concordância total” (SILVA JÚNIOR; COSTA, 2014, p. 4). No entanto, para a pesquisa referente ao presente estudo, optou-se por utilizar esta escala de maneira invertida, variando de concordância total a discordância total, pois as questões foram apresentadas como afirmativas positivas. Já para as perguntas da seção de qualificação dos respondentes, foram elaboradas alternativas que se encaixassem como possíveis respostas aos questionamentos propostos. O questionário completo pode ser visualizado no Apêndice A.

3.3.1 Pré-teste

O pré-teste foi realizado no período de 14 a 21 de março de 2023. Essa é uma etapa importante do processo de coleta de dados, pois permite aplicar o questionário a um universo reduzido, com o objetivo de identificar e corrigir eventuais erros de formulação (PRODANOV; FREITAS, 2013). Assim, o questionário-teste foi enviado para duas professoras e cinco pessoas aleatórias para análise e identificação de ajustes necessários. Após o retorno com as observações dos respondentes-teste (2 professoras e 5 respondentes aleatórios), foram feitas as seguintes correções:

- Inserção de explicações abaixo dos subtemas do questionário;

- Reformulação de algumas perguntas;
- Suposição de alternativas;
- Alteração na ordem de apresentação das seções do questionário.

Depois de feitas as alterações necessárias, o questionário foi encaminhado aos diretores da empresa estudada, para análise e autorização de aplicação. Após aprovação, o questionário foi disponibilizado aos funcionários da organização, através do grupo de WhatsApp da empresa, para obtenção de respostas. Assim, após o período de aplicação, que ocorreu de 28 de março a 10 de abril de 2023, obteve-se um total de 39 respostas.

3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Lira (2019) ressalta que a análise dos dados coletados representa um elemento de suma importância para o cumprimento dos objetivos do estudo, pois permite realizar uma leitura da realidade, colaborando para a obtenção de respostas ao problema de pesquisa. Dessa forma, a análise dos dados coletados no presente estudo ocorre de forma **estatística**, o que, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), procura traduzir em números os conhecimentos gerados pelas respostas obtidas com a pesquisa.

Assim, optou-se por contar com o auxílio dos *softwares Google Forms e Excel* para a compilação e tabulação das respostas obtidas e para a geração de gráficos, que permitem uma melhor visualização dos elementos estatísticos. A partir disso, é possível realizar a interpretação das variáveis analisadas, buscando correlacionar as informações encontradas com o conteúdo disposto no referencial teórico.

4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

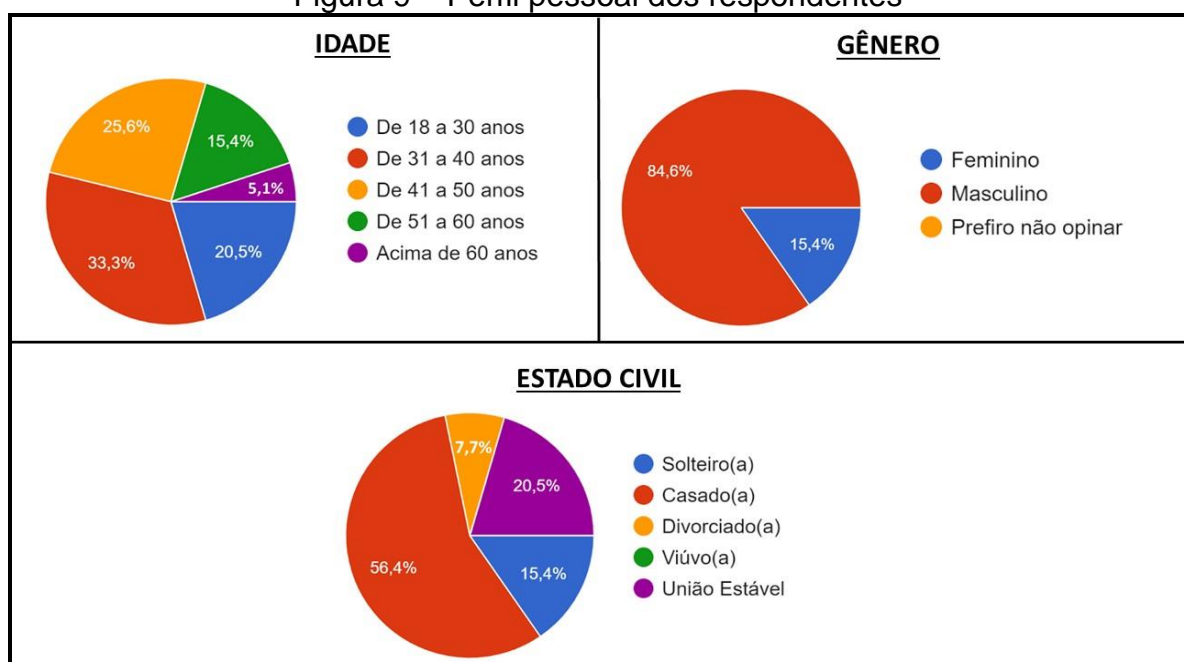
Este capítulo possui como objetivo apresentar o desenvolvimento da pesquisa. Os resultados foram obtidos através da aplicação de um questionário estruturado, direcionado aos colaboradores de uma indústria situada em Nova Petrópolis - RS, que atua no ramo de fabricação de máquinas e equipamentos para a reciclagem de plásticos. A pesquisa obteve um total de 39 respostas, representando 43,82% do total de funcionários da organização.

Dessa forma, nas seções a seguir, evidenciam-se os resultados obtidos com a aplicação da pesquisa. Em um primeiro momento, apresenta-se o perfil dos respondentes e, depois, a sua percepção em relação à cultura organizacional, ao clima organizacional e à qualidade de vida no trabalho (QVT) da empresa estudada. Por fim, apresenta-se a relação existente entre estes três constructos. As respostas serão apresentadas por meio de gráficos, acompanhados de interpretações relativas aos dados obtidos.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A Figura 9 evidencia o perfil pessoal dos respondentes. Nesse ponto, são analisadas questões como faixa etária, gênero e estado civil.

Figura 9 – Perfil pessoal dos respondentes



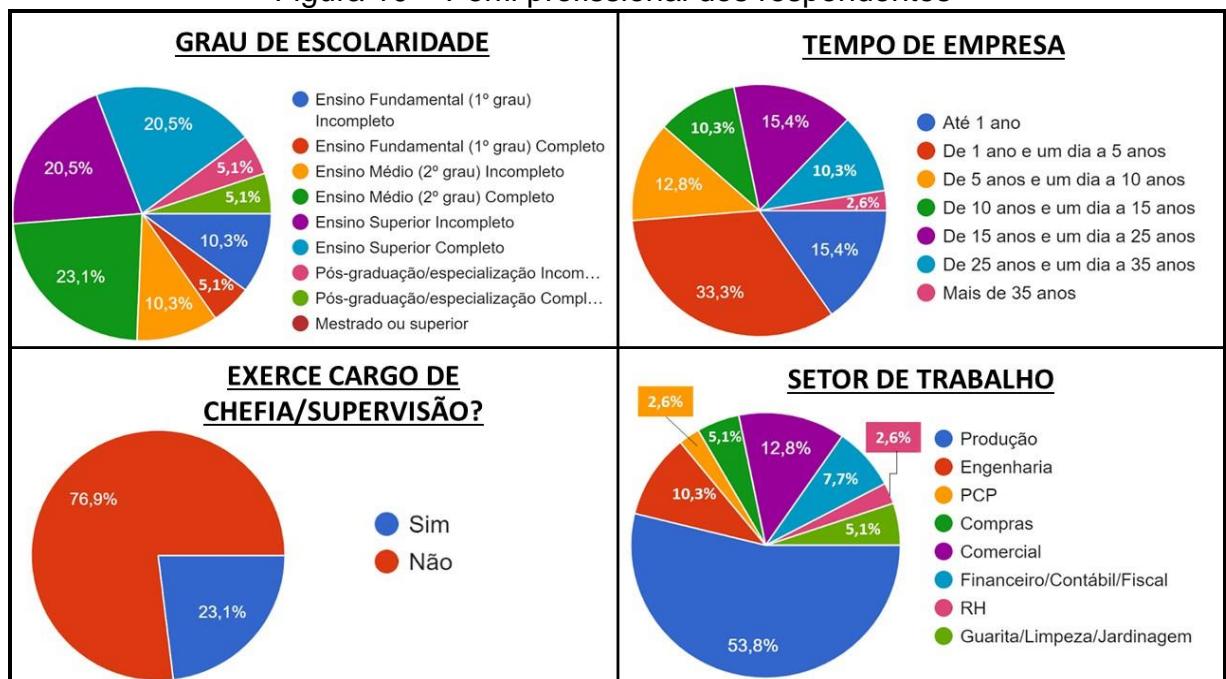
Fonte: elaborado pela autora (2023).

Pode-se perceber, portanto, que a maioria dos respondentes (33,3%) possui idade entre 31 e 40 anos. Porém, as faixas etárias de 41 a 50 anos e de 18 a 30 anos, também possuem representatividade significativa na pesquisa, caracterizando 25,6% e 20,5% da população analisada, respectivamente. Já no que se refere às idades que vão de 51 a 60 anos e às que são superiores a 60 anos, nota-se uma representatividade menor, configurando 15,4% e 5,1% do total de respostas. Quanto ao gênero, percebe-se que 84,6% dos respondentes são do sexo masculino, enquanto apenas 15,4% são do sexo feminino.

Além disso, quando se observa o estado civil da população estudada, pode-se constatar que a maior parte dos respondentes (56,4%) é casada, enquanto 20,5% possuem união estável, 15,4% são solteiros(as) e 7,7% são divorciados(as). Não há viúvos(as) entre os respondentes. Dessa forma, em suma, pode-se dizer que a população estudada é formada, em sua maioria, por pessoas entre 31 e 40 anos, do sexo masculino e que são casadas.

Ainda, complementando a definição do perfil dos respondentes, a Figura 10 apresenta a sua caracterização quanto ao âmbito profissional. Aqui, foram analisados os seguintes pontos: escolaridade, tempo de empresa, se o cargo exercido é de chefia/supervisão e qual o setor de trabalho.

Figura 10 – Perfil profissional dos respondentes



Fonte: elaborado pela autora (2023).

Desse modo, nota-se que 23,1% dos respondentes possuem Ensino Médio completo. Já aqueles com Ensino Superior em andamento, apresentam uma representatividade de 20,5%, mesmo percentual daqueles que já possuem Ensino Superior completo. Da mesma forma, pode-se perceber um percentual comum entre os respondentes que têm Pós-graduação/especialização incompleta e os que têm Pós-graduação/especialização completa – 5,1% em ambos os casos. Ainda, consegue-se encontrar alguns respondentes com graus de escolaridade mais baixos: 10,3% com Ensino médio incompleto, 5,1% com Ensino Fundamental completo e 10,3% com Ensino Fundamental incompleto. Não foi possível observar, no entanto, nenhum respondente com Mestrado ou formação superior a esse grau.

Em relação ao tempo de trabalho dos respondentes na empresa estudada, 15,4% possuem até um ano de empresa, 33,33% (a maioria) têm de 1 ano e um dia a 5 anos, 12,8% de 5 anos e um dia a 10 anos, 10,3% de 10 anos e um dia a 15 anos, 15,4% de 15 anos e um dia a 25 anos, 10,3% de 25 anos e um dia a 35 anos e 2,6% trabalham há mais de 35 anos na organização. Quanto ao fato de exercer algum cargo de chefia ou supervisão, foi possível constatar que 23,1% exercem e 76,9% não exercem nenhum cargo de chefia ou supervisão.

Por fim, ao analisar o setor de trabalho dos respondentes, nota-se que a maioria (53,8%) trabalha na Produção, enquanto que 10,3% trabalham na Engenharia, 2,6% no PCP (Planejamento e Controle da Produção), 5,1% em Compras, 12,8% no Comercial, 7,7% no setor que engloba Financeiro/Contábil/Fiscal, 2,6% no RH (Recursos Humanos) e 5,1% representam aqueles que trabalham nos serviços de Guarita/Limpeza/Jardinagem. Dessa forma, pode-se dizer que, quanto ao perfil profissional, a maioria dos respondentes trabalha no setor produtivo, não exerce cargos de chefia/supervisão, possui entre um e cinco anos de empresa e têm Ensino Médio completo.

Dessa forma, após conhecer o perfil dos respondentes, pretende-se, em seguida, apresentar a análise dos resultados da pesquisa voltados ao contexto abordado no referencial teórico. Desse modo, na sequência, será apresentado o grau de concordância dos respondentes em relação à aspectos relativos à cultura organizacional, ao clima organizacional e à qualidade de vida no trabalho (QVT) da empresa estudada.

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

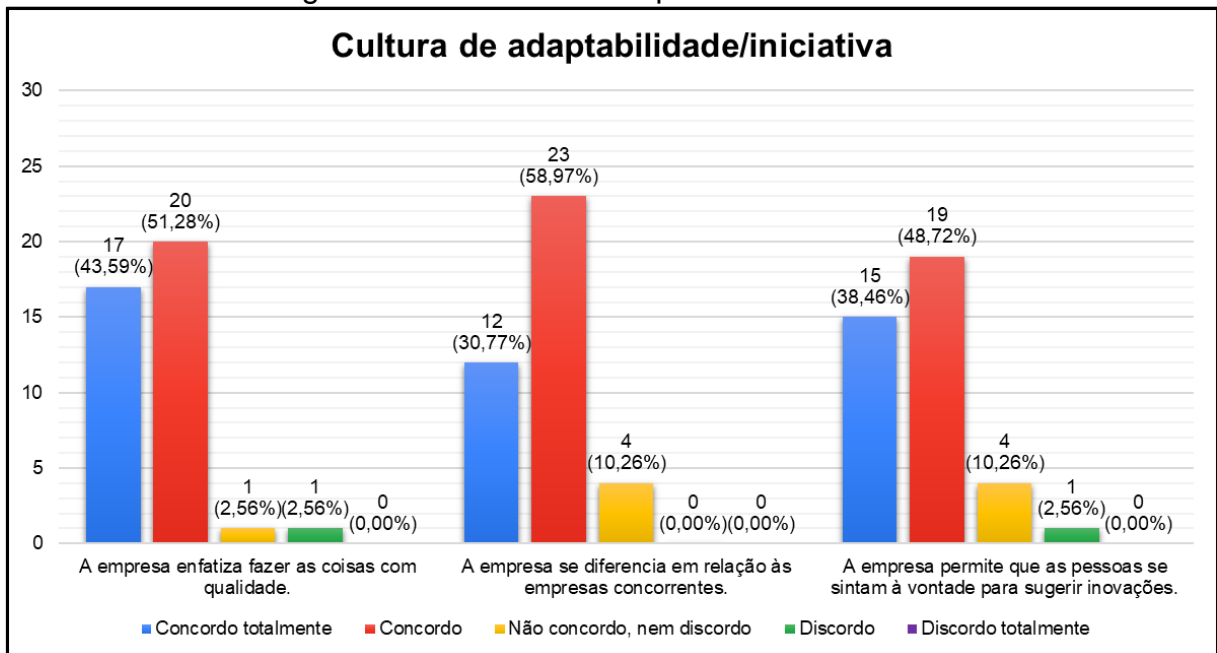
A cultura organizacional é definida de várias formas por diferentes autores. Porém, de modo sintético, pode-se dizer que ela é o DNA da organização (MADRUGA, 2022). Esse DNA, é formado pelos valores, crenças e comportamentos que acabam se transformando em premissas básicas e são manifestadas inconscientemente pelos membros do grupo (SCHEIN; SCHEIN, 2022). São esses padrões de comportamento coletivo que estabelecem a identidade da organização (DIAS, 2013). Em outras palavras, pode-se dizer que a cultura de uma empresa se refere ao “jeito que ela ‘faz as coisas acontecerem’” (MAGALDI; NETO, 2019, p.15).

Dessa forma, por se manifestar de maneiras diferentes em organizações distintas, percebe-se que podem existir diferentes tipos de cultura organizacional, como os destacados por Oliveira e Silva (2006) – cultura de adaptabilidade/iniciativa; cultura de missão; cultura de clã; cultura burocrática –, que foram utilizados como base para a elaboração das questões analisadas no presente estudo. Assim, nas subseções a seguir, serão apresentadas as análises referentes às questões que tinham como objetivo identificar o principal tipo de cultura organizacional existente na empresa estudada, com base na tipologia evidenciada por Oliveira e Silva (2006). Por fim, pretende-se analisar, de forma geral, o grau de concordância dos respondentes quanto à contribuição da cultura existente na organização para a execução de suas tarefas.

4.2.1 Cultura de adaptabilidade/iniciativa

A cultura de adaptabilidade ou iniciativa, é caracterizada pela flexibilidade e pelo foco estratégico no ambiente externo. Esse tipo de cultura estimula a capacidade de detectar, interpretar e traduzir as mudanças advindas do ambiente em novas respostas comportamentais. Também valoriza a inovação, a criatividade e a tomada de riscos (OLIVEIRA; SILVA, 2006). Dessa forma, as questões analisadas na Figura 11 pretendem avaliar o quanto a cultura da empresa está voltada para a adaptabilidade/iniciativa.

Figura 11 – Cultura de adaptabilidade/iniciativa



Fonte: elaborado pela autora (2023).

As respostas obtidas através das questões analisadas na Figura 11 demonstram que a cultura da empresa estudada, pela da visão dos colaboradores, possui grande foco em adaptabilidade/iniciativa, visto que boa parte dos respondentes concordou, ou concordou totalmente com as afirmativas propostas.

Nesse sentido, em relação à afirmação “A empresa enfatiza fazer as coisas com qualidade”, 17 respondentes (43,59%) concordaram totalmente, 20 (51,28%) concordaram, 1 (2,56%) não concordou, nem discordou e 1 (2,56%) discordou. Nenhum respondente discordou totalmente da afirmação.

Já no que se refere à afirmação “A empresa se diferencia em relação às empresas concorrentes”, 12 respondentes (30,77%) concordaram totalmente, 23 (58,97%) concordaram e 4 (10,26%) não concordaram, nem discordaram. Nenhum respondente discordou, ou discordou totalmente da afirmação.

Por fim, ao analisar a afirmação “A empresa permite que as pessoas se sintam à vontade para sugerir inovações”, constatou-se que 15 respondentes (38,46%) concordaram totalmente, 19 (48,72%) concordaram, 4 (10,26%) não concordaram, nem discordaram e 1 (2,56%) discordou. Nenhum respondente discordou totalmente da afirmação.

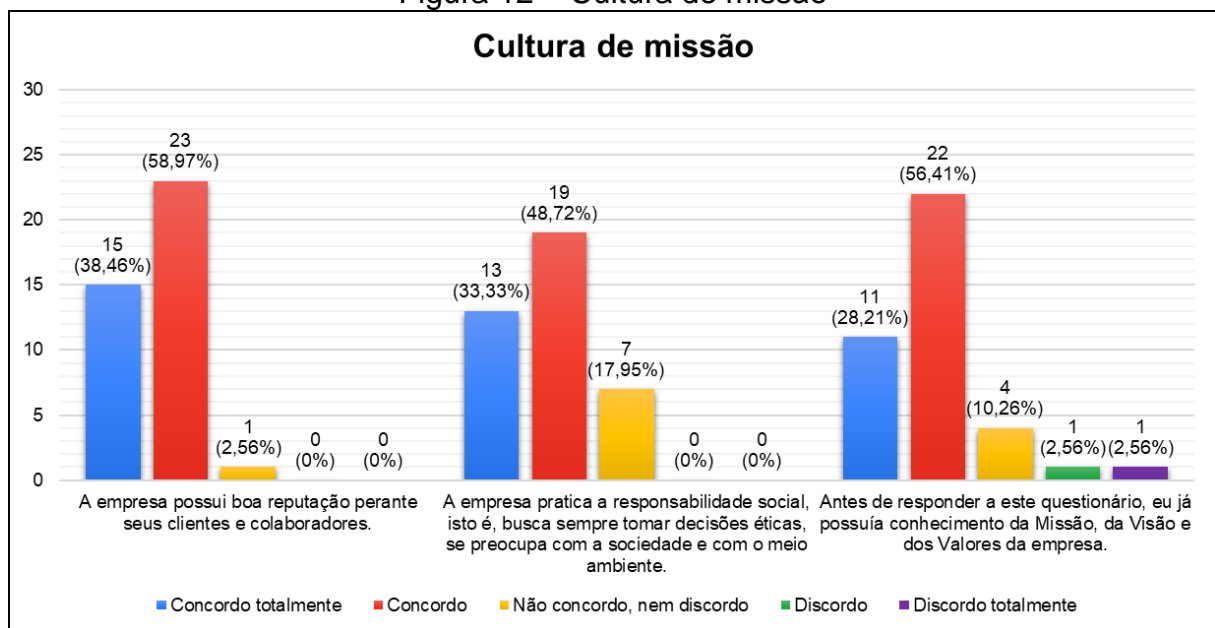
Dessa forma, fica evidente que a cultura da empresa estudada possui como característica a adaptabilidade/iniciativa, uma vez que seus colaboradores percebem

que a organização busca a qualidade em seus processos, procura se diferenciar de seus concorrentes e abre espaço para sugestões e inovações.

4.2.2 Cultura de missão

De acordo com Oliveira e Silva (2006), quando uma empresa tem uma cultura de missão, ela possui um ambiente estável, com ênfase em uma visão clara do seu objetivo (ou missão). Desse modo, considerando que a Missão da empresa estudada é "Produzir equipamentos que superem as expectativas dos clientes, com responsabilidade social", as questões analisadas na Figura 12 pretendem avaliar o quanto a cultura da empresa está voltada para a sua missão.

Figura 12 – Cultura de missão



Fonte: elaborado pela autora (2023).

As respostas obtidas através das questões analisadas na Figura 12 demonstram que a cultura da empresa estudada, pela da visão dos colaboradores, também está voltada, de modo significativo, para a sua missão, visto que a concordância dos respondentes em relação às alternativas propostas é elevada.

Nesse sentido, em relação à afirmação "A empresa possui boa reputação perante seus clientes e colaboradores", 15 respondentes (38,46%) concordaram totalmente, 23 (58,97%) concordaram e 1 (2,56%) não concordou, nem discordou. Nenhum respondente discordou, ou discordou totalmente da afirmação.

Já no que se refere à afirmação “A empresa pratica a responsabilidade social, isto é, busca sempre tomar decisões éticas, se preocupa com a sociedade e com o meio ambiente”, 13 respondentes (33,33%) concordaram totalmente, 19 (48,72%) concordaram e 7 (17,95%) não concordaram, nem discordaram. Nenhum respondente discordou, ou discordou totalmente da afirmação.

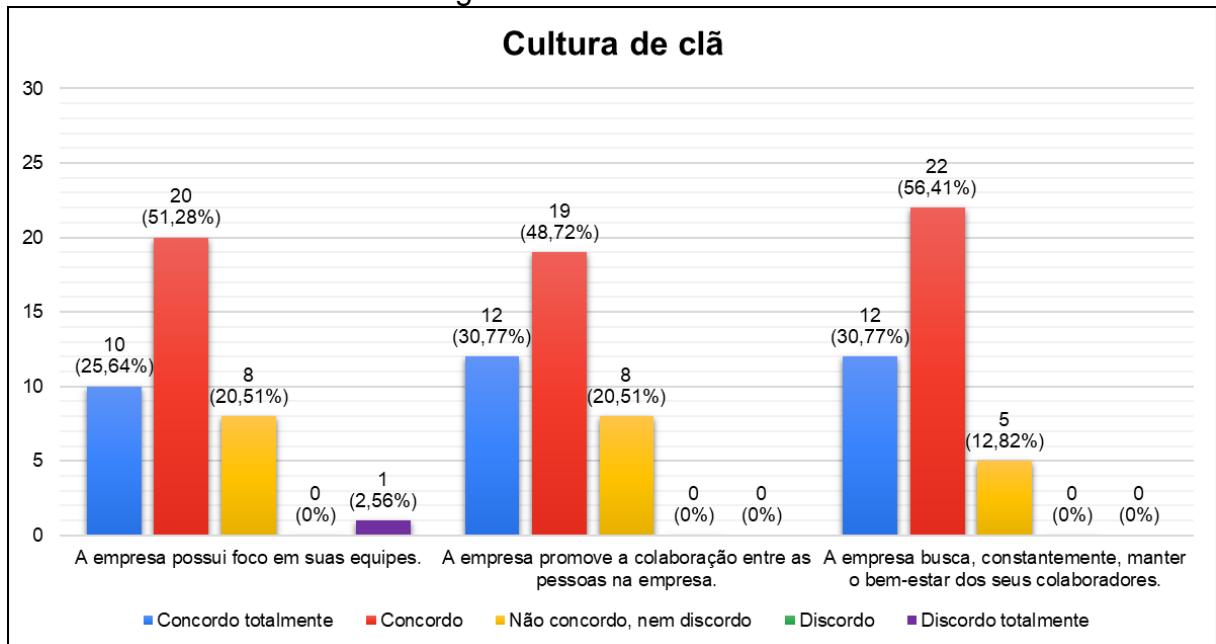
Por fim, ao analisar a afirmação “Antes de responder a este questionário, eu já possuía conhecimento da Missão, da Visão e dos Valores da empresa”, constatou-se que 11 respondentes (28,21%) concordaram totalmente, 22 (56,41%) concordaram, 4 (10,26%) não concordaram, nem discordaram, 1 (2,56%) discordou e 1 (2,56%) discordou totalmente da afirmação.

Assim, fica evidente que a cultura da empresa estudada também possui como característica o foco em sua missão, uma vez que seus colaboradores percebem que, indo de acordo com o que está estabelecido na sua declaração de Missão, a organização possui uma boa reputação entre seus clientes e colaboradores, pratica a responsabilidade social e deixa claro para os funcionários qual é a sua Missão, a sua Visão e os seus Valores.

4.2.3 Cultura de clã

A cultura de clã caracteriza-se pelo foco na participação e no envolvimento dos funcionários com a organização, enfatizando as necessidades dos colaboradores como caminho para o alto desempenho. Esse tipo de cultura tende a criar um senso maior de responsabilidade e propriedade por parte dos trabalhadores, que, conseqüentemente, desenvolvem maior comprometimento com a empresa (OLIVEIRA; SILVA, 2006). Assim, as questões analisadas na Figura 13 pretendem avaliar o quanto a cultura da empresa está focada na participação e no envolvimento dos funcionários com a organização.

Figura 13 – Cultura de clã



Fonte: elaborado pela autora (2023).

As respostas obtidas através das questões analisadas na Figura 13 demonstram que a cultura da empresa estudada, pela da visão dos colaboradores, também está, de certo modo, voltada para a sua equipe, visto que há uma boa concordância dos respondentes em relação às alternativas propostas.

Nesse sentido, em relação à afirmação “A empresa possui foco em suas equipes”, 10 respondentes (25,64%) concordaram totalmente, 20 (51,28%) concordaram, 8 (20,51%) não concordaram, nem discordaram e 1 (2,56%) discordou totalmente. Nenhum respondente discordou da afirmação.

Já no que se refere à afirmação “A empresa promove a colaboração entre as pessoas na empresa”, 12 respondentes (30,77%) concordaram totalmente, 19 (48,72%) concordaram e 8 (20,51%) não concordaram, nem discordaram. Nenhum respondente discordou, ou discordou totalmente da afirmação.

Por fim, ao analisar a afirmação “A empresa busca, constantemente, manter o bem-estar dos seus colaboradores”, constatou-se que 12 respondentes (30,77%) concordaram totalmente, 22 (56,41%) concordaram e 5 (12,82%) não concordaram, nem discordaram. Nenhum respondente discordou, ou discordou totalmente da afirmação.

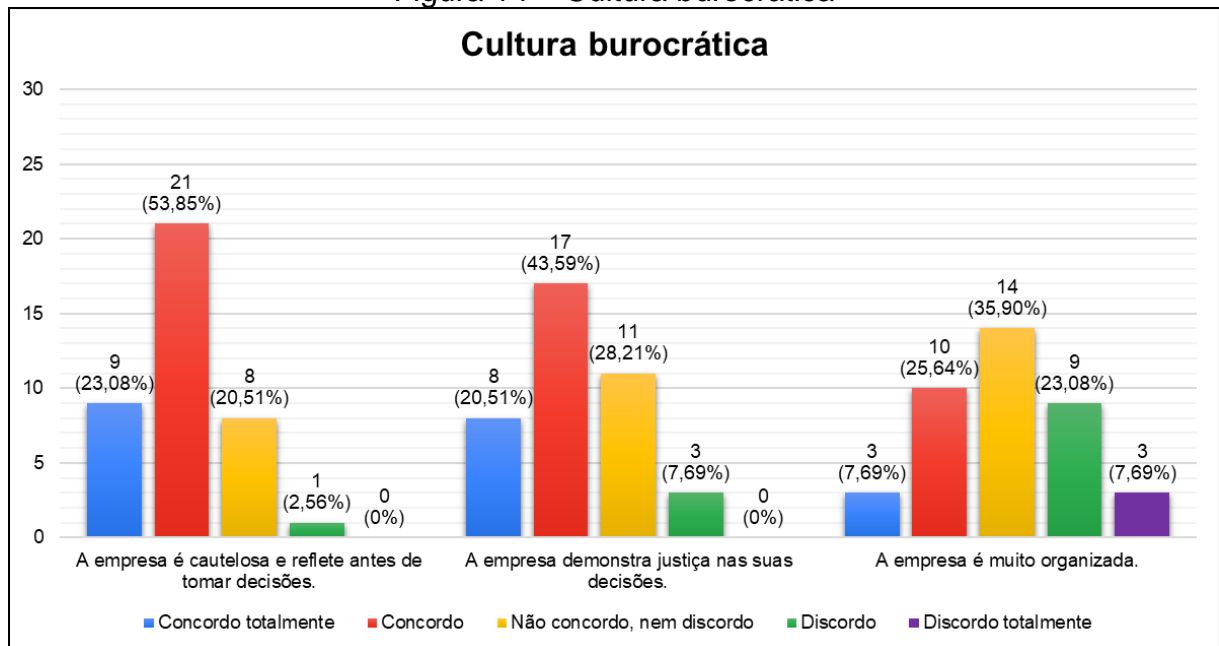
Desse modo, percebe-se que a empresa estudada também possui como característica a cultura de clã, uma vez que a maioria de seus colaboradores percebe

que a organização possui foco em suas equipes, promove a colaboração entre as pessoas na empresa e busca, de forma constante, manter o bem-estar de seus funcionários.

4.2.4 Cultura burocrática

A cultura burocrática, de acordo com Oliveira e Silva (2006), é caracterizada pelo foco interno e pela orientação constante para atuar em um ambiente estável, estimulando uma abordagem tradicional e metódica na realização de negócios e no alcance das metas estipuladas. Nesse tipo de cultura, o envolvimento pessoal é um pouco menor, porém é compensado pelo alto nível de consistência, conformidade e colaboração entre os membros, apoiado pela valorização dos elementos essenciais da cultura. Por conta disso, as organizações que se encaixam nessas características culturais, tendem a ser altamente integradas e eficientes. Desse modo, as questões analisadas na Figura 14 pretendem avaliar o quanto a cultura da empresa está voltada para uma abordagem tradicional e metódica na realização de suas atividades.

Figura 14 – Cultura burocrática



Fonte: elaborado pela autora (2023).

As respostas obtidas através das questões analisadas na Figura 14 demonstram que a empresa estudada, pela da visão dos colaboradores, não está muito voltada para a cultura burocrática, visto que a concordância relacionada às

afirmações propostas é menor do que a observada nos outros tipos de cultura investigados.

Nesse sentido, em relação à afirmação “A empresa é cautelosa e reflete antes de tomar decisões”, 9 respondentes (23,08%) concordaram totalmente, 21 (53,85%) concordaram, 8 (20,51%) não concordaram, nem discordaram e 1 (2,56%) discordou. Nenhum respondente discordou totalmente da afirmação.

Já no que se refere à afirmação “A empresa demonstra justiça nas suas decisões”, 8 respondentes (20,51%) concordaram totalmente, 17 (43,59%) concordaram, 11 (28,21%) não concordaram, nem discordaram e 3 (7,69%) discordaram. Nenhum respondente discordou totalmente da afirmação.

Por fim, ao analisar a afirmação “A empresa é muito organizada”, constatou-se que 3 respondentes (7,69%) concordaram totalmente, 10 (25,64%) concordaram, 14 (35,90%) não concordaram, nem discordaram, 9 (23,08%) discordaram e 3 (7,69%) discordaram totalmente da afirmação.

Assim, percebe-se que a empresa estudada não possui como forte a cultura burocrática. Apesar de ter um bom grau de concordância em relação ao fato de ser cautelosa e refletir antes de tomar decisões, e um grau de concordância razoável em relação a demonstrar justiça nas suas decisões, apresenta um grau de concordância que não é tão bom quando a sua organização é levada em consideração. Esse último ponto, apesar de apresentar apenas 3 respostas que discordam totalmente da afirmação, possui 9 que discordam. Além disso, há 14 pessoas que escolheram a opção “não concordo, nem discordo”, demonstrando que a organização não é um ponto claro dentro da empresa e que, por isso, deve receber uma atenção maior, com o objetivo de ser melhorada.

4.2.5 Análise geral da cultura organizacional

Conforme exposto por Magaldi e Neto (2019), apesar de existir uma tipificação das possíveis culturas organizacionais, é extremamente difícil encontrar uma organização que se encaixe totalmente em um tipo de cultura, sem sofrer influências dos demais. Isso ficou evidente através da análise das questões expostas

anteriormente, que destacaram um certo grau de concordância dos colaboradores para todos os tipos de cultura apresentados. Por conta disso, definir apenas um como sendo o único tipo de cultura organizacional existente em uma empresa, torna-se contraditório. Desse modo, será apresentado o tipo dominante de cultura existente na organização aqui estudada, lembrando que esta também sofre influência dos demais tipos. Para isso, calculou-se a média do grau de concordância encontrado em cada um dos tipos de cultura. O cálculo utilizado para obter esses graus de concordância foi realizado com o auxílio de uma planilha *Excel* e pode ser visualizado no Apêndice B. O resultado obtido é apresentado na Figura 15.

Figura 15 – Tipos de cultura organizacional na empresa estudada



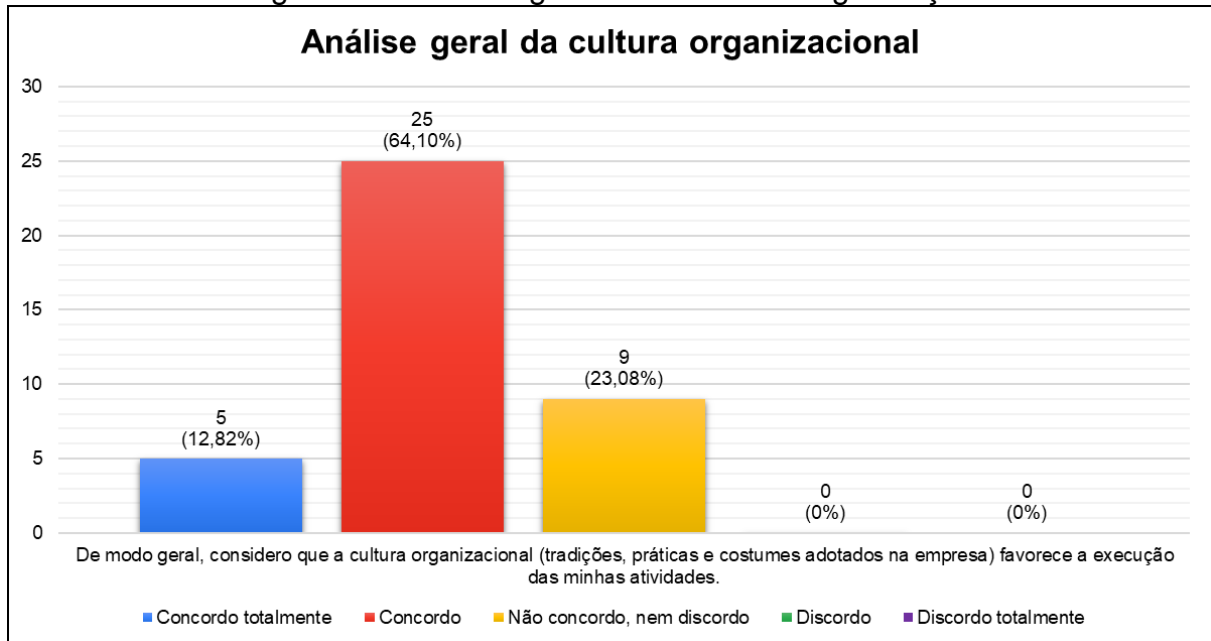
Fonte: elaborado pela autora (2023).

Pode-se perceber, portanto, que o tipo dominante de cultura encontrado na empresa estudada é a cultura de adaptabilidade/iniciativa (com grau de concordância de 81,62), caracterizada pelo foco estratégico no ambiente externo e pela valorização à inovação e à criatividade. Ainda, vale ressaltar que as culturas de missão e de clã também apresentam graus de concordância significativos – 79,70 e 77,14, respectivamente – e têm grande influência sobre a organização. Já a cultura burocrática, apesar de apresentar um grau de concordância (64,74) abaixo da média geral (75,80), também acaba influenciando a organização, por conta das características ali encontradas.

No entanto, apesar dessa combinação de tipos de cultura, o que deve existir nas organizações é uma unanimidade de propósitos, que gere coesão, lealdade e

comprometimento organizacional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Por conta disso, decidiu-se perguntar aos colaboradores da empresa estudada se, de modo geral, eles consideram que a cultura organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa) favorece a execução das suas atividades. Essa questão é evidenciada na Figura 16.

Figura 16 – Análise geral da cultura da organização



Fonte: elaborado pela autora (2023).

Foi possível perceber, portanto, que as respostas obtidas através da questão analisada na Figura 16 demonstram que, na visão dos colaboradores, de modo geral, a cultura da empresa estudada favorece, sim, a execução de suas atividades. Isso torna-se perceptível pelo fato de que apesar de 9 pessoas (23,08%) terem respondido que não concordam, nem discordam com a afirmação, 25 (64,10%) responderam que concordam e 5 (12,82%) responderam que concordam totalmente. Fica evidente, portanto, que apesar de sofrer a influência de elementos que caracterizam diferentes tipos de cultura, a organização estudada possui uma unanimidade de propósitos, que gera coesão e favorece o desempenho dos colaboradores.

4.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

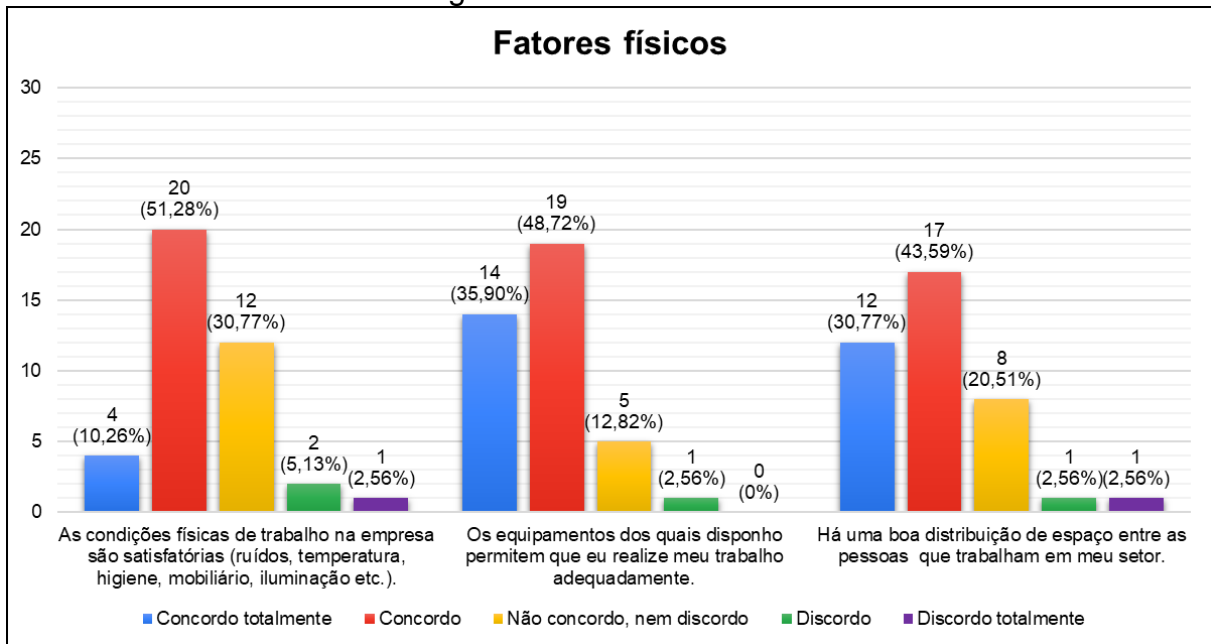
O clima organizacional reflete o estado de espírito, ou de ânimo, percebido pelos membros de uma organização em um determinado período. Em suma, pode-se dizer que o clima organizacional consiste na percepção dos colaboradores em relação a diversos fatores presentes nas organizações e se estes os satisfazem ou não (FERREIRA, 2017).

Nesse contexto, Dias (2013) destaca alguns dos principais fatores que influenciam o clima de uma organização e podem levar os colaboradores a desenvolver uma percepção positiva, ou negativa, de seu ambiente de trabalho. Estes fatores – físicos, sociais, de comunicação, econômicos e psicológicos – foram utilizados como base para a avaliação do clima organizacional da empresa estudada, conforme apresentado nas subseções a seguir.

4.3.1 Fatores físicos

Os fatores físicos englobam a disposição do espaço, tamanho, iluminação, ruído e temperatura do local de trabalho. Nesse contexto, a maneira como o espaço está organizado, a comodidade das instalações e a distância entre as pessoas pode acabar refletindo na comunicação da equipe e na realização das tarefas. Desse modo, se os fatores físicos não forem satisfatórios, os colaboradores tendem a ficar mais descontentes, aborrecidos e cansados, pois não conseguem desempenhar suas funções corretamente e, conseqüentemente, sua percepção do clima organizacional é impactada negativamente (DIAS, 2013). Assim, as questões analisadas na Figura 17, pretendem avaliar a percepção dos colaboradores da empresa estudada acerca dos fatores físicos (disposição do espaço, tamanho, iluminação, ruído, temperatura) do seu ambiente de trabalho.

Figura 17 – Fatores físicos



Fonte: elaborado pela autora (2023).

As respostas obtidas através das questões analisadas na Figura 17 demonstram que os fatores físicos encontrados na empresa estudada, pela da visão dos colaboradores, são satisfatórios, visto que há uma boa concordância dos respondentes em relação às alternativas propostas.

Nesse sentido, em relação à afirmação “As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias (ruídos, temperatura, higiene, mobiliário, iluminação etc.)”, 4 respondentes (10,26%) concordaram totalmente, 20 (51,28%) concordaram, 12 (30,77%) não concordaram, nem discordaram, 2 (5,13%) discordaram e 1 (2,56%) discordou totalmente da afirmação

Já no que se refere à afirmação “Os equipamentos dos quais disponho permitem que eu realize meu trabalho adequadamente”, 14 respondentes (35,90%) concordaram totalmente, 19 (48,72%) concordaram, 5 (12,82%) não concordaram, nem discordaram e 1 (2,56%) discordou. Nenhum respondente discordou totalmente da afirmação.

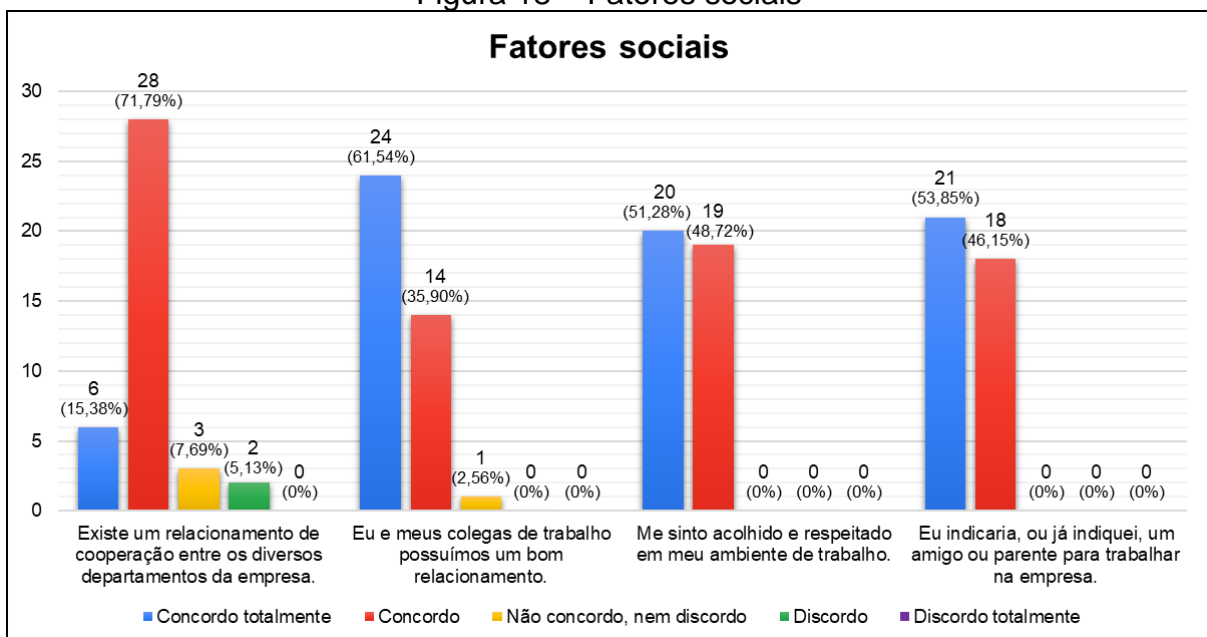
Por fim, ao analisar a afirmação “Há uma boa distribuição de espaço entre as pessoas que trabalham no meu setor”, constatou-se que 12 respondentes (30,77%) concordaram totalmente, 17 (43,59%) concordaram, 8 (20,51%) não concordaram, nem discordaram, 1 (2,56%) discordou e 1 (2,56%) discordou totalmente da afirmação.

Desse modo, percebe-se que apesar de haver um número relevante de respondentes que não concordaram, ou concordaram totalmente com as afirmações, também há poucas respostas discordando, ou discordando totalmente delas. Assim, de modo geral, pode-se dizer que os respondentes consideram satisfatórios os fatores físicos do seu local de trabalho, considerando adequados, também, os equipamentos dos quais dispõem e a distribuição de espaço existente entre as pessoas do seu setor de trabalho.

4.3.2 Fatores sociais

Os fatores sociais estão ligados, principalmente, às relações interpessoais que ocorrem na empresa, representando um elemento extremamente importante para que haja um bom clima organizacional. Nesse sentido, quando os funcionários conseguem trocar ideias e opiniões, se relacionando positivamente uns com os outros, tendem a tornar o ambiente mais agradável e, conseqüentemente criam uma atmosfera de cooperação e companheirismo, que resulta em um bom clima organizacional (DIAS, 2013). Dessa forma, as questões analisadas na Figura 18 pretendem avaliar a percepção dos colaboradores da empresa estudada acerca dos fatores sociais em seu ambiente de trabalho.

Figura 18 – Fatores sociais



Fonte: elaborado pela autora (2023).

As respostas obtidas através das questões analisadas na Figura 18 demonstram que os fatores sociais são o forte da empresa estudada. Pela da visão dos colaboradores da organização, os fatores sociais são extremamente satisfatórios, visto que há uma ótima concordância dos respondentes em relação às alternativas propostas.

Nesse sentido, em relação à afirmação “Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa”, 6 respondentes (15,38%) concordaram totalmente, 28 (71,79%) concordaram, 3 (7,69%) não concordaram, nem discordaram e 2 (5,13%) discordaram. Nenhum respondente discordou totalmente da afirmação.

Já no que se refere à afirmação “Eu e meus colegas de trabalho possuímos um bom relacionamento”, 24 respondentes (61,54%) concordaram totalmente, 14 (35,90%) concordaram e 1 (2,56%) não concordou, nem discordou. Nenhum respondente discordou, ou discordou totalmente da afirmação.

Ainda, quando se observa a afirmação “Me sinto acolhido e respeitado em meu ambiente de trabalho”, percebe-se que 20 respondentes (51,28%) concordaram totalmente e 19 (48,72%) concordaram. Nenhum respondente escolheu a opção “não concordo, nem discordo”, “discordo” ou “discordo totalmente” para avaliar esta afirmação.

Por fim, ao analisar a afirmação “Eu indicaria, ou já indiquei, um amigo ou parente para trabalhar na empresa”, constatou-se que 21 respondentes (53,85%) concordaram totalmente e 18 (46,15%) concordaram. Novamente, não houve nenhum respondente que escolheu a opção “não concordo, nem discordo”, “discordo” ou “discordo totalmente” para avaliar esta afirmação.

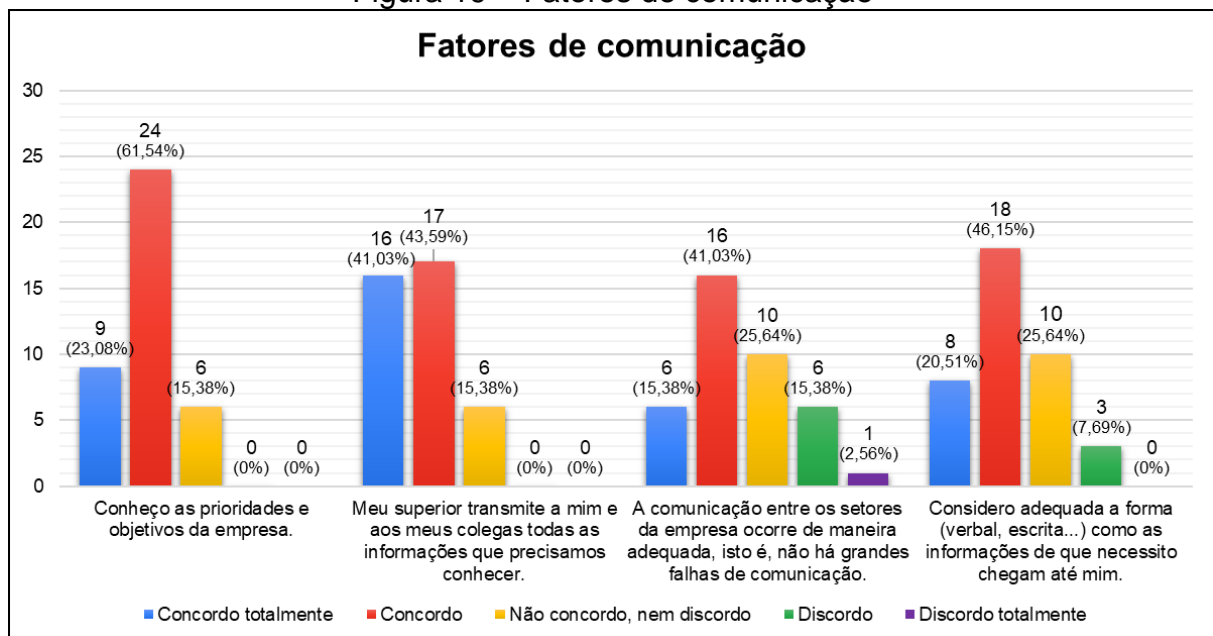
Dessa forma, consegue-se perceber que as relações interpessoais existentes na empresa estudada são excelentes. Constatou-se que há uma concordância bastante elevada nas questões que se referem à cooperação entre os setores e ao relacionamento entre as pessoas; e concordância total nas afirmações que pretendem avaliar se o respondente se sente respeitado/acolhido na empresa e se indicaria, ou se já indicou, um amigo ou parente para trabalhar na organização. Isso demonstra a grande satisfação dos colaboradores em relação aos pontos analisados, evidenciando

a existência de uma atmosfera de cooperação e companheirismo, que favorece positivamente o clima da organização.

4.3.3 Fatores de comunicação

Os fatores de comunicação simbolizam o processo de transferência de informação e compreensão entre os membros da organização, englobando elementos como a sua natureza e importância, canais de comunicação e novas tecnologias. Dessa forma, compreende-se que uma comunicação efetiva é muito importante em uma empresa, por proporcionar maior disposição de informações aos membros da organização que, por conta disso, sentem-se mais valorizados e satisfeitos em relação ao seu trabalho (DIAS, 2013). Desse modo, as questões analisadas na Figura 19 pretendem avaliar a percepção dos colaboradores da empresa estudada acerca dos fatores de comunicação em seu ambiente de trabalho.

Figura 19 – Fatores de comunicação



Fonte: elaborado pela autora (2023).

As respostas obtidas através das questões analisadas na Figura 19 demonstram que os fatores de comunicação da empresa estudada, pela da visão dos colaboradores da organização, são razoavelmente satisfatórios. Apesar de haver

alguns pontos de discordância, pode-se dizer que a maioria dos respondentes concordou com as afirmações propostas.

Nesse sentido, em relação à afirmação “Conheço as prioridades e objetivos da empresa”, 9 respondentes (23,08%) concordaram totalmente, 24 (61,54%) concordaram e 6 (15,38%) não concordaram, nem discordaram. Nenhum respondente discordou, ou discordou totalmente da afirmação.

Já no que se refere à afirmação “Meu superior transmite a mim e aos meus colegas todas as informações que precisamos conhecer”, 16 respondentes (41,03%) concordaram totalmente, 17 (43,59%) concordaram e 6 (15,38%) não concordaram, nem discordaram. Novamente, nenhum respondente discordou, ou discordou totalmente da afirmação.

Ainda, quando se observa a afirmação “A comunicação entre os setores da empresa ocorre de maneira adequada, isto é, não há grandes falhas de comunicação”, percebe-se que 6 respondentes (15,38%) concordaram totalmente, 16 (41,03%) concordaram, 10 (25,64%) não concordaram, nem discordaram, 6 (15,38%) discordaram e 1 (2,56%) discordou totalmente da afirmação.

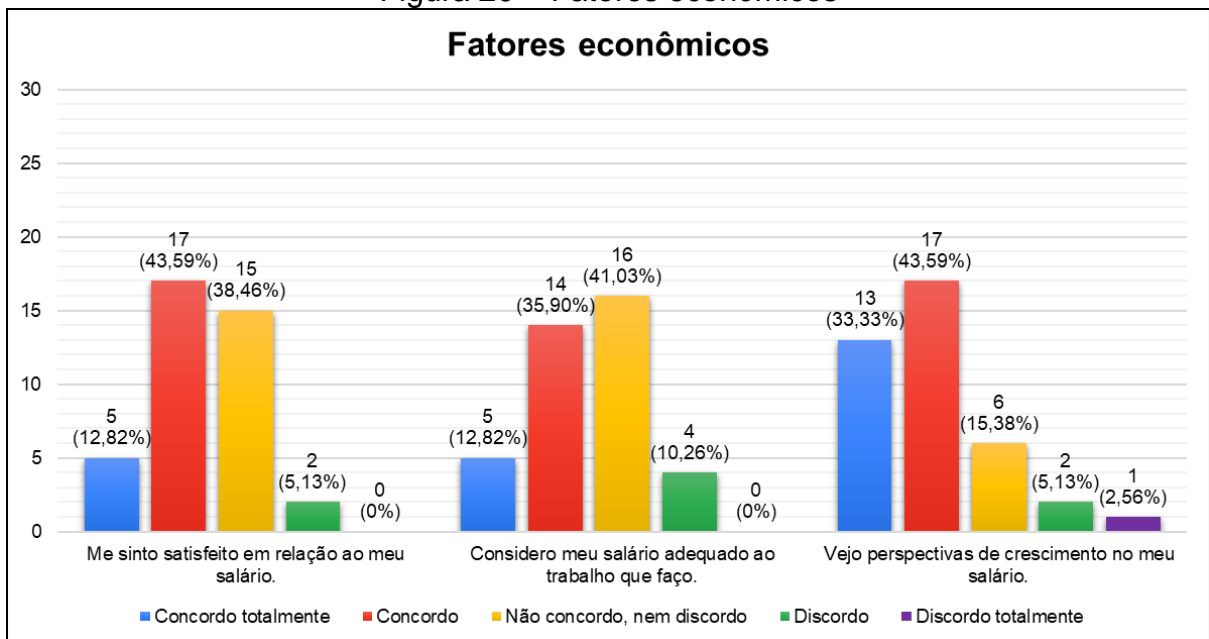
Por fim, ao analisar a afirmação “Considero adequada a forma (verbal, escrita...) como as informações que necessito chegam até mim”, constatou-se que 8 respondentes (20,51%) concordaram totalmente, 18 (46,15%) concordaram, 10 (25,64%) não concordaram, nem discordaram e 3 (7,69%) discordaram. Nenhum respondente discordou totalmente da afirmação.

Desse modo, percebe-se que os fatores de comunicação da organização estudada precisam de melhorias em alguns pontos. Apesar de a maioria dos respondentes ter concordado que conhece as prioridades/objetivos da empresa e que seu superior lhe transmite todas as informações necessárias; quando se analisa a maneira como ocorre a comunicação entre os setores e a forma como as informações chegam até os colaboradores, percebe-se uma quantidade significativa de respostas que não concordaram com as afirmações. Torna-se evidente, portanto, que empresa precisa trabalhar estes dois últimos pontos, visando a instauração de uma comunicação mais efetiva dentro da organização.

4.3.4 Fatores econômicos

Os fatores econômicos dizem respeito à elementos como a remuneração, incentivos financeiros e segurança econômica. Nesse sentido, pode-se afirmar que a segurança econômica é um elemento fundamental para o bom desempenho do funcionário, que entende que está em um ambiente favorável quando possui estabilidade quanto ao recebimento de seu salário, acompanhado de incentivos e aumentos periódicos (DIAS, 2013). Dessa maneira, as questões analisadas na Figura 20 pretendem avaliar a percepção dos colaboradores da empresa estudada acerca dos fatores econômicos (salário, segurança financeira etc.) em seu ambiente de trabalho.

Figura 20 – Fatores econômicos



Fonte: elaborado pela autora (2023).

As respostas obtidas através das questões analisadas na Figura 20 demonstram que os fatores econômicos encontrados na empresa estudada, pela visão dos colaboradores da organização, merecem atenção. Apesar de haver uma concordância significativa em relação às afirmativas analisadas, também pode-se observar muitas respostas classificadas como “não concordo, nem discordo”, o que, apesar de não simbolizar insatisfação, também não simboliza satisfação em relação aos pontos analisados.

Nesse sentido, em relação à afirmação “Me sinto satisfeito em relação ao meu salário”, 5 respondentes (12,82%) concordaram totalmente, 17 (43,59%) concordaram, 15 (38,46%) não concordaram, nem discordaram e 2 (5,13%) discordaram. Nenhum respondente discordou totalmente da afirmação.

Já no que se refere à afirmação “Considero meu salário adequado ao trabalho que faço”, 5 respondentes (12,82%) concordaram totalmente, 14 (35,90%) concordaram, 16 (41,03%) não concordaram, nem discordaram e 4 (10,26%) discordaram. Novamente, nenhum respondente discordou totalmente da afirmação.

Por fim, ao analisar a afirmação “Vejo perspectivas de crescimento no meu salário”, constatou-se que 13 respondentes (33,33%) concordaram totalmente, 17 (43,59%) concordaram, 6 (15,38%) não concordaram, nem discordaram, 2 (5,13%) discordaram e 1 (2,56%) discordou totalmente da afirmação.

Desse modo, percebe-se que, de modo geral, os fatores econômicos da empresa estudada são um ponto de atenção. Isso fica evidente porque muitos respondentes, apesar de não discordarem, também não concordaram com as afirmações que pretendiam avaliar se eles se sentem satisfeitos em relação ao seu salário, tanto no que se refere à quantia recebida, quanto à sua compensação em relação ao trabalho executado, ou à existência de perspectivas de aumento. Assim, entende-se que estes são pontos que também devem ser melhor analisados pela organização, visando instaurar um ambiente mais favorável em relação aos fatores econômicos.

4.3.5 Fatores psicológicos

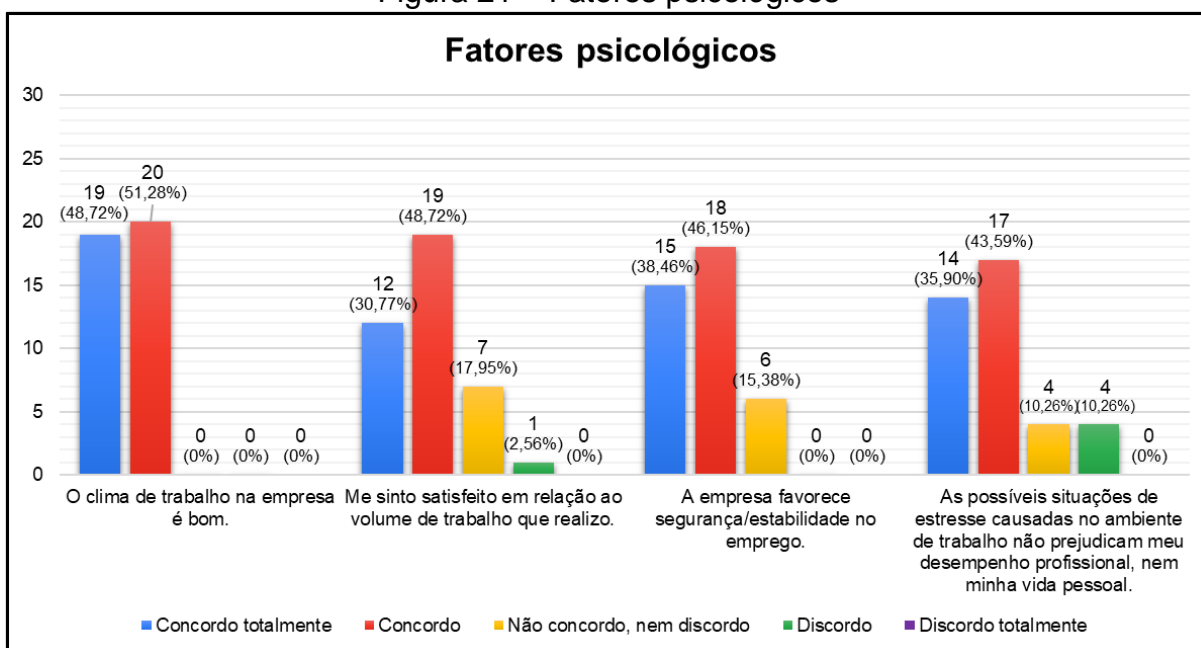
Os fatores psicológicos são constituídos pelos elementos responsáveis por motivar ou não motivar os colaboradores, manifestando-se através do seu comportamento. Nesse grupo, encontram-se elementos como a motivação, o nível de satisfação, a estabilidade funcional e a segurança no emprego.

Nesse sentido, a motivação se refere à vontade que os colaboradores possuem para realizar certo nível de esforço que objetive atingir as metas da organização. Já o nível de satisfação diz respeito à concordância existente entre o que o funcionário está

recebendo concretamente e as suas expectativas de recompensa. Ademais, a estabilidade funcional tem a ver com as mudanças que podem ocorrer entre as pessoas nos postos de trabalho, seja de forma horizontal ou vertical. Por fim, a segurança no emprego relaciona-se com a transparência quanto ao rumo que a organização pretende seguir, principalmente quando esta passa por períodos de instabilidade, gerados por questões econômicas, políticas ou disputas de poder interno, por exemplo. (DIAS, 2013).

Dessa forma, as questões analisadas na Figura 21 pretendem avaliar a percepção dos colaboradores da empresa estudada acerca dos fatores psicológicos (motivação, nível de satisfação, estabilidade e segurança no emprego) em seu ambiente de trabalho.

Figura 21 – Fatores psicológicos



Fonte: elaborado pela autora (2023).

As respostas obtidas através das questões analisadas na Figura 21 demonstram que os fatores psicológicos encontrados na empresa estudada, pela da visão dos colaboradores da organização, são satisfatórios, visto que há uma boa concordância dos respondentes em relação às alternativas propostas.

Nesse sentido, em relação à afirmação “O clima de trabalho na empresa é bom”, 19 respondentes (48,72%) concordaram totalmente e 20 (51,28%) concordaram. Nenhum respondente escolheu a opção “não concordo, nem discordo”, “discordo” ou “discordo totalmente” para avaliar esta afirmação.

Já no que se refere à afirmação “Me sinto satisfeito em relação ao volume de trabalho que realizo”, 12 respondentes (30,77%) concordaram totalmente, 19 (48,72%) concordaram, 7 (17,95%) não concordaram, nem discordaram e 1 (2,56%) discordou. Nenhum respondente discordou totalmente da afirmação.

Ainda, quando se observa a afirmação “A empresa favorece segurança/estabilidade no emprego”, percebe-se que 15 respondentes (38,46%) concordaram totalmente, 18 (46,15%) concordaram e 6 (15,38%) não concordaram, nem discordaram. Nenhum respondente discordou, ou discordou totalmente da afirmação.

Por fim, ao analisar a afirmação “As possíveis situações de estresse causadas no ambiente de trabalho não prejudicam meu desempenho profissional, nem minha vida pessoal”, constatou-se que 14 respondentes (35,90%) concordaram totalmente, 17 (43,59%) concordaram, 4 (10,26%) não concordaram, nem discordaram e 4 (10,26%) discordaram. Nenhum respondente discordou totalmente da afirmação.

Dessa forma, nota-se que os fatores psicológicos são bastante satisfatórios na empresa estudada. É perceptível que a maioria dos respondentes concorda que o volume de trabalho que realiza é bom, que a empresa transmite segurança e estabilidade no emprego e que o surgimento de possíveis situações de estresse não tem impacto negativo sobre sua vida. Outro ponto relevante, é o fato de que todos os respondentes concordaram que o clima de trabalho na empresa é bom, evidenciando a existência de um ambiente de trabalho satisfatório, que favorece a motivação dos colaboradores.

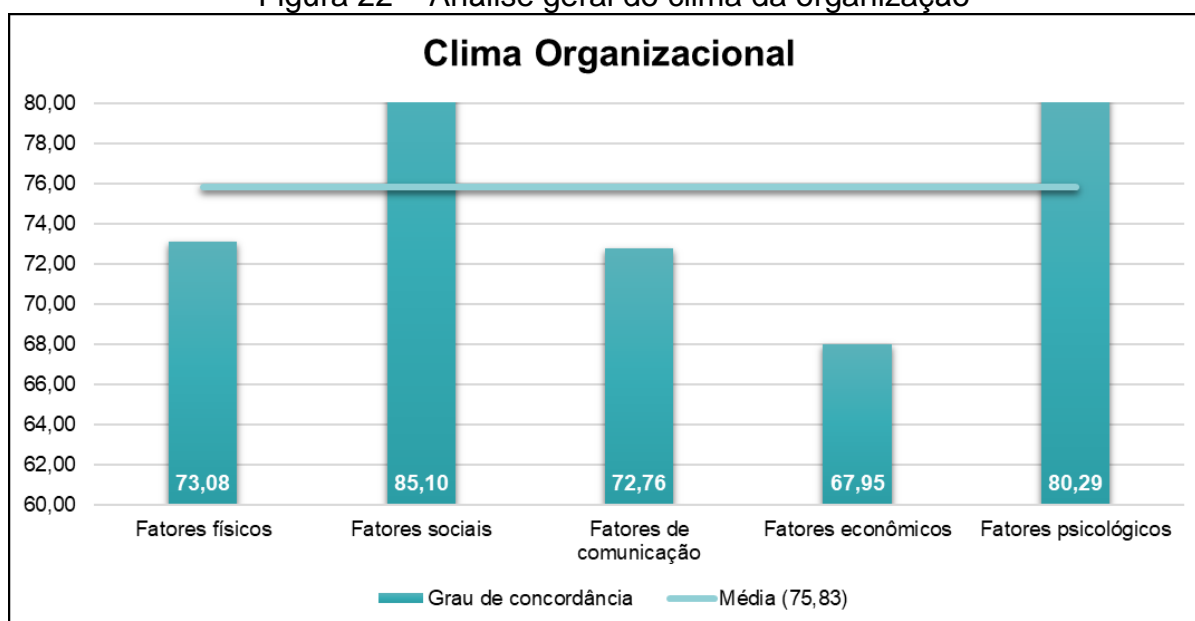
4.3.6 Análise geral do clima organizacional

A partir do exposto até o momento, pode-se perceber que o clima de uma organização recebe a influência de diversos fatores, tornando-se favorável quando consegue proporcionar a satisfação das necessidades pessoais dos colaboradores da empresa, motivando-os a desempenhar bem as suas tarefas. Entretanto, o clima tende a se tornar desfavorável se estas necessidades forem frustradas. Desse modo, pode-se dizer que o clima organizacional exerce grande influência sobre o estado

motivacional dos colaboradores, do mesmo modo que também é influenciado por ele e por múltiplos outros fatores (CHIAVENATO, 2021).

Nesse sentido, através da análise das questões relacionadas ao clima da empresa utilizadas para desenvolvimento deste trabalho, conseguiu-se avaliar a concordância de seus colaboradores em relação a diversos fatores presentes na organização. Entretanto, analisar esses fatores de forma isolada, pode acabar dificultando uma interpretação mais amplificada, que permita visualizar o clima organizacional como um todo. Por isso, decidiu-se apresentar uma análise geral do clima da empresa, baseada na média do grau de concordância encontrado em cada um dos fatores que o influenciam. O cálculo utilizado para obter esses graus de concordância foi realizado com o auxílio de uma planilha *Excel* e pode ser visualizado no Apêndice C. O resultado obtido é apresentado na Figura 22.

Figura 22 – Análise geral do clima da organização



Fonte: elaborado pela autora (2023).

Pode-se perceber, portanto, que em relação à média de concordância geral (75,83) obtida através das repostas dos colaboradores da empresa estudada, dois dos fatores analisados ficaram acima da média, enquanto que três ficaram abaixo. Desse modo, em relação aos pontos que foram melhor avaliados (fatores sociais e fatores psicológicos), nota-se que as questões que pretendiam avaliar os fatores sociais da organização atingiram um grau de concordância de 85,10 e as que pretendiam avaliar os fatores psicológicos, atingiram um grau de concordância de 80,29. Já os fatores que foram pior avaliados, obtiveram os seguintes graus de

concordância: 73,08 para os fatores físicos, 72,76 para os fatores de comunicação e 67,95 para os fatores econômicos.

Vale ressaltar, no entanto, que apesar de estarem abaixo da média de concordância geral, esses fatores não caracterizam, por si só, um clima ruim na organização, até porque a sua distância da média geral não é gritante. Eles sinalizam, entretanto, pontos que precisam ser melhorados na empresa. Por conta disso, na Figura 23 apresentam-se as questões relacionadas a cada um desses fatores mal avaliados, que também ficaram abaixo da média de concordância geral.

Figura 23 – Clima Organizacional – pontos abaixo da média



Fonte: elaborado pela autora (2023).

Assim, nota-se que em relação aos fatores físicos, a empresa apresenta como pontos abaixo da média (75,83), as condições físicas de trabalho (grau de concordância de 65,38) e a distribuição de espaço entre as pessoas (grau de concordância de 74,36). Já em relação aos fatores de comunicação, os pontos que ficaram abaixo da média foram: a comunicação entre os setores (grau de concordância de 62,82) e a forma como as informações chegam até os colaboradores (grau de concordância de 69,87). Por fim, em relação aos fatores econômicos, ficaram abaixo da média geral de concordância as questões que pretendiam avaliar a satisfação do respondente em relação ao seu salário (grau de concordância de 66,03), se o colaborador considera seu salário adequado ao trabalho que faz (grau de

concordância de 62,82) e se o trabalhador vê perspectivas de crescimento em seu salário (grau de concordância de 75,00).

Conclui-se, portanto, que apesar de possuir um clima organizacional favorável em alguns aspectos, a empresa estudada precisa tomar ações que visem melhorar os pontos destacados na Figura 23. Nesse sentido, vale ressaltar que, por possuir graus de concordância elevados nas questões relacionadas aos fatores sociais e psicológicos, a organização já se mostra um ambiente acolhedor, com um bom clima organizacional. Entretanto, é necessário buscar medidas que melhorem os pontos mal avaliados, para que o clima se torne ainda mais favorável e proporcione uma satisfação maior das necessidades pessoais dos colaboradores da empresa, motivando-os a desempenhar bem as suas tarefas.

4.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho (QVT) se refere ao conjunto de ações que uma organização realiza, buscando implantar melhorias gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho (FERREIRA, 2017). Em outras palavras, utilizando a obviedade do termo, pode-se dizer que a QVT está relacionada com a qualidade de vida do trabalhador em seu local de trabalho (SILVA; FARIA, 2018).

Nesse sentido, conforme exposto no referencial teórico deste trabalho, existem alguns modelos que podem ser utilizados para avaliar a QVT de uma organização. Entretanto, optou-se por utilizar como base o modelo de Walton (1973, *apud* GRAMMS; LOTZ, 2017) para analisar a empresa aqui estudada. Este modelo torna-se relevante por conseguir analisar a QVT através da satisfação dos colaboradores em relação a fatores que englobam as necessidades e aspirações de cada indivíduo, juntamente com a percepção da responsabilidade social praticada pela empresa. Desse modo, por buscar analisar o equilíbrio existente entre a qualidade de vida no trabalho e as outras esferas da vida, esse modelo torna-se bastante interessante para avaliar a QVT de uma organização. (GRAMMS; LOTZ, 2017).

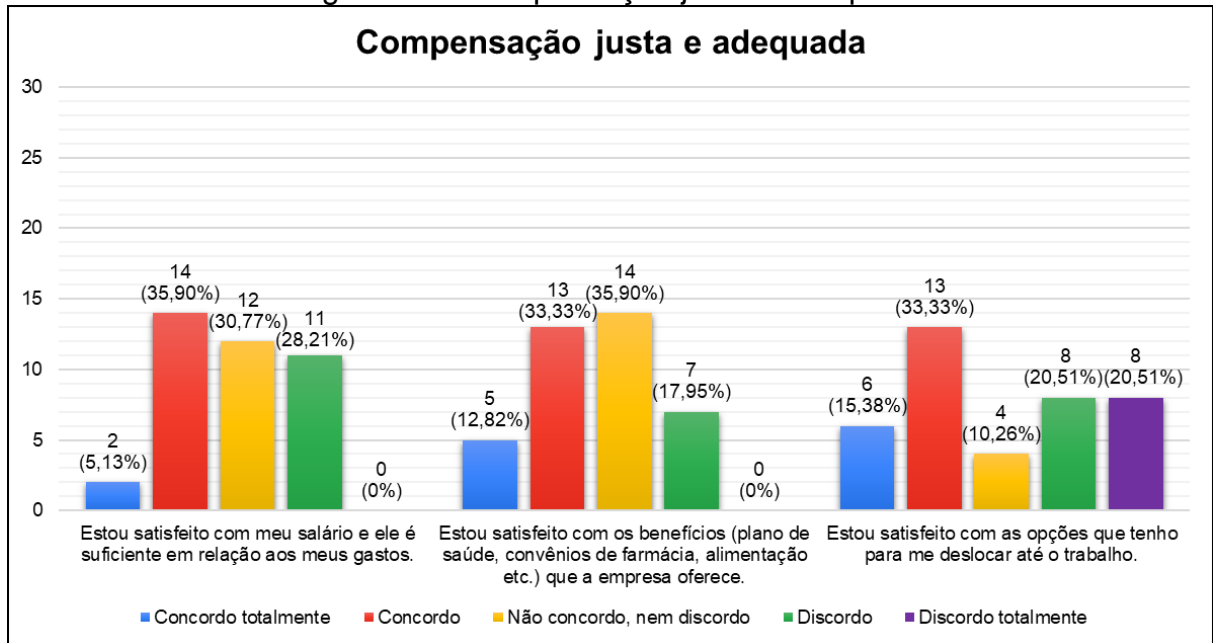
Desse modo, foram utilizadas questões que buscam analisar a QVT percebida pelos colaboradores da empresa estudada, através das oito categorias definidas por

Walton: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidade de crescimento e segurança; integração social na organização; constitucionalismo; o trabalho e o espaço total da vida; relevância social da vida no trabalho. A análise baseada nessas oito categorias é apresentada nas subseções a seguir.

4.4.1 Compensação justa e adequada

A categoria que se refere à compensação justa e adequada, busca analisar aspectos relacionados à equidade interna e externa, à partilha de ganhos e produtividade e à proporcionalidade entre salários (WALTON, 1973 *apud* GRAMMS; LOTZ, 2017). Dessa forma, as questões analisadas na Figura 24 pretendem avaliar o nível de satisfação dos colaboradores da empresa estudada em relação à sua remuneração (salários e benefícios).

Figura 24 – Compensação justa e adequada



Fonte: elaborado pela autora (2023).

As respostas obtidas através das questões analisadas na Figura 24 demonstram que a QVT da empresa estudada, pela da visão dos colaboradores, é razoável em relação à compensação justa e adequada, visto que houve um número

relevante de respondentes não concordou, nem concordou totalmente com as afirmativas propostas.

Nesse sentido, em relação à afirmação “Estou satisfeito com meu salário e ele é suficiente em relação aos meus gastos”, 2 respondentes (5,13%) concordaram totalmente, 14 (35,90%) concordaram, 12 (30,77%) não concordaram, nem discordaram e 11 (28,21%) discordaram. Nenhum respondente discordou totalmente da afirmação.

Já no que se refere à afirmação “Estou satisfeito com os benefícios (plano de saúde, convênios de farmácia, alimentação etc.) que a empresa oferece”, 5 respondentes (12,82%) concordaram totalmente, 13 (33,33%) concordaram, 14 (35,90%) não concordaram, nem discordaram e 7 (17,95%) discordaram. Nenhum respondente discordou totalmente da afirmação.

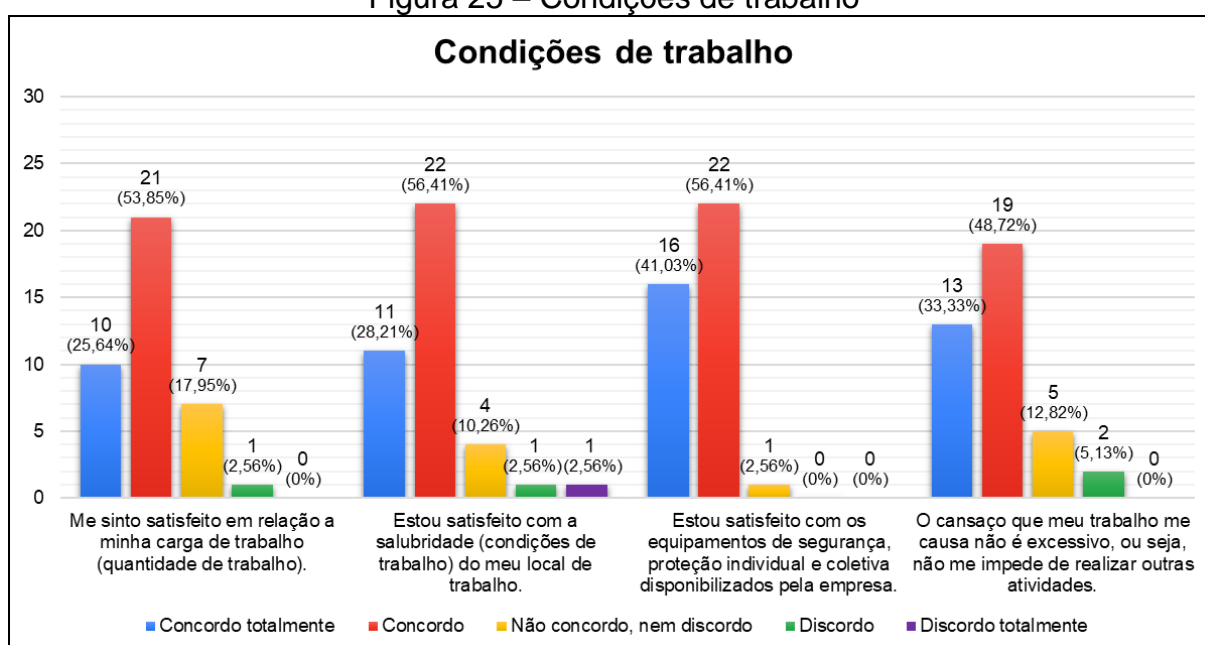
Por fim, ao analisar a afirmação “Estou satisfeito com as opções que tenho para me deslocar até o trabalho”, constatou-se que 6 respondentes (15,38%) concordaram totalmente, 13 (33,33%) concordaram, 4 (10,26%) não concordaram, nem discordaram, 8 (20,51%) discordaram e 8 (20,51%) discordaram totalmente da afirmação.

Dessa forma, percebe-se que, quando analisada sob a perspectiva da compensação justa e adequada, a QVT da empresa estudada necessita de atenção. Isso fica evidente pelo fato de que, em todas as afirmativas propostas, seja em relação ao salário, aos benefícios ou às opções de transporte, a maioria dos respondentes não considerou que se sente satisfeito com o que encontra na organização. O ponto que mais chamou atenção, no entanto, é o que se refere às opções que trabalhador possui para se deslocar até o trabalho, com oito respostas de discordância e mais oito de discordância total. Esse fato revela que empresa deve trabalhar fortemente para melhorar esse os demais pontos relacionados ao critério da compensação justa e adequada, visando proporcionar uma melhor qualidade de vida no trabalho para seus colaboradores.

4.4.2 Condições de trabalho

As condições de trabalho, de acordo com Walton (1973, *apud* GRAMMS; LOTZ, 2017), são consideradas adequadas em uma organização, quando há uma jornada de trabalho razoável, um ambiente de trabalho seguro e saudável e quando há ausência de insalubridade. Desse modo, as questões analisadas na Figura 25 pretendem avaliar o nível de satisfação dos colaboradores da empresa estudada em relação às suas condições de trabalho.

Figura 25 – Condições de trabalho



Fonte: elaborado pela autora (2023).

As respostas obtidas através das questões analisadas na Figura 25 demonstram que a QVT da empresa estudada, pela da visão dos colaboradores, é satisfatória em relação às condições de trabalho, visto que grande parte dos respondentes concordou, ou concordou totalmente com as afirmativas propostas.

Nesse sentido, em relação à afirmação “Me sinto satisfeito em relação à minha carga de trabalho (quantidade de trabalho)”, 10 respondentes (25,64%) concordaram totalmente, 21 (53,85%) concordaram, 7 (17,95%) não concordaram, nem discordaram e 1 (2,56%) discordou. Nenhum respondente discordou totalmente da afirmação.

Já no que se refere à afirmação “Estou satisfeito com a salubridade (condições de trabalho) do meu local de trabalho”, 11 respondentes (28,21%) concordaram totalmente, 22 (56,41%) concordaram, 4 (10,26%) não concordaram, nem discordaram, 1 (2,56%) discordou e 1 (2,56%) discordou totalmente da afirmação.

Ainda, quando se observa a afirmação “Estou satisfeito com os equipamentos de segurança, proteção individual e coletiva disponibilizados pela empresa”, percebe-se que 16 respondentes (41,03%) concordaram totalmente, 22 (56,41%) concordaram e 1 (2,56%) não concordou, nem discordou. Nenhum respondente discordou, ou discordou totalmente da afirmação.

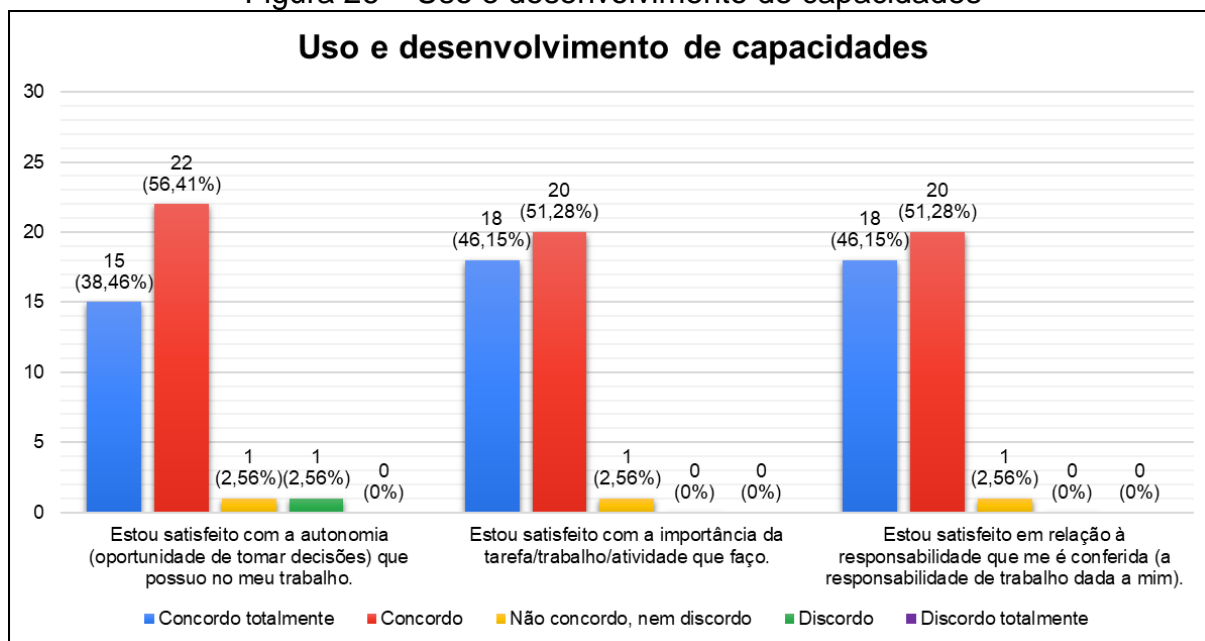
Por fim, ao analisar a afirmação “O cansaço que meu trabalho me causa não é excessivo, ou seja, não me impede de realizar outras atividades”, constatou-se que 13 respondentes (33,33%) concordaram totalmente, 19 (48,72%) concordaram, 5 (12,82%) não concordaram, nem discordaram e 2 (5,13%) discordaram. Nenhum respondente discordou totalmente da afirmação.

Assim, nota-se que, quando analisada sob a perspectiva das condições de trabalho, a QVT da empresa estudada é bastante favorável. Isso fica evidente através da percepção de que a maior parte dos colaboradores concordou que se sente satisfeito em relação à carga de trabalho, à salubridade e aos equipamentos de segurança, proteção individual e coletiva disponibilizados pela organização. Do mesmo modo, a maioria dos respondentes concordou que o cansaço que o trabalho lhe proporciona não é excessivo, nem lhe impede de realizar outras atividades, demonstrando que as condições de trabalho da empresa são adequadas.

4.4.3 Uso e desenvolvimento de capacidades

A categoria que se refere ao uso e desenvolvimento de capacidades, visa analisar a autonomia no ambiente de trabalho, o autocontrole relativo, as qualidades múltiplas do colaborador e as informações a que tem acesso sobre o processo total de trabalho (WALTON, 1973 *apud* GRAMMS; LOTZ, 2017). Nesse sentido, as questões analisadas na Figura 26 pretendem avaliar o nível de satisfação dos funcionários da empresa estudada em relação ao uso e desenvolvimento de suas capacidades.

Figura 26 – Uso e desenvolvimento de capacidades



Fonte: elaborado pela autora (2023).

As respostas obtidas através das questões analisadas na Figura 26 demonstram que a QVT da empresa estudada, pela da visão dos colaboradores, é bastante satisfatória em relação ao uso e desenvolvimento de capacidades, visto que praticamente a totalidade dos respondentes concordou, ou concordou totalmente com as afirmativas propostas.

Nesse sentido, em relação à afirmação “Estou satisfeito com a autonomia (oportunidade de tomar decisões) que possuo no meu trabalho”, 15 respondentes (38,46%) concordaram totalmente, 22 (56,41%) concordaram, 1 (2,56%) não concordou, nem discordou e 1 (2,56%) discordou. Nenhum respondente discordou totalmente da afirmação.

Já no que se refere à afirmação “Estou satisfeito com a importância da tarefa/trabalho/atividade que faço”, 18 respondentes (46,15%) concordaram totalmente, 20 (51,28%) concordaram e 1 (2,56%) não concordou, nem discordou. Nenhum respondente discordou, ou discordou totalmente da afirmação.

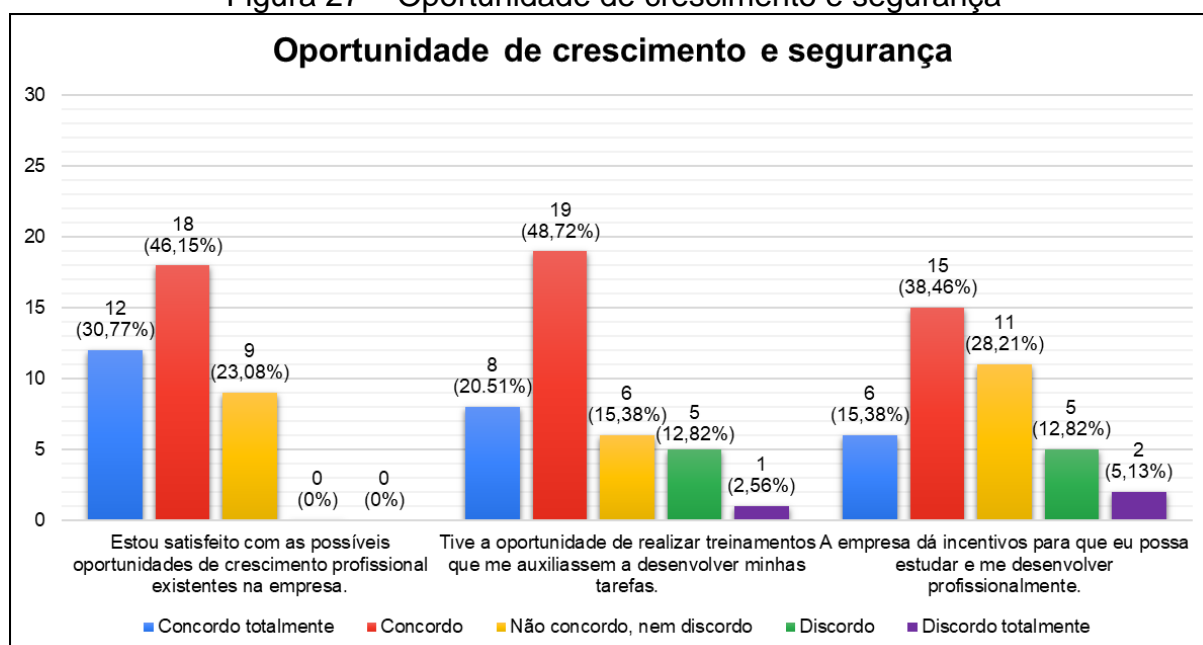
Por fim, ao analisar a afirmação “Estou satisfeito em relação à responsabilidade que me é conferida (a responsabilidade de trabalho dada a mim)”, constatou-se que 18 respondentes (46,15%) concordaram totalmente, 20 (51,28%) concordaram e 1 (2,56%) não concordou, nem discordou. Nenhum respondente discordou, ou discordou totalmente da afirmação.

Desse modo, percebe-se que, ao ser analisada sob a perspectiva do uso e desenvolvimento de capacidades, a QVT da empresa estudada mostra-se muito favorável. Isso é evidenciado pelo fato de a maioria dos colaboradores ter respondido que se sente satisfeita em relação à autonomia que possui, à importância da tarefa/trabalho/atividade que desempenha e à responsabilidade que lhe é conferida, demonstrando que este é um ponto positivo da QVT da organização.

4.4.4 Oportunidade de crescimento e segurança

A categoria relacionada à oportunidade de crescimento e segurança se refere à possibilidade de carreira, ao crescimento pessoal, à perspectiva de avanço salarial e à segurança de emprego percebidos pelos funcionários da organização (WALTON, 1973 *apud* GRAMMS; LOTZ, 2017). Assim, as questões analisadas na Figura 27 pretendem avaliar o nível de satisfação dos colaboradores da empresa estudada em relação às oportunidades de crescimento e segurança/estabilidade na organização.

Figura 27 – Oportunidade de crescimento e segurança



Fonte: elaborado pela autora (2023).

As respostas obtidas através das questões analisadas na Figura 27 demonstram que a QVT da empresa estudada, pela da visão dos colaboradores, é razoável em relação à oportunidade de crescimento e segurança. Apesar de haver

bastantes respondentes que concordaram, ou concordaram totalmente com as afirmativas propostas, também houve um número relevante de respostas classificadas como “não concordo, nem discordo”, “discordo”, e “discordo totalmente”.

Nesse sentido, em relação à afirmação “Estou satisfeito com as possíveis oportunidades de crescimento profissional existentes na empresa”, 12 respondentes (30,77%) concordaram totalmente, 18 (46,15%) concordaram e 9 (23,08%) não concordaram, nem discordaram. Nenhum respondente discordou, ou discordou totalmente da afirmação.

Já no que se refere à afirmação “Tive a oportunidade de realizar treinamentos que me auxiliassem a desenvolver minhas tarefas”, 8 respondentes (20,51%) concordaram totalmente, 19 (48,72%) concordaram, 6 (15,38%) não concordaram, nem discordaram, 5 (12,82%) discordaram e 1 (2,56%) discordou totalmente da afirmação.

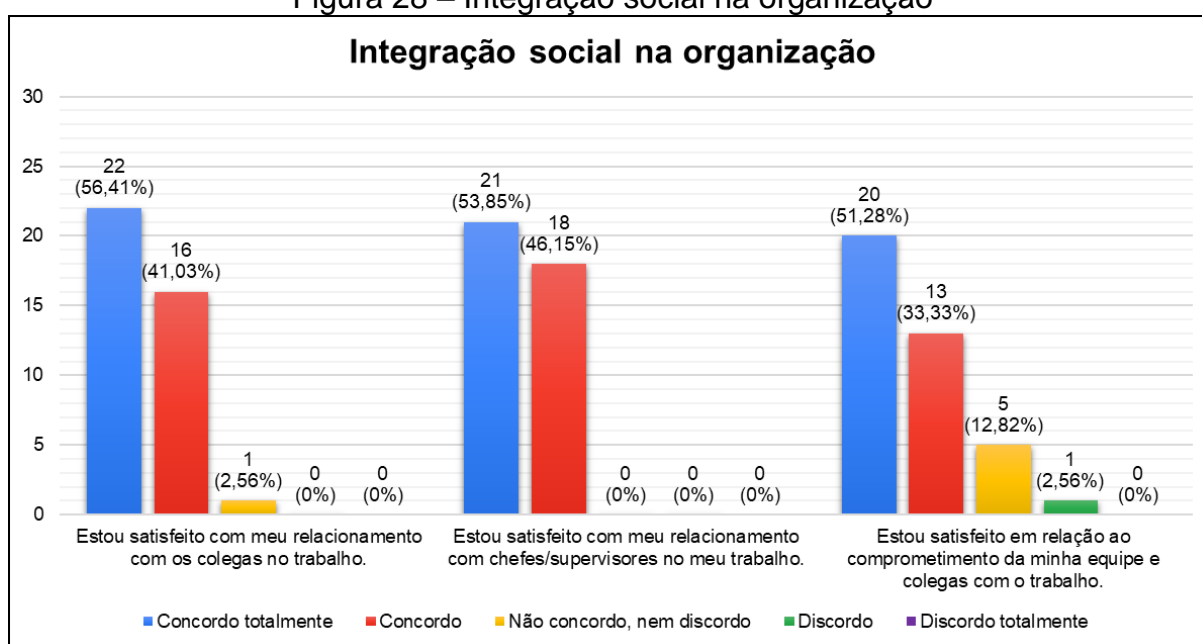
Por fim, ao analisar a afirmação “A empresa dá incentivos para que eu possa estudar e me desenvolver profissionalmente”, constatou-se que 6 respondentes (15,38%) concordaram totalmente, 15 (38,46%) concordaram, 11 (28,21%) não concordaram, nem discordaram, 5 (12,82%) discordaram e 2 (5,13%) discordaram totalmente da afirmação.

Dessa forma, percebe-se que, quando analisada sob a perspectiva da oportunidade de crescimento e segurança, a QVT da empresa estudada necessita de atenção. Isso fica evidente pelo fato de que, mesmo que a maioria dos colaboradores tenha concordado que se sente satisfeita em relação às oportunidades de crescimento profissional existentes na organização, que teve a oportunidade de realizar treinamentos que lhe auxiliassem a desenvolver suas tarefas e que a empresa lhe incentiva a estudar e se desenvolver profissionalmente; também houve um número significativo de respostas que não concordaram com estas afirmações. Nesse sentido, o ponto que mais se destaca, com o maior número de discordâncias, é justamente o que se refere ao incentivo ao estudo e ao desenvolvimento profissional. A partir disso, entende-se, portanto, que a empresa deve buscar alternativas que visem melhorar este e, também, os demais pontos relacionados ao critério da oportunidade de crescimento e segurança, com o objetivo de proporcionar maior satisfação aos seus colaboradores no ambiente de trabalho.

4.4.5 Integração social na organização

A integração social na organização, conforme Walton (1973 *apud* GRAMMS; LOTZ, 2017), é considerada adequada quando há ausência de preconceitos, igualdade, bons relacionamentos e senso comunitário. Dessa forma, as questões analisadas na Figura 28 pretendem avaliar o nível de satisfação dos colaboradores da empresa estudada em relação à integração e à interação social na empresa.

Figura 28 – Integração social na organização



Fonte: elaborado pela autora (2023).

As respostas obtidas através das questões analisadas na Figura 28 demonstram que a QVT da empresa estudada, pela da visão dos colaboradores, é satisfatória em relação à integração social na organização, visto houve um número bastante relevante de respondentes concordou, ou concordou totalmente com as afirmativas propostas.

Nesse sentido, em relação à afirmação “Estou satisfeito com meu relacionamento com os colegas no trabalho”, 22 respondentes (56,41%) concordaram totalmente, 16 (41,03%) concordaram e 1 (2,56%) não concordou, nem discordou. Nenhum respondente discordou, ou discordou totalmente da afirmação.

Já no que se refere à afirmação “Estou satisfeito com meu relacionamento com chefes/supervisores no meu trabalho”, 21 respondentes (53,85%) concordaram

totalmente e 18 (46,15%) concordaram. Nenhum respondente escolheu a opção “não concordo, nem discordo”, “discordo” ou “discordo totalmente” para avaliar esta afirmação.

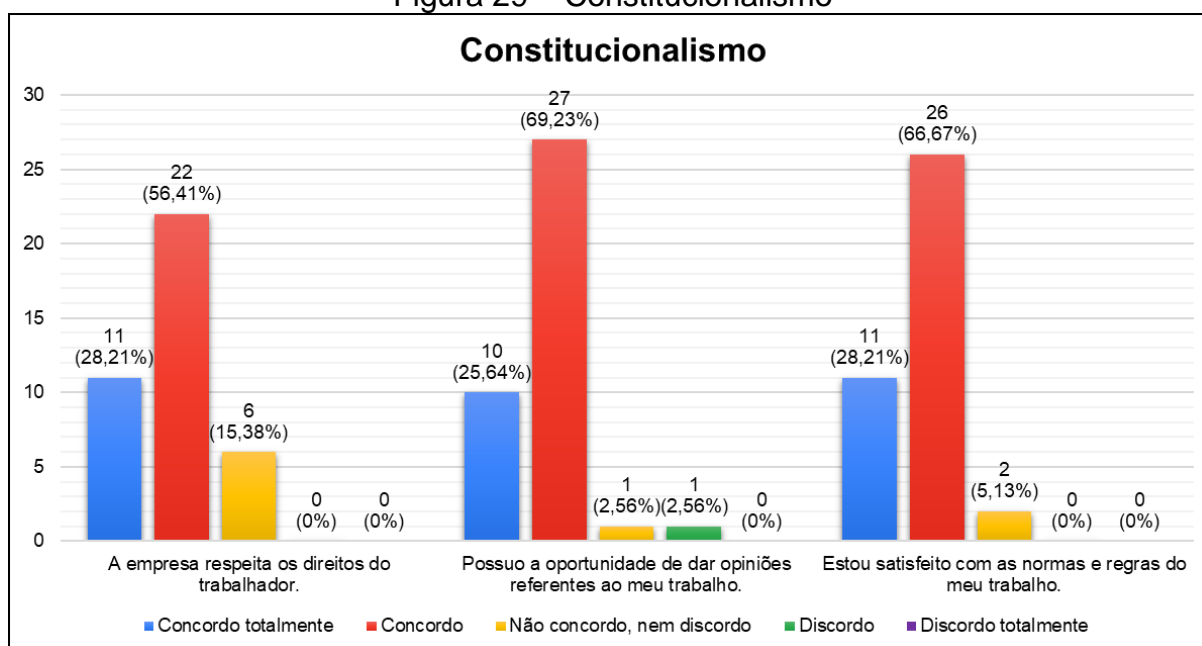
Por fim, ao analisar a afirmação “Estou satisfeito em relação ao comprometimento da minha equipe e colegas com o trabalho”, constatou-se que 20 respondentes (51,28%) concordaram totalmente, 13 (33,33%) concordaram, 5 (12,82%) não concordaram, nem discordaram e 1 (2,56%) discordou. Nenhum respondente discordou totalmente da afirmação.

Desse modo, percebe-se que, ao ser analisada sob a perspectiva da integração social na organização, a QVT da empresa estudada mostra-se muito favorável. Isso é evidenciado pelo fato de que a maioria dos colaboradores respondeu que se sente satisfeita em relação ao seu relacionamento com os colegas e ao comprometimento da sua equipe/colegas com trabalho. Além disso todos os respondentes concordaram (escolhendo a opção “concordo totalmente” ou “concordo”) que se sentem satisfeitos com o seu relacionamento com chefes/supervisores no trabalho. Revela-se, portanto, que a integração social é um ponto extremamente positivo da QVT da organização.

4.4.6 Constitucionalismo

A categoria relacionada ao constitucionalismo se refere à existência de direitos de proteção do trabalhador, de privacidade pessoal, de liberdade de expressão, de tratamento imparcial e de direitos trabalhistas na organização (WALTON, 1973 *apud* GRAMMS; LOTZ, 2017). Desse modo, as questões analisadas na Figura 29 pretendem avaliar o nível de satisfação dos colaboradores da empresa estudada em relação aos direitos e deveres relacionados ao seu trabalho.

Figura 29 – Constitucionalismo



Fonte: elaborado pela autora (2023).

As respostas obtidas através das questões analisadas na Figura 29 demonstram que a QVT da empresa estudada, pela da visão dos colaboradores, é satisfatória em relação ao constitucionalismo, visto que a maioria dos respondentes concordou, ou concordou totalmente com as afirmativas propostas.

Nesse sentido, em relação à afirmação “A empresa respeita os direitos do trabalhador”, 11 respondentes (28,21%) concordaram totalmente, 22 (56,41%) concordaram e 6 (15,38%) não concordaram, nem discordaram. Nenhum respondente discordou, ou discordou totalmente da afirmação.

Já no que se refere à afirmação “Possuo a oportunidade de dar opiniões referentes ao meu trabalho”, 10 respondentes (25,64%) concordaram totalmente, 27 (69,23%) concordaram, 1 (2,56%) não concordou, nem discordou e 1 (2,56%) discordou. Nenhum respondente discordou totalmente da informação.

Por fim, ao analisar a afirmação “Estou satisfeito com as normas e regras do meu trabalho”, constatou-se que 11 respondentes (28,21%) concordaram totalmente, 26 (66,67%) concordaram e 2 (5,13%) não concordaram, nem discordaram. Nenhum respondente discordou, ou discordou totalmente da afirmação.

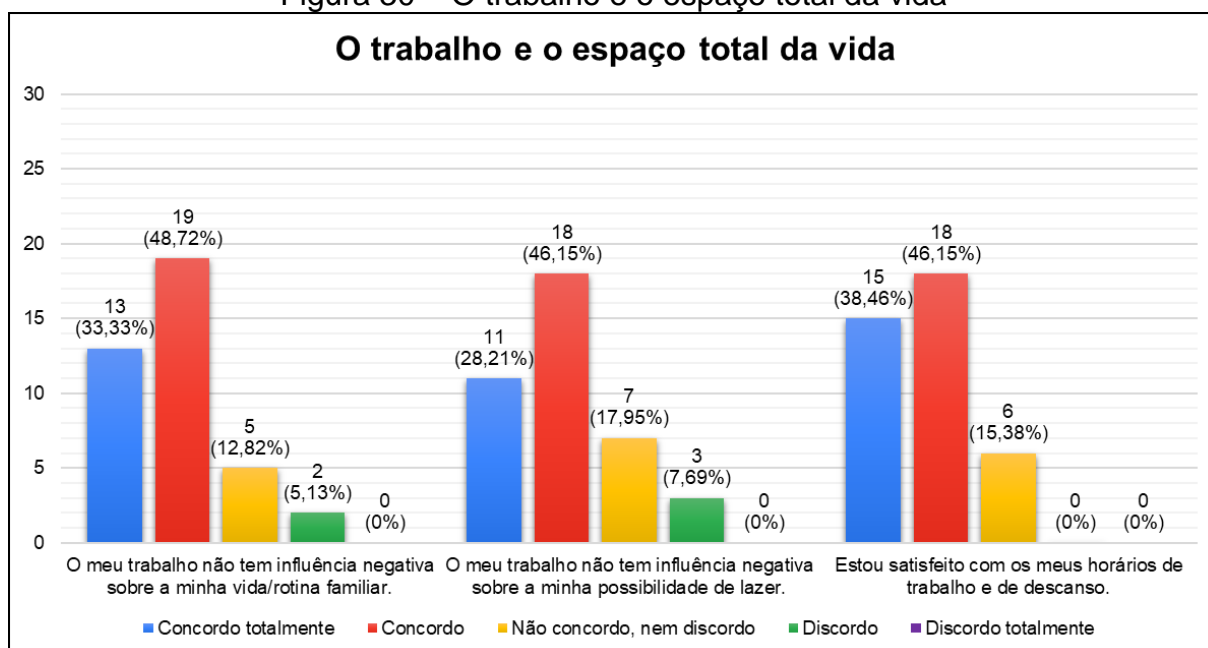
Assim, nota-se que, ao ser analisada sob a perspectiva do constitucionalismo, a QVT da empresa estudada mostra-se bastante favorável. Isso é evidenciado pelo fato de a maioria dos colaboradores ter respondido que a empresa respeita os direitos

do trabalhador, que possui a oportunidade de dar opiniões referentes ao seu trabalho e que está satisfeita com as normas e regras de seu trabalho. Isso demonstra que o constitucionalismo também é um ponto positivo da QVT da organização.

4.4.7 O trabalho e o espaço total da vida

A categoria relacionada ao trabalho e ao espaço total da vida, busca analisar a existência de um papel balanceado no trabalho, estabilidade de horários, poucas mudanças geográficas e tempo para lazer e para a família (WALTON, 1973 *apud* GRAMMS; LOTZ, 2017). Assim, as questões analisadas na Figura 30 pretendem avaliar o nível de satisfação dos colaboradores da empresa estudada em relação à influência que o seu trabalho exerce sobre a sua vida pessoal.

Figura 30 – O trabalho e o espaço total da vida



Fonte: elaborado pela autora (2023).

As respostas obtidas através das questões analisadas na Figura 30 demonstram que a QVT da empresa estudada, pela da visão dos colaboradores, é satisfatória em relação à ao trabalho e o espaço total da vida, visto que houve um número relevante de respondentes que concordou, ou concordou totalmente com as afirmativas propostas.

Nesse sentido, em relação à afirmação “O meu trabalho não tem influência negativa sobre a minha vida/rotina familiar”, 13 respondentes (33,33%) concordaram totalmente, 19 (48,72%) concordaram, 5 (12,82%) não concordaram, nem discordaram e 2 (5,13%) discordaram. Nenhum respondente discordou totalmente da afirmação.

Já no que se refere à afirmação “O meu trabalho não tem influência negativa sobre a minha possibilidade de lazer”, 11 respondentes (28,21%) concordaram totalmente, 18 (46,15%) concordaram, 7 (17,95%) não concordaram, nem discordaram e 3 (7,69%) discordaram. Nenhum respondente discordou totalmente da informação.

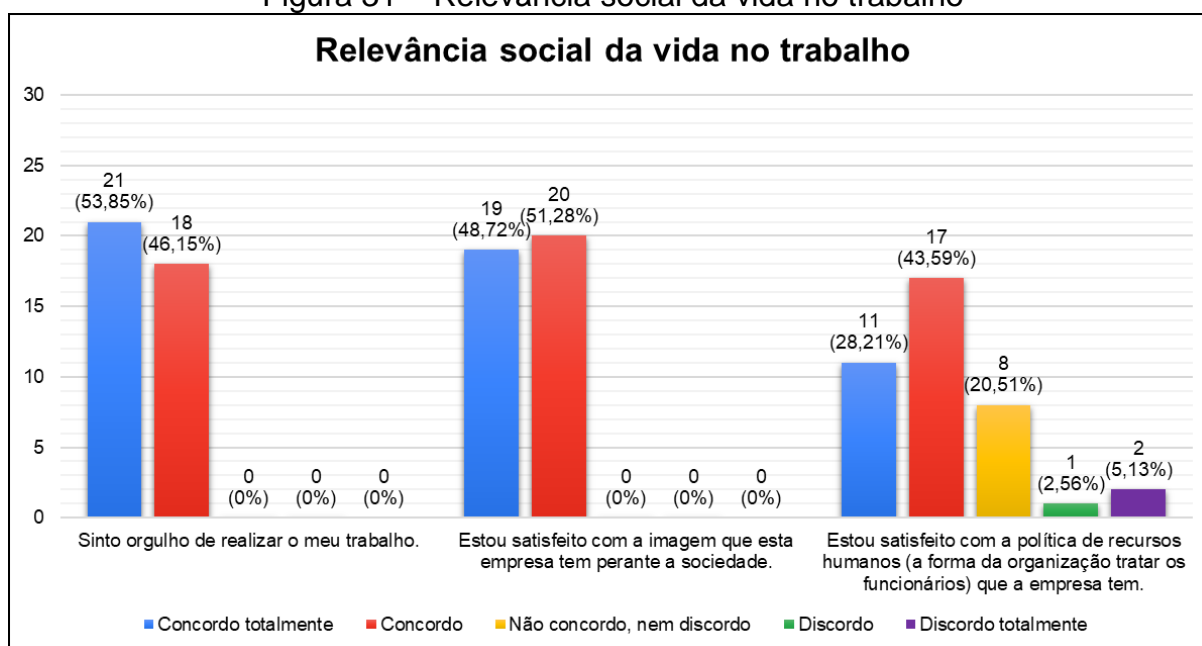
Por fim, ao analisar a afirmação “Estou satisfeito com os meus horários de trabalho e de descanso”, constatou-se que 15 respondentes (38,46%) concordaram totalmente, 18 (46,15%) concordaram e 6 (15,38%) não concordaram, nem discordaram. Nenhum respondente discordou, ou discordou totalmente da afirmação.

Dessa forma, percebe-se que, ao ser analisada sob a perspectiva do trabalho e o espaço total da vida, a QVT da empresa estudada também se mostra favorável. Isso é evidenciado pelo fato de a maioria dos colaboradores ter respondido que se sente satisfeita em relação aos seus horários de trabalho e de descanso e que seu trabalho não tem influência negativa sobre a sua vida/rotina familiar, nem sobre a sua possibilidade de lazer. Fica claro, portanto, que este também é um ponto positivo da QVT da organização.

4.4.8 Relevância social da vida no trabalho

Por fim, a categoria relativa à relevância social da vida no trabalho se refere à imagem da empresa, à responsabilidade social da organização, à responsabilidade pelos produtos e às práticas de emprego. (WALTON, 1973 *apud* GRAMMS; LOTZ, 2017). Nesse sentido, as questões analisadas na Figura 31 pretendem avaliar o nível de satisfação dos colaboradores da empresa estudada em relação à imagem e às práticas da organização.

Figura 31 – Relevância social da vida no trabalho



Fonte: elaborado pela autora (2023).

As respostas obtidas através das questões analisadas na Figura 31 demonstram que a QVT da empresa estudada, pela da visão dos colaboradores, é satisfatória em relação à relevância social da vida no trabalho, visto que houve um número bastante relevante de respondentes que concordou, ou concordou totalmente com as afirmativas propostas

Nesse sentido, em relação à afirmação “Sinto orgulho de realizar o meu trabalho”, 21 respondentes (53,85%) concordaram totalmente e 18 (46,15%) concordaram. Nenhum respondente escolheu a opção “não concordo, nem discordo”, “discordo” ou “discordo totalmente” para avaliar esta afirmação.

Já no que se refere à afirmação “Estou satisfeito com a imagem que esta empresa tem perante a sociedade”, 19 respondentes (48,72%) concordaram totalmente e 20 (51,28%) concordaram. Novamente, nenhum respondente escolheu a opção “não concordo, nem discordo”, “discordo” ou “discordo totalmente” para avaliar esta afirmação.

Por fim, ao analisar a afirmação “Estou satisfeito com a política de recursos humanos (a forma da organização tratar os funcionários) que a empresa tem”, constatou-se que 11 respondentes (28,21%) concordaram totalmente, 17 (43,59%) concordaram, 8 (20,51%) não concordaram, nem discordaram, 1 (2,56%) discordou e 2 (5,13%) discordaram totalmente da afirmação.

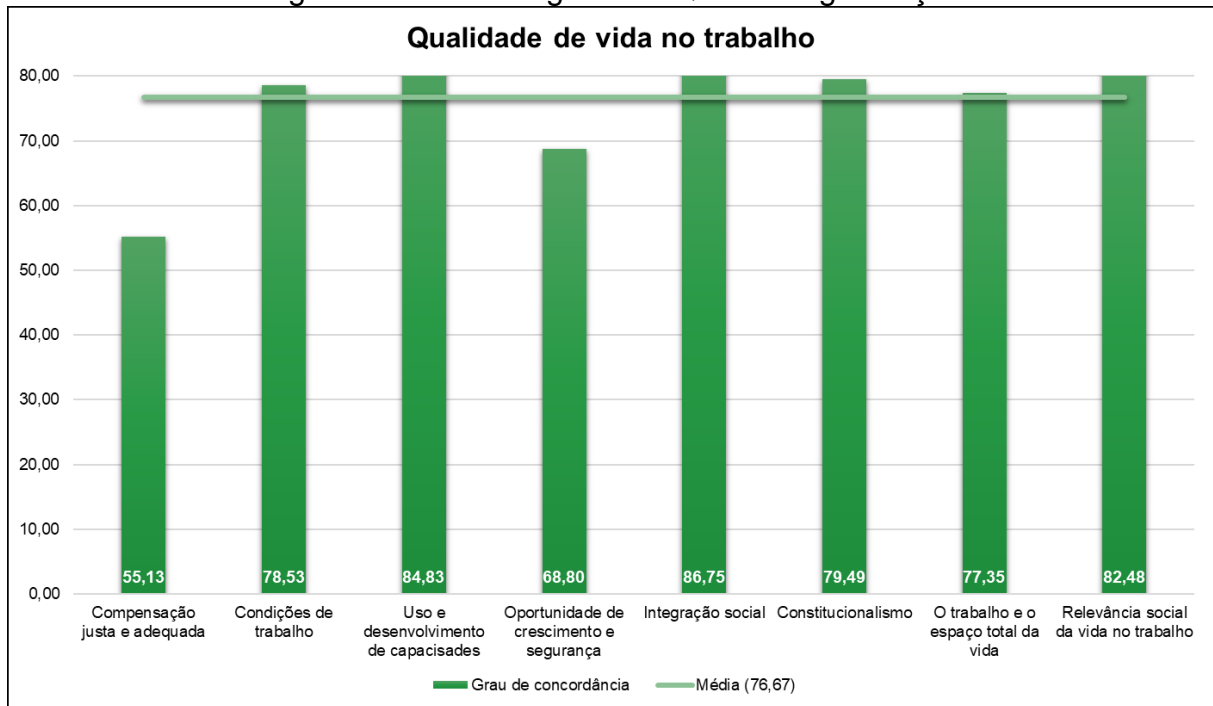
Desse modo, percebe-se que, ao ser analisada sob a perspectiva da relevância social da vida no trabalho, a QVT da empresa estudada mostra-se bastante favorável. Isso é evidenciado pelo fato de a maioria dos colaboradores ter respondido que se sente satisfeita em relação à política de recursos humanos que a empresa possui. Além disso, todos os respondentes concordaram que sentem orgulho de realizar seu trabalho e que estão satisfeitos com a imagem que a empresa tem perante a sociedade. Percebe-se, portanto, que este também é um ponto positivo da QVT da organização.

4.4.9 Análise geral da qualidade de vida no trabalho (QVT)

A partir do exposto até o momento, pode-se perceber que a QVT de uma organização pode ser avaliada através de diversos critérios; e quando é bem trabalhada, passa a ser um diferencial para a empresa, que se torna capaz de promover níveis maiores de satisfação e motivação aos colaboradores que, em consequência, tendem a se tornar mais dedicados e comprometidos com a organização (FERREIRA, 2017). Dessa forma, em suma, pode-se dizer que investir na QVT também ajuda a melhorar o desempenho da companhia e deixar o ambiente mais harmonioso, favorecendo tanto a empresa, quanto os seus colaboradores (SILVA; FARIA, 2018).

Nesse sentido, através da análise das questões relacionadas à qualidade de vida no trabalho da empresa utilizada como base para o desenvolvimento deste estudo, conseguiu-se avaliar a concordância de seus colaboradores em relação a diversos critérios que impactam a QVT na organização. Porém, realizar a análise destes critérios separadamente, também pode acabar dificultando a visualização da QVT da empresa como um todo. Por conta disso, optou-se por apresentar uma análise geral da qualidade de vida no trabalho da organização, baseada na média do grau de concordância encontrado em cada um dos critérios que a influenciam. O cálculo utilizado para obter esses graus de concordância foi realizado com o auxílio de uma planilha *Excel* e pode ser visualizado no Apêndice D. O resultado obtido é apresentado na Figura 32.

Figura 32 – Análise geral da QVT da organização

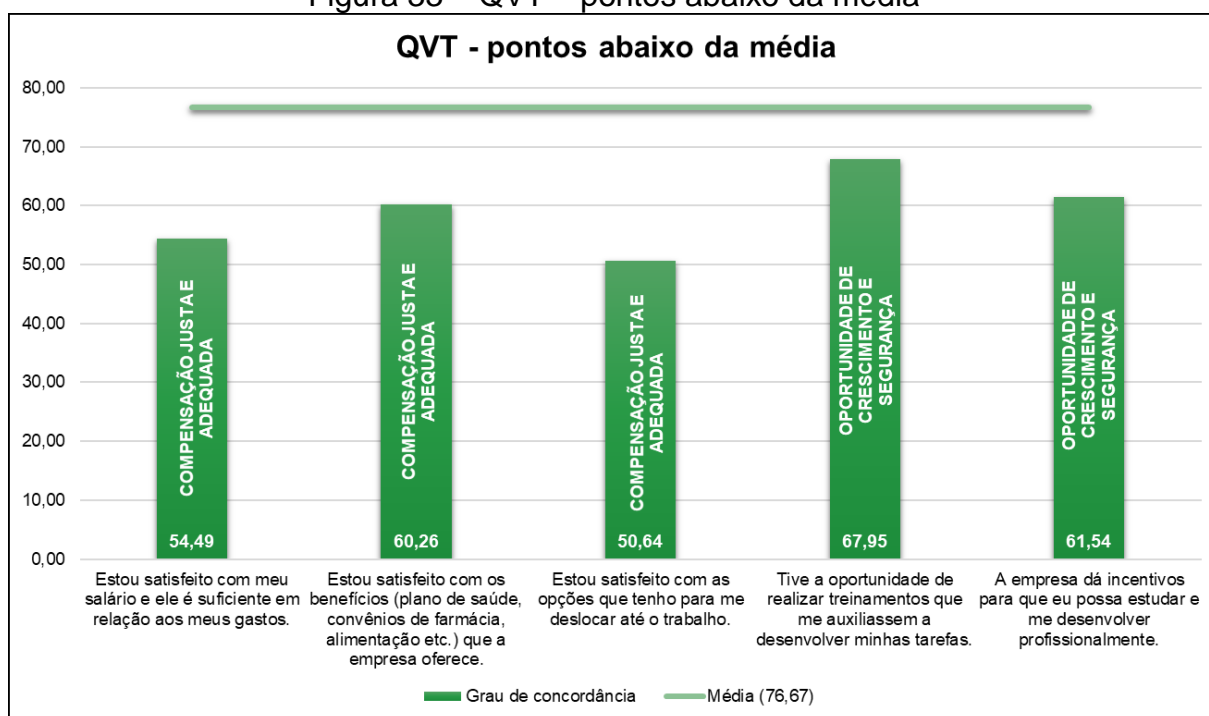


Fonte: elaborado pela autora (2023).

Pode-se perceber, portanto, que em relação à média de concordância geral (76,67) obtida através das repostas dos colaboradores da empresa estudada, seis dos critérios analisados ficaram acima da média, enquanto que dois ficaram abaixo. Desse modo, os pontos melhor avaliados e seus respectivos graus de concordância foram: condições de trabalho (78,53); uso e desenvolvimento de capacidades (84,83); integração social (86,75); constitucionalismo (79,49); o trabalho e o espaço total da vida (77,35); e relevância social da vida no trabalho (82,48).

Já os critérios que foram pior avaliados, obtiveram os seguintes graus de concordância: 55,13 para a compensação justa e adequada e 66,80 para a oportunidade de crescimento e segurança, sinalizando os pontos que precisam ser melhorados na empresa. Nesse sentido, a Figura 33 apresenta as questões relacionadas a cada um desses critérios mal avaliados, que também ficaram abaixo da média de concordância geral.

Figura 33 – QVT – pontos abaixo da média



Fonte: elaborado pela autora (2023).

Assim, nota-se que, em relação ao critério da compensação justa e adequada, a empresa apresenta como pontos abaixo da média (76,67), as questões que visam analisar se o respondente se sente satisfeito em relação ao seu salário e se ele é suficiente em relação aos seus gastos (grau de concordância de 54,59), se ele se sente satisfeito com os benefícios que a empresa oferece (grau de concordância de 60,26) e se está satisfeito com as opções que tem para se deslocar até o trabalho (grau de concordância de 50,64). Já em relação ao critério da oportunidade de crescimento e segurança, os pontos que ficaram abaixo da média foram: a oportunidade de realizar treinamentos que auxiliassem no desenvolvimento das tarefas do colaborador (grau de concordância de 67,95) e a existência de incentivos, por parte da empresa, para que o trabalhador possa estudar e se desenvolver profissionalmente (grau de concordância de 61,54).

Conclui-se, portanto, que apesar de possuir uma qualidade de vida favorável em diversos aspectos, a empresa estudada também possui pontos que necessitam de melhorias, conforme destacado na Figura 33. Nesse sentido, vale ressaltar que, por possuir graus de concordância elevados nas questões relacionadas aos critérios que avaliam as condições de trabalho, o uso e desenvolvimento de capacidades a integração social, o constitucionalismo, o trabalho e o espaço total da vida e a

relevância social da vida no trabalho, a organização já demonstra possuir uma boa QVT. Entretanto, é necessário buscar medidas que melhorem os pontos mal avaliados, para que a qualidade de vida no trabalho se torne ainda mais favorável e proporcione maior satisfação aos seus colaboradores, fazendo-os se sentirem mais valorizados e, como consequência, se tornarem mais dedicados e comprometidos com a organização.

4.5 RELAÇÃO ENTRE CULTURA, CLIMA E QVT

Conforme exposto no referencial teórico deste estudo, pode-se afirmar que é intensa a relação existente entre cultura organizacional, clima organizacional e qualidade de vida no trabalho. Nesse sentido, Fiorese e Martinez (2016) enfatizam que o clima é influenciado pela cultura da empresa e a QVT, é representada nos resultados diagnosticados no clima da organização. Ou seja, “não há como falar em qualidade de vida no trabalho sem pensarmos em clima organizacional e, ao adentrarmos em clima organizacional, é evidente a influência da cultura organizacional [...]” (FIORESE; MARTINEZ, 2016, p.110).

Desse modo, na sequência, pretende-se realizar uma análise sobre a relação existente entre a cultura organizacional, o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho da empresa estudada. Para isso, serão utilizados como base os resultados obtidos através da análise dos graus de concordância de cada um desses três elementos, comparando-os entre si, conforme exposto na Figura 34.

Figura 34 – Relação entre a cultura organizacional, o clima organizacional e a QVT da organização



Fonte: elaborado pela autora (2023).

Assim, considerando que o clima é uma consequência da cultura organizacional e, desse modo, a cultura é responsável por criar o clima da empresa (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010), entende-se que, quando há uma cultura rígida e formal em uma organização, o clima também tende a ser rígido e formal. Por outro lado, se a cultura for mais flexível e informal, o clima tende a ser mais saudável (FERREIRA, 2017).

Dessa forma, em relação à empresa estudada, percebe-se que, por possuir uma cultura predominantemente voltada à adaptabilidade/iniciativa, com fortes influências das culturas de missão e de clã, o seu clima organizacional mostrou-se bastante favorável, principalmente em relação aos fatores sociais e psicológicos, demonstrando a existência de um ambiente acolhedor e saudável dentro da organização. Por outro lado, se a cultura burocrática fosse a predominante, provavelmente, o clima seria mais rígido e formal. Nesse contexto, os graus de concordância em relação aos fatores sociais e psicológicos seriam menores e haveria uma abordagem mais tradicional e metódica na realização das tarefas na organização, com um envolvimento pessoal um pouco menor entre os seus colaboradores.

Ademais, ao levar em consideração que a cultura de uma organização impacta diretamente a qualidade de vida de seus colaboradores, pode-se constatar que a

implantação de ações e programas voltados à QVT é muito mais fácil em empresas com culturas voltadas às pessoas e que estão abertas a mudanças e adaptações (FIORESE; MARTINEZ, 2016). Nesse sentido, em relação à empresa estudada, consegue-se perceber que, novamente, por ter uma cultura predominantemente voltada à adaptabilidade/iniciativa, com influências, também, da cultura de clã, a organização mostra-se aberta à implementação de ações voltadas à qualidade de vida no trabalho. Isso fica evidente pelo fato de que, ao analisar os critérios relacionados à QVT da organização, nota-se que a maioria deles se encontra acima da média geral de concordância, demonstrando que a empresa se preocupa com a qualidade de vida de seus trabalhadores.

Por fim, ao analisar a relação existente entre clima organizacional e qualidade de vida no trabalho, constata-se que são assuntos diretamente interligados, uma vez que, quanto maior a QVT, melhor tende a ser o clima da organização, e vice-versa (FERREIRA, 2017). Desse modo, considerando a empresa estudada, percebe-se que os pontos que foram melhor avaliados na análise da QVT, também se mostraram positivos na análise do clima da organização.

Nesse sentido, pode-se verificar, por exemplo, que os critérios da integração social, do trabalho e o espaço total da vida e da relevância social da vida no trabalho, relacionados à QVT, obtiveram uma avaliação positiva, assim como seus equivalentes relacionados ao clima organizacional (fatores sociais e psicológicos). Do mesmo modo, os fatores econômicos, que foram mal avaliados na análise do clima, também tiveram seu equivalente (critério da compensação justa e adequada) mal avaliado na análise da QVT.

Desse modo, fica evidente que a cultura organizacional, o clima organizacional e a QVT da empresa estudada estão intimamente interligados, sofrendo influência mútua. Por conta disso, pode-se dizer que, para continuar mantendo uma qualidade de vida no trabalho satisfatória, a empresa também deve se preocupar em manter um bom clima organizacional e uma cultura adequada aos seus princípios e valores. Afinal, adotar em estratégias que promovam constantemente a melhoria do ambiente de trabalho e que, conseqüentemente, atendam às demandas da QVT, é essencial para estimular os trabalhadores a sentirem-se mais motivados e satisfeitos com a realização das suas tarefas na organização.

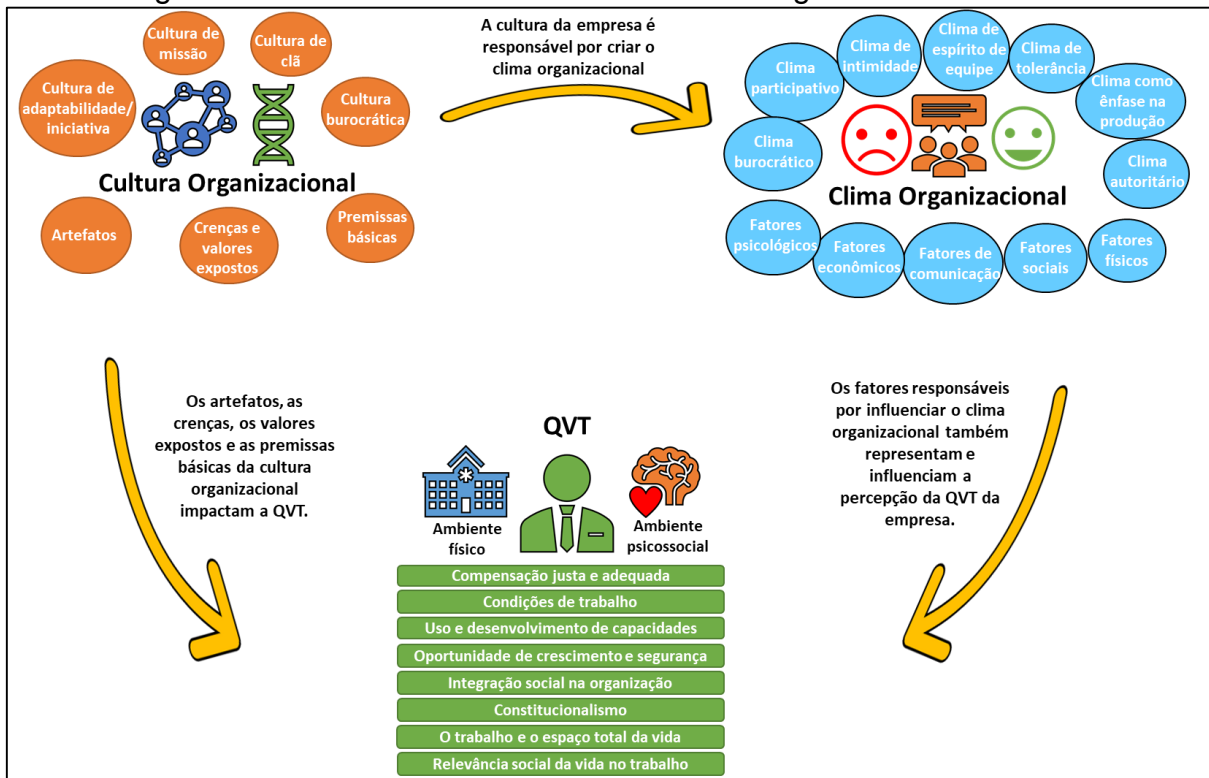
5 CONTRIBUIÇÕES DA AUTORA

Considerando o que foi exposto até o momento, percebe-se que a cultura organizacional, o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho são assuntos diretamente interligados em uma empresa. A cultura, com base em seus elementos essenciais, é responsável por criar o clima da organização, refletindo o DNA organizacional na maneira como os colaboradores percebem os diversos fatores (físicos, sociais, de comunicação, econômicos e psicológicos) que influenciam o ambiente de trabalho.

Já o clima organizacional, por representar o sentimento relativo ao ambiente da empresa, exerce influência direta sobre a percepção da QVT. Isso ocorre porque, de certa forma, a avaliação do clima também representa a satisfação dos colaboradores em relação aos ambientes físico e psicossocial da organização, que impactam diretamente o bem-estar do trabalhador. Da mesma forma, a cultura organizacional influencia a QVT através dos seus artefatos, crenças, valores expostos e premissas básicas, que estão presentes no DNA organizacional. Assim, se a cultura possuir, em seus elementos essenciais, a preocupação com o bem-estar de seus colaboradores, a empresa também tenderá a desenvolver uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Desse modo, pode-se dizer que, de modo geral, todos os fatores presentes na cultura e no clima organizacional afetam, em maior ou menor grau, a percepção da qualidade de vida no trabalho, por parte dos colaboradores de uma organização. Nesse sentido, quanto mais a cultura for voltada às pessoas, melhor tende a ser a QVT da empresa. Do mesmo modo, quanto mais favorável for o clima da organização, melhor, também, tende a ser a percepção da qualidade de vida no trabalho. Isso fica evidente na Figura 35, que demonstra, de forma resumida, como a QVT de uma organização pode ser influenciada pela sua cultura e pelo seu clima.

Figura 35 – Influências da cultura e do clima organizacional na QVT



Fonte: elaborado pela autora (2023).

Assim, ao analisar a empresa estudada no desenvolvimento deste trabalho e compará-la ao modelo apresentado na Figura 35, consegue-se perceber que, de fato, sua cultura e seu clima exercem influência sobre a QVT. Isso mostrou-se perceptível através da análise dos resultados obtidos com a aplicação do questionário de pesquisa nesta organização, que evidenciou que os fatores que obtiveram um grau de concordância maior na análise da cultura e do clima organizacional, também obtiveram uma avaliação positiva em relação aos seus critérios correspondentes percebidos na QVT. Do mesmo modo, pontos em comum se mostraram mal avaliados na análise dos três constructos.

Vale ressaltar, no entanto, que as questões que obtiveram um grau de concordância menor, nas avaliações referentes ao clima e à QVT da organização, devem ser alvo de ações de melhoria, visando estabelecer um ambiente ainda mais favorável e harmonioso na organização estudada. Nesse sentido, a seguir (na Figura 36), pretende-se apresentar um plano de ação que tem como objetivo propor melhorias que possam ser aplicadas na empresa estudada, tomando como base os pontos que ficaram abaixo da média de concordância geral do clima e da QVT da organização, destacados anteriormente nas Figuras 23 e 33.

Figura 36 – Plano de ação/melhoria para os pontos abaixo da média de concordância

PLANO DE AÇÃO/MELHORIA					
	PONTOS ABAIXO DA MÉDIA	GRAU DE CONCORDÂNCIA	MÉDIA GERAL DE CONCORDÂNCIA	PRIORIDADE (%)	SUGESTÕES DE AÇÕES DE MELHORIA
CLIMA ORGANIZACIONAL					
FATORES FÍSICOS	As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias (ruídos, temperatura, higiene, mobiliário, iluminação, etc.).	65,38	75,83	86%	Mapear as condições físicas dos diferentes setores de trabalho.
	Há uma boa distribuição de espaço entre as pessoas que trabalham em meu setor.	74,36	75,83	98%	Realizar um mapeamento da distribuição de pessoas em cada setor de trabalho.
FATORES DE COMUNICAÇÃO	A comunicação entre os setores da empresa ocorre de maneira adequada, isto é, não há grandes falhas de comunicação.	62,82	75,83	83%	Identificar quais são as principais falhas de comunicação percebidas pelos colaboradores, revisar os canais de comunicação utilizados na empresa e estabelecer um processo padrão de transferência de informações entre os setores.
	Considero adequada a forma (verbal, escrita...) como as informações de que necessito chegam até mim.	69,87	75,83	92%	Revisar os canais de comunicação utilizados na empresa.
FATORES ECONÔMICOS	Me sinto satisfeito em relação ao meu salário.	66,03	75,83	87%	Rever a política de salários adotada na organização.
	Considero meu salário adequado ao trabalho que faço.	62,82	75,83	83%	Estabelecer um padrão de salários atrelado a uma matriz de competências.
	Vejo perspectivas de crescimento no meu salário.	75,00	75,83	99%	Adotar um plano de cargos e salários.
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO					
COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	Estou satisfeito com meu salário e ele é suficiente em relação aos meus gastos.	54,49	76,67	71%	Rever a política de salários adotada na empresa e promover ações que oportunizem a educação financeira básica dos colaboradores.
	Estou satisfeito com os benefícios (plano de saúde, convênios de farmácia, alimentação etc.) que a empresa oferece.	60,26	76,67	79%	Identificar quais são as principais deficiências que os colaboradores enxergam em relação aos benefícios oferecidos.
	Estou satisfeito com as opções que tenho para me deslocar até o trabalho.	50,64	76,67	66%	Voltar a disponibilizar linhas de transporte coletivo/auxílio transporte para os colaboradores.
OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	Tive a oportunidade de realizar treinamentos que me auxiliassem a desenvolver minhas tarefas.	67,95	76,67	89%	Promover treinamentos periódicos.
	A empresa dá incentivos para que eu possa me desenvolver profissionalmente.	61,54	76,67	80%	Oferecer incentivos financeiros relacionados à educação; estabelecer parcerias com instituições de ensino.

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Percebe-se, portanto, que alguns dos pontos analisados na Figura 36 se mostram mais críticos do que outros. Desse modo, sugere-se que as melhorias propostas sejam aplicadas, prioritariamente a esses pontos, destacados em vermelho. Em um segundo momento, deve-se dar atenção aos pontos marcados em amarelo e, por fim, aos evidenciados em verde, que ficaram mais próximos à média de concordância geral do clima e da QVT da organização. O critério utilizado para definir este nível de priorização é apresentado na Figura 37.

Figura 37 – Critérios para classificação da prioridade das ações de melhoria

CRITÉRIOS PARA CLASSIFICAÇÃO DA PRIORIDADE	
NÍVEL	DESCRIÇÃO
ALTO	<p>Prioridade alta</p> <p>A relação entre a média geral de concordância e o grau de concordância obtido é inferior a 80%</p>
MÉDIO	<p>Prioridade média</p> <p>A relação entre a média geral de concordância e o grau de concordância obtido é igual ou maior que 80% e inferior a 90%</p>
BAIXO	<p>Prioridade baixa</p> <p>A relação entre a média geral de concordância e o grau de concordância obtido é igual ou superior a 90%</p>

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Desse modo, ao se analisar os pontos abaixo da média, relacionados ao clima da organização, percebe-se que, para melhorar os fatores físicos, seria interessante adotar ações voltadas ao mapeamento das condições físicas dos diferentes setores de trabalho, conversando com os colaboradores sobre os principais aspectos que eles entendem que devem ser melhorados. A partir disso, conforme a necessidade, providenciar melhorias em relação à diminuição de ruídos, instalação de ventiladores, limpeza dos espaços de trabalho, instalação de uma quantidade maior de lâmpadas, etc. Depois, em um segundo momento, também sugere-se realizar um mapeamento da distribuição de pessoas em cada setor de trabalho, analisando se a quantidade de trabalhadores ali é suficiente, se não é excessiva e se está bem-organizada em relação ao espaço físico.

Ademais, considerando os fatores de comunicação, sugere-se, prioritariamente, conversar com os colaboradores para identificar quais são as principais falhas de comunicação percebidas por eles. A partir disso, revisar os canais

de comunicação utilizados na empresa e estabelecer um processo padrão de transferência de informações entre os setores, visando o registro do que se pretende comunicar. Em seguida, apesar de o grau de concordância em relação à forma como as informações chegam até os colaboradores estar próximo da média, sugere-se que, por estar relacionado à questão anterior, este aspecto também deve ser alvo de ações de melhoria que visem a revisão dos canais de comunicação utilizados na empresa, estabelecendo um processo padrão de transferência de informações, que busque promover uma comunicação mais clara e eficiente na organização.

Ainda, em relação aos fatores econômicos, propõe-se, primeiramente, estabelecer um padrão de salários atrelado a uma matriz de competências, ou seja, relacionado ao tipo de trabalho executado pelo colaborador, considerando, também, o conhecimento, o desempenho e a responsabilidade do trabalhador na execução de suas atividades. Depois, sugere-se rever a política de salários adotada na organização, verificando se o salário do trabalhador está adequado em relação ao seu desempenho e se pode ser equiparado ao salário de seus colegas do mesmo setor, considerando o grau de formação, a responsabilidade e o tempo de empresa. Por fim, entende-se que a adoção de um plano de cargos e salários seria interessante para dar perspectivas em relação a este ponto para os colaboradores da organização.

Além disso, ao se analisar os pontos abaixo da média geral de concordância da QVT da organização, em relação ao critério da compensação justa e adequada, que teve todos os elementos analisados classificados como críticos, sugere-se, em ordem de prioridade:

- Repensar a questão do auxílio transporte, considerando que a empresa estudada não o oferece atualmente, mas que no passado já ofereceu (ele foi retirado por conta de complicações financeiras da época). Desse modo, seria interessante que a organização voltasse a disponibilizar linhas de transporte coletivo para os colaboradores que residem na mesma cidade da empresa e que, também, disponibilizasse um valor de auxílio para os funcionários que vêm de outros municípios.
- Rever a política de salários adotada na empresa e promover ações que oportunizem a educação financeira básica dos colaboradores, auxiliando-os a organizar e planejar seus gastos em relação ao salário que recebem.

- Conversar com os colaboradores para identificar quais são as principais deficiências que eles enxergam em relação aos benefícios oferecidos. Então, a partir das sugestões de melhoria propostas pelos funcionários, avaliar quais podem ser implementadas, para aumentar a satisfação em relação a este ponto.

Na sequência, considerando o critério da oportunidade de crescimento e segurança da QVT, sugere-se que a empresa estudada ofereça incentivos financeiros para os funcionários que procuram se desenvolver nas áreas em que atuam na empresa; e que procure estabelecer parcerias com instituições de ensino, para que o colaborador possa buscar capacitações a um preço mais acessível. Além disso, propõe-se promover treinamentos periódicos, visando o aperfeiçoamento das habilidades dos trabalhadores, auxiliando-os, também, na execução de suas tarefas.

Por fim, vale ressaltar, ainda, que as sugestões propostas foram baseadas nas percepções da autora e não descartam, entretanto, a existência de outras recomendações de melhoria que a empresa possa obter. O que vale frisar, no entanto, é que, com a aplicação de ações que visem o aperfeiçoamento dos pontos elencados na Figura 36, a organização estudada tenderá a criar um ambiente de trabalho ainda mais favorável em relação ao que já existe na organização, promovendo, também, um impacto positivo na percepção da qualidade de vida no trabalho, por parte de seus colaboradores.

6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente trabalho foi limitado ao estudo dos fatores presentes na cultura e no clima organizacional que podem influenciar a percepção da QVT, por parte dos colaboradores de uma indústria situada na cidade de Nova Petrópolis – RS, que atua no ramo de fabricação de máquinas e equipamentos para a reciclagem de plásticos. Ainda, vale ressaltar que o número de respostas obtidas com a aplicação do questionário responsável por investigar o tema proposto, se limitou a 39, representando 43,82% do total de funcionários da organização.

Ademais, no que diz respeito às dificuldades encontradas no desenvolvimento do trabalho, podem-se destacar os desafios relacionados ao referencial teórico e ao questionário de pesquisa. Nesse sentido, ao iniciar a coleta de referências que pudessem fundamentar este estudo, percebeu-se a existência de um número bastante elevado de conteúdos referentes a cada um dos constructos investigados (cultura organizacional, clima organizacional e QVT) de maneira individualizada. Entretanto, foi pequeno o número de referências encontradas que indicassem as influências existentes entre estes três elementos de forma conjunta.

Do mesmo modo, em relação ao questionário, não foi possível encontrar uma pesquisa validada que relacionasse os três aspectos estudados. Por conta disso, precisou-se buscar questionários que abordassem cada tema individualmente, mesclando-os e encaixando suas perguntas nos aspectos abordados no referencial teórico. Isso tornou o questionário utilizado nesta pesquisa um pouco extenso, o que dificultou, também, a coleta de um número maior de respostas na organização estudada.

Por fim, considerando que o tema abordado neste trabalho é bastante amplo, entende-se que as possibilidades de estudos futuros são inúmeras. Sugere-se, no entanto, como possibilidades de pesquisas futuras: a avaliação da empresa estudada após a implementação das melhorias propostas pela autora; a aplicação de entrevistas com os diretores da organização, para identificar a sua percepção em relação aos fatores investigados; a utilização do questionário proposto para avaliar outras empresas; e a investigação de ações possam promover a implantação e a gestão de programas de qualidade de vida no trabalho de forma contínua nas organizações.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema central desse trabalho se refere à relação existente entre a cultura e o clima de uma organização, analisando também o seu impacto na qualidade de vida dos trabalhadores. Dessa forma, o objetivo geral do estudo está relacionado com a identificação dos fatores presentes na cultura e no clima organizacional que podem influenciar a percepção da qualidade de vida no trabalho, por parte dos colaboradores de uma indústria situada em Nova Petrópolis-RS. Para isso, buscou-se o atingimento de cinco objetivos específicos.

O primeiro deles, que visava identificar a percepção que os trabalhadores da empresa estudada possuem sobre a cultura da organização, foi atingido com o retorno das respostas referentes ao questionário de pesquisa aplicado aos colaboradores. Nesse sentido, percebeu-se que o tipo de cultura dominante encontrado na empresa é o de adaptabilidade/iniciativa, com fortes influências, também, das culturas de missão e de clã. Dessa forma, ficou evidente que a organização estudada possui como característica principal o foco estratégico no ambiente externo e a valorização da inovação e da criatividade, mas que também possui ênfase no cumprimento de sua missão e que se preocupa com o bem-estar de seus funcionários.

Já o segundo objetivo, que pretendia verificar a percepção dos colaboradores sobre o clima da organização, também foi atingido através da análise das respostas referentes ao questionário aplicado. Nesse contexto, identificou-se que a empresa apresenta um clima bastante favorável, principalmente em relação aos seus fatores sociais e psicológicos. Contudo, também foram percebidos pontos que precisam ser alvo de ações de melhoria, relacionados aos fatores físicos, aos fatores de comunicação e aos fatores econômicos da organização.

Ainda, o terceiro objetivo, que buscava detectar qual é a percepção que os funcionários têm a respeito da qualidade de vida no trabalho foi atingido, novamente, com a verificação das respostas obtidas através da pesquisa aplicada. A partir disso, percebeu-se que a QVT da organização estudada também é bastante favorável, considerando que seis dos oito critérios analisados foram bem-avaliados. Entretanto, assim como citado em relação ao clima, na QVT também houveram pontos precisam

de ações de melhoria, referentes, neste caso, ao critério da compensação justa e adequada e ao critério da oportunidade de crescimento e segurança.

Ademais, no que diz respeito ao quarto objetivo, que pretendia analisar a relação existente entre cultura organizacional, clima organizacional e qualidade de vida no trabalho na empresa estudada, constatou-se que estes três elementos estão intimamente interligados. Isso ficou evidente pelo fato de que os fatores que obtiveram um grau de concordância maior na análise da cultura e do clima organizacional, também obtiveram uma avaliação positiva em relação aos seus critérios correspondentes percebidos na QVT. Do mesmo modo, pontos em comum se mostraram mal avaliados na análise dos três elementos.

Já em relação ao quinto e último objetivo, que buscava sugerir um modelo de fatores que podem influenciar a QVT na organização percebeu-se que, de modo geral, todos os fatores presentes na cultura e no clima organizacional afetam, em maior ou menor grau, a percepção da qualidade de vida no trabalho, por parte dos colaboradores de uma organização. Nesse sentido, quanto mais a cultura for voltada às pessoas, melhor tende a ser a QVT da empresa. Do mesmo modo, quanto mais favorável for o clima da organização, melhor também, tende a ser a percepção da qualidade de vida no trabalho.

Nesse sentido, entende-se que para a empresa estudada, o presente trabalho se mostra de grande valia, uma vez que evidencia para a organização a maneira como seus colaboradores se sentem em relação a ela, demonstrando também, quais pontos devem ser melhorados e de que forma essas melhorias podem ser aplicadas, para criar um ambiente de trabalho ainda mais favorável e mais positivo em relação à QVT. Em consonância a este entendimento, a percepção da empresa estudada é de que o estudo trouxe excelente contribuição para a organização, uma vez que, além de evidenciar os pontos mencionados anteriormente, também lhe proporcionou um modelo de avaliação que pode ser reaplicado futuramente, com o objetivo de mensurar continuamente a percepção de seu ambiente de trabalho, através da visão dos seus colaboradores.

Do mesmo modo, percebe-se que para a comunidade empresarial, este estudo pode servir como base para a criação de ações que permitam avaliar a percepção dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho, buscando também o

desenvolvimento de estratégias que promovam o bem-estar e a qualidade de vida do trabalhador. Ainda, para o meio acadêmico, o estudo também se mostra pertinente, pois apresenta a associação de conceitos que, geralmente são apresentados separadamente, abrindo espaço, também, para novos estudos.

Da mesma forma, para a autora, o desenvolvimento desse trabalho significou grande fonte de aprendizado e evolução, seja em relação ao âmbito acadêmico, pessoal ou profissional. Pôde-se compreender que, durante todo o curso de Administração, aprendeu-se sobre como as organizações funcionam e quais as possíveis estratégias que podem ser utilizadas para desenvolvê-las e prosperá-las. Entretanto, também se aprendeu que as pessoas são um dos ativos mais importantes de uma empresa e que, sem elas, as organizações não funcionam.

Por isso, entende-se que estudar sobre a maneira como o ambiente de trabalho pode impactar a qualidade de vida e o bem-estar deste ativo tão valioso (as pessoas), sem dúvidas, foi essencial para desenvolver uma visão mais ampla e estratégica em relação ao funcionamento das empresas. Desse modo, conclui-se que, ao compreender que quando se pensa em uma empresa, não se deve pensar apenas na geração de lucros, mas também nos impactos que ela tem sobre as pessoas, pode-se dizer que se está preparado para tomar boas decisões, seja em relação ao nível estratégico, tático ou operacional da organização.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima Organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

FIORESE, Lucimara; MARTINEZ, Mariangela. Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho: revisão da literatura. **Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 8, n.1, p. 100-113, 2016.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 4. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

LIRA, Bruno Carneiro. **O passo a passo do trabalho científico**. Petrópolis: Vozes, 2019.

MADRUGA, Roberto. **Employee experience, gestão de pessoas e cultura organizacional: a trilogia para atrair, engajar e desenvolver talentos**. 1. ed. Barueri: Atlas, 2022.

MAGALDI, Sandro; NETO, José Salibi. **O novo código da cultura: vida ou morte na era exponencial**. São Paulo: Editora Gente, 2019.

MASSI, Maria Lúcia Gili; CAMARGO, Lucas Augusto Alexandre. A qualidade de vida no trabalho e sua relação com a produtividade e lucratividade de uma empresa de serviço de pequeno porte. **Revista ENIAC Pesquisa**, Guarulhos, v. 10, n. 2, p.312-327, jan. 2021.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; SILVA, Edison Aurélio da. **Gestão organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PEREIRA, Matias José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. - [3. Rempr.]. – São Paulo: Atlas, 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SAMPIERI; Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO María del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter. **Cultura organizacional e liderança**. 5.ed. Barueri: Atlas, 2022.

SILVA JÚNIOR, Severino Domingos da; COSTA; Francisco José da. **Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion**. XVII SEMEAD Seminários em Administração, out. 2014.

SILVA, Kássia Alves; FARIA, Bráulio Emílio Maciel. Qualidade de vida no trabalho: a contribuição do psicólogo organizacional. **Psicologia e Saúde em Debate**, v.4, n. 2, p. 115-129, jul. 2018.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

TOLFO, Suzana da Rosa; SILVA, Narbal; LUNA, Íuri Novaes. Cultura organizacional, identidade e qualidade de vida no trabalho: articulações e sugestões de pesquisas em organizações. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, São João del-Rei, v. 4, n. 1, p. 6-16, dez. 2009.

TRINDADE; Patrícia Alves. **Qualidade de vida no trabalho segundo o modelo de Walton: um estudo de caso ligado à percepção dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados**. 2017. Trabalho de conclusão de curso (bacharelado em Administração de Empresas) – Centro Universitário de Brasília – UniCEUB. Brasília, 2017.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado(a) colega!

Meu nome é Ana Paula Fröhlich e estou realizando uma pesquisa para auxiliar na elaboração do meu Trabalho de Conclusão do Curso de Administração, pela Universidade de Caxias do Sul - UCS.

O objetivo dessa pesquisa é identificar a relação existente entre cultura organizacional, clima organizacional e qualidade de vida no trabalho, através da percepção dos colaboradores da empresa.

Para isso, venho solicitar 10 minutos do seu tempo para responder a este questionário.

Qualquer dúvida sobre o preenchimento, favor entrar em contato comigo.
Desde já, agradeço a sua participação!

CULTURA ORGANIZACIONAL

Para responder às questões a seguir, assinale a alternativa que melhor representa o seu grau de concordância em relação à cada afirmativa, com base no seguinte modelo:



1. Cultura de adaptabilidade/iniciativa *

As questões a seguir pretendem avaliar o quanto a cultura da empresa está voltada para a adaptabilidade/iniciativa.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
A empresa enfatiza fazer as coisas com qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A empresa se diferencia em relação às empresas concorrentes.

A empresa permite que as pessoas se sintam à vontade para sugerir inovações.

2. Cultura de missão *

As questões a seguir pretendem avaliar o quanto a cultura da empresa está voltada para a sua missão. Desse modo, considerando que a Missão da empresa é "Produzir equipamentos que superem as expectativas dos clientes, com responsabilidade social", você acredita que:

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
A empresa possui boa reputação perante seus clientes e colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A empresa pratica a responsabilidade social, isto é, busca sempre tomar decisões éticas, se preocupa com a sociedade e com o meio ambiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Antes de responder a este questionário, eu já possuía conhecimento da Missão, da Visão e dos Valores da empresa.

3. Cultura de clã *

As questões a seguir pretendem avaliar o quanto a cultura da empresa está focada na participação e no envolvimento dos funcionários com a organização.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
A empresa possui foco em suas equipes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa promove a colaboração entre as pessoas na empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa busca, constantemente, manter o bem-estar dos seus colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Cultura burocrática *

As questões a seguir pretendem avaliar o quanto a cultura da empresa está voltada para uma abordagem tradicional e metódica na realização de suas atividades.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
A empresa é cautelosa e reflete antes de tomar decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa demonstra justiça nas suas decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa é muito organizada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. De modo geral, considero que a cultura organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa) favorece a execução das minhas atividades. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

CLIMA ORGANIZACIONAL

Nessa etapa, novamente, você deve assinalar a alternativa que melhor representa o seu grau de concordância em relação à cada afirmativa, com base no seguinte modelo:



6. Fatores físicos *

As questões a seguir pretendem avaliar a sua percepção acerca dos fatores físicos (disposição do espaço, tamanho, iluminação, ruído, temperatura) do seu ambiente de trabalho.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias (ruídos, temperatura, higiene, mobiliário, iluminação etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os equipamentos dos quais disponho permitem que eu realize meu trabalho adequadamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há uma boa distribuição de espaço entre as pessoas que trabalham em meu setor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Fatores sociais *

As questões a seguir pretendem avaliar a sua percepção acerca dos fatores sociais (relacionados com as interações entre as pessoas) em seu ambiente de trabalho.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu e meus colegas de trabalho possuímos um bom relacionamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me sinto acolhido e respeitado em meu ambiente de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu indicaria, ou já indiquei, um amigo ou parente para trabalhar na empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Fatores de comunicação *

As questões a seguir pretendem avaliar a sua percepção acerca dos fatores de comunicação (canais e qualidade da comunicação) em seu ambiente de trabalho.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
Conheço as prioridades e objetivos da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Meu superior transmite a mim e aos meus colegas todas as informações que precisamos conhecer.

A comunicação entre os setores da empresa ocorre de maneira adequada, isto é, não há grandes falhas de comunicação.

Considero adequada a forma (verbal, escrita...) como as informações de que necessito chegam até mim.

9. **Fatores econômicos**

*

As questões a seguir pretendem avaliar a sua percepção acerca dos fatores econômicos (salário, segurança financeira etc.) em seu ambiente de trabalho.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
Me sinto satisfeito em relação ao meu salário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero meu salário adequado ao trabalho que faço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vejo perspectivas de crescimento no meu salário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Fatores psicológicos ★

As questões a seguir pretendem avaliar a sua percepção acerca dos fatores psicológicos (motivação, nível de satisfação, estabilidade e segurança no emprego) em seu ambiente de trabalho.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
O clima de trabalho na empresa é bom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me sinto satisfeito em relação ao volume de trabalho que realizo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa favorece segurança/estabilidade de no emprego.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

As possíveis situações de estresse causadas no ambiente de trabalho não prejudicam meu desempenho profissional, nem minha vida pessoal.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Mais uma vez, assinale a alternativa que melhor representa o seu grau de concordância em relação à cada afirmativa, com base no seguinte modelo:



11. **Compensação justa e adequada** *

As questões a seguir pretendem avaliar o seu nível de satisfação em relação a sua remuneração (salários + benefícios).

Marcar apenas uma oval por linha.

Concordo totalmente Concordo Não concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente

Estou satisfeito com meu salário e ele é suficiente em relação aos meus gastos.

Estou satisfeito com os benefícios (plano de saúde, convênios de farmácia, alimentação etc.) que a empresa oferece.

Estou satisfeito com as opções que tenho para me deslocar até o trabalho.

12. Condições de trabalho *

As questões a seguir pretendem avaliar o seu nível de satisfação em relação às suas condições de trabalho.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
Me sinto satisfeito em relação a minha carga de trabalho (quantidade de trabalho).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito com a salubridade (condições de trabalho) do meu local de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Estou satisfeito com os equipamentos de segurança, proteção individual e coletiva disponibilizados pela empresa.

O cansaço que meu trabalho me causa não é excessivo, ou seja, não me impede de realizar outras atividades.

13. **Uso e desenvolvimento de capacidades** ★

As questões a seguir pretendem avaliar o seu nível de satisfação em relação ao uso e desenvolvimento de suas capacidades.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
--	---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Estou satisfeito com a autonomia (oportunidade de tomar decisões) que possuo no meu trabalho.

Estou satisfeito com a importância da tarefa/trabalho/atividade que faço.

Estou satisfeito em relação à responsabilidade que me é conferida (a responsabilidade de trabalho dada a mim).

14. Oportunidade de crescimento e segurança *

As questões a seguir pretendem avaliar o seu nível de satisfação em relação às oportunidades de crescimento e estabilidade na empresa.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
Estou satisfeito com as possíveis oportunidades de crescimento profissional existentes na empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tive a oportunidade de realizar treinamentos que me auxiliassem a desenvolver minhas tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa dá incentivos para que eu possa estudar e me desenvolver profissionalmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Integração social na organização *

As questões a seguir pretendem avaliar o seu nível de satisfação em relação à integração e à interação social na empresa.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
Estou satisfeito com meu relacionamento com os colegas no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Estou satisfeito com meu relacionamento com chefes/supervisores no meu trabalho.

Estou satisfeito em relação ao comprometimento da minha equipe e colegas com o trabalho.

16. Constitucionalismo

*

As questões a seguir pretendem avaliar o seu nível de satisfação em relação aos direitos e deveres relacionados ao seu trabalho.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
--	---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

A empresa respeita os direitos do trabalhador.

Possuo a oportunidade de dar opiniões referentes ao meu trabalho.

Estou satisfeito com as normas e regras do meu trabalho.

17. **O trabalho e o espaço total da vida** *

As questões a seguir pretendem avaliar o seu nível de satisfação em relação à influência que o seu trabalho exerce sobre a sua vida pessoal.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
O meu trabalho não tem influência negativa sobre a minha vida/rotina familiar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho não tem influência negativa sobre a minha possibilidade de lazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito com os meus horários de trabalho e de descanso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. **Relevância social da vida no trabalho** *

As questões a seguir pretendem avaliar o seu nível de satisfação em relação à imagem e às práticas da empresa.

Marcar apenas uma oval por linha.

...

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
Sinto orgulho de realizar o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito com a imagem que esta empresa tem perante a sociedade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito com a política de recursos humanos (a forma da organização tratar os funcionários) que a empresa tem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

QUALIFICAÇÃO DOS RESPONDENTES

Para finalizar, responda algumas questões sobre você.

19. Qual a sua faixa etária (idade)? *

Marcar apenas uma oval.

- De 18 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- De 51 a 60 anos
- Acima de 60 anos

20. Qual seu gênero? *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino
 Prefiro não opinar

21. Qual seu estado civil? *

Marcar apenas uma oval.

- Solteiro(a)
 Casado(a)
 Divorciado(a)
 Viúvo(a)
 União Estável

22. Qual seu grau de escolaridade? *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Fundamental (1º grau) Incompleto
 Ensino Fundamental (1º grau) Completo
 Ensino Médio (2º grau) Incompleto
 Ensino Médio (2º grau) Completo
 Ensino Superior Incompleto
 Ensino Superior Completo
 Pós-graduação/especialização Incompleta
 Pós-graduação/especialização Completa
 Mestrado ou superior

23. Há quanto tempo você trabalha na empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Até 1 ano
 De 1 ano e um dia a 5 anos
 De 5 anos e um dia a 10 anos
 De 10 anos e um dia a 15 anos
 De 15 anos e um dia a 25 anos
 De 25 anos e um dia a 35 anos
 Mais de 35 anos

24. Atualmente, você exerce cargo de chefia ou supervisão? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

25. Qual o setor em que você trabalha? *

Marcar apenas uma oval.

Produção

Engenharia

PCP

Compras

Comercial

Financeiro/Contábil/Fiscal

RH

Guarita/Limpeza/Jardinagem

APÊNDICE B – GRAU DE CONCORDÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

PLANILHA DE CÁLCULO DOS GRAUS DE CONCORDÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Questões	Opção de Resposta					Quantidade de respostas (quantidade de pessoas que responderam)	Peso					Soma	grau de concordância de cada questão		
	Concordo totalmente	Concordo	Às vezes concordo, às vezes discordo	Discordo	Discordo totalmente		100	75	50	25	0				
	5	4	3	2	1										
Quantidade pessoas que responderam para cada opção															
Cultura de adaptabilidade/iniciativa	A empresa enfatiza fazer as coisas com qualidade.	17	20	1	1	0	39	1700	1500	50	25	0	3275	83,97	
	A empresa se diferencia em relação às empresas concorrentes.	12	23	4	0	0	39	1200	1725	200	0	0	3125		80,13
	A empresa permite que as pessoas se sintam à vontade para sugerir inovações.	15	19	4	1	0	39	1500	1425	200	25	0	3150		
Grau de concordância do Bloco Cultura de adaptabilidade/iniciativa												81,62			

Questões	Opção de Resposta					Quantidade de respostas (quantidade de pessoas que responderam)	Peso					Soma	grau de concordância de cada questão		
	Concordo totalmente	Concordo	Às vezes concordo, às vezes discordo	Discordo	Discordo totalmente		100	75	50	25	0				
	5	4	3	2	1										
Quantidade pessoas que responderam para cada opção															
Cultura de missão	A empresa possui boa reputação perante seus clientes e colaboradores.	15	23	1	0	0	39	1500	1725	50	0	0	3275	83,97	
	A empresa pratica a responsabilidade social, isto é, busca sempre tomar decisões éticas, se preocupa com a sociedade e com o meio ambiente.	13	19	7	0	0	39	1300	1425	350	0	0	3075		78,85
	Antes de responder a este questionário, eu já possuía conhecimento da Missão, da Visão e dos Valores da empresa.	11	22	4	1	1	39	1100	1650	200	25	0	2975		
Grau de concordância do Bloco Cultura de missão												79,70			

Questões	Opção de Resposta					Quantidade de respostas (quantidade de pessoas que responderam)	Peso					Soma	grau de concordância de cada questão		
	Concordo totalmente	Concordo	Às vezes concordo, às vezes discordo	Discordo	Discordo totalmente		100	75	50	25	0				
	5	4	3	2	1										
Quantidade pessoas que responderam para cada opção															
Cultura de clã	A empresa possui foco em suas equipes.	10	20	8	0	1	39	1000	1500	400	0	0	2900	74,36	
	A empresa promove a colaboração entre as pessoas na empresa.	12	19	8	0	0	39	1200	1425	400	0	0	3025		77,56
	A empresa busca, constantemente, manter o bem-estar dos seus colaboradores.	12	22	5	0	0	39	1200	1650	250	0	0	3100		
Grau de concordância do Bloco Clutura de clã												77,14			

Questões	Opção de Resposta					Quantidade de respostas (quantidade de pessoas que responderam)	Peso					Soma	grau de concordância de cada questão		
	Concordo totalmente	Concordo	Às vezes concordo, às vezes discordo	Discordo	Discordo totalmente		100	75	50	25	0				
	5	4	3	2	1										
Quantidade pessoas que responderam para cada opção															
Cultura burocrática	A empresa é cautelosa e reflete antes de tomar decisões.	9	21	8	1	0	39	900	1575	400	25	0	2900	74,36	
	A empresa demonstra justiça nas suas decisões.	8	17	11	3	0	39	800	1275	550	75	0	2700		69,23
	A empresa é muito organizada.	3	10	14	9	3	39	300	750	700	225	0	1975		
Grau de concordância do Bloco Cultura burocrática												64,74			

Grau de concordância geral (média)

75,80

APÊNDICE C – GRAU DE CONCORDÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

PLANILHA DE CÁLCULO DOS GRAUS DE CONCORDÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

(continua)

Questões	Opção de Resposta					Quantidade de respostas (quantidade de pessoas que responderam)	Peso					Soma	grau de concordância de cada questão	
	Concordo totalmente	Concordo	Às vezes concordo, às vezes discordo	Discordo	Discordo totalmente		100	75	50	25	0			
	5	4	3	2	1									
Quantidade pessoas que responderam para cada opção						100	75	50	25	0				
Fatores físicos	As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias (ruidos, temperatura, higiene, mobiliário, iluminação etc.).	4	20	12	2	1	39	400	1500	600	50	0	2550	65,38
	Os equipamentos dos quais disponho permitem que eu realize meu trabalho adequadamente.	14	19	5	1	0	39	1400	1425	250	25	0	3100	79,49
	Há uma boa distribuição de espaço entre as pessoas que trabalham em meu setor.	12	17	8	1	1	39	1200	1275	400	25	0	2900	74,36
Grau de concordância do Bloco Fatores físicos												73,08		

Questões	Opção de Resposta					Quantidade de respostas (quantidade de pessoas que responderam)	Peso					Soma	grau de concordância de cada questão	
	Concordo totalmente	Concordo	Às vezes concordo, às vezes discordo	Discordo	Discordo totalmente		100	75	50	25	0			
	5	4	3	2	1									
Quantidade pessoas que responderam para cada opção						100	75	50	25	0				
Fatores sociais	Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa.	6	28	3	2	0	39	600	2100	150	50	0	2900	74,36
	Eu e meus colegas de trabalho possuímos um bom relacionamento.	24	14	1	0	0	39	2400	1050	50	0	0	3500	89,74
	Me sinto acolhido e respeitado em meu ambiente de trabalho.	20	19	0	0	0	39	2000	1425	0	0	0	3425	87,82
	Eu indicaria, ou já indiquei, um amigo ou parente para trabalhar na empresa.	21	18	0	0	0	39	2100	1350	0	0	0	3450	88,46
Grau de concordância do Bloco Fatores sociais												85,10		

Questões	Opção de Resposta					Quantidade de respostas (quantidade de pessoas que responderam)	Peso					Soma	grau de concordância de cada questão	
	Concordo totalmente	Concordo	Às vezes concordo, às vezes discordo	Discordo	Discordo totalmente		100	75	50	25	0			
	5	4	3	2	1									
Quantidade pessoas que responderam para cada opção						100	75	50	25	0				
Fatores de Comunicação	Conheço as prioridades e objetivos da empresa.	9	24	6	0	0	39	900	1800	300	0	0	3000	76,92
	Meu superior transmite a mim e aos meus colegas todas as informações que precisamos conhecer.	16	17	6	0	0	39	1600	1275	300	0	0	3175	81,41
	A comunicação entre os setores da empresa ocorre de maneira adequada, isto é, não há grandes falhas de comunicação.	6	16	10	6	1	39	600	1200	500	150	0	2450	62,82
	Considero adequada a forma (verbal, escrita...) como as informações de que necessito chegam até mim.	8	18	10	3	0	39	800	1350	500	75	0	2725	69,87
Grau de concordância do Bloco Fatores de Comunicação												72,76		

(conclusão)

Questões	Opção de Resposta					Quantidade de respostas (quantidade de pessoas que responderam)	Peso					Soma	grau de concordância de cada questão	
	Concordo totalmente	Concordo	Às vezes concordo, às vezes discordo	Discordo	Discordo totalmente		100	75	50	25	0			
	5	4	3	2	1									
Quantidade pessoas que responderam para cada opção														
Fatores econômicos	Me sinto satisfeito em relação ao meu salário.	5	17	15	2	0	39	500	1275	750	50	0	2575	66,03
	Considero meu salário adequado ao trabalho que faço.	5	14	16	4	0	39	500	1050	800	100	0	2450	62,82
	Vejo perspectivas de crescimento no meu salário.	13	17	6	2	1	39	1300	1275	300	50	0	2925	75,00
Grau de concordância do Bloco Fatores econômicos													67,95	

Questões	Opção de Resposta					Quantidade de respostas (quantidade de pessoas que responderam)	Peso					Soma	grau de concordância de cada questão	
	Concordo totalmente	Concordo	Às vezes concordo, às vezes discordo	Discordo	Discordo totalmente		100	75	50	25	0			
	5	4	3	2	1									
Quantidade pessoas que responderam para cada opção														
Fatores psicológicos	O clima de trabalho na empresa é bom.	19	20	0	0	0	39	1900	1500	0	0	0	3400	87,18
	Me sinto satisfeito em relação ao volume de trabalho que realizo.	12	19	7	1	0	39	1200	1425	350	25	0	3000	76,92
	A empresa favorece segurança/estabilidade no emprego.	15	18	6	0	0	39	1500	1350	300	0	0	3150	80,77
	As possíveis situações de estresse causadas no ambiente de trabalho não prejudicam meu desempenho profissional, nem minha vida pessoal.	14	17	4	4	0	39	1400	1275	200	100	0	2975	76,28
Grau de concordância do Bloco Fatores psicológicos													80,29	

Grau de concordância geral (média)

75,83

APÊNDICE D – GRAU DE CONCORDÂNCIA DA QVT

PLANILHA DE CÁLCULO DOS GRAUS DE CONCORDÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

(continua)

Questões	Opção de Resposta					Quantidade de respostas (quantidade de pessoas que responderam)	Peso					Soma	grau de concordância de cada questão	
	Concordo totalmente	Concordo	Às vezes concordo, às vezes discordo	Discordo	Discordo totalmente		100	75	50	25	0			
	5	4	3	2	1									
Quantidade pessoas que responderam para cada opção														
Compensação justa e adequada	Estou satisfeito com meu salário e ele é suficiente em relação aos meus gastos.	2	14	12	11	0	39	200	1050	600	275	0	2125	54,49
	Estou satisfeito com os benefícios (plano de saúde, convênios de farmácia, alimentação etc.) que a empresa oferece.	5	13	14	7	0	39	500	975	700	175	0	2350	60,26
	Estou satisfeito com as opções que tenho para me deslocar até o trabalho.	6	13	4	8	8	39	600	975	200	200	0	1975	50,64
Grau de concordância do Bloco Compensação justa e adequada													55,13	

Questões	Opção de Resposta					Quantidade de respostas (quantidade de pessoas que responderam)	Peso					Soma	grau de concordância de cada questão	
	Concordo totalmente	Concordo	Às vezes concordo, às vezes discordo	Discordo	Discordo totalmente		100	75	50	25	0			
	5	4	3	2	1									
Quantidade pessoas que responderam para cada opção														
Condições de trabalho	Me sinto satisfeito em relação a minha carga de trabalho (quantidade de trabalho).	10	21	7	1	0	39	1000	1575	350	25	0	2950	75,64
	Estou satisfeito com a salubridade (condições de trabalho) do meu local de trabalho.	11	22	4	1	1	39	1100	1650	200	25	0	2975	76,28
	Estou satisfeito com os equipamentos de segurança, proteção individual e coletiva disponibilizados pela empresa.	16	22	1	0	0	39	1600	1650	50	0	0	3300	84,62
	O cansaço que meu trabalho me causa não é excessivo, ou seja, não me impede de realizar outras atividades.	13	19	5	2	0	39	1300	1425	250	50	0	3025	77,56
Grau de concordância do Bloco Condições de trabalho													78,53	

Questões	Opção de Resposta					Quantidade de respostas (quantidade de pessoas que responderam)	Peso					Soma	grau de concordância de cada questão	
	Concordo totalmente	Concordo	Às vezes concordo, às vezes discordo	Discordo	Discordo totalmente		100	75	50	25	0			
	5	4	3	2	1									
Quantidade pessoas que responderam para cada opção														
Uso e desenvolvimento de capacidades	Estou satisfeito com a autonomia (oportunidade de tomar decisões) que possuo no meu trabalho.	15	22	1	1	0	39	1500	1650	50	25	0	3225	82,69
	Estou satisfeito com a importância da tarefa/trabalho/atividade que faço.	18	20	1	0	0	39	1800	1500	50	0	0	3350	85,90
	Estou satisfeito em relação à responsabilidade que me é conferida (a responsabilidade de trabalho dada a mim).	18	20	1	0	0	39	1800	1500	50	0	0	3350	85,90
Grau de concordância do Bloco Uso e desenvolvimento de capacidades													84,83	

Questões	Opção de Resposta					Quantidade de respostas (quantidade de pessoas que responderam)	Peso					Soma	grau de concordância de cada questão	
	Concordo totalmente	Concordo	Às vezes concordo, às vezes discordo	Discordo	Discordo totalmente		100	75	50	25	0			
	5	4	3	2	1									
Quantidade pessoas que responderam para cada opção														
Oportunidade de crescimento e segurança	Estou satisfeito com as possíveis oportunidades de crescimento profissional existentes na empresa.	12	18	9	0	0	39	1200	1350	450	0	0	3000	76,92
	Tive a oportunidade de realizar treinamentos que me auxiliassem a desenvolver minhas tarefas.	8	19	6	5	1	39	800	1425	300	125	0	2650	67,95
	A empresa dá incentivos para que eu possa estudar e me desenvolver profissionalmente.	6	15	11	5	2	39	600	1125	550	125	0	2400	61,54
Grau de concordância do Bloco Oportunidade de crescimento e segurança													68,80	

(conclusão)

Questões	Opção de Resposta					Quantidade de respostas (quantidade de pessoas que responderam)	Peso					Soma	grau de concordância de cada questão	
	Concordo totalmente	Concordo	Às vezes concordo, às vezes discordo	Discordo	Discordo totalmente		100	75	50	25	0			
	5	4	3	2	1									
Quantidade pessoas que responderam para cada opção														
Integração social	Estou satisfeito com meu relacionamento com os colegas no trabalho.	22	16	1	0	0	39	2200	1200	50	0	0	3450	88,46
	Estou satisfeito com meu relacionamento com chefes/supervisores no meu trabalho.	21	18	0	0	0	39	2100	1350	0	0	0	3450	88,46
	Estou satisfeito em relação ao comprometimento da minha equipe e colegas com o trabalho.	20	13	5	1	0	39	2000	975	250	25	0	3250	83,33
Grau de concordância do Bloco Integração social												86,75		

Questões	Opção de Resposta					Quantidade de respostas (quantidade de pessoas que responderam)	Peso					Soma	grau de concordância de cada questão	
	Concordo totalmente	Concordo	Às vezes concordo, às vezes discordo	Discordo	Discordo totalmente		100	75	50	25	0			
	5	4	3	2	1									
Quantidade pessoas que responderam para cada opção														
Constitucionalismo	A empresa respeita os direitos do trabalhador.	11	22	6	0	0	39	1100	1650	300	0	0	3050	78,21
	Posso a oportunidade de dar opiniões referentes ao meu trabalho.	10	27	1	1	0	39	1000	2025	50	25	0	3100	79,49
	Estou satisfeito com as normas e regras do meu trabalho.	11	26	2	0	0	39	1100	1950	100	0	0	3150	80,77
Grau de concordância do Bloco Constitucionalismo												79,49		

Questões	Opção de Resposta					Quantidade de respostas (quantidade de pessoas que responderam)	Peso					Soma	grau de concordância de cada questão	
	Concordo totalmente	Concordo	Às vezes concordo, às vezes discordo	Discordo	Discordo totalmente		100	75	50	25	0			
	5	4	3	2	1									
Quantidade pessoas que responderam para cada opção														
O trabalho e o espaço total da vida	O meu trabalho não tem influência negativa sobre a minha vida/rotina familiar.	13	19	5	2	0	39	1300	1425	250	50	0	3025	77,56
	O meu trabalho não tem influência negativa sobre a minha possibilidade de lazer.	11	18	7	3	0	39	1100	1350	350	75	0	2875	73,72
	Estou satisfeito com os meus horários de trabalho e de descanso.	15	18	6	0	0	39	1500	1350	300	0	0	3150	80,77
Grau de concordância do Bloco O trabalho e o espaço total da vida												77,35		

Questões	Opção de Resposta					Quantidade de respostas (quantidade de pessoas que responderam)	Peso					Soma	grau de concordância de cada questão	
	Concordo totalmente	Concordo	Às vezes concordo, às vezes discordo	Discordo	Discordo totalmente		100	75	50	25	0			
	5	4	3	2	1									
Quantidade pessoas que responderam para cada opção														
Relevância social da vida no trabalho	Sinto orgulho de realizar o meu trabalho.	21	18	0	0	0	39	2100	1350	0	0	0	3450	88,46
	Estou satisfeito com a imagem que esta empresa tem perante a sociedade.	19	20	0	0	0	39	1900	1500	0	0	0	3400	87,18
	Estou satisfeito com a política de recursos humanos (a forma da organização tratar os funcionários) que a empresa tem.	11	17	8	1	2	39	1100	1275	400	25	0	2800	71,79
Grau de concordância do Bloco Relevância social da vida no trabalho												82,48		

Grau de concordância geral (média)

76,67