

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DAS HORTÊNSIAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E O PAPEL DO LÍDER NA CONSTRUÇÃO DA
COMUNICAÇÃO E CONFIANÇA DA EQUIPE**

NATHALY HAHN

CANELA, RS

2024

NATHALY HAHN

**CULTURA ORGANIZACIONAL E O PAPEL DO LÍDER NA CONSTRUÇÃO DA
COMUNICAÇÃO E CONFIANÇA DA EQUIPE**

Estudo Monográfico desenvolvido na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II – ênfase em Tópicos Especiais, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul - Campus Universitário da Região das Hortênsias, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador Prof. Sílvio Aurélio Jaeger

CANELA, RS

2024

NATHALY HAHN

**CULTURA ORGANIZACIONAL E O PAPEL DO LÍDER NA CONSTRUÇÃO DA
COMUNICAÇÃO E CONFIANÇA DA EQUIPE**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC II, ênfase em
Tópicos Especiais, apresentado à Área do
Conhecimento de Ciências Sociais, da Universidade
de Caxias do Sul, do Campus Universitário da Região
das Hortênsias, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador Prof. Me. Silvio Aurélio Jaeger

Aprovada em ____/____/2024

Banca Examinadora

Prof. Orientador: Me. Sérgio Aurélio Jaeger
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr Idair Gaudêncio Girardi Guasselli
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Romário de Souza Gollo
Universidade de Caxias do Sul

“Sonhos não têm prazo de validade. Continue tentando”.

Mary Kay Ash

Dedico este trabalho à minha família, por todo o amor, todo apoio e compreensão durante esta caminhada. Por estarem sempre ao meu lado, acreditando em mim nos momentos mais difíceis, e celebrando as minhas conquistas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me dar força e sabedoria ao longo desta jornada acadêmica.

À minha família, mais uma vez, pelo amor incondicional, apoio constante e por acreditarem em mim em todos os momentos, mesmo nos mais desafiadores.

Por cada um que, de alguma maneira, esteve me motivando e compartilhando dessa caminhada de crescimento e aprendizado.

Aos meus professores, especialmente àqueles que contribuíram para o meu desenvolvimento acadêmico, pelos ensinamentos e pela dedicação em compartilhar conhecimentos fundamentais para a realização deste trabalho.

Ao meu querido e paciente orientador, Prof. Me. Silvio Aurélio Jaeger, que entendeu meus momentos profissionais, e me orientou de forma constante, empática e cuidadosa para que eu pudesse concluir um trabalho de qualidade e que fizesse a diferença para a minha vida acadêmica.

Com o coração cheio de consideração e respeito, quero agradecer nosso Prof. Silvio Luiz Gonçalves Vianna (*in memoriam*), um profissional ímpar, que incentivou a todos nós, alunos, nessa caminhada, sendo um exemplo de dedicação profissional, além de incentivador de seus pupilos.

Gratidão.

RESUMO

A cultura organizacional é um elemento essencial para o sucesso de uma empresa, e o líder desempenha um papel fundamental na construção da comunicação aberta e da confiança da equipe. Uma cultura sólida promove um ambiente de trabalho positivo, estimula o engajamento dos colaboradores e melhora o desempenho geral da organização. Ao valorizar a comunicação transparente, a integridade e a confiança mútua, o líder pode estabelecer uma cultura saudável e sustentável que beneficie a todos os envolvidos. O objetivo geral deste estudo é analisar a relação existente entre o papel do líder e a construção da comunicação e confiança dos colaboradores em sua liderança. A metodologia utilizada foi a quali-quantitativa, com pesquisa exploratória e descritiva, com utilização de levantamento bibliográfico. O estudo de caso foi realizado em uma empresa da região de Canela -RS, através de dois questionários, sendo um aplicado aos gestores, supervisores e líderes e outro aplicado aos colaboradores. Como resultados, a pesquisa mostrou que uma liderança participativa fortalece a cultura organizacional, promovendo engajamento, confiança e colaboração entre os colaboradores. Concluiu-se que os valores como ética e transparência são essenciais para a comunicação aberta e o alinhamento organizacional. A capacitação contínua de líderes pode consolidar essas práticas, inspirando colaboradores a contribuir para o sucesso da empresa. A liderança colaborativa, que valoriza o apoio e o desenvolvimento das equipes, gera motivação e senso de pertencimento. Para consolidar a cultura organizacional, a empresa deveria investir em capacitação contínua de líderes, com foco em habilidades de comunicação e inclusão, assegurando um ambiente que inspire os colaboradores a atingirem seu potencial máximo e contribuam para o sucesso organizacional.

Palavras-chave: Cultura organizacional; liderança; líder; comunicação; confiança.

ABSTRACT

Organizational culture is an essential element for the success of a company, and the leader plays a fundamental role in building open communication and team trust. A solid culture promotes a positive work environment, encourages employee engagement, and improves the overall performance of the organization. By valuing transparent communication, integrity, and mutual trust, the leader can establish a healthy and sustainable culture that benefits everyone involved. The general objective of this study is to analyze the relationship between the role of the leader and the construction of communication and employee trust in their leadership. The methodology used was quali-quantitative, with exploratory and descriptive research, using bibliographical research. The case study was conducted in a company in the Canela region - RS, through two questionnaires, one applied to managers, supervisors, and leaders and the other applied to employees. As a result, the research showed that participatory leadership strengthens the organizational culture, promoting engagement, trust, and collaboration among employees. It was concluded that values such as ethics and transparency are essential for open communication and organizational alignment. Continuous training of leaders can consolidate these practices, inspiring employees to contribute to the company's success. Collaborative leadership, which values the support and development of teams, generates motivation and a sense of belonging. To consolidate organizational culture, the company should invest in continuous training of leaders, focusing on communication and inclusion skills, ensuring an environment that inspires employees to reach their maximum potential and contribute to organizational success.

Keywords: Organizational culture; leadership; leader; communication; trust.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tamanho de amostra e erro amostral	33
Figura 2 – Fórmula para cálculo de amostra	33
Figura 3 – População 1 – Gerentes, Supervisores e Líderes	34

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Na empresa em que trabalho demonstra-se respeito para com os colaboradores.	48
Gráfico 2 – Na empresa em que trabalho os colaboradores têm orgulho em trabalhar nesta ..	49
Gráfico 3 – Na empresa em que trabalho existe empenho pelo alcance dos objetivos organizacionais	51
Gráfico 4 – Na empresa em que trabalho a melhoria contínua é uma prioridade	52
Gráfico 5 – Na empresa em que trabalho sinto que os valores da organização estão refletidos nas políticas e práticas que são efetivadas por ela	53
Gráfico 6 – Na empresa em que trabalho os líderes e gerentes refletem os valores dela em seus comportamentos e interações.....	54
Gráfico 7 – Na empresa em que trabalho são regularmente comunicados e celebrados os êxitos que a organização alcança.....	56
Gráfico 8 – Na empresa em que trabalho me sinto reconhecido por meu trabalho e realizações profissionais.....	57
Gráfico 9 – Na empresa em que trabalho me sinto seguro e respeitado ao compartilhar minhas ideias e opiniões.....	58
Gráfico 10 – Na empresa em que trabalho me sinto capacitado e apoiado por líderes e gerentes	59
Gráfico 11 – Na empresa em que trabalho acredito que o ambiente de trabalho incentiva a inovação e a criatividade	60
Gráfico 12 – Na empresa em que trabalho sinto que meu trabalho é significativo e contribui para o sucesso da mesma.....	62
Gráfico 13 – Na empresa em que trabalho acredito que a empresa leva em consideração o bem-estar dos funcionários e a satisfação no trabalho	63
Gráfico 14 – Na empresa em que trabalho a empresa aborda e resolve de forma eficaz os conflitos no ambiente de trabalho	64
Gráfico 15 – Na empresa em que trabalho existe um ambiente de equipe de apoio e colaboração em meu departamento	65
Gráfico 16 – Na empresa em que trabalho acredito que a empresa está causando um impacto positivo na comunidade e na sociedade	66
Gráfico 17 – Na empresa em que trabalho acredito que todos os funcionários trabalham em um ambiente seguro	67

Gráfico 18 – Na empresa em que trabalho eu e meu chefe ou supervisor compartilhamos a tomada de decisões, sempre que possível	68
Gráfico 19 – Na empresa em que trabalho a liderança demonstrada é participativa, empática e reconhece o trabalho de seus colaboradores	70
Gráfico 20 – Na empresa em que trabalho estou satisfeito, em geral, com meu trabalho.....	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz de amarração	35
--------------------------------------	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	TEMA.....	15
1.1.1	Delimitação do tema	16
1.2	PROBLEMA	16
1.3	OBJETIVOS	16
1.3.1	Objetivo geral	17
1.3.2	Objetivos específicos	17
1.4	JUSTIFICATIVA	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL	19
2.2	LIDERANÇA E LÍDER.....	21
2.3	COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	24
3	METODOLOGIA	27
3.1	TIPOS DE PESQUISA.....	27
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA	31
3.3	COLETA DE DADOS	35
3.4	TRATAMENTO DOS DADOS	36
4	DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS	38
5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	76
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
	REFERÊNCIAS	80
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO PRÉ-TESTE AOS GESTORES E LÍDERES	84
	ANEXO B – QUESTIONÁRIO PRÉ-TESTE AOS COLABORADORES	85

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional refere-se às crenças e valores que existem em uma organização há muito tempo, e às crenças da equipe e ao valor previsto de seu trabalho que influenciará suas atitudes e comportamentos (Lacombe, 2017). Os administradores geralmente ajustam seu comportamento de liderança para cumprir a missão da organização, e isso pode influenciar a comunicação eficiente na empresa e a satisfação no trabalho dos funcionários (Kyrillos; Jung, 2015). Portanto, é essencial entender a relação entre cultura organizacional, comportamento de liderança e comunicação como meios de alcançar os colaboradores e a satisfação destes no trabalho.

A cultura é socialmente aprendida e transmitida pelos membros de uma organização e fornece as regras de comportamento dentro das organizações (Chiavenato, 2021a). Define-se a cultura organizacional como a crença que norteia a equipe a saber o que fazer e o que não fazer, incluindo práticas, valores e suposições sobre seu trabalho. Os valores centrais de uma organização começam com sua liderança, que então evoluirá para um estilo de liderança. Os subordinados serão conduzidos por esses valores e pelo comportamento dos líderes, de forma que o comportamento de ambas as partes fique cada vez mais alinhado. Quando um forte comportamento unificado, valores e crenças são desenvolvidos, surge uma forte cultura organizacional.

Os líderes devem apreciar sua função na manutenção da cultura de uma organização. Isso deverá garantir um comportamento consistente entre os membros da organização, reduzindo conflitos e criando um ambiente de trabalho saudável para os funcionários (Marques, 2015).

Nos últimos anos, as empresas estabelecidas no Brasil precisaram recorrer à redução de custos e ampliação da produtividade em um cenário de crise, que se instaurou no país. Desta forma, evidencia-se a trajetória de gestores que tiveram suas equipes reduzidas e até recompostas por profissionais com menor experiência por conta de reduções de salários, além da ampliação do número de setores e atividades sob sua responsabilidade (Santos; Cruz, 2019).

Com mais trabalho e sem mão de obra especializada, surgiram questões relativas à necessidade de qualificar sua equipe para manter a entrega da alta performance de negócios e da manutenção da competitividade (Marques, 2015). Assim, revela-se o papel do Líder neste novo contexto, em que é necessário manter a motivação e a maturidade de seus liderados para delegar de acordo com sua capacidade de entrega.

O reconhecimento monetário em baixa, trouxe novas perspectivas de criatividade para elevar a motivação dos funcionários, estabelecendo a necessidade de estimulá-los a buscar o autodesenvolvimento e o melhor desempenho, principalmente pelo desenvolvimento de equipes e pelo papel da liderança (Kyrillos; Jung, 2015). Chiavenato (2021a), define que o papel do líder auxilia a empresa através da construção de novos conhecimentos, atitudes e habilidades que as pessoas adquirem, melhorando a performance de suas competências, e tornando-as mais realizadas. Para tanto, é necessário ampliar os programas de desenvolvimento de liderança nas organizações.

Equipes de alta performance são comprometidas com todos os envolvidos, líder e liderados, bem como para com a organização em que trabalham, promovendo o crescimento e sucesso individual e coletivo, e alcançando os objetivos da empresa (Dyer et al., 2011). Neste cenário, o líder tem um papel fundamental, devendo trabalhar a comunicação, motivação e competências da equipe para executar as tarefas com foco em atingir bons resultados.

Para compor o TCC II, segue-se no Capítulo 1, a Introdução, com o tema, delimitação do tema e objetivos, sendo subdividido em objetivos geral e específicos, seguido da justificativa do tema. No Capítulo 2, divide-se em três subcapítulos: Cultura Organizacional, Liderança e Líder, e Comunicação Empresarial. Já o Capítulo 3 traz a metodologia, com os tipos de pesquisa, universo e amostra, coleta de dados, matriz de amarração e finalizando o subcapítulo, a coleta de dados. O Capítulo 4 traz os resultados e discussão. Por fim, apresentam-se as considerações finais, referências e os questionários que foram realizados.

1.1 TEMA

No tema de pesquisa, é indicada a área de concentração do estudo, e qual a questão a ser investigada, que irá nortear a investigação, atendendo com as pretendidas respostas, os objetivos do pesquisador, segundo seu rol de conhecimento a ser construído (Köche, 2012). No momento da escolha do tema, há que se realizar uma reflexão sobre as diversas possibilidades e temas, buscando adequar àquele com o qual o investigador tenha maior identificação (Gil, 2019).

Assim, neste estudo, definiu-se como tema: Cultura organizacional e o papel do líder na construção da comunicação e confiança.

1.1.1 Delimitação do tema

Para decidir a delimitação do tema, que tem a função de definir fronteiras ao trabalho que será desenvolvido (Gil, 2019), é necessário estabelecer quais as principais limitações específicas, geográficas e espaciais, que serão aplicadas na pesquisa, pois o tema, nessa etapa, geralmente é muito amplo, e requer o estabelecimento preciso sobre o assunto que se deseja pesquisar (Marconi; Lakatos, 2019)

De acordo aos conceitos apresentados até aqui, delimita-se o tema deste estudo como: a relevância da liderança nas empresas de Canela – RS para desenvolver confiança e engajamento dos colaboradores, melhorando a comunicação intraorganizacional.

1.2 PROBLEMA

Na abordagem do problema de pesquisa, que indica um questionamento, para o qual se busca respostas e que precisa ser solucionado através da pesquisa (Gil, 2019), formulam-se perguntas, contendo pelo menos duas variáveis, as quais exibem-se como dúvidas consistentes, apropriadas em serem explicadas em forma de enunciado interrogativo (Köche, 2012)

Assim, O problema estabelecido quer entender se uma liderança alinhada à cultura organizacional estabelece níveis de comunicação e confiança mais efetivos junto aos colaboradores?

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos trazem em seu conceito, a objetividade e a precisão que se expressam por meio deles, entremeados com discussões, debates e reflexões teóricas constantes na literatura que será revisada (Gil, 2019).

Os objetivos devem ser divididos em geral e específicos, sendo que o geral aborda o estágio que se quer alcançar com a pesquisa, sendo considerado como propósito principal. Já os específicos mostram de que maneira será alcançado cada um dos propósitos individuais da pesquisa, que embasarão a chegada ao objetivo geral (Filho; Filho, 2015).

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral relaciona-se a uma ótica mais global e abrangente sobre o tema. Inventaria o conteúdo inerente, seja dos fenômenos, dos eventos e das ideias analisadas (Gil, 2019). Atrela-se de forma direta à proposta definida no projeto, sendo iniciado sempre por um verbo de ação. Os objetivos específicos “explicitarão os detalhes e serão um desdobramento do objetivo geral” (Prodanov; Freitas, 2013, p. 94).

Desta forma, neste estudo, o objetivo geral é analisar a relação existente entre o papel do líder e a construção da comunicação e confiança dos colaboradores em sua liderança.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são mais concretos, no sentido de que mostram uma função intermediária, mais instrumental, que serve de apoio ao alcance do objetivo geral, aplicando-se às situações (Prodanov; Freitas, 2013). Eles procuram descrever, de forma clara, o que será encontrado em um levantamento (Gil, 2019).

Como objetivos específicos, destaca-se:

- Estudar o conceito de cultura organizacional;
- Demonstrar o papel do líder e os tipos de líderes organizacionais;
- Entender o comportamento organizacional dos colaboradores e líderes;
- Mostrar o desenvolvimento das equipes através da comunicação e confiança.

1.4 JUSTIFICATIVA

Para Gil (2019), a justificativa apresenta, de forma inicial, o projeto da pesquisa, visando mostrar quais fatores serviram como determinantes para que o tema fosse escolhido, e qual a relação que se estabelece entre o tema, a experiência do pesquisador, seja ela acadêmica, ou profissional, e as áreas de pesquisa da graduação. Também se buscam os argumentos que suportarão a pesquisa em relevância teórica, metodológica e empírica, traçando a contribuição que será possível alcançar com os novos conhecimentos que se encontrarem.

Um projeto de pesquisa deve trazer uma justificativa para convencer o leitor de que o estudo tem relevância e precisa ser efetivado. Exalta-se a importância e a necessidade de execução do estudo (Prodanov; Freitas, 2013).

O grande desafio das empresas reside na escolha de lideranças e no desenvolvimento de equipes de acordo às prerrogativas estabelecidas na cultura organizacional, determinadas pela missão, visão e valores que a empresa firmou para seu negócio.

A cultura organizacional serve como balizador, como guia para que os gestores e lideranças encaminhem suas equipes/colaboradores no seguimento e consecução dos objetivos que a empresa estabelece. Ao buscar o conhecimento sobre o papel do líder na organização e como este pode auxiliar a equipe na construção de uma comunicação mais efetiva, ao determinar níveis de confiança mais elevados, é possível às equipes, gerarem melhores resultados por meio de processos transparentes, com maior envolvimento e comprometimento.

O trabalho justifica-se a partir dos conceitos de cultura organizacional, liderança e desenvolvimento da comunicação e da confiança nas equipes, envolvendo a motivação e o direcionamento das pessoas para atenderem aos objetivos das empresas, conferindo-lhes maior competitividade.

Para a área de Administração, justifica-se estudar as demandas organizacionais, aprofundando assuntos que são tão necessários para a gestão dos negócios, e para a saúde laboral e ambiental da empresa, como a liderança, a comunicação e as equipes.

Já a pesquisadora, que vislumbra no caminho da administração, sua carreira, entender melhor como se dão os papéis dos líderes, e de que forma transformar o cotidiano da empresa através de equipes transformadoras e confiantes, são fatores que justificam a pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico da presente pesquisa foi estruturado em quatro tópicos: Cultura organizacional, papel e tipos de líderes organizacionais, comportamento organizacional dos colaboradores e líderes; desenvolvimento das equipes.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um ingrediente essencial do desempenho organizacional e uma fonte de vantagem competitiva sustentável. A cultura organizacional é importante elemento para unificar várias culturas da empresa na estrutura do grupo empresarial (Schein e Schein, 2022). Os gestores podem estabelecer uma cultura organizacional eficaz para integrar e alinhar as pessoas da empresa e melhorar o desempenho. Integração cultural bem-sucedida dentro do grupo empresarial é um elemento importante para manter comunicação e melhoria do desempenho e da produtividade (Robbins e Judge, 2020).

As empresas lutam para sobreviver em um mercado global competitivo por causa de características desafiadoras nos negócios. Os desafios incluem o aumento da concorrência global de preços e a satisfação das demandas de diferentes stakeholders (Schein e Schein, 2022). A rentabilidade é um fator crítico para a existência de qualquer negócio, e expandir o escopo do negócio também é essencial para o crescimento do negócio (Valentim, 2008). Estabelecer uma cultura eficaz dentro de empresas inovadoras inclui desafios adicionais para os gestores, pelas próprias características de tecnologia e impessoalidade que podem envolver.

A cultura organizacional, quando os colaboradores têm as mesmas opiniões sobre a missão e valores da empresa, caracteriza-se como forte; já quando há uma variação elevada de opiniões nesse sentido, caracteriza-se como fraca (Robbins e Judge, 2020). Assim, definir cultura organizacional envolve valores compartilhados, crenças ou percepções mantidas pelos funcionários dentro de uma organização ou unidade organizacional (Schein e Schein, 2022).

Como a cultura organizacional reflete os valores, crenças e normas comportamentais que são usados pelos funcionários de uma organização para dar significado às situações que encontram, ela pode influenciar as atitudes e o comportamento dos funcionários (Chiavenato, 2021b). Compreender os valores centrais da organização pode prevenir possíveis conflitos internos e alinhar o pensamento dos colaboradores à missão da empresa são motivos para desenvolver o comportamento organizacional.

O papel da cultura organizacional na melhoria do desempenho é percebido quando há uma difusão desta na empresa, o que exige que a administração reconheça suas dimensões subjacentes e seu impacto nas variáveis relacionadas ao funcionário, como satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e desempenho (Chiavenato, 2021b). A organização consiste na equipe, e no comportamento de seus membros individuais, que podem afetar seus resultados.

Dentro dos ambientes de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e administrativos, o comportamento de liderança dos gestores está intrinsicamente relacionado à satisfação no trabalho dos funcionários; e ambos – comportamento da liderança e a satisfação no trabalho, dependem do contexto organizacional (Santos, 2021). Santos (2021) destaca que a cultura é socialmente aprendida e transmitida pelos membros, além de fornecer as regras de comportamento dentro das organizações. A definição de cultura organizacional é a crença que pode orientar a equipe a saber o que fazer e o que não fazer, incluindo práticas, valores e suposições sobre seu trabalho.

Para Marras (2016), os valores centrais de uma organização começam com sua liderança, que então evoluirá para um estilo próprio de líderes. Os subordinados serão conduzidos por esses valores e pelo comportamento dos líderes, de modo que o comportamento de ambas as partes deve ficar cada vez mais alinhado. Quando um forte comportamento unificado, valores e crenças são desenvolvidos, surge uma forte cultura organizacional (Marras, 2016; Schein e Schein, 2022). Os líderes precisam apreciar sua função na manutenção da cultura de uma organização. Isso, por sua vez, garantiria um comportamento consistente entre os membros da organização, reduzindo conflitos e criando um ambiente de trabalho saudável para os funcionários (Marras, 2016).

César e Neves (2020) destacam que a liderança se concentra no comportamento dentro da mudança e desenvolvimento organizacional. Liderança implica autoridade aceita, aquela que emerge através das ações do líder e do seguimento que os liderados lhe impigem, baseando-se em fatores objetivos, como capacidade gerencial, e características mais subjetivas que incluem qualidades pessoais dos líderes.

As mudanças advêm da velocidade alcançada pelo surgimento de novas tecnologias, que transformam o mercado e as empresas, obrigando-as a uma constante modernização que as tornem competitivas. As rupturas ocorrem periodicamente, e as organizações devem estar preparadas para a forma como essas rupturas afetarão seus negócios e seus profissionais (Schwab, 2016).

Para Borges e Marques (2011), a gestão de mudanças provoca a utilização de estratégias inovadoras, sendo vista como parte de um processo generativo que muda de acordo com as necessidades organizacionais e preserva sua visão global. A mudança precisa ser percebida como um aprendizado positivo, que se implementa como uma maneira de sobrevivência das empresas a um mercado plural, competitivo e constantemente em mutação.

O processo de gestão de mudanças deve ser estruturado de forma a gerenciar pessoas, processos e tecnologia, em resposta às necessidades de mudanças que atingem a estratégia de negócios, visando à permanência da competitividade por parte da organização. Em muitas organizações, a gestão de mudanças denota a adoção de uma nova ideia, procedimento, processo ou comportamento que é inovador para uma organização e apresenta desafios ao tentar medir sua eficácia (Bailey; Raelin, 2015).

Para Battilana et al. (2010), também pode ser descrito como uma transição gradual e contínua de um sistema de trabalho para outro, supondo-se que nunca haverá uma combinação perfeita entre os métodos de trabalho e as necessidades do mercado, para que a mudança permanente se estabeleça. Os colaboradores agem como integrantes fundamentais desse processo em razão da socialização e de seu comportamento.

A socialização dos membros de uma organização, ao interagirem em locais de trabalho, cria uma espécie de rede social física em que o comportamento individual é altamente influenciado pelo grupo. Da mesma forma, se estabelecem ligações entre o desempenho organizacional e a mudança de cultura, ou seja, quando há mudanças na cultura organizacional, o desempenho da organização pode ser afetado por inúmeros fatores intrínsecos à área de RH (Borges; Marques, 2011).

A cultura organizacional envolve, também, o exercício da liderança e a motivação que os líderes realizam junto a seus liderados, conforme será exposto no próximo tópico.

2.2 LIDERANÇA E LÍDER

Líderes respeitáveis estimulam, e auxiliam a espalhar o melhor que as pessoas têm. Quando se pretende esclarecer a dimensão de eficiência, utiliza-se a perspectiva prática de que líderes agem em um grau indispensável: líderes influentes atuam por intermédio das emoções. Se fracassarem em sua incumbência primordial de conduzir as emoções na direção correta, muito poderá ocorrer de forma incorreta, ainda que realizem tudo do modo correto. É de consonância global que as emoções interferem no trabalho dos indivíduos, porém, em especial

na conjunção dos líderes, elas atingem as atitudes e posicionamentos dos estafes de trabalho, gerando modificações no clima organizacional e prováveis consequências psicológicas nas equipes (Goleman, 2012).

Conforme Robbins e Judge (2020) é imprescindível estudar o clima organizacional por meio de pesquisa de clima, como também avaliar o perfil dos liderados, o grau de exaustão situacional, a inteligência e o conhecimento dos líderes. A pesquisa de clima é um importante instrumento para conhecer a real situação da equipe; contudo, é de suma importância que, após a sua aplicação, seja dado retorno à equipe, bem como sejam tomadas as medidas necessárias e seja elaborado um plano de correção e de melhorias.

As organizações realizam atividades sistêmicas para gerir os indivíduos, através dos diagnósticos do clima organizacional, com destaque no discernimento dos empregados liderados. A análise é realizada por intermédio de pesquisas, visando aos benefícios ofertados, alicerce de hierarquia e diálogo interno, bem como, na ótica dos indivíduos, referente aos projetos de qualidade de vida, que pontua os incômodos e os descontentamentos emocionais dos contratados (Robbins e Judge, 2020).

Trabalhar com líderes leva a vantagens, que podem ser desenvolvidas em um resultado superior de indivíduos, por participação de suas equipes, bem como pelo exemplo que estes mestres simbolizam. Para tanto, é fundamental que os líderes sejam treinados para amplificar a autoconsciência emocional, autogerência e empatia, com a finalidade de auxiliar nas maestrias sociáveis da liderança. O líder aprende com o seu liderado, procura conseguir melhores estratégias de convivência, utilizando-se de sua sentimentalidade interpessoal, sob a qual deverá compreender as particularidades individuais do perfil de cada subordinado (Bergamini, 2009).

Desta forma, Vergara (2016) enfatiza que o indivíduo não vem ao mundo líder, é capaz de capacitar-se a tornar-se líder, desenvolvendo habilidades e competências próprias para tal. A autora delinea três categorias de liderança: o autocrático, o democrático e o laissez-faire. Autocrático: o líder apenas coloca suas ideias e faz com que os liderados as cumpram, sem que eles tenham qualquer participação. É o líder que determina o que cada um deve fazer e como fazer. É o dominador. Democrático: as diretrizes são discutidas pela equipe, com o estímulo do líder; sob a coordenação do líder, o grupo busca as providências. O líder orienta, motiva e aconselha. Laissez-faire: a participação do líder é mínima, é o grupo que decide sem o aval do líder, tudo fica a cargo do grupo. É a pessoa que deixa fazer, desfocado das metas e dos resultados.

Entende-se que tornar-se líder é possuir uma percepção da conexão do ser humano ao seu círculo de trabalho, é ser capaz de ensinar e da mesma forma aprender, utilizar suas emoções

para direcionar indivíduos. A liderança é intrínseca em referência a cada instante em que se faz necessário executá-la, entretanto o profissional para desempenhar o ofício de líder não precisa transformar sua personalidade, sendo fundamental modificar seu modo de atuar, conforme cada conjuntura (Robbins e Judge, 2020).

Sob o ponto de vista de Bowditch (2011), a liderança pode ser conceituada como um procedimento de influência, por intermédio de um sujeito ou grupo conduzido para o estabelecimento e atingimento de metas; competência de gerir uma equipe de indivíduos, influenciando de forma metafórica e não opressiva as atividades das pessoas de uma equipe, e fazendo com que os funcionários atinjam os propósitos indicados pela organização.

Bergamini (2009) descreve a liderança como a habilidade de comandar os sujeitos de maneira espontânea, em consonância com as particularidades e normas próprias das distintas equipes. Um dos tópicos mais considerável na liderança, aludido pelo autor, é que o líder só é seguido se for apreciado por seu seguidor, visto que líder não é só uma estipulada fusão de traços, porém, um arquétipo de atributos próprios que deve preservar o desempenho e o propósito dos seguidores.

Similarmente, Robbins e Judge (2020) infere que a liderança é método de atuação pelo qual os seres, com suas atitudes, favorecem a dinâmica de uma equipe de indivíduos em direção a objetivos coletivos partilhados. Por este prisma, percebe-se que há uma metodologia de atuação que descreve um convívio bilateral entre o gestor e o subordinado, não definido impreterivelmente por um método de poder e autoridade, porém, por meio de colaboração e instigação dos envolvidos.

Schein e Schein (2022), colaboram com o tópico liderança, englobando a questão cultural da empresa, unificando a liderança e a cultura, pormenorizando o perfil da liderança de uma corporação como uma instável crítica a partir do insucesso ou êxito de definidas atitudes. A constituição da instituição é influenciada por seus precursores líderes, que determinam a descrição dos líderes que assumirão futuramente o ofício, conectando desta maneira a cultura e liderança.

De acordo com Chiavenato (2021b), liderança é um episódio social que sobrepõe unicamente em congregações sociais. Ela é delineada como uma interferência interpessoal produzida em uma dada conjuntura e deliberada pelo procedimento de comunicabilidade humana para o alcance de um ou mais propósitos específicos. A liderança desponta de modo decisivo, sendo realizada por sujeitos selecionados para manter soberania formal nas instituições, de maneira cotidiana, é executada por pessoas que se tornam influentes por apresentar valores especiais, respeitando à necessidade dos liderados.

Bowditch (2011) concorda que liderança é um procedimento de ingerência e de comando entre os sujeitos, ratificando que não há líder sem correligionário. Liderança é a competência de comandar um grupo de indivíduos, instigando esse grupo a gerar rendimentos e se tornar uma equipe. Assim sendo, a liderança é o convívio entre pessoas através da atuação e do comando e são divididos de forma heterogênea numa base ratifica (contratual ou consensual). Isto é, a liderança não acontece no isolamento, ou seja, não há líderes sem adeptos.

Hunter (2004) refere-se à Liderança como a capacidade de inspirar pessoas a laborarem com energia, desejando alcançar os objetivos denominados como existindo para o bem comunitário. Segundo Oliveira (2006), são impostas ao líder maneiras determinadas e condutas para tratar com valores essenciais; e entre as mais consideráveis, encontram-se o amor, a integridade e o sentido. O líder: estatui, demanda, regulamenta seu prisma, está aberto para alvitres, sistematiza as tarefas, acredita ao incumbir atividades. As atribuições dos líderes estabelecem: competências técnicas, humanas e conceituais, que se empregam em diversos graus e em inúmeros níveis institucionais. Estipulam as disposições e as técnicas para o cumprimento dos trabalhos, cada um por sua vez, na proporção em que se tornam indispensáveis para a corporação.

Percebe-se que, é de responsabilidade do líder, regerar os propósitos de sua equipe e inteirar-se a respeito de cada um de seus subalternos, com a finalidade de que o resultado seja alcançado com êxito e atenda às necessidades da instituição. O líder é impulsionado a aprimorar a relação entre subordinados; de outra forma ele é inexoravelmente cobrado pelos rendimentos de curto prazo. Infere-se, que o apoio da liderança é efetivar os encargos durante o tempo em que se desenvolvem os relacionamentos; para tal fim, a confiabilidade é precursora, com a intenção de desenvolver e manter uma boa convivência.

Os líderes utilizam em seu dia a dia, a comunicação empresarial, que é relevante para que as relações interacionais funcionem de forma adequada entre os diversos níveis hierárquicos da organização.

2.3 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

A comunicação empresarial caracteriza-se pelo estabelecimento de relações *Business to Business* e *Business to Consumer*, principalmente ao ocorrer entre duas ou mais partes relativas aos negócios. Desta forma, o principal objetivo da comunicação empresarial é trocar informações, desejos, atitudes etc. Através da comunicação empresarial, os stakeholders –

proprietários, gerentes, funcionários, clientes, investidores, fornecedores, banqueiros, governos etc., utilizam as informações gerais para estabelecer o intercâmbio com o público ligado às atividades do negócio (Argenti, 2014).

A comunicação assume uma importância única no processo de gestão e na tomada de decisão nos negócios. Não há como estabelecer relações como mercado, com fornecedores e clientes sem a comunicação. Da mesma forma que é estabelecida externamente, a comunicação empresarial também deve ocorrer internamente à organização (Bueno, 2015).

Assim, Bueno (2015), explica que a informação é trocada entre os diversos participantes e público interno, sejam eles os empreendedores, gestores e colaboradores, sendo conhecida por comunicação interna de negócios. Já a comunicação externa de negócios se estabelece quando a empresa troca mensagens com as partes externas, como clientes, fornecedores, investidores, agências governamentais, autoridades reguladoras, concorrentes, banqueiros etc.

A Comunicação Interna compreende as interações, os processos de trocas, os relacionamentos que ocorrem em uma empresa ou instituição. Conhecida também por endocomunicação, tem sob sua responsabilidade a circulação de informações, o conhecimento, de forma vertical, em que se direciona da direção para os níveis subordinados; e horizontal, entre os empregados de mesmo nível de subordinação (Argenti, 2014).

Wels e Scroferneker (2015), destacam que, para os colaboradores das organizações, ter conhecimento sobre os negócios que são executados pela empresa, sobre quais as decisões que ela toma, de que forma atua no mercado e em qual posição ou situação se encontra, constituem fatores importantes para o desenvolvimento confiante de seu trabalho. A falta de informação, de uma comunicação entre empresários e funcionários acaba gerando desmotivação e falta de comprometimento.

Desta forma, é fundamental que a empresa comunique a missão da empresa, seus valores, metas e objetivos, estendendo ao público interno o maior número de informações importantes, envolvendo-os com a organização e efetivando seu maior comprometimento. Destaca-se que a comunicação interna apoia as ações administrativas de forma a propiciar formas de promover a integração baseada em diálogo, em trocas de informação, em experiências e a participação de todos os níveis” (Wels; Scroferneker, 2015).

Já a comunicação empresarial externa, vital para a organização tanto quanto a comunicação interna, procura manter o foco nas relações e nos diversos públicos externos que precisa atender, como as outras empresas, o público-alvo, e outros (Argenti, 2014; Bueno, 2015). À troca de informações e mensagens que ocorrem entre uma e outra organização, grupos

ou indivíduos que estão estabelecidos fora de sua estrutura formal, dá-se o nome de comunicação externa (Garcia, 2021).

Garcia (2021), afirma que dentro da comunicação, há quatro funções básicas que são intrínsecas a um grupo ou uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação. Bueno (2015), explica que a comunicação organizacional assume uma posição estratégica para as empresas, em que é relevante conhecer de que forma a mensagem ou informação chega ao seu interlocutor. Algumas das principais dificuldades que as empresas enfrentam é a falta de feedback, e a comunicação equivocada. Nesses processos, os resultados e os fluxos das mensagens podem passar por falhas, como falta de retorno, ruídos que atrapalham a condução correta da mensagem, e tornam a comunicação ineficaz (Bueno, 2015).

Na comunicação empresarial externa, possibilidades diversas podem ocorrer, como a organização de eventos, promoções e acontecimentos, que integrem fornecedores e outras empresas, procurando garantir a entrega de produtos e serviços de forma adequada (Garcia, 2021). Consegue-se, através da comunicação, manter clareza para os negócios, acertar horários de reuniões e acordos, manter-se próximos ao público-alvo, e propagar uma imagem favorável da empresa. A comunicação também é ferramenta relevante nas relações de marketing, publicidade e relações públicas (Argenti, 2014).

3 METODOLOGIA

Com a metodologia, o pesquisador busca seguir um caminho visando alcançar o que foi determinado como objetivo, de acordo a um método científico, utilizando para tanto, um conjunto de processos, que envolvem aspectos intelectuais e/ou técnicos, os quais seriam direcionados ao êxito do conhecimento (Gil, 2019).

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Na pesquisa, observam-se o planejamento e os procedimentos de estudo para que se tomem as decisões, desde pressupostos gerais até métodos detalhados de coleta, análise e interpretação de dados (Creswell; Creswell, 2021). As abordagens podem ser qualitativas e quantitativas.

A pesquisa qualitativa envolve uma abordagem focada na exploração e entendimento do significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. Nesse processo de pesquisa, há a emergência de perguntas e procedimentos (Creswell; Creswell, 2021). Como características, a pesquisa qualitativa apresenta:

- objetivação do fenômeno;
- hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar;
- precisão das diferenças entre o mundo social e o mundo natural;
- respeitando o caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos;
- busca de resultados os mais fidedignos possíveis;
- oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências (Gerhardt; Silveira, 2009).

Como uma abordagem que procura testar teorias objetivas, examinando a relação entre variáveis, se estabelece a pesquisa quantitativa. Essas variáveis são medidas através de instrumentos apropriados para que os dados numéricos possam ser analisados com procedimentos estatísticos. Por meio de um relatório final, de estrutura fixa, consiste em introdução, literatura/teoria, métodos, resultados e discussão. Assim como na pesquisa qualitativa, os pesquisadores que utilizam essa forma de investigação seguem pressupostos, como a testagem dedutiva das teorias, a criação de barreiras contra tendenciosidade, controle

de explicações alternativas e a sua capacidade para generalizar e para replicar os achados (Creswell; Creswell, 2021).

Na concepção de Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa quantitativa compreende resultados que podem ser quantificados e representam um retrato real de toda a população alvo da pesquisa, com amostras geralmente grandes e consideradas representativas da população. Centra-se na objetividade, com influência do positivismo, considerando que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. Recorre, ainda, à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis etc.

A combinação das abordagens qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que seria possível conseguir isoladamente (Gerhardt; Silveira, 2009). Assim, o presente estudo monográfico utilizou a pesquisa qualitativa e quantitativa. Para Gil (2019), os procedimentos qualitativos se baseiam em informações colhidas em texto e imagem e possuem etapas únicas na análise de dados, utilizando estratégias diversas de investigação.

Em relação aos meios de investigação, para a realização do trabalho foi utilizado o meio bibliográfico. A pesquisa qualitativa é interpretativa, em que há envolvimento do pesquisador (Marconi; Lakatos, 2019). Também foi utilizada a pesquisa quantitativa, em que os dados e evidências coletados podem ser quantificados, mensurados, sendo filtrados, organizados, tabulados, preparados para serem submetidos a técnicas e ou testes estatísticos (Martins; Teóphilo, 2009).

Quanto aos tipos de pesquisa, classificam-se em relação aos fins e aos meios. Na pesquisa exploratória, visa proporcionar maior familiaridade com o problema, ou seja, explicitá-lo, e pode envolver levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Assume, no geral, a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso (Gil, 2019). A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa (Vergara, 2009).

Quanto à pesquisa descritiva, determina-se que tem o objetivo de descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Tem como peculiaridade, a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (Gil, 2019). Esse tipo de pesquisa se realiza sobre a população ou determinado fenômeno e pode estabelecer correlações entre variáveis. Define sua natureza, não tendo compromisso de explicar fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (Vergara, 2009).

Na pesquisa explicativa, são identificados os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, sendo o tipo que mais aprofunda o conhecimento da realidade ao explicar a razão e o porquê das coisas. Consiste em um tipo mais complexo e delicado de pesquisa (Gil, 2019). Na investigação explicativa, procura-se esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. Pressupõe a pesquisa descritiva como base para suas explicações (Vergara, 2009).

A presente monografia se enquadra como pesquisa exploratória, visto que pretendeu-se aprofundar o problema, com objetivo de trazer familiaridade com o tema cultura organizacional, liderança e comunicação organizacional, por meio de levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o problema pesquisado, através de questionário e formulários (Gil, 2019).

Outra divisão para as pesquisas se dá quanto aos procedimentos, possibilitando uma aproximação da realidade a investigar. A pesquisa experimental caracteriza-se por manipular diretamente as variáveis relacionadas com o objeto de estudo (Cervo; Bervian, 2016). A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, dissertações e teses. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental (Cervo; Bervian, 2016). Já a pesquisa documental investiga documentos com o propósito de descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características (Cervo; Bervian, 2016).

Para o estudo de caso, entende-se que é a pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida (Cervo; Bervian, 2016). A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com recurso de diferentes tipos de pesquisa (Gil, 2019).

Aqui se realizou um estudo de caso, sendo utilizada uma empresa da região de Canela – RS como foco desta pesquisa, buscando-se explorar seus dados e conjecturá-los aos preceitos do referencial teórico.

Na tipologia de pesquisa *ex-post-facto*, há o objetivo de investigar possíveis causas e efeitos entre um fato identificado pelo pesquisador e um fenômeno que ocorre posteriormente, tendo como principal característica, o fato de os dados serem coletados após a ocorrência dos eventos (Cervo; Bervian, 2016). A pesquisa de levantamento é utilizada em estudos exploratórios e descritivos, podendo ser levantamento de uma amostra ou de uma população (Gil, 2019).

Com a utilização de *Survey*, que é uma pesquisa que busca informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter, ocorre um procedimento útil, especialmente em pesquisas exploratórias e descritivas, podendo ser aplicado utilizando-se um questionário como instrumento de pesquisa (Gil, 2019).

Gil (2019) define o questionário como sendo a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informação sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc. “Trata-se, portanto, da técnica fundamental para coleta de dados em levantamento de campo, que é um dos delineamentos mais utilizados nas ciências sociais” (Gil, 2019, p. 137).

O autor ainda afirma que, ao construir um questionário, basicamente se traduz os objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para descrever as características da população pesquisada ou testar as hipóteses que foram construídas durante o planejamento da pesquisa (Gil, 2019).

A pesquisa participante tem, como característica, o envolvimento e identificação do pesquisador com as pessoas investigadas (Gil, 2019). É uma pesquisa que consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo, em que o pesquisador se incorpora ao grupo, confunde-se com ele, e fica muito próximo a esse grupo, como se membro fosse do grupo que está estudando, participando das atividades normais deste (Gil, 2019).

E, por fim, pesquisa ação é uma metodologia para intervenção, desenvolvimento e mudança no âmbito de grupos, organizações e comunidades é uma modalidade de pesquisa que não se ajusta ao modelo clássico de pesquisa científica, cujo propósito é o de proporcionar aquisição de conhecimentos claros, precisos e objetivos (Gil, 2019).

De acordo com Malhotra (2019), a pesquisa descritiva, na qual este trabalho se baseou, é aquele tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo, a descrição de algo. Normalmente, para conhecer as características ou funções de mercado, se faz útil a pesquisa descritiva, principalmente quando as perguntas de pesquisa são relativas à descrição de um fenômeno de compra, ou identificação de relacionamento ou elaborações de previsões.

Para tanto, foi usado o questionário, baseado na premissa de Perovano (2016) que explica que “os questionários são os mecanismos de coleta de dados mais conhecidos entre os pesquisadores e servem para coletar dados e informações, e para medir ou entender as variáveis delineadas na pesquisa” (Perovano, 2016, p. 214). Ainda, de acordo com Gil (2019), precede-se à caracterização dos principais delineamentos de pesquisa social, e não há como garantir que

tal relação abranja a totalidade das pesquisas sociais, nem que as categorias constituídas por delineamentos específicos sejam mutuamente exclusivas.

Busca-se, no entanto, classificar a pesquisa considerando a natureza dos dados, o que leva a afirmar que esse estudo se enquadra como pesquisa qualitativa e quantitativa, exploratória e descritiva, com estudo de caso e uso da ferramenta questionário.

Em seguida, realiza-se o levantamento do universo e amostra que serão utilizados na pesquisa.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo, ou população, é o conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto do estudo, e a amostra, ou população amostral, é uma parte do universo escolhido selecionada a partir de um critério de representatividade (Vergara, 2009).

Quando se extrai um conjunto de observações da população, ou seja, torna-se parte desta para a realização do estudo, tem-se a chamada amostra. Na prática, a partir de uma amostra, podem-se fazer inferências para o universo/população (Gil, 2019).

Existem dois tipos de amostra: probabilística, baseada em procedimentos estatísticos, e não probabilística. Da amostra probabilística são aqui destacadas a aleatória simples, a estratificada e a pôr conglomerado.

Desta forma, passa-se a explicar cada um dos tipos de amostra probabilística:

a) aleatória simples: cada elemento da população tem uma chance determinada de ser selecionado. Em geral, atribui-se a cada elemento da população um número e depois faz-se a seleção aleatoriamente, casualmente (Vergara, 2009);

b) estratificada: seleciona uma amostra de cada grupo da população, por exemplo, em termos de sexo, idade, profissão e outras variáveis. A amostragem estratificada pode ser proporcional ou não. A amostra proporcional define para a amostragem a mesma proporção observada na população, com referência a uma propriedade. Por exemplo: suponhamos que, na população global de mestrados, 65% tenham entre 21 e 34 anos e 35% tenham entre 35 e 45 anos. A amostra deverá obedecer a essa mesma proporção no que se refere à idade dos mestrados (Vergara, 2009);

c) por conglomerados: seleciona conglomerados, entendidos esses como empresas, edifícios, famílias, bairros, universidades e outros elementos. É pertinente quando a

identificação dos elementos da amostra é muito difícil, quando a lista de tais elementos é pouco prática (Vergara, 2009).

Para os autores Cooper e Schindler (2011), a amostragem não probabilística é subjetiva e não aleatória, e permite que os pesquisadores selecionem suas observações de forma intencional definem sistemática seleciona um elemento da população e começa com um início aleatório e depois a fração de amostragem seleciona cada elemento k -ésimo (Cooper; Schindler, 2011).

Os autores ainda mencionam a dupla (sequencial ou multifásica) que o processo inclui a coleta de dados de uma amostra usando a técnica previamente definida; com base nas informações encontradas, seleciona-se uma subamostra para estudos adicionais (Cooper; Schindler, 2011). Para tanto, Gil (2019) traz ainda as definições dos tipos de amostragem, a probabilística e a não probabilística; a segunda não apresenta fundamentação matemática ou estatística, dependendo dos critérios estabelecidos pelo pesquisador.

Na amostragem por conveniência ou acessibilidade, os elementos são selecionados por estarem mais disponíveis para participar do estudo. Constitui, portanto, o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem, pois o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Sua vantagem é a de possibilitar o acesso a muitos participantes, a baixo custo (Gil, 2019).

Já a amostragem por cotas consiste em um procedimento usualmente aplicado em levantamento de mercado e prévias eleitorais, e tem como principais vantagens o baixo custo e o fato de conferir alguma estratificação à amostra, possibilitando a introdução de vieses devidos à classificação que o pesquisador faz dos elementos e à seleção não aleatória em cada classe (Gil, 2019). Na amostragem por julgamento, seleciona-se as unidades conforme perfil definido, e segundo os objetivos da pesquisa (Gil, 2019).

A Figura 1 mostra um exemplo de tamanho da amostra, indica três níveis de erro amostral: 3%, 5% e 10%. A tabela ainda mostra o *split*, que é o nível de variação das respostas na pesquisa, isto é, o grau homogeneidade da população (Sebrae, 2013).

Figura 1 – Tamanho de amostra e erro amostral

POPULAÇÃO	ERRO AMOSTRAL = +/- 3%		ERRO AMOSTRAL = +/- 5%		AMOSTRAL = +/- 10%	
	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20
100	92	87	80	71	49	38
250	203	183	152	124	70	49
500	341	289	217	165	81	55
750	441	358	254	185	85	57
1.000	516	406	278	198	88	58
2.500	748	537	333	224	93	60
5.000	880	601	357	234	94	61
10.000	964	639	370	240	95	61
25.000	1.023	665	378	243	96	61

Fonte: Sebrae (2013, n.p.)

Na Figura 2, adaptado dos autores Fonseca e Martins (2012), explica-se a fórmula para cálculo da amostra.

Figura 2 – Fórmula para cálculo de amostra

$$n = \frac{Z^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N}{d^2 (N - 1) + Z^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}}$$

*Onde:

N= tamanho da população

Z= abscissa da normal padrão

^p= estimativa da proporção

^q=1-p

d= erro amostral

Fonte: adaptado de Fonseca e Martins (2012, p. 178).

Para o cálculo da amostra do presente trabalho, foram utilizados dois universos e amostras. Tendo em vista o estudo de caso se passar em empresa específica da região, referência no mercado Brasileiro de *Co-Manufacturing*, *Private Label* e Ingredientes, que é responsável

pela criação e produção de alimentos inovadores, seguros, competitivos, feitos com alta tecnologia e elevados padrões de qualidade para as principais marcas de alimentos do mercado. Atua em todas as etapas do processo - desde a idealização, produção completa, até a embalagem. Ocupa uma área de mais de 12.000m² em um terreno de 56.000m², com capacidade para produzir 12 mil ton/ano, na cidade de Canela – RS. Entre seus maiores clientes, estão empresas como Danone, Bauducco, Carrefour, Big, entre outros.

O primeiro universo/amostra visa atender os dois primeiros objetivos específicos sobre a cultura organizacional e o papel do líder e os tipos de líderes organizacionais; e o segundo pretende atender os dois últimos objetivos específicos, que abordam o comportamento organizacional dos colaboradores e líderes, e o desenvolvimento das equipes através da comunicação e confiança as equipes e seu desenvolvimento.

Assim, quanto à primeira amostra, utilizou-se o total de Gerentes, supervisores e líderes da empresa, em um número de 31 entrevistados, conforme descrito na Figura 3.

Figura 3 – População 1 – Gerentes, Supervisores e Líderes

Figura 1 População: Gerentes, Supervisores e Líderes

Gerentes	14
Supervisores	9
Líderes	8

Total Func:	226
-------------	-----

	Gerentes	Supervisores	Líderes
1	Danieli	Fernanda	carlos Aalberto
2	Loide	Joice	Cleiton
3	Gustavo Deli	Samanta	Cristiano Siqueira
4	Max	Karla	Erasmus
5	Gabriel Schneider	Leandro	Gabriel
6	Alfredo	Marcus	Luciana
7	Dejair	Mateus Hehn	Maico
8	Sabrina	Ricardo	Renata
9	Lucas Peres	Vera	
10	Claudio		
11	Anna Lisboa		
12	Lucas Oliveira		
13	Marzane		
14	Vanessa		

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Sobre o segundo universo, considerou-se o total de colaboradores da empresa, com um total de 226 pessoas que receberam os questionários, compreendendo a representatividade da organização.

Para realizar a coleta de dados de tais amostras, demonstram-se os procedimentos de coleta de dados no próximo tópico.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados é um processo que visa reunir os dados para uso secundário por meio de técnicas específicas de pesquisa. Esses dados são utilizados para as tarefas de pesquisa, planejamento, estudo e desenvolvimento e experimentações (Gil, 2019).

De acordo com Marconi e Lakatos (2019), a coleta de dados é etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta dos dados previstos. De acordo com Vergara (2009), a coleta de dados é a parte de um trabalho em que o autor deve informar ao leitor como será o método utilizado para a obtenção de dados necessários para responder um determinado problema.

O leitor deve ser informado sobre como o pesquisador pretende obter os dados de que precisa para responder ao problema. Para isso, foi escolhido o questionário, que se caracteriza por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito, de forma impressa ou digital (Vergara, 2009). Tal questionário foi realizado e aplicado por meio de formulário eletrônico, através do Google Formulário.

Para ilustrar as teorias, autores e aspectos metodológicos utilizados neste estudo, elaborou-se a Matriz de Amarração, a partir da matriz referenciada por Mazzon (1981). Nesta representação matricial, se estabeleceu a abordagem sistêmica da conexão que interliga os elementos essenciais da pesquisa, através da visualização de uma ferramenta simplificada que apresenta a análise da pesquisa elaborada, de forma objetiva e clara. A Matriz de Amarração adaptada, exposta no Quadro 1, apresenta uma visão sintética dos elementos essenciais da pesquisa:

Quadro 1 – Matriz de amarração

Objetivos Específicos	Procedimento de testagem proposto
Estudar o conceito de cultura organizacional;	Através das questões 1, 2, 3, 4 e 5 do questionário 1.
Demonstrar o papel do líder e os tipos de líderes organizacionais;	Através das questões 6, 7, 8, 9 e 10 do questionário 1.
Entender o comportamento organizacional dos colaboradores e líderes;	Através das questões 1, 2, 3, 4 e 5 do questionário 2.
Mostrar o desenvolvimento das equipes através da comunicação e confiança.	Através das questões 6, 7, 8, 9 e 10 do questionário 2.

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Mazzon (1981).

Com a matriz de amarração, é possível seguir os objetivos determinados inicialmente, de forma a conduzir o estudo de forma mais fidedigna ao determinado. Entretanto, é necessário demonstrar como foi realizado o tratamento de dados, assunto abordado a seguir.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto. Objetivos são alcançados com a coleta, o tratamento e, posteriormente, com a interpretação dos dados; portanto, não se deve esquecer de fazer a correlação entre objetivos e formas de atingi-los (Vergara, 2009). Os dados podem ser tratados com procedimentos de forma não estatística; por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os.

Os dados foram tratados com base nas respostas obtidas pelo questionário, que foi manipulado em ferramenta de planilha eletrônica para análise individual das questões, bem como utilizando-se gráficos dinâmicos que permitiram, de forma mais fácil e direta, a utilização de cruzamento de dados, os quais facilitaram o entendimento das relações entre questões.

Para Gil (2019) a descrição do tratamento de dados, é elucidada como a última fase de um levantamento, podendo ter efetividade depois que se dispõe de todos os dados coletados e analisados, sendo necessário durante o planejamento, definir a forma de como os dados serão apresentados.

O tratamento de dados é realizado através de um relatório que varia em função dos objetivos da pesquisa, sendo alguns realizados de forma simples, constando a apresentação dos dados em tabelas; outros, necessitam de maior atenção com a elaboração, principalmente aos que se referem à investigação de dados, conforme explica Gil (2019, p. 110) “o processo de análise dos dados envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos, após ou juntamente com a análise, pode ocorrer também a interpretação dos dados [...]”.

De modo geral, os dados podem ser tratados tanto de forma quantitativa quanto de forma qualitativa. Na pesquisa de caráter quantitativo, geralmente os dados coletados são submetidos à análise estatística, com a ajuda de computadores. Na análise quantitativa, como relata Roesch, “podem-se calcular médias, computar percentagens, examinar os dados para verificar se possuem significância estatística, podem-se calcular correlações, ou tentar várias formas de análise multivariada [...]” (Roesch, 2013, p. 142).

É utilizada ainda, em alguns casos, a tabulação cruzada, que descreve duas ou mais variáveis simultaneamente. A tabulação cruzada é amplamente utilizada em pesquisa de marketing, porque sua análise e os resultados podem ser facilmente interpretados e entendidos (Malhotra, 2019).

Ao findar-se a interpretação dos dados na pesquisa, passou-se à montagem do relatório final da pesquisa, que abrangeu o relato que a desencadeou, a forma pela qual ela foi realizada, os dados obtidos, as conclusões a que se chegou e as considerações finais.

4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

Este capítulo apresenta o desenvolvimento da pesquisa e os resultados obtidos, de acordo aos dois questionários aplicados na empresa. Conforme demonstrado no capítulo da metodologia, os dados foram coletados com dois grupos distintos, no período de 01 de setembro de 2023 a 30 de setembro de 2023, através de formulários do Google Forms, aplicados via e-mail e whatsapp: o primeiro, com os gestores da empresa e em seguida, com os colaboradores da empresa. Apesar dos esforços da pesquisadora, e da concordância da empresa sobre a importância da pesquisa, o número de respondentes esteve aquém do esperado, sendo que apenas sete gestores (7) retornaram à disponibilidade para entrevista e oitenta e oito funcionários (88) preencheram os questionários enviados.

Na sequência, são apresentadas as análises desses dois universos. A coleta com os gestores da empresa foi realizada de forma qualitativa, com questões abertas, e os questionários aos colaboradores, de forma quantitativa, com questões fechadas. Na pesquisa efetivada junto aos gestores da empresa, resultou-se em sete respostas válidas.

Conforme Köche (2015) descreve, o método científico na análise organizacional proporciona uma compreensão profunda dos fenômenos internos, permitindo identificar oportunidades de melhoria. A aplicação rigorosa de métodos de pesquisa no presente estudo possibilitou mapear as percepções dos colaboradores sobre a liderança e a cultura organizacional, revelando áreas onde a empresa pode fortalecer suas práticas de gestão.

Em seguida, são analisadas as questões apresentadas aos gestores, objeto do Questionário I. Desta forma, serão nomeados os entrevistados por letras: A, B, C, D, E, F, G.

A primeira pergunta buscava saber sobre como o gestor descreveria a cultura organizacional (CO) da empresa. Essa Questão obteve respostas longas, em que cada um apresentou seu parecer. Para 29% dos gestores, a empresa tem uma postura similar à uma grande família, em que a equipe se desenvolve através de valores especificados pela organização, pautados pela ética e pelo alinhamento da CO aos objetivos da empresa. Outros 29% asseveram que a CO é bem delineada, pautada nos pilares previstos pela organização de ética, transparência e excelência em pessoas e processos. Nas demais afirmações, destacam-se o cuidar das pessoas (14%), a sustentabilidade (14%), e o aprimoramento (14%), como pautas da CO. Chiavenato (2021a) destaca que é por meio do fortalecimento do comportamento de união, do desenvolvimento de valores e crenças que a empresa realiza, que se estabelece uma cultura organizacional intensa.

O entrevistado A destacou que poderia ser descrita como *“uma grande família”*, em que a maioria exerce seu trabalho com forte senso de equipe, buscando o melhor para a empresa sempre. Já o entrevistado B reforça que a cultura é *“muito bem definida por toda a estrutura da empresa”*. O entrevistado C afirma que a empresa tem buscado se qualificar continuamente, aprimorando a cultura de uma gestão *“cuidando de gente (funcionários)”*. Da mesma maneira, o entrevistado D corrobora essa resposta, ao destacar que a CO da empresa se pauta em *“políticas/regras que asseguram a gestão com excelência de pessoas, de processos, sustentabilidade, de valores e crenças”*. Para o respondente E, a empresa constrói um ambiente familiar de forma continuada, *“com o objetivo de fazer o colaborador se sentir parte da organização”*. O entrevistado F ressaltou o foco no profissionalismo e no cliente como fatores decisivos para a CO, em conjunto à *“conhecimento especializado, transparência, ética, trabalho em equipe, adaptabilidade, comunicação eficaz e um compromisso com a qualidade de vida”*. O entrevistado G destacou a CO *“voltada ao desenvolvimento conjunto do negócio e dos colaboradores”*.

Por meio das respostas encontradas, é possível verificar que a cultura organizacional ocorre a partir do alinhamento que há entre os objetivos que a organização estabelece e em como os colaboradores se comportam em relação a esses objetivos. A partir do desenvolvimento natural dessa conexão, há o fortalecimento da CO. A pesquisadora considera que apesar dos esforços da empresa entrevistada em difundir a CO entre seus colaboradores, ainda há muito a ser construído. Os gestores procuram disseminar os conceitos de envolvimento e alinhamento dos objetivos da empresa, e como os funcionários podem conjecturar a eles, seus próprios objetivos dentro da organização em que trabalham.

Para fortalecer a cultura organizacional (CO), a pesquisadora sugere um investimento em programas de comunicação interna que reforcem os valores essenciais de ética, transparência e cuidado com os colaboradores. Assim, será possível alcançar a compreensão e identificação coletiva com esses pilares. Os treinamentos contínuos focados nesses valores e no alinhamento de objetivos individuais e organizacionais, podem ajudar os colaboradores a incorporarem a CO em suas atividades diárias. A implementação de programas de integração para novos membros também reforçaria a ideia de um ambiente de "grande família" e incentivaria um senso de pertencimento.

Na questão dois, o objetivo era trazer a opinião dos gestores sobre a importância da cultura organizacional na motivação e no engajamento dos colaboradores. De modo geral, destacaram-se aspectos positivos que direcionam os colaboradores, como o senso de pertencimento (30%), e outros fatores que se complementam para motivar/engajar as pessoas,

em que a CO serve como guia comportamental (14%), cuidado (14%), bem-estar e vínculo de fidelidade (14%), propósito de objetivos (14%) e sinergia (14%). Tais fatores configuram a união, valores e crenças, os quais, Marras (2016) e Schein e Schein (2022), destacam como fortificadores da cultura organizacional. Amaro (2024) explica que o estímulo à colaboração é relevante para que ocorra a sinergia na equipe, promovendo um ambiente em que as contribuições individuais se complementem, e ocorra o desenvolvimento de habilidades e de ideias.

Para o respondente A, a CO, *“pois é o que faz as pessoas irem além do básico, gerando um senso de pertencimento”*. O entrevistado B destacou a importância da CO para alinhar os objetivos de colaboradores e das *“normas, valores e missão da organização”*, auxiliando a guiar os comportamentos cotidianos do trabalho. O entrevistado C ressalta que uma organização preocupada em cuidar de seus colaboradores, pensando no bem-estar destes, estabelece *“um vínculo de fidelidade entre empresa e funcionário”*. Para o entrevistado D, a CO é fundamental na motivação, pois ao se entenderem como parte da organização, e *“conhecendo os seus propósitos”*, executarão suas atividades da melhor forma *“para alcançar os objetivos estabelecidos”*.

O respondente E destaca que a CO *“é a liga que mantém as pessoas unidas em torno dos objetivos do negócio”*. Desta forma, só é possível alcançar motivação e engajamento quando a empresa *“perpassa esse sentimento de pertencimento”*. Para o entrevistado F, a CO é essencial na motivação e engajamento dos colaboradores, *“pois cria um ambiente de trabalho onde eles se identificam com os valores da empresa, têm um propósito claro, seguem normas de conduta e desfrutam de um clima positivo”*. Como resultado, observa-se maior retenção de talentos, inovação e produtividade, e impactos positivos nos resultados da organização. Um ponto relevante é ressaltado pelo entrevistado G, ao destacar a *“Sinergia, uma necessidade de alinhamento entre o que a empresa quer e o que pode fazer para manter as pessoas motivadas com suas ações”*.

A CO possibilita à empresa que incrementa a motivação e engajamento de seus colaboradores por meio das ações que os envolvem como pertencentes à organização, como partes que são necessárias e que compõem um propósito maior. Para a pesquisadora, a empresa mantém um esforço constante em fortalecer a CO para motivar e engajar os colaboradores, com ações contínuas que integram as atividades empresariais e as posições que os funcionários ocupam. Exercer uma atividade em que se sintam bem e valorizados, torna a motivação e engajamento mais fáceis e prováveis.

A Questão três, sobre se a cultura corporativa está ou não alinhada com as opiniões de sua força de trabalho, obteve 100% das respostas positivas dos gestores. Os entrevistados A, B, D, E, G afirmaram de forma sucinta e positiva que sim, a CO está alinhada. Para o entrevistado C, *“é preciso incentivar, participar, compartilhar, treinar, oferecer o suporte necessário e, principalmente, repetir esse processo rotineiramente, como um esforço de educação corporativa para alinhar os valores pessoais com os valores organizacionais”*. O entrevistado F ressalta que a CO *“deve estar alinhada com as opiniões e valores da força de trabalho para promover um ambiente de trabalho saudável e engajado”*.

A sinergia de indivíduos que trabalham em equipe, de forma produtiva, funciona como um impulsionador para motivar, entusiasmar e apoiar a todos os envolvidos (Goleman, 2002). Schein e Schein (2022), destacam que, à medida que a equipe se desenvolve de forma conjunta e interdependente, seus membros adotam uma linguagem própria que envolve aspectos que a distingue como única. A equipe assume uma tendência de maior comprometimento e de responsabilidade no alcance de objetivos lançados em prol do grupo como um todo. Caso haja um desalinhamento, possibilita-se o aumento de conflitos e desmotivação. Assim, é relevante que haja um ajuste entre cultura e expectativas da empresa e dos colaboradores.

É fato, na concepção da pesquisadora, que a empresa valoriza e incentiva as opiniões pessoais de seus colaboradores. Programas de incentivo à melhoria oferecem caixinhas para que as pessoas postem sugestões, opiniões e críticas de forma nominal ou anônima. Há premiações para as melhores sugestões dos colaboradores, e os supervisores e líderes estão abertos para ouvir as pessoas.

Questionava-se na pergunta 4 se a empresa proporciona ao colaborador que se sinta valorizado e respeitado no local de trabalho. Todos os entrevistados (100%), afirmaram que a empresa se preocupa sim com a valorização e respeito ao colaborador. Os entrevistados A e E, no entanto, explicaram que a empresa está determinada nesse propósito, mas há falhas que impossibilitam a consecução efetiva. Para o entrevistado C, a organização busca *“ouvir o funcionário e procura atendê-lo em suas necessidades”*. Já o respondente D reforça ser esse, *“um dos pilares da organização, somos uma família!”*; complementando que as pessoas passam grande parte de seus dias convivendo com seus colegas na empresa, que se torna seu *“segundo lar”*. O entrevistado E destaca que *“sempre há o que melhorar”*.

Liderança envolve ética, que sintetiza o respeito e valorização ao indivíduo, à sua adaptabilidade, aos valores intrínsecos e acréscimos que ele pode realizar para a missão da organização. Assim, o líder deve buscar na empatia e liderança, criar um ambiente de trabalho

colaborativo, respeitoso, para que cada membro de sua equipe contribua com ideias e habilidades únicas (Biazzi, 2019; Barroso, 2023).

Percebe-se que ambientes em que há respeito e valorização suscitam o desenvolvimento e contribuição dos colaboradores às equipes e à empresa, o que implica na própria valorização da organização como um todo também. Embora a empresa se empenhe em proporcionar um ambiente de respeito e valorização aos colaboradores, há lacunas percebidas por alguns entrevistados que indicam áreas para melhoria. A unanimidade nas respostas sobre o compromisso da empresa com esses valores revela uma base sólida de cultura organizacional, mas as observações de falhas mostram que o objetivo ainda não é plenamente alcançado. Tal discrepância ressalta a importância da liderança ética e empática para fomentar um ambiente colaborativo e acolhedor, em que cada colaborador se sinta valorizado e respeitado.

Na Questão 5, abordava-se se o gestor acredita que os valores da empresa estão alinhados com os valores pessoais dos colaboradores. Seis dos entrevistados (85,7%) afirmaram que sim, existe tal alinhamento. Para o entrevistado F, apesar dos esforços da organização, *“nem sempre os colaboradores sentem-se satisfeitos com as ações da empresa”*. O entrevistado G afirmou que são necessárias melhorias no processo. Já o gestor C (14,3%) destacou que não há esse alinhamento.

De acordo com Cochrane (2017), as organizações transformam-se conforme se comprometem fortemente com o alinhamento de seus valores e crenças – que vão se ajustando às metas perseguidas pelas empresas. Mas para conseguir isso, os valores e crenças dos seus colaboradores devem ser afins aos da organização em que trabalham. Acreditar no que a empresa dispõe como cultura organizacional, motiva o colaborador a perseguir os mesmos valores como seus. Quando a liderança desenvolve um comportamento que se preocupa em alinhar a estratégia da organização e a cultura organizacional aos valores de seus colaboradores, torna-se mais fácil implementar qualquer iniciativa (Biasi, 2019). *“O líder mostra o valor da causa e o liderado a assume, isto é, a causa passa a lhe pertencer”* (Cortella; Mussak, 2024, p. 11).

O senso de propósito que o colaborador enxerga na empresa em que labora, pode ser nutrido alinhando os papéis individuais com a visão da empresa, garantindo que os funcionários vejam o quadro geral e o significado de suas contribuições. O respeito e a valorização são reforçados na organização desde a integração do funcionário, o que denota, na opinião da pesquisadora, uma preocupação que está arraigada à CO, e deve ser perpetuada por toda a jornada de trabalho do colaborador junto à empresa.

Programas como “Cresça na empresa”, que oportuniza aos funcionários ocuparem novos postos de progressão no trabalho, são vistos como positivos no contexto laboral. Outros fatores, como espaços de convivência, limpeza dos espaços de trabalho, e todo cuidado com o conforto laboral são pontos que mostram o respeito da empresa em relação às pessoas.

Sobre o sentimento do entrevistado de que existe uma comunicação aberta entre a gestão e os colaboradores, objeto da Questão 6, todos os gestores (100%) afirmaram que sim, há essa forma de comunicação. O entrevistado G explicou que *“o canal para que isso ocorra existe, entretanto ainda há ruídos nele”*.

Os gestores geralmente ajustam seu comportamento de liderança para cumprir a missão da organização, e isso pode influenciar a comunicação eficiente na empresa e a satisfação no trabalho dos funcionários (Kyrillos; Jung, 2015). Portanto, é essencial entender a relação entre cultura organizacional, comportamento de liderança e comunicação como meios de alcançar os colaboradores e a satisfação destes no trabalho. Para Cortella e Mussak (2024, p. 06), a comunicação realizada com transparência perpassa com clareza o que a empresa quer de seu colaborador, de seu negócio... e isso deve ser realizado com confiança, pois a comunicação deve ser carregada de verdade, de “legitimidade, credibilidade e sinceridade.

A comunicação clara e consistente elimina a ambiguidade e promove um ambiente de trabalho transparente. Quando os funcionários estão bem-informados e se sentem ouvidos, cria-se confiança, se reduz mal-entendidos e garante-se que todos estejam alinhados, levando a uma força de trabalho mais harmoniosa e satisfeita. Os gerentes devem se comunicar regularmente sobre atualizações, mudanças e expectativas da empresa, bem como ouvir ativamente o *feedback* e as preocupações dos funcionários. Essa comunicação bidirecional promove uma cultura de trabalho saudável, onde todos se sentem valorizados e ouvidos.

A pesquisadora percebe que a comunicação flui na empresa, mesmo que às vezes ocorram alguns conflitos. Existe uma preocupação dos líderes em manter canais abertos para ouvir os colaboradores, e sempre que os colegas se mostram alvoroçados com algum assunto relacionado ao trabalho, procuram apaziguar os ânimos e resolver a situação com rapidez, evitando que se dissemine problemas.

Outra melhoria significativa seria o incentivo à colaboração e ao feedback, criando canais formais para que gestores e equipes compartilhem suas percepções sobre a CO e sugiram melhorias. Estabelecer sistemas de reconhecimento de boas práticas que destacam comportamentos alinhados com os valores organizacionais também contribuiria para consolidar a CO. Além disso, é recomendável expandir as ações de sustentabilidade, promovendo a responsabilidade ambiental como valor central, e realizar avaliações periódicas da percepção

da CO, ajustando práticas para manter o alinhamento com as necessidades e aspirações dos colaboradores.

Na Questão 7, sobre o sentimento dos gestores de que a empresa proporciona os recursos necessários para os colaboradores realizarem seu trabalho com eficiência, houve 100% de respostas afirmativas. O gestor D argumentou que “*nem sempre a empresa investe em tecnologia e novas ferramentas digitais para agilizar o trabalho*”. Já o gestor G destacou que “*os colaboradores se sentem valorizados com tais recursos*”.

Dentro dos ambientes da empresa, o comportamento de liderança dos gestores está intrinsicamente relacionado à satisfação no trabalho dos funcionários; e ambos – comportamento da liderança e a satisfação no trabalho, dependem do contexto organizacional (Santos, 2021). Os líderes precisam apreciar sua função na manutenção da cultura de uma organização. Isso, por sua vez, garantiria um comportamento consistente entre os membros da organização, reduzindo conflitos e criando um ambiente de trabalho saudável para os funcionários (Marras, 2016).

O clima físico e emocional do local de trabalho desempenha um papel fundamental na satisfação no trabalho. Fatores como espaços de trabalho ergonômicos, acesso às ferramentas necessárias e uma cultura positiva e inclusiva podem melhorar significativamente a experiência diária de um funcionário. Um ambiente de apoio também promove o bem-estar, reduzindo o estresse e o esgotamento.

Sobre o fornecimento de recursos necessários à realização do trabalho com eficiência, a empresa tem a preocupação constante de manter as linhas de produção em perfeito funcionamento. Portanto, existe uma preocupação de que tudo esteja funcionando, no tempo certo, da maneira certa e com os recursos corretos e suficientes, proporcionando um ambiente de trabalho ágil e livre de estresses, o que melhora a atividade do colaborador.

Em relação à Questão 8, que versava sobre o sentimento do gestor sobre a existência de oportunidades de desenvolvimento profissional dentro da empresa para todos os colaboradores, houve 100% de respostas afirmativas. Para o gestor B, apesar disso, “*nem todos os colaboradores percebem isso*”. O Gestor D ressaltou que “*estamos sempre incentivando e proporcionando oportunidades de desenvolvimento pessoal/profissional a todos os colaboradores*”, o que também é corroborado pelo gestor F.

As oportunidades de desenvolvimento profissional ocorrem por meio do treinamento, e geram maior aperfeiçoamento dos recursos humanos; consequentemente, criam competitividade para o negócio (Rožman; Tominc & Štrukelj, 2023). O treinamento já foi visto pelas empresas como um custo que apenas servia como apoio para que as atividades-fim fossem

realizadas. Entretanto, com os avanços em qualidade total, setores se voltam em busca de excelência, e os treinamentos se tornaram investimentos (Tachizawa et al., 2014).

Incentivar os colaboradores a buscarem cursos ou certificações adicionais traz valor inerente, capacitando-os com mais *insights* em seus campos, e melhores oportunidades internas e/ou externas.

A pesquisadora acredita que há oportunidades contínuas de treinamento e desenvolvimento profissional, com o oferecimento de cursos internos dentro do expediente. Entretanto, a empresa proporciona cursos em outros horários extra-expediente, ou ainda em instituições externas, geralmente fora do horário de trabalho. Mas a procura é baixa, poucos trabalhadores sentem que essas oportunidades podem auxiliá-los a trilharem caminhos mais valiosos.

A Questão 9 perguntava se o gestor entende que há um bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Houve 100% das respostas afirmativas para essa pergunta, sendo explicado pelo gestor E que um bom equilíbrio “*mantém as pessoas motivadas*”.

Ao priorizar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, as empresas promovem uma força de trabalho mais realizada e saudável, o que pode beneficiar seus resultados financeiros pelo melhor desempenho e performance de seus colaboradores (Boonrod, 2009). No aspecto de coletividade, melhora a moral da equipe, a retenção de funcionários e aumento da produtividade (Warzel; Petersen, 2022).

O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é exclusivo para cada pessoa, pois depende de sua percepção pessoal. Para alguns, pode estar relacionado à capacidade de serem remotos, para outras, a flexibilidade de iniciar e terminar seus dias de trabalho conforme sua disponibilidade, e outros ainda, podem buscar mais integração entre vida pessoal e profissional com a comunidade e o senso de pertencimento em seu local de trabalho. Equilibrar aspectos pessoais e profissionais nas empresas parte do encorajamento aos colaboradores para que identifiquem o que tem valor para eles em seu trabalho e em sua vida, para assegurar que tenham ferramentas e políticas adequadas na organização para apoiá-los. Isso se torna motivação, recompensa, e cria um movimento de escuta ativa da liderança e da equipe.

Na concepção da pesquisadora, é normal que os trabalhadores considerem um equilíbrio entre vida profissional e pessoal inadequado, visto que boa parte do dia, estão fechados em pavilhões, trabalhando longe de suas casas. Mas a empresa tem dimensionado intervalos intermitentes durante a jornada de trabalho durante a manhã, tarde, noite e vespertino, de 10 minutos, que podem ser utilizados pelos colaboradores para “darem uma respirada, tomar um café, ou simplesmente sentar-se e descansar”. Espaços de convivência têm sido melhorados

para que as pessoas possam realizar suas refeições e descansar depois delas. Espaços de jogos também convidam à convivência com os colegas.

Sobre a Questão 10, em que se queria saber se o gestor sente que a diversidade e a inclusão são valorizadas e promovidas dentro da empresa, houve 100% das respostas afirmativas, e o Gestor B acredita “*que poderiam ser mais valorizadas*”. O gestor E explicou que “*há programas na gestão de pessoas para que isso ocorra sempre*”.

A globalização alcançou os locais de trabalho, com empresas que atuam em diversas partes do mundo, abrindo infinitas possibilidades para os recrutadores (Cristóvão, 2023). Entretanto, os desafios de RH seguem-se no pós-pandemia, com o gerenciamento da diversidade e inclusão no local de trabalho, visando melhorar os benefícios que as organizações recebem se gerenciadas corretamente (Rocha et al., 2023).

Claramente, quando a gestão envolve o respeito à diversidade e à inclusão, ocorrem benefícios como vantagem competitiva, maiores retornos aos acionistas, retenção de funcionários e maiores receitas de inovação. Assuntos como a diversidade e a inclusão têm recebido muita atenção das empresas, provando que essas pessoas merecem reconhecimento e valorização, pois estão aptas a competir no mercado de trabalho em igualdade de condições, desde que as empresas se preocupem em integrá-las e proporcionar locais de trabalho e posições laborais adequadas às suas necessidades. Então, a pesquisadora acredita que a empresa tem se preocupado cada vez mais com essa integração e valorização.

A pergunta 11 questionava se o gestor sente que as opiniões e sugestões são ouvidas e consideradas. Das respostas encontradas, seis entrevistados afirmaram que sim, há essa escuta e consideração. O entrevistado C discordou de seus colegas, e disse que não existe essa escuta. O gestor E explicou que isso ocorre “*na medida do possível*” e o gestor G disse que “*sempre há o que melhorar*”.

É reconhecido que as emoções afetam o trabalho dos indivíduos, influenciam as atitudes e comportamentos das equipes, impactando o clima organizacional e gerando possíveis consequências psicológicas nos colaboradores (Goleman, 2012). Entende-se que as opiniões e sugestões são manifestações das percepções dos colaboradores, mas estão imbuídas de emoção no sentido de querer o reconhecimento, sentir-se parte e participativo (Chiavenato, 2021a). Líderes respeitáveis inspiram e ajudam a expressar o melhor das pessoas. Em termos de eficiência, a perspectiva prática sugere que líderes influentes operam essencialmente através das emoções; se falham em dirigir as emoções corretamente, muitas coisas podem dar errado, mesmo que as ações sejam executadas de forma correta (De Amorin, 2023).

Ouvir seus colaboradores e fornecer feedback à equipe, a partir da implementação de medidas corretivas e de melhoria, indica que a empresa está prestando atenção ao que sentem seus funcionários, reconhecendo seu trabalho.

Na organização, todos os líderes devem fornecer feedbacks a seus liderados. A pesquisadora acredita que essa prática envolve ouvir e considerar as opiniões e sugestões, e retornar ao colaborador os motivos de porque essas propostas podem ou não ser implementadas ou se ficarão suspensas até que haja um momento adequado para implantá-las, o que ocorre atualmente na empresa.

Na pergunta 12, sobre quais são os principais desafios na sustentação da comunicação e promoção da cultura organizacional para a equipe no papel de um líder, o gestor A acredita *“que o principal desafio seja transmitir a cultura para pessoas dos cargos mais básicos que muitas vezes têm dificuldade de entender e absorver”*. O gestor B afirmou ser o engajamento do time e o gestor C ressaltou que é necessário *“ter jogo de cintura para que todos estejam em harmonia”*. Para o entrevistado C, *“um dos principais desafios é assegurar a comunicação assertiva (que todos entendam os valores/objetivos da organização, bem como, a importância que cada colaborador possui perante a organização); administrar os conflitos e interesses internos, visto que alguns colaboradores têm uma certa resistência a uma cultura de inovação”*.

Para o Gestor D, é desafiador *“manter um clima organizacional de participação, proatividade e engajamento”*. O Gestor E destacou que *“os principais desafios para líderes na promoção e sustentação da cultura organizacional incluem alinhar valores e ações, manter comunicação clara e consistente, lidar com a diversidade, enfrentar resistência à mudança, superar distâncias geográficas, obter feedback efetivo, investir tempo e consistência, e gerenciar conflitos. Para superar esses desafios, os líderes devem ser comprometidos, autênticos, comunicativos, buscar feedback constante, promover a educação sobre a cultura organizacional e demonstrar comportamentos alinhados aos valores da empresa. Isso requer paciência e um esforço constante, pois a cultura organizacional é um processo contínuo”*. Os gestores F e G ressaltaram a necessidade do engajamento do time, principalmente pelo exemplo, direcionando os colaboradores aos objetivos da empresa.

Schein e Schein (2022) relaciona liderança com a cultura organizacional, destacando que os líderes influenciam a formação de futuras lideranças, unindo cultura e liderança. De acordo com Goleman, Boyatzis e McKee (2002, p. 25) *“O papel emocional do líder é primal – isto é, vem em primeiro lugar – em dois sentidos. É o primeiro ato de liderança e, ao mesmo tempo, é o mais importante”*. Desta forma, para os autores, a liderança ideal é a *“liderança com*

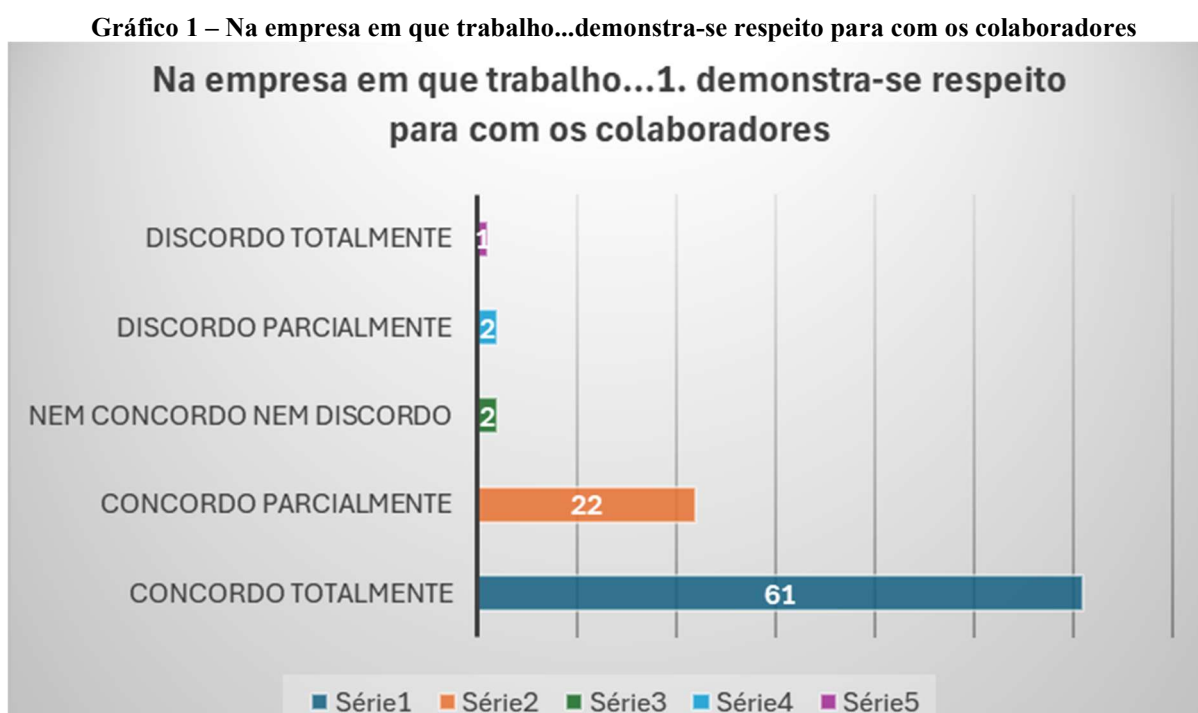
ressonância”, típica de um indivíduo que escuta, conversa, comunica a cultura organizacional, mas escuta o que seus liderados têm a dizer.

O desafio da comunicação (ou de sua falta), os líderes precisam estabelecer canais claros e consistentes para disseminação de informações, incluindo reuniões de equipe, políticas de portas abertas e utilização de ferramentas para comunicar a cultura organizacional. Usar a escuta ativa e o *feedback*, ajuda a garantir a motivação dos funcionários, que se sentem ouvidos e valorizados, e mantém as equipes alinhadas com as metas organizacionais, promovendo um senso de propósito compartilhado.

A pesquisadora acredita que há desafios para que a comunicação e promoção da cultura organizacional flua entre o líder e sua equipe, sem encontrar barreiras ou conflitos que atrapalhem essa relação. Instigar essa possibilidade compreende um caminho que deve ser perseguido pelos gestores, líderes e colaboradores.

No segundo questionário, considerou-se o total de colaboradores da empresa (226), com um total de 88 formulários respondidos válidos.

Sobre o questionário aplicado aos colaboradores, a primeira Questão apresenta o nível de concordância que os indivíduos têm com o respeito que a empresa demonstra aos colaboradores, o que é indicado como Concordo Totalmente para 70% dos respondentes. Entretanto, 25% concordam parcialmente com essa situação e outros 2% Não concordam nem discordam, ou discordam parcialmente. No Gráfico 1, demonstra-se esses achados da pesquisa:



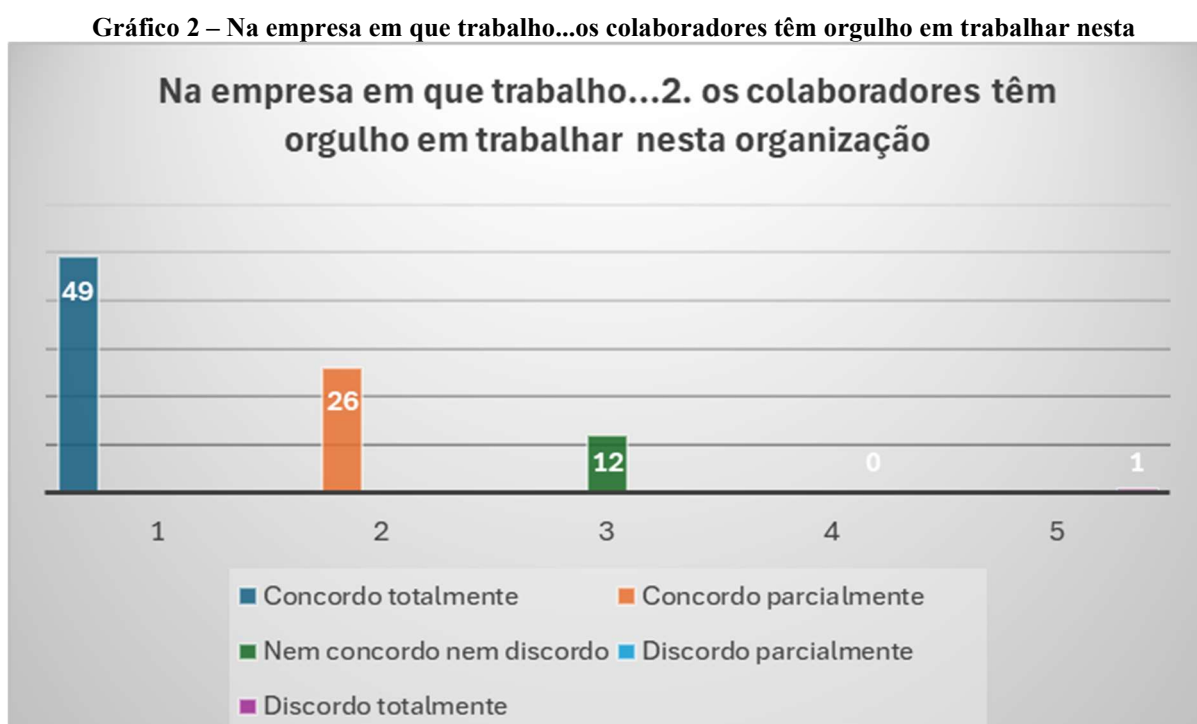
Fonte: dados da pesquisa (2024).

Para Robbins e Judge (2020), o líder é responsável por estabelecer os propósitos de sua equipe, e os gestores e líderes visam cumprir a missão da organização, desenvolver com eficiência a comunicação, para alcançar a satisfação laboral dos colaboradores (Kyrillos; Jung, 2015), e consequentemente, um entendimento de preocupação e respeito ao trabalho e ao trabalhador (Chiavenato, 2021a).

Na concepção da pesquisadora, a maioria dos colaboradores demonstra alto nível de concordância quanto ao respeito oferecido pela empresa, mas existe uma parcela significativa que expressa apenas uma concordância parcial ou neutralidade em relação a essa Questão, sugerindo que, apesar do reconhecimento positivo por parte de muitos, há oportunidades para fortalecer ainda mais a percepção de respeito entre todos os colaboradores. Seria importante implementar iniciativas que promovam uma comunicação mais clara e consistente sobre as práticas de respeito e valorização adotadas pela empresa, capacitando os líderes para reforçarem continuamente esses valores por meio de interações mais empáticas e transparentes.

Na segunda Questão apresenta-se qual o nível de concordância sobre: “Na empresa em que trabalho...os colaboradores têm orgulho de trabalhar nessa empresa. Assim, obteve-se 56% das respostas como Concordo Totalmente, 30% como Concordo Parcialmente, e 14% como Nem Concordo Nem Discordo. Apenas 1 pessoa discordou totalmente dessa afirmação, e não houve nenhuma resposta para discordo parcialmente.

No Gráfico 2, são demonstrados os resultados da pesquisa:



Fonte: dados da pesquisa (2024).

De acordo com Robbins e Judge (2020), satisfação com o trabalho é a atitude geral que uma pessoa tem em relação ao trabalho que realiza. Um colaborador pode estar extremamente satisfeito e apresentar atitudes positivas, mas também pode estar insatisfeito e apresentar atitudes opostas, negativas.

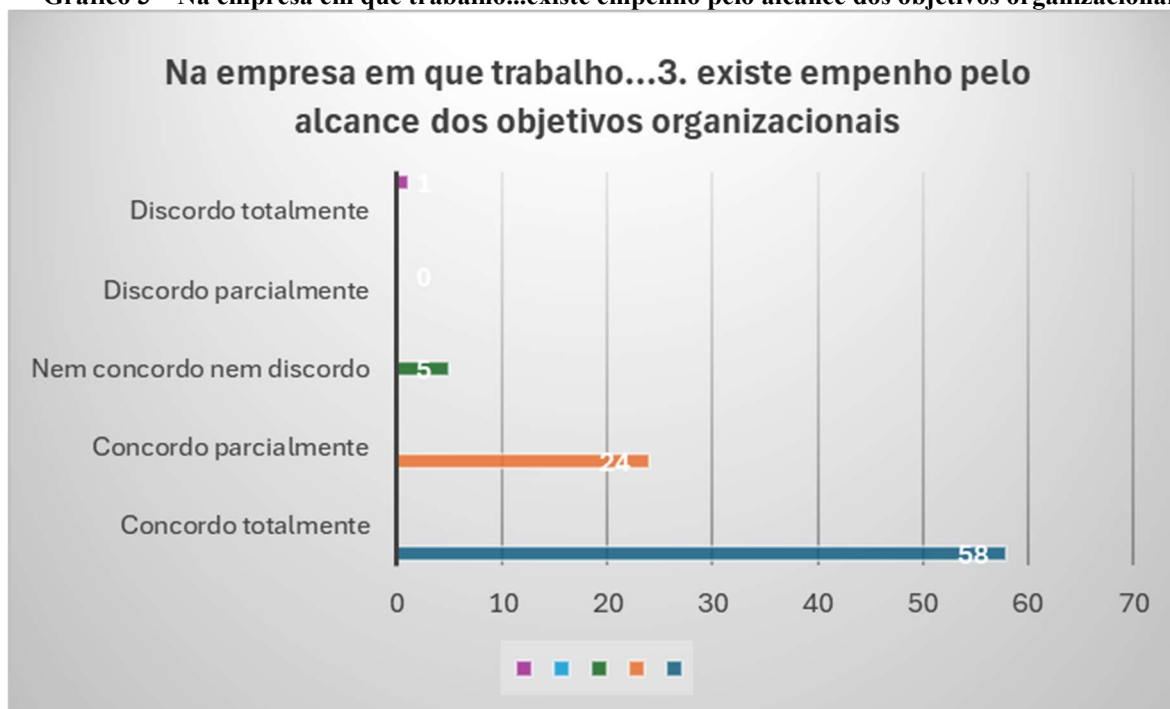
Chiavenato (2021b) e Robbins e Judge (2020), compartilham a visão convergente sobre a satisfação no trabalho, definindo-a como uma condição de prazer e motivação gerada pelo sentido e significado que o colaborador encontra em suas atividades. Chiavenato (2021b) observa que a satisfação no trabalho reflete um conjunto de ideias favoráveis que estimulam o colaborador a realizar suas tarefas com motivação e propósito. Robbins e Judge (2020) complementam essa definição ao enfatizar que a satisfação no trabalho é uma atitude geral do indivíduo em relação ao seu emprego, influenciada por fatores como as relações de trabalho e de poder, o ambiente e a organização das tarefas, as políticas de gestão, as tecnologias, os objetivos, o contexto econômico-financeiro, a história da empresa e os desejos dos colaboradores. Assim, a satisfação no trabalho está intimamente ligada à felicidade e motivação, impactando as atribuições diárias do colaborador e, conseqüentemente, favorecendo resultados mais positivos.

Grande parte dos colaboradores demonstra orgulho em trabalhar na empresa; uma parcela significativa expressa apenas um sentimento parcial ou neutro em relação a esse orgulho; um dos colaboradores demonstra total insatisfação. Há uma oportunidade para fortalecer o sentimento de pertencimento e orgulho em toda a equipe, e sugere-se que a empresa invista em práticas de valorização do colaborador, como reconhecer suas contribuições e promover um ambiente que reforce o propósito organizacional e a importância de cada função para o sucesso coletivo.

Afirmava-se na terceira Questão que “Na empresa em que trabalho...existe empenho pelo alcance dos objetivos organizacionais”. Segundo os respondentes, 66% concordam totalmente com a afirmação, 27% concordam parcialmente, e 6% nem concordam nem discordam. Não houve respostas para discordância parcial nem para discordância total.

No Gráfico 3, são demonstrados os resultados da pesquisa:

Gráfico 3 – Na empresa em que trabalho...existe empenho pelo alcance dos objetivos organizacionais



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Robbins e Judge (2020) destacam que o empenho dos colaboradores em alcançar os objetivos organizacionais é impulsionado pela motivação, pela satisfação no trabalho e pelo alinhamento entre metas individuais e corporativas, o que aumenta a dedicação e o comprometimento dos colaboradores, influenciando positivamente o desempenho e a retenção dentro da empresa. Dutra (2021), demonstra que um ambiente que ofereça oportunidades de crescimento contribui para o engajamento, pois permite que os colaboradores vejam seu progresso refletido no sucesso da organização.

A percepção da pesquisadora indica que a maioria dos colaboradores considera que há um empenho considerável da empresa para alcançar os objetivos organizacionais, mesmo que uma parte dos respondentes expresse concordância parcial ou neutralidade em relação a essa afirmação. Acredita-se que há espaço para fortalecer o engajamento de todos os colaboradores em torno das metas organizacionais, intensificando a comunicação sobre como os esforços individuais contribuem para o sucesso coletivo. Oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional e reconhecer o progresso individual pode reforçar o comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais.

Na afirmação de nº4, destacava-se que “Na empresa em que trabalho...a melhoria contínua é uma prioridade”. De acordo às respostas encontradas, 72% (63) concordam totalmente com a afirmação, 15% (13) concordam parcialmente, 7% (6) nem concordam nem

discordam, 4% (4) discordam parcialmente e 2% (2) discordam totalmente. No Gráfico 4, encontram-se os resultados da pesquisa:



Fonte: dados da pesquisa (2024).

A cultura organizacional, composta por valores, crenças e normas compartilhadas, é fundamental para promover a melhoria contínua nas organizações (Chiavenato, 2021b; Lacombe, 2017), pois cria um ambiente propício à inovação, aprendizado e adaptação, incentivando os colaboradores a buscarem a excelência e a contribuir com ideias que aperfeiçoem processos e resultados (Chiavenato, 2021b). Também orienta as ações e decisões, promovendo uma identidade e coesão entre os membros. Assim, uma cultura que valoriza a excelência, integra a melhoria contínua às atividades diárias, impulsionando a eficiência e a qualidade, continuamente, e adapta-se facilmente às demandas do mercado. Dessa forma, uma cultura organizacional sólida e voltada ao desenvolvimento contribui para a sustentabilidade de práticas de melhoria contínua e alcance de resultados competitivos e sustentáveis (Chiavenato, 2021b; Lacombe, 2017).

Uma parte expressiva dos colaboradores percebe a melhoria contínua como uma prioridade na empresa, mostrando um cenário fortalecido pelo seu comprometimento. Seria importante reforçar a cultura organizacional voltada à excelência e ao aprendizado, comunicando de forma clara os esforços de aprimoramento contínuo e envolvendo ativamente os colaboradores no desenvolvimento e inovação dos processos. Incentivar a participação nas

iniciativas de melhoria e reconhecer as contribuições dos colaboradores para a inovação, pode contribuir para um ambiente de trabalho mais engajado e focado em práticas sustentáveis de desenvolvimento.

Para a Questão nº 5, a afirmação de que “Na empresa em que trabalho... sinto que os valores da organização estão refletidos nas políticas e práticas que são efetivadas pela empresa”, 61% (54) concordam totalmente com a afirmação, 21% (18) concordam parcialmente, 11% (6) nem concordam nem discordam, 5% (4) discordam parcialmente e 2% (2) discordam totalmente. No Gráfico 5, se encontram os resultados da pesquisa para essa questão:

Gráfico 5 – Na empresa em que trabalho... sinto que os valores da organização estão refletidos nas políticas e práticas que são efetivadas por ela



Fonte: dados da pesquisa (2024).

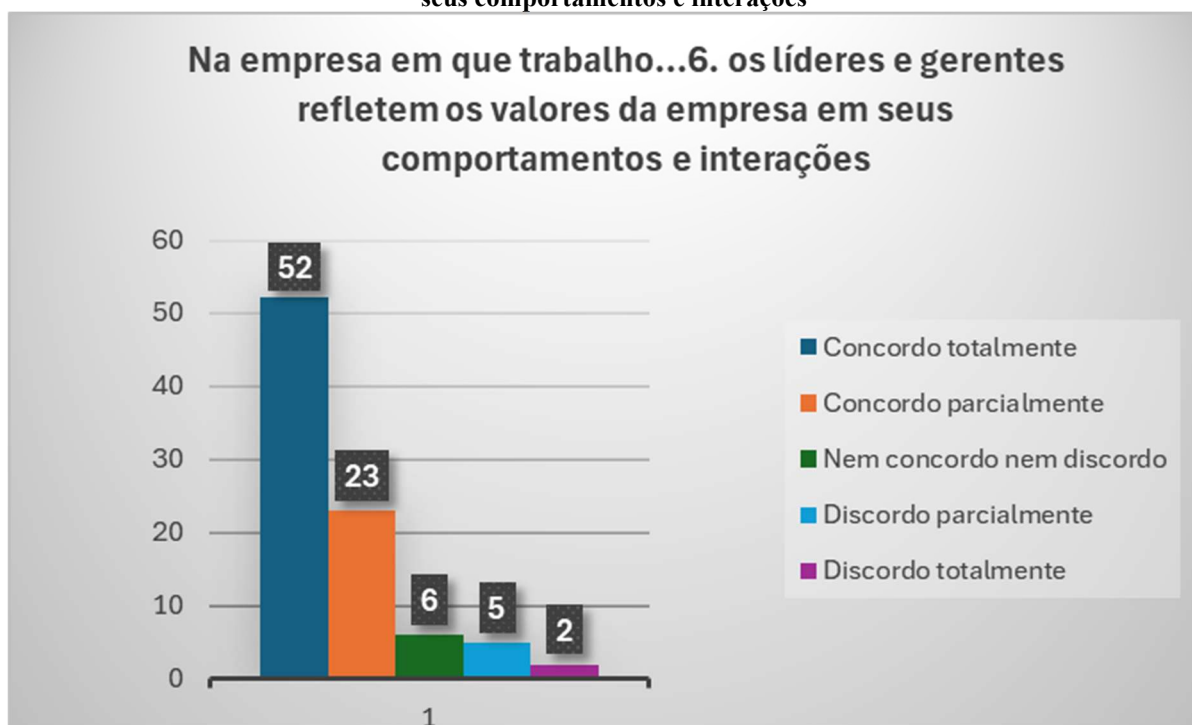
Chiavenato (2021b) e Lacombe (2017) destacam que os valores organizacionais são o alicerce das políticas e práticas implementadas pela empresa, orientando comportamentos, decisões e o clima organizacional. Esses valores representam o que a organização considera fundamental para seu sucesso e refletem-se nas práticas diárias, promovendo uma identidade forte e alinhada entre todos os colaboradores. Chiavenato (2021b), ressalta que uma organização, cujos valores são consistentes, cria políticas de gestão, desenvolvimento e reconhecimento que reforçam a cultura e direcionam as ações para a excelência e a cooperação. Lacombe (2017) enfatiza que a comunicação desses valores por meio de políticas e práticas sólidas consolida a coesão interna, permitindo que os colaboradores compreendam e

compartilhem a missão organizacional, além de impulsionarem o compromisso com os objetivos estratégicos. Dessa forma, os valores deixam de ser conceitos abstratos e ganham materialidade nas práticas e políticas da organização, alinhando a conduta dos colaboradores à visão e à missão corporativas, além de fomentar um ambiente de trabalho que estimula a integração e o engajamento.

A pesquisadora percebeu que grande parte dos colaboradores entende que os valores da organização estão refletidos nas políticas e práticas adotadas, o que sugere que um esforço da empresa nessa integração. A empresa poderia intensificar a comunicação sobre como seus valores se traduzem em políticas e práticas diárias, envolvendo os colaboradores na formulação e aplicação dessas práticas, com ações de reconhecimento e *feedback*, alinhadas aos valores organizacionais, reforçando a conexão dos colaboradores com a missão e a visão da empresa.

A Questão 6 destacava que: “Na empresa em que trabalho... os líderes refletem os valores da empresa em seus comportamentos e interações. Assim, 59% (52) responderam que concordam totalmente com a afirmação. Outros 26% (23), concordam parcialmente, e uma minoria, 7% (6 respondentes) nem concordam nem discordam, ou discordam parcialmente 6% (5 respondentes), ou ainda, discordam totalmente, 2% (2 respondentes). No Gráfico 6, são expostas as respostas:

Gráfico 6 – Na empresa em que trabalho... os líderes e gerentes refletem os valores organizacionais em seus comportamentos e interações



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Os líderes e gerentes costumam traduzir os valores da empresa em comportamentos práticos, servindo como exemplos vivos da cultura organizacional. Suas ações, decisões e interações no ambiente de trabalho reforçam os princípios da empresa, criando um ciclo de influência sobre os colaboradores. Ao incorporarem os valores organizacionais em seu estilo de liderança, os líderes e gestores estabelecem um padrão de conduta que os demais membros da equipe tendem a seguir. Quando na condição de líderes, se comprometem com os valores centrais da empresa, incentivam uma maior adesão a esses valores em toda a organização, promovendo uma cultura de alinhamento e coerência (Marras, 2016)

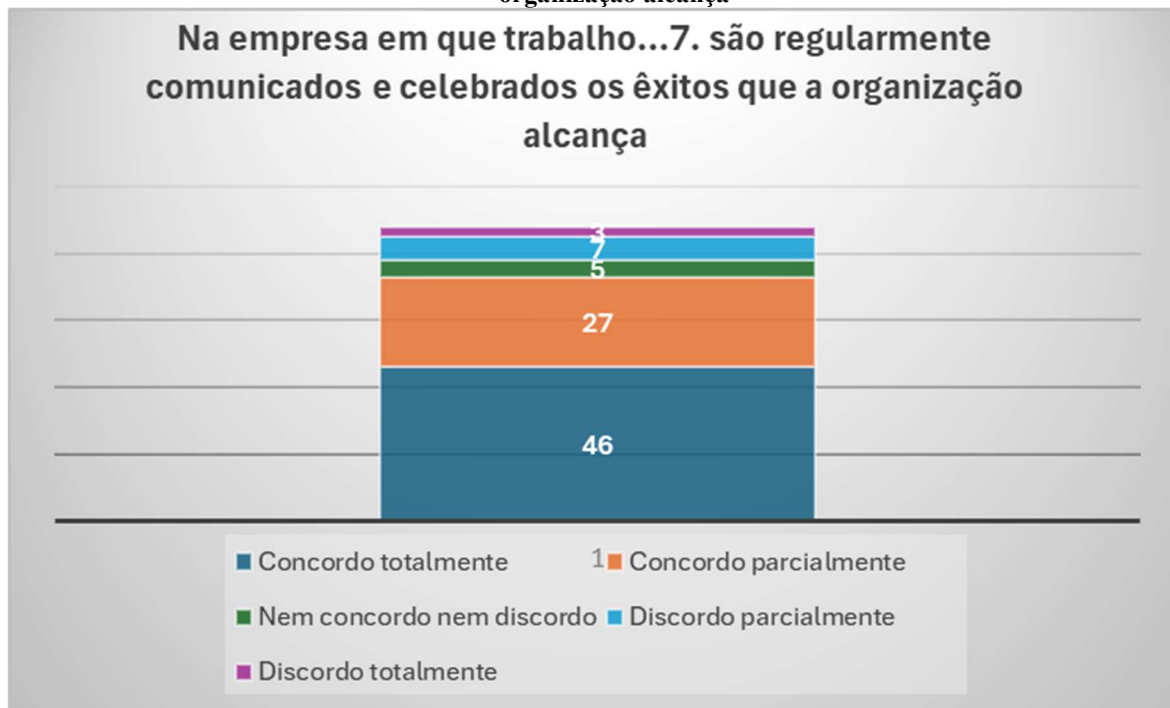
Santos (2021) explica que o comportamento dos líderes é um espelho da cultura organizacional, impactando diretamente o desempenho e a motivação das equipes. Líderes e gerentes, ao exemplificarem os valores da empresa em suas interações, criam um ambiente de trabalho que reforça a identidade e a coesão interna, facilitando a comunicação e a confiança entre os membros da organização. Essa presença consistente dos valores nas interações diárias entre líderes e colaboradores gera uma cultura de respeito e alinhamento aos objetivos organizacionais.

Assim, se demonstra que os líderes são importantes, pois atuam como protetores e defensores dos valores empresariais, com ações diárias que moldam o ambiente e impulsionam a busca coletiva por desempenho e desenvolvimento, refletindo a cultura organizacional de forma tangível e inspiradora. A maioria dos colaboradores reconhece que os líderes refletem os valores organizacionais em seu comportamento, mas há oportunidades de a empresa reforçar o compromisso dos líderes com os valores da organização de forma mais uniforme, oferecendo treinamentos específicos para esses líderes.

“Na empresa em que trabalho... são regularmente comunicados e celebrados os êxitos que a organização alcança” era a afirmativa da Questão 7. Assim, 52% (46) dos respondentes concordam totalmente com a afirmação, e 31% (27) concordam parcialmente. Um total de 8% (7) discorda parcialmente, 6% (5) nem concordam nem discordam, e 3% (3) discordam totalmente.

No Gráfico 7, são demonstrados esses achados:

Gráfico 7 – Na empresa em que trabalho... são regularmente comunicados e celebrados os êxitos que a organização alcança



Fonte: dados da pesquisa (2024).

É relevante comunicar e celebrar, de forma regular, os êxitos organizacionais, como práticas que fortalecem o alinhamento e o engajamento dos colaboradores com os objetivos da empresa. Comunicar as conquistas de forma consistente permite que todos os membros compreendam os resultados de seu trabalho, reforçando a cultura organizacional e criando um senso de propósito comum (Marras, 2016). Vitórias coletivas ou individuais, quando comemoradas, atuam como um incentivo, reconhecendo os esforços e promovendo uma atmosfera de valorização e motivação contínua. Santos (2021) observa que essa prática reforça o desempenho dos colaboradores, ao conectar os valores e metas da organização com os resultados atingidos, estimulando-os a manterem-se comprometidos e a replicarem ações de sucesso.

A percepção da pesquisadora revela que as atitudes de celebração das conquistas refletem em uma cultura de reconhecimento e de incentivo ao alto desempenho, sustentando uma dinâmica positiva e alinhada aos objetivos estratégicos da organização. Mesmo que a maioria dos colaboradores sinta que os êxitos organizacionais são regularmente comunicados e celebrados, existe uma parcela significativa que concorda parcialmente ou discorda da prática, indicando que a comunicação das conquistas pode ser inconsistente.

Isso sugere a necessidade de aprimorar a frequência e a forma de comunicar e celebrar as vitórias organizacionais. Para agir em melhorias, a empresa poderia implementar práticas

mais regulares de reconhecimento, como reuniões ou comunicados periódicos que detalhem os êxitos alcançados, além de promover celebrações formais para vitórias coletivas e individuais.

A Questão 8 trazia a afirmação: “Na empresa em que trabalho... me sinto reconhecido por meu trabalho e realizações profissionais. As respostas da maioria dos colaboradores foi de “Concorda Totalmente” para 52% (46), 26% (23) para “Concordo Totalmente”, 12% (11) Não concordam nem discordam, 5% (4) discordam parcialmente e 5% (4) discordam totalmente. No Gráfico 8, são expostos esses resultados:

Gráfico 8 – Na empresa em que trabalho... me sinto reconhecido por meu trabalho e realizações profissionais



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Destaca-se que o reconhecimento é um fator fundamental na motivação dos colaboradores e na construção de um ambiente organizacional positivo pois contribui para a autopercepção de valor e competência dos colaboradores, que se sentem valorizados e satisfeitos com suas realizações, entregando um trabalho de qualidade (McShane e Glinow, 2016; Chiavenato, 2021b). O reconhecimento contínuo ajuda a fortalecer a carreira dos colaboradores, ao mesmo tempo em que oferece uma visão clara do valor de seu trabalho, tornando-os mais autônomos e engajados. Isso torna possível o desenvolvimento e retenção de talentos (Dutra, 2021).

Na visão da pesquisadora, a maioria dos colaboradores sente-se reconhecida por seu trabalho e realizações, mas alguns não sentem plenamente esse reconhecimento. Aqui há uma

oportunidade latente para a empresa reforçar práticas de reconhecimento que atendam a todos os colaboradores de forma mais ampla, adotando estratégias como programas de incentivo, feedback contínuo e celebração de conquistas individuais e de equipe.

Sobre a Questão 9, a afirmativa destacava que “Na empresa em que trabalho... me sinto seguro e respeitado ao compartilhar minhas ideias e opiniões” trouxe respostas de maioria concordo totalmente para 59% (52) concordam totalmente, 29% (25) para “Concordo Parcialmente”, 9% (8) Não concordo nem discordam, 2% (2) discordam parcialmente e 1% (1) discordam totalmente. No Gráfico 9, são expostos esses resultados:

Gráfico 9 – Na empresa em que trabalho... 9 me sinto seguro e respeitado ao compartilhar minhas ideias e opiniões



Fonte: dados da pesquisa (2024).

A segurança psicológica no ambiente de trabalho contribui para que os colaboradores se sintam respeitados e confortáveis ao expressarem suas opiniões. Um clima organizacional positivo, em que os funcionários se sentem seguros para compartilhar suas ideias, estimula a inovação e o crescimento organizacional, já que os colaboradores contribuem de forma mais ativa e confiante. Com base nos dados apresentados, pode-se inferir que a empresa possui uma cultura que promove o respeito e a abertura para o diálogo, fatores que são críticos para o fortalecimento da confiança mútua e da coesão organizacional (Chiavenato, 2021b).

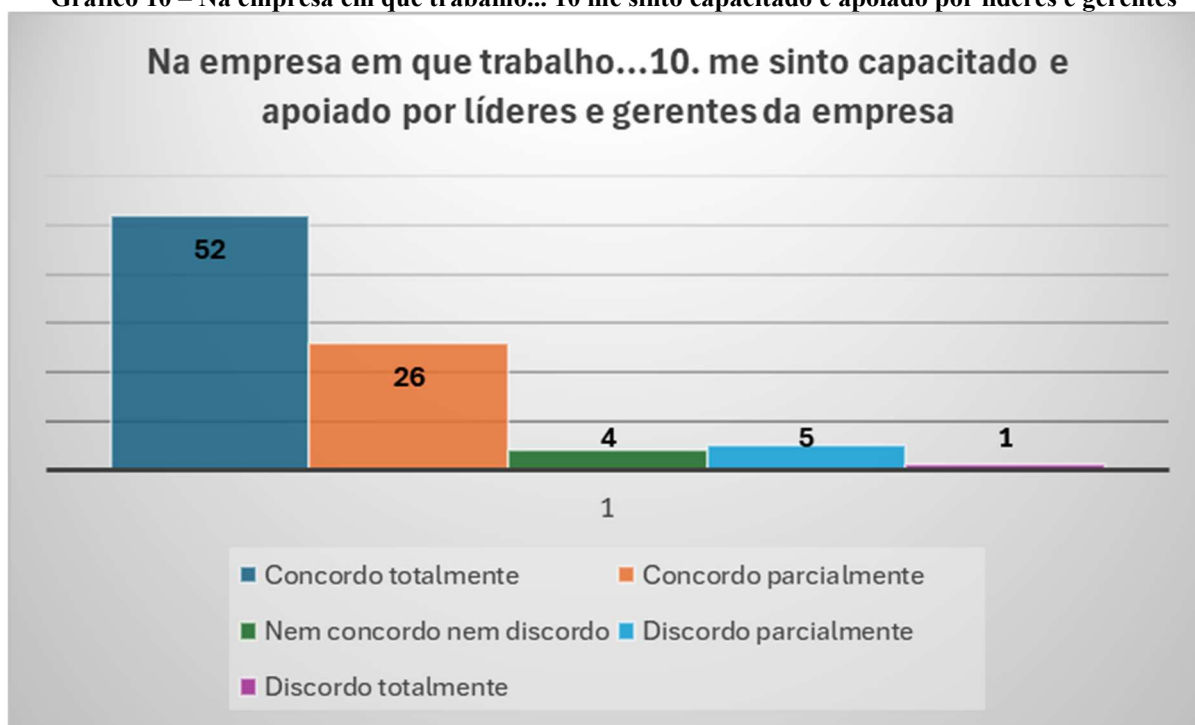
McShane e Glinow (2014) destacam a importância do respeito no ambiente de trabalho e da segurança para expressar opiniões, mostrando que a liberdade para compartilhar ideias sem medo de retaliações é um dos principais indicadores de um ambiente de trabalho saudável e

colaborativo. Baldwin, Bommer e Rubin (2015) reforçam que líderes eficazes incentivam uma comunicação aberta, criando espaços em que os colaboradores se sintam ouvidos e respeitados.

A percepção da pesquisadora revela que grande parte dos colaboradores se sente segura e respeitada ao compartilhar suas ideias e opiniões; entretanto, há margem para aprimorar a sensação de segurança psicológica para todos. A necessidade de fortalecer práticas de diálogo e respeito ao *feedback* dentro da organização reforça a ideia de que a empresa poderia investir em iniciativas que promovam uma comunicação aberta e inclusiva, como treinamentos em escuta ativa para líderes e fóruns regulares, para que os colaboradores possam expressar suas ideias de forma segura e colaborativa.

Na Questão 10, a afirmativa “Na empresa em que trabalho... me sinto capacitado e apoiado por líderes e gerentes empresa”, as respostas apontam que 59% (52) concordam totalmente, 29,5% (26) para “Concordo Parcialmente”, 4,5% (4) Não concordam nem discordam, 6% (5) discordam parcialmente e 1% (1) discordam totalmente. Expõem-se no Gráfico 10 os resultados:

Gráfico 10 – Na empresa em que trabalho... 10 me sinto capacitado e apoiado por líderes e gerentes



Fonte: dados da pesquisa (2024).

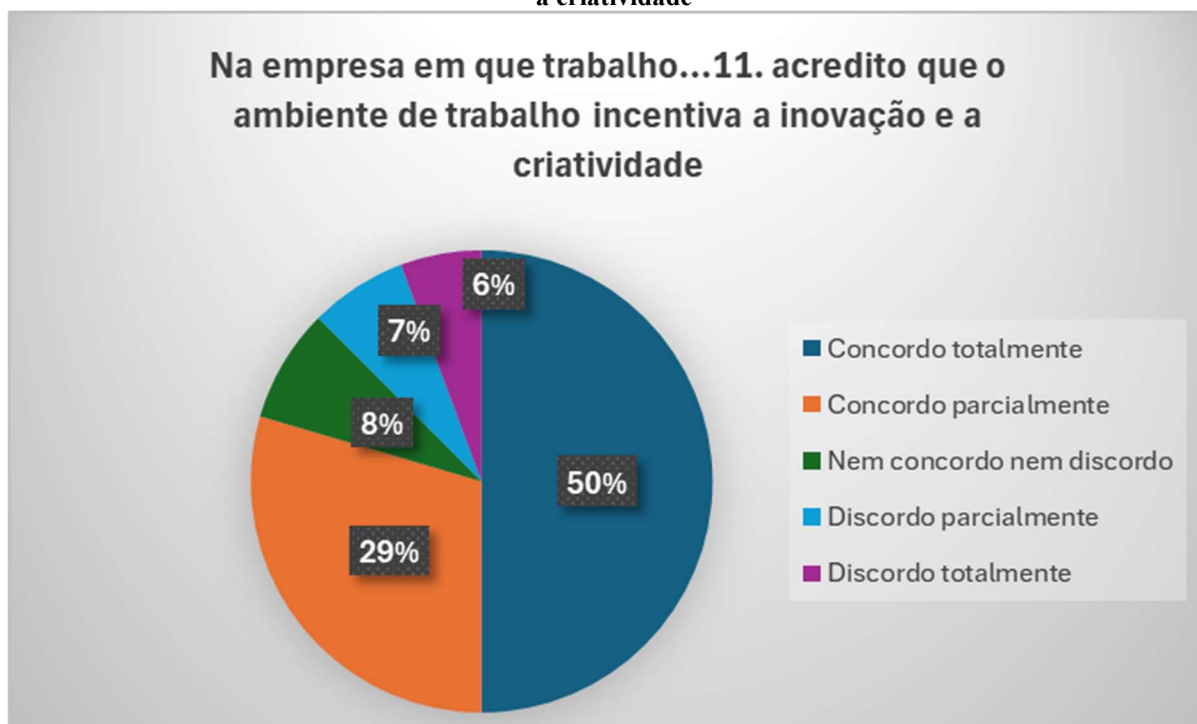
Para Biazzi (2019) líderes eficazes orientam e delegam, oferecendo suporte contínuo, promovendo o crescimento e a capacitação profissional de suas equipes. Cochrane (2017) argumenta que líderes eficazes atuam como facilitadores e incentivadores, promovendo um

ambiente em que os colaboradores são estimulados a alcançar seu potencial máximo. Cortella e Mussak (2022), afirmam que a liderança que apoia e capacita, desenvolve habilidades técnicas e fortalece o senso de pertencimento e propósito dos colaboradores.

A empresa possui líderes comprometidos com essas práticas, o que contribui para um ambiente organizacional de confiança e alta produtividade. Há oportunidades para intensificar programas de desenvolvimento construtivo e oportunidades de aprendizado contínuo. Promover sessões de mentoria e reuniões de alinhamento entre líderes e colaboradores, em que as metas e necessidades individuais possam ser discutidas, elevam a sensação de apoio.

Na Questão 11, “Na empresa em que trabalho... acredito que o ambiente de trabalho incentiva a inovação e a criatividade”, a maioria das respostas indicam que 50% (44) concordam totalmente, 29% (26) concordam parcialmente”, 8% (7) não concordam nem discordam, 7% (6) discordam parcialmente e 6% (5) discordam totalmente. Expõem-se no Gráfico 11 os resultados:

Gráfico 11 – Na empresa em que trabalho... 11 acredito que o ambiente de trabalho incentiva a inovação e a criatividade



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Biazzi (2019) enfatiza que um ambiente de trabalho que valoriza a inovação e a criatividade contribui para o desenvolvimento organizacional, pois permite que colaboradores explorem soluções novas e dinâmicas para desafios complexos. Ele afirma que líderes que incentivam a experimentação e aceitam falhas como parte do processo de aprendizado,

contribuem para uma cultura inovadora. Cochrane (2017) e Cortella e Mussak (2022) reforçam a importância de uma liderança que apoia a criatividade e a inovação como base para uma cultura de alta performance.

Cochrane (2017) observa que líderes que tomam a iniciativa em criar e sustentar um ambiente que valoriza a inovação contribuem para um desempenho superior e para a adaptabilidade organizacional. Cortella e Mussak (2022) corroboram, explicando que em um ambiente que incentiva a criatividade, os colaboradores sentem-se motivados a colaborar e compartilhar ideias sem receio. Os resultados positivos da pesquisa refletem uma empresa que valoriza a criatividade e apoia a inovação, promovendo um clima organizacional dinâmico e aberto a novas possibilidades.

Mesmo que a maioria dos colaboradores acredite que o ambiente de trabalho incentiva a inovação e a criatividade, uma proporção considerável das respostas expressa neutralidade ou até discordância, sugerindo-se que a cultura inovadora pode ser aprimorada. Para fortalecer o incentivo à criatividade, a empresa poderia adotar práticas que promovam a experimentação e aceitem falhas como parte do aprendizado, incluindo a criação de programas de inovação, para que os colaboradores possam apresentar ideias e participar de projetos interdisciplinares, e a realização de *workshops* criativos conduzidos por líderes que estimulam a troca de ideias sem receio.

Os líderes precisam atuar como modelos de comportamento inovador, demonstrando abertura a novas perspectivas e incentivando a comunicação transparente. A criação de espaços colaborativos, como laboratórios de ideias ou áreas de *coworking* dentro da empresa, podem ampliar o engajamento criativo dos colaboradores, reforçando a confiança dos profissionais em suas capacidades e gerando um ambiente de trabalho mais vibrante e preparado para responder às demandas de um mercado em constante transformação.

Na Questão 12, a afirmativa destacava que “Sinto que meu trabalho é significativo e contribui para o sucesso da empresa”. As respostas da maioria dos entrevistados foi “Concordo totalmente” para 74% (65), 19% (17) para “Concordo Parcialmente”, 5% (8) Não concordam nem discordam, 1% (1) discordam parcialmente e 1% (1) discordam totalmente.

Sobre o significado do trabalho e sua contribuição para o sucesso da empresa, a percepção de que o trabalho é significativo está apresentada no Gráfico 12, em que são expostos esses resultados:

Gráfico 12 – Na empresa em que trabalho... 12 sinto que meu trabalho é significativo e contribui para o sucesso organizacional



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Cochrane (2017) afirma que líderes eficazes criam e mantêm uma cultura de alta performance ao proporcionar um ambiente em que os colaboradores sentem que suas contribuições impactam diretamente o sucesso organizacional. Isso torna o trabalho significativo, fortalece o engajamento e a motivação dos colaboradores. Cortella e Mussak (2022) mostram que uma liderança focada no desenvolvimento do potencial humano inspira os colaboradores e reforça o senso de propósito, mostrando a importância das atividades diárias e o impacto coletivo no sucesso da organização. Esse senso de contribuição e reconhecimento dos esforços individuais cria um ambiente de alta performance e de comprometimento mútuo entre equipe e liderança.

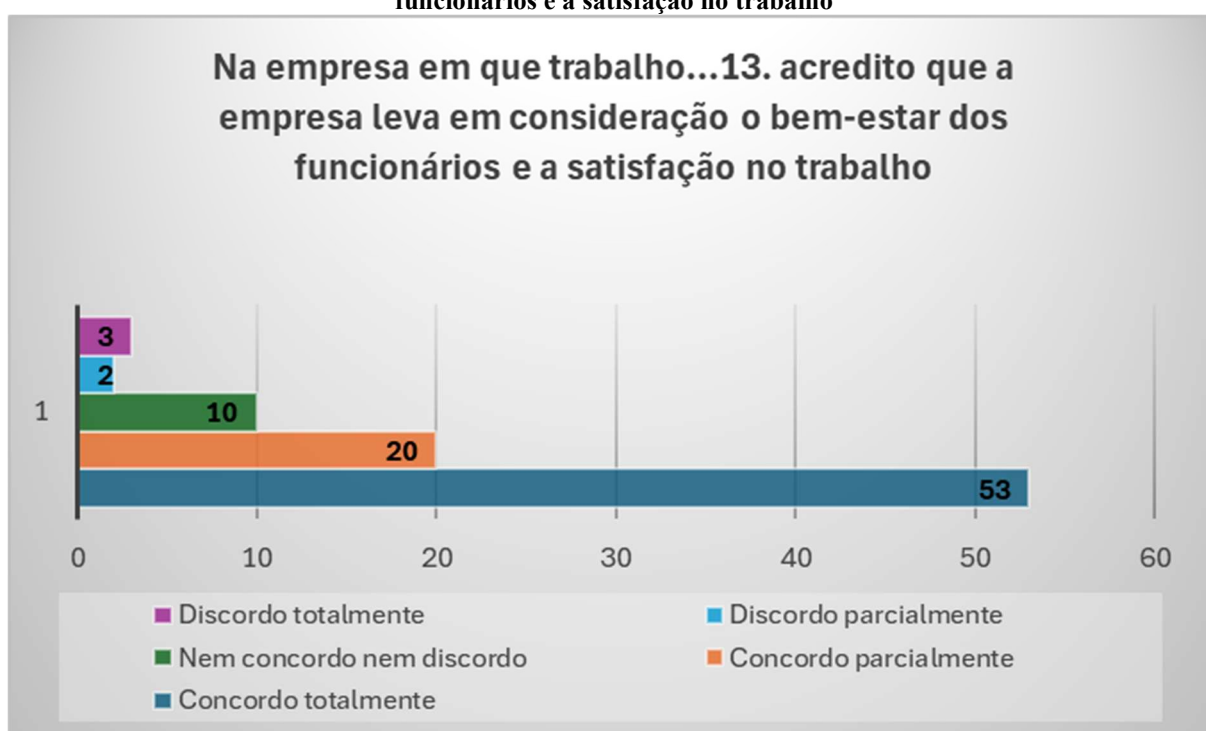
Chiavenato (2021b) destaca que os colaboradores, ao sentirem que suas atividades são significativas e que contribuem para a missão da empresa, tendem a desenvolver atitudes positivas e maior engajamento. A percepção de valor do próprio trabalho melhora o desempenho individual e favorece um ambiente de cooperação e alinhamento com os objetivos organizacionais. Assim, reforçar práticas de comunicação e reconhecimento das contribuições individuais pode beneficiar aqueles que ainda não estão engajados nesse propósito.

A maioria dos colaboradores entende que seu trabalho é significativo e contribui para o sucesso da empresa, refletindo uma cultura organizacional que valoriza a contribuição individual. No entanto, para os que ainda não se sentem plenamente engajados, há oportunidades de reforçar essa percepção. A empresa poderia intensificar práticas de reconhecimento e comunicação, destacando como cada função impacta os objetivos

organizacionais, por meio de sessões de *feedback*, histórias de sucesso e comunicação interna que tornem mais visíveis os impactos dessas contribuições.

Na Questão 13, a afirmativa trazia que “Na empresa em que trabalho... acredito que a empresa leva em consideração o bem-estar dos funcionários e a satisfação no trabalho”. Assim, as respostas apontam que 60% (53) concordam totalmente, 23% (20) concordam parcialmente, 11,5% (10) não concordam nem discordam, 2% (2) discordam parcialmente e 3,5% (3) discordam totalmente. Expõem-se no Gráfico 13 os resultados:

Gráfico 13 – Na empresa em que trabalho... 13 acredito que ela leva em consideração o bem-estar dos funcionários e a satisfação no trabalho



Fonte: dados da pesquisa (2024).

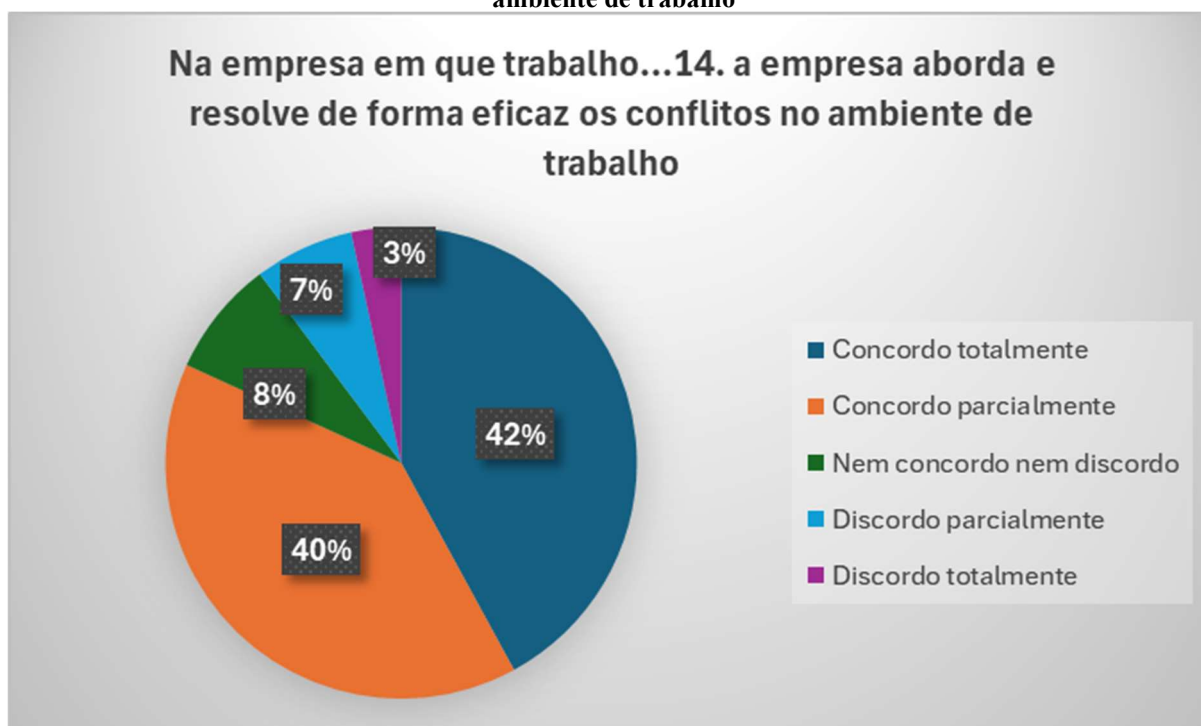
Biazzi (2019) destaca que o bem-estar e a satisfação dos funcionários como elementos que alavancam o sucesso organizacional, pois influenciam diretamente o engajamento e a produtividade. As empresas que adotam uma postura atenta às necessidades dos colaboradores tendem a criar um ambiente de trabalho saudável, em que os funcionários se sentem valorizados e motivados a contribuir. Cochrane (2017) observa que líderes que cuidam do bem-estar e promovem a satisfação dos funcionários, ajudam a construir uma equipe resiliente e comprometida com os objetivos organizacionais. Cortella e Mussak (2022), afirmam que o respeito ao bem-estar do colaborador é uma prática de liderança que fortalece o vínculo e o sentimento de pertencimento.

Os resultados positivos na pesquisa refletem uma empresa em que os líderes e gestores reconhecem o valor da satisfação dos colaboradores, promovendo um ambiente motivador e seguro, demonstrando preocupação com o bem-estar e promovendo ações voltadas à satisfação no trabalho.

Para a pesquisadora, os resultados mostram que a maioria dos colaboradores acredita que a empresa se preocupa com o bem-estar e a satisfação no trabalho. Entretanto, ao implementar práticas claras de apoio ao bem-estar, como programas de saúde mental, flexibilidade de horários e atividades de integração e relaxamento, a empresa poderia ampliar a percepção de seus colaboradores sobre tais aspectos.

Na afirmativa da Questão 14, “Na empresa em que trabalho... a empresa aborda e resolve de forma eficaz os conflitos no ambiente de trabalho”, a maioria das respostas indicam que 42% (37) concordam totalmente”, 40% (35) para “Concordo Parcialmente”, 8% (7) não concordam nem discordam, 7% (6) discordam parcialmente e 3% (3) discordam totalmente. Expõem-se no Gráfico 14 os resultados:

Gráfico 14 – Na empresa em que trabalho... 14 a empresa aborda e resolve de forma eficaz os conflitos no ambiente de trabalho



Fonte: dados da pesquisa (2024).

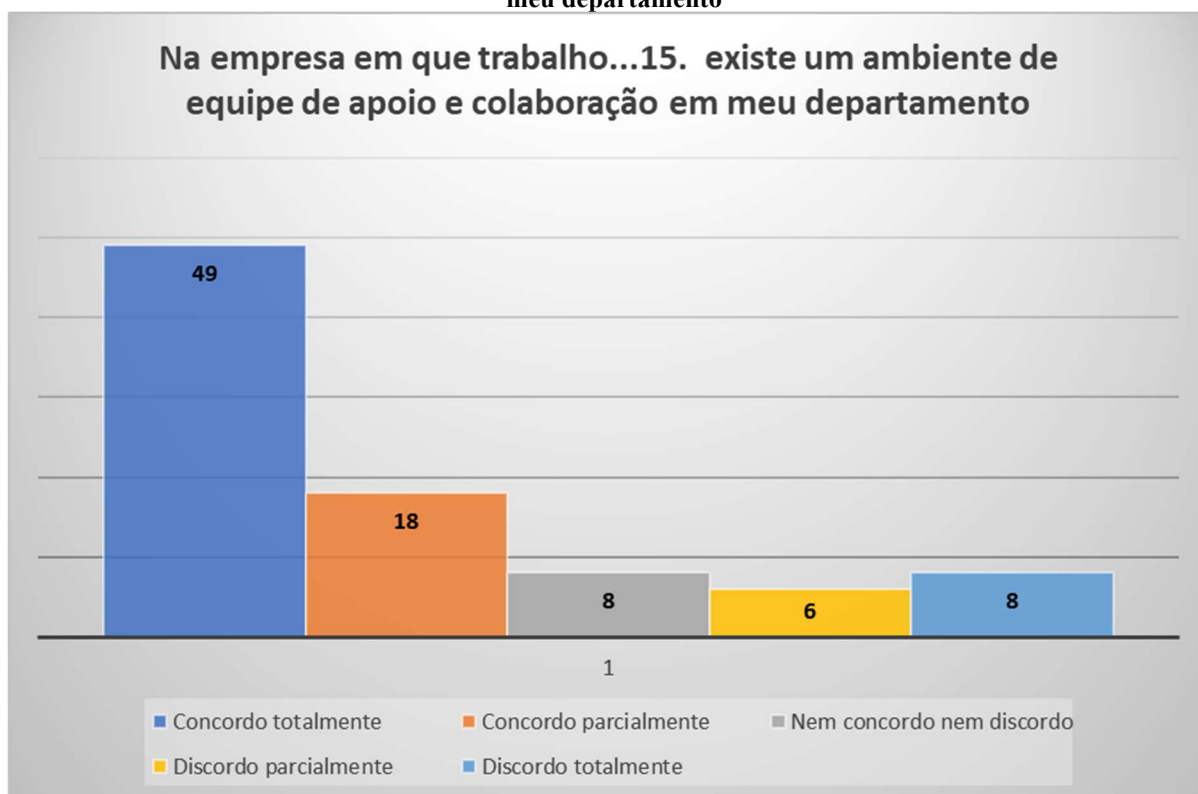
Chiavenato (2021b) destaca que a abordagem proativa na resolução de conflitos evita que tensões se intensifiquem e comprometam a cooperação entre as equipes, preservando o clima organizacional. Dutra (2021) aponta que uma gestão de carreira saudável envolve a

mediação de conflitos de forma justa, garantindo que os colaboradores se sintam respeitados e amparados. Líderes eficazes devem possuir habilidades de escuta ativa e negociação, que são essenciais para resolver conflitos de maneira construtiva (Biazzi, 2019).

Na visão da pesquisadora, os resultados positivos na pesquisa refletem uma empresa comprometida com a criação de um ambiente de trabalho em que os conflitos são tratados de forma estruturada e resolutive, reforçando a confiança dos colaboradores na gestão e nos líderes. Assim, a empresa pode investir na liderança que identifica e resolve as divergências, promovendo o diálogo e a compreensão entre os colaboradores, o que favorece um ambiente mais colaborativo.

Sobre a Questão 15, a afirmativa destacava que “Na empresa em que trabalho... existe um ambiente de equipe de apoio e colaboração em meu departamento”. As respostas da maioria dos entrevistados foi “Concordo totalmente” para 56% (49), 20% (18) para “Concordo Parcialmente”, 9% (8) não concordam nem discordam, 7% (6) discordam parcialmente e 8% (7) discordam totalmente. No Gráfico 15, são expostos esses resultados:

Gráfico 15 – Na empresa em que trabalho... 15 existe um ambiente de equipe de apoio e colaboração em meu departamento



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Chiavenato (2021b) enfatiza que, quando os colaboradores se sentem amparados por seus colegas, a confiança mútua é fortalecida, favorecendo um ambiente em que o trabalho em

equipe é valorizado e a interdependência, promovida. Líderes eficazes desenvolvem habilidades para promover a ajuda mútua e o suporte entre os colaboradores, elementos fundamentais para a construção de um ambiente colaborativo (Biazzi, 2019). Ao estabelecer uma cultura de alta performance, os líderes devem ir à frente e servir como exemplo de colaboração, estimulando a comunicação aberta e a troca de ideias (Cochrane, 2017).

As respostas positivas refletem que a empresa valoriza e promove a colaboração, proporcionando um clima organizacional em que as pessoas trabalham juntas para alcançar objetivos comuns, reduzindo conflitos e aumentando a coesão entre as equipes. Como sugestão à empresa, realizar atividades extra laborais que envolvam as equipes em solucionar propostas, segundo a condução de um líder, seria um ótimo exercício para visualizarem como o grupo funciona ao trabalhar em conjunto.

Sobre a Questão 16: “Na empresa em que trabalho... acredito que ela está causando um impacto positivo na comunidade e na sociedade”. Assim, as respostas apontam que 78% (69) “Concordo Totalmente”, 14% (12) para “Concordo Parcialmente”, 7% (6) Não concordam nem discordam e 1% (1) discordam totalmente. Expõem-se no Gráfico 16 os resultados:

Gráfico 16 – Na empresa em que trabalho... 16 acredito que ela está causando um impacto positivo na comunidade e na sociedade



Fonte: dados da pesquisa (2024).

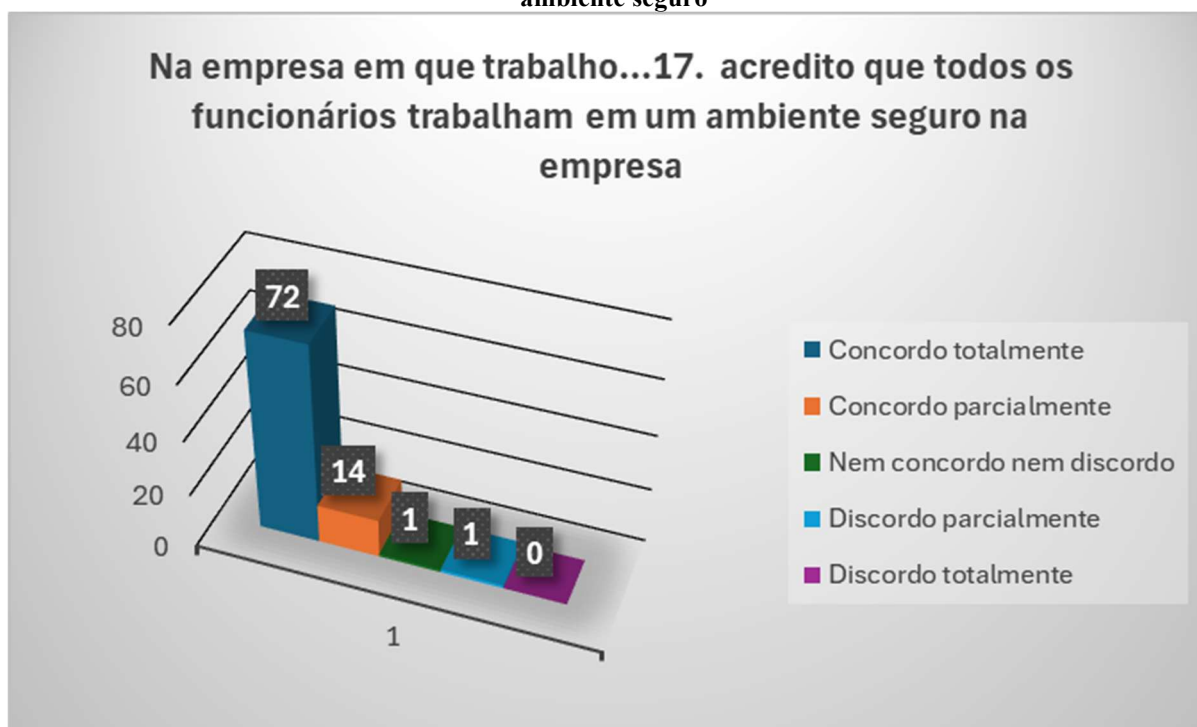
A liderança eficiente tem um papel importante na promoção de iniciativas de responsabilidade social que reverberem positivamente na comunidade (Biazzi, 2019). Líderes

devem servir de exemplo e atuar como embaixadores das ações sociais da empresa, fortalecendo o compromisso com práticas que beneficiem tanto a sociedade quanto a organização (Cochrane, 2017). Organizações que buscam causar impacto positivo na comunidade e na sociedade são capazes de fortalecer sua imagem e construir uma reputação sólida, além de aumentar o engajamento de seus colaboradores (Chiavenato, 2021b). Essas ações de responsabilidade social colaboram para que os colaboradores se sintam parte de uma organização ética e responsável.

Resultados sugerem que a empresa, com o apoio de sua liderança, adota ações que buscam gerar mudanças positivas, promovendo uma imagem de responsabilidade e ética perante a sociedade. Para exercitar esse contexto, a empresa deve se envolver em ações comunitárias, participando efetivamente em patrocínios, apoios, oficinas para as famílias de seus colaboradores, ou envolvendo-se na preservação e conservação de alguma área da cidade que seja utilizada pela comunidade.

Na Questão 17, a afirmativa “Na empresa em que trabalho... acredito que todos os funcionários trabalham em um ambiente seguro”, as respostas indicam que 82% (72) “Concordo Totalmente”, 16% (14) para “Concordo Totalmente”, 1% (1) Não concordam nem discordam, 1% (1) discordam parcialmente. Expõem-se no Gráfico 17 os resultados:

Gráfico 17 – Na empresa em que trabalho... acredito que todos os funcionários trabalham em um ambiente seguro



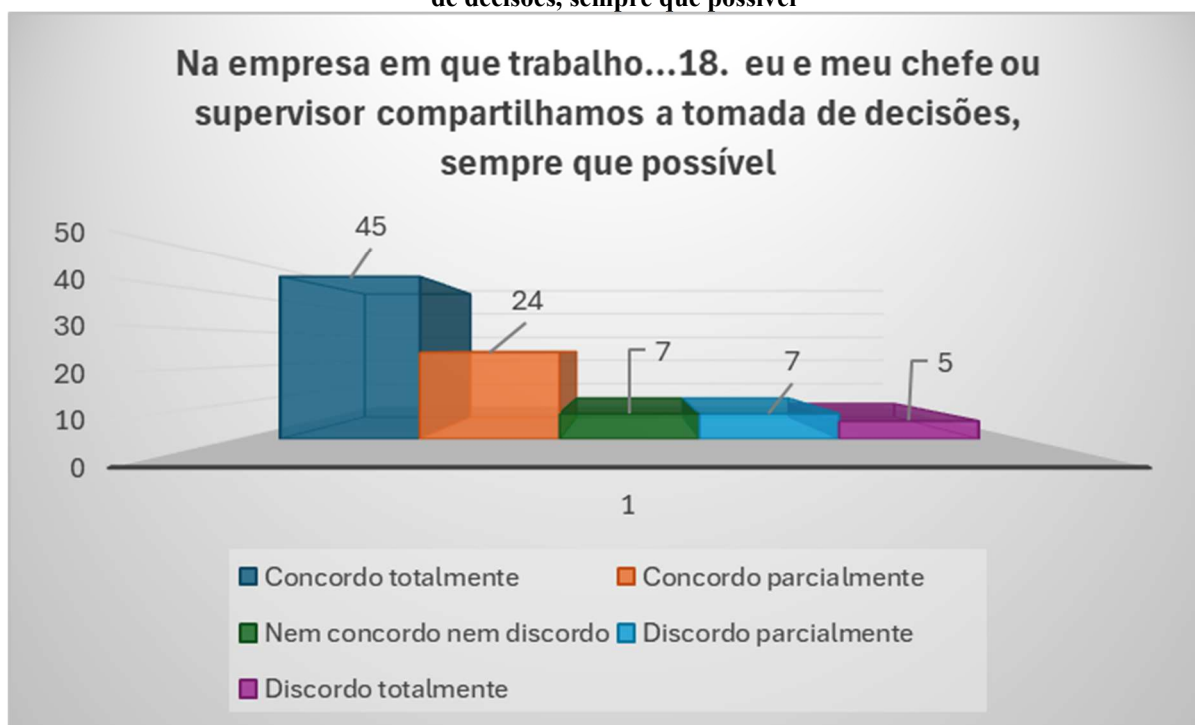
Fonte: dados da pesquisa (2024).

Os líderes devem estar na linha de frente da promoção da segurança, implementando normas e políticas, criando uma cultura em que o cuidado com o bem-estar é central (Cochrane, 2017). Chiavenato (2021b) destaca que as empresas que investem em condições seguras e saudáveis, promovem a confiança e a satisfação dos funcionários, que se sentem protegidos e valorizados. A segurança é importante para o comportamento organizacional, pois cria um espaço de trabalho onde os colaboradores se sentem motivados e produtivos (Biazzi, 2019).

As respostas indicam que a empresa oferece um ambiente de trabalho seguro, em que os colaboradores podem desempenhar suas funções com tranquilidade, contribuindo para um clima organizacional positivo e para o aumento do engajamento. Reforçar ações para manter um ambiente seguro na empresa devem ser realizadas constantemente, com treinamentos específicos para o uso de EPI's, cuidados com as máquinas, com a circulação desnecessária, e com a segurança pessoal.

Sobre a Questão 18, “Na empresa em que trabalho... Eu e meu chefe ou supervisor compartilhamos a tomada de decisões sempre que possível”. As respostas da maioria dos entrevistados foi “Concordo totalmente” para 51% (45), 27% (24) para “Concordo Parcialmente”, 8% (7) Não concordo nem discordam, 8% (7) discordam parcialmente e 6% (5) discordam totalmente. No Gráfico 18, são expostos esses resultados:

Gráfico 18 – Na empresa em que trabalho... 18. Eu e meu chefe ou supervisor compartilhamos a tomada de decisões, sempre que possível



Fonte: dados da pesquisa (2024)

A colaboração entre líderes e subordinados na tomada de decisões fortalece o engajamento e a responsabilidade dos colaboradores, e incentiva a autonomia e o desenvolvimento de habilidades de liderança. Um ambiente de trabalho em que os líderes compartilham a responsabilidade decisória, aumenta a confiança e a conexão entre as equipes, tornando-as mais alinhadas e comprometidas com os objetivos organizacionais (Cortella e Mussak, 2022). A prática do compartilhamento da tomada de decisões leva ao fortalecimento do compromisso dos colaboradores com os resultados, já que eles se sentem mais envolvidos e reconhecidos (Robbins e Judge, 2020). Rožman et al. (2023) explicam que a gestão participativa é um elemento-chave da gestão ágil, pois facilita a adaptação rápida e a inovação.

A gestão participativa promove um ambiente de inclusão, em que os colaboradores têm voz ativa e sentem-se parte essencial da organização, reforçando o sentimento de pertencimento. Essa abordagem melhora o desempenho individual, e estimula a sinergia dentro das equipes, já que os membros compartilham responsabilidades e aprendem uns com os outros durante o processo decisório. Segundo Goleman (2021), essa interação constante entre líderes e subordinados também fortalece a inteligência emocional das equipes, criando uma cultura organizacional que valoriza o respeito mútuo, a transparência e a colaboração. Assim, ao integrar os colaboradores nas decisões, as organizações tornam-se mais resilientes e preparadas para enfrentar os desafios do mercado competitivo.

A participação na tomada de decisões nas empresas pode se tornar uma prática que agrega valor tanto para o desenvolvimento dos colaboradores, quanto para a competitividade organizacional. Entende-se que a empresa adota práticas que valorizam o diálogo e a inclusão dos colaboradores nos processos decisórios, promovendo um ambiente mais participativo e cooperativo. Entretanto, ainda há indicativos de que melhorias podem ser implementadas, sendo necessário rever esses aspectos, estabelecendo ações corretivas.

Na Questão 19, “Na empresa em que trabalho... a liderança demonstrada nesta empresa é participativa, empática e reconhece o trabalho de seus colaboradores”. Assim, as respostas apontam que 56% (49) concordam totalmente, 32% (28) concordam parcialmente, 4,5% (4) Não concordam nem discordam, 4,5% discordam parcialmente e 3% (3) discordam totalmente.

Expõem-se no Gráfico 19, os resultados à essa afirmação:

Gráfico 19 – Na empresa em que trabalho... 19. a liderança demonstrada nesta empresa é participativa, empática e reconhece o trabalho de seus colaboradores



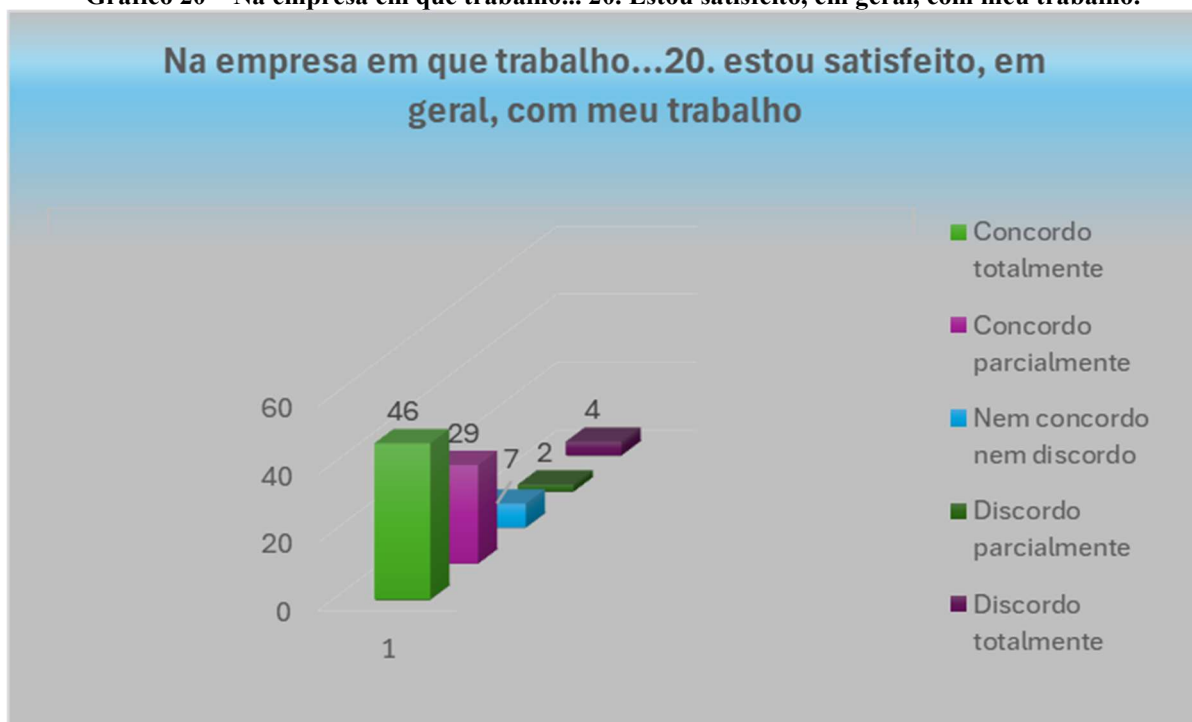
Fonte: dados da pesquisa (2024).

Chiavenato (2021b) afirma que a liderança participativa e empática promove o desenvolvimento de um ambiente organizacional positivo e produtivo, pois permite que os colaboradores se sintam valorizados e motivados, fortalecendo o compromisso e engajamento destes e de seus líderes. Alcança-se, a partir dessa relação, um clima de respeito e valorização. Biazzi (2019) ressalta que líderes participativos tendem a cultivar relacionamentos de confiança e a impulsionar o desempenho coletivo. A maioria de respostas “Concordo Totalmente” e “Concordo” na pesquisa sugere que a empresa implementa uma liderança voltada para esses princípios, o que fortalece o senso de pertencimento e satisfação entre os colaboradores.

Na percepção da pesquisadora, a maioria dos colaboradores reconhece uma liderança participativa, empática e que valoriza o trabalho realizado. Mas, essa prática pode ser aprimorada para atingir todos os colaboradores com a promoção de capacitações para líderes, enfatizando habilidades de escuta ativa e reconhecimento, além de fomentar espaços para *feedback* aberto. Essas iniciativas fortaleceriam a relação de confiança e valorização mútua, criando um clima organizacional mais coeso e inclusivo.

Na questão 20, a afirmativa trazia que “Na empresa em que trabalho... estou satisfeito, em geral, com meu trabalho”. Assim, as respostas apontam que 52% (46), 33% (29) para “Concordo Totalmente”, 8% (7) Não concordam nem discordam, 2% (2) discordam parcialmente e 5% (4) discordam totalmente. Expõem-se no Gráfico 20 os resultados:

Gráfico 20 – Na empresa em que trabalho... 20. Estou satisfeito, em geral, com meu trabalho.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Barroso (2023) destaca que a satisfação no trabalho está diretamente ligada à eficácia das competências de liderança e à capacidade de promover um ambiente colaborativo. Para a autora, líderes que incentivam a coesão e valorizam as habilidades dos membros da equipe, contribuem significativamente para a satisfação geral dos colaboradores, criando um ambiente em que todos se sentem respeitados e reconhecidos. Cortella e Mussak (2022) reforçam que líderes devem atuar como facilitadores do desenvolvimento pessoal e profissional, o que reflete positivamente na percepção de satisfação no trabalho. Chiavenato (2021b) acrescenta que a satisfação é um indicador importante da saúde organizacional e está relacionada ao sentimento de realização e ao engajamento dos colaboradores com os objetivos organizacionais.

A predominância de respostas “Concordo Totalmente” e “Concordo” na pesquisa sugere que a empresa possui práticas de liderança que promovem o bem-estar e o alinhamento das expectativas dos colaboradores, gerando satisfação e motivação no trabalho. Para garantir que todos os colaboradores se sintam igualmente engajados, seria benéfico consolidar essas práticas e ampliá-las, por meio de programas contínuos de desenvolvimento de liderança, focando em habilidades de empatia, reconhecimento e alinhamento de expectativas.

Partindo-se da análise realizada, conforme os resultados dos questionários e do suporte teórico confrontado, indica-se que foi encontrada uma forte relação entre a cultura organizacional da empresa, o papel da liderança, o desenvolvimento da comunicação e a confiança entre líderes e colaboradores. Seguindo o objetivo geral, que pretendia examinar o

impacto da liderança na construção da comunicação e confiança, assevera-se que os colaboradores se sentem motivados e reconhecidos quando há uma liderança que promove engajamento, empatia e um ambiente participativo.

De acordo ao objetivo específico 1, que explorava a cultura organizacional, mostrou-se a importância de valores, como ética e transparência, para o fortalecimento do ambiente organizacional. Em uma cultura organizacional bem estruturada, esses valores atuam como pilares que orientam as atitudes e comportamentos de todos os colaboradores, proporcionando um ambiente de trabalho mais coeso e confiável. A presença de ética e transparência nas práticas e nas políticas empresariais cria um clima organizacional no qual os colaboradores sentem-se seguros, valorizados e motivados a se engajarem em prol dos objetivos da empresa.

Em consonância ao referencial teórico, a ética organizacional é apontada como fator gerador de confiança entre os membros da equipe e entre os diferentes níveis hierárquicos, o que facilita a comunicação e reduz os conflitos internos. Chiavenato (2021b) argumenta que valores éticos são essenciais para alinhar os comportamentos individuais aos objetivos coletivos, assegurando que todos os colaboradores atuem de maneira congruente com os padrões e as expectativas da organização. Outros fatores significativos para a cultura organizacional são a transparência, a clareza e a abertura nas relações profissionais, que facilitam a tomada de decisões, a colaboração e o desenvolvimento de um ambiente saudável e produtivo, estabelecendo uma base sólida para outros valores e práticas. Assim, promove-se a cultura organizacional sustentável, que proporciona o crescimento da empresa e dos colaboradores, a inovação e a satisfação no trabalho.

A pesquisa desenvolvida ao longo deste estudo confirma a importância de uma liderança participativa e empática no fortalecimento da cultura organizacional, impactando diretamente o comportamento e o engajamento dos colaboradores. Com base nos referenciais teóricos de Chiavenato (2021a, 2021b), Hunter (2004), e Schein (2022), compreende-se que uma liderança eficaz vai além da mera gestão de tarefas; ela envolve a criação de um ambiente que promove o bem-estar e a satisfação dos colaboradores, elementos que são essenciais para o desempenho organizacional.

Com o objetivo específico 2, que procurou demonstrar o papel do líder e os tipos de líderes organizacionais, identificou-se que os colaboradores percebem uma liderança predominantemente colaborativa e de apoio, caracterizada pela empatia, escuta ativa e incentivo ao desenvolvimento da equipe. Esse tipo de liderança fortalece o engajamento e a motivação dos colaboradores. Percebe-se um esforço e orientação por parte da empresa em promover uma

cultura de inclusão e valorização, em que o *feedback* é encorajado e as ideias dos colaboradores são acolhidas.

Borges e Marques (2011) reforçam a ideia de que a gestão da mudança, quando alinhada à cultura organizacional e ao comportamento organizacional dos colaboradores, é mais eficaz e contribui para a estabilidade e o sucesso da organização. A pesquisa sugere que, na empresa estudada, a liderança tem um papel ativo na promoção de uma cultura adaptativa e resiliente, facilitando a aceitação de novas práticas e ideias. Hunter (2004) destaca que a essência da liderança está na construção de relações de respeito e apoio. Os resultados da pesquisa indicam que os colaboradores percebem essa característica na liderança da empresa estudada, o que contribui para um ambiente organizacional positivo e motivador. Essa abordagem de liderança é fundamental para garantir que os colaboradores se sintam valorizados e incentivados a dar o melhor de si, gerando um ciclo de alto desempenho.

Alinhada ao referencial teórico, essas considerações indicam que os líderes de estilo colaborativo promovem ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos, pois suas atitudes facilitam a construção de confiança e transparência (Chiavenato, 2021b; Biazzi, 2019). Tal fato promovido pela liderança de apoio, proporciona aos colaboradores se sentirem valorizados, o que tende a gerar um maior comprometimento com os objetivos organizacionais. Formam-se equipes coesas e engajadas, em um ambiente seguro para que expressem suas opiniões e participem das decisões.

No objetivo específico 3, em que se pretendia entender o comportamento organizacional dos colaboradores e líderes, destaca-se que uma cultura organizacional forte, associada a uma liderança participativa, cria-se um ambiente propício ao crescimento e à inovação. Em uma cultura organizacional consolidada, os valores, normas e crenças são bem compreendidos e compartilhados pelos membros da equipe, o que cria um senso de unidade e direção dentro da empresa. Quando os líderes adotam um estilo participativo, caracterizado pela inclusão e pela valorização das contribuições dos colaboradores, a cultura se fortalece ainda mais, criando uma dinâmica em que cada indivíduo se sente parte integral do processo e motivado a colaborar com ideias e inovações.

Marques (2015) e Lacombe (2017) apontam que o comportamento organizacional se reflete nos relacionamentos internos, sendo influenciado pelo tipo de liderança exercida. Quando o líder é capaz de comunicar claramente os valores e objetivos organizacionais, como sugerido por Kyrillos (2015), ele facilita a comunicação e promove um alinhamento entre as expectativas individuais e coletivas, resultando em um ambiente coeso e produtivo.

O alinhamento entre a cultura organizacional sólida e uma liderança participativa é referido por Chiavenato (2021b), mostrando que as diretrizes, quando claras e consistentes, trazem sensação de segurança e propósito aos colaboradores e líderes, e o engajamento se torna naturalmente elevado, facilitando o desenvolvimento de soluções inovadoras e aumentando a competitividade e a resiliência da organização em um mercado dinâmico. A competência dos líderes e a satisfação que os colaboradores no trabalho são citados como resultantes da coesão e valorização das equipes, de acordo com Barroso (2023).

O resultado da pesquisa em relação ao quarto objetivo específico, que pretendia mostrar o desenvolvimento das equipes por meio da comunicação e confiança, evidenciou que esses elementos contribuem para o crescimento e a coesão das equipes na empresa, por meio de uma comunicação aberta, e pela relação que se estabelece entre os colaboradores e líderes. A confiança é um fator determinante para fortalecer os laços entre os colaboradores, estabelecendo um ambiente em que todos se sentem seguros para expressar suas ideias e assumir responsabilidades sem receio de julgamentos ou retaliações. Santos (2021) e Marras (2016) enfatizam que uma cultura organizacional forte, baseada em valores como ética e transparência, é fundamental para a consolidação de práticas de liderança que fomentam a confiança e o compromisso dos colaboradores.

Essa base valorativa reforça a identidade da empresa e cria um ambiente em que os colaboradores se sentem seguros para expressar suas opiniões e colaborar na construção de soluções inovadoras, conforme demonstrado nos resultados da pesquisa. A pesquisa também reforça a importância da confiança e da comunicação para o desenvolvimento das equipes, aspectos discutidos por autores como Robbins e Judge (2020) e Roesch (2013). A confiança mútua, estimulada pela transparência e pela participação ativa dos líderes, fortalece a coesão da equipe e aumenta o engajamento, criando condições favoráveis para o desenvolvimento contínuo e para a adaptação às mudanças.

Bowditch (2011) e Bailey e Raelin (2015) destacam que a resistência à mudança é uma reação comum em ambientes organizacionais. No entanto, quando os colaboradores se sentem parte do processo e percebem que suas contribuições são valorizadas, essa resistência tende a diminuir. A pesquisa revela que a comunicação eficaz e a confiança facilitam a adaptação dos colaboradores às mudanças, promovendo uma cultura de flexibilidade e inovação. Chiavenato (2021b) enfatiza que a comunicação eficaz dentro das equipes melhora o desempenho, aumenta o comprometimento dos colaboradores, e gera confiança na liderança. Os trabalhadores percebem que suas contribuições são ouvidas e valorizadas, e gera-se uma colaboração natural e sinérgica nas equipes, com o compartilhamento de habilidades e conhecimentos.

Por fim, a pesquisa evidencia que, ao investir em uma liderança colaborativa e em uma cultura organizacional sólida, a empresa melhora o ambiente de trabalho, impulsiona o desempenho e a retenção de talentos.

5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Algumas limitações são encontradas quando se fala em gestão de pessoas e comportamento organizacional. Assim, o objetivo deste capítulo é demonstrar as dificuldades relevantes que foram encontradas no percurso do estudo e apontar as principais limitações que se observou no encaminhamento e execução da pesquisa realizada.

Quando se fala de comportamento organizacional, as dificuldades estão na objetividade e sinceridade das respostas dos colaboradores e gestores, porque as pessoas que ocupam postos de nível hierárquico mais elevado nas organizações, não gostam de comentar problemas sobre as situações que ocorrem e que desabonam a boa convivência profissional e pessoal das equipes. Da mesma forma, os colaboradores não se sentem à vontade para explicar suas percepções sobre a empresa e seus superiores, visto que dependem de seus empregos. Isso pode ser visto em conformidade ao baixo número de respostas alcançadas na amostra em relação à população, com sete gestores entrevistados (22,6%, originalmente 31 no total da população) e oitenta e oito colaboradores (39%, que eram, originalmente na população, 226 colaboradores no total). Entretanto, a baixa participação não reflete um sinal de alerta, mas mostra que as pesquisas precisam ser incentivadas no ambiente laboral, visando ampliar o conhecimento sobre os cenários e contextos a se investigar e melhorar.

Dessa forma, mesmo com a condução do estudo mantendo o sigilo sobre as respostas e seus respondentes, acredita-se que muitos respondentes podem ter sentido dificuldades ao avaliar as perguntas e respondê-las com sinceridade. Apesar dessa probabilidade, confiou-se que o estudo teve uma condução adequada, com muita dedicação e pesquisa. Os objetivos foram alcançados, mesmo com uma taxa de respostas mais baixa que a esperada.

A pesquisadora encontrou limitações para encontrar momentos de aplicação dos questionários aos supervisores, gestores e gerentes, pois são pessoas muito ocupadas, que dificilmente encontram tempo hábil em suas agendas. Mesmo assim, alguns estiveram interessados na pesquisa, e se mostraram abertos a responder todos os questionamentos. Os funcionários, por sua vez, têm limitações de horário para responder os questionários, e alguns apresentavam dificuldades em acessar o questionário via Google Formulários, sentindo-se desconfortáveis com a situação de expor suas opiniões sobre o comportamento de suas lideranças e colegas de equipe.

Outra limitação foi explicar que há situações na Gestão de Pessoas que precisam de atenção, e merecem ser trabalhadas e dimensionadas, como o comportamento organizacional e

a atuação das lideranças, mostrando quão importante estes tópicos podem ser para a empresa em questão.

Por fim, mesmo com as dificuldades e limitações, foi gratificante contribuir para a construção de um ambiente de trabalho melhor a partir das informações adquiridas ao longo do estudo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No estudo desenvolvido, é possível reafirmar a importância de uma liderança empática e participativa para o fortalecimento da cultura organizacional e o engajamento dos colaboradores. Observou-se que, quando os líderes adotam uma postura que valoriza a colaboração, a escuta ativa e o reconhecimento das contribuições individuais, o ambiente organizacional se torna mais coeso e motivador. Esse tipo de liderança promove um nível elevado de confiança e satisfação no trabalho, criando um espaço em que a inovação e o crescimento pessoal e profissional podem florescer.

A cultura organizacional mostrou-se um fator determinante para a criação de um ambiente no qual os valores de ética e transparência são vivenciados diariamente, impactando positivamente o comportamento organizacional. Os colaboradores percebem esses valores como essenciais para construir um ambiente de confiança e segurança, o que facilita a comunicação aberta e a cooperação. O espaço de trabalho traduz perpetua o alinhamento entre expectativas individuais e coletivas, proporcionando um ambiente propício para o alcance dos objetivos organizacionais.

Revelou-se, também, que a liderança colaborativa, percebida pelos colaboradores como orientada ao apoio e ao desenvolvimento das equipes, fortalece o compromisso e o engajamento. Esse tipo de liderança proporciona à empresa, um ambiente laboral em que os colaboradores se sentem valorizados e confiantes para contribuir com suas ideias e habilidades. A postura dos líderes, focada em incentivar o *feedback* e acolher sugestões, favorece o desenvolvimento de equipes que atuam de forma coesa e engajada, em um ambiente seguro e participativo.

Outro aspecto observado foi a importância da comunicação e da confiança para o desenvolvimento das equipes. A comunicação eficaz, aliada à confiança mútua, cria condições para que os colaboradores se sintam seguros e motivados a contribuir de maneira mais ativa e comprometida. A relação de confiança entre líderes e colaboradores não apenas fortalece o ambiente de trabalho, mas também contribui para a adaptabilidade e a inovação, características essenciais para a competitividade organizacional.

Dessa forma, a empresa demonstrou práticas de liderança e cultura organizacional que, segundo a percepção dos colaboradores, favorecem a construção de um ambiente de trabalho positivo e engajador. No entanto, ainda existem oportunidades para expandir e consolidar essas práticas, garantindo que todos os colaboradores se sintam igualmente apoiados e valorizados em seu papel dentro da organização.

Para promover o desenvolvimento contínuo e a retenção de talentos, a empresa poderia intensificar os programas de capacitação de líderes, focando no aprimoramento de habilidades de comunicação e na promoção de um ambiente ainda mais inclusivo. Essas ações ajudariam a consolidar o alinhamento entre os objetivos organizacionais e as práticas de liderança, reforçando os valores que sustentam a cultura organizacional.

O estudo conclui que, ao investir em uma liderança que promova a participação e o apoio, a empresa fortalece a coesão e a motivação das equipes, estabelecendo uma base sólida para o sucesso organizacional. A promoção de uma cultura de respeito e inclusão torna-se, assim, uma estratégia eficaz para alcançar resultados duradouros e para manter uma equipe engajada e alinhada aos valores e objetivos da empresa.

Os achados reforçam a relevância de uma liderança que atua como facilitadora e motivadora, criando um ambiente onde os colaboradores se sentem parte integrante da missão e da visão organizacional. Com o fortalecimento contínuo dessas práticas, a empresa pode assegurar um ambiente de trabalho que inspire seus colaboradores a alcançar seu pleno potencial, gerando impacto positivo tanto para a organização quanto para o desenvolvimento pessoal de cada colaborador.

A partir dos fundamentos teóricos e dos resultados obtidos, recomenda-se que a empresa continue desenvolvendo suas práticas de liderança e valorização da cultura organizacional para garantir que todos os colaboradores estejam alinhados e comprometidos com os objetivos organizacionais. Para estudos futuros, acredita-se que replicar essa pesquisa evidencie novos achados, contribuindo para as melhorias organizacionais na empresa. Também seria interessante investigar o tema “Clima Organizacional” isoladamente.

Limitações foram auferidas nas questões relativas às dificuldades de retorno das pesquisas, evidenciada no número de questionários retornado, ou de entrevistas concedidas pelos níveis mais altos da organização – gestores, supervisores e gerentes.

REFERÊNCIAS

- AMARO, P. V. B. **CFO Moderno** - Pilares da liderança financeira numa perspectiva 360. Rio de Janeiro: Brasport, 2024. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/219489/epub/0?code=I4D2H7ZQ6SHwW59hRJh2FoVDVgGtdMtFtEZGiqBCBmVKxT2ptz+7P9DHn66h5/il/QXnHJLZ6BQoT9bRw87Mvg==>. Acesso em: 15.set.2024.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2014.
- BAILEY, J. R.; RAELIN, J. D. Organizations Don't Resist Change, People Do: Modeling Individual Reactions to Organizational Change Through Loss and Terror Management. **Organization Management Journal**, v. 12, n. 3, p. 125–138, 2015.
- BALDWIN, T.; BOMMER, B.; RUBIN, R. **Gerenciando o comportamento organizacional: o que os gestores eficazes sabem e fazem**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- BARROSO, Glaciane Henrique Silva. Competências de liderança e trabalho em equipa. **Tese de Doutorado**, 2023.
- BATTILANA, J.; GILMARTIN, M.; SENGUL, M.; PACHE, A. C.; ALEXANDER, J. A. Leadership competencies for implementing planned organizational change. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 3, p. 422-438, 2010.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Liderança: administração dos sentidos**. 2. Ed. São Paulo: Atlas S/A, 2009.
- BIAZZI, F. **Lições essenciais sobre liderança e comportamento organizacional**. São Paulo: Labrador, 2019. <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/198038/pdf/0?code=y/vMxdHyJoscFyg7aUnT39F1RyGRpWWVccp3ijIbZnLJseGdvzvrlMJxDaKVrYLR2iFP5skQMfSVN4flmbCDNA==>. Acesso em: 22.set.2024.
- BOONROD, W. Quality of Working Life: Perceptions of Professional Nurses at Phramongkutklao Hospital. **Journal Med Assoc Thai**, v. 92, n. 1, p. 7-15, 2007.
- BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L. Gestão da Mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. **Faces: Revista de Administração** (Belo Horizonte. Impresso), v. 10, p. 95-113, 2011.
- BOWDITCH, James. **Elementos do Comportamento Organizacional**. 3ed. São Paulo: Biblioteca Pioneira, 2011.
- BUENO, W. C. **Estratégias de Comunicação nas Mídias Sociais** (Série Comunicação Empresarial) eBook Kindle. São Paulo: Manole, 2015.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2016.
- CÉSAR, L. G. D; NEVES, L. A. Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho. **Revista Valore**, Volta Redonda, v.5, edição especial, p.192-205, 2020.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: gestão humana, fundamentos básicos**. 9. São Paulo: Atlas, 2021a. 1 recurso online. (Recursos humanos).

_____. **Comportamento Organizacional** – A Dinâmica do Sucesso das Organizações. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2021b.

COCHRANE, B. S. Leaders go first: Creating and sustaining a culture of high performance. **Healthcare Management Forum**, v. 30, n. 5, p. 229–232, 2017.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10 ed. Bookman, 2011.

CORTELLA, Mario Sergio; MUSSAK, Eugenio. **Liderança em foco**. 1. ed. Campinas, SP: 7 Mares, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 02 out. 2024.

CRESWELL, John W; CRESWELL, J David. **Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 5. Ed. Porto Alegre: Penso 2021 E-pub.

CRISTÓVÃO, Lara. Impulsionador da Diversidade e Inclusão Organizacional. 2023. **Tese de Doutorado**. ISLA – Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém, PA. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/45341>. Acesso em: 02.out.2024.

DE AMORIM, Miguel Costa Pessoa. O Impacto da Inteligência Emocional e da Liderança Ética na Sustentabilidade das Carreiras dos Colaboradores. 2023. **Dissertação de Mestrado**. Universidade de Lisboa (Portugal).

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades**. São Paulo: Atlas, 2021.

FILHO, M. C. F.; FILHO, E. J. M. A. **Planejamento da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FONSECA, Jairo; MARTINS, Gilberto. (2012). **Curso de estatística**. Disponível em: <https://lemons.pro.br/wp-content/uploads/2020/07/Curso-de-Estat%C3%ADstica-Jairo-Fonseca-e-Gilberto-Martins-6ed.pdf>. Acesso em: 08 jun.2023.

GARCIA, S. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Editora Sol. 2021.

GERHARDT, E. T.; SILVEIRA, T. D. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOLEMAN, D. **A Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **O poder da Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 17. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

KYRILLOS, L. **Comunicar para liderar**. Editora Contexto, 2015.

KYRILLOS, L.; JUNG, M. **Comunicar para liderar: como usar a comunicação para liderar a sua empresa, sua equipe e sua carreira**. São Paulo: Contexto, 2015.

LACOMBE, F. J. M. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2017.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 7. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARQUES, J. C. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2015. 1 recurso online.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

McSHANE, S.L; GLINOW, M. A. V. **Comportamento Organizacional: conhecimento emergente, realidade global**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MEDEIROS, J. B.; TOMASI, C. **Redação Técnica: elaboração de relatórios técnico-científico e técnicas de normalização**. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522471461/pageid/3>. Acesso em: 18 jun.2023.

OLIVEIRA, Jayr F. **Profissão líder: Desafios e perspectivas**. São Paulo: Saraiva. 2006.

PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: InterSaberes, 2016.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Universidade Feevale – Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, 2013.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12. ed. São Paulo: Prentice hall, 2014.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

ROCHA, Amanda Ferreira et al. A importância da diversidade no recrutamento e seleção de pessoas. **Trabalho de conclusão de curso - Etec Francisco Garcia**, Mococa, 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/15305>. Acesso em 02.out.2024.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

ROŽMAN, M., TOMINC, P. & ŠTRUKELJ, T. Competitividade por meio do desenvolvimento de ecossistemas de gestão estratégica de talentos e gestão ágil. **Glob J Flex Syst Manag** 24, 373–393 (2023).

SANTOS, E. A. P.; CRUZ, M. T. S. (Orgs). **Gestão de pessoas no Século XXI: desafios e tendências para além de modismos**. São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/ PIPEq, 2019.

SANTOS, N. M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho: Pesquisa, teoria e aplicação**. São Paulo: Saint Paul, 2ªed. 2021.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. **Cultura organizacional e Liderança** (2022). Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773626/epubcfi/6/26\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml13\]!/4/38/3:610\[ss%C3%A3%2Co](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773626/epubcfi/6/26[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml13]!/4/38/3:610[ss%C3%A3%2Co). Acesso em: 15.out.2024.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V. C. P; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas:** Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014, Kindle book.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 11 ed. São Paulo, Atlas, 2009.

WARZEL, Charlie; PETERSEN, Anne Helen. **Trabalho remoto:** As vantagens e desvantagens do home office. Best Business, 2022.

WELS, A.; SCROFERNEKER, C. M. A. **De qual comunicação organizacional estamos falando?** [recurso eletrônico]. Cleusa Maria Andrade Scroferneker (org.). Dados Eletrônicos. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO PRÉ-TESTE AOS GESTORES E LÍDERES

Pesquisa sobre o tema Cultura organizacional, liderança e o papel do líder

Sou NATHALY HAHN, aluna do Curso de Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul - RS, pólo de Canela - RS. Estou realizando uma pesquisa para meu Trabalho de Conclusão de Curso, sobre " CULTURA ORGANIZACIONAL E O PAPEL DO LÍDER NA CONSTRUÇÃO DA COMUNICAÇÃO E CONFIANÇA DA EQUIPE" e peço sua colaboração para responder o questionário a seguir.

O objetivo é posicionar a sua opinião pessoal (nível de concordância) com cada uma dessas práticas, utilizando a escala apresentada. Note que as respostas a este questionário são totalmente confidenciais e os dados obtidos serão objeto de análise estatística agrupada, sem identificação dos participantes.

Agradeço imensamente por sua participação. Não há resposta certa ou errada, o que se busca é a sua opinião. Todas as perguntas devem ser respondidas.

CONTO COM A SUA PARTICIPAÇÃO!

Obrigada!

1. Como você descreveria a cultura da empresa?
2. A cultura corporativa está ou não alinhada com as opiniões de sua força de trabalho?
3. A empresa proporciona ao colaborador que se sinta valorizado e respeitado no local de trabalho?
4. Você acredita que os valores da empresa estão alinhados com os valores pessoais dos colaboradores?
4. Você sente que existe uma comunicação aberta entre a gestão e os colaboradores?
5. Você sente que a empresa proporciona os recursos necessários para os colaboradores realizarem seu trabalho com eficiência?
6. Você sente que existem oportunidades de desenvolvimento profissional dentro da empresa para todos os colaboradores?
7. Você entende que há um bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal?
8. Você sente que a diversidade e a inclusão são valorizadas e promovidas dentro da empresa?
9. Você sente que as opiniões e sugestões são ouvidas e consideradas?
10. Você acredita que existe um sistema justo e transparente de promoções e recompensas?

ANEXO B – QUESTIONÁRIO PRÉ-TESTE AOS COLABORADORES

Pesquisa sobre o tema Cultura organizacional, liderança e o papel do líder

Sou NATHALY HAHN, aluna do Curso de Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul - RS, pólo de Canela - RS. Estou realizando uma pesquisa para meu Trabalho de Conclusão de Curso, sobre " CULTURA ORGANIZACIONAL E O PAPEL DO LÍDER NA CONSTRUÇÃO DA COMUNICAÇÃO E CONFIANÇA DA EQUIPE" e peço sua colaboração para responder o questionário a seguir.

O objetivo é posicionar a sua opinião pessoal (nível de concordância) com cada uma dessas práticas, utilizando a escala apresentada. Note que as respostas a este questionário são totalmente confidenciais e os dados obtidos serão objeto de análise estatística agrupada, sem identificação dos participantes.

Agradeço imensamente por sua participação. Assinale conforme sua percepção.

Não há resposta certa ou errada, o que se busca é a sua opinião. Todas as perguntas devem ser respondidas.

CONTO COM A SUA PARTICIPAÇÃO!

Obrigada!

		Nível de concordância				
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não Concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Na empresa em que trabalho...		1	2	3	4	5
1	Demonstra-se respeito para com os colaboradores					
2	Os colaboradores têm orgulho em trabalhar nesta Organização					
3	Existe empenho pelo alcance dos objetivos organizacionais					
4	A melhoria contínua é uma prioridade					
5	Sinto que os valores da organização estão refletidos nas políticas e práticas que são efetivadas pela empresa.					
6	Os líderes e gerentes refletem os valores da empresa em seus comportamentos e interações.					
7	São regularmente comunicados e celebrados os êxitos que a Organização alcança					
8	Me sinto reconhecido por meu trabalho e realizações profissionais.					
9	Me sinto seguro e respeitado ao compartilhar minhas ideias e opiniões.					

10	Me sinto capacitado e apoiado por líderes e gerentes da empresa.					
11	Acredito que o ambiente de trabalho incentiva a inovação e a criatividade.					
12	Sinto que meu trabalho é significativo e contribui para o sucesso da empresa.					
13	Acredito que a empresa leva em consideração o bem-estar dos funcionários e a satisfação no trabalho.					
14	A empresa aborda e resolve de forma eficaz os conflitos no ambiente de trabalho.					
15	Existe um ambiente de equipe de apoio e colaboração em meu departamento.					
16	Acredito que a empresa está causando um impacto positivo na comunidade e na sociedade.					
17	Acredito que todos os funcionários trabalham em um ambiente seguro na empresa.					
18	Eu e meu chefe ou supervisor compartilhamos a tomada de decisões, sempre que possível.					
19	A liderança demonstrada nesta empresa é participativa, empática e reconhece o trabalho de seus colaboradores.					
20	Estou satisfeito, em geral, com meu trabalho.					