UNIVERSIDADE ESTADUAL DO TOCANTINS - UNITINS
CAMPUS DE AUGUSTINÓPOLIS – TO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ANA CLARA NERES DA SILVA

CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA ABORDAGEM SOBRE OS DESAFIOS DOS GESTORES EM PROL DA OTIMIZAÇÃO DE RESULTADOS

AUGUSTINÓPOLIS – TO

2024

ANA CLARA NERES DA SILVA

CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA ABORDAGEM SOBRE OS DESAFIOS DOS GESTORES EM PROL DA OTIMIZAÇÃO DE RESULTADOS

Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Tocantins – UNITINS, apresentado como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

ORIENTADORA: Prof.ª Me. Jucicléia Teodoro de Lima Izidoro

AUGUSTINÓPOLIS – TO

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Estadual do Tocantins

S586c

SILVA, Ana Clara Neres da
Cultura Organizacional: Uma abordagem sobre os desafios dos gestores em prol da otimização de resultados . Ana Clara Neres da Silva. - Augustinópolis, TO, 2024

Monografia Graduação - Universidade Estadual do Tocantins – Câmpus Universitário de Augustinópolis - Curso de Ciências Contábeis, 2024.

Orientadora: Jucicléia Teodoro de Lima Izidoro

1. Cultura Organizacional. 2. Gestão de Negócios. 3. Desafios.

CDD 003

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automatica de ficha catalográfica da UNITINS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

ANA CLARA NERES DA SILVA

CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA ABORDAGEM SOBRE OS DESAFIOS DOS GESTORES EM PROL DA OTIMIZAÇÃO DE RESULTADOS

Aprovado pela Banca Examinadora em: 05 de 12 /2024.

Jucicléia Teodoro de Lima Izidoro

Profª Orientadora Jucicléia Teodoro de Lima Izidoro – Universidade Estadual do Tocantins

Me. em Gestão e Desenvolvimento Regional - Universidade de Taubaté

Maria Aldiléia Silva de Melo

Profª Maria Aldiléia Silva de Melo – Universidade Estadual do Tocantins

Mestra em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale dos Sinos - UNISINOS

Cheila Fernandes de Andrade

Profª Cheila Fernandes de Andrade – Universidade Estadual do Tocantins

Mestra em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté - UNITAU

Conceito Final: Aprovada

AGRADECIMENTOS

A finalização deste trabalho representa uma etapa importante na minha trajetória acadêmica e profissional, e não teria sido possível sem o apoio de pessoas maravilhosas que tive a sorte de contar ao longo do caminho e que contribuíram de forma significativa para o meu desenvolvimento.

Primeiramente, agradeço a minha mãe, Maria Neres da Silva, pelo suporte emocional, pela paciência e dedicação para comigo ao longo de toda minha jornada. Agradeço ainda, as minhas tias: Sônia Maria Neres de Sousa e Antônia Áurea Neres de Sousa. Saiba que o apoio incondicional de todas vocês é o bem mais precioso que tenho, e é através dele que me torno mais forte a cada desafio.

Agradeço também à minha orientadora, Jucicléia Teodoro de Lima Izidoro, pelo suporte técnico e pela rica ajuda a cada capítulo escrito. Seus conhecimentos são e foram fundamentais para a construção desta pesquisa, saiba que sou grata por partilhar comigo sua vasta experiência.

Ademais, gostaria de agradecer à Universidade Estadual do Tocantins - UNITINS, por oferecer os recursos necessários para que esta pesquisa fosse construída. Um agradecimento especial à nossa coordenadora de curso, Ana Paula Monteiro de Oliveira, cuja dedicação e apoio ao longo de toda a graduação fizeram toda a diferença, saiba que seus conselhos foram essenciais para o meu crescimento acadêmico e profissional, sou imensamente grata por isso.

Ao meu grupo de faculdade confidência 05, ao meu grupo quinteto do colégio e aos meus amigos Thiago Alves do Santos e Francisca Laine Freitas Miranda, deixo meu profundo agradecimento pelo apoio emocional, pela motivação e carinho, e por me presentearem com suas parcerias durante essa árdua jornada. Vocês são verdadeiras joias raras em minha vida.

Por fim, expresso minha sincera gratidão a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste estudo, vossas participações foram primordiais sem elas isso não seria possível. Sobretudo agradeço a Deus, por me fortalecer durante todo o processo, e me fazer enxergar que mesmo parecendo frágil com fé e determinação posso ir além.

A Deus pela sabedoria
À minha mãe pela vida
A família e amigos pela
motivação

DEDICO

Os sonhos são como uma bússola, indicando os caminhos que seguiremos e as metas que queremos alcançar. São eles que nos impulsionam, nos fortalecem e nos permitem crescer.

(Augusto Cury)

LISTA DE SIGLAS

5W2H – *What* (Que), *Who* (Quem), *Why* (Por que), *Where* (onde), *When* (Quando), How (Como), *How much/How many* (Quantos / Quanto).

BSC – *Balanced Scorecard*.

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa.

CNS – Conselho Nacional de Saúde.

CONEP – Comissão Nacional de Ética em Pesquisa.

FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras.

GECON – Gestão Econômica.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais.

MVV – Missão, Visão E Valores.

PIB – Produto Interno Bruto.

SIG – Sistema de Informações Gerencial.

SUS – Sistema Único de Saúde.

SWOT – *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso.

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

UNITINS – Universidade Estadual do Tocantins.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Missão das empresas.....54
Tabela 2 – Análise das ações para manter o engajamento.....55
Tabela 3 – Análises dos desafios para o alcance de metas planejadas 56
Tabela 4 – Análises das dificuldades no gerenciamento de crises 57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de cultura organizacional 18
Figura 2 – Visão Geral de uma organização 25
Figura 3 – As quatro funções da administração 26

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Porte da empresa.....44
Gráfico 2 – Nível de escolaridade 45
Gráfico 3 – Impacto da liderança na motivação da equipe.....45
Gráfico 4 – Aspectos da cultura colaborativa.....46
Gráfico 5 – Aspectos da cultura inovativa.....46
Gráfico 6 – Aspectos da cultura controladora 47
Gráfico 7 – Aspectos da cultura competitiva.....48
Gráfico 8 – Contribuição do ambiente organizacional saudável na empresa.....48
Gráfico 9 – Compreensão dos objetivos organizacionais.....49
Gráfico 10 – Influência da cultura organizacional no desempenho financeiro 50
Gráfico 11 – Relação da cultura organizacional e engajamento da equipe 50
Gráfico 12 – Reunião de alinhamento de equipe.....51
Gráfico 13 – Principal desafio das organizações.....52
Gráfico 14 – A cultura organizacional na redução do estresse e turnover 52
Gráfico 15 – Estratégias para promover uma cultura organizacional positiva.....53
Gráfico 16 – Experiência de mercado 54
Gráfico 17 – Termo de consentimento para a participação da pesquisa.....58
Gráfico 18 – Percentual de gênero entre os participantes.....59
Gráfico 19 – Distribuição etária dos colaboradores 59
Gráfico 20 – Percentual por nível de escolaridade entre os participantes 60
Gráfico 21 – Distribuição da renda familiar mensal total dos participantes.....60
Gráfico 22 – Composição Familiar: número de moradores por residência.....61
Gráfico 23 – Perspectiva de permanência na empresa 62
Gráfico 24 – Influência do estilo de liderança na motivação 62
Gráfico 25 – Valorização do trabalho em equipe e apoio mútuo 63
Gráfico 26 – Apoio à inovação e mudanças na empresa.....63
Gráfico 27 – Ambiente com regras claras e estrutura organizada.....64
Gráfico 28 – Valorização e incentivo à competição para alcance de metas.....65
Gráfico 29 – Promoção de engajamento na equipe 65
Gráfico 30 – Recomendação de emprego na empresa.....66
Gráfico 31 – Oportunidades de engajamento e contribuição de ideias 67
Gráfico 32 – Frequência de participação em reuniões.....67
Gráfico 33 – Clareza nas metas e expectativas da empresa.....68
Gráfico 34 – Nível de estresse no trabalho.....68
Gráfico 35 – Fatores que influenciam a decisão de sair da empresa.....69

RESUMO

A cultura organizacional é um conjunto de crenças, normas e valores que moldam a identidade e o comportamento dos membros de uma empresa. Esse conjunto influencia interações, estratégias e estilos de liderança, impactando diretamente o desempenho financeiro e a competitividade organizacional. Uma cultura organizacional saudável, baseada na valorização do capital humano, promove engajamento, alta produtividade e comunicação eficaz, enquanto uma gestão inadequada pode resultar em estresse, absenteísmo e alta rotatividade. Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo geral identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores e sua influência na cultura organizacional das organizações localizadas em Augustinópolis - TO, que detenha em sua equipe mais de 10 colaboradores. Onde buscou responder o seguinte questionamento: "Quais são os desafios enfrentados pelos gestores e sua influência na cultura organizacional das empresas?". Para tanto, trata-se de um estudo com abordagem qualitativa, de natureza aplicada, fundamentada em uma pesquisa descritiva e exploratória, utilizando procedimentos de pesquisa de campo, onde a coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de formulários, direcionado aos gestores, e de questionários, direcionado aos colaboradores dos empreendimentos participantes da pesquisa. Tendo em vista isso, os resultados evidenciaram que as micro e pequenas empresas locais enfrentam desafios significativos, como limitações de recursos, comunicação ineficaz, alta rotatividade, desmotivação das equipes, falta de mão-de-obra capacitada e resistência as mudanças, impactando o alcance de metas e o desempenho organizacional. Diante disso, infere-se que as empresas devem implementar estratégias para fortalecer a cultura organizacional e criar um ambiente acolhedor e adaptável às demandas do mercado. Concluiu-se que a cultura organizacional desempenha um papel central na condução estratégica das empresas, onde os desafios enfrentados pelos gestores moldam significativamente o ambiente de trabalho e impactam a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional, afetando diretamente o desempenho e os resultados das empresas. A hipótese principal, que indicava a relação positiva entre um clima organizacional saudável e o desempenho financeiro, foi confirmada, com 71% dos gestores reconhecendo uma influência extremamente positiva. As hipóteses secundárias também foram validadas, destacando os impactos negativos de um ambiente desfavorável, como estresse, alta rotatividade e prejuízo à reputação. Recomenda-se, assim, que haja investimento em capacitação de líderes, programas de bem-estar, comunicação eficaz e monitoramento contínuo do clima organizacional para promover engajamento e sustentabilidade empresarial. Portanto, a pesquisa alcançou seus objetivos ao identificar os desafios gerenciais, analisar a influência da cultura organizacional no desempenho profissional e propor estratégias de crescimento. Sendo assim, a metodologia foi eficaz, e a bibliografia utilizada atendeu às expectativas, embasando teoricamente os resultados.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Gestão de Negócios. Desafios.

ABSTRACT

Organizational culture is a set of beliefs, norms, and values that shape the identity and behavior of a company's members. This set influences interactions, strategies, and leadership styles, directly impacting financial performance and organizational competitiveness. A healthy organizational culture, based on the appreciation of human capital, promotes engagement, high productivity, and effective communication, while inadequate management can result in stress, absenteeism, and high turnover. In this context, this study aims to identify the main challenges faced by managers and their influence on the organizational culture of organizations located in Augustinópolis - TO, which have more than 10 employees on their teams. Where it sought to answer the following question: "What are the challenges faced by managers and their influence on the organizational culture of companies?". To this end, this is a study with a qualitative approach, of an applied nature, based on descriptive and exploratory research, using field research procedures, where data collection was carried out through the application of forms, directed to managers, and questionnaires, directed to employees of the companies participating in the research. In view of this, the results showed that local micro and small businesses face significant challenges, such as limited resources, ineffective communication, high turnover, team demotivation, lack of skilled labor, and resistance to change, impacting the achievement of goals and organizational performance. In view of this, it can be inferred that companies must implement strategies to strengthen organizational culture and create a welcoming environment that is adaptable to market demands. It was concluded that organizational culture plays a central role in the strategic management of companies, where the challenges faced by managers significantly shape the work environment and impact employees' perception of the organizational climate, directly affecting the performance and results of companies. The main hypothesis, which indicated a positive relationship between a healthy organizational climate and financial performance, was confirmed, with 71% of managers recognizing an extremely positive influence. The secondary hypotheses were also validated, highlighting the negative impacts of an unfavorable environment, such as stress, high turnover, and damage to reputation. It is therefore recommended that there be investment in leadership training, well-being programs, effective communication and continuous monitoring of the organizational climate to promote engagement and business sustainability. Therefore, the research achieved its objectives by identifying management challenges, analyzing the influence of organizational culture on professional performance and proposing growth strategies. Therefore, the methodology was effective, and the bibliography used met expectations, theoretically supporting the results.

Keywords: Organizational Culture. Business Management. Challenges.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **14**
2 REVISÃO DA LITERATURA **16**
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL 16
2.1.1 Descrição de modelos de cultura organizacional 17
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL 19
2.2.1 Fatores que impulsionam o desempenho organizacional 20
2.2.2 Fatores que impactam negativamente o desempenho organizacional 23
2.3 FUNDAMENTOS DE GESTÃO 24
2.3.1 Fatores de desafios aos gestores 27
2.3.2 Estratégias da gestão de pessoas 28
2.4 CONTABILIDADE E CULTURA NA DECISÃO EMPRESARIAL 33
2.4.1 Gestão Econômica - GECON 35
3 METODOLOGIA PROPOSTA **37**
3.1 DESENHO DO ESTUDO 37
3.2 LOCAL E PERÍODO DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA 39
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA 39
3.3.1 Critérios de Inclusão 40
3.3.2 Critérios de Exclusão 40
3.3.3 Garantias Éticas aos Participantes da Pesquisa 40
3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS 40
3.5 ESTRATÉGIAS DE APLICAÇÃO 41
3.6 PROCESSAMENTO, ANÁLISE, APRESENTAÇÃO E DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS 42
3.7 ASPECTOS ÉTICOS 42
3.7.1 Riscos 43
3.7.2 Benefícios 43
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES **43**
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS **72**
REFERÊNCIAS **75**
APÊNDICE A – DECLARAÇÃO DE COMPROMISSO DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL **78**

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO E LIVRE ESCLARECIMENTO (TCLE) 79
APÊNDICE C – FORMULÁRIO E QUESTIONÁRIO DA PESQUISA 82
ANEXO A – DECLARAÇÃO DE INSTITUIÇÃO PARTICIPANTE 91
ANEXO B – FOLHA DE ROSTO DA PLATAFORMA BRASIL 92
ANEXO J – MODELO DE FICHA DE ACOMPANHAMENTO DE ORIENTAÇÃO . 94
ANEXO K – TERMO DE FORMALIZAÇÃO DE ORIENTAÇÃO 96
ANEXO L – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DO ORIENTADOR E PROFESSOR DA DISCIPLINA DE TCC PARA DEFESA PERANTE A BANCA EXAMINADORA 97

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional, em sua pluralidade de conceitos, pode ser compreendida como um conjunto de normas e hábitos que norteiam as rotinas diárias dos profissionais. Assim sendo, ela desempenha um papel central no direcionamento das atividades, influenciando diretamente o comportamento de gestores e funcionários, ao guiar as ações necessárias para alcançar os objetivos da empresa.

Em um ambiente onde as relações interpessoais e a colaboração são determinantes, um clima organizacional favorável não é apenas desejável, mas essencial para seu crescimento. Independentemente do porte da empresa, a manutenção desse clima é fundamental, pois os princípios culturais estabelecidos orientam a formulação de estratégias específicas que visam a entrega de produtos, serviços e impactos sociais de qualidade.

Tendo em vista isso, a cultura organizacional se revela como um instrumento para o desenvolvimento do processo operacional e estratégico da empresa, contribuindo assim para a adaptação das organizações às dinâmicas do mercado. Portanto, para promover uma cultura sólida e eficaz, surge a necessidade de entender quais os desafios enfrentados pelos gestores ao alinhar cultura organizacional e organização em prol de alcançar bons resultados.

A relevância social deste estudo é evidente, pois busca identificar e analisar, através dos resultados obtidos, quais aspectos comportamentais e estratégicos norteiam o sucesso dos empreendimentos locais. A pesquisa é relevante ainda, pois visa destacar o papel dos gestores e seus instrumentos para alcançar os objetivos definidos pela organização. Ademais, dado o objetivo das instituições de alavancar seus lucros e maximizar seus ganhos por meio da otimização do desempenho de seus colaboradores, a cultura organizacional faz-se presente e necessária, pois ela impacta em fatores intrínsecos e extrínsecos da empresa.

Sendo assim, os líderes devem ser agenciadores capazes de organizar e criar um ambiente sustentável e engajado, sendo a liderança transformacional, ao inspirar e motivar os colaboradores, particularmente eficaz para fomentar o comprometimento com a missão da empresa. Considerando que a cultura organizacional tende a se modificar ao longo do tempo e o mercado é cada vez mais inovador e competitivo, um clima organizacional inadequado resulta no desalinhamento de seus objetivos. Diante do contexto, questiona-se: Quais os desafios enfrentados pelos gestores das empresas em prol de uma cultura organizacional saudável?

Por conseguinte, a hipótese principal traz que um clima organizacional saudável impacta positivamente na geração de benefícios e no desempenho financeiro da organização. Enquanto,

as hipóteses secundárias estabelecem que um ambiente de trabalho desfavorável pode resultar em estresse, baixa produtividade, falta de engajamento da equipe, alta taxa de *turnover* e o enfraquecimento da reputação empresarial.

A pesquisa, portanto, tem como objetivo geral identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores das empresas em prol de uma cultura organizacional saudável. Enquanto os objetivos específicos buscam analisar como líderes podem moldar o clima organizacional, evidenciar como a cultura organizacional influencia no desempenho profissional e como ela pode ser um fator de crescimento.

O presente estudo é dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo, introdução, traz uma visão geral sobre o tema e sua relevância. O segundo capítulo, revisão da literatura explora as principais teorias que sustentam a pesquisa. Em seguida, no terceiro capítulo, é apresentado a metodologia, onde detalha-se os procedimentos de coleta e análise dos dados que sustentam os resultados. No quarto capítulo, esses resultados são expostos e discutidos, mostrando como se relacionam com as teorias abordadas. Por fim, no quinto capítulo, retrata-se através das considerações finais a sintetização das principais descobertas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um conjunto de crenças, suposições e expectativas compartilhadas pelos membros de uma organização, de modo que os artefatos e o ambiente da organização sejam planejados com base nos objetivos da empresa, ou seja, suas normas, papéis e valores moldam a identidade e o comportamento de seus integrantes. Influenciando assim, em todos os aspectos empresariais, desde a forma como as pessoas interagem, se vestem e realizam seu trabalho, até aos procedimentos e estratégias adotadas (Bowditch e Buono, 2015).

Ainda conforme os autores:

> A cultura organizacional é um reflexo da "personalidade" da organização e, de forma análoga à personalidade de um indivíduo, nos permite prever atitudes e comportamentos. [...] A formulação de estratégias, o estilo de liderança preferido e as maneiras aceitas de se realizar tarefas, entre outras facetas importantes da vida organizacional, são realmente reflexos da cultura específica da organização (Bowditch e Buono, 2015, p. 182).

De maneira análoga, Dias (2011) aponta que uma organização formaliza uma cultura quando impõe suas particularidades em suas normas, formas de pensar, de trabalhar, e de se organizar como equipe. Contudo, para manter essa identidade é primordial que todos estejam empenhados em prol dos objetivos.

Nunes (2017, p. 6) destaca que:

> O conceito de cultura organizacional está interligado ao conceito de cultura, pois compartilham crenças, ideias e valores, só que em um ambiente social determinado a empresa. O comportamento dos colaboradores, seus horários, suas atitudes, a forma como realiza uma determinada atividade cotidiana, está fomentado pela cultura predominante na empresa, sendo essa fundamental para que as organizações criem sua identidade distinta das demais, fazendo com que este seja seu maior diferencial competitivo.

Sendo assim, dispor de análises ao ponto de conhecer a cultura organizacional efetiva de um grupo corporativo é relevante para tornar o desempenho mais eficiente, tendo em vista que ela ajuda os gerentes de negócios a compreender e estudar estratégias sobre produtividade, custos operacionais e consequentemente aumento de lucratividade (Pereira e Takiba, 2011).

Diante disso, a cultura organizacional exerce um papel significativo na definição do clima dentro da empresa. Esses elementos culturais influenciam a atmosfera de trabalho,

gerando sucesso nas atividades propostas. E, os colaboradores desempenham um papel central nesse contexto, contribuindo para a formação dos traços internos da organização por meio de relações interpessoais saudáveis. Quando a empresa opera de forma harmoniosa, isso cria um diferencial competitivo, impulsionando-a na busca pela excelência operacional e, consequentemente, gerando retornos positivos (Nunes, 2017).

Portanto, a cultura organizacional não é imutável, tampouco universal. Ela é dinâmica e particular de cada organização, refletindo suas características próprias e se adaptando constantemente às suas necessidades. Esse processo de adaptação é importante para moldar o comportamento organizacional de maneira a facilitar o alcance de seus objetivos, pois à medida que o mercado evolui, torna-se ideal revisar e ajustar essa cultura, transformando-a em um elemento estratégico capaz de promover o sucesso e criar vantagens competitivas.

2.1.1 Descrição de modelos de cultura organizacional

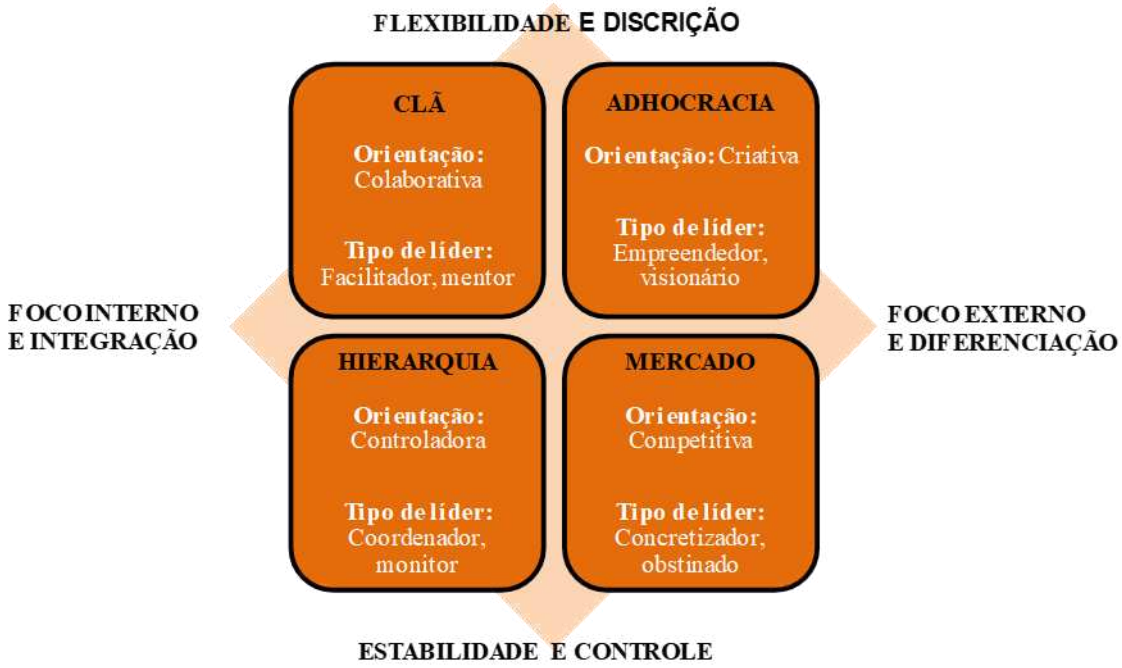
Bowditch e Buono (2015) identificam duas tipologias de cultura organizacional: a subjetiva e a objetiva. A cultura subjetiva consiste em padrões compartilhados de crenças, suposições e expectativas entre os membros de um grupo, moldando como eles percebem o ambiente da organização, suas normas e papéis. Além de incluírem aspectos gerenciais, como: estilos de liderança, orientações de gestão, esquemas mentais e formas de resolver problemas.

Conforme o exposto, pode-se afirmar, portanto, que a cultura subjetiva reflete diretamente nas percepções e nos comportamentos individuais, e influenciam os modelos de liderança e tomada de decisão.

Já, quanto à cultura objetiva, "refere-se aos artefatos criados por uma organização" (Bowditch e Buono, 2015, p. 183), ou seja, ela abrange o ambiente organizacional e as maneiras de proporcionar qualidade no serviço dos colaboradores. Isso pode incluir ambiente físico, bens materiais e a disponibilidade de profissionais para cuidar do bem-estar mental dos membros da organização.

Outrossim, Cameron e Quinn (2006) apresentam quatro tipologias de cultura, sendo elas: a cultura clã ou colaborativa pautada na troca de informações e consensos; a cultura adhocracia ou criativa centrada na busca de melhorias de produtos e serviços de forma inovadora e criativa; a cultura hierárquica ou controladora que visa trabalhar uma administração conservadora por meio de normas mais rígidas; e por fim a cultura de mercado ou competitiva que preza pelo alcance de metas por meio de competições, conforme figura 1.

Figura 1 – Tipos de cultura organizacional



Fonte: Cameron e Quinn (2006) Adaptado pela autora (2024).

Cameron e Quinn (2006) destacam que a eficácia organizacional não pode ser definida por um modelo único, pois depende da análise de diversos fatores no mercado. Algumas empresas, têm tendência a prosperarem ao serem mais flexíveis e dinâmicas, enquanto outras se destacam pela sua estabilidade e controle. No entanto, nenhuma dessas abordagens, isoladamente, é suficiente para determinar a eficácia de uma organização, evidenciando que esta está ligada às características específicas de cada ramo de negócio.

Cada líder vai alinhar sua atuação de acordo com os valores e objetivos de sua cultura. Assim, líderes orientados pela cultura clã e adhocrática priorizam pessoas, inovação e adaptação, já líderes orientados pela cultura de bases hierárquica e de mercado focam na eficiência, estabilidade e resultados (Cameron e Quinn, 2006).

Ademais, os autores ainda ressaltam que líderes eficazes equilibram o foco interno e externo dependendo das circunstâncias organizacionais. Um ambiente marcado pelo foco externo, baseado na inovação também precisa de processos sólidos e uma equipe engajada (processos internos) para prosperarem a longo prazo. Da mesma forma, um ambiente voltado para a estabilidade interna deve olhar para o mercado e inovar para não perder relevância. Sinteticamente, o foco interno ajuda a criar um ambiente rígido e estável, e o foco externo garante que a organização continue relevante e competitiva.

Em virtude disso, as crenças e valores do criador de uma organização determinam os produtos e/ou serviços a serem oferecidos, os critérios de desempenho para avaliar seu sucesso e os níveis de eficiência e eficácia a serem atingidos. É importante salientar, portanto, que as etapas dos processos decisórios estão relacionadas aos aspectos da cultura organizacional, onde o modelo de gestão adotado irá fundamentar o processo decisório por completo (Padoveze e Benedicto, 2013).

Diante o exposto, ao tratar da cultura de diferentes empreendimentos, eles podem compartilhar a mesma missão, visão ou valores em relação ao mercado. No entanto, a maneira como se organizam para alcançar esses objetivos é condicionada por aspectos gerenciais.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é uma avaliação dos fatores que caracterizam o ambiente interno de uma organização, refletindo em até que ponto as expectativas e necessidades dos colaboradores, em relação às condições de trabalho, estão sendo atendidas. Essa percepção, além de indicar o grau de satisfação e bem-estar no ambiente de trabalho, também serve como um indicador da saúde emocional dos funcionários. Em um sentido mais amplo, o clima organizacional representa a atmosfera vivenciada no dia a dia da organização, impactando na satisfação geral, no desempenho individual e coletivo, nos padrões de interação entre os membros da equipe e nos comportamentos relacionados ao absenteísmo ou rotatividade (Bowditch e Buono, 2015).

Pereira e Takiba (2011, p. 19) enfatizam que “o clima organizacional tem muito a oferecer em termos de sua capacidade de explicar o comportamento das pessoas no local de trabalho”. Diante disso, manter um clima favorável é um ponto de atenção a ser analisado pelos gestores, já que o comportamento de quem se encontra na linha de frente impacta nos resultados dos empreendimentos. Um clima positivo pode incentivar a inovação e a proatividade, além de criar condições propícias para o estabelecimento de um ciclo contínuo de aprimoramento.

Nunes (2017) também aponta que o clima exerce influência direta no ambiente de trabalho, já que este está ligado ao bem-estar dos colaboradores e no desempenho de sua força de trabalho. Sendo importante assim, manter um clima organizacional saudável para a formação de uma equipe comprometida com a execução de suas tarefas. Portanto, é fundamental compreender a utilidade que este instrumento desempenha, pois ele pode ser uma ótima ferramenta para melhorar a eficácia e a qualidade dos serviços fornecidos (Pereira e Takiba, 2011).

Assim, considerando que o clima organizacional é uma ferramenta essencial para as organizações que prezam por um sistema de gestão participativo e buscam atingir vantagem competitiva, é necessário realizar um monitoramento preciso e uma avaliação contínua. Isso envolve a criação de espaços seguros para *feedback* e diálogo aberto entre todos os níveis hierárquicos, permitindo, dessa forma, a identificação de pontos críticos e a implementação de melhorias nas áreas que necessitam de ajustes (Dias, 2011).

E, diferentemente da cultura organizacional, que abrange crenças, valores e tradições mais amplas, o clima é um indicador específico de como essas percepções culturais se manifestam no dia a dia da organização (Bowditch e Buono, 2015). A compreensão dessa distinção é importante, pois enquanto a cultura se desenvolve ao longo do tempo, o clima pode ser moldado rapidamente por ações e decisões tomadas pelos líderes em seu cotidiano.

2.2.1 Fatores que impulsionam o desempenho organizacional

Os bens mais valiosos das organizações bem-sucedidas são, em sua maioria, intangíveis, como: a reputação da marca, a capacidade organizacional, o conhecimento tecnológico, a compreensão do mercado, a fidelidade de clientes, a moral dos funcionários, a cultura corporativa, entre outros. Esses ativos intangíveis são frequentemente o diferencial que distingue uma empresa de seus concorrentes, contribuindo para a sua longevidade e relevância no mercado. Além disso, a reputação positiva pode atrair talentos e investidores, criando um ciclo virtuoso de crescimento e inovação. Assim, desenvolver uma cultura que valorize as pessoas como fator crítico de sucesso é primordial (Chiavenato, 1999).

Em vista disso, Chiavenato (1999) alega ainda que a principal missão dos líderes é promover o potencial humano, estimulando o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e autodisciplina. Consequentemente, líderes que investem no crescimento pessoal e profissional de suas equipes melhoram a produtividade e a colaboração no ambiente de trabalho. Esse investimento no desenvolvimento humano pode resultar em menos rotatividade de funcionários, economizando tempo e recursos com recrutamento e treinamento. Uma vez que, o alcance das metas e estratégias da empresa depende cada vez mais do conhecimento e da capacidade empreendedora de seus funcionários.

Desse modo, a cultura e o clima organizacional estão diretamente interligados, um complementando o outro. Enquanto a cultura fornece a base de valores e crenças, o clima reflete a experiência cotidiana dos colaboradores, contribuindo para a motivação e o engajamento. Um clima positivo pode impulsionar o trabalho em equipe e a comunicação aberta, fatores

essenciais para a inovação e a resolução criativa de problemas. Juntos, eles influenciam o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização, desse modo, a interação impacta nos processos de tomada de decisão, nas formas de recompensar os colaboradores, no modo de se relacionar com parceiros externos, no estilo de liderança e no processo de comunicação adotado pela organização (Nunes, 2017).

As empresas têm reconhecido a importância de um ambiente organizacional harmonioso, pois os funcionários que trabalham em um clima favorável tendem a cumprir seus objetivos e alcançar os resultados desejados pela empresa. Além disso, ele promove a criatividade e a inovação, que são vitais para a adaptação em um mercado em constante mudança, já que funcionários motivados estão mais propensos a sugerir melhorias.

> O melhoramento do ambiente de trabalho torna-se imprescindível para o bom funcionamento da organização, pois é uma ferramenta decisiva para o sucesso, no caso do mau uso, para o insucesso. Capaz de promover vantagem competitiva no nível interno (Nunes, 2017, p. 14).

No entanto, é fundamental que a empresa compreenda a percepção de seus funcionários, pois somente assim os gestores podem obter uma visão clara do ambiente interno sob a perspectiva dos colaboradores e, a partir disso, estabelecer estratégias para superar as deficiências identificadas (Dias, 2011).

> As empresas que implementam programas de monitoração do clima organizacional estão adotando uma importante ferramenta gerencial que, adequadamente administrada, pode oferecer os seguintes benefícios:
> • maior envolvimento dos funcionários com relação ao seu ambiente de trabalho (que pode se refletir em maior satisfação, redução de ausências e melhoria de desempenho);
> • a pesquisa de clima, realizada em datas predeterminadas, permite a manifestação dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, favorecendo a comunicação intraorganizacional e o suprimento de informações ao corpo gerencial;
> • oportunidade de comparação entre as características do ambiente de trabalho da organização com o de outras organizações;
> • proatividade da gerência, antecipando e solucionando problemas relativos aos funcionários e ou do ambiente de trabalho, prevenindo o surgimento de situações críticas que normalmente influenciam negativamente o fluxo normal de atividade das equipes (Altmann 2000, *apud* Dias, 2011, p. 212).

Sendo assim, é papel dos gestores observar o comportamento dos funcionários dentro do ambiente organizacional, preocupando-se com suas qualidades de vida. Essa atenção à qualidade de vida não só melhora o bem-estar dos colaboradores, mas também fortalece a cultura organizacional, criando um ambiente onde as pessoas se sentem valorizadas e motivadas. Já que a satisfação no trabalho gera aumento na produtividade e o desempenho eficiente das tarefas atribuídas, portanto, é necessário estabelecer um bom relacionamento para

criar um clima favorável, onde os funcionários possam se sentir seguros para expressar suas opiniões (Nunes, 2017).

Além disso, promover meios de gerar satisfação no trabalho, como: programas de reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento profissional e um ambiente colaborativo são estratégias essenciais para controlar os níveis de *turnover* dos colaboradores. Empresas que adotam estratégias baseadas na qualidade de vida proporcionam níveis mais altos de retenção de funcionários. Isso, por sua vez, contribui para a fidelização de clientes que, muitas vezes, criam um vínculo com as empresas devido ao bom tratamento e relacionamento que recebem.

Wagner III e Hollenbeck (2012, p. 162) apontam que "a criação de uma força de trabalho estável e satisfeita serve como oportunidade para a empresa ganhar vantagem competitiva". Essa estabilidade não apenas reduz os custos de recrutamento e treinamento, mas também promove um ambiente de trabalho mais coeso e colaborativo.

Os autores enfatizam ainda que a satisfação no trabalho depende dos valores individuais de cada pessoa, que são diferentes das necessidades básicas de sobrevivência. Esses valores variam em conteúdo e importância entre os indivíduos. Portanto, reconhecer essas diferenças é fundamental para a personalização das abordagens de gestão de pessoas. Por isso, alguns funcionários podem achar certos aspectos do trabalho satisfatórios e querer permanecer na empresa, enquanto outros não. Funcionários que obtêm o alcance de satisfação no trabalho encontram-se altamente comprometidos e tendem a ver o trabalho como uma recompensa em si, necessitando menos de incentivos financeiros adicionais (Wagner III e Hollenbeck, 2012).

Antigamente, pensava-se que os objetivos das organizações e dos funcionários estavam em conflito, onde as organizações buscavam lucro e eficiência, e os funcionários melhores salários, conforto no trabalho, entre outros. Essa visão reducionista gerava um ambiente de trabalho tenso, onde cada parte via a outra como um adversário. No entanto, percebeu-se que é possível conciliar esses interesses, onde as organizações podem alcançar seus objetivos ao direcionar os esforços das pessoas para que elas também alcancem seus objetivos individuais, criando um alinhamento estratégico que beneficia a todos (Chiavenato, 2014).

No cenário favorável, os funcionários estão comprometidos e alinhados com a cultura da empresa**.** Enquanto no desfavorável, há desmotivação e falta de comprometimento, resultando em alta na taxa de *turnover* e custos adicionais para a organização. Diante o exposto, alguns dos benefícios gerados, incluem: o aumento do desempenho organizacional e pessoal, a comunicação eficaz, a geração de indicadores úteis e o fornecimento de subsídios para a tomada de decisão gerencial (Dias, 2011).

2.2.2 Fatores que impactam negativamente o desempenho organizacional

Um dos principais fatores negativos para o desempenho é o estresse. Conforme Wagner III e Hollenbeck (2012, p. 164), “estresse é um estado emocional desagradável que ocorre quando as pessoas estão inseguras de sua capacidade para enfrentar um desafio percebido em relação a um valor importante”. Esse estado emocional, muitas vezes exacerbado por prazos apertados e pressões excessivas, pode afetar drasticamente a qualidade de vida dos trabalhadores.

À vista disso, trabalhadores exaustos sofrem danos físicos e mentais, como ansiedade, depressão e outros problemas de saúde, o que, como mecanismo de defesa, pode levar à redução da produtividade. Isso afeta não apenas o relacionamento com os colegas de trabalho, mas também com os clientes, criando um clima de insatisfação e resultando em uma queda na qualidade do serviço, pois um ambiente de trabalho estressante pode gerar um ciclo vicioso, onde a baixa moral se torna uma barreira para o “espírito” inovador (Dias, 2011).

Wagner III e Hollenbeck (2012), ressalta ainda que o aumento do estado de estresse do colaborador, pode gerar despesas com assistência médica, tendo em vista a necessidade de arcar com parte do custo dos honorários médicos, ou a necessidade de investimento em profissionais especializados em saúde mental para as empresas que fornecem esses benefícios aos seus funcionários.

Além disso, um outro problema organizacional é o absenteísmo (falta de comparecimento dos funcionários), que surge da insatisfação dos trabalhadores com o ambiente de trabalho, e é um fator que acelera o *turnover* e acarreta diversos prejuízos para a organização, onde o sentimento de não pertencimento pode ser aflorado resultando na cultura de descomprometimento (Wagner III e Hollenbeck, 2012).

Por conseguinte, entre esses prejuízos estão os custos com substituições, o enfraquecimento do andamento do serviço devido ao processo de adaptação de novos funcionários, a perda de profissionais com conhecimento e especialização necessários para agregar valor ao serviço e o impacto negativo na reputação da empresa. Mitigar esses problemas requer melhorias no ambiente de trabalho e estratégias eficazes de retenção de talentos (Wagner III e Hollenbeck, 2012).

Dias (2011) frisa que o absenteísmo e a alta rotatividade (*turnover*) podem prejudicar os resultados da empresa. Tendo em vista que, o absenteísmo reduz a produtividade, ao passo que a rotatividade elevada acarreta a necessidade de novos treinamentos e resulta em funcionários inexperientes nas tarefas.

Ademais, uma alta taxa de *turnover* pode impactar a moral dos colaboradores remanescentes, que podem se sentir desmotivados ao ver colegas saindo, o que agrava ainda mais o problema da retenção. Comprometendo assim, a eficiência da organização quando colaboradores experientes e qualificados deixam a empresa, devido ao carecimento de encontrar e preparar substitutos adequadamente para ocupar essas posições de responsabilidade (Robbins, 2009).

Assim, um investimento em estratégias de bem-estar e um ambiente de trabalho positivo não só beneficia os funcionários, mas também é um pilar indispensável para a sustentabilidade do negócio (Dias, 2011).

O estudo do comportamento organizacional apresenta desafios e oportunidades para os executivos, mas é vital que estejam atentos aos fatores que comprometem o desempenho. A falta de diversidade e a resistência a adaptar práticas podem limitar a inovação e desengajar os colaboradores. Além disso, a ausência de autonomia reduz a motivação, enquanto a falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional pode levar ao estresse e ao absenteísmo. A resistência a mudanças e a ineficácia em enfrentar a escassez de mão-de-obra também tornam a organização vulnerável. Portanto, compreender e abordar esses fatores preserva a saúde organizacional e fomenta um ambiente de crescimento (Robbins, 2009).

2.3 FUNDAMENTOS DE GESTÃO

Os gestores são pessoas que exercem funções de coordenar e orientar o trabalho operacionalizado por um grupo de pessoas, para que estes alcancem objetivos específicos. Eles possuem a responsabilidade de tomar decisões, distribuir recursos e liderar equipes com o intuito de garantir bons resultados à organização (Robbins, 2009).

Na visão de Oliveira, Perez Jr., e Silva (2015, p. 107):

> O termo gestão deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, gestão é o ato de conduzir as empresas para a obtenção dos resultados desejados.

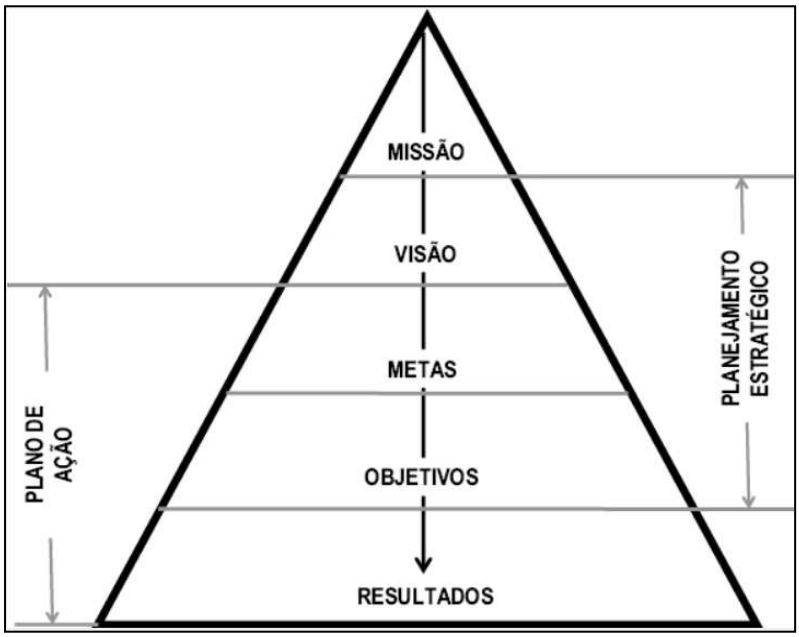
Bowditch e Buono (2015) informam que o papel dos gestores é centralizado na construção e no fortalecimento da cultura organizacional. Tendo em vista que eles não apenas carregam os valores e objetivos da empresa, mas os vivem no dia a dia. Ao mostrar que o sucesso é alcançável, estabelecem padrões de desempenho que servem de guia para todos. Além

disso, inspiram a equipe a seguir esse caminho, criando um ambiente de trabalho que valoriza o esforço coletivo e o alcance de metas.

Nesse sentido, é imprescindível que seja formulado um planejamento estratégico em torno dos propósitos empresariais, esse mapeamento é realizado através de sua missão, visão e valores (MVV). Chiavenato (1999) define que a estratégia de uma organização é guiada por sua missão, visão e objetivos principais, onde a missão define sua razão de existir, orientando atividades e unindo esforços; a visão traça uma direção futura comum; e os objetivos, em nível institucional, projeta a abordagem de longo prazo para enfrentar os desafios externos

Esses três pilares formam a identidade de uma organização. Desse modo, é importante possuir uma visão geral da organização, figura 2, para adotar esses fundamentos com seriedade. E, assim, guiar suas atividades e prioridades, em prol do cumprimento de propósitos comuns.

Figura 2 – Visão Geral de uma organização



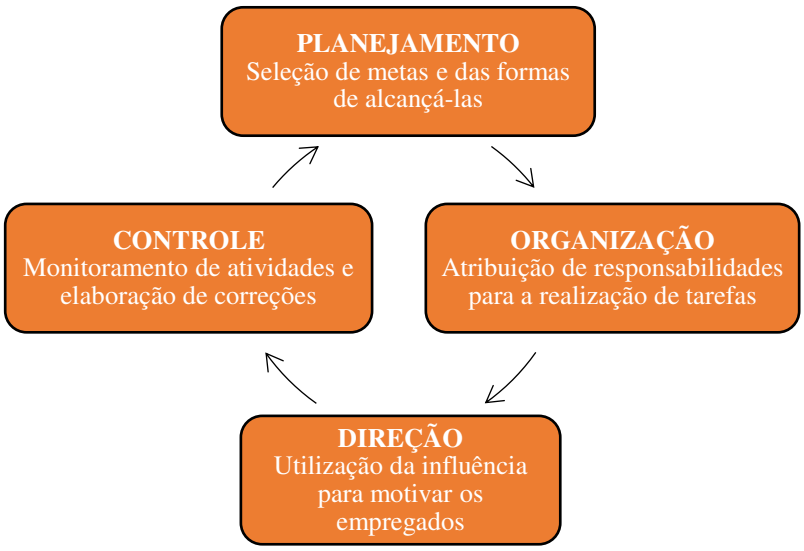
Fonte: Daychoum (2018, p. 38) Adaptado pela autora (2024)

A figura 2 apresenta uma pirâmide organizacional, que, segundo Daychoum (2018), está alinhada ao modelo MVV. No topo, a missão revela o propósito central da organização, aquilo que dá significado às suas ações. Logo abaixo, a visão expressa o futuro desejado, aquilo que dá direção ao trabalho diário. Embora os valores não estejam especificamente destacados, eles se fazem presentes em cada etapa, orientando as decisões e fortalecendo os princípios éticos que sustentam as metas, os objetivos e os resultados, que são aspectos vitais para construir um planejamento estratégico e colocá-lo em prática. Juntos, esses elementos formam a base para o alinhamento da equipe e a fundamentação das decisões estratégicas.

Ademais, para atingir esses objetivos da organização, os gestores desempenham quatro funções fundamentais: planejamento, organização, liderança e controle. O planejamento envolve definir objetivos, elaborar estratégias e desenvolver planos para coordenar atividades; a organização trata de estruturar a empresa e distribuir responsabilidades; a liderança consiste em motivar funcionários, supervisionar atividades e facilitar a comunicação eficaz; e por fim, o controle garante o bom funcionamento da organização, monitorando desempenho, comparando metas e corrigindo desvios (Robbins, 2009).

Sendo assim, a MVV constitui a base fundamental para a execução dessas funções organizacionais, pois fornece um direcionamento claro que orienta o planejamento, estrutura a organização, guia a liderança e estabelece critérios para o controle. De forma análoga Wagner III e Hollenbeck (2012), figura 3, destaca esses quatro fundamentos gerenciais básicos na vida de um gestor.

Figura 3 – As quatro funções da administração



Fonte: Wagner III e Hollenbeck (2012, p. 23) Adaptado pela autora (2024)

A figura 3, ressalta que os administradores irão selecionar as metas na fase de planejamento para antecipar o futuro e identificar as ações que necessitará ser tomada para que as metas sejam alcançadas com sucesso; enquanto na fase de organização eles irão agrupar tarefas de forma que elas sejam alocadas para seus devidos departamentos e que os recursos sejam disponibilizados conforme tal; já a fase de direção é a parte de comunicar aos membros dos departamentos o planejamento e organização traçada, exigindo aqui habilidades interpessoais para a realização de metas organizacionais; na última fase, é realizada a avaliação

da execução, comparando os resultados reais da organização com os desejados (Wagner III e Hollenbeck, 2012).

Destarte, como uma entidade social é composta por talentos humanos que trabalham juntos para atender às necessidades das pessoas e alcançar sua missão, é essencial valorizar esses fundamentos. Dessa forma, a empresa vai além de seu papel econômico e exerce também uma função social, impactando positivamente a sociedade. Assim, a organização gera valor econômico e social, enquanto sua missão une e dá significado aos esforços de todos, alinhando-os a objetivos maiores (Dos Santos, 1997).

2.3.1 Fatores de desafios aos gestores

Quando uma nova organização é inserida no mercado, começa o processo de formação da cultura organizacional, por meio das relações internas e externas, incluindo interações com clientes. É importante entender que essa cultura é moldada por valores, crenças e práticas compartilhadas, e verificar as vertentes que estão ali inseridas, pois esse processo é contínuo e pode ser afetado pela rotatividade de funcionários. Essa rotatividade pode ser um desafio para a criação da identidade da empresa, já que a cultura está ligada à permanência de um grupo específico de colaboradores (Nunes, 2017).

Um dos pontos de desafios a serem encarados pelos gestores é quando há necessidade de efetuar mudanças na estruturação da empresa, onde pode ocasionar resistências tanto culturais, como estruturais. Todavia, Chiavenato (2014) informa que a mudança é fundamental para que haja inovação nas organizações, e elas podem ocorrer em aspectos como pessoas, clientes, produtos, serviços e tecnologia. E, para gerenciá-la eficazmente, é necessário maximizar as forças positivas e minimizar as negativas, pois toda mudança quebra a rotina e o passado, sendo geralmente iniciada por pressões internas ou externas que exigem ação da administração.

Na implementação de mudanças na cultura de uma organização, os gerentes devem atuar em cinco áreas essenciais, esse processo envolve: a modificação do comportamento dos membros da organização com novas formas de agir; a justificação da necessidade de mudanças comportamentais; a comunicação sobre os valores e normas da nova cultura; a contratação e integração de novos membros que se encaixem na cultura desejada; e a dispensa de integrantes que não se adeque a nova cultura (Bowditch e Buono, 2015).

Outrossim, segundo Dias (2011, p. 154) outro ponto de atenção, são que:

> Algumas indagações relacionadas aos serviços prestados podem também ser respondidas se ouvirmos com atenção as constantes queixas dos clientes que se dirigem às empresas à espera de qualidade nos atendimentos e ficam decepcionados, demonstram descontentamento e não retornam mais a esta empresa. A organização deixa escapar clientes por não dar a devida atenção a estas questões, muitas vezes diretamente relacionada ao clima organizacional.

Identificar problemas de insatisfação e estresse entre os trabalhadores é outro desafio para a gestão, pois, como já exposto, isso pode aumentar os custos associados. Diversas razões podem gerar descontentamento no trabalho, tornando fundamental que os gerentes monitorem as atitudes dos colaboradores por meio de programas anônimos de avaliação. Essas avaliações não apenas previnem o *turnover* voluntário, mas também permitem avaliar os efeitos das mudanças nas políticas organizacionais (Wagner III e Hollenbeck, 2012).

Outrossim, para mitigar essas mudanças, fidelizar clientes e manter um bom clima em toda e qualquer organização é viável manter uma comunicação eficaz. A comunicação é um processo complexo, que requer altos níveis em sua transmissão e na recepção. Para se tornar um comunicador eficaz é importante ser sensível ao funcionamento do processo de comunicação, pois há diversas barreiras que podem distorcer e frustrar os esforços de comunicação, as redes organizacionais e os papéis que influenciam este processo (Bowditch e Buono, 2015).

Ademais, uma comunicação respeitosa entre os colegas é vital para criar relacionamentos internos saudáveis, já que quando o relacionamento interno é prejudicado, surgem conflitos entre os colaboradores, os setores deixam de se comunicar efetivamente e a empresa enfrenta aumento de custos e redução de lucros (Turra et al., 2014).

Assim, a comunicação é um desafio constante para as empresas. Os gestores precisam estar atentos para minimizar ruídos e aprimorar o diálogo tanto com o público interno quanto externo. É importante então que haja a adoção de uma comunicação autêntica para ter sucesso ao lidar com clientes, colaboradores e colegas de trabalho em diversas situações (Dias, 2011).

Levando isso em conta, faz-se urgente que as empresas reconheçam a importância de compreender os sentimentos e pensamentos dos funcionários em relação a fatores como salário, natureza do trabalho, supervisão, comunicação e estabilidade no emprego, entre outros., pois, essas questões exercem um impacto direto no clima organizacional (Dias, 2011).

2.3.2 Estratégias da gestão de pessoas

No contexto empresarial, é importante utilizar-se de estratégias. Segundo Oliveira, Perez Jr., e Silva (2015, p. 20) o termo estratégia é definido como:

> O processo pelo qual os gestores das organizações, usando uma projeção de três a cinco anos, avaliam as oportunidades ambientais externas, assim como a capacidade e os recursos internos a fim de se decidirem sobre as metas e sobre um conjunto de planos de ação para realizar essas metas.

Para que essas estratégias sejam bem-sucedidas, torna-se fundamental uma gestão eficaz de pessoas. Em organizações bem-sucedidas, o papel dos gestores abrange a seleção, integração, orientação, treinamento e aprimoramento do desempenho dos colaboradores. Além dessas responsabilidades, Chiavenato (2014) enfatiza que os gestores devem promover cooperação criativa, criando um ambiente propício ao compartilhamento de ideias e sugestões.

Diante disso, Robins (2009) reforça a importância de gestores com habilidades interpessoais fortes, para construir um ambiente saudável e reduzir os impactos que comprometem a organização. Isto é, diante da concorrência acirrada, os líderes precisam não só de habilidades técnicas, mas também interpessoais.

Outrossim, para apoiar gestores em suas funções, é indispensável o uso de instrumentos de gestão eficazes, como modelos, procedimentos, processos e sistemas de informação, alinhados à cultura organizacional e ao modelo de gestão desenhado para a empresa, pois somente assim a cultura e a missão da organização ficarão sintonizadas (Padoveze e Benedicto, 2013).

Merhi Daychoum (2018), em sua obra intitulada “40+20 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento”, oferece um guia abrangente de algumas das principais metodologias aplicadas na administração estratégica e no gerenciamento de projetos. Sendo assim, o quadro 1 demonstra algumas ferramentas estratégicas que podem ser utilizadas para manter a eficiência na organização.

Quadro 1 – Matriz de Ferramentas Estratégicas para Gestão Organizacional

Ferramenta	Definição	Processo
Análise de SWOT	"é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização”.	• Realiza-se a avaliação das forças e fraquezas (fatores internos) 1. As forças representam as **vantagens** competitivas ou os recursos valiosos da empresa. 2. As fraquezas são pontos de **vulnerabilidade** que precisam ser melhorados. • Examinam-se as oportunidades e ameaças, que correspondem aos fatores externos. 1. As oportunidades referem-se às **possibilidades** de crescimento ou de vantagens no mercado que a organização pode explorar.

		2. As ameaças são os **fatores** que podem **prejudicar** ou limitar o sucesso. • Cria-se um plano de ação estratégico.
Árvore da Decisão	"é um dos modelos mais práticos e mais usados em conclusão indutiva. Este método representa funções como árvores de decisão".	• Define-se o problema. • Realiza-se a identificação das **alternativas a serem consideradas**. • Realiza-se a identificação dos **eventos futuros** decorrentes das alternativas escolhidas. • Estrutura-se em tabelas ou gráficos as alternativas e suas ramificações. • Prepara-se a estimativa das probabilidades de ocorrência para cada evento futuro identificado. • Analisam-se os **valores finais** das alternativas. • Tomada de decisão.
Balanced Scorecard (BSC)	"é uma sigla que pode ser traduzida para Indicadores Balanceados de Desempenho".	• Define-se de maneira clara a visão e os objetivos estratégicos da organização. • Realiza-se a distribuição desses objetivos nas seguintes perspectivas: 1. A **perspectiva financeira** busca resultados econômicos que assegurem a sustentabilidade da empresa; 2. A **perspectiva de clientes** analisa a satisfação e fidelização dos consumidores; 3. A **perspectiva de processos internos** foca na eficiência e qualidade das operações; 4. A **perspectiva de aprendizado e crescimento** visa capacitar os colaboradores e promover a inovação. • Tomada de decisão.
5W2H	"este método consiste basicamente em fazer perguntas no sentido de obter as informações primordiais que servirão de apoio ao planejamento de uma forma geral".	• Distribui as tarefas na seguinte estrutura: 1. *What?* – O que? Que? Qual? 2. *Who?* – Quem? 3. *Why?* – Por que? 4. *Where?* – Onde? 5. *When?* Quando? 6. *How?* Como? 7. *How Many?* / *How Much?* – Quantos? / Quanto? • Plano de Ação.
Scrum	"é um processo de desenvolvimento iterativo e incremental para o gerenciamento de projetos. No *Scrum*, os projetos são divididos em ciclos (tipicamente mensais) chamados de *Sprints*. O Sprint representa um período dentro do qual um conjunto de atividades deverá ser executado".	• Define-se o *product backlog* (lista ordenada de tudo que é necessário para um produto). • Equipe realiza uma *sprint planning* (planejamento da sprint), onde decide quais itens do *backlog* serão abordados no ciclo seguinte. • Durante a *sprint*, a equipe realiza reuniões diárias, chamadas de *daily stand-ups*, para discutir o progresso, identificar obstáculos e ajustar o planejamento conforme necessário.
Brainstorming	" é uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa do indivíduo, colocando-a a	• **Definição do Problema**: Antes de iniciar a sessão de *brainstorming*, é essencial que o grupo tenha uma compreensão clara do problema ou da questão a ser abordada.

	serviço de seus objetivos. No Brasil, também é carinhosamente chamada de toró de parpite".	• **Reunião do Grupo**: O *brainstorming* é mais eficaz em grupos diversos, onde diferentes perspectivas e experiências podem enriquecer o processo. • **Geração de Ideias**: Durante a sessão, os participantes são incentivados a compartilhar ideias livremente. • **Registro das Ideias**: É fundamental que todas as ideias sejam documentadas, independentemente de serem consideradas viáveis ou não no momento. • **Avaliação e Seleção**: Após a fase de geração de ideias, o grupo pode passar para uma etapa de avaliação, onde as sugestões são analisadas, discutidas e priorizadas. • Desenvolvimento ou implementação das ideias.

Fonte: Daychoum (2018) Adaptado pela autora (2024)

O quadro 1, ilustra abordagens que podem ser empregadas de forma isolada ou em combinação para apoiar a implementação de estratégias organizacionais. Entre essas ferramentas, destacam-se a análise SWOT, a árvore de decisão, o BSC, o 5W2H, o scrum e o *brainstorming*, as quais são instrumentalizadas pelos gestores na elaboração de planos de ação e na execução de atividades produtivas.

A Análise SWOT, por exemplo, possibilita uma compreensão abrangente do ambiente interno e externo. Daychoum (2018) o descreve como uma metodologia estruturada para a identificação e avaliação de quatro dimensões fundamentais na situação de uma organização: forças (Strengths), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*). Este processo inicia-se pela avaliação das forças e fraquezas, que refletem as vantagens competitivas, e as vulnerabilidades a serem mitigadas. Subsequentemente, procede-se à análise de oportunidades e ameaças, que destaca as possibilidades de crescimento, e elementos que comprometem o sucesso organizacional. Segundo o autor, esse instrumento propicia uma visão sistêmica e direcionada para a formulação de um plano de ação.

Por conseguinte, o BSC oferece uma visão equilibrada do desempenho organizacional em múltiplas perspectivas. Oliveira, Perez Jr., e Silva (2015) destacam que, ao utilizar esse instrumento como forma de estratégia, é possível medir o desempenho financeiro, ter conhecimento sobre o cliente, processos internos, e aprendizado e crescimento.

Já, ferramentas como o 5W2H organizam o planejamento por meio de questões pontuais, detalhando as atividades com clareza e objetividade, ou seja, é ótimo para organizar tarefas. A árvore de decisão, por sua vez, é útil para visualizar possíveis caminhos e suas consequências, enquanto o *scrum* e o *brainstorming* promovem, incentivam uma abordagem colaborativa e interativa na gestão de projetos e resolução de problemas. Dessa forma, a

aplicação dessas ferramentas apoia o gestor tomada de decisão assertivas, na otimização de processos e na capacidade de resposta às mudanças do mercado.

Ademais, para auxiliar na otimização desses processos, além do uso desses instrumentos os gestores podem elaborar um planejamento estratégico, utilizar Sistemas de Informações Gerencial (SIG) para efetuar análises, e estudar o comportamento organizacional.

Os softwares de gestão são grandes aliados no gerenciamento de informações, pois eles transformam a cultura de trabalho da empresa. Nesse contexto, com o auxílio de ferramentas como o SIG, é possível coletar, processar e analisar dados com agilidade, garantindo uma visão integrada e atualizada de todos os setores da empresa, já que ele oferece um suporte administrativo robusto, permitindo que gestores identifiquem pontos de melhoria, acompanhem o desempenho em tempo real e tomem decisões embasadas em dados concretos, o que contribui para otimizar resultados, reduzir custos e aumentar a eficiência operacional (Oliveira, Perez Jr., e Silva, 2015).

Além disso, Dias (2011, p. 122) aponta, um outro instrumento elementar, que é:

> O estudo do comportamento organizacional, como você pode notar, é uma ferramenta da administração. Então, assim como o conhecimento contábil auxilia os gestores na utilização dos recursos financeiros, a compreensão do comportamento organizacional permite observações sobre como utilizar de forma mais adequada os recursos humanos de uma organização.

Desse modo, garantir condições adequadas de trabalho é vital para promover a saúde e o bem-estar dos funcionários, o que, por sua vez, pode contribuir para um ambiente de trabalho mais produtivo. No ambiente interno, é possível desenvolver técnicas de desenvolvimento pessoal, como a rotação de cargos, que amplia as experiências dos colaboradores, a atribuição de comissões e a participação em projetos específicos. E, de ambiente laboral, cursos, seminários e exercícios de simulação podem ser oferecidos para estimular o aperfeiçoamento e o crescimento profissional (Chiavenato, 1999).

A gestão de pessoas é fundamental para o êxito da empresa, independentemente de seu porte. Investir continuamente em treinamento e capacitação do pessoal traz inúmeros benefícios. No caso das pequenas empresas, promover treinamentos internos é considerado ideal para aprimorar procedimentos e fortalecer o diálogo entre empregados e empregadores. Isso, portanto, contribui para melhorar a qualidade dos produtos e serviços disponibilizados no mercado, refletindo positivamente no desempenho da organização (Bortoli, 2020).

2.4 CONTABILIDADE E CULTURA NA DECISÃO EMPRESARIAL

A contabilidade é um grande aliado para as decisões nas organizações. Como ressaltam Albuquerque et al. (2022), ela fornece informações financeiras e não-financeiras precisas e confiáveis, que servem de base para a tomada de decisão de gestores. Essas informações são úteis para interessados internos e externos que utilizam os relatórios contábeis para avaliar e decidir sobre a organização. Da mesma forma, a cultura organizacional influencia as decisões, guiando a forma como a gestão atua e os objetivos que a empresa busca alcançar.

Tendo em vista esse papel desempenhado pela contabilidade e pela cultura organizacional nas decisões empresariais. Iudícibus (2015) destaca que a contabilidade gerencial fornece informações específicas que auxiliam na tomada de decisões administrativas e na avaliação de desempenho, ou seja, qualquer técnica, procedimento ou relatório contábil que apoie a administração em decisões complexas faz parte dessa área.

Iudícibus (2015, p. 21) ainda cita que:

> Uma das funções mais importantes da contabilidade gerencial consiste em fornecer informações hábeis para a avaliação de desempenho. Este desempenho pode ser considerado não somente em relação à apuração de resultados por produto ou por serviço, mas envolve uma apreciação de "quão bem" se houveram os vários setores da empresa em relação às metas previstas.

Assim sendo, a contabilidade gerencial fornece instrumentos para que os gestores possam ter um panorama de como está o andamento das atividades desenvolvidas dentro do ambiente corporativo. Além disso, a controladoria também é uma área contábil relevante para manter os objetivos e as estratégias da empresa alinhadas.

> A atual competitividade dos negócios e as constantes mudanças nos diversos ambientes das empresas exigem maximização do desempenho e do controle empresarial. Nesse sentido, a Controladoria exerce papel preponderante na empresa, apoiando os gestores no planejamento e controle de gestão, pela manutenção de um sistema de informação que permita integrar as várias funções e especialidades (Oliveira, Perez Jr., Silva, 2015, p. 106).

Padoveze e Benedicto (2013) também pontuam que a Controladoria atua na gestão empresarial por meio da utilização do SIC, pois ele atua no atendimento de todas as necessidades gerenciais da empresa para cumprir sua missão. Sendo assim, seus diversos subsistemas são essenciais para as diferentes etapas do processo decisório, permitindo que seja efetuado o controle econômico. Assim, a cultura e a missão da controladoria alinham-se com as da empresa.

Tarifa (2011, p. 7) informa que sua finalidade está pautada em:

> Garantir as informações adequadas ao processo decisório, além de colaborar com os gestores em seus esforços para a obtenção da eficácia de suas áreas e assegurar a eficácia empresarial. O papel da controladoria, por meio das informações, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento, é fundamental na continuidade da organização.

Por conseguinte, "uma das funções básicas da controladoria é comparar os resultados gerados pela atividade com os que haviam sido projetados" (Oliveira, Perez Jr., Silva, 2015, p. 29). Levando a atividade projetada em consideração, para abrir uma empresa, deve-se começar com um planejamento detalhado do empreendimento, e isso inclui a definição de sua atividade, do campo de atuação e outros fatores essenciais. Para assim, maximizar a eficiência da empresa, possibilitando um retorno mais rápido do investimento e permitindo o reinvestimento dos lucros (Bortoli, 2020).

Almeida, Parisi e Pereira (2015, p. 353) destacam que:

> A Controladoria, para ser eficaz em sua missão, é profundamente dependente da cultura organizacional vigente. Essa cultura organizacional tem sua gênese no Subsistema Institucional e, em função da missão, crenças e valores, será definido o modelo de Gestão que estabelece a maneira como a empresa será conduzida.

Segundo Dos Santos (1997, p. 3) o modelo de gestão "é como a Constituição Federal para um país, por estarem neste estabelecidos os princípios e regras básicas que regerão as suas atividades".

Desse modo, a formalização de um modelo de gestão serve para efetuar decisões empresariais corretas de maneira a reduzir erros, aumentar a produtividade e melhorar a qualidade dos produtos e serviços. Ademais, investir em qualidade gera resultados, como: redução de custos, fidelização de clientes e a famosa propaganda positiva de "boca a boca". No entanto, é importante adotar medidas de prevenção, detecção de defeitos e avaliação da qualidade, e isso pode ser feito através de indicadores contábeis (Bortoli, 2020).

"Conforme evidenciado, o modelo de gestão, base para formatação de todo o processo decisório, decorre da cultura organizacional" (Padoveze e Benedicto, 2013, p. 5). É importante ressaltar que a empresa não tem apenas o objetivo de maximizar seus lucros, mas sim uma variedade de propósitos, como melhorar a produtividade, satisfazer os clientes, assumir responsabilidades públicas, e desenvolver seus recursos humanos. No entanto, para garantir sua continuidade, a empresa deve cumprir sua missão (Oliveira, Perez Jr., Silva, 2015).

Como já pontuado, a cultura organizacional é construída pelas crenças e valores de uma empresa, determinando normas de comportamento dos funcionários. Sendo assim, Albuquerque et. al. (2022) enfatiza que a cultura influencia diretamente nos processos contábeis, afetando como as transações financeiras são reconhecidas, mensuradas e reportadas. Consequentemente, a maneira como essas práticas contábeis são conduzidas pode impactar significativamente nos resultados financeiros e na situação patrimonial da organização.

Além disso, com os constantes avanços na tecnologia da informação, surgem inovações nas organizações que transformam a forma como os dados são geridos e analisados. Atualmente, a contabilidade tem se tornado cada vez mais procurada por sua capacidade de fornecer informações confiáveis e em tempo real. Em consequência, os profissionais de contabilidade estão aprimorando continuamente seus procedimentos e ferramentas, buscando oferecer além de resultados transparentes, planejamentos mais estratégicos que contribuam para a agilidade e competitividade das organizações no mercado (Turra et al, 2014).

Diante o exposto, a cultura organizacional influencia diretamente como uma empresa conduz seus negócios, moldando seus processos e decisões. Enquanto, a contabilidade fornece dados essenciais para a tomada de decisões, ajudando a manter o desempenho financeiro e a eficácia geral da empresa, e consequentemente auxiliando na gestão (Alburquerque et. al., 2022).

2.4.1 Gestão Econômica - GECON

O GECON (Gestão Econômica), desenvolvido pelo grupo GECON em parceria com a Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras – FIPECAFI, é um sistema que auxilia empresas a planejar, executar e controlar suas atividades com base na missão, valores e filosofia de gestão, visando excelência e otimização do desempenho econômico. Diante dos novos desafios na gestão empresarial, os gestores precisam de métodos e abordagens eficazes para implementar mudanças concretas. Nesse contexto, ele se destaca como uma ferramenta que não apenas estrutura a gestão, mas também desenvolve competências e motiva os colaboradores a atingirem os objetivos da empresa (Catelli, 2015).

Por conseguinte, Catelli (2015, p. 31) informa ainda que o modelo Gecon é estruturado “com base em um entendimento da missão da empresa. Do conjunto de crenças e valores da organização, da estrutura organizacional, da realidade operacional e das características dos gestores empresariais”.

No modelo GECON, a gestão empresarial é vista de forma integrada, onde o foco não está apenas em maximizar os resultados de áreas específicas, mas em otimizar o desempenho geral da organização. Com isso, a Controladoria desempenha um papel crucial nesse processo de otimização, fornecendo uma visão completa do negócio e de seus recursos (Almeida; Parisi; Pereira, 2015).

Esse modelo visa otimizar resultados através da melhoria da produtividade e eficiência operacional, integrando gestão e tecnologia de informação. Seus princípios destacam que a eficácia da empresa é a soma dos resultados de todos os seus departamentos, e que posturas gerenciais empreendedoras devem ser valorizadas (Catelli, 2015).

Para que a empresa continue a operar, as receitas geradas devem ser suficientes para cobrir, pelo menos, os custos dos recursos utilizados. Os resultados econômicos garantem a viabilidade da empresa e mostrar como ela está conseguindo cumprir sua missão, pois mesmo que a empresa possa, em alguns períodos, ficar sem realizar atividades por diferentes razões, o ambiente em que ela atua é dinâmico e pode influenciar de várias maneiras seu funcionamento e desempenho (Pereira, 2015).

Tendo em vista, a Controladoria, na perspectiva GECON, é definida como uma unidade administrativa responsável pela coordenação e disseminação das tecnologias de gestão. Embora coordene informações econômicas, ela não substitui a responsabilidade dos gestores pelos resultados, mas os apoia na otimização do desempenho. Para isso, eles precisam ter um entendimento abrangente sobre finanças, operações e patrimônio, e possuir um modelo de gestão empresarial (Almeida; Parisi; Pereira, 2015).

O modelo de gestão empresarial é projetado para gerar crescimento sustentável na organização, cumprindo funções essenciais como facilitar a interação entre gestores e donos do negócio, garantir uma comunicação colaborativa e alinhada às metas. Ele serve também para orientar os gestores na tomada de decisões. Ao mesmo tempo, ele maximiza o potencial dos gestores, criando condições para o seu desenvolvimento contínuo, além de assegurar a estabilidade do ambiente interno, criando um espaço de trabalho, onde colaboradores e gestores podem operar com segurança e confiança, elementos indispensáveis para um desempenho eficaz (Dos Santos, 1997).

Parisi (2015) pontua que “independentemente do estilo que se adote, o modelo de gestão é composto pelos seguintes tópicos: poder e responsabilidade; estilo de gestão; postura; papel; processo de gestão; e critério de avaliação de desempenho”. Conforme o quadro 2.

Quadro 2 – Princípios do modelo de gestão – GECON

Princípios	Significado
Processo Decisório	Processo de tomada de decisão na empresa.
Funções e Responsabilidades	Postura empreendedora assumida pelo gestor.
Autoridade	Define a autoridade assumida pelo gestor diante de suas funções e responsabilidades.
Estilo	Forma de relação entre gestores e demais pessoas que integram a organização.
Postura	Comportamento estimado ao gestor.
Processo de Gestão	Estrutura do processo decisório em etapas coordenadas para eficácia.
Critérios de avaliação de desempenho	Representa os critérios de avaliação aos gestores através dos resultados econômicos obtidos.

Fonte: Parisi (2015, p. 272) Adaptado pela autora (2024)

Baseando-se nos princípios demonstrados no quadro 2, Dos Santos (1997) reforça que nesse sistema o modelo de gestão ideal é pautado em diretrizes claras e na cultura participativa na administração da empresa. Para isso, as áreas devem se relacionar de forma colaborativa, priorizando a otimização dos resultados gerais em vez de focar apenas em setores isolados.

Também é importante que os líderes adotem uma postura empreendedora e equilibrem suas responsabilidades, evitando assim, o acúmulo de funções, através de uma estrutura de distribuição justa de responsabilidades. E, por fim, os critérios de avaliação de desempenho devem ser transparentes e conhecidos, assegurando que os resultados econômicos sejam medidos de forma justa em relação às metas. Com essa abordagem, a gestão se torna mais eficaz e alinhada aos objetivos da empresa (Dos Santos, 1997).

3 METODOLOGIA PROPOSTA

3.1 DESENHO DO ESTUDO

A presente pesquisa tem como objetivo identificar os desafios enfrentados pelos gestores e analisar de que maneira esses desafios influenciam a cultura organizacional e o desempenho das empresas. Trata-se de um estudo com uma abordagem qualitativa, cujo propósito é analisar os fenômenos culturais, estabelecendo relações com os dados coletados. Quanto à sua natureza, a pesquisa é classificada como aplicada, fundamentada em uma pesquisa descritiva e exploratória, utilizando procedimentos de pesquisa de campo.

Ademais**,** a abordagem qualitativa possibilita uma investigação aprofundada da complexidade de problemas específicos, permitindo a análise em relação a diversas variáveis e a examinação de processos dinâmicos dentro de grupos sociais. Essa metodologia tem potencial para influenciar mudanças em grupos específicos, proporcionando uma compreensão mais aprofundada das individualidades e comportamentos humanos (Richardson, 1999).

Por conseguinte, a natureza aplicada "objetiva a produção de conhecimentos que tenham aplicação prática e que são dirigidos à solução de problemas reais e específicos" (Neto, p. 102). Em outros termos, ela aplica-se a resolução de problemas aplicados a uma área específica, neste caso as organizações.

Nesse contexto, a pesquisa descritiva, conforme Neto (2012, p. 103), busca "descrever as características de determinadas populações ou fenômenos, ou estabelecer relações entre variáveis". Portanto, essa abordagem visa aumentar o conhecimento sobre as características e a magnitude de um problema, proporcionando uma visão abrangente. De forma similar, Gil (2002) define a pesquisa descritiva como aquela que busca descrever as particularidades de uma determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre suas variáveis, utilizando técnicas padronizadas, como questionários e observações sistemáticas.

Além disso, a pesquisa exploratória é adequada para a investigação de variáveis desconhecidas, uma vez que tem como objetivo criar uma compreensão inicial sobre um problema, seja para esclarecê-lo ou para gerar novas hipóteses. De acordo com Neto (2012), essa abordagem é fundamental para investigar variáveis inexploradas e fornecer informações cruciais para o planejamento de pesquisas mais detalhadas.

Nesse sentido, a pesquisa de campo é aplicada para analisar um objeto de estudo através da observação direta das atividades de um grupo específico, bem como por meio de entrevistas que oferecem explicações e interpretações sobre o tema. Nesse contexto, o pesquisador desempenha um papel significativo, sendo necessária uma experiência direta com o grupo para compreender suas normas, costumes e convenções (Gil, 2002).

Assim, a coleta de dados é realizada por meio de formulários e questionários. Conforme Lakatos e Marconi (2015, p. 111), os formulários constituem "um roteiro de perguntas elaborado pelo entrevistador e preenchido com as respostas do entrevistado". Para tornar o processo de coleta de dados de uma parte da população mais eficiente, também são utilizados questionários, que se diferenciam da técnica anterior por não requerer a presença do entrevistador para serem respondidos.

3.2 LOCAL E PERÍODO DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada nos empreendimentos com mais de dez colaboradores, localizados no município de Augustinópolis, localizado na microrregião do Bico do Papagaio, extremo-norte do Tocantins. Sua população tem cerca de 17.484 habitantes, de acordo com o Censo de 2022 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), e ela exerce uma influência significativa na região, sendo um importante centro comercial, onde o Produto Interno Bruto (PIB) é majoritariamente composto pelo setor de serviços, seguido pelo agropecuário e industrial.

Diante disso, a presente pesquisa foi aplicada no segundo semestre de 2024, após a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UNITINS, com parecer de número 7.071.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa envolve dois grupos distintos: gestores e colaboradores de empresas locais. A população foi composta por sete gestores e 180 colaboradores. Onde o cálculo amostral desse primeiro grupo de profissionais foi aplicado com o objetivo de atingir 100% de sua totalidade, já para os colaboradores, aplicou-se um cálculo amostral com nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%, resultando em uma amostra ideal de 123 participantes.

Pontua-se, no entanto, que apesar do envio do *link* do questionário para todos os colaboradores da amostra, houve uma taxa de resposta de apenas 34,4% (62 respostas). Diante dessa limitação, foi necessário adotar o método de acessibilidade para complementar a análise, considerando os desafios específicos enfrentados no contexto digital. Tendo em vista isso, Freitas, Muniz e Moscarola (2004) destacam que, embora a pesquisa online mitigue problemas como custos elevados e dispersão geográfica, ela enfrenta barreiras relacionadas ao acesso desigual à tecnologia, o que pode impactar as taxas de retorno. Esse aspecto é refletido na presente investigação, especialmente entre os colaboradores.

Por conseguinte, o processo de seleção inicial das empresas foi realizado por meio de uma observação assistemática, conforme descrito por Lakatos e Marconi (2015, p. 192), este método consiste em “recolher e registrar os fatos da realidade sem o uso de meios técnicos especiais ou perguntas diretas”. A observação foi realizada em visitas presenciais e levantamentos informais no município, durante os quais foram registradas informações preliminares sobre o porte das empresas e o número estimado de funcionários. Essa etapa revelou nuances importantes: muitas empresas inicialmente identificadas como de médio porte

possuem, na realidade, um quadro de funcionários inferior a 10 colaboradores. Assim, após essa triagem inicial, focou-se nas empresas que atenderam às seleções de ter mais de 10 colaboradores, garantindo que os dados obtidos fossem condizentes com os objetivos da pesquisa. A diversidade das empresas envolvidas, quanto ao porte e organização, foi considerada na análise final, permitindo uma interpretação mais robusta e contextualizada dos resultados.

3.3.1 Critérios de Inclusão

- ✓ Fazer parte dos empreendimentos Augustinopolinos que possuem mais de dez colaboradores no seu quadro de funcionários;
- ✓ Gestores de empresas situadas em Augustinópolis e que lideram mais de dez colaboradores.

3.3.2 Critérios de Exclusão

- ✓ Empresas com mais de dez colaboradores, mas que não estejam situadas em Augustinópolis – TO;
- ✓ Empresas situadas em Augustinópolis, mas que não possuam mais de dez colaboradores.

3.3.3 Garantias Éticas aos Participantes da Pesquisa

A pesquisa foi conduzida em estrita conformidade com as diretrizes éticas da Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016, do Ministério da Saúde, visando respeitar e proteger a identidade dos participantes. Isso pôde ser alcançado por meio da utilização de codificações para preservar o sigilo de suas informações, evitando quaisquer riscos de identificação direta. Além disso, os participantes tiveram total liberdade para consentir ou não com sua participação, enquanto sua integridade, confidencialidade e ideologias são protegidas e respeitadas durante todo o processo de pesquisa.

3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para conduzir a pesquisa sobre cultura organizacional, utilizou-se de dois tipos de instrumentos de coleta de dados. O primeiro foi um formulário, direcionado aos gestores, contendo 15 questões objetivas e cinco questões subjetivas. Esse formulário foi aplicado durante uma visita técnica, com a presença da pesquisadora, para garantir clareza nas respostas e permitir a interação direta com os gestores, favorecendo um melhor entendimento da problemática em questão.

O segundo instrumento foi um questionário. Conforme definido por Gil (2002, p. 114), o "questionário é um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelos respondentes". Portanto, este questionário foi direcionado aos colaboradores da organização e contendo 18 perguntas objetivas e duas subjetivas, pois o mesmo foi aplicado de forma autoadministrada, com o objetivo de otimizar o tempo dos participantes, obtendo assim uma visão ampla da realidade organizacional.

3.5 ESTRATÉGIAS DE APLICAÇÃO

A estratégia de coleta de dados foi implementada por meio de dois instrumentos: formulários e questionários, aplicados em momentos distintos da pesquisa. Onde, o formulário foi direcionado aos gestores, que possuem um conhecimento mais técnico sobre a cultura organizacional, e continha perguntas tanto objetivas quanto subjetivas. A aplicação dos formulários foi realizada de maneira presencial, durante visitas técnicas previamente agendadas, permitindo que os gestores respondessem às perguntas em um ambiente que facilitava o esclarecimento de dúvidas e proporcionava um maior aprofundamento no tema.

Os questionários, por sua vez, foram direcionados aos colaboradores e continham perguntas objetivas, e apenas duas subjetivas com o intuito de otimizar o tempo de resposta dos participantes. A aplicação dos questionários ocorreu em ambiente virtual, utilizando a plataforma *Google Forms*. Os questionários foram enviados via link através do *WhatsApp*, uma ferramenta amplamente utilizada e acessível. Para garantir o cumprimento dos prazos, foi estabelecida uma data limite de 20 dias para a conclusão da pesquisa.

Como a pesquisa envolveu etapas em ambiente virtual, todos os procedimentos recomendados pelo CEP foram seguidos para garantir a segurança dos dados. Os riscos associados ao ambiente virtual, como vazamento ou uso indevido de informações, foram minimizados através do uso de plataformas seguras e criptografadas, como o *Google Forms*, que adotou medidas de segurança contra acessos não autorizados. Além disso, o uso de links privados para os questionários impediu que terceiros tivessem acesso ao conteúdo.

Os colaboradores foram selecionados conforme critérios estabelecidos no planejamento da pesquisa, levando em consideração sua função e papel dentro da organização. O acesso ao contato dos colaboradores foi feito com a devida autorização da empresa, e os links para os questionários foram enviados via *WhatsApp*, respeitando a disponibilidade dos participantes.

Assim, para manter a confidencialidade e privacidade dos dados pessoais dos participantes, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Todos os dados pessoais coletados, como nome, documentos pessoais, endereço eletrônico ou qualquer outra informação que pudesse identificar os participantes, foram mantidos sob sigilo. Esses dados foram utilizados exclusivamente para os fins da pesquisa e não foram divulgados ou compartilhados.

3.6 PROCESSAMENTO, ANÁLISE, APRESENTAÇÃO E DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS

Após a aplicação dos formulários e questionários e a subsequente coleta de respostas por meio do envio do *link* do *Google forms*, os dados obtidos foram organizados no Microsoft Excel, permitindo a sistematização das informações e facilitando sua análise por meio de tabelas dinâmicas e representações gráficas.

Com o objetivo de alcançar os propósitos da pesquisa, ao término do processo, os resultados foram apresentados durante a defesa da monografia perante uma banca examinadora. Ademais, os dados estão disponíveis para consulta na biblioteca da UNITINS e apresentam potencial para publicação em revistas acadêmicas ou apresentação em eventos científicos. Ressalta-se que os aspectos éticos, especialmente em relação ao anonimato dos participantes, foram rigorosamente observados, tornando o estudo apto para consulta da comunidade.

3.7 ASPECTOS ÉTICOS

A presente pesquisa conduziu-se de acordo com os padrões éticos, pois envolveu a participação de seres humanos. Foi assegurado o respeito à integridade dos participantes, bem como seu consentimento informado e voluntário, incluindo uma avaliação cuidadosa dos riscos e benefícios envolvidos.

Além disso, foram seguidas todas as diretrizes estabelecidas pela Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016, do Ministério da Saúde, além das disposições da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, que trata da proteção de dados pessoais. A pesquisa foi submetida à avaliação

e aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UNITINS, e os formulários e questionários só foram aplicados após o consentimento do comitê. Todo o processo foi conduzido conforme os princípios éticos, respeitando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assegurando a liberdade de escolha dos participantes e a proteção de seus dados.

3.7.1 Riscos

A pesquisa apresenta riscos mínimos, uma vez que a aplicação dos formulários e questionários poderia gerar certo desconforto devido ao tempo necessário para preenchimento, dificuldades na compreensão das questões, receio quanto à divulgação de informações sobre atividades profissionais, além de possível aborrecimento ou fadiga durante a leitura.

Apesar desses riscos mínimos, foram tomadas todas as medidas necessárias para assegurar o bem-estar dos participantes e a confiabilidade dos dados. Os participantes foram devidamente informados sobre sua liberdade de escolha para participar ou desistir das entrevistas a qualquer momento, sem sofrerem qualquer tipo de coação.

Além disso, medidas de precaução foram previstas para serem implementadas de imediato em caso de consequências adversas. Caso a pesquisa apresentasse algum risco físico durante a coleta de dados, o participante seria encaminhado ao Sistema Único de Saúde (SUS) e a pesquisa seria imediatamente suspensa.

3.7.2 Benefícios

A pesquisa traz benefícios significativos para a população ao possibilitar uma análise dos desafios enfrentados pelos gestores na construção e manutenção de uma cultura organizacional sólida. Esses desafios mostraram-se capazes de impactar positivamente diversos aspectos, como o aumento do engajamento dos funcionários, o fortalecimento da reputação da empresa e a elevação da satisfação dos clientes. Dessa forma, os participantes tiveram a oportunidade de avaliar seu ambiente interno com o objetivo de alcançar resultados mais satisfatórios.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente tópico, busca elucidar os dados obtidos na aplicação da pesquisa, onde foi analisada a cultura organizacional das organizações do município de Augustinópolis - TO, com ênfase nos desafios enfrentados pelos gestores para o alcance de metas. Para isso, a pesquisa foi dividida em dois blocos, onde o primeiro buscou compreender, através da aplicação de formulários, os principais desafios na visão dos gestores enfrentados hoje em suas empresas.

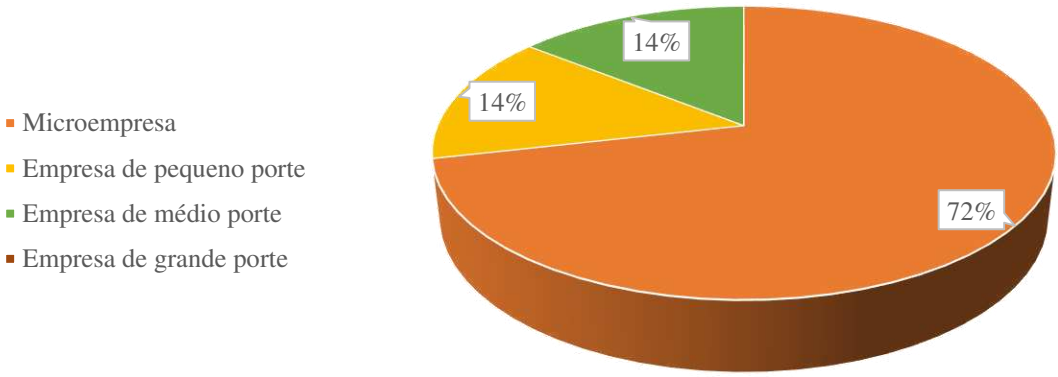
Já, o segundo bloco aborda os dados advindos da aplicação de questionários, através de link disponibilizados pelo *WhatsApp*, onde buscou compreender como os colaboradores dessas organizações enxergam seu clima organizacional.

A presente pesquisa foi realizada em outubro de 2024, contando com a participação de sete gestores, e de 62 colaboradores. E, os dados foram auferidos de 20 questões, para ambos instrumentos utilizados.

Bloco I – atende as entrevistas realizadas com os gestores das organizações de Augustinópolis – TO.

Inicialmente, questionou-se sobre o porte da empresa, conforme demonstrado no gráfico 1. Essa pergunta foi pertinente para identificar as particularidades inerentes às instituições, e que projetam a forma de gerir a empresa.

Gráfico 1 – Porte da empresa

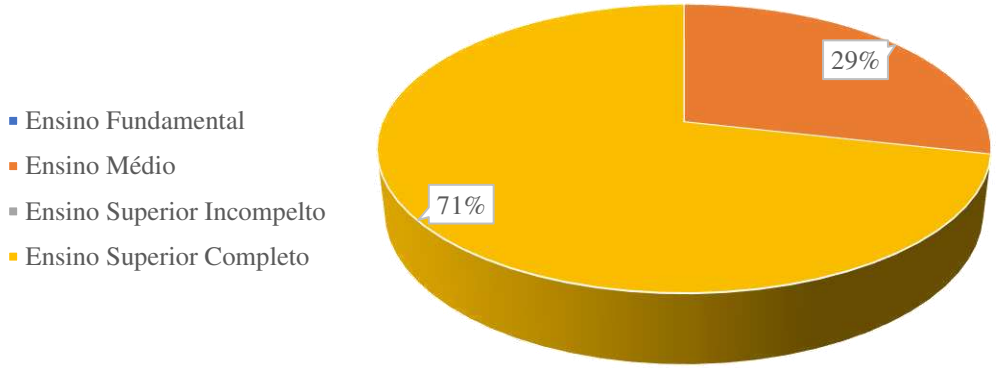


Fonte: autoria própria (2024)

O gráfico 1, ilustra que 72% das organizações pesquisadas estão enquadradas como microempresas, enquanto as demais estendem-se como empresas de pequeno e médio porte. Sendo assim, ao analisar esses perfis empresariais através de seu porte, nota-se um cenário em que predominam empresas de menor estrutura organizacional, o que pode trazer desafios específicos para os gestores, principalmente a de desempenhar múltiplas funções por um mesmo profissional.

Por conseguinte, foi questionado sobre o nível de escolaridade dos gestores, de acordo com o gráfico 2.

Gráfico 2 – Nível de escolaridade

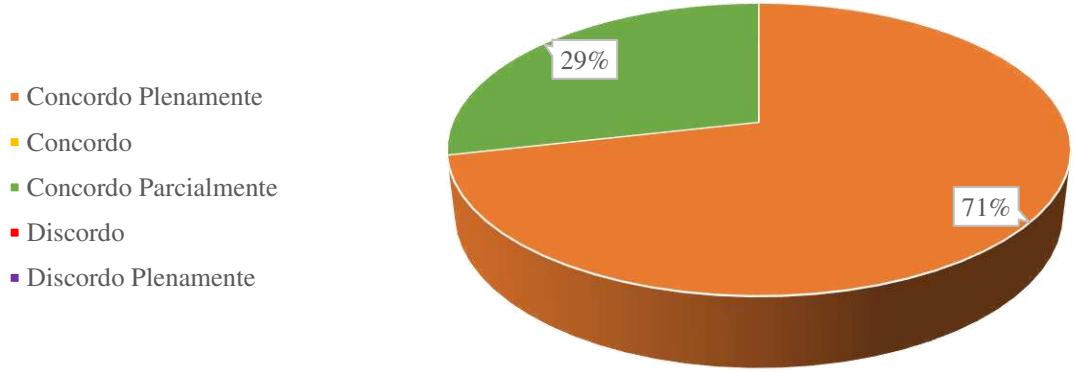


Fonte: autoria própria (2024)

Ao realizar a análise do nível educacional dos gestores revelou que 71% possuem ensino superior completo e 29% possuem apenas o nível médio. Esse dado é relevante, pois gestores com ensino superior tendem a ter maior acesso a ferramentas e conhecimentos específicos que contribuem para a eficiência operacional e a implementação de práticas modernas de liderança. Em contraste, gestores com ensino médio podem ter maior necessidade de suporte adicional para execução eficaz de suas funções.

Ademais, foi questionado se o estilo de liderança dos gestores impacta fortemente a motivação de sua equipe, conforme evidenciado pelo gráfico 3. Essa pergunta é relevante, porque em estudos organizacionais o estilo de liderança afeta diretamente o ambiente de trabalho, o desempenho dos colaboradores e a retenção de talentos.

Gráfico 3 – Impacto da liderança na motivação da equipe



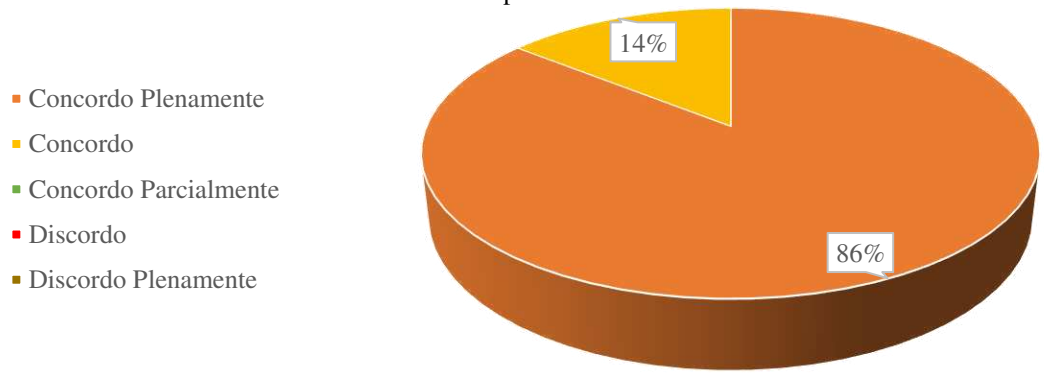
Fonte: autoria própria (2024)

Dos gestores entrevistados, 71% afirmam com convicção que o estilo de liderança é fundamental para promover a motivação da equipe, enquanto 29% acreditam que o impacto

motivacional do estilo de liderança é apenas parcial. Esses resultados sugerem que a maioria dos gestores reconhecem a importância da liderança eficaz como fator motivacional, indicando uma correlação entre estilos de liderança e o engajamento dos colaboradores.

Em seguida, conforme ilustrado no gráfico 4, foi feita a seguinte afirmação: “a empresa valoriza a troca de informações, consensos e o trabalho em equipe, priorizando um ambiente de cooperação e apoio mútuo!”. Sendo possível assim, analisar se a empresa possui características do estilo da cultura clã ditado por Cameron e Quinn (2006).

Gráfico 4 – Aspectos da cultura colaborativa

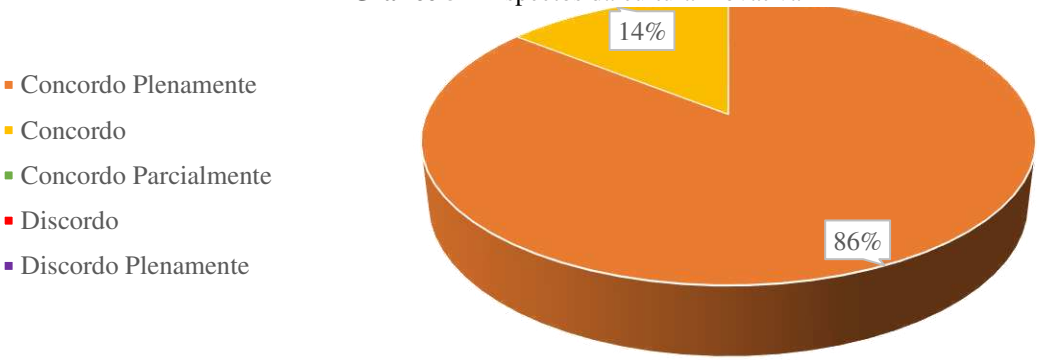


Fonte: autoria própria (2024)

A pergunta sobre o incentivo à troca de informações, consensos e trabalho em equipe serve para avaliar se a organização adota uma cultura do tipo "clã". Esse tipo de cultura prioriza a cooperação, a confiança e o apoio mútuo, características que podem elevar a motivação, o comprometimento e a lealdade dos colaboradores. Diante disso, a preponderância dessa cultura indica um ambiente de trabalho onde os relacionamentos interpessoais são valorizados, promovendo um senso de comunidade. Portanto, as organizações pesquisadas afirmam que há predominância desse estilo de cultura na empresa.

Seguindo os mesmos estudos de Cameron e Quinn (2006), foi realizado o seguinte enunciado “a empresa incentiva a inovação, a criatividade e a busca contínua por melhorias em produtos e serviços, promovendo um ambiente de mudança e experimentação!”.

Gráfico 5 – Aspectos da cultura inovativa

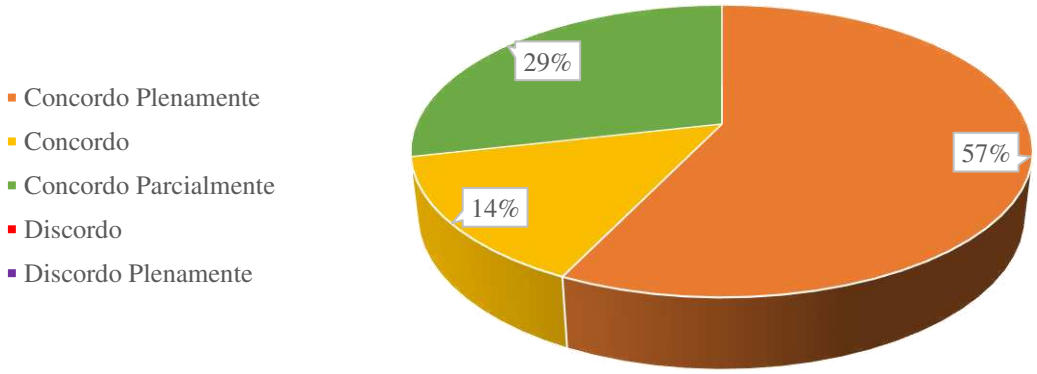


Fonte: autoria própria (2024)

A questão sobre o incentivo à inovação, criatividade e busca contínua por melhorias em produtos e serviços é relevante para entender se a organização adota características de uma cultura orientada à inovação, que está associada a maior adaptabilidade e competitividade no mercado. O gráfico 5 mostra que 86% dos gestores confirmam que suas organizações incentivam essas práticas, alinhando-se a uma cultura criativa, enquanto 14% apenas concorda. Esses dados indicam uma forte orientação para a inovação e criatividade dentro da empresa.

Ademais, foi realizada outra afirmação do estudo de Cameron e Quinn (2006), "a empresa adota uma estrutura organizacional rígida, com foco em normas e procedimentos bem definidos, priorizando a estabilidade e o controle interno!". Essa análise da estrutura organizacional rígida visa identificar traços da cultura hierárquica, caracterizada pelo foco em normas, procedimentos, estabilidade e controle interno.

Gráfico 6 – Aspectos da cultura controladora

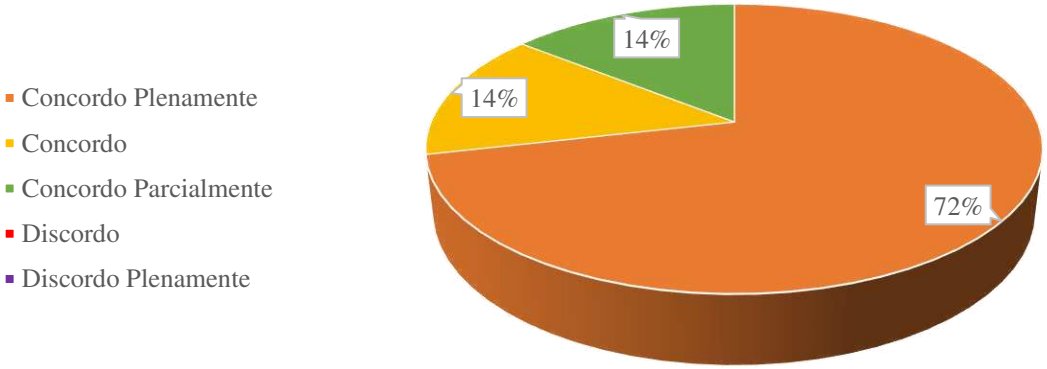


Fonte: autoria própria (2024)

O gráfico 6 indica que todos os gestores concordam, em algum nível, com essa afirmativa, onde: 57% e 14% afirmam adotar esse estilo de cultura, essa percepção de rigidez hierárquica ressalta uma preferência organizacional por estabilidade e previsibilidade em processos internos. Por outro lado, 29% a reconhecem parcialmente, priorizando aspectos de flexibilidade e inovação destacados nos dois gráficos anteriores, essa coexistência com outras culturas demonstra um ambiente adaptável a demandas do mercado.

Também foi questionado, conforme resultado demonstrado no gráfico 7, se “a empresa está fortemente focada em alcançar metas e objetivos por meio de competição, valorizando o desempenho individual e a superação de resultados!”, baseando-se na cultura de mercado de Cameron e Quinn (2006).

Gráfico 7 – Aspectos da cultura competitiva

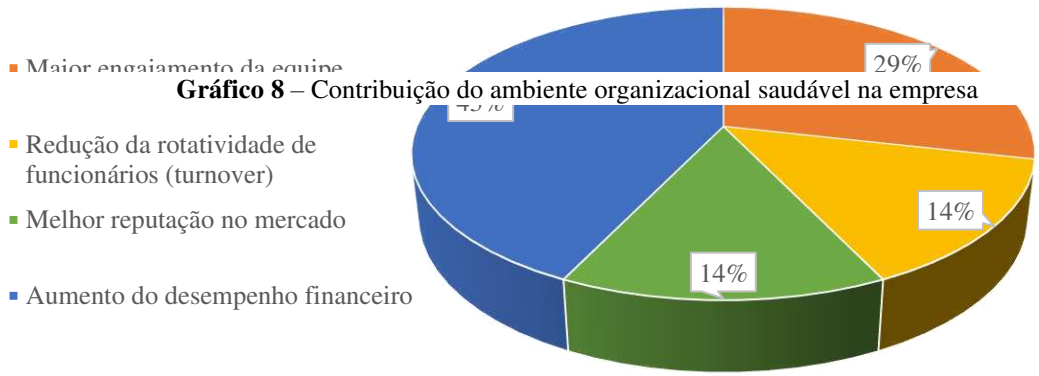


Fonte: autoria própria (2024)

De acordo com os resultados, 72% dos gestores concordam plenamente que suas empresas estão focadas em alcançar metas, o que reflete um ambiente competitivo e orientado para resultados. Essa alta taxa de concordância sugere uma forte ênfase no desempenho individual e na busca constante por superação. Além disso, 14% dos gestores concordam parcialmente com a afirmação, o que pode indicar uma abordagem híbrida, onde há competição, mas talvez também um foco em colaboração ou outros aspectos da organização. A diferença entre a resposta total (72%) e parcial (14%) pode sugerir que a competição por resultados é um valor bastante enraizado, mas que a implementação desse modelo nem sempre é uniforme em todas as áreas ou equipes.

Em seguida, foi questionado se “um ambiente organizacional saudável contribui para”: maior engajamento da equipe, redução da rotatividade de funcionários (*turnover*), melhoria da reputação no mercado ou aumento do desempenho financeiro. Essa pergunta foi crucial para

Gráfico 8 – Contribuição do ambiente organizacional saudável na empresa



entender como a administração percebe a importância de uma cultura organizacional positiva, identificando os fatores que influenciam o desempenho e o sucesso a longo prazo da empresa.

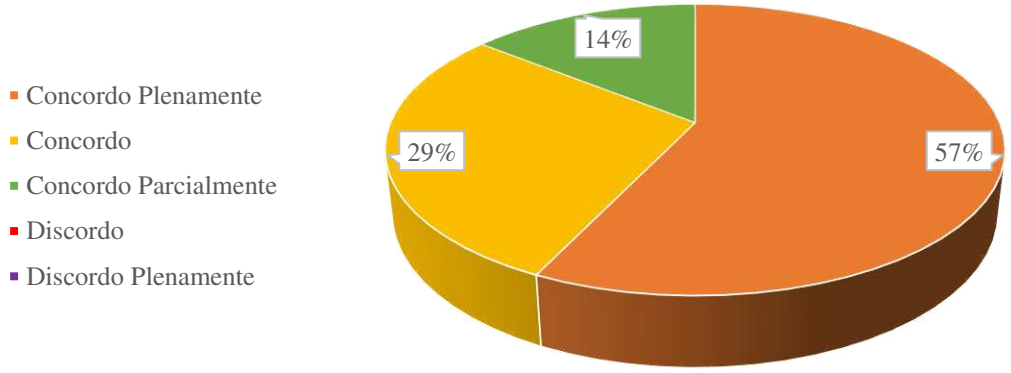
Fonte: autoria própria (2024)

A pesquisa, conforme apresentado no gráfico 8, revela que os gestores reconhecem o impacto de um ambiente organizacional saudável em várias áreas chave da empresa. A maioria (43%) acredita que isso contribui para o aumento do desempenho financeiro reforçando a ideia de que o clima interno está intimamente relacionado ao sucesso econômico, seguido por 29% que consideram que melhora o engajamento da equipe evidenciando que um bom clima organizacional, onde os funcionários se sentem valorizados e motivados, contribui para o aumento do engajamento.

Além disso, 14% apontam que um ambiente saudável melhora a reputação da empresa no mercado e os outros 14% que reduz a rotatividade de funcionários. Portanto, esses dados indicam que, os gestores reconhecem, principalmente, a correlação entre um ambiente organizacional saudável e o desempenho financeiro, seguido pelo engajamento da equipe, à medida que o impacto sobre a reputação e o *turnover* tornam-se secundários.

Por conseguinte, foi realizado a subsequente afirmativa "a empresa estabelece metas claras e comunica expectativas de forma que todos os colaboradores compreendam os objetivos organizacionais!", conforme expõe o gráfico 9, servindo assim para verificar a efetividade da gestão e a clareza na comunicação organizacional.

Gráfico 9 – Compreensão dos objetivos organizacionais



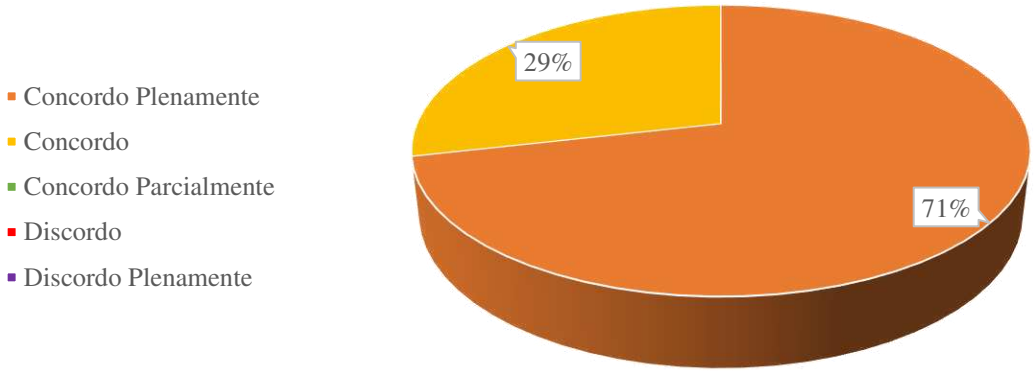
Fonte: autoria própria (2024)

Diante dos dados, 57% dos gestores concordam plenamente que as empresas estabelecem metas claras e comunicam expectativas de forma eficiente indicando que eles prezam pelo alinhamento dos objetivos estratégicos com suas equipes. 29% dos gestores afirmam concordar com a prática e 14% concorda parcialmente sugerindo que, embora haja esforços em estabelecer e comunicar metas, nem todos os colaboradores podem estar totalmente

alinhados ou perceber a comunicação como clara e eficiente. Pelo grau de concordância, os indicadores informam que os gestores possuem gestão estratégica focada na transparência e na garantia de que todos da equipe acompanhem os objetivos da empresa.

Em sequência, foi efetuada a afirmativa se “a cultura organizacional influência de forma extremamente positiva o desempenho financeiro da sua empresa!”. Que contribuiu para a compreensão, na visão dos mesmos, sobre o impacto da cultura na competitividade do mercado.

Gráfico 10 – Influência da cultura organizacional no desempenho financeiro

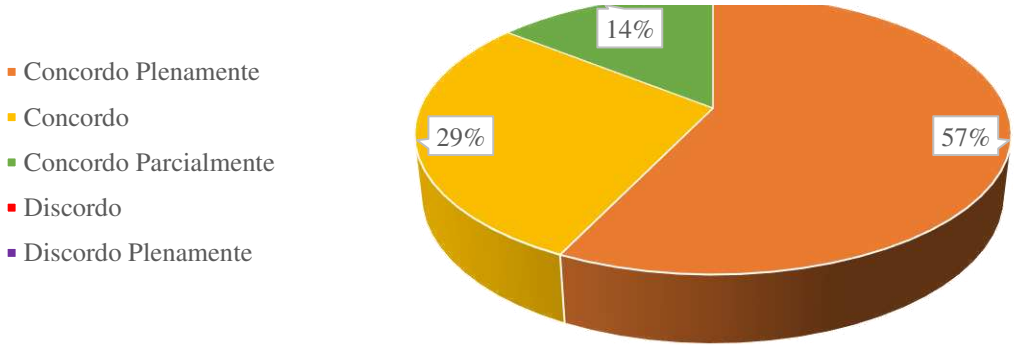


Fonte: autoria própria (2024)

O gráfico 10 revela que todos os gestores concordam que a cultura organizacional tem um impacto positivo no desempenho financeiro. Dentre eles, 71% afirmam plenamente que essa influência é extremamente positiva, enquanto 29% consideram que, embora positiva, a relação é de intensidade menor. Essa unanimidade reforça a importância da cultura organizacional como um fator determinante no sucesso financeiro das empresas. Sugerindo que os gestores reconhecem a importância dos elementos culturais, como valores, liderança e ambiente de trabalho, na maximização da produtividade e consequentemente dos resultados financeiros.

Foi afirmado ainda, se “a cultura organizacional tem impacto na motivação e no engajamento de seus colaboradores!”. Ressaltando assim, a percepção dos gestores quanto ao papel da cultura no comportamento de sua equipe. Isso pode ser verificado no gráfico 11.

Gráfico 11 – Relação da cultura organizacional e engajamento da equipe

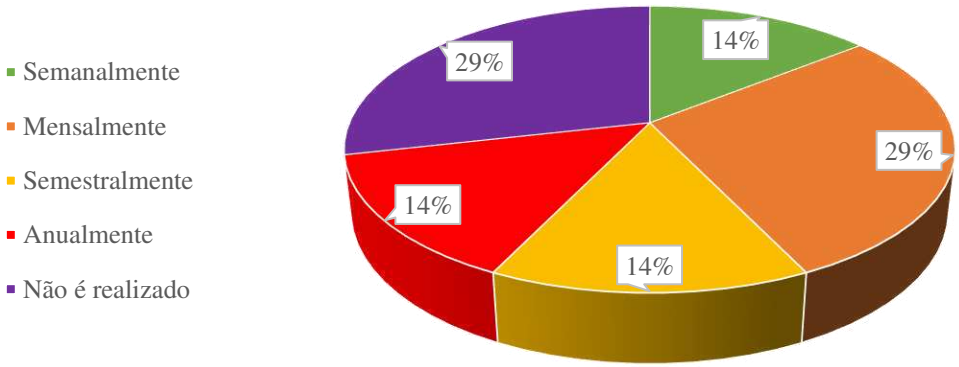


Fonte: autoria própria (2024)

Os indicadores informam que para a maioria dos entrevistados (57%), a cultura organizacional atua como um motivador intrínseco, promovendo um senso de propósito, reconhecimento e satisfação no trabalho. Aqui a valorização do bem-estar, dos valores e dos objetivos dos colaboradores é vista como um fator essencial para aumentar a motivação e o engajamento. No entanto, 29% dos gestores apenas concordam com essa influência, e 14% concordam parcialmente, sugerindo que, embora percebam algum impacto, não consideram a relação como completamente significativa. E, indicando que outros fatores organizacionais também impactam a motivação.

Em seguida, foi realizada a seguinte indagação: "com que frequência são realizadas reuniões de alinhamento junto a equipe?". Essa pergunta é relevante para compreender sobre as formas de comunicação que são mantidas nas organizações, já que as reuniões de alinhamento são ferramentas que fortalecem a comunicação interna, e instrui a todos sobre os objetivos organizacionais.

Gráfico 12 – Reunião de alinhamento de equipe



Fonte: autoria própria (2024)

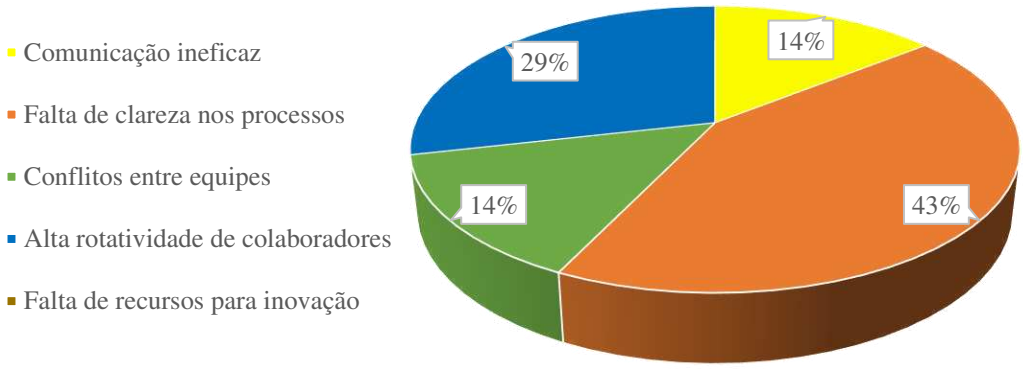
Os dados do gráfico 12 mostram uma abordagem variada em relação às reuniões de alinhamento, o que pode ser reflexo de diferentes culturas e prioridades organizacionais. Somente 43% dos gestores afirmam realizar reuniões de forma frequente, enquanto 29% afirmam que não realizam reuniões de formas regulares, essa prática pode dificultar o alinhamento das metas de curto prazo e gerar desconexão entre os membros da equipe. E, 29% afirmam ainda, não realizar reuniões sugerindo que sua equipe tem menos oportunidades de compartilhar sugestões e preocupações.

É importante ressaltar que a frequência de reuniões interfere no alinhamento estratégico, no engajamento dos colaboradores e na capacidade de adaptação da equipe às metas e desafios

organizacionais, já que ela é um meio de proporcionar a todos um ambiente que valoriza a comunicação aberta.

Ademais, o gráfico 13, revela a visão dos gestores sobre, dentre as opções, o principal desafio enfrentado por eles em sua organização atualmente.

Gráfico 13 – Principal desafio das organizações

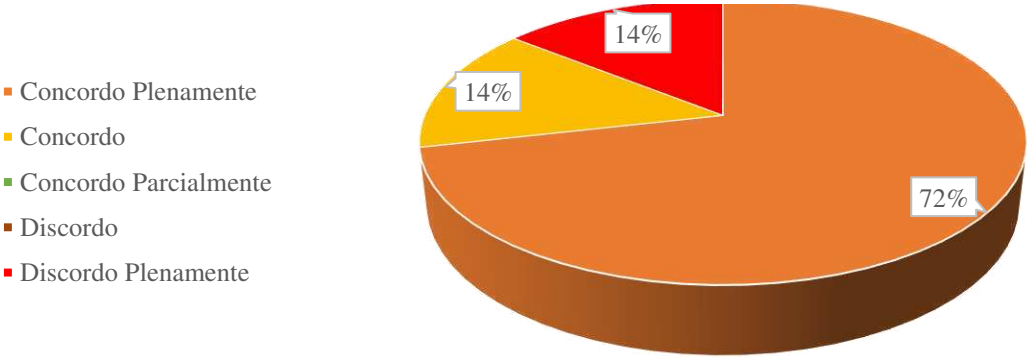


Fonte: autoria própria (2024)

A análise dos dados informa que o principal desafio organizacional enfrentado pelos gestores atualmente, são: falta de clareza nos processos (43%), a alta rotatividade de colaboradores (29%) e, empatados, os conflitos entre a equipe e a comunicação ineficaz (14% cada). A falta de clareza nos processos foi apontada como o principal desafio para a maioria dos gestores, indicando que muitos processos internos não estão devidamente estruturados ou sendo comunicados de forma clara, o que pode gerar queda na produtividade e retrabalhos.

Logo após, foi realizada a seguinte afirmativa: “um ambiente de trabalho com uma cultura organizacional saudável reduz drasticamente os índices de estresse e alta rotatividade (*turnover*) na empresa!”.

Gráfico 14 – A cultura organizacional na redução do estresse e *turnover*

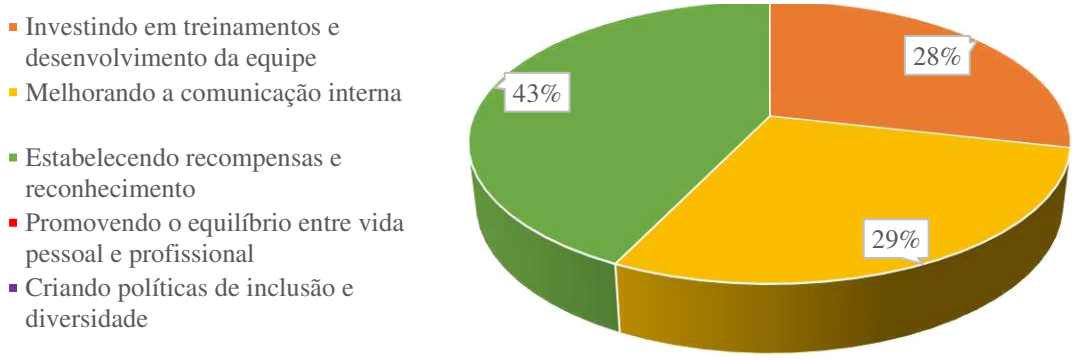


Fonte: autoria própria (2024)

Os dados apresentados no Gráfico 14 apontam que 72% dos gestores concordam plenamente que um ambiente de trabalho com uma cultura organizacional saudável tem um efeito significativo na redução do estresse e do *turnover* na empresa, enquanto 14% concordam, e outros 14% discordam plenamente. Esta distribuição de respostas sugere uma percepção majoritária dos gestores sobre a importância da cultura organizacional para o bem-estar e a retenção de talentos, mas também indica que há uma pequena parcela de ceticismo em relação a essa influência, demonstrando que consideram outros fatores mais relevantes.

Posteriormente, foi questionado "como os gestores podem promover uma cultura organizacional positiva?" em suas empresas.

Gráfico 15 – Estratégias para promover uma cultura organizacional positiva

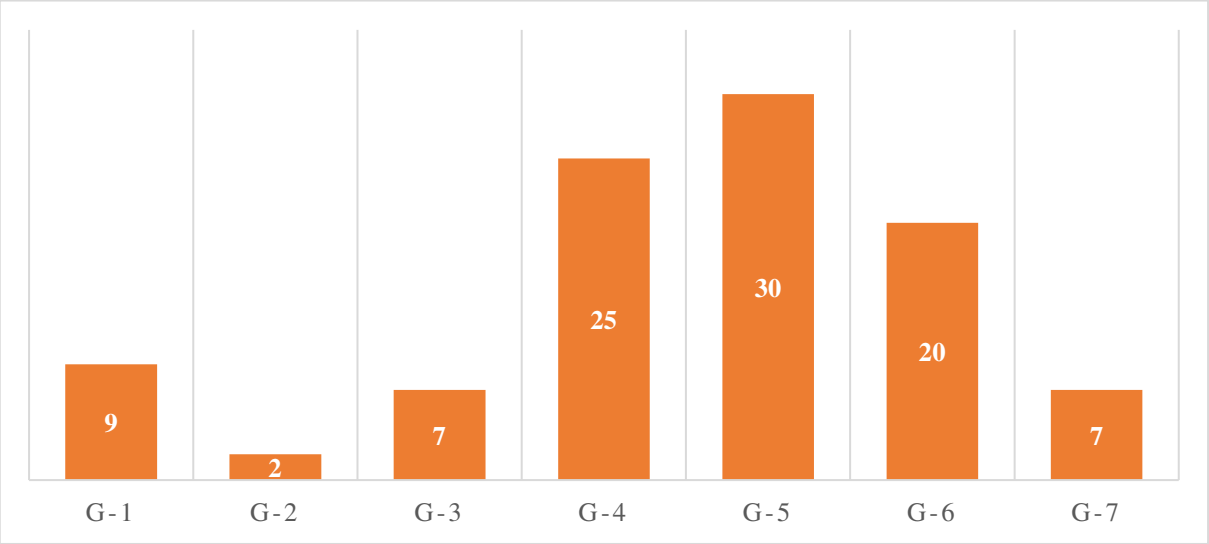


Fonte: autoria própria (2024)

O gráfico 15 sugere que os gestores priorizam recompensas e reconhecimento (43%), comunicação interna (29%) e investimentos em treinamento e desenvolvimento da equipe (28%) como as principais estratégias para fomentar uma cultura organizacional positiva. Assim, esses dados destacam a importância dada ao engajamento dos colaboradores e ao alinhamento com a missão da empresa. No entanto, é importante dar ênfase na ausência de foco em aspectos verdadeiramente fundamentais na geração de um bom clima organizacional, como: equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e na criação de políticas de inclusão e diversidade, sugerindo que as principais ações de geração de bem-estar e engajamento no mercado estão sendo negligenciadas.

Foi realizado também o questionamento sobre o número de anos de experiência como gestor, conforme apresentado no gráfico 16. Essa informação é relevante para identificar o nível de maturidade e de vivência prática em gestão entre os participantes, e como o tempo de experiência pode influenciar nas percepções e práticas de liderança estratégica adotada por cada líder.

Gráfico 16 – Experiência de mercado



Fonte: autoria própria (2024)

Observa-se através dos informativos que há uma diversidade considerável no tempo de experiência entre eles, o que pode influenciar em suas abordagens e percepções de gestão. Gestores que acumulam 30, 25 e 20 anos de experiência, por exemplo, tem maior probabilidade de possuir uma visão mais ampla e consolidada, especialmente em práticas tradicionais de controle e cultura organizacional. Esse grupo pode trazer uma maior resistência a mudanças, tendendo a valorizar métodos já conhecidos. Por outro lado, gestores com 2, 7 e 9 anos de experiência estão mais propensos a adotar novas práticas, como ferramentas gerenciais modernas e metodologias ágeis, em resposta à rápida evolução tecnológica e mudanças organizacionais.

Por conseguinte, foi realizado o questionamento sobre qual era a missão da empresa. Essa pergunta serviu para entender como os gestores percebem o propósito de suas organizações e como isso influencia sua abordagem de gestão. Já que segundo Chiavenato (1999) as missões revelam o direcionamento e as prioridades de cada empresa, onde seus valores e objetivos guiam as ações e decisões no dia a dia. A seguir, a tabela 1 mostra as missões das empresas participantes.

Tabela 1 – Missão das empresas

ORGANIZAÇÕES	MISSÃO
EMPRESA A	“Alcançar todos os públicos com preços acessíveis no mercado”.
EMPRESA B	“Fornecer os melhores serviços e satisfazer os clientes com produtos acessíveis”.
EMPRESA C	“Agregar valor ao mercado e atender a necessidade da comunidade local”.
EMPRESA D	“Realizar um bom atendimento e oferecer um ótimo serviço para os clientes”.
EMPRESA E	“Tem a missão de desenvolver o colaborador para que ele possa junto com a empresa prestar um serviço de qualidade aos clientes”.
EMPRESA F	“Realizar sonhos”.
EMPRESA G	“Serviço de qualidade e fornecer produtos de qualidade, fornecendo lavagem e oficina em um único lugar”.

Fonte: autoria própria (2024)

A análise das missões das empresas revela diferentes focos estratégicos: A, B e G priorizam preços acessíveis e qualidade para alcançar um amplo público; C foca em agregar valor e atender à comunidade local, fortalecendo sua imagem; D e F concentram-se na qualidade de atendimento e serviço; enquanto E investe no desenvolvimento dos colaboradores como diferencial competitivo. Em suma, cada missão reflete uma estratégia única, seja de diferenciação, responsabilidade social ou investimento em pessoas, com implicações diretas no desempenho organizacional e na gestão.

Ademais, foi questionado sobre as ações que os gestores promovem para manter suas equipes engajadas. Obtendo assim, um foco comum em comunicação, reconhecimento e recompensas como ferramentas para manter o engajamento. Essa análise pode ser verificada na tabela 2.

Tabela 2 – Análise das ações para manter o engajamento

ORGANIZAÇÕES	
EMPRESA B	“Prezar pela boa comunicação entre o gestor e funcionários, promover ações que estabeleçam a recompensa”.
EMPRESA G	“Recompensar eles pelo trabalho desempenhado”.
EMPRESA D	“Incentivar através da comunicação entre gestor e colaborador”.
EMPRESA A	“Realizo reuniões de alinhamento por departamentos, para identificar quais as dificuldades que as equipes estão enfrentando, e assim ajudá-los”.
EMPRESA F	“A motivação maior é o desenvolvimento da equipe através de bonificação por resultados e remuneração altas”.
EMPRESA C	“Fazer reuniões e *feedback* pessoal entre gestor e funcionário, e trabalho com metas para motivar, e fornecer também um *feedback* para os funcionários melhorar o serviço”.
EMPRESA E	“Campanhas em prol do bem-estar dos colaboradores para estimular e recompensar pelo trabalho”.

Fonte: autoria própria (2024)

Nota-se que as ações dos gestores para manter o engajamento das equipes revelam uma combinação de estratégias motivacionais. A boa comunicação e o *feedback* contínuo,

observados nas ações das empresas A e C, promovem um ambiente de transparência e colaboração, alinhando as metas organizacionais com as necessidades dos colaboradores. As recompensas financeiras e o reconhecimento, como nas práticas das empresas F e G, são eficazes para incentivar o desempenho no curto prazo. Já as ações voltadas para o bem-estar, como na E, melhoram a qualidade de vida no trabalho, fortalecendo o engajamento a longo prazo.

Foi questionado ainda, sobre na visão deles quais os principais desafios encontrados dentro das vossas equipes para o alcance das metas planejadas. Isso pode ser verificado na tabela 3.

Tabela 3 – Análises dos desafios para o alcance de metas planejadas

ORGANIZAÇÕES	
EMPRESA E	"Hoje não temos muitos desafios, mas é essencial acreditar na equipe, para assim chegar no objetivo que almeja. Acreditar em seu querer fazer".
EMPRESA D	"Capacitação - por mais que incentive, foca no financeiro e não em aprender; encontrar mão de obra disposta a aprender e a se empenhar nas atividades".
EMPRESA B	"Falta de comunicação, quando ocorre algo não comunicam, falta de desempenho dos colaboradores para exercer o serviço".
EMPRESA G	"Falta compromisso com o trabalho".
EMPRESA A	"Desmotivação dos funcionários, ter que ficar cobrando para que eles realizem suas tarefas".
EMPRESA C	"Comunicação é um dos maiores desafios, é conversado porém muitas vezes não é executado como".
EMPRESA F	"Competição entre eles, alguns se consideram menos deixa que o colega e alguns se desmotivam e meu papel como gestor é promoção de treinamento, incentivos...".

Fonte: autoria própria (2024)

A tabela demonstra que a análise dos desafios enfrentados pelos gestores nas diferentes empresas revela uma série de questões comuns que afetam o alcance das metas planejadas. A comunicação falha é recorrente, como observado nas empresas B**,** C e G, onde a falta de clareza ou execução inadequada das orientações prejudica o desempenho. A falta de capacitação e comprometimento também são desafios, especialmente na D, que enfrenta dificuldades em encontrar colaboradores dispostos a aprender e se empenhar nas atividades. A desmotivação é outro obstáculo, com a empresa A apontando para a necessidade constante de cobrança para a realização das tarefas, enquanto a F observa a presença de competição interna, fator prejudicial ao trabalho em equipe. Por outro lado, a E não identifica muitos desafios, destacando a importância de acreditar na equipe, sugerindo uma abordagem mais positiva e de confiança no desempenho dos colaboradores.

Esses dados indicam que, embora cada organização enfrente desafios específicos, as questões de comunicação, motivação e capacitação são universais, exigindo ações de gestão que promovam maior alinhamento, engajamento e desenvolvimento das equipes.

Por fim, foi realizada uma verificação das principais dificuldades encontradas ao se deparar com um gerenciamento de crise, com o objetivo de entender como eles enfrentam e resolvem os problemas cotidianos dentro das organizações. Essa questão foi relevante, pois revelou as estratégias dos gestores para manter a estabilidade organizacional em momentos de crise. Conforme explanado na tabela 4.

Tabela 4 – Análises das dificuldades no gerenciamento de crises

ORGANIZAÇÕES	
EMPRESA D	"Dificuldade na comunicação por parte do colaborador quando ocorre um conflito, pois muitas vezes tem conflito na equipe e só resolve com a comunicação individual".
EMPRESA G	"Preza pela comunicação caso ocorra na equipe, e caso aconteça com cliente tenta remediar de forma pacífica".
EMPRESA A	"Quando ocorre um problema entre funcionários, prezo pela comunicação de forma individual, para compreender o acontecido. Quando ocorre problemas com os sistemas na empresa, é acionado uma equipe especializada para que o problema seja imediatamente resolvido".
EMPRESA E	"Atualmente tem pouca crise, pois melhorou a comunicação e trouxe esclarecimentos sobre a cultura da empresa, para que o colaborador entenda. E quando ocorre resolve na comunicação".
EMPRESA B	"Quando ocorre alguma divergência na equipe é resolvido através da comunicação, sendo explicado como deve exercer seu papel dentro do seu departamento. E, quando ocorre de algum cliente vir reclamar também preza pela comunicação para acalmá-lo".
EMPRESA F	"Comunicação, chamar para conversar e entender o fato".
EMPRESA C	"Preza pela comunicação, a equipe se limita a querer crescer mesmo tendo cursos e reuniões, mas a equipe precisa de automotivação para realizarem seu trabalho. Uma dificuldade é alinhar os processos da empresa com os objetivos do funcionário, pois às vezes quero investir em um funcionário, mas ele não quer crescer junto aos objetivos".

Fonte: autoria própria (2024)

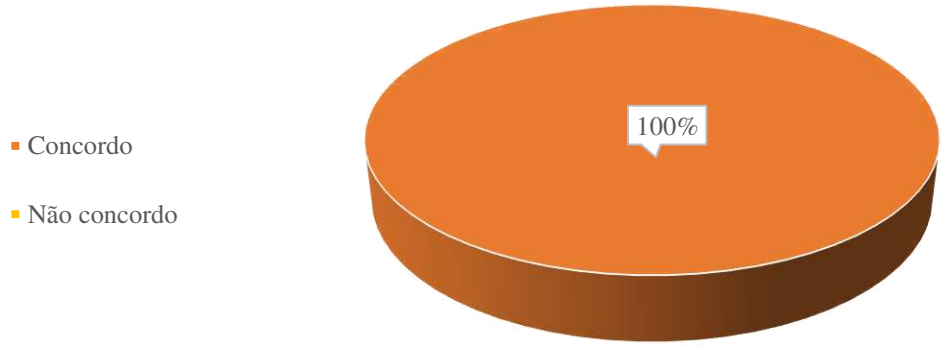
As informações sugerem que a principal ação em um gerenciamento de crise, segundo os gestores, é a comunicação. As empresas B e C apontam ainda, que há desafios em alinhar os processos organizacionais com as necessidades individuais dos colaboradores. No entanto, a maioria dos gestores, como nas empresas A, D, F e G, recorrem à comunicação individual para resolver conflitos, tanto internos quanto com clientes, ou seja, a comunicação é vista como essencial para a resolução de crises.

Por conseguinte, isso pôde ser constatado na fala da empresa E, onde a mesma destaca que trabalhou a comunicação interna na organização, esclarecendo sua cultura organizacional de maneira a facilitar a compreensão dos colaboradores sobre suas funções e expectativas, reduzindo a recorrência de crises. Sendo assim, a eficácia da comunicação como estratégia de resolução de crises depende do bom alinhamento entre colaboradores, gestão e objetivos organizacionais.

A seguir, no bloco II, a pesquisa expõe sobre os questionários aplicados aos colaboradores das instituições de Augustinópolis – TO em estudo.

Primeiramente, foi disponibilizado o TCLE com todas as informações inerentes à pesquisa, para que os colaboradores pudessem consentir ou não a sua participação, conforme demonstra o gráfico 17.

Gráfico 17 – Termo de consentimento para a participação da pesquisa



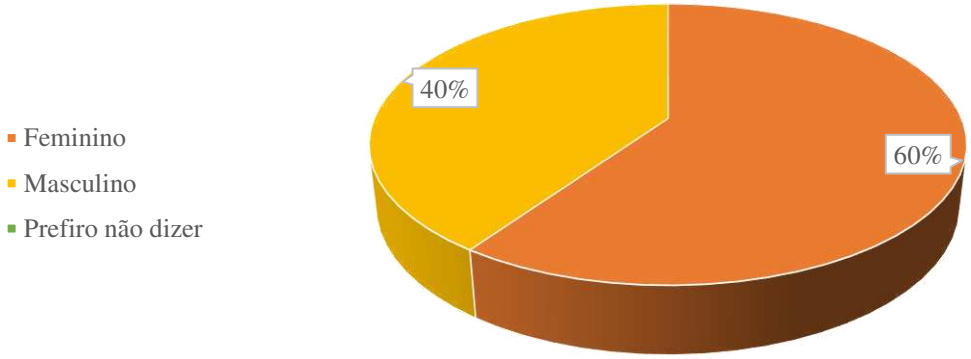
Fonte: autoria própria (2024)

O gráfico, ilustra que 100% dos colaboradores concordaram em participar da pesquisa. Além disso, todos os participantes foram orientados sobre a importância da pesquisa e garantiu-se a confidencialidade dos dados coletados, através do anonimato, para assegurar que os colaboradores se sentissem à vontade para compartilhar suas opiniões sinceras, sem receio de consequências.

Ademais, foram realizadas 5 questões de cunho pessoal para entender melhor o perfil dos colaboradores, ajudando assim a contextualizar os dados e a enriquecer a análise da pesquisa.

A primeira das 5 questões foi "qual é o seu gênero?". Esta questão se faz importante para entender a distribuição de gênero entre os colaboradores e possibilitar uma análise mais detalhada das respostas em relação a outros fatores. Obteve-se assim, no gráfico 18, a seguinte distribuição.

Gráfico 18 – Percentual de gênero entre os participantes

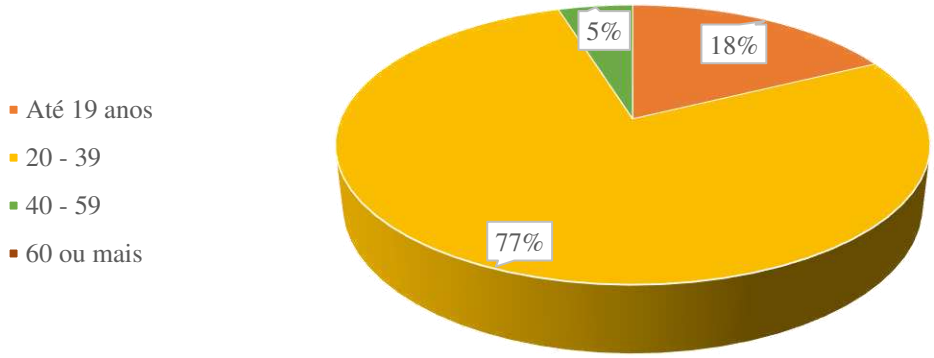


Fonte: autoria própria (2024)

Segundo o gráfico, há uma predominância de trabalhadoras do gênero feminino, com 60% dos participantes, contra 40% de trabalhadores do gênero masculino.

A segunda das 5 questões foi “qual a sua faixa etária?”. Esta questão serviu para identificar a distribuição etária dos participantes e possibilitou uma análise mais detalhada de como diferentes grupos etários percebem e se relacionam com os temas abordados na pesquisa. Isso pode ser verificado no gráfico 19.

Gráfico 19 – Distribuição etária dos colaboradores

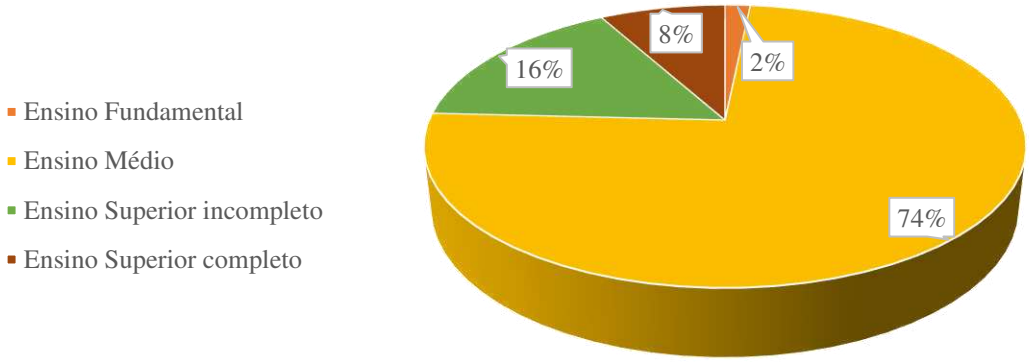


Fonte: autoria própria (2024)

O presente gráfico revela a distribuição etária dos colaboradores, com 77% na faixa de 20 a 39 anos, 18% até 19 anos e 5% entre 40 a 59 anos. Não foi computado nenhum participante com 60 anos ou mais. Diante o exposto, esse perfil etário indica uma predominância de profissionais jovens no mercado, o que pode refletir na estratégia organizacional voltada para a contratação e retenção de talentos em estágios iniciais de carreira, e a ausência de colaboradores com 60 ou mais anos sugere, possivelmente, uma baixa retenção nas faixas etárias mais avançadas.

A terceira das 5 questões foi “qual é o seu nível de escolaridade?”. Esta questão foi formulada para entender a formação educacional dos colaboradores, o que pode fornecer informações sobre a relação entre o nível de escolaridade e outros fatores, como desempenho no trabalho, percepção organizacional e capacidade de adaptação.

Gráfico 20 – Percentual por nível de escolaridade entre os participantes

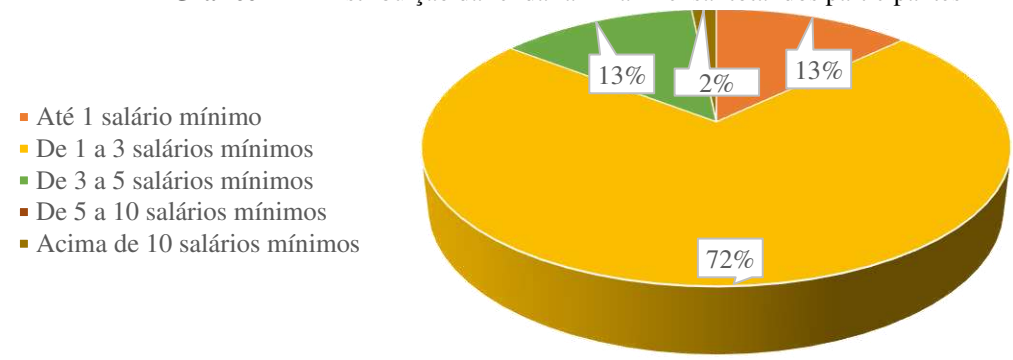


Fonte: autoria própria (2024)

O gráfico 20 informa que a maioria dos colaboradores possui o nível de escolaridade médio, representando 74% da amostra. Em seguida, 16% dos participantes têm ensino superior incompleto, enquanto 8% completaram o ensino superior, e o menor percentual, de 2%, é referente aos colaboradores com ensino fundamental. Os indicadores demonstram, portanto, que há uma predominância de colaboradores com formação básica e intermediária, o que pode refletir nas necessidades de desenvolvimento e capacitação da equipe, especialmente em relação ao aprimoramento de competências para melhorar o desempenho organizacional.

A quarta das 5 questões foi “qual é a renda familiar mensal total da sua casa (considerando todos os moradores)?”. Essa questão buscou analisar o perfil socioeconômico dos colaboradores para explorar possíveis relações entre poder aquisitivo, satisfação, motivação e produtividade.

Gráfico 21 – Distribuição da renda familiar mensal total dos participantes

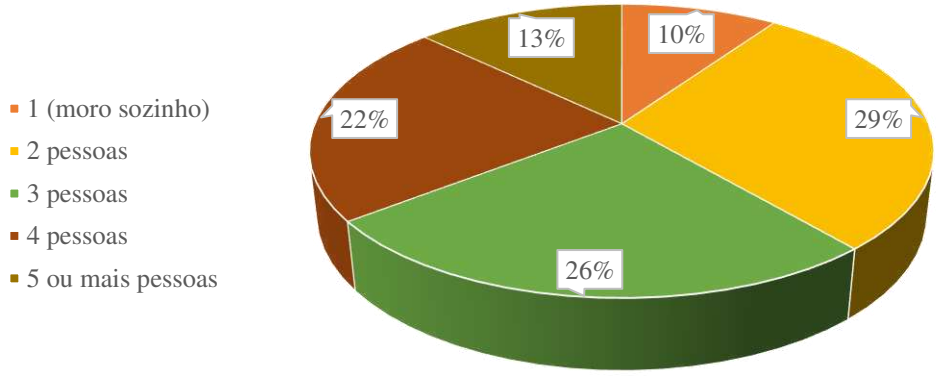


Fonte: autoria própria (2024)

O Gráfico 21 revela a distribuição da renda familiar mensal dos colaboradores. A maioria, com 72%, possui uma renda de 1 a 3 salários mínimos, seguida por 13% com renda de 3 a 5 salários mínimos, 13% com até 1 salário mínimo e 2% com renda superior a 10 salários mínimos. Esses dados sugerem que a maior parte dos colaboradores se encontra em faixas de renda mais baixas, o que pode ter implicações diretas nas suas expectativas em relação a oportunidades de crescimento e políticas de remuneração adotadas pela organização.

A quinta das 5 questões foi "quantas pessoas vivem na mesma casa que você?". Essa pergunta foi feita para entender melhor o contexto familiar de cada colaborador, pois o número de pessoas na casa pode refletir diretamente nas responsabilidades e no tempo disponível de cada um, além de influenciar na forma como equilibram suas vidas pessoais e profissionais.

Gráfico 22 – Composição Familiar: número de moradores por residência



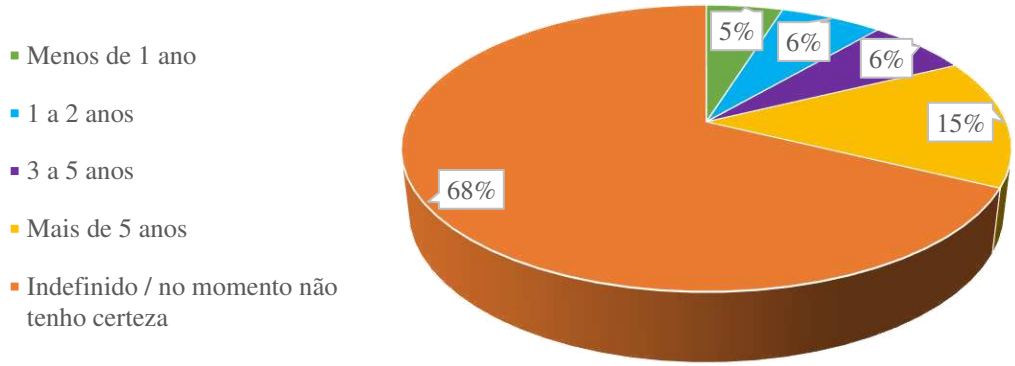
Fonte: autoria própria (2024)

O gráfico 22 apresenta a distribuição do número de pessoas nas residências dos colaboradores. Indicando que 29% dos participantes residem com 2 pessoas, 26% com 3 pessoas, 22% com 4 pessoas, 13% convivem com 5 ou mais pessoas, e 10% moram sozinhos. Fornecendo assim uma visão sobre as diferentes estruturas familiares, o que pode refletir nas dinâmicas de vida pessoal e profissional dos colaboradores.

À luz das informações fornecidas, identificou-se que a maioria dos participantes é feminina (60%), com 77% na faixa etária de 20 a 39 anos, sugerindo um perfil jovem e em busca de desenvolvimento profissional, o que exige investimentos em capacitação. A maioria possui apenas o ensino médio (74%) e uma renda familiar de até 3 salários mínimos (72%), indicando a necessidade de programas de treinamento e benefícios financeiros. Além disso, muitos colaboradores têm responsabilidades familiares, o que destaca a importância de políticas de flexibilidade no trabalho. Esses dados sugerem a necessidade de uma gestão que promova desenvolvimento, remuneração justa e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

A seguir, serão discutidas as questões relacionadas à cultura e ao clima organizacional, conforme percepção dos colaboradores. Dando continuidade às perguntas, foi levantada a questão: "qual é a sua perspectiva em relação ao tempo que pretende continuar na empresa?". Os resultados obtidos estão apresentados no gráfico 23.

Gráfico 23 – Perspectiva de permanência na empresa

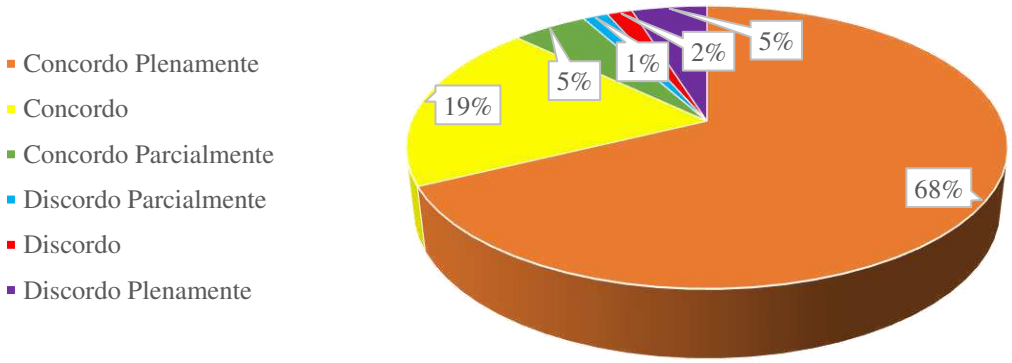


Fonte: autoria própria (2024)

O gráfico 23 evidencia que a maioria dos colaboradores (68%) não possui uma definição clara sobre o tempo que pretende permanecer na organização, indicando incertezas em relação ao futuro. Apenas uma parcela significativa, de 15%, planeja uma permanência longa, superior a 5 anos, enquanto os períodos de 3 a 5 anos e 1 a 2 anos foram apontados por 6% dos participantes cada. Por outro lado, 5% consideram permanecer por menos de 1 ano. Esses resultados sugerem um cenário de instabilidade ou falta de engajamento, destacando a importância de ações que promovam maior conexão dos colaboradores com a empresa.

Em sequência, foi realizada a afirmação a seguir: “o estilo de liderança dos gestores impacta diretamente na motivação dos colaboradores!”. Isso teve como objetivo entender a relação entre a abordagem dos líderes e o nível de engajamento e satisfação da equipe.

Gráfico 24 – Influência do estilo de liderança na motivação

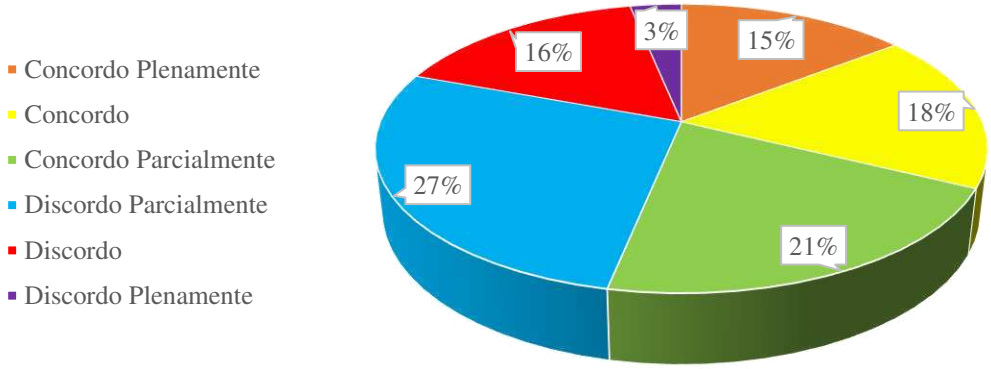


Fonte: autoria própria (2024)

O gráfico 24 demonstra que 87% dos colaboradores reconhecem o impacto positivo do estilo de liderança na motivação, com 68% concordando plenamente e 19% concordando. Apenas 13% discordam em algum grau, sendo que 5% discordam plenamente. Esses resultados destacam que a maioria dos colaboradores percebe a liderança como um fator para sua motivação, informando que uma liderança eficaz é capaz de aumentar a motivação.

Ademais, foi realizada a mesma afirmação abordando a cultura clã de Cameron e Quinn (2006), se "a empresa valoriza a troca de informações, o trabalho em equipe, priorizando um ambiente saudável com apoio mútuo!".

Gráfico 25 – Valorização do trabalho em equipe e apoio mútuo

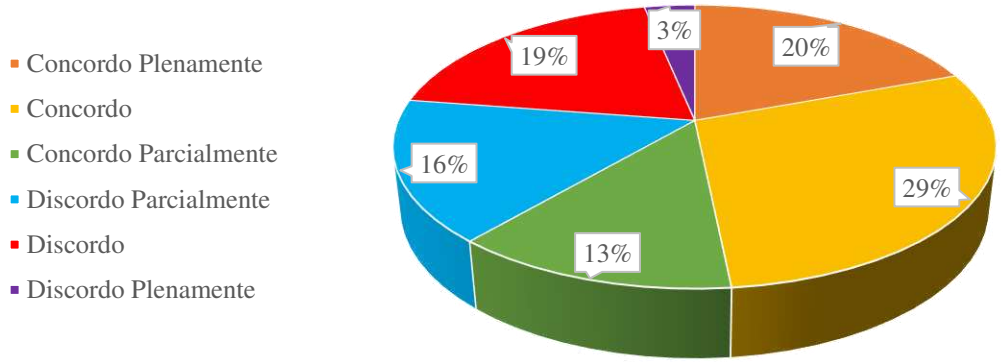


Fonte: autoria própria (2024)

O gráfico 25, expõe uma divisão significativa nas percepções dos colaboradores sobre a valorização da troca de informações e o trabalho em equipe dentro da empresa. Aproximadamente 33% dos colaboradores apresentam uma visão positiva sobre essa prática, com 15% afirmando concordar plenamente e 18% concordando. Contudo, uma parcela considerável, 67%, demonstra opiniões mais negativas ou incertas, onde: 21% concordam parcialmente, 27% discordam parcialmente, 16% discordam e 3% discordam plenamente. Deste modo, embora parte dos colaboradores reconheça o ambiente de colaboração, a maioria percebe falhas na implementação dessa cultura organizacional, indicando que necessita de intervenções para melhorar as práticas de comunicação e apoio mútuo.

Em seguida, afirmou-se "a empresa apoia novas ideias e melhorias em produtos e serviços, criando um ambiente onde é bom mudar e experimentar coisas novas!".

Gráfico 26 – Apoio à inovação e mudanças na empresa

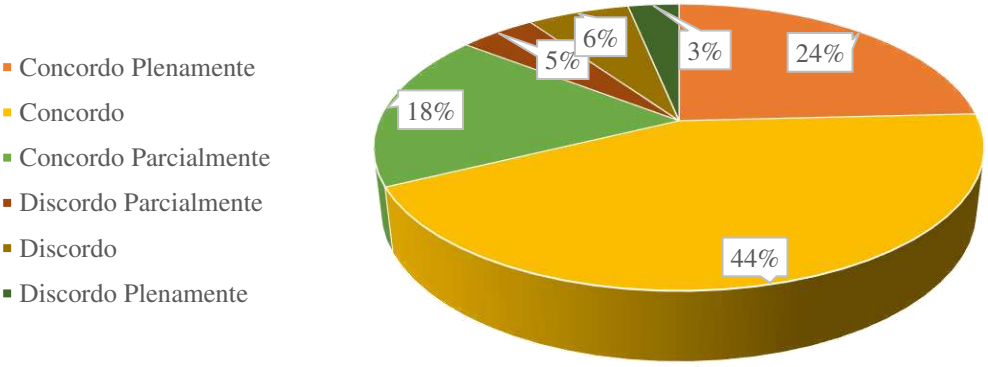


Fonte: autoria própria (2024)

O gráfico 26 aponta que 49% dos colaboradores veem de forma positiva o apoio da empresa à inovação, com 20% concordando plenamente e 29% concordando. Todavia, 38% têm uma visão mais negativa ou incerta, sendo 13% parcialmente de acordo, 16% parcialmente em desacordo, 19% em desacordo e 3% totalmente em desacordo. Isso indica que, embora muitos reconheçam a presença de aspectos da cultura adhocracia de Cameron e Quinn (2006), há uma parte significativa da equipe que ainda tem dúvidas ou não compartilha dessa visão.

Por conseguinte, foi afirmado ainda se "a empresa é bem rígida, com regras e procedimentos bem definidos, para manter tudo em ordem!".

Gráfico 27 – Ambiente com regras claras e estrutura organizada

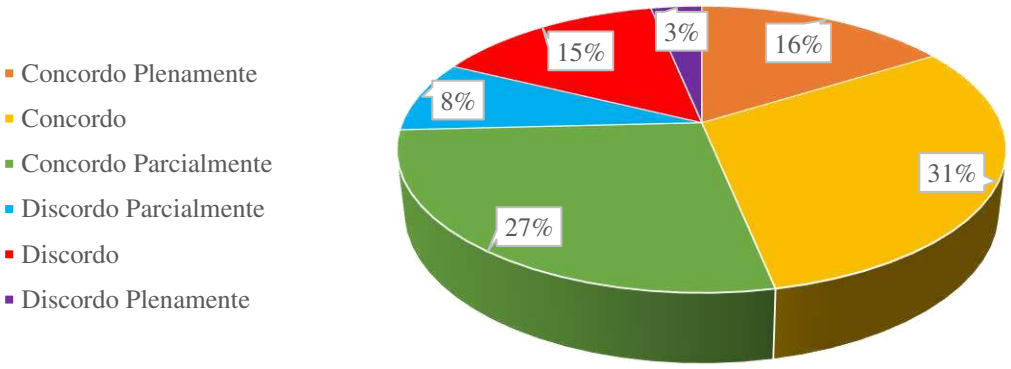


Fonte: autoria própria (2024)

Os resultados apresentados no gráfico 27 indicam que 68% dos colaboradores percebem a empresa como bem estruturada e com regras claras, com 24% concordando plenamente e 44% concordando. Todavia 18% dos participantes possuem uma visão mais neutra, concordando parcialmente. Em contrapartida, 14% dos colaboradores expressam algum nível de discordância, sendo 5% parcialmente discordantes, 6% discordantes e 3% totalmente discordantes. Essa análise sugere que, a maioria dos colaboradores reconhece a organização e a estrutura da empresa como rígida, mas alguns consideram que o tipo de cultura hierárquica não é tão predominante.

Logo após, foi realizada a seguinte afirmação: “a empresa se concentra em alcançar metas e objetivos, incentivando a competição e valorizando quem tem um bom desempenho!”.

Gráfico 28 – Valorização e incentivo à competição para alcance de metas

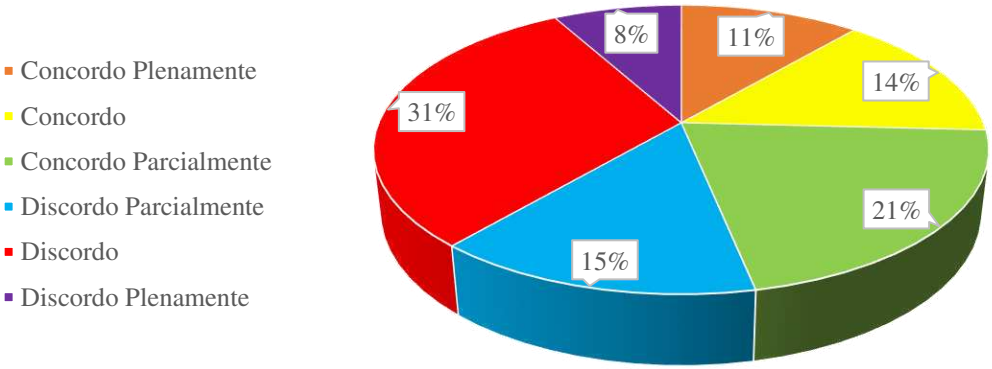


Fonte: autoria própria (2024)

O gráfico 28 sugere uma divisão nas percepções dos colaboradores sobre a ênfase da empresa no alcance de metas e objetivos, incentivando a competição e valorizando o bom desempenho. Onde 47% dos colaboradores têm uma visão positiva sobre essa abordagem, com 16% concordando plenamente e 31% concordando. Já, 53% apresentam uma visão mais neutra ou discordam, com 27% concordando parcialmente, 8% discordando parcialmente, 15% discordando e 3% discordando plenamente. Posto isso, uma grande parcela dos colaboradores reconhece a ênfase da empresa na competitividade e no desempenho, pontuando traços da cultura de mercado na empresa.

Em sequência, foi questionado se a empresa promove inúmeras ações para que haja engajamento na equipe. Objetivando entender como as iniciativas corporativas impactam na colaboração da equipe, através da criação de um ambiente que favoreça o envolvimento dos funcionários.

Gráfico 29 – Promoção de engajamento na equipe

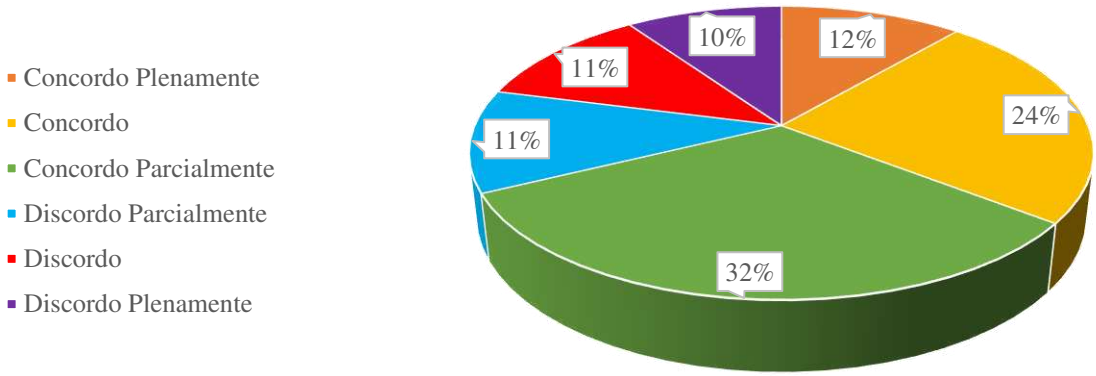


Fonte: autoria própria (2024)

O gráfico 29 apresenta que 25% dos participantes têm uma visão positiva sobre essas iniciativas, com 11% concordando plenamente e 14% concordando. Em contraste, 21% dos colaboradores concordam parcialmente, e 54% dos apresentam uma visão mais negativa, com 15% discordando parcialmente, 31% discordando e 8% discordando plenamente. Pontuando assim, que 75% dos colaboradores possuem uma percepção de que as ações implementadas são insuficientes, não alcançam todos os colaboradores ou não são suficientemente eficazes na criação de um ambiente de trabalho colaborativo e envolvente.

Em seguida, foi questionado se, com base na experiência do colaborador na empresa, ele indicaria que amigos buscassem emprego nela. Essa pergunta foi relevante para entender a percepção geral sobre a empresa e a satisfação dos colaboradores.

Gráfico 30 – Recomendação de emprego na empresa

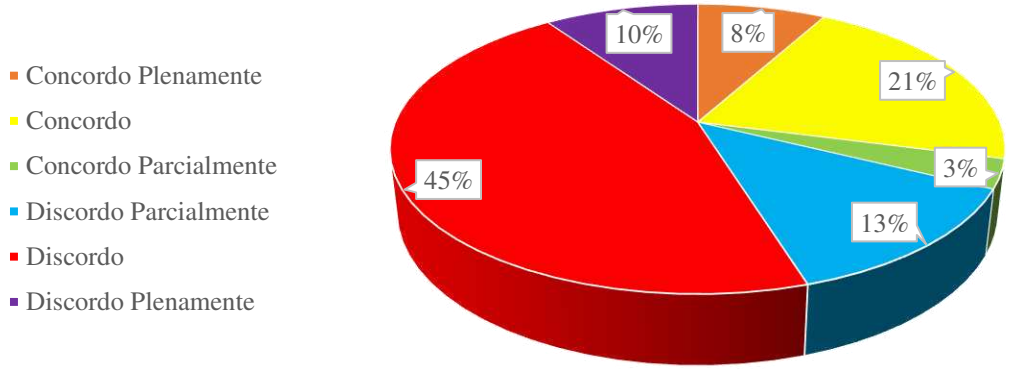


Fonte: autoria própria (2024)

O gráfico 30 revela indicadores de uma visão mista sobre a satisfação geral na organização. Diante disso, 36% dos colaboradores demonstram uma visão positiva, com 12% concordando plenamente e 24% concordando. Por outro lado, o maior percentual (32%) apresenta uma visão neutra, concordando parcialmente, enquanto os outros 32% do total têm uma opinião negativa ou crítica, sendo 11% discordando parcialmente, 11% discordando e 10% discordando plenamente. Essas percepções trazem indícios de que precisa melhorar o grau de satisfação do capital humano, para aumentar a probabilidade de recomendação externa.

Foi questionado ainda se a empresa oferece inúmeras oportunidades para que o colaborador engaje e contribua com ideias que possam impactar em seus resultados. A intenção dessa pergunta foi avaliar como a organização incentiva a participação ativa de seus colaboradores e o quanto ela valoriza a contribuição de ideias para o aprimoramento contínuo.

Gráfico 31 – Oportunidades de engajamento e contribuição de ideias

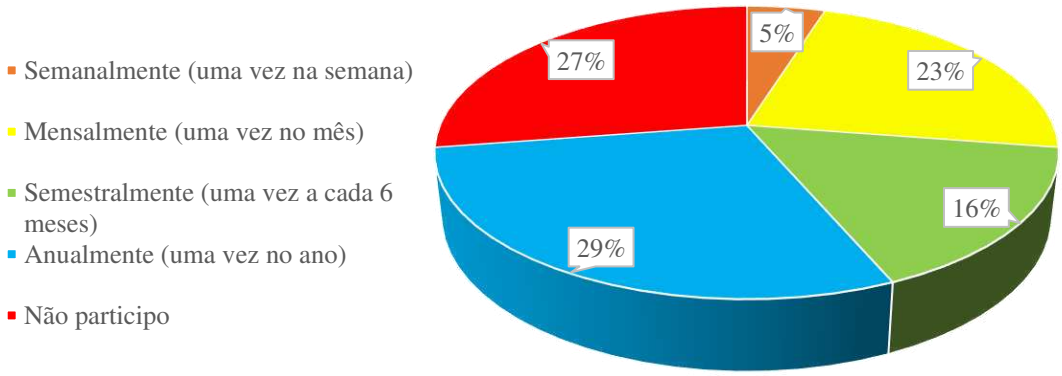


Fonte: autoria própria (2024)

O gráfico 31 denota um cenário que sugere desafios na criação de um ambiente onde a inovação e a participação ativa sejam valorizadas. Apenas 29% dos colaboradores têm uma visão positiva sobre as oportunidades oferecidas, com 8% concordando plenamente e 21% concordando. Em contrapartida, 71% do total expressam discordância, com 3% concordando parcialmente, 13% discordando parcialmente, 45% discordando e 10% discordando plenamente. Um ponto a ser analisado é que o maior indicador (45%) demonstra insatisfação quanto à autonomia e à falta de espaço para inovar.

Em seguida, foi questionado sobre a frequência de participação dos colaboradores em reuniões de equipe para alinhamento dos objetivos da empresa. Conforme ilustra o gráfico 32.

Gráfico 32 – Frequência de participação em reuniões



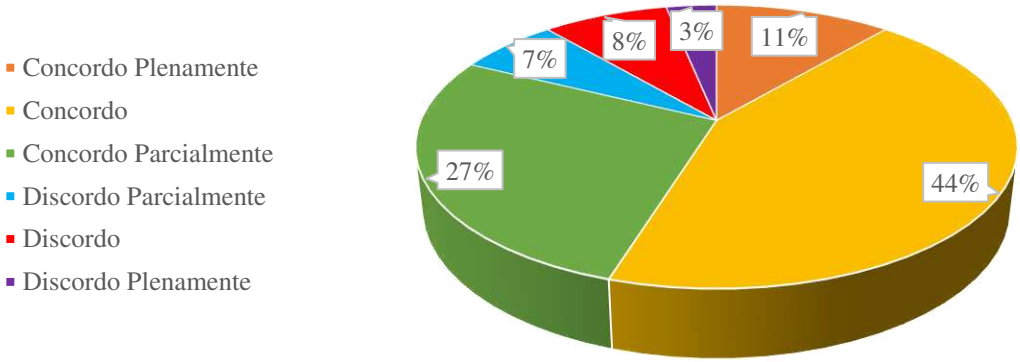
Fonte: autoria própria (2024)

Os dados do gráfico exibem que a maior parte dos colaboradores (29%) participam de reuniões anuais, e 27% não têm participação em tais encontros, sugerindo uma lacuna na comunicação interna em algumas empresas. Contudo, 23% participam mensalmente e 16% semestralmente, indicando que algumas empresas realizam encontros mais regulares, enquanto

a baixa adesão a reuniões semanais (5%) confirma que a comunicação estratégica, em muitos casos, não ocorre com a frequência necessária.

Posteriormente, foi afirmado se “a empresa sempre deixa as metas bem definidas e comunica claramente o que é esperado de cada colaborador!”.

Gráfico 33 – Clareza nas metas e expectativas da empresa

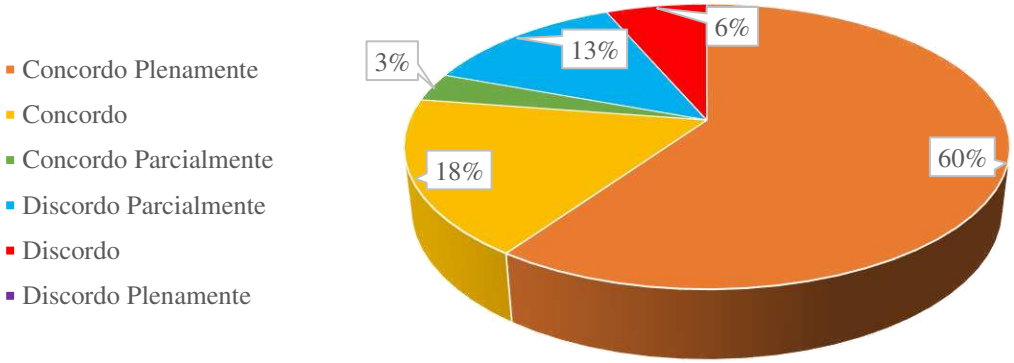


Fonte: autoria própria (2024)

O gráfico 33 evidencia que a maioria dos colaboradores (55%) acredita que as metas da empresa são bem definidas e as expectativas são comunicadas de forma clara, sendo 11% que concordam plenamente e 44% que concordam, esse indicativo é fundamental para o desempenho organizacional. Apesar disso, 27% concordam de forma parcial, indicando uma percepção ambígua sobre a clareza das metas, e os demais 18% expressam uma percepção negativa ou ambígua quanto à definição das metas, o que sugere desafios na comunicação e no alinhamento dessas expectativas.

Em seguida, foi questionado se o nível de estresse no trabalho impacta diretamente o engajamento e a satisfação dos colaboradores na empresa. Esta pergunta é relevante em um estudo sobre cultura organizacional, pois o estresse no ambiente de trabalho pode afetar profundamente a produtividade e o bem-estar.

Gráfico 34 – Nível de estresse no trabalho

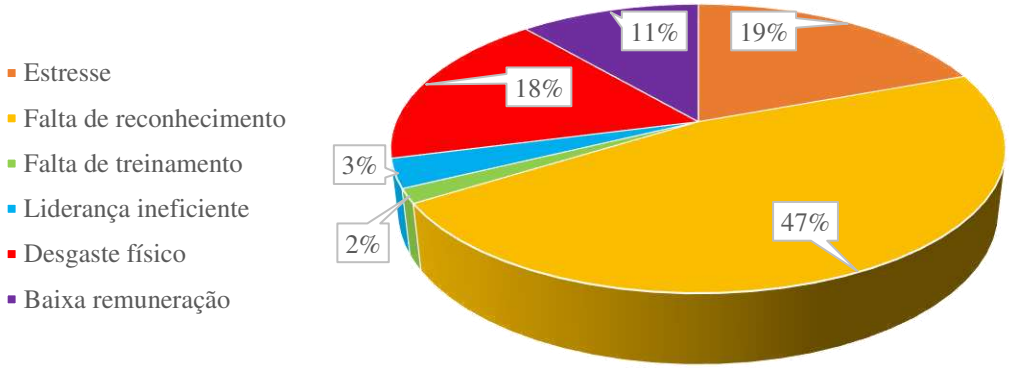


Fonte: autoria própria (2024)

O gráfico 34 reflete que a maioria dos colaboradores reconhece que o nível de estresse no trabalho impacta diretamente o engajamento e a satisfação na empresa, sendo 60% que concordam plenamente, 18% que concordam e 3% que concordam parcialmente. Todavia, 19% possuem uma visão divergente, com 13% discordando parcialmente e 6% discordando, enquanto nenhum colaborador discordou plenamente. Demonstrando assim que o estresse é um fator crítico para a cultura organizacional, uma vez que ele afeta não apenas o bem-estar individual, mas o clima organizacional como um todo.

Foi realizado ainda o questionamento sobre qual o principal aspecto que o colaborador considera como estímulo para não continuar trabalhando na empresa, gráfico 35. Visando identificar fatores que possam estar gerando desmotivação ou insatisfação entre os funcionários.

Gráfico 35 – Fatores que influenciam a decisão de sair da empresa



Fonte: autoria própria (2024)

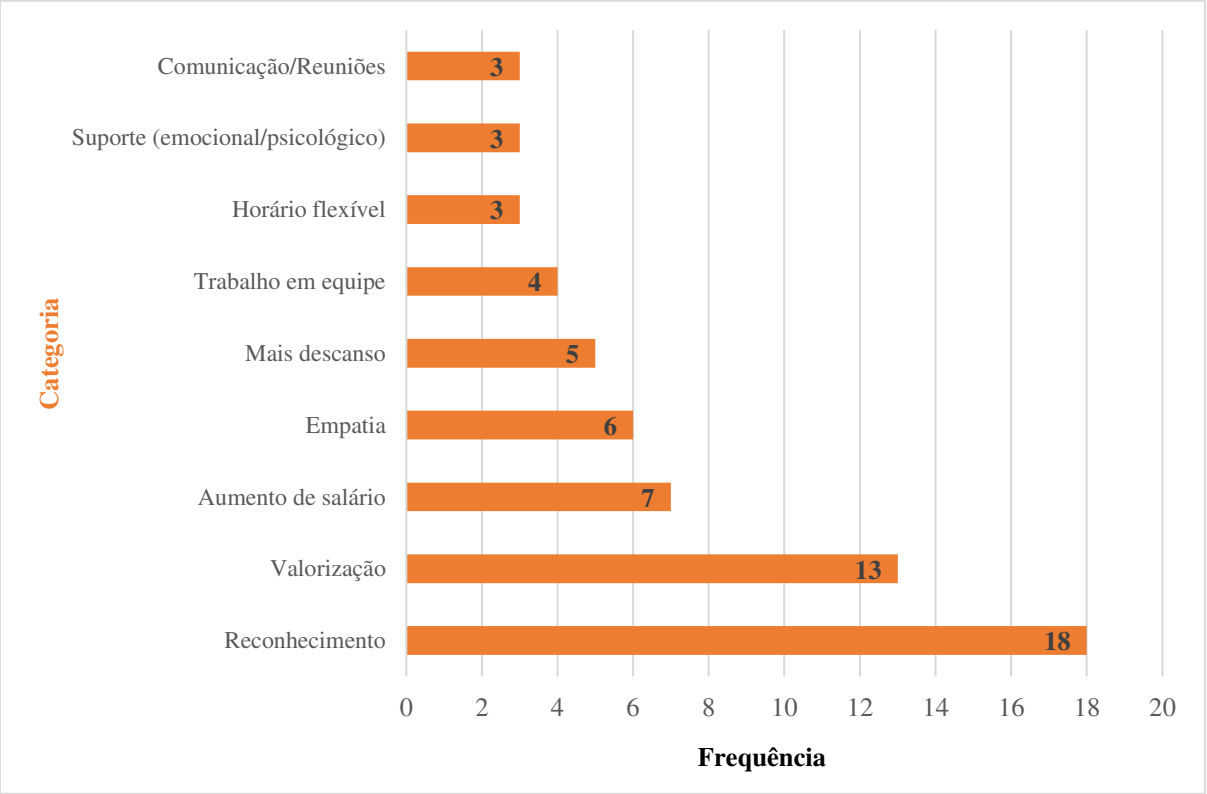
Os dados informam que a falta de reconhecimento é o principal motivo que faz os colaboradores pensarem em deixar a empresa, sendo apontada por 47% dos participantes, reforçando a importância de valorizar os esforços e conquistas das pessoas para que elas se sintam motivadas e parte do time. O estresse (19%) e o desgaste físico (18%) também aparecem como questões preocupantes, indicando que muitos colaboradores podem estar enfrentando desafios que impactam sua saúde e qualidade de vida.

Ademais, a baixa remuneração (11%), embora menos citada, ainda é uma questão relevante, enquanto a liderança ineficiente (3%) e a falta de treinamento (2%) completam a lista de fatores que desanimam os profissionais. Esses resultados mostram que pequenas mudanças, como reconhecer mais os esforços, cuidar do bem-estar e investir no desenvolvimento dos

colaboradores, podem fazer uma grande diferença no fortalecimento de um clima organizacional positivo e acolhedor.

Por fim, foram realizadas duas perguntas de forma subjetivas, onde as respostas dos colaboradores foram organizadas em categorias, agrupadas de acordo com sua semelhança, como ilustrado nos Gráficos 36 e 37. A primeira delas foi: “na sua opinião, quais ações a empresa pode adotar para incentivar seus colaboradores a melhorar o desempenho no trabalho?”.

Gráfico 36 – Relação das ações para incentivar o desempenho

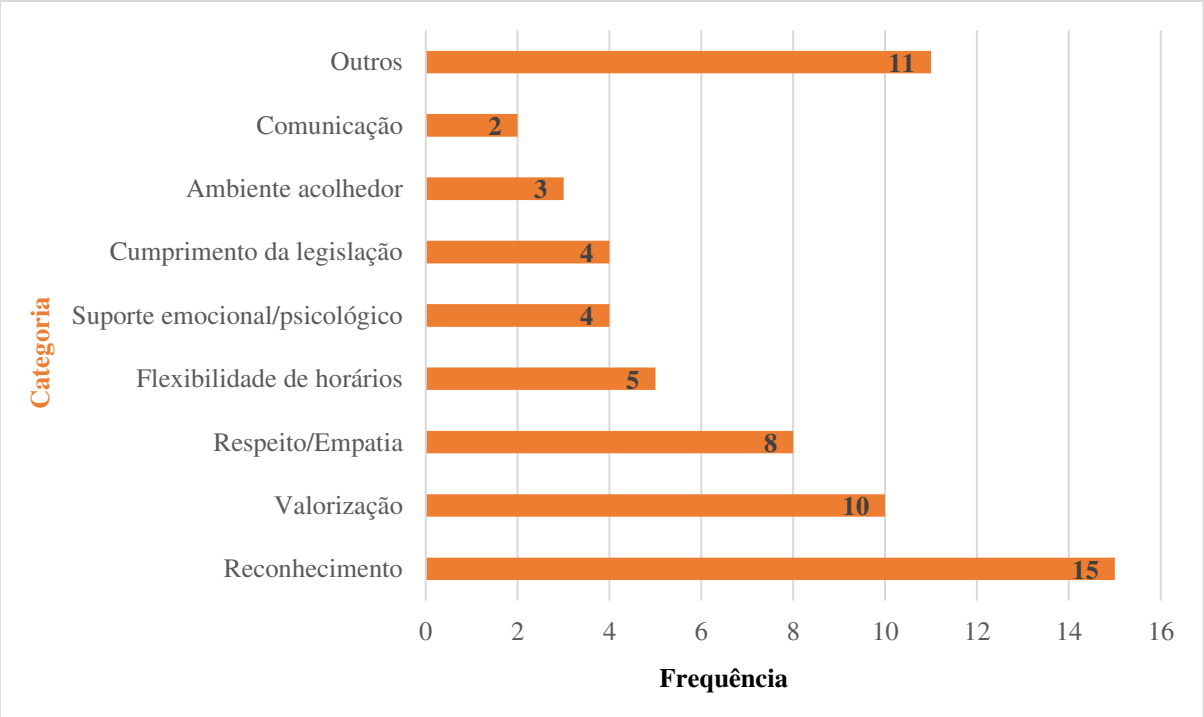


Fonte: autoria própria (2024)

As sugestões para melhorar o desempenho dos colaboradores foram majoritariamente concentradas em reconhecimento (18 menções) e valorização (13 menções), indicando a prioridade de ações simbólicas e intangíveis. A remuneração foi citada 7 vezes, enquanto temas relacionados à qualidade de vida, como flexibilidade de horários, descanso e suporte psicológico, também aparecem como demandas relevantes. Essas percepções revelam que os colaboradores valorizam tanto incentivos emocionais quanto estruturais, apontando para a necessidade de políticas de gestão que combinem reconhecimento contínuo com condições de trabalho que promovam bem-estar.

A última questão do questionário foi “o que a empresa pode fazer para acolher melhor os trabalhadores?”. Como apresenta o gráfico 37.

Gráfico 37 – Relação de ações para melhorar o acolhimento



Fonte: autoria própria (2024)

Os principais apontamentos sobre como a empresa pode acolher melhor os trabalhadores, são: reconhecimento (15 menções), seguido por valorização (10 menções) e respeito/empatia (8 menções), indicando que os colaboradores valorizam um ambiente onde suas contribuições sejam reconhecidas e onde haja respeito mútuo. Outros aspectos relevantes incluem a demanda por flexibilidade de horários e suporte emocional/psicológico, evidenciando a importância do cuidado com o bem-estar físico e mental. Ademais, a menção ao cumprimento das leis trabalhistas reforça a necessidade de práticas justas e transparentes, por fim os registros classificados como "outros" refletem uma diversidade de respostas que não se encaixaram nas categorias principais.

Esses fatores estão diretamente relacionados ao clima organizacional, já que um ambiente acolhedor e respeitoso contribui para uma percepção positiva do local de trabalho, impactando o engajamento, a motivação e, consequentemente, o desempenho dos colaboradores. Portanto, investir nessas dimensões pode fortalecer os laços de confiança e promover maior satisfação no ambiente corporativo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou responder à seguinte questão problema: “Quais os desafios enfrentados pelos gestores em prol de uma cultura organizacional saudável?”. Esse questionamento central foi respondido com sucesso, por intermédio da pesquisa de campo, evidenciando assim que os desafios gerenciais não apenas moldam o ambiente de trabalho, mas também influenciam significativamente a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional, afetando o desempenho da empresa, conforme exposto no capítulo 4 deste estudo.

Diante disso, na cidade analisada, observa-se uma predominância de microempresas, o que evidência que os desafios encontrados são de empresas com uma estrutura organizacional pequena. E, a análise dos gráficos (4, 5, 6, 7 e 25, 26, 27 e 28) aponta que, embora algumas práticas de valorização estejam presentes nas empresas, a cultura organizacional predominante, baseada nos estudos de Cameron e Quinn (2006), é marcada por características controladoras e competitivas, com menor ênfase em práticas colaborativas e inovadoras. Demonstrando assim, uma tendência em priorizar a eficiência e o controle, deixando para segundo plano as práticas inclusivas.

Sendo assim, as hipóteses levantadas foram analisadas de forma crítica e os dados coletados forneceram evidências sucintas. A hipótese principal, que presumia que um clima organizacional saudável impacta positivamente a geração de benefícios e o desempenho financeiro, foi confirmada pelos resultados. Onde, o estudo demonstrou que empresas que investem em um ambiente de trabalho harmonioso experimentam maiores níveis de produtividade, engajamento e rentabilidade.

A confirmação dessa hipótese pode ser averiguada no gráfico 8 que revela que 46% dos gestores identificaram o ambiente saudável como um fator direto para o aumento do desempenho financeiro, enquanto outros 29% apontaram melhorias no engajamento da equipe. Metas claras e comunicação eficiente, foram destacadas também por 57% dos gestores no gráfico 9, e foram associadas ainda ao aumento da produtividade e ao alinhamento estratégico, contribuindo para gerar benefícios e resultados financeiros. Além disso, o gráfico 10, enfatiza que cerca de 100% dos gestores entrevistados reconhecem essa relação, sendo que 71% consideram a influência extremamente positiva com o desempenho financeiro, e 29% apenas concordam. Dessa forma, as estratégias de longo prazo baseadas em uma cultura organizacional

sólida foram valorizadas como elementos importantes para a estabilidade econômica e a reputação das empresas.

Ademais, as hipóteses secundárias, que apontavam os impactos negativos de um ambiente desfavorável — como estresse, baixa produtividade, falta de engajamento, alta taxa de *turnover* e prejuízo à reputação empresarial — também foram validadas, reforçando a necessidade de atenção ao clima organizacional como ferramenta estratégica.

A validação dessas hipóteses secundárias pode ser verificada no gráfico 34 que evidencia que 60% dos colaboradores reconhecem o impacto do estresse no engajamento e satisfação no trabalho, reforçando que ambientes desfavoráveis afetam diretamente a produtividade. Do mesmo modo, o gráfico 14 demonstrou que 72% dos gestores concordam que uma cultura organizacional saudável reduz significativamente os índices de estresse e *turnover*, comprovando a relação entre clima organizacional e retenção de talentos. Em complemento a isso, o gráfico 35 mostrou que a falta de reconhecimento (47%) e o estresse (19%) são os principais fatores que levam colaboradores a considerar deixar a empresa, indicando que a insatisfação com o ambiente interno contribui para o *turnover* e o desgaste emocional, e 68% não possui certeza do tempo que pretende continuar na empresa (Gráfico 23).

O objetivo geral e os específicos foram amplamente alcançados. A pesquisa identificou os principais desafios enfrentados pelos gestores, analisou como os líderes podem moldar o clima organizacional e demonstrou a influência da cultura organizacional no desempenho profissional, além de evidenciar seu papel como um motor de crescimento empresarial.

Os dados obtidos por meio deste estudo apontam que os gestores enfrentam diversos desafios no ambiente organizacional. A comunicação ineficaz surge como um obstáculo crítico, em diversos questionamentos, pois a falta de clareza nas orientações interfere no desempenho da empresa, e a ausência de reuniões para ajuste de metas de curto prazo pode ser prejudicial para a execução das tarefas e a sincronia entre equipe.

Além disso, outros desafios pontuados são: a desmotivação dos colaboradores e a necessidade constante de cobranças que evidenciam um ambiente de trabalho com dificuldades em manter a produtividade e o bem-estar. A falta de compromisso e desempenho de alguns funcionários também se configura como um desafio significativo, dificultando o alcance das metas estabelecidas. A competição interna negativa, por sua vez, prejudica a colaboração e a harmonia no ambiente de trabalho. Outro ponto destacado é a insuficiente capacitação da mão de obra, agravada pela resistência à mudança por parte dos colaboradores, que frequentemente se opõem a transformações estruturais e culturais.

Para superar esses obstáculos, é essencial que as empresas adotem estratégias gerenciais mais eficazes, focando na melhoria da comunicação, no desenvolvimento contínuo dos colaboradores e na promoção de um ambiente de trabalho mais cooperativo e motivador, para assim alcançar a missão empresarial. E, para otimizar seus resultados e engajar a equipe, eles podem utilizar as ferramentas apontadas no quadro 1, principalmente a técnica *Brainstorming*.

Os dados analisados evidenciam ainda que líderes têm papel central na modelagem do clima organizacional ao promover estilos de gestão que incentivam a motivação (Gráficos 3 e 24), valorização do trabalho em equipe (Gráfico 25) e engajamento (Gráfico 29). Esses aspectos são reforçados por uma cultura organizacional consolidada, que alinha valores e metas organizacionais, influenciando positivamente o desempenho financeiro (Gráfico 10), reduzindo estresse e *turnover* (Gráfico 14) e promovendo clareza nas expectativas (Gráfico 33). Assim, a relação entre liderança eficaz e uma cultura organizacional sólida se traduz em resultados organizacionais otimizados, enfrentando com sucesso os desafios apontados.

Quanto à metodologia, a abordagem qualitativa se mostrou ideal para os procedimentos, proporcionando uma visão completa do fenômeno estudado. Esse método permitiu uma análise detalhada e embasada em dados reais, o que deu mais credibilidade às conclusões. E, a bibliografia utilizada atendeu plenamente às expectativas, trazendo um suporte teórico para a discussão dos resultados.

Diante dos desafios identificados, recomenda-se que as empresas invistam em estratégias que promovam um clima organizacional positivo, tais como: treinamentos e capacitação de líderes, que visa inspirar e engajar suas equipes; implementar programas de bem-estar, focados na qualidade de vida dos colaboradores, ajuda a reduzir o estresse e a promover um equilíbrio entre vida profissional e pessoal; criação de canais de comunicação eficientes, que favoreçam o *feedback* e o diálogo aberto entre colaboradores e gestores. E, também é primordial realizar o monitoramento contínuo do clima organizacional**,** com pesquisas regulares para identificar áreas de melhoria e ajustar as práticas conforme necessário.

A pesquisa ressalta que a gestão estratégica da cultura organizacional não deve ser vista apenas como um diferencial competitivo, mas como uma necessidade fundamental para o bom desempenho das organizações. Assim, os resultados obtidos neste estudo contribuem tanto para a literatura quanto para a prática organizacional, oferecendo um ponto de partida para futuras pesquisas e intervenções no campo da gestão empresarial.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, F. N. M.; CRUZ, A R.; MOREIRA, M. A.; BATISTA K. R. M. Cultura Organizacional e contabilidade: resgate da produção científica das duas primeiras décadas do século XXI. **UNAMA**: CODS Colóquio Organizações Desenvolvimento e Sustentabilidade. V. 13, janeiro, 2022. Disponível em: https://revistas.unama.br/coloquio/article/view/2693. Acesso em: 01 jun. 2024.

ALMEIDA, L. B.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BORTOLI, C. **Contabilidade e gestão de micro e pequena empresa**. Curitiba: Contentus, 2020.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. 1 ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2015.

CAMERON, K. S. & QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework**. São Francisco: Jossey Bass, 2006.

CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso nas organizações**. 3 ed. São Paulo, SP: Editora Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 1 ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus Editora, 1999.

DIAS, S. R. **Clima e Cultura Organizacional**. 1ª ed. Natal, RN: Edunp, 2011.

NUNES, W. P. Cultura e Clima no contexto organizacional. **Revista Científica Semana Acadêmica**, v. 01, p. 18, 2017. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/artigo/cultura-e-clima-no-contexto-organizacional. Acesso em: 15 mar. 2024.

DAYCHOUM, Merhi. **40+20 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018. *E-book*. Disponível em: https://plataforma.bvirtual.com.br. Acesso em: 08 out. 2024.

DOS SANTOS, R. V. GESTÃO ECONÔMICA (GECON): Novos Desafios da Controladoria na Gestão Empresarial. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC**, *[S. l.]*, 1997. Disponível em: https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3321. Acesso em: 18 out. 2024.

FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de; JANISSEK-MUNIZ, Raquel; MOSCAROLA, Jean. Uso da Internet no processo de pesquisa e análise de dados. **Associação Nacional de Empresas de Pesquisa (2004: São Paulo).[Anais..].[São Paulo: ANEP, 2004]**, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Brasileiro de 2022**. Tocantins: IBGE, 2022.

IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade gerencial**. 6 ed. São Paulo: atlas, 2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório de publicações e trabalhos científicos.7ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 2015.

MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2013. *E-book*. Disponível em: https://plataforma.bvirtual.com.br. Acesso em: 12 mar. 2024.

NETO, J. A. C. **Metodologia da pesquisa científica**: **da graduação à pós-graduação**. 1ª ed. Curitiba, PR: CRV, 2012.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ Jr., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. 11ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 2015.

PADOVEZE, C. L.; CARVALHO DE BENEDICTO, G. CULTURA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE E IMPACTOS DOS INSTRUMENTOS NO PROCESSO DE GESTÃO. **Revista Eletrônica de Administração**, *[S. l.]*, v. 11, n. 2, 2013. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40667. Acesso em: 15 mar. 2024.

PEREIRA, C. A. **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PEREIRA, L. G. B. G.; TAKIBA, R. K. **A importância da cultura organizacional**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade de Taubaté, São Paulo, 2021.

ILOWSKI, L. P.; LOPES, I. F.; VIEIRA, C. L. da S.; MACHADO, D. de A.; MATOS, R. G. de.; MUSICAL, N. T. K. Cultura organizacional e desempenho financeiro: evidências em empresas listadas no Índice Brasil 100. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - ISSN 2176-9036**, *[S. l.]*, v. 14, n. 1, 2022. Disponível em: https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/27702. Acesso em: 20 mar. 2024.

RICHARDISON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUSSO, Giuseppe Maria; TOMEI, Patricia Amelia; LINHARES, Antonio José Braga; SANTOS, André Moreira. Correlacionando tipos de cultura organizacional com estratégias de remuneração com base na tipologia de Charles Handy. **XXXIV ENCONTRO DA ANPAD**, 2010, Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. p. 1-17.

SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Cultura e Clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. 1 ed. Curitiba, PR: Intersaberes, 2014. *E-book*. Disponível em: https://plataforma.bvirtual.com.br. Acesso em: 30 abr. 2024.

TARIFA, Marcelo Resquetti et al. A cultura organizacional influencia as práticas de controladoria? Um estudo de campo baseado no competing value model. **Revista Ciências Administrativas**, v. 17, n. 2, p. 323-350. Disponível em: http://www.unifor.br/images/pdfs/cca/artigo1_v17_n2.pdf. Acesso em: 01 jun. 2024.

TURRA, C. et al. As influências de comunicação no clima organizacional: novos desafios para o contador. **Revista Eletrônica Múltiplo Saber**, vol. 27, 2014. Disponível em https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arqidvol_32_1425572181.pdf. Acesso em 29 maio 2024.

WAGNER III, J. A. HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. 3 ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2012.

APÊNDICE A – DECLARAÇÃO DE COMPROMISSO DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL

Eu, Jucicléia Teodoro de Lima Izidoro e, abaixo assinado, pesquisador responsável pelo projeto: **Cultura Organizacional: uma abordagem sobre os desafios dos gestores em prol da otimização de resultados**, declaro ter conhecimento de todos os procedimentos inerentes à referida pesquisa e comprometo-me a desenvolvê-la de acordo com o que prescreve a Norma Operacional CNS n.º 001/13, a Resolução do Conselho Nacional de Saúde – CNS n.º 510/16 e suas complementares, especialmente, no que se refere à integridade e proteção dos participantes da pesquisa. Declaro ainda, que as informações obtidas serão utilizadas exclusivamente para atender aos objetivos fins da pesquisa, garantindo o sigilo relativo à privacidade dos participantes e às propriedades intelectuais e patentes industriais. Comprometo-me também com o retorno dos benefícios resultantes do projeto aos participantes da pesquisa, seja em termos de retorno social, acesso aos procedimentos, produtos ou agentes da pesquisa. Por fim, asseguro que anexarei os resultados da pesquisa à Plataforma Brasil.

Augustinópolis/TO, ____ de _____ de 2024.

_____

Jucicléia Teodoro de Lima Izidoro
Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional
Docente do Ensino Superior

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO E LIVRE ESCLARECIMENTO (TCLE)

Prezado (a) Senhor (a)

Para fins de subsidiar a pesquisa intitulada **Cultura Organizacional: uma abordagem sobre os desafios dos gestores em prol da otimização de resultados**, sob a supervisão da pesquisadora responsável Prof.ª (Mestre) Jucicléia Teodoro de Lima Izidoro, residente na Rua Naide Neves da Conceição, Bairro Novo Horizonte S/N, Centro, Augustinópolis/TO, CEP: 77.960-000. Cel.: (63) 99953-2367, e-mail: jucicleia.tl@unitins.br. Pesquisadora assistente: Ana Clara Neres da Silva, residente e domiciliada na Rua Dilson Martins, nº 52, Santa Rita, Augustinópolis/TO, CEP: 77.960-000. Cel.: (63) 9 99920917, e-mail: ananeres@unitins.br. Diante disso, cabe convidá-lo (a) para participar dessa pesquisa como voluntário (a). Caso aceite contribuir com este estudo, a sua assinatura deverá constar por extenso na última página deste documento, sendo as demais vias rubricadas, o mesmo será apresentado em duas vias, cujo documento não será divulgado. Para tanto, apresento-lhe as informações relevantes sobre a pesquisa, sendo elas:

Tema da pesquisa: Cultura Organizacional, com o objetivo principal de identificar os desafios enfrentados pelos gestores e sua influência na cultura organizacional das organizações. A sua participação enquanto convidado gestor consistirá em responder a um questionário estruturado com 15 questões fechadas e cinco abertas, já quanto convidado colaborador será em responder um formulário de 18 questões de cunho objetivo, e duas subjetivas. Podendo ainda ser solicitado mais informações referentes ao estudo durante todas as fases da pesquisa, inclusive após a sua publicação.

Os pesquisadores envolvidos na pesquisa se comprometem a resguardar a identidade e imagem do participante, uma vez que, todas as informações oferecidas estarão submetidas às normas éticas destinadas à pesquisa envolvendo seres humanos, da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) e do Conselho Nacional de Saúde (CNS), do Ministério da Saúde. Assim como trabalhar cientificamente com os dados coletados. Os mesmos ainda terão o cuidado de aplicar o questionário em ambiente reservado com condições satisfatórias ao conforto e bem-estar dos participantes da pesquisa.

Ressalta-se ainda que em ambiente virtual, serão respeitadas a privacidade dos seus dados pessoais, conforme a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Todos os dados pessoais coletados, como nome, documentos pessoais, endereço eletrônico ou qualquer outra informação que possa identificá-lo(a), serão mantidos sob sigilo. Esses dados serão usados exclusivamente para os fins da pesquisa e não serão divulgados sem o seu consentimento. Recomendamos que guarde uma cópia do documento eletrônico em seus arquivos.

Mesmo que não beneficie diretamente aos participantes, a pesquisa indiretamente poderá contribuir para elaboração de novas propostas que visem a melhoria da cultura organizacional em suas práticas de gestão.

No que refere-se aos riscos de participar desta pesquisa, cabe informar que esta pesquisa envolve riscos mínimos, na qual, cada participante terá que dispor de tempo, e poderá sentir-se constrangido (a) ao expor as fragilidades que envolvam a sua situação.

Os pesquisadores asseguram suporte físico e psicológico para aqueles que, de alguma forma se sentirem constrangidos ou prejudicados durante a pesquisa, através de encaminhamento para o Sistema Único de Saúde (SUS), onde propiciará atendimento e/ou assistência por multiprofissionais, visando atender suas necessidades, bem como a suspensão imediata da pesquisa.

Em caso de recusa o (a) Senhor (a) não será penalizado de forma alguma e poderá desistir de participar deste estudo a qualquer momento, inclusive sem nenhum motivo, bastando para isso informar a decisão de desistência, da maneira mais conveniente. Além disso, os participantes da pesquisa poderão a qualquer momento requerer o seu direito de indenização, caso desejarem e/ou acharem necessário.

Em caso de dúvidas, estas poderão ser esclarecidas pela instituição responsável Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS) Rua Planalto, 601 - Centro, Augustinópolis, Tocantins ou pelo telefone (63) 3456-1882.

Além disso, toda e qualquer necessidade de maiores esclarecimentos sobre pesquisas envolvendo seres humanos, pode-se buscar a Resolução de Nº 466/2012 ou, sobre quaisquer aspectos relacionados a essa pesquisa, pode-se buscar ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP). Endereço: Quadra 108 Sul, Alameda 11, Lote 03, Bloco B, Sala 01-F, Cx. Postal 173, CEP 77020-122, Palmas -TO. E-mail: cep@unitins.br Telefone: (63) 3901-4081.

Augustinópolis, Tocantins_____de_____de 2024.

Jucicléia Teodoro de Lima Izidoro
Pesquisador Responsável
Cel.: (63) 99953-2367
E-mail: jucicleia.tl@unitins.br

Ana Clara Neres da Silva
Pesquisador Assistente
Cel.: (63) 999920917
E-mail: ananeres@unitins.br

Consinto em participar desta pesquisa e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento que foi lavrado em duas vias.

_____
nome e assinatura do participante

APÊNDICE C – FORMULÁRIO E QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

FORMULÁRIO PARA GESTORES EMPRESARIAIS

Cultura organizacional nas empresas de Augustinópolis – TO.

Questão 1 – Qual o porte da empresa?

( ) Microempresa

( ) Empresa de pequeno porte

( ) Empresa de médio porte

( ) Empresa de grande porte

Questão 2 – Qual seu nível de escolaridade?

( ) Ensino Fundamental

( ) Ensino Médio

( ) Ensino Superior Incompleto

( ) Ensino Superior Completo

Questão 3 – O estilo de liderança dos gestores impacta fortemente a motivação da equipe!

( ) Concordo Plenamente

( ) Concordo

( ) Concordo Parcialmente

( ) Discordo

( ) Discordo Totalmente

Questão 4 – A empresa valoriza a troca de informações, consensos e o trabalho em equipe, priorizando um ambiente de cooperação e apoio mútuo!

( ) Concordo Plenamente

( ) Concordo

( ) Concordo Parcialmente

( ) Discordo

( ) Discordo Totalmente

Questão 5 – A empresa incentiva a inovação, a criatividade e a busca contínua por melhorias em produtos e serviços, promovendo um ambiente de mudanças e experimentação!

( ) Concordo Plenamente

( ) Concordo

( ) Concordo Parcialmente

( ) Discordo

( ) Discordo Totalmente

Questão 6 – A empresa adota uma estrutura rígida, com foco em normas e procedimentos bem definidos, priorizando a estabilidade e o controle interno!

( ) Concordo Plenamente

( ) Concordo

( ) Concordo Parcialmente

( ) Discordo

( ) Discordo Totalmente

Questão 7 – A empresa está fortemente focada em alcançar metas e objetivos por meio de competição, valorizando o desempenho individual e a superação de resultados!

( ) Concordo Plenamente

( ) Concordo

( ) Concordo Parcialmente

( ) Discordo

( ) Discordo Totalmente

Questão 8 – Em sua experiência, um ambiente organizacional saudável contribui para:

( ) Maior engajamento da equipe

( ) Redução da rotatividade de funcionários (*turnover*)

( ) Melhor reputação no mercado

( ) Aumento do desempenho financeiro

Questão 9 – A empresa estabelece metas claras e comunica expectativas de forma que todos os colaboradores compreendam os objetivos organizacionais!

( ) Concordo Plenamente

( ) Concordo

( ) Concordo Parcialmente

( ) Discordo

( ) Discordo Totalmente

Questão 10 – A cultura organizacional influencia de forma extremamente positiva o desempenho financeiro da sua empresa!

( ) Concordo Plenamente

( ) Concordo

( ) Concordo Parcialmente

( ) Discordo

( ) Discordo Totalmente

Questão 11 – Na sua experiência, a cultura organizacional tem um impacto na motivação e no engajamento de seus colaboradores!

( ) Concordo Plenamente

( ) Concordo

( ) Concordo Parcialmente

( ) Discordo

( ) Discordo Totalmente

Questão 12 – Com que frequência são realizadas reuniões de alinhamento junto a equipe?

( ) Semanalmente

( ) Mensalmente

( ) Semestralmente

( ) Anualmente

( ) Não é realizado

Questão 13 – Na sua opinião, quais são os principais desafios enfrentados pelos gestores na sua organização?

( ) Comunicação Ineficaz

( ) Falta de clareza nos processos

( ) Conflitos entre equipes

( ) Alta rotatividade de colaboradores

( ) Falta de recursos para inovação

Questão 14 – Um ambiente de trabalho com uma cultura organizacional saudável reduz drasticamente os índices de estresse e alta rotatividade (*turnover*) na empresa!

( ) Concordo Plenamente

( ) Concordo

( ) Concordo Parcialmente

( ) Discordo

( ) Discordo Totalmente

Questão 15 – Como os gestores podem promover uma cultura organizacional positiva?

( ) Investindo em treinamento e desenvolvimento da equipe

( ) Melhorando a comunicação interna

( ) Estabelecendo recompensas e reconhecimento

( ) Promovendo o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional

( ) Criando políticas de inclusão e diversidade

Questão 16 – Quantos anos você tem de experiência como gestor?

_____

Questão 17 – Qual a missão da sua empresa?

_____

_____

Questão 18 – Quais as ações que você como gestor promove para manter sua equipe engajada?

_____

_____

Questão 19 – Cite na sua visão quais os principais desafios encontrados dentro da sua equipe para o alcance das metas planejadas?

_____

_____

Questão 20 – Quais as principais dificuldades encontradas ao se deparar com um gerenciamento de crise?

_____

_____

QUESTIONÁRIO PARA COLABORADORES

Cultura organizacional nas empresas de Augustinópolis – TO.

Questão 1 – Qual é o seu gênero?

( ) Feminino

( ) Masculino

( ) Prefiro não dizer

Questão 2 – Qual a sua faixa etária?

( ) Até 19 anos

( ) 20 – 39 anos

( ) 40 – 59 anos

( ) 60 ou mais

Questão 3 – Qual o seu nível de escolaridade?

( ) Ensino fundamental

( ) Ensino médio

( ) Ensino superior incompleto

( ) Ensino superior completo

Questão 4 – Qual é a renda familiar mensal total da sua casa (considerando todos os moradores?

( ) Até 1 salário mínimo

( ) De 1 a 3 salários mínimos

( ) De 3 a 5 salários mínimos

( ) De 5 a 10 salários mínimos

( ) Acima de 10 salários mínimos

Questão 5 – Quantas pessoas vivem na mesma casa que você?

( ) 1 (moro sozinho)

( ) 2 pessoas

( ) 3 pessoas

( ) 4 pessoas

( ) 5 ou mais pessoas

Questão 6 – Qual é a sua perspectiva em relação ao tempo que pretende continuar na empresa?

( ) Menos de 1 ano

( ) 1 a 2 anos

( ) 3 a 5 anos

( ) Mais de 5 anos

( ) Indefinido / no momento não tenho certeza

Questão 7 – O estilo de liderança dos meus gestores impacta diretamente a minha motivação!

( ) Concordo Plenamente

( ) Concordo

( ) Concordo Parcialmente

( ) Discordo Parcialmente

( ) Discordo

( ) Discordo Totalmente

Questão 8 – A empresa valoriza a troca de informações, o trabalho em equipe, priorizando um ambiente saudável com apoio mútuo!

( ) Concordo Plenamente

( ) Concordo

( ) Concordo Parcialmente

( ) Discordo Parcialmente

( ) Discordo

( ) Discordo Totalmente

Questão 9 – A empresa apoia novas ideias e melhorias em produtos e serviços, criando um ambiente onde é bom mudar e experimentar coisas novas!

( ) Concordo Plenamente

( ) Concordo

( ) Concordo Parcialmente

( ) Discordo Parcialmente

( ) Discordo

( ) Discordo Totalmente

Questão 10 – A empresa para qual trabalho é bem rígida, com regras e procedimentos bem definidos, para manter tudo em ordem!

( ) Concordo Plenamente

( ) Concordo

( ) Concordo Parcialmente

( ) Discordo Parcialmente

( ) Discordo

( ) Discordo Totalmente

Questão 11 – A empresa se concentra em alcançar metas e objetivos, incentivando a competição e valorizando quem tem um bom desempenho!

( ) Concordo Plenamente

( ) Concordo

( ) Concordo Parcialmente

( ) Discordo Parcialmente

( ) Discordo

( ) Discordo Totalmente

Questão 12 – A empresa a qual trabalho promove inúmeras ações para que haja engajamento na equipe!

( ) Concordo Plenamente

( ) Concordo

( ) Concordo Parcialmente

( ) Discordo Parcialmente

( ) Discordo

( ) Discordo Totalmente

Questão 13 – Com base na minha experiência na empresa, eu indicaria que amigos buscassem emprego aqui.
( ) Concordo Plenamente
( ) Concordo
( ) Concordo Parcialmente
( ) Discordo Parcialmente
( ) Discordo
( ) Discordo Totalmente

Questão 14 – A empresa oferece inúmeras oportunidades para que você se engaje e contribua com ideias que podem impactar em seus resultados!
( ) Concordo Plenamente
( ) Concordo
( ) Concordo Parcialmente
( ) Discordo Parcialmente
( ) Discordo
( ) Discordo Totalmente

Questão 15 – Com que frequência você participa de reuniões em equipe para alinhamento dos objetivos da empresa?
( ) Semanalmente (uma vez na semana)
( ) Mensalmente (uma vez no mês)
( ) Semestralmente (uma vez a cada 6 meses)
( ) Anualmente (uma vez no ano)
( ) Não participo

Questão 16 – A empresa onde trabalho sempre deixa as metas bem definidas e explica o que todos devem fazer!
( ) Concordo Plenamente
( ) Concordo
( ) Concordo Parcialmente
( ) Discordo Parcialmente

( ) Discordo

( ) Discordo Totalmente

Questão 17 – O nível de estresse no trabalho impacta diretamente meu engajamento e satisfação na empresa!

( ) Concordo Plenamente

( ) Concordo

( ) Concordo Parcialmente

( ) Discordo Parcialmente

( ) Discordo

( ) Discordo Totalmente

Questão 18 – Qual aspecto que você considera um estímulo para não continuar seu trabalho numa empresa:

( ) Estresse

( ) Falta de reconhecimento

( ) Falta de treinamento

( ) Liderança ineficiente

( ) Desgaste físico

( ) Baixa Remuneração

Questão 19 – Na sua opinião, quais ações a empresa pode adotar para incentivar seus colaboradores a melhorar o desempenho no trabalho?

_____

_____

Questão 20 – O que a empresa pode fazer para acolher melhor os trabalhadores?

_____

_____

ANEXO A – DECLARAÇÃO DE INSTITUIÇÃO PARTICIPANTE

Eu,_____, abaixo assinado, responsável pela instituição _____, participante do projeto de pesquisa intitulado: **Cultura Organizacional: uma abordagem sobre os desafios dos gestores em prol da otimização de resultados**, declaro ter conhecimento da proposta apresentada por Jucicléia Teodoro de Lima Izidoro, vinculado à instituição Universidade Estadual do Tocantins. Asseguro que esta instituição dispõe da infraestrutura necessária para desenvolver as ações previstas no referido projeto, estando ciente da corresponsabilidade inerente à participação na pesquisa, especialmente no que diz respeito à integridade e proteção dos sujeitos envolvidos. Comprometo-me com o estabelecido na Norma Operacional CNS n º 001/13, a Resolução do Conselho Nacional de Saúde – CNS nº 510/16 e suas complementares, reguladoras de pesquisas que evolvam seres humanos.

Augustinópolis/TO, ____ de _____ de 2024.

_____

Nome do Responsável Institucional
Carimbo

ANEXO B – FOLHA DE ROSTO DA PLATAFORMA BRASIL

MINISTÉRIO DA SAÚDE - Conselho Nacional de Saúde - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP

FOLHA DE ROSTO PARA PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS

1. Projeto de Pesquisa: CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA ABORDAGEM SOBRE OS DESAFIOS DOS GESTORES EM PROL DA OTIMIZAÇÃO DE RESULTADOS			
2. Número de Participantes da Pesquisa: 8			
3. Área Temática:			
4. Área do Conhecimento: Grande Área 6. Ciências Sociais Aplicadas			
PESQUISADOR			
5. Nome: JUCICLEIA TEODORO DE LIMA IZIDORO			
6. CPF: 008.970.441-00	7. Endereço (Rua, n.º): RUA NAIDE NEVES DA CONCEICAO NOVO HORIZONTE AUGUSTINOPOLIS TOCANTINS 77960000		
8. Nacionalidade: BRASILEIRO	9. Telefone: 63999664161	10. Outro Telefone:	11. Email: jucicleiateodoro18@gmail.com

Termo de Compromisso: Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas complementares. Comprometo-me a utilizar os materiais e dados coletados exclusivamente para os fins previstos no protocolo e a publicar os resultados sejam eles favoráveis ou não. Aceito as responsabilidades pela condução científica do projeto acima. Tenho ciência que essa folha será anexada ao projeto devidamente assinada por todos os responsáveis e fará parte integrante da documentação do mesmo.

gov.br Documento assinado digitalmente
JUCICLEIA TEODORO DE LIMA IZIDORO
Data: 15/06/2024 11:28:44-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Data: 15 / 06 / 2024

Assinatura

INSTITUIÇÃO PROPONENTE		
12. Nome: UNIVERSIDADE ESTADUAL DO TOCANTINS - UNITINS	13. CNPJ: 01.637.536/0001-85	14. Unidade/Órgão:
15. Telefone: (63) 3218-4925	16. Outro Telefone:	

Termo de Compromisso (do responsável pela instituição): Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas Complementares e como esta instituição tem condições para o desenvolvimento deste projeto, autorizo sua execução.

Responsável: Ana Paula Monteiro de Oliveira CPF: 026.512.311-93

Cargo/Função: Coordenadora de curso de Ciências Contábeis

gov.br Documento assinado digitalmente
ANA PAULA MONTEIRO DE OLIVEIRA
Data: 15/06/2024 13:33:49-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Data: 15 / 06 / 2024

Assinatura

PATROCINADOR PRINCIPAL

Não se aplica.

ANEXO C – PARECER DO CEP

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO TOCANTINS - UNITINS

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA ABORDAGEM SOBRE OS DESAFIOS DOS GESTORES EM PROL DA OTIMIZAÇÃO DE RESULTADOS
Pesquisador: JUCICLEIA TEODORO DE LIMA IZIDORO
Área Temática:
Versão: 2
CAAE: 82102924.4.0000.8023
Instituição Proponente: UNIVERSIDADE ESTADUAL DO TOCANTINS - UNITINS
Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.071.864

Apresentação do Projeto:
Trata-se de um projeto de pesquisa da Universidade Estadual do Tocantins ¿ UNITINS, campus Augustinópolis, apresentado como parte dos requisitos para avaliação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso II, do curso de Ciências Contábeis. O estudo pretende os desafios enfrentados pelos gestores e sua influência na cultura organizacional das empresas.

Objetivo da Pesquisa:
OBJETIVO PRIMÁRIO
Identificar os desafios enfrentados pelos gestores e sua influência na cultura organizacional das organizações.

OBJETIVOS SECUNDÁRIOS
¿ Analisar como os líderes podem moldar o clima organizacional;
¿ Evidenciar como a cultura influencia no desempenho profissional;
¿ Mostrar como a cultura organizacional pode ser um fator de crescimento.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:
RISCOS
A pesquisa acarretará riscos mínimos, visto que a aplicação dos formulários e dos questionários

Endereço: 108 Sul, Alameda 11, Lote 3
Bairro: PLANO DIRETOR SUL **CEP:** 77.020-122
UF: TO **Município:** PALMAS
Telefone: (63)3901-4081 **E-mail:** cep@unitins.br

poderão gerar certo desconforto devido à demanda de tempo para seu preenchimento, possíveis dificuldades na compreensão das questões, receio quanto à divulgação de informações sobre suas atividades profissionais, além de eventual aborrecimento ou fadiga durante a leitura do questionário. No entanto, apesar de representar riscos mínimos, todas as medidas necessárias serão adotadas para garantir o bem-estar e a confiabilidade dos participantes. Eles serão informados sobre sua livre escolha de participar ou desistir das entrevistas a qualquer momento, sem qualquer forma de coação. Em caso de algum risco durante a coleta de dados que afete aos participantes, medidas de precaução serão imediatamente implementadas para mitigar quaisquer possíveis consequências adversas.

BENEFÍCIOS
A pesquisa trará benefícios significativos para a população, pois permitirá analisar como os desafios enfrentados pelos gestores na construção e manutenção de uma cultura organizacional sólida podem impactar positivamente diversos aspectos. Desde o aumento do engajamento dos funcionários até o fortalecimento da reputação da empresa e a maior satisfação dos clientes. Desta maneira, os participantes poderão avaliar seu ambiente interno visando garantir resultados satisfatórios.

AVALIAÇÃO DOS RISCOS E BENEFÍCIOS:
A pesquisadora descreve os riscos, mas não descreve as medidas e cautelas que serem adotadas para evitar ou reduzir os efeitos que venham causar danos. Explicar quais medidas de precaução serão imediatamente implementadas para mitigar quaisquer possíveis consequências adversas.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:
A cultura organizacional de uma empresa é um fator preponderante para a melhoria dos resultados. O gestor ao planejar e dirigir (liderar) ¿ funções inerentes ao administrador ¿ contribui seja para a perpetuação dos valores organizacionais, seja para transformações e mudanças. A pesquisa possibilitará que gestores reflitam sobre sua atuação e responsabilidade com/na cultura e clima organizacional, sobretudo, àqueles que estão situados na região local.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:
Os termos apresentados atendem as orientações do CEP.

Endereço: 108 Sul, Alameda 11, Lote 3
Bairro: PLANO DIRETOR SUL **CEP:** 77.020-122
UF: TO **Município:** PALMAS
Telefone: (63)3901-4081 **E-mail:** cep@unitins.br

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:
Pendências atendida. Projeto Apto a execução.

Considerações Finais a critério do CEP:
1. Conforme item XI (DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL) na Resolução CONEP 466/12, destaca-se aqui apenas como lembrete:
1.2. A execução do Projeto deve seguir na integra o Protocolo apresentado e aprovado pelo CEP;
1.2. Enviar ao CEP Relatório Parcial e/ou Final, conforme prazo estabelecido no cronograma do Projeto. Os roteiros que orientam a elaboração dos Relatórios estão disponíveis na página do CEP Unitins;
1.3. Conforme item XI: DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL, f) ¿manter os dados da pesquisa (exemplo: dados das entrevistas, TCLE assinado) em arquivo físico ou digital sob sua guarda e responsabilidade, por um período de 5 anos após o término da pesquisa¿.
1.4. Quando realizado modificações metodológicas, nos objetivos, equipe de pesquisa ou cronograma, quantitativo de participantes, mudanças no questionário/roteiro de entrevista, estas devem ser informadas ao CEP via Plataforma Brasil através de emendas ou notificações conforme preconizado na Norma Operacional nº 001/2013, alínea H, do CNS.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2364855.pdf	06/09/2024 00:31:59		Aceito
Orçamento	orcamento_modificado.docx	06/09/2024 00:25:35	JUCICLEIA TEODORO DE LIMA IZIDORO	Aceito
Cronograma	cronograma_modificado.docx	06/09/2024 00:22:41	JUCICLEIA TEODORO DE LIMA IZIDORO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_modificado.pdf	06/09/2024 00:22:05	JUCICLEIA TEODORO DE LIMA IZIDORO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura	PROJETOPESQUISADECAMPOANACLARA_modificado.docx	06/09/2024 00:21:06	JUCICLEIA TEODORO DE LIMA	Aceito

Endereço: 108 Sul, Alameda 11, Lote 3
Bairro: PLANO DIRETOR SUL **CEP:** 77.020-122
UF: TO **Município:** PALMAS
Telefone: (63)3901-4081 **E-mail:** cep@unitins.br

Investigador	PROJETOPESQUISADECAMPOANACLARA_modificado.docx	06/09/2024 00:21:06	IZIDORO	Aceito
Declaração de Pesquisadores	declaracaocompromisso.pdf	15/06/2024 15:16:56	JUCICLEIA TEODORO DE LIMA IZIDORO	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	declaracao7.pdf	15/06/2024 15:15:53	JUCICLEIA TEODORO DE LIMA IZIDORO	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	declaracao6.pdf	15/06/2024 15:15:43	JUCICLEIA TEODORO DE LIMA IZIDORO	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	declaracao5.pdf	15/06/2024 15:15:36	JUCICLEIA TEODORO DE LIMA IZIDORO	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	declaracao4.pdf	15/06/2024 15:15:28	JUCICLEIA TEODORO DE LIMA IZIDORO	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	declaracao3.pdf	15/06/2024 15:15:13	JUCICLEIA TEODORO DE LIMA IZIDORO	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	declaracao2.pdf	15/06/2024 15:15:04	JUCICLEIA TEODORO DE LIMA IZIDORO	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	declaracao1.pdf	15/06/2024 15:14:38	JUCICLEIA TEODORO DE LIMA IZIDORO	Aceito
Folha de Rosto	folhaderosto.pdf	15/06/2024 15:03:15	JUCICLEIA TEODORO DE LIMA IZIDORO	Aceito

Situação do Parecer:
Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:
Não

PALMAS, 12 de Setembro de 2024

Assinado por:
Giovanni Bezerra do Nascimento
(Coordenador(a))

Endereço: 108 Sul, Alameda 11, Lote 3
Bairro: PLANO DIRETOR SUL **CEP:** 77.020-122
UF: TO **Município:** PALMAS
Telefone: (63)3901-4081 **E-mail:** cep@unitins.br