

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS DE CHAPECÓ  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**TATIELI FÁTIMA TRENTIN**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE PERMANECER: O CASO DE  
UM *E-COMMERCE* DE CHAPECÓ - SC**

**CHAPECÓ - SC  
2022**

**TATIELI FÁTIMA TRENTIN**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE PERMANECER: O CASO DE  
UM *E-COMMERCE* DE CHAPECÓ - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Administração com Ênfase em Pequenos Empreendimentos e Cooperativismo da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

**CHAPECÓ - SC  
2022**

**Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS**

Trentin, Tatieli Fátima

CULTURA ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE PERMANECER: O CASO DE UM E-COMMERCE DE CHAPECÓ - SC / Tatieli Fátima Trentin. -- 2022.

73 f.

Orientadora: Doutora Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2022.

1. Cultura Organizacional. 2. Intenção de Permanecer. 3. Rotatividade. 4. E-commerce. I. Tosta, Kelly Cristina Benetti Tonani, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

**TATIELI FATIMA TRENTIN**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE PERMANECER: O CASO DE  
UM E-COMMERCE DE CHAPECÓ - SC**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração  
apresentado como requisito para a obtenção de  
grau de bacharelado em Administração pela Univer-  
sidade Federal da Fronteira Sul - Campus Chapecó.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 18 de Agosto de 2022.

**BANCA EXAMINADORA**



---

**KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA**  
Doutora - UFFS  
Orientadora



---

**ANDREI MOREIRA NEVES**  
Especialista - UFFS  
Avaliador



---

**EDIVANDRO LUÍZ TECCHIO**  
Mestre - UFFS  
Avaliador

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus pela vida, saúde e força para chegar até aqui.

Aos docentes da Universidade Federal da Fronteira Sul, por todos os ensinamentos durante este percurso.

À minha orientadora Kelly, que me despertou os olhares à Gestão de Pessoas, além de segurar minha mão e me acompanhar nesse projeto.

Aos amigos que acompanharam minha caminhada, muitos deles, que a UFFS me permitiu conhecer. À minha dupla de muitos dias e noites de estudos, dedicação e apoio.

Aos meus pais e familiares, por toda ajuda.

À pessoa que divide a vida comigo há seis anos, que muitas vezes me deu colo e força para continuar.

*Sempre em frente  
não temos tempo a perder...*

## RESUMO

O sucesso das organizações está condicionado ao desempenho do seu capital humano. Assim, o estudo e compreensão da cultura organizacional permite o entendimento do ambiente de trabalho, bem como as interações que ocorrem nele. Os aspectos presentes na cultura organizacional exercem influência para a intenção dos colaboradores em permanecer na empresa. Dessa forma, a presente pesquisa objetiva compreender a influência da cultura organizacional na intenção de permanecer dos colaboradores de uma empresa de *e-commerce* de Chapecó-SC. Para cumprimento dos objetivos, esta pesquisa possui natureza aplicada, com abordagem mista, combinando análise qualitativa e quantitativa. Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, e referente aos procedimentos técnicos, é uma pesquisa bibliográfica, estudo de caso e pesquisa de campo. Para a coleta de dados, utilizou-se o método de entrevista semi estruturada, aplicação de questionário (IBACO e EICPO) e observação. Os resultados encontrados indicam que o ambiente de trabalho permite autonomia aos colaboradores, sendo flexível, dinâmico, promotor da equidade entre os funcionários, com hierarquia horizontal que facilita o acesso aos gestores e líder, favorecendo o relacionamento entre a equipe e incentivando a cooperação. Os fatores que exercem influência no desejo de permanecer dos colaboradores dizem respeito ao comprometimento com as atividades e com a empresa, a autonomia e participação em processos estratégicos, bem como, o crescimento e reconhecimento profissional, espírito de equipe e flexibilidade. Para que a cultura organizacional continue a favorecer na intenção de permanecer, sugere-se que sejam realizados programas de incentivo à motivação, satisfação e bem-estar dos colaboradores, além de conversa para alinhamento de metas, bem como, incentivos a treinamentos e práticas de intraempreendedorismo e inovação no ambiente de trabalho. Além disso, é importante que a empresa esteja atenta as especificações e competências exigidas a cada cargo, a fim de realizar contratações mais assertivas, assim como realizar entrevista de desligamento para compreender o que pode ser melhorado no ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Intenção de Permanecer. Rotatividade. *E-commerce*.

## ABSTRACT

The success of organizations depends on the performance of their human capital. Thus, the study and understanding of organizational culture allows the understanding of the work environment, as well as the interactions that occur in it. The aspects in the organizational culture influence the intention of employees to remain in the company. So, the research aims to understand the influence of organizational culture on the intention to remain of the employees of an e-commerce company in Chapecó-SC. To fulfill the objectives, this research has an applied nature, with a mixed approach, combining qualitative and quantitative analysis. In relation to the objectives, it is a descriptive research, and referring to the technical procedures, it is a bibliographic research, case study and field research. For data collection, semi-structured interview methods, application of a questionnaire (IBACO and EICPO) and observation were used. The results indicate that the work environment allows autonomy to employees, being flexible, dynamic, promoting equity among employees, with a horizontal hierarchy that facilitates access to managers and leaders, favoring the relationship between the group and encouraging cooperation. The factors that influence the employees desire to remain concern their commitment with activities and the company, autonomy and participation in strategic processes, as well as professional growth and recognition, team spirit and flexibility. In order for the organizational culture to continue to favor the intention to remain, it is suggested to realize programs to encourage motivation, satisfaction and well-being of employees be carried out, as well as conversations to align goals, as well as incentives for training and intrapreneurship and innovation in the workplace. In addition, it is important that the company is aware of the specifications and skills required for each occupation, in order to accomplish an assertive hiring, as well as conducting an exit interview to understand what can be improved in the work environment.

**Keywords:** Organizational Culture. Intention to Stay. Turnover. E-commerce.



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Níveis da Cultura Organizacional

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Elementos superficiais da cultura organizacional

Quadro 2 – Comparativo objetivos, abordagem e sujeitos da pesquisa

Quadro 3 – Aspectos da cultura organizacional sob ótica dos gestores

Quadro 4 – Média geral das respostas de práticas de promoção do relacionamento interpessoal

Quadro 5 – Média geral das respostas de práticas de recompensa e treinamento

Quadro 6 – Média geral das respostas de práticas de integração externa

Quadro 7 – Média geral das respostas de valores do profissionalismo cooperativo

Quadro 8 – Média geral das respostas de valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados

Quadro 9 – Média geral das respostas de valores do profissionalismo cooperativo

Quadro 10 – Média das respostas por quadrante

Quadro 11 – Média geral das resposta da EICPO

Quadro 12 – Fatores que exercem influência na intenção de permanecer

Quadro 13 – Fatores de influência na intenção de permanecer

Quadro 14 – Ações propostas para a cultura favorecer a intenção de permanecer e a retenção de talentos

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

EICPO	Escala de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização
IBACO	Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1	OBJETIVOS.....	14
1.1.1	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>14</b>
1.1.2	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>14</b>
1.2	JUSTIFICATIVA.....	14
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	15
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	16
2.2	INTENÇÃO DE PERMANECER.....	23
<b>3.</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>27</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	27
3.2	UNIVERSO AMOSTRAL E SUJEITOS DA PESQUISA.....	28
3.3	PLANO DE COLETA DE DADOS.....	30
3.4	PLANO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	32
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>34</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	34
4.2	CULTURA ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE PERMANECER SOB ÓTICA DOS GESTORES.....	35
4.3	CULTURA ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE PERMANECER SOB ÓTICA DOS COLABORADORES.....	39
4.4	INTENÇÃO DE PERMANECER.....	45
4.5	CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ALIADA À INTENÇÃO DE PERMANECER.....	49
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>52</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>55</b>
	<b>ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)....</b>	<b>58</b>
	<b>ANEXO B – Roteiro de Entrevista com os Gestores e Líderes.....</b>	<b>61</b>
	<b>ANEXO C – Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional - IBACO.....</b>	<b>62</b>
	<b>ANEXO D – Ferramenta EICPO.....</b>	<b>64</b>
	<b>ANEXO E - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO.....</b>	<b>72</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Para obter sucesso, todas as organizações independente de seu porte ou ramo de atuação, dependem do desempenho do seu capital humano, o que leva-as a desenvolver e organizar um modelo de ações (gestão) para a administração de pessoal (FISCHER, 2002). O processo de administração surgiu antes da Revolução Industrial e desde então, existem também as relações de trabalho. Naquele período, os dirigentes entendiam que a relação do indivíduo com o seu trabalho estava aliado ao medo de punições físicas, financeiras ou sociais, gerando temores aos colaboradores. Contudo, com o crescimento de indústrias de larga escala, reduziu-se os trabalhos artesanais, e as relações de trabalho também tiveram mudanças, tornando a interação dos empregados com empregadores, fria e tênue (CASADO, 2002; MOREIRA, 2018).

Com o passar dos anos, a administração teve outros enfoques, como a teoria científica ou modelo tradicional, estudado por Frederick Taylor em 1911, onde os colaboradores foram considerados “mercenários preguiçosos, sem ambições de crescimento profissional” (CASADO, 2002, p.249). Simultaneamente aos estudos de Taylor, Henri Fayol desenvolve a teoria clássica na Europa, que defendia a ênfase na estrutura organizacional, e considerava a empresa como um sistema fechado, manipulando seus colaboradores (MOREIRA, 2018).

Em meados de 1930 e através de Elton Mayo, tem-se o movimento das relações humanas dentro das organizações, que surge como crítica à teoria científica e à teoria clássica. O modelo de relações humanas possui foco nos grupos informais e as inter-relações entre eles, entendendo que “o ser humano não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas” (MATOS; PIRES, 2006, p. 509). Este momento é visto na literatura como o pontapé inicial para as organizações voltarem a atenção no indivíduo dentro dela, bem como a compreensão da importância da ajuda mútua entre empregado e empregador (MATOS; PIRES, 2006).

O atual ambiente corporativo se apresenta cada vez mais dinâmico, competitivo e em constante evolução tecnológica, o que gera grandes desafios para a empresa manter-se no mercado. Para auxiliar os impactos do ambiente na organização, é fundamental a administração de pessoal adequada, sendo possível obter o comprometimento das equipes, que pode ser alcançado quando o empregador tem conhecimento das dificuldades, anseios e necessidades do seu pessoal (BASSANI, 2014).

Neste contexto, a rotatividade (*turnover*) refere-se ao número de contratações e demissões em uma empresa (CHIAVENATO, 2014), e este fenômeno além de gerar descontentamento entre as equipes, comprometendo seus resultados e produtividade

(GIACOMET, 2011), gera custos financeiros e econômicos às empresas, relacionados ao desligamento do colaborador, recrutamento e seleção de um funcionário para substituí-lo, além de custos com treinamento (GIACOMET, 2011; CHIAVENATO, 2014). Dessa forma, é possível estudar formas para valorizar e reter talentos nas organizações, considerando que a experiência e consolidação das habilidades dos colaboradores é fundamental para as organizações deste século.

Diante disso, as empresas estão buscando compreender as interações e relações do quadro de colaboradores, tendo em vista a importância de garantir uma equipe comprometida com a organização, pois, sendo as pessoas a fonte de sucesso da empresa, elas conseqüentemente contribuem para o alcance dos objetivos e eficácia organizacional (CHIAVENATO, 2014). As interações, ações, normas, regras e condutas que ocorrem dentro do ambiente de trabalho, são influenciadas pela cultura organizacional, que surge com o nascimento da organização, junto aos sócios, líderes e dirigentes, e deve ser constantemente avaliada e/ou repensada, para que não haja desconfortos aos envolvidos nela (SCHEIN, 2017).

O estudo e compreensão da cultura organizacional colabora com a percepção sobre o ambiente de trabalho, contribuindo para estabilidade do grupo (SILVA; ZANELLI, 2004) e também para a implementação de estratégias flexíveis, frente ao ambiente competitivo e de constantes mudanças em que as empresas estão inseridas (ZAGO, 2013). Nesta perspectiva, os aspectos que influenciam os colaboradores na intenção de permanecer na empresa, podem ter origem nos reflexos da cultura organizacional compartilhada ou construída dentro da empresa (CHIAVENATO, 2014), além dos fatores de envolvimento e comprometimento com o trabalho, motivação, satisfação, remuneração, entre outros (MEDEIROS; ALVES; RIBEIRO, 2012).

A organização que será analisada trata-se de uma microempresa que está em expansão, visto estar no mercado de comércio eletrônico. Como é uma empresa nova, com menos de 5 anos no mercado, alguns processos ainda estão sendo pensados e ajustados. Neste sentido, ainda não existe uma política de retenção de talentos para a empresa, e apesar do pouco tempo no mercado, já houve um número de rescisões considerável.

Assim, visando o entendimento deste caso, este trabalho irá estudar a realidade de um e-commerce da cidade de Chapecó, que possui modelo de gestão horizontal e constantes preocupações com a administração de pessoal e a permanência da equipe. Perante o exposto, esta pesquisa possui o seguinte questionamento norteador: **“De que forma a cultura**

**organizacional exerce influência na intenção de permanecer dos colaboradores de uma empresa de *e-commerce* de Chapecó-SC?”.**

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Compreender a influência da cultura organizacional na intenção de permanecer dos colaboradores de uma empresa de *e-commerce* de Chapecó-SC.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a. Compreender a cultura organizacional sob ótica dos colaboradores;
- b. Compreender a cultura organizacional sob a ótica dos gestores;
- c. Verificar os fatores que influenciam na intenção de permanecer dos colaboradores;
- d. Propor ações para que a cultura organizacional favoreça a intenção de permanecer a fim de reter talentos.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Justifica-se este trabalho primeiramente pela sua contribuição aos estudos sobre o tema de cultura organizacional e da intenção dos colaboradores em permanecer nas empresas, que é uma preocupação ativa, visto que o Brasil é o país com maior incidência de *turnover* (JORNAL TRIBUNA, 2021), além disso, o ambiente das organizações está em constantes mudanças e a administração de pessoal deve estar preparada para lidar com elas. Existem diversos estudos científicos que irão tratar sobre a rotatividade (*turnover*) e a retenção de talentos, porém, ainda pouco se estuda sobre a intenção dos colaboradores sobre a permanência no seu trabalho (CHO; JOHANSON; GUCHAIT, 2009 apud BELLO, 2017, p. 57) e, quais os fatores da cultura organizacional irão influenciar para esta decisão.

A rotatividade de pessoal é o resultado de fatos internos e externos à organização (CHIAVENATO, 2014) e, causa alguns impactos financeiros à organização, gerando gastos com demissão e admissão de colaboradores, além de comprometer a mão-de-obra, podendo diminuir a produtividade da equipe. O índice de rotatividade pode ser um indicativo de que algo não está acontecendo da forma correta, por isso merece atenção dos gestores e líderes (MEDEIROS; ALVES; RIBEIRO, 2012).

Outro ponto para destacar é que este trabalho também poderá servir como auxílio à organizações inovadoras, que pretendem utilizar a cultura como um fator positivo para a permanência dos talentos e comprometimento das equipes, pois, diante do cenário atual,

faz-se necessário “ter talentos que estejam integrados em um contexto organizacional realmente acolhedor e impulsionador” (CHIAVENATO, 2014, p. 48). O Brasil ocupa o 10º lugar mundial de países que possuem a maior carga horária de trabalho semanal, sendo em média 39,5 horas semanais ou 7,9 horas por dia (GAVIOLI, 2019), o que deve ser observado pelas organizações, para que o ambiente corporativo seja agradável aos seus colaboradores, uma vez que, basicamente, um terço do dia é “gasto” dentro das organizações.

Dentre as motivações que levam a pesquisadora a escolher esta unidade de análise, está o fato de que a empresa ainda não possui políticas para a retenção de talentos, e apesar do pouco tempo de atuação no mercado, sofre com a rotatividade de pessoal. Tendo em vista o crescimento do segmento de *e-commerce*, observou-se uma oportunidade de estudo, para que seja possível fortalecer as ações de gestão de pessoas e contribuir com a performance e resultados da empresa. Logo, esta pesquisa poderá servir como diagnóstico para a organização em estudo, tornando-se viável por não gerar custos a mesma. Além disso, esse trabalho possui grande importância para a formação acadêmica da pesquisadora, permitindo uma ponte entre a teoria estudada na sala de aula e o ambiente de uma organização real.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho é composto pela introdução que compreende uma linha do tempo acerca da preocupação das empresas com a gestão de pessoas, bem como a pergunta de pesquisa, objetivos, justificativa e a estrutura do trabalho. Em seguida é apresentada a fundamentação teórica, que inclui a revisão da literatura a respeito do tema de cultura organizacional e intenção de permanecer dos colaboradores, abordando conceitos, fatores de influência e características. Posteriormente é exposta a metodologia utilizada para atingir os objetivos deste trabalho, seguido dos resultados obtidos pela pesquisa e discussões, assim como, das considerações finais da pesquisa.



## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a realização coerente de uma pesquisa, um caminho possível é ancorar-se em estudos já realizados e qualificados. Para a melhor compreensão deste trabalho, faz-se necessário entendimento de conceitos relevantes que serão apresentados neste capítulo por meio de revisão de literatura, apresentando explanações sobre as temáticas em estudo. Esta sessão será dividida em duas grandes partes: cultura organizacional demonstrando suas especificidades como a formação de cultura, subcultura e contracultura, os seus elementos, características e níveis; e intenção de permanecer, apresentando conceitos e fatores de influência para a intenção de permanecer dos colaboradores, retenção de talentos e a rotatividade de pessoal.

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

O conceito de cultura possui diferentes enfoques, variando conforme sua aplicação. Para a antropologia, a definição de cultura possui foco em aspectos simbólicos que exercem influência na interação humana, onde, “a partir de estudos de base predominantemente etnográfica, a atenção principal está em compreender o sistema de crenças das sociedades consideradas distintas dos agrupamentos humanos típicos do ocidente” (DURHAN, 1988 apud SILVA; ZANELLI, 2004). Já para a sociologia, para se compreender a cultura deve-se analisar o interacionismo simbólico, “ou seja, a construção e a manutenção da cultura pressupõe que existe um determinado nível de compartilhamento da realidade social edificada pelos membros de um grupo” (BERGER e LUCKMANN, 1985 apud SILVA; ZANELLI, 2004).

Sob ótica da psicologia, entende-se a cultura como:

[...] fonte de expressão do inconsciente humano, como formas de cognição que caracterizam diferentes comunidades, como símbolos que são compartilhados, ou ainda como valores básicos profundamente arraigados que influenciam e explicam os comportamentos e as formas de agir dos indivíduos e dos grupos (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 411).

Todavia, a cultura exerce influência no comportamento dos grupos, e para que ela possa ser transmitida e consolidada, ela precisa de pessoas, de interações entre indivíduos (SILVA; ZANELLI, 2004). Logo, a cultura organizacional, assim como a cultura regional, nacional, continental e global, pode ser a representação da personalidade de um grupo de pessoas, inseridas em determinado local. Assim, através de interações sociais, criam-se pressupostos ou valores básicos, que servem como guia para comportamentos, pensamentos,

sentimentos e ações, por meio de normas e regras (SILVA; ZANELLI, 2004; ZAGO, 2013; SCHEIN, 2017).

Dentro das organizações, a cultura organizacional é assunto de atenção dos líderes, dada sua importância para que a organização seja próspera, bem como o relacionamento da cultura e o ambiente que ela está inserida (SCHEIN, 2017). Assim, Zago (2013, p. 107) explica que a cultura é:

[...] a resultante cognitiva de uma construção social que é extraída de aspectos importantes da experiência coletiva dos membros de uma sociedade que se configuram como modelos mentais, visão compartilhada ou arquétipos; os quais, uma vez incorporados, passam para o nível do inconsciente coletivo, onde muitas vezes o porquê dos procedimentos não é explicável. São apenas aceitos como certos, sem questionamentos. “Simplesmente são assim”.

Wagner e Hollenbeck (2012, p. 442) corroboram com este pensamento, e concluem que “a cultura de uma organização, portanto, é a maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho”. Nesta perspectiva, o conceito de cultura apresenta quatro principais características ou funções: a primeira diz respeito a estabilidade estrutural, pois representa a identidade de um grupo, fortalecendo a integração e cooperação dos indivíduos, sendo difícil de ser alterada, e mesmo que um indivíduo deixe este grupo, a cultura prevalece estável. A segunda característica é a profundidade, porque a cultura não pode ser entendida como algo tangível, é algo do inconsciente de um grupo, e tem relação proporcional com a estabilidade (WAGNER; HOLLENBECK, 2012; SCHEIN, 2017).

A terceira característica diz respeito à extensão da cultura, visto que, irá ditar as ações de um grupo e “é universal; influencia todos os aspectos de como uma organização lida com sua tarefa principal, seus vários ambientes e suas operações internas” (SCHEIN, 2017, p.14). A padronização ou integração é a quarta característica da cultura, que está ligada a estabilidade, e compreende a integração dos indivíduos para um padrão, “que vincula os vários elementos e que se situa em um nível mais profundo”. Assim, “cultura implica que rituais, clima, valores e comportamentos vinculam-se em um todo coerente”.

Wagner e Hollenbeck (2012, p. 442) explicam que quando a cultura organizacional possui estas quatro funções ela:

[...] funciona como um tipo de cola social que ajuda a reforçar comportamentos persistentes e coordenados no trabalho. Ao fazer isso, a cultura de uma organização pode melhorar seu desempenho e servir como valiosa fonte de vantagem competitiva.

Dessa forma, “a cultura de uma organização, portanto, é a maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho” (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p. 442). Silva e Zanelli (2004, p. 416) afirmam que:

[...] a cultura se expressa na teia de significados tecida pelos próprios participantes. Os significados compartilhados, elaborados no processo histórico de construção da organização, gradativamente produzidos nas relações estabelecidas entre os diversos atores do cenário organizacional. A cultura é considerada não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de mecanismos que incluem controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento.

Zago (2013) explica que a criação de suposições de grupo é cotidiana, informal e por diversas vezes não planejada. Ou seja, são construídas ao longo do tempo, diante das situações do dia-a-dia. Schein (2017, p.16) concorda com Wagner e Hollenbeck (2012) e Zago (2013) e esclarece que a cultura de um conjunto de indivíduos pode ser definida como:

[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Zago (2013, p.108) afirma que a formação da cultura é um fenômeno complexo que “se dá sob a multiplicidade de interações do organismo social e seu ambiente interno e externo”. Logo, “uma cultura organizacional se torna única na medida em que é especificada por características peculiares dos seus membros e da sua inserção no ambiente”.

Em seus estudos, Wagner e Hollenbeck (2012, p. 443) corroboram com Zago (2013) quando afirmam que “no cerne da cultura de toda organização existe um conjunto de normas e valores fundamentais que molda os comportamentos dos membros e os ajuda a entender a organização”. Wagner e Hollenbeck (2012) apresentam oito elementos superficiais da cultura organizacional, conforme o quadro 1.

Quadro 1 – Elementos superficiais da cultura organizacional

<b>Elemento</b>	<b>Descrição</b>
Cerimônias	Eventos especiais nos quais os membros da organização celebram mitos, heróis e símbolos da empresa.
Ritos	Atividades cerimoniais destinadas a comunicar ideias específicas ou a realizar determinados propósitos.
Rituais	Ações regularmente repetidas para reforçar normas e valores culturais.
Histórias	Relatos de eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundos.
Mitos	Histórias imaginárias que ajudam a explicar atividades ou eventos que de outro modo poderiam ser confusos.
Heróis	As pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização e de sua cultura.
Símbolos	Objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização trocarem ideias complexas e mensagens emocionais.
Linguagem	Um conjunto de símbolos verbais que geralmente reflete a cultura particular da organização.

Fonte: Adaptado de Wagner e Hollenbeck (2012, p. 443).

De forma sucinta, Wagner e Hollenbeck (2012) explicam que as cerimônias são para aquela cultura. Frequentemente as cerimônias são compostas por ritos, que são praticados para transmitir mensagens, e podem ser classificados em:

- a. Ritos de passagem: são destinados à recepção de novos integrantes, fornecendo-lhes aspectos da cultura, como regras, normas, regulamentos;
- b. Ritos de degradação: ocorrem quando, por baixa produtividade ou outro motivo, o indivíduo é transferido, rebaixado ou demitido;
- c. Ritos de reforço: são destinados ao reconhecimento dos indivíduos, por meio de promoção ou aumento de status.
- d. Ritos de integração: são encontros entre os indivíduos que fomentam o compartilhamento de sentimentos e a união do grupo.

Ritos que são seguidamente repetidos tornam-se rituais, por reforçarem as normas e valores para aquela cultura. Em seguida, as histórias são explicações sobre fatos ocorridos no passado, servindo como lembrete e até mesmo ensinamento sobre, por exemplo, algumas

justificativas sobre o que ocorre atualmente dentro da organização (WAGNER; HOLLENBECK, 2012).

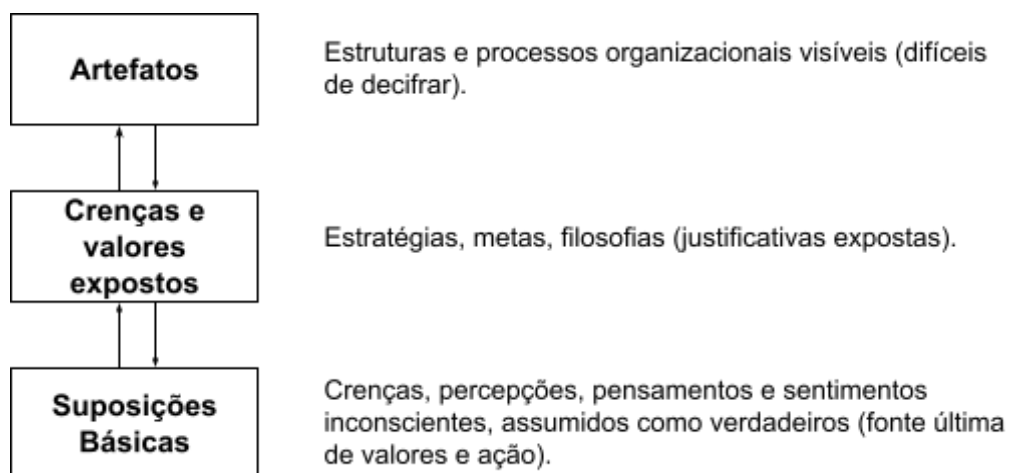
Posteriormente tem-se os mitos, que são histórias sem comprovações e coerentes com os valores organizacionais, que explicam determinados fatos que ocorrem naquele local. Sobre os heróis, estes indivíduos são conhecidos por personificar os valores da organização e da sua cultura (FREITAS, 1991; SILVA; ZANELLI, 2004; WAGNER; HOLLENBECK, 2012). Já os símbolos, tratam-se de “objetos, ações ou eventos aos quais as pessoas atribuíram significados especiais” (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p. 446). Por fim, os autores apresentam a linguagem, que é um meio de troca de ideias e de relações culturais (WAGNER; HOLLENBECK, 2012).

Dessarte, a cultura pode ser compreendida analisando seus diferentes níveis (ou graus) de visibilidade do fenômeno ao observador, onde:

[...] esses níveis variam de manifestações abertas muito tangíveis que se podem ver e sentir, às suposições básicas, inconscientes e profundamente inseridas que defino como a essência da cultura. Entre essas camadas, estão várias crenças, valores, normas e regras de comportamento assumidos que os membros da cultura usam como meio de retratá-la a si e aos outros (SCHEIN, 2017, p.23).

Assim, Schein (2017) apresenta a cultura dividida em três níveis: artefatos, crenças e valores expostos e suposições básicas, como mostra a figura 1.

Figura 1 – Níveis da cultura organizacional



Fonte: Adaptado de SCHEIN (2017, p.24)

No nível mais alto encontram-se os artefatos, que é o nível mais visível e com maior dificuldade de ser decifrado, sendo composto pelos acontecimentos que podem ser sentidos, vistos e ouvidos, ao estar com um grupo não familiar, mas que se pode encontrar valores e crenças organizacionais. Como exemplo de artefatos tem-se o ambiente físico, linguagem,

tecnologia, produtos, criações, estilos, forma de se comunicar, valores, rituais, cerimônias de um grupo (SILVA; ZANELLI, 2004; SCHEIN, 2017). É importante destacar que “é especialmente perigoso tentar inferir suposições mais profundas a partir apenas de artefatos, porque as interpretações de alguém inevitavelmente serão projeções de seus sentimentos e reações” (SCHEIN, 2017, p. 25).

O segundo nível são as crenças e valores expostos, que nada mais é que os valores e crenças originais de um indivíduo, que são “racionalizados ou idealizados, que, em geral, funcionam como justificativas para os comportamentos atuais, ou como manifestações de posturas apreciadas, mas que ainda não são sistematicamente praticadas” (SILVA; ZANELLI, 2004, p.431). Logo, “apenas as crenças e valores que podem ser empiricamente testados e que continuam a funcionar confiavelmente na solução dos problemas do grupo serão transformados em suposições” (SCHEIN, 2017, p. 26).

No terceiro nível estão as suposições básicas, que são soluções, hipóteses, acontecimentos que são tidos como verdadeiros, passando a ser assumida pelo grupo e que são seriamente difíceis de se alterar (SCHEIN, 2017). Silva e Zanelli (2004, p. 433) explicam que os pressupostos básicos da cultura organizacional são resultados de:

[...] respostas aprendidas pelas pessoas e, uma vez associadas a comportamentos para solucionar problemas, tornam-se resistentes a questionamentos [...] os pressupostos básicos, ao serem considerados como “aquilo que é tido como verdade inquestionável e natural da organização”, constituem-se na essência da cultura organizacional. Em geral, tendem a ser invisíveis e pré-conscientes.

Assim, “somente as contribuições consideradas experiências de alto impacto cognitivo e afetivo ocorridas ao longo da história de uma organização é que efetivamente irão transformar-se em guias culturais às futuras gerações” (SILVA; ZANELLI, 2004, p.418). Logo, os pressupostos básicos que sobreviverem com o passar dos tempos em uma organização, podem ser considerados importantes ao grupo, e portanto serão integrados e partilhados entre os participantes (SILVA; ZANELLI, 2004).

É dessa forma que a cultura atua e colabora para o ambiente de trabalho, trazendo mais estabilidade e diminuindo a ansiedade do grupo, mas isso não é estático, pois há fatores da bagagem do colaborador que exercem influência em suas ações, e que passam de geração para geração. Do mesmo modo, valores e atitudes dos líderes, além de serem construídos pela bagagem individual, são moldados pelas experiências que vivenciam na organização (SILVA; ZANELLI, 2004).

Nesta perspectiva, é válido ressaltar que a cultura e liderança estão relacionadas, pois a cultura surge do processo de aprendizagem do grupo, e o comportamento do líder exerce

influência sobre ela. Assim sendo, os líderes devem estar atentos à adesão do grupo com a cultura, para que se algo não esteja agradando os indivíduos, possa ser corrigido (SCHEIN, 2017). Dessa forma, Schein (2017, p.21) explica que:

Cultura e liderança são os dois lados da mesma moeda, o que significa que os líderes primeiro criam culturas quando criam grupos e organizações. Quando as culturas existem, elas determinam os critérios para a liderança e, assim, definem quem será ou não um líder [...] se os elementos de uma cultura se tornam disfuncionais, é função primordial da liderança ter capacidade para perceber os elementos funcionais e disfuncionais da cultura existente e para gerenciar a evolução e a mudança cultural, de tal modo que o grupo possa sobreviver em um ambiente mutante. O mais importante para os líderes é que, se eles não se tornarem conscientes das culturas em que estão inseridos, estas os gerenciarão. O entendimento cultural é desejável para todos, mas é essencial aos que forem liderar.

Conseqüentemente, Van Maanen e Barley (1984) apud Silva e Zanelli (2004, p.418) afirmam que a cultura organizacional existe quando há entre os indivíduos histórias e experiências compartilhadas, logo:

Apesar de ser possível as organizações possuírem valores dominantes e amplamente compartilhados, o repertório dos participantes e os problemas típicos de cada unidade organizacional também poderão modelar culturas setoriais diferenciadas. Isto é, a inusitada realidade social constituída de expectativas em relação ao desempenho de papéis, à inserção hierárquica e aos modos típicos de especialização gera a proliferação de múltiplas culturas nas organizações. A partir da base de valores organizacionais essenciais, os grupos, conforme o tipo de inserção e da formação profissional dos seus participantes (executivos, engenheiros, operários, entre outros) elaboram um conjunto de convicções peculiares que orientam a específica realidade social que é compartilhada de modo mais intenso.

No entanto, pode haver inúmeros subgrupos dentro de uma organização, que também trocam experiências e que podem, inclusive, formar outras culturas dentro da cultura maior e consolidada. Por isso, é importante saber que a força de uma cultura pode:

[...] ser dimensionada em termos da homogeneidade e estabilidade dos membros do grupo e da duração e intensidade das experiências compartilhadas. Quanto mais consolidada a cultura organizacional, menos as diferentes culturas dos grupos entram em choque com a cultura maior (SILVA; ZANELLI, 2004, p.419).

Estes subgrupos são chamados de subculturas e contraculturas, e surgem quando “os participantes de um grupo cultural específico interpretam a realidade social através de lentes simbólicas singulares que influenciam decisivamente o modo como os comportamentos são expressos nos limites territoriais e culturais de seu grupo” (SILVA; ZANELLI, 2004, p.419). Dessa forma, as “distinções produzem antagonismos, em especial quando se encontram vinculadas a diferenças de poder, posses e demais elementos que representam símbolos de prestígio no contexto organizacional”.

Deste modo, Silva e Zanelli (2004, p.419) conceituam subculturas e contraculturas como:

As subculturas são grupos de pessoas com um padrão especial ou peculiar de valores, mas que não são inconsistentes com os valores dominantes com a organização. Porém, quando os valores de determinadas unidades setoriais se tornam desalinhados com a cultura hegemônica ou dominante da organização, produz-se uma dinâmica cultural antagônica, denominada contracultura.

Em suma, é possível perceber que dentro da organização se desenvolve uma cultura maior que nasce com os seus fundadores, líderes e dirigentes, e que é compartilhada e aprimorada com a chegada de colaboradores. Esta cultura se constrói a partir das interações sociais dentro da organização, apoiada pela bagagem cultural de cada indivíduo, baseada em um conjunto de elementos que incluem valores, crenças, linguagem, entre outros. A força desta cultura está na adesão e homogeneidade da maioria. Em contrapartida, surge a subcultura, que é composta por um grupo de indivíduos que possuem valores específicos, mas coesos com o da organização. Porém, pode também se desenvolver dentro da organização a contracultura, que basicamente é a rejeição ou desprezo pelos valores e suposições básicas daquela cultura, e que merece atenção dos dirigentes para reavaliar o ambiente e adequar/reestruturar a cultura organizacional.

Para a compreensão da cultura organizacional, será realizada entrevista semiestruturada com os gestores e a líder da equipe. Além disso, para a avaliação da cultura organizacional será aplicado o Instrumento Brasileiro de Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional - IBACO, de Ferreira *et al.* (2002) com os colaboradores da organização. Estas técnicas de coletas de dados estão descritas no tópico 3.3, e dispostas nos anexos B e C, respectivamente.

## 2.2 INTENÇÃO DE PERMANECER

A intenção do indivíduo em permanecer na organização, por muitas vezes é confundida com a retenção de talentos ou comprometimento organizacional, e ainda é pouco vista na literatura. Neste sentido, Tett e Meyer (1993) apud Bello (2017, p.57) concebem a intenção de permanecer como “o desejo consciente e deliberado do empregado de querer continuar na organização em que trabalha”.

De acordo com Bello (2017, p.57) “a intenção de permanecer destaca-se como intenção comportamental, distinguindo-se da retenção de pessoas tanto pelo conceito quanto pelo nível de análise”. Assim, “a intenção de permanecer é um construto de nível individual, ou seja, representa a intenção de permanecer do indivíduo e, portanto, como componente predecessor ao comportamento” (BASTOS *et al.*, 2008 apud BELLO, 2017, p.57). Dessa forma, intenções “são preditoras do comportamento e, por isso, fundamentais para serem



consideradas nas pesquisas organizacionais, já que podem sinalizar pontos em que a gestão deve atuar para decidir por investimentos na manutenção do pessoal ou ainda, na renovação do seu quadro” (STEIL *et al.*, 2017, p.3).

A retenção de talentos é, segundo Bassani (2014, p.22-23), um desafio para o setor de recursos humanos “tornando-se um problema de nível estratégico, onde os gestores tem papel fundamental nas práticas de gestão de pessoas. A atração é desenvolvida através das promessas do que a empresa pode oferecer”. Trindade (2007, p. 9) corrobora com esta ideia, afirmando que:

A palavra retenção refere-se à capacidade de uma empresa de manter funcionários talentosos, isto é, pessoas que ajudarão suas organizações a permanecer competitivas em um mundo em rápida mudança. É importante salientar que Retenção “não significa” continuar a investir em funcionários que, por qualquer razão, não estão contribuindo positivamente com a organização.

Chiavenato (2014, p. 373) esclarece em seus estudos que:

Manter e reter talentos exige amplo conjunto de cuidados especiais, entre os quais se sobressaem os estilos de gestão, excelentes relações com os funcionários, engajamento e orgulho de pertencer, programas de desenvolvimento de carreira e saúde e segurança do trabalho capazes de assegurar qualidade de vida na organização. Os processos de manutenção das pessoas existem para manter os participantes satisfeitos e motivados e para assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer e participar do negócio, obter compromisso e “vestir a camisa” da organização.

Esses processos buscam propiciar aos colaboradores um bom e seguro ambiente de trabalho, além de servirem como elementos para garantir a motivação e satisfação do trabalhador. Chiavenato (2014, p.373) complementa afirmando que:

Todos esses processos visam a proporcionar um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro, bem como assegurar relações sindicais amistosas e cooperativas, pois são importantes elementos na definição da permanência das pessoas na organização e, mais do que isso, na motivação para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais. Tudo isso depende dos esforços da organização em, contínua e constantemente, construir um clima organizacional sadio, agradável, autêntico e atraente para que as pessoas se sintam bem e satisfeitas com aquilo que fazem e com o que recebem em troca.

Bello (2017) apresenta que a diferenciação entre a intenção de permanecer e o comprometimento organizacional é mais complexa e depende de duas perspectivas teóricas, assim:

[...] a inserção ou separação entre as variáveis "intenção de permanecer" e "comprometimento organizacional" ocorre pelo viés teórico adotado na pesquisa, ou seja, dependendo da abordagem a intenção de permanecer pode ou não fazer parte do comprometimento organizacional.

O primeiro viés teórico referente ao comprometimento organizacional considera que o colaborador comprometido com a organização, possuirá interesse em permanecer nela, bem como estará “aliado à identificação com valores e disposição em se esforçar em prol da

mesma” (BUCHANAN, 1974; MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979 apud BASTOS; MENEZES, 2010, p.299). Logo, “a partir dessa caracterização, um dos indicadores de avaliação do comprometimento organizacional seria o desejo de permanecer na organização, sendo esse desejo um constituinte do comprometimento”.

Outra perspectiva teórica está relacionado ao que Bastos e Menezes (2010) apresentam, onde ao avaliar um cenário real, as intenções de permanecer dos colaboradores não exerciam forte relação com características do comprometimento organizacional. Assim, os autores afirmam que “o desejo de permanecer na organização não faz parte do conceito de comprometimento, sendo um construto à parte” (KLEIN, MOLLOY E COOPER (2009); JAROS (2009) apud BASTOS; MENEZES, 2010, p. 299).

A dimensão do comprometimento organizacional, de acordo com Steers e Mowday (1981) apud Bastos e Menezes (2010), expõe que o comprometimento afetivo ou envolvimento do trabalhador com seu trabalho, prediz as intenções de permanecer na organização, assim como a intenção de sair ou *turnover*. Deve-se entender o comprometimento afetivo como o “vínculo emocional do trabalhador e está diretamente associado com a identificação e envolvimento com a organização, é provável que trabalhadores comprometidos desejem manter seu vínculo com o objetivo de facilitar o alcance de seus objetivos dentro da organização” (SULIMAN & ILES, 2000 apud BASTOS; MENEZES, 2010, p. 300).

Dessa forma, alguns fatores que exercem influência na intenção de permanecer dos colaboradores estão relacionadas aos vínculos com a equipe de trabalho e com a organização, o comprometimento, envolvimento, satisfação e motivação para o trabalho e remuneração, características do ambiente de trabalho, bem como sacrifícios pessoais e falta de oportunidade de emprego no mercado (BASTOS; MENEZES, 2010; BELLO, 2017). Carrara, Nunes e Sarsur (2014, p. 1141) destacam que “o fator ambiente organizacional destaca-se com o maior peso na retenção, na permanência e também como fator que pode levar à saída, caso esteja ausente”.

Segundo Polizzi e Filho (2011) apud Bello (2017, p.61), os fatores que causam a intenção de permanecer, possuem aspectos micro-organizacionais, meso-organizational, macro-organizational:

Os fatores que despertam a intenção de sair ou de permanecer na organização estão relacionados a aspectos micro-organizacionais, com foco nos indivíduos (características individuais, de personalidade, satisfação, autoestima, etc.); no âmbito meso-organizational, com foco nos grupos (relações interpessoais, trabalho em equipe, etc.); e relacionados a aspectos do âmbito macro-organizational, relacionados à cultura, clima, liderança, produtividade, rotatividade.

Existem fatores externos que também podem influenciar a intenção de permanecer dos colaboradores, “como oportunidades de trabalho e situação econômica favorável ao emprego ou ao empreendedorismo” (LEE *et al.*, 1996, apud BELLO, 2017, p.61). Em contrapartida, outros fatores externos podem influenciar a decisão do colaborador em sair, Carrara, Nunes e Sarsur (2014, p. 1137) explicam que alguns destes fatores estão relacionados a:

[...] constantes mudanças e a sazonalidade do negócio; o corte de investimentos em desenvolvimento das pessoas em momentos de crise; a lentidão dos líderes na tomada de decisão; a complacência que algumas lideranças têm com o baixo nível de desempenho; a demora dos líderes na comunicação de decisões e de fatos relevantes; e, o receio dos gestores quanto ao confronto no trabalho.

A rotatividade também conhecida como *turnover* é a saída de colaboradores da organização e entrada de novos para substituí-los, desse modo, o fluxo de desligamentos deve ser recuperado pelas admissões. Em geral, são dois os motivos de desligamento: por desejo do funcionário ou da organização (CHIAVENATO, 2014). Medeiros, Alves e Ribeiro (2012) esclarecem que a rotatividade é consequência da satisfação, motivação, remuneração e recompensas, até mesmo do processo de seleção que a empresa realiza. Chiavenato (2014, p.83) corrobora com esta ideia e afirma que:

A rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Entre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos, etc. Entre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo de gestão, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

A relação entre a intenção de permanecer e a rotatividade está justamente no fato de que os mesmos motivos que levam o colaborador a querer continuar na organização, podem contribuir para a decisão de rotatividade. Por esse motivo, as organizações devem estar atentas às ações que podem influenciar no aumento da retenção de talentos. Para isso é importante compreender com clareza os fatores motivacionais, de satisfação, de comprometimento e envolvimento com o trabalho, além de realizar pesquisas sobre clima e cultura organizacional, para compreender o que realmente funciona para aquele grupo de pessoas. Para avaliação e entendimento da intenção de permanecer na unidade de análise, será aplicada a Escala de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização, desenvolvida por Menezes (2009), apresentada no tópico 3.3 e disposta no anexo D.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Gil (2008, p. 26), a pesquisa é um processo “formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”. Logo, possui como objetivo principal, a descoberta de respostas de problemas, por meio do uso de procedimentos científicos. Dessa forma, diante do apresentado até aqui, esta seção irá expor os métodos que serão utilizados para o alcance dos objetivos deste trabalho, classificando a pesquisa quanto à natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos, e em seguida apresentando o universo amostral, sujeitos da pesquisa, bem como o plano para coleta e análise de dados.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O objetivo principal da ciência é comprovar a veracidade de fatos, sendo que o conhecimento científico é verificável. Para um conhecimento ser científico, deve-se determinar o método utilizado para chegar a tal conhecimento. Dessa forma, método pode ser entendido como a via ou caminho para chegar a um fim determinado (GIL, 2008). Marconi e Lakatos (2003) corroboram com este pensamento, afirmando que o método é o agrupamento das atividades sistemáticas e racionais, sendo responsável pelo delineamento do caminho que deve ser seguido, encontrando erros e contribuindo para as decisões do estudioso, além do alcance de objetivos propostos.

Destarte, este trabalho ancora-se ao método indutivo, buscando observar fatos para conhecer suas causas, além de descobrir a relação entre efeito e causa, obtendo conclusões prováveis para o cenário analisado (GIL, 2008). Assim, apresenta-se as três fases do método indutivo: 1ª observação dos fenômenos; 2ª descoberta da relação entre eles; e 3ª generalização da relação (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Quanto à natureza desta pesquisa, entende-se que esta é uma pesquisa aplicada pois tem por finalidade a prática e a resolução de um problema concreto (VERGARA, 1988). Sendo assim, a pesquisa aplicada não se preocupa com a criação de teorias, mas sim com descobertas na realidade investigada (GIL, 2008).

Quanto à abordagem, esta pesquisa é mista, combinando abordagem qualitativa e quantitativa. É qualitativa pois utiliza-se de dados estatísticos, podendo compreender situações complexas ou particulares, o que permite descrever um problema, investigar a interação de variáveis, compreender processos dos grupos sociais, expor contribuições para mudanças, criar ou formar opiniões de um grupo, além de ser possível compreender as especificidades nos comportamentos e/ou atitudes do grupo em estudo. Esta pesquisa também

tem abordagem quantitativa, sendo possível quantificar opiniões e dados, utilizando de recursos estatísticos para explicar fenômenos de causa e efeito (OLIVEIRA, 1997).

Referente aos objetivos, esta pesquisa é classificada como pesquisa descritiva, evidenciando as particularidades da população que é observada ou do fenômeno analisado (VERGARA, 1998). Logo, a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinado grupo amostral ou de um fenômeno, identificando opiniões, crenças e atitudes (GIL, 2008).

Por fim, quanto aos procedimentos técnicos, este estudo é caracterizado como pesquisa bibliográfica uma vez que será desenvolvida a partir de estudos já realizados, como livros e artigos científicos, permitindo ao pesquisador o entendimento amplo dos fenômenos que estão sendo observados (GIL, 2008). Outrossim, trata-se de um estudo de caso, que visa um aprendizado profundo a respeito de um ou poucas unidades de análise, por meio de observação e descrição de situações cotidianas, além de explicação de aspectos causais (GIL, 2008). É também pesquisa de campo, sendo realizada por meio de investigação empírica no espaço em que ocorre os fenômenos analisados, dispondo de componentes para explicá-los (VERGARA, 1998), além de utilizar-se de técnicas de observação (GIL, 2008).

### 3.2 UNIVERSO AMOSTRAL E SUJEITOS DA PESQUISA

Entende-se por universo ou população um conjunto de componentes com características determinadas e amostra um subconjunto do universo ou população (GIL, 2008). Para este trabalho, é utilizada amostragem não probabilística, obedecendo os critérios do pesquisador, logo, trata-se de uma amostragem por acessibilidade ou conveniência, onde o pesquisador irá selecionar os elementos que possui acesso, considerando que os participantes possam representar o universo (GIL, 2008).

Dessa forma, a unidade de análise desta pesquisa é uma empresa de *e-commerce* localizada no município de Chapecó que não terá identificação revelada, por isso será nomeada como *e-commerce* Alfa. Trata-se de uma microempresa atuante no ramo de comércio e serviços (SEBRAE, 2013), que durante o período de coleta de dados, contava com oito colaboradores, onde um colaborador estava cumprindo seu aviso prévio. Os sócios da empresa aceitaram o convite para a realização deste estudo, permitindo acesso às informações e sujeitos envolvidos na pesquisa. A escolha desta unidade de análise se deu pela proximidade da pesquisadora com a mesma, bem como, pelo fato de que ainda não há políticas para a retenção de talentos, e apesar do pouco tempo de atuação no mercado, a empresa enfrenta dificuldades com a rotatividade de pessoal.

A empresa é um *e-commerce* do tipo B2B (Business-to-Business) ou “empresa para empresa” e B2C (Business-to-Consumers) ou “empresa para consumidor”. Segundo Diniz *et al.* (2011, p.2) entende-se o modelo B2B como “a negociação eletrônica entre empresas. É muito comum e a modalidade que mais movimentava importâncias monetárias”. Já o modelo B2C, é compreendido pelos autores como “a negociação eletrônica entre empresas e consumidores. Esta modalidade representa a virtualização da compra e venda”.

Quanto aos sujeitos da pesquisa, tratam-se dos sócios gestores da empresa e de seus colaboradores. Em um primeiro momento, por meio de entrevista semiestruturada, será possível obter a visão dos gestores sobre a cultura organizacional da empresa, bem como histórico e formação acadêmica dos mesmos. Além disso, tendo em vista que os trâmites e processos de gestão de pessoas são realizados pela líder da equipe juntamente com os sócios, buscará também, compreender seu parecer sobre a cultura organizacional desenvolvida pela empresa.

Posteriormente, para compreender a perspectiva dos colaboradores, será aplicado questionário como a ferramenta IBACO e a Escala de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização (EICPO), que serão apresentadas a seguir (tópico 3.3). Para este estudo, serão considerados aptos a participar da pesquisa (tornando-se a amostra desta pesquisa), todos os colaboradores com vínculo ativo com a empresa, maiores de 18 anos, sendo estagiários e trabalhadores com carteira assinada (CLT). Concomitantemente com realização da entrevista com os gestores e líder, assim como a aplicação do IBACO e EICPO, será utilizada a técnica de observação (apresentados no tópico 3.3) para compreender algumas características do ambiente de trabalho, possibilitando perceber valores e crenças da organização.

O critério de exclusão de participante fica atribuído à participação dos sujeitos, sendo a falta ou absenteísmo no trabalho no dia da coleta de dados, ou por não consentimento a participar. É válido salientar que menores de 18 anos não poderão participar desta pesquisa. Atualmente, a empresa conta com oito funcionários, porém, para este estudo, um dos colaboradores não irá participar, visto que, possui autoria neste trabalho.

Assim, considerando que o número de colaboradores, gestores e líderes não é extenso, todos serão convidados a contribuir com a pesquisa. Destaca-se que, os sujeitos serão convidados a participar da pesquisa, podendo optar por cooperar com ela ou não, e podendo até, deixar de participar a qualquer momento.

É importante ressaltar que, conforme termo de consentimento (disposto no Anexo A), não serão divulgadas identificação dos sujeitos, ficando sob responsabilidade da pesquisadora

o sigilo dos dados. Além disso, esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisas da Universidade Federal da Fronteira Sul e foi aprovada na data de 02/05/2022 sob o CAAE nº 57307622.5.0000.5564 e parecer nº 5.381.539.

Dessa forma, para cumprir com os objetivos desta pesquisa, têm-se as seguintes abordagens:

Quadro 2 - Comparativo objetivos, abordagem e sujeitos da pesquisa

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>ABORDAGEM</b>	<b>SUJEITOS</b>
Compreender a cultura organizacional sob ótica dos colaboradores	1. Questionário - Ferramenta IBACO.	Colaboradores.
Compreender a cultura organizacional sob a ótica dos gestores	1. Entrevista semi-estruturada; 2. Observação.	Gestores e líder da equipe.
Verificar os fatores que influenciam na intenção de permanecer dos colaboradores	1. Questionário - Ferramenta EICPO.	Colaboradores.
Propor ações para que a cultura organizacional favoreça a intenção de permanecer a fim de reter talentos	1. Entrevista 2. Questionário IBACO. 3. Questionário EICPO. 4. Observação.	Colaboradores; Gestores e líder da equipe.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é a etapa onde serão aplicados os instrumentos e técnicas selecionados, para obter os dados previstos para a conclusão da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2003). Neste trabalho, a coleta de dados ocorreu mediante a realização de entrevista semiestruturada, aplicação de questionário e observação, durante o período de 09/05/2022 à 30/05/2022, para obter maior profundidade do tema para aquela população (VERGARA, 1998). A coleta de dados foi realizada pela pesquisadora, primeiramente com a aplicação dos questionários com os colaboradores, no ambiente de trabalho, e após, com um dos gestores e a líder da equipe. Simultaneamente, foi realizada a observação do ambiente de trabalho e peculiaridades das relações de trabalho.

A entrevista contribui com a pesquisa por meio da captação de dados profundos a respeito do comportamento humano, além da flexibilidade para aplicação, uma vez que é

possível esclarecer possíveis dúvidas que o entrevistado tenha. A entrevista semiestruturada, trata-se de uma relação de perguntas já elaboradas e validadas. As principais vantagens desta técnica de coleta de dados estão relacionadas na rapidez para aplicação, além da possibilidade de análise estatística (GIL, 2008). O roteiro da entrevista, que será realizada, está disposto no anexo B. É válido ressaltar que a entrevista não ficará gravada, porém, serão feitas anotações das falas dos entrevistados, para servirem de auxílio na análise dos dados.

Entende-se que a aplicação de questionários é uma técnica de investigação constituída por um conjunto de perguntas ou questões, que são direcionadas aos respondentes para que seja possível obter informações relevantes para a pesquisa (GIL, 2008). Ele pode apresentar questões abertas, fechadas, ser pouco ou não estruturado (VERGARA, 1998). Neste trabalho, ambos os questionários são compostos por questões fechadas, onde o participante faz escolhas em face das alternativas existentes (VERGARA, 1998).

Dessa forma, para a avaliação da cultura organizacional, será aplicado o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional - IBACO, criado por Ferreira *et al.* (2002) e já validado. Este instrumento tem como objetivo avaliar a cultura organizacional de uma empresa, através de práticas e valores que a caracterizam. É constituído por 94 afirmativas que possuem resposta em escala de 1 a 5 - não se aplica de modo nenhum, pouco se aplica, aplica-se razoavelmente, aplica-se bastante e aplica-se totalmente (SIQUEIRA *et al.*, 2008).

Para esta pesquisa, será utilizado o modelo reduzido do IBACO, uma vez que esta versão possibilita informações mais breves, e que mantém as mesmas qualidades psicométricas que a versão completa. Esta versão é composta por 30 afirmativas, conforme anexo C, que estão distribuídas de forma igualitária entre três fatores de valores (profissionalismo cooperativo, satisfação e bem-estar dos empregados, profissionalismo competitivo), e três fatores de práticas (integração externa, recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal). Os fatores da versão reduzida apresentam um símbolo (®) ao lado das afirmativas (SIQUEIRA *et al.*, 2008).

Outra ferramenta utilizada para permitir o alcance dos objetivos propostos, será a EICPO - Escala de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização, desenvolvida por Menezes (2009), disponível no anexo D. A EICPO é baseada em um método de auto relato, logo apresenta situações onde são consideradas alternativas e/ou oportunidades de emprego em outras organizações, explicitando a intenção de permanência ou saída da organização em que o profissional está (MENEZES, 2009). Não foi encontrado parâmetros para referências de análise da EICPO na teoria de Menezes (2009), por isso, neste



estudo optou-se por analisá-la como baixa, média e alta intenção de permanecer/envolvimento, distribuindo os pontos dentro destes 3 parâmetros e resultando na seguinte referência: 0 à 2,33 baixa intenção de permanecer e/ou envolvimento; 2,33 a 4,66 média intenção de permanecer e/ou envolvimento; e de 4,67 à 7 alta intenção de permanecer e/ou envolvimento com a organização.

Assim, a EICPO é dividida em duas partes: a primeira conta com 36 situações possíveis onde o colaborador opta por uma que melhor lhe convém; e a segunda parte conta com 23 sentenças para avaliar a relação do colaborador com a organização, utilizando escala likert. É válido ressaltar que a ferramenta EICPO irá avaliar as intenções comportamentais dos colaboradores, relacionadas à intenção de permanecer, como o comprometimento organizacional, afetivo e instrumental e envolvimento do trabalhador com seu trabalho (MENEZES, 2009).

A técnica de observação faz com que o pesquisador tenha contato direto com a realidade em estudo, auxiliando na identificação de aspectos que muitas vezes passam despercebidos pelos indivíduos, mas que exercem influência em suas ações e/ou comportamentos. Além disso, esta técnica permite evidenciar aspectos que não constam em entrevistas ou questionários (MARCONI; LAKATOS, 2003). Nesta pesquisa, será utilizada a observação não participante, onde o observador tem contato com o grupo em estudo, mas não se integra à ele, permanecendo de fora, como um espectador (MARCONI; LAKATOS, 2003). O roteiro utilizado para a observação dos elementos, está disposto no anexo E.

Os dados coletados através das ferramentas listadas anteriormente, ficarão arquivados durante o período de cinco anos em computador particular, protegido com senha, onde somente os pesquisadores responsáveis terão acesso à eles. Após o tempo de guarda, os dados serão excluídos, tendo em vista a proteção dos dados.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Posteriormente à coleta de dados, deve-se prosseguir com a análise e interpretação dos mesmos. O objetivo da análise é organizar os dados a fim de que eles forneçam as respostas ao problema da pesquisa, pois possibilita que o pesquisador aborde detalhes sobre os dados. A interpretação, por sua vez, objetiva encontrar o sentido das respostas obtidas, por meio da relação com fundamentos prévios sobre o assunto, tratados no referencial teórico, por exemplo, apresentando ao leitor os dados de forma sintética, clara e acessível (MARCONI; LAKATOS, 2003; GIL, 2008).

Para a análise e interpretação de dados nesta pesquisa, será utilizada a análise de conteúdo, uma vez que, a captação de dados será possível através da aplicação da ferramenta IBACO e EICPO, tomando como base os escritos de Siqueira *et al.* (2008) e Menezes (2009), além da aplicação de entrevista aos gestores e a observação. A análise de conteúdo permite confrontar informações captadas na coleta de dados, com informações já existentes. Logo, ela possibilita o conhecimento do passado, investigação do processo de mudança social e cultural, favorecendo a coleta de dados, evitando constrangimentos aos sujeitos (GIL, 2008).

Colbari (2014, p. 257) esclarece que a análise de conteúdo é uma ferramenta que vai além de impressões pois, oportuniza “compreender e explicar opiniões, condutas, ações (individuais e sociais), apreendidas em um contexto de dados, textuais e/ou simbólicos”. Assim, a análise de conteúdo é composta por quatro importantes propriedades: a objetividade, a sistematicidade, a dimensão quantitativa e a dimensão qualitativa (COLBARI, 2014). Estas quatro propriedades garantem que o estudo siga as regras preestabelecidas, onde o conteúdo será organizado tendo em vista o problema da pesquisa, permitindo análise estatística e valorizando o sujeito e o inusitado (COLBARI, 2014).

Ainda, será feita inter-relação entre a teoria apresentada, a entrevista aplicada aos gestores, os elementos observados e o questionário aplicado aos colaboradores, para ser possível a criação de sugestões ou ações para que a cultura organizacional favoreça a intenção de permanecer a fim de reter talentos na organização.

Dessa forma, após a análise e interpretação dos dados, será apresentado aos gestores e líderes os resultados e considerações e/ou ações observadas que podem auxiliar a empresa na retenção de talentos, ficando a cargo da empresa, a adequação destas ações. Ademais, será também disponibilizado para todos os sujeitos a versão final da pesquisa, para que seja feita leitura e, ao haver dúvida, seja questionada a pesquisadora.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo serão apresentados os resultados e discussões provenientes da coleta e análise de dados. O capítulo apresenta a caracterização da empresa onde é apresentado uma breve história da unidade de análise; em seguida serão apresentados os resultados e considerações acerca da entrevista com gestores e líder e a observação; após, será exposto os resultados e discussões referentes à aplicação do IBACO e EICPO aos colaboradores; e por fim, será feita análise unindo os resultados da cultura organizacional e a intenção de permanecer, contribuindo para a criação de sugestões de ações à empresa.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O *e-commerce* Alfa foi constituído em 2018, a partir da ideia de dois sócios com vasta experiência em gestão de empresas. O sócio X é bacharel em Administração, Pós-graduado em Logística Empresarial, Pós-graduado em Auditoria, Controladoria e Finanças e Especialista em Comércio Exterior. O sócio Y é bacharel em Filosofia e Direito, Pós-graduado em Controladoria e, também possui pós-graduação em Direito Tributário. A líder da equipe possui graduação em andamento em administração e esteve com os sócios desde a abertura da empresa.

A empresa foi criada a partir da percepção de uma oportunidade de negócio dos sócios, que pensaram em ofertar os produtos de indústrias da região do oeste de Santa Catarina, que não estavam inseridas no comércio eletrônico, tendo como missão levar estes produtos para o Brasil e o mundo. Outro fator que colaborou para a criação da empresa foi o fato de que ela teve apoio de uma aceleradora de startups, que, durante o período de um ano, proporcionou a proximidade da empresa com outras do mesmo segmento e que também estavam recebendo apoio da aceleradora.

Atualmente, o *e-commerce* Alfa conta com oito funcionários, sendo 7 com contratação CLT e 1 com contrato de estágio. Além disso, a empresa atua como um marketplace, reunindo em seu site produtos de diversas indústrias espalhadas pelo Brasil, garantindo uma transação confiável tanto para o consumidor, quanto para o fornecedor. As vendas ocorrem tanto para consumidor final (*business to consumer*), quanto para empresas (*business to business*).

## 4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE PERMANECER SOB ÓTICA DOS GESTORES

Participaram da conversa um dos sócios e a líder da equipe. Inicialmente os entrevistados foram questionados sobre o entendimento referente à temática, eles afirmam que:

A cultura organizacional é o DNA da empresa, estando atrelada ao comportamento dela, onde são criados os seus valores e princípios éticos, morais. A partir disso, criam-se estratégias, tendo como base estes valores e princípios.

O conceito entendido pelos entrevistados vai ao encontro com o pensamento de Silva e Zanelli (2004), Zago (2013) e Schein (2017), que indicam que a cultura organizacional representa a personalidade de um grupo e através das interações sociais, criam-se valores que guia o comportamento e ações adotadas pelo grupo.

Referente à intenção de permanecer dos colaboradores, o tema não é conhecido pelos entrevistados, que falam sobre a retenção de talentos. Eles confirmam sobre a rotatividade da empresa e a dificuldade de reter talentos, e acreditam que isto se dá pelo fato do perfil de funcionários da empresa, que aposta em talentos jovens, dado o modelo de negócio - trata-se de jovens entre 18 à 30 anos - e explicam que é perceptível que esta geração é uma geração de propósito, onde os desejos mudam muito rápido.

Apostamos nesses jovens que estão iniciando a vida acadêmica e também a vida profissional e, como o modelo de *e-commerce* ainda é desconhecido por muitos, oferecemos a oportunidade para estas pessoas aprenderem na prática e colaborarem com a empresa.

Ao se afirmar que o perfil dos funcionários é de colaboradores da geração de propósito, com mudança de desejos de forma repentina, vai de encontro com o que Casado (2002, p.251) apresenta, quando afirma que a motivação é “constante, infinito e complexo encontrado em todos os seres humanos” (CASADO, 2002, p.251) independentemente de sua idade, o ser humano possui desejos e dificilmente se encontra em estado de satisfação plena. Quando satisfaz uma aspiração, outra surge e ocupa seu lugar, isto é característica do ser humano, sempre ter desejos ao longo de sua vida, independente de sua faixa etária (MASLOW, 1954 apud CASADO,2002).

Quando questionados sobre a importância de tratar sobre a cultura organizacional e a intenção de permanecer dos colaboradores, eles afirmam que:

É necessário dar atenção para estas temáticas pois, a empresa existe para gerar empregos, distribuir renda e além disso, proporcionar aos empregados um ambiente agradável e de bem-estar, para desempenhar com amor o seu trabalho, afinal, a carga horária do trabalho consome um terço do dia do funcionário.

Chiavenato (2014) também afirma que estas temáticas são relevantes nas organizações, e cabe a organização propiciar e fomentar um ambiente físico, psicológico e social agradável e seguro aos seus funcionários, pois estes são elementos importantes na decisão de permanência dos colaboradores, bem como a motivação e a satisfação, e no alcance dos objetivos organizacionais.

Em relação aos principais costumes e ações sobre o modo de trabalhar que são adotadas ao pela empresa no dia a dia, eles explicam sobre a liberdade e autonomia para os colaboradores realizarem suas tarefas, indo além de cobranças; e, a abertura de informações da empresa (por exemplo o faturamento mensal), como forma do colaborador sentir que a empresa confia nele/a. Como a equipe ainda é pequena e a empresa ainda nova no mercado, não existe integração quando um colaborador novo chega à equipe, ou um manual contemplando todas as normas e regras da empresa mas, existem regras que são apresentadas a todos os colaboradores, de forma oral, nas entrevistas de emprego e também quando há contratação, como por exemplo: o plano de cargos e salários, análise de performance individual e em equipe, indicadores e metas mensuráveis criadas em conjunto. Também é realizado *feedback* semestral, dos gestores e líder para o funcionário, e do funcionário para os gestores e líder. Além disso, a empresa costuma realizar encontros informais, como meio de integração e de lazer a toda equipe.

Os entrevistados explicam que o *feedback* torna-se uma regra pois é realizado obrigatoriamente a cada seis meses, mas também é realizado no dia a dia, tendo o cumprimento de atividades. Além disso, o sistema que avalia a performance da equipe (incluindo gestores e líderes), também alimenta as metas e indicadores, permitindo que sejam feitos apontamentos e sugestões a qualquer momento.

A rotatividade de pessoal é entendida como uma dificuldade pela empresa. Desde a sua criação, a empresa já contratou 13 pessoas, em momentos diferentes. Destas, houveram 2 demissões e 4 pedidos de demissão. Hoje, a empresa possui 8 funcionários, sendo que 1 está cumprindo o aviso prévio, pois solicitou desligamento da empresa. Quando questionados sobre possíveis motivos pelos quais os funcionários decidem sair da organização, eles acreditam que:

Os motivos que levam os funcionários a se desligar da empresa estão ligados a realização profissional deles, a conquista de seus propósitos e desejos, onde encontram outras oportunidades no mercado, que atende melhor às suas necessidades no momento, como por exemplo, trabalho na área de formação acadêmica. Ainda, houveram casos onde o colaborador não se adaptou ao modelo de trabalho, ou não teve o perfil da vaga.

Em seus escritos, Medeiros, Alves e Ribeiro (2012) afirmam que a rotatividade é consequência da satisfação, motivação, remuneração e recompensas. Chiavenato (2014) complementa esta ideia apresentando que variáveis externas como oportunidades de emprego, conjuntura econômica, entre outros, também influenciam a rotatividade de uma organização.

Os gestores e líder acreditam que é importante manter os funcionários motivados e satisfeitos com o trabalho pois:

Pessoas motivadas fazem seu trabalho bem feito, tornando um ciclo virtuoso quando se tem a cultura fortalecida e, refletindo no sucesso da empresa e do empregado.

Novamente este pensamento dos entrevistados vai ao encontro do que Chiavenato (2014) apresenta. Bastos e Menezes (2010) e Bello (2017) também corroboram afirmando que a satisfação e motivação são alguns dos fatores que influenciam a intenção de permanecer dos colaboradores. Quando questionados sobre as iniciativas adotadas pela empresa, como forma de satisfazer e motivar seus funcionários, os entrevistados citam algumas ações são praticadas, como:

Conceder salário igual ao mercado, dar autonomia para o funcionário participar de algumas decisões da empresa, ser flexível com o horário de trabalho, praticar a cultura de *feedback*.

Em suma, pode-se perceber alguns aspectos referente a cultura organizacional que os entrevistados salientaram, e com auxílio da observação, é possível explanar a cultura organizacional em níveis de artefatos, crenças e valores e suposições básicas, conforme Schein (2017) apresenta. Esta compreensão está disposta no quadro a seguir:

Quadro 3 – Aspectos da cultura organizacional sob ótica dos gestores

Nível	Aspectos identificados
Artefatos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Espaço de trabalho único, sem departamentalização;</li> <li>● Quadros e pincéis para uso coletivo;</li> <li>● Ausência de uniforme;</li> <li>● Ambiente para refeição e materiais para uso (geladeira, cafeteira, microondas, sanduicheira, etc.);</li> <li>● Poltronas para descanso.</li> </ul>
Crenças e valores expostos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Plano de cargos e salários;</li> <li>● Preocupação e atenção ao cliente final;</li> <li>● Confiança no colaborador e em seu trabalho;</li> <li>● Autonomia;</li> <li>● Preocupação com o bem-estar, satisfação e motivação do colaborador.</li> </ul>
Suposições básicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Análise de performance;</li> <li>● Elaboração de indicadores e metas mensais individuais e em equipe;</li> <li>● Cultura de <i>feedback</i>;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

Relacionando os resultados da conversa com o gestor e líder da equipe com os níveis de cultura, observa-se que no nível de artefatos, que compreende espaço físico, linguagem, tecnologia, produtos, criações, estilos, forma de se comunicar, valores e crenças organizacionais (SCHEIN, 2017). Neste sentido, percebe-se que aspectos referentes à estrutura física onde não existe departamentalização; existem quadros para anotações, lembretes e discussões; os funcionários não possuem uniforme, sendo flexível com vestimentas; existe um espaço para os funcionários fazerem suas refeições e lanches, bem como poltronas para descanso.

Em relação às crenças e valores, que foram empiricamente testados e que servem como solução de problemas organizacionais (SCHEIN, 2017), destacam-se a promoção de equidade entre os funcionários, com a criação e respeito ao plano de cargos e salários; a preocupação de todos com o cliente final, independente da atividade realizada; a confiança no trabalho do colaborador que gera autonomia para algumas decisões do dia-a-dia; preocupação da empresa com o bem-estar, satisfação e motivação do colaborador. Por fim, nas suposições básicas destacam-se a análise de performance dos colaboradores; elaboração de indicadores e

metas mensais de nível individual e de equipe; e a cultura de *feedback* que a empresa adota e fomenta.

#### 4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE PERMANECER SOB ÓTICA DOS COLABORADORES

Dantas e Henriques (2020, p.3) explicam que os relacionamentos interpessoais são processos de “interação social, entre duas ou mais pessoas e que provocam mudanças no comportamento dos indivíduos envolvidos. Pode ocorrer entre indivíduos, grupos, instituições e organizações”. Siqueira *et al.* (2008, p.132) esclarece que as práticas de promoção do relacionamento interpessoal, obtidas através da aplicação do IBACO, são “referentes a práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna”. O quadro 4 permite observar a classificação desta temática na organização em estudo.

Quadro 4 – Média geral das respostas de práticas de promoção do relacionamento interpessoal

<b>PRÁTICAS DE PROMOÇÃO DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>	
<b>Questão</b>	<b>Média geral da questão</b>
Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	4,33
Os chefes imediatos são como pais para os empregados.	2,83
É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.	4,33
As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	4,50
Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.	3,17
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>3,83</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Como mencionado no tópico 3.3, a ferramenta IBACO possui afirmativas que com escala de 1 a 5, indicando que a prática ou valor não se aplica de modo nenhum, pouco se aplica, aplica-se razoavelmente, aplica-se bastante ou aplica-se totalmente (SIQUEIRA *et al.*, 2008).



O escore de 3,83 do quadro 4, indica que as práticas de relacionamento interpessoal ocorrem com característica **aplica-se bastante**, levando em consideração a escala disposta no instrumento de coleta de dados. Isso aponta que existe bom relacionamento entre a equipe, e existe também o incentivo dos superiores (gestores e líder) para que as práticas se concretizem. Os comportamentos dos colaboradores são influenciados pelos relacionamentos interpessoais, onde um bom relacionamento permite a qualidade dos serviços e um ambiente saudável. Logo, a melhor convivência entre os colaboradores irá refletir em melhor resultado para a empresa, e por consequência, melhor clima organizacional (DANTAS; HENRIQUES, 2020).

Referente às práticas de recompensa e treinamento, Siqueira *et al.* (2008, p.132) explicam que estão “relacionados a práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa”. No quadro 5 é possível entender qual a relação desta prática na empresa em estudo.

Quadro 5 – Média geral das respostas de práticas de recompensa e treinamento

<b>PRÁTICAS DE RECOMPENSA E TREINAMENTO</b>	
<b>Questão</b>	<b>Média geral da questão</b>
Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados	2,3
Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais	3,3
Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados	2,3
As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade	2,0
Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas	4,3
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>2,87</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

O escore resultante da prática de recompensa e treinamento corresponde a 2,87 com característica **aplica-se razoavelmente**, indicando que há uma carência no que diz respeito às práticas de recompensa e treinamento executadas pela empresa, nas áreas de inovação, e premiações referentes ao desempenho do trabalho. Medeiros, Alves e Ribeiro (2012)

apresentam em seus estudos que a recompensa torna-se um fator influente na decisão de rotatividade.

As práticas de integração externa dizem respeito a “práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização” (SIQUEIRA *et al.*, 2008, p.132). Esta prática teve escore de 4,13, destacando que **aplicam-se bastante** práticas estratégicas com foco no cliente e mercado externo, ressaltando a preocupação da empresa com o tema, conforme ilustra o quadro 6.

Quadro 6 – Média geral das respostas de práticas de integração externa

<b>PRÁTICAS DE INTEGRAÇÃO EXTERNA</b>	
<b>Questão</b>	<b>Média geral da questão</b>
O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes	4,17
Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes	4,00
O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente	4,50
Mantêm-se relações amigáveis com os clientes	4,17
As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado	3,83
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>4,13</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com Siqueira *et al.* (2008, p.131), a análise do profissionalismo cooperativo permite perceber alguns aspectos do colaborador, como o “espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização”. O quadro 7 ilustra a percepção dos colaboradores referentes ao tema.

Quadro 7 – Média geral das respostas de valores do profissionalismo cooperativo

<b>VALORES DO PROFISSIONALISMO COOPERATIVO</b>	
<b>Questão</b>	<b>Média geral da questão</b>
A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista	4,17
O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas	4,00
O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude	3,83
A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor	4,00
Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos	4,17
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>4,03</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

O profissionalismo cooperativo obteve escore de 4,03, indicando que **aplica-se bastante** no *e-commerce* Alfa. Isso indica que os colaboradores desempenham suas tarefas com eficácia e competência, mostrando dedicação, profissionalismo e espírito de colaboração, o que conseqüentemente, favorece para o alcance das metas organizacionais comuns. Este escore indica que a cultura contempla as quatro características e/ou funções escritas por Wagner e Hollenbeck (2012) e Schein (2017): a estabilidade estrutural, a profundidade, a extensão e a integração. Logo, percebe-se o espírito colaborativo, que ocorre de modo inconsciente muitas vezes, é aderido por toda a equipe, padronizando suas ações e, tornando a cultura mais estável.

Quando analisados os valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados, deve-se entender que estes dizem respeito ao ambiente de trabalho e reúnem a valorização do bem-estar, a satisfação, motivação dos funcionários, propiciando um ambiente mais agradável e prazeroso (SILVEIRA, *et al.*, 2008). Estes fatores de satisfação, motivação e bem-estar são importantes para a decisão do colaborador em permanecer na organização (MEDEIROS; ALVES; RIBEIRO, 2012; CHIAVENATO, 2014). O quadro 8 apresenta os resultados obtidos para estes valores:

Quadro 8 – Média geral das respostas de valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados

<b>VALORES ASSOCIADOS À SATISFAÇÃO E BEM-ESTAR DOS EMPREGADOS</b>	
<b>Questão</b>	<b>Média geral da questão</b>
As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa	3,83
Investe-se no crescimento profissional dos empregados	3,00
Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade	2,17
Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos	2,00
Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados	2,17
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>2,63</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

O escore de 2,63 indica que **aplica-se razoavelmente** os valores que dizem respeito à promoção de um ambiente de bem-estar. São pontos de atenção a insatisfação dos colaboradores com os programas que a empresa desenvolve em prol da motivação e satisfação dos mesmos. A motivação pode ser compreendida em dois tipos: a motivação intrínseca e extrínseca, que se complementam. A primeira engloba recompensas invisíveis e imateriais relacionadas ao trabalho, como responsabilidade, crescimento pessoal, autonomia, e é capaz de gerar sentido e importância ao trabalho realizado. Já a segunda diz respeito a recompensas visíveis, como salários, relações interpessoais, segurança no ambiente de trabalho, entre outros, sendo que se não forem atendidas, podem gerar frustração e insatisfação profissional (BOWDITCH E BUONO, 1992 apud MOREIRA, 2018, p. 9).

A satisfação dos colaboradores exerce influência na produtividade delas, para isso devem sentir que o trabalho é “adequado às suas competências e que estão sendo tratadas com carinho” (CHIAVENATO, 2014, p.12). Logo “pessoas insatisfeitas tendem a se desligar da empresa, a se ausentar frequentemente e a produzir pior qualidade do que pessoas satisfeitas. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são determinantes do sucesso organizacional”.

Os valores de profissionalismo competitivo e individualista “denotam a valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados” (SILVEIRA, *et al.*, 2008). O quadro 9 apresenta a pontuação deste valor.

Quadro 9 – Média geral das respostas de valores do profissionalismo competitivo e individualista

<b>VALORES DE PROFISSIONALISMO COMPETITIVO E INDIVIDUALISTA</b>	
<b>Questão</b>	<b>Média geral da questão</b>
Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar	2,33
A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais	2,83
O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa	3,00
A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro	3,00
A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados	3,17
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>2,87</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

O escore para o valor de profissionalismo competitivo e individualista obteve média de 2,87, com característica de **aplica-se razoavelmente**, evidenciando e reafirmando o espírito de equipe que existe no *e-commerce* Alfa, como o profissionalismo cooperativo indicou. Assim, por mais que existam objetivos organizacionais para serem alcançados, os colaboradores não estão dispostos em “passar por cima” um do outro para atingi-los.

Em síntese, obteve-se o seguinte quadrante de pontuação por prática e valor, exibido no quadro 10, para a cultura organizacional do *e-commerce* Alfa:

Quadro 10 – Média das respostas por quadrante

<b>PRÁTICA / VALOR</b>	<b>PONTUAÇÃO / ESCORE</b>
Promoção do Relacionamento Interpessoal	3,83
Práticas de Recompensa e Treinamento	2,87
Integração Externa	4,13
Profissionalismo Cooperativo	4,03
Satisfação e Bem-Estar	2,63
Profissionalismo Competitivo e Individualista	2,87

Fonte: Elaborado pela autora.

Observando os quadrantes, é perceptível que a equipe possui bom relacionamento interpessoal e espírito colaborativo, permitindo maiores resultados e performance em equipe. Percebe-se também que aspectos que possuem relação com a empresa, como a satisfação e bem-estar e as práticas de treinamento e recompensas, pontuam baixo, o que indica que os funcionários não percebem as ações para estas práticas e valores.

#### 4.4 INTENÇÃO DE PERMANECER

As intenções de permanência na organização não podem ser entendidas como uma constituinte do comprometimento organizacional, pois permanecer na organização não impõe que o colaborador seja proativo com ela (BASTOS; MENEZES, 2010). Entende-se portanto, que o comprometimento afetivo ou envolvimento do trabalhador com seu trabalho, prediz as intenções de permanecer na organização (STEERS E MOWDAY, 1981 apud BASTOS E MENEZES, 2010). A partir da aplicação da Escala de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização (EICPO), proposta por Menezes (2009), obteve-se os seguintes resultados, conforme quadro a seguir:

Quadro 11 – Média geral das resposta da EICPO

<b>ETAPAS DA EICPO</b>	<b>MÉDIA DAS RESPOSTAS</b>
<b>ETAPA 1</b> - Avaliação das Intenções Comportamentais de Permanência	3,91
<b>ETAPA 2</b> - Avaliação do Envolvimento com a Organização	4,15

Fonte: Elaborado pela autora.

Como Menezes (2009) é omissa em parâmetro para referências de análise da Etapa 1 da EICPO, optou-se por analisá-la como baixa, média e alta intenção de permanecer, distribuindo os pontos dentro destes 3 parâmetros e resultando na seguinte referência: 0 à 2,33 baixa intenção de permanecer; 2,33 a 4,66 média intenção de permanecer; e de 4,67 à 7 alta intenção de permanecer na organização. Na etapa 2, da mesma forma, considerou-se 0 à 2,33 baixo envolvimento; 2,33 a 4,66 médio envolvimento; e de 4,67 à 7 alto envolvimento com a organização. Logo, o escore da etapa 1 indica que existe uma média intenção de permanecer dos colaboradores. Para a etapa 2, obteve-se escore de 4,15, indicando que existe médio envolvimento dos colaboradores com a empresa, e se confirma que, apesar da intenção de permanência apresentar escore menor, mesmo assim os colaboradores estão envolvidos e comprometidos com as tarefas que realizam.

Para a compreensão dos fatores que exercem maior influência na decisão de permanecer dos colaboradores, analisou-se as pontuações dos extremos da escala, abaixo de 2,01 e acima de 5, resultantes da etapa 1 da EICPO. Com isso, tem-se o quadro 12 a seguir:

Quadro 12 – Fatores que exercem influência na intenção de permanecer

<b>Questão</b>	<b>Escore obtido</b>	<b>Fatores identificados</b>
11	1,17	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comprometimento com as atividades realizadas;</li> <li>● Crescimento profissional;</li> <li>● Autonomia e participação em processos.</li> </ul>
28	1,50	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reconhecimento profissional;</li> <li>● Aumento salarial.</li> </ul>
29	1,83	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comprometimento com as atividades realizadas;</li> <li>● Participação em processos.</li> </ul>
7	2,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Equidade;</li> <li>● Comprometimento</li> </ul>
18	2,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Flexibilidade;</li> <li>● Empatia.</li> </ul>
27	5,33	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comprometimento com as atividades realizadas;</li> <li>● Envolvimento com o trabalho;</li> <li>● Crescimento profissional;</li> <li>● Participação em processos;</li> </ul>
13	5,50	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Colaboração e responsabilidade com a equipe;</li> <li>● Crescimento profissional;</li> <li>● Participação em processos.</li> </ul>
1	5,83	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comprometimento com a empresa.</li> </ul>
3	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crescimento profissional;</li> <li>● Comprometimento com as atividades;</li> <li>● Comprometimento com a empresa;</li> <li>● Colaboração com a equipe.</li> </ul>
25	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crescimento profissional;</li> <li>● Participação em processos;</li> <li>● Comprometimento com as atividades;</li> <li>● Comprometimento com a empresa.</li> </ul>
32	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Participação em processos;</li> <li>● Comprometimento com as atividades;</li> <li>● Comprometimento com a empresa.</li> </ul>
15	6,83	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comprometimento com a empresa;</li> <li>● Comprometimento e colaboração com a equipe.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante desta análise, é possível compreender que os principais fatores que influenciam os colaboradores do *e-commerce* Alfa a permanecer na equipe estão relacionados,



principalmente, ao comprometimento com as atividades realizadas, a autonomia e participação em processos estratégicos e de melhorias, bem como comprometimento com a empresa. Além disso, verifica-se que o crescimento e reconhecimento profissional, o espírito de equipe, a flexibilidade da organização com horários, exercem influência positiva no desejo de continuar na organização.

Observando a segunda etapa da EICPO, algumas informações são relevantes para que seja possível compreender os aspectos de envolvimento dos colaboradores com a organização. Utilizando-se da análise dos extremos (como feito na etapa 1), obteve-se o quadro 13, que segue abaixo:

Quadro 13 – Fatores de influência na intenção de permanecer

<b>Questão</b>	<b>Escore obtido</b>	<b>Fatores identificados</b>
21	1,83	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Não há sentimento de pertencimento</li> </ul>
5	5,17	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comprometimento com o trabalho;</li> <li>● Comprometimento com a organização.</li> </ul>
19	5,50	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Obediência;</li> <li>● Comprometimento com o trabalho;</li> <li>● Comprometimento com a organização.</li> </ul>
4	5,67	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Preocupação com o futuro.</li> </ul>
11	5,83	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Obediência;</li> <li>● Comprometimento com o trabalho;</li> <li>● Comprometimento com a organização.</li> </ul>
14	6,17	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Obediência;</li> <li>● Comprometimento com o trabalho;</li> <li>● Comprometimento com a organização.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

Verifica-se que o comprometimento com o trabalho e com a organização, continuam sendo fatores da equipe, positivos à organização. Além destes, acrescenta-se a disciplina com regras e processos da empresa. Porém, um fator que chama atenção é o sentimento de não pertencimento demonstrado pela equipe. Logo, observa-se que apesar da equipe se manter dedicada e engajada com o trabalho, não sentem orgulho em dizer que fazem parte do quadro de colaboradores da organização.

#### 4.5 CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ALIADA À INTENÇÃO DE PERMANECER

A partir da análise dos resultados, obtidos por meio das ferramentas utilizadas para compreender a cultura organizacional da empresa, bem como a intenção de permanecer dos funcionários, percebe-se fatores que são comuns entre elas. É notório que o ambiente de trabalho permite maior autonomia aos colaboradores, sendo flexível, dinâmico, com hierarquia horizontal, facilitando acesso aos gestores e líder.

Percebe-se pontos positivos na equipe, principalmente, no que diz respeito ao espírito de colaboração, parceria e de ajuda que se desenvolve entre eles, gerando comprometimento com a equipe e com a entrega de atividades. É possível compreender a proatividade e disponibilidade dos colaboradores em estar continuamente aprendendo, sejam novos processos ou novas atividades, visto que, existe desconforto dos colaboradores em estar estagnado em um setor e/ou atividade.

Para que a cultura organizacional favoreça a intenção de permanecer dos colaboradores, sugere-se as ações dispostas no quadro abaixo:

Quadro 14 – Ações propostas para a cultura favorecer a intenção de permanecer e a retenção de talentos

<b>FATOR DA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>FATOR DA INTENÇÃO</b>	<b>AÇÃO PROPOSTA</b>
Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados	Satisfação, motivação, envolvimento, comprometimento, flexibilidade.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa de satisfação, motivação e promoção de bem-estar;</li> <li>2. <i>Feedbacks</i> e conversas com a profissional de psicologia.</li> </ol>
Práticas de recompensa e treinamento	Remuneração, reconhecimento profissional, crescimento, comprometimento, participação em processos, autonomia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adoção da metodologia de metas e objetivos <i>smart</i>;</li> <li>2. Práticas voltadas à inovação e intraempreendedorismo;</li> <li>3. Espaço recreativo;</li> <li>4. Treinamento dentro e fora da organização.</li> </ol>
Contratação e perfil dos funcionários	Especificações e competências do cargo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisão do plano de cargos e salários;</li> <li>2. Reestruturar os processos seletivos atendendo as competências necessárias para o cargo;</li> <li>3. Entrevista de desligamento.</li> </ol>

Fonte: Elaborado pela autora.

Logo, para que a cultura organizacional favoreça a intenção de permanecer dos colaboradores, com base nos resultados obtidos, sugere-se que sejam realizados programas de satisfação, motivação e de promoção de bem-estar aos funcionários. Por meio de uma pesquisa de satisfação, pode-se identificar o que insatisfaz os funcionários, para que seja possível a empresa compreender e verificar se existem condições (físicas e financeiras, por exemplo), para atuar diretamente neste fator. Além disso, sugere-se que sejam realizados *feedbacks* e conversas também com a profissional de psicologia que atende a organização, para que os funcionários se sintam mais à vontade em falar sobre o dia-a-dia, tarefas, seus colegas e sobre os superiores, onde, a profissional também pode contribuir com melhorias na gestão de pessoas.

Outra sugestão diz respeito aos incentivos de recompensa e treinamento aos funcionários. A empresa adota o modelo de remuneração variável a partir do cumprimento de metas estabelecidas em conjunto, mas um questionamento que surge: para os colaboradores, estas metas são atingíveis ou se posicionam de forma distante da realidade? Esta resposta pode influenciar diretamente na satisfação e motivação deles, pois metas distantes do cenário possível, acabam desmotivando, além de que o colaborador também tende a ficar cabisbaixo, pressionado, se sentir sobrecarregado e até adoecer mental e fisicamente (PAIVA, 2016). A utilização da metodologia *smart*, de Peter Drucker, pode auxiliar a aprimorar o modelo utilizado pela empresa, estabelecendo metas e objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e com prazo definido (PAIVA, 2016).

Referente ao treinamento, nota-se carência em cultura inovadora. A empresa já possui características de um ambiente mais flexível e de adaptação a mudanças, porém não existem práticas claras de incentivo à inovação e o intraempreendedorismo na organização. Colaboradores criativos, persuasivos e ousados, desenvolvem soluções criativas para a organização, possibilitando que a empresa continue competitiva, seja inovadora, e consiga otimizar seus recursos (SEBRAE, 2022). Como ações, destacam-se “espaço recreativo” para conversas e *brainstorming*, permitindo que os colaboradores saiam da “zona de conforto” para criar novas soluções e processos, criativos e efetivos. Também podem ser realizados incentivos para treinamentos dentro ou fora da organização para fortalecer práticas criativas e de inovação.

Por fim, como levantado pelos entrevistados, existe dificuldade de reter talentos muitas vezes porque o perfil não se adequa ou é realizada contratação de pessoas de outras áreas de formação. Como sugestão, acredita-se que seja viável revisar o plano de cargos e salários, estando atento as especificações de cada cargo, para que estas informações sirvam

como base para as contratações. Além disso, o processo seletivo pode ser melhor estruturado, observando as competências necessárias para cada cargo, assim, a empresa poderá realizar contratações mais assertivas, priorizando suas necessidades. Também é sugerido que seja feita entrevista de desligamento, para compreender os motivos da saída do colaborador, bem como compreender o que pode ser melhorado no ambiente de trabalho

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreendendo que o sucesso das organizações está ligado com o seu capital humano (FISCHER, 2002; CHIAVENATO, 2014), percebe-se a importância de criar uma cultura organizacional favorável, para manter os colaboradores satisfeitos e motivados com seu trabalho e com o ambiente de trabalho. A cultura organizacional é composta pelos valores, crenças, ritos, costumes, estruturas e processos organizacionais de uma empresa, e exerce influência nas relações de trabalho, unindo e fortalecendo a equipe, além de promover a estabilidade do grupo, reforçando comportamentos e a cooperação. Em contrapartida, melhora o desempenho e é a fonte de vantagem competitiva da organização (SILVA; ZANELLI, 2004; WAGNER; HOLLENBECK, 2012; SCHEIN, 2017).

A intenção de permanecer é identificada como o desejo do colaborador em continuar na organização que trabalha (TETT; MEYER, 1993 apud BELLO 2017). As intenções são preditoras do comportamento humano, expondo pontos onde a gestão de pessoas pode atuar para a manutenção de seu pessoal (STEIL *et al.*, 2017). A retenção de talentos ocorre quando a organização mantém os colaboradores que auxiliam a empresa a atingir seus objetivos e garantir a competitividade no mercado, mantendo-os satisfeitos, motivados, envolvidos e comprometidos com o trabalho e o ambiente de trabalho (TRINDADE, 2007; BASTOS; MENEZES, 2010; CHIAVENATO, 2014).

Alguns fatores que exercem influência no desejo de continuar a fazer parte do quadro de colaboradores, dizem respeito a aspectos micro-organizacionais, meso-organizacionais e macro-organizacionais. O primeiro diz respeito a características individuais, como a satisfação; o segundo compreende as relações interpessoais e de cooperação da equipe; e o terceiro diz respeito a liderança, clima, cultura organizacional, produtividade e rotatividade de pessoal (POLIZZI; FILHO, 2011 apud BELLO, 2017). Fatores externos a organização também podem influenciar para a intenção de permanecer, como novas oportunidades de trabalho, situação favorável para o colaborador empreender, sazonalidade do negócio e mudanças frequentes (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2014; LEE *et al.* 1996 apud BELLO, 2017).

A partir da entrevista com um dos gestores e a líder da equipe do *e-commerce* Alfa, pode-se observar que a cultura organizacional é considerada um fator importante para ambos, que ressaltam a preocupação em manter um ambiente agradável e de bem-estar aos seus colaboradores, além de mantê-los satisfeitos e motivados. Percebe-se aspectos nas relações que fazem parte desta cultura, como a liberdade e autonomia para realizar as atividades, a flexibilidade de horários, a abertura de informações sigilosas aos funcionários, o plano de

cargos e salários para assegurar a equiparação salarial dentro da empresa, a cultura de *feedback* que está se desenvolvendo, a remuneração variável através da análise de performance do colaborador e do grupo. Através da observação, foi possível identificar aspectos físicos no ambiente de trabalho que torna-o dinâmico, como a ausência de divisões por departamento da empresa, espaço para fazer refeições, quadros e pincéis para uso coletivo e poltronas para descanso.

A aplicação do Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) com os colaboradores da organização, torna possível perceber que a cultura organizacional incentivada pelos gestores e líder, favorece para o bom relacionamento entre a equipe, assim como a cooperação entre os colegas de trabalho, deixando para trás o sentimento individualista, pois todos os funcionários são “avaliados” de forma igual. É perceptível também que todos possuem entendimento e preocupação em atender o cliente da organização. Um ponto que chama a atenção são os valores associados à satisfação e bem-estar dos funcionários, evidenciando que a gestão de pessoas deve atuar neste fator, a fim de realizar práticas para que os funcionários se sintam mais satisfeitos e motivados. Outro ponto diz respeito às práticas de recompensa e treinamento, demonstrando que há necessidade de rever esta temática e avaliar mudanças que fomentem práticas de inovação dentro da empresa, bem como a atual forma de recompensas e treinamentos.

Já com a aplicação da Escala de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização (EICPO) com os colaboradores, é possível perceber que existe média intenção de permanecer (escore 3,91), e da mesma forma, médio envolvimento dos trabalhadores com a organização (escore 4,15) evidenciando que, mesmo que a intenção de permanecer não seja alta, a equipe continua comprometida e envolvida com seu trabalho. Também verifica-se que os fatores que exercem influência positiva na decisão de permanecer dos colaboradores, tem relação com o comprometimento com as atividades e com a empresa, a autonomia e participação em processos estratégicos, bem como, o crescimento e reconhecimento profissional, espírito de equipe e flexibilidade de horários.

Relacionando os resultados da coleta de dados, percebe-se que a cultura organizacional da unidade de análise exerce influência de forma direta na intenção de permanecer, principalmente quanto ao incentivo nas interações sociais, a promoção de um ambiente mais dinâmico, flexível, cooperativo e a liberdade e autonomia que é gerada pelos gestores e líder da equipe aos colaboradores. A intenção de permanecer não se mostrou alta, o que pode ser causado pelos fatores que aparecem baixos na aplicação da IBACO, que são as práticas de recompensas e treinamento e os valores de satisfação e bem-estar.

Portanto, para que a cultura organizacional favoreça ainda mais a intenção de permanecer dos colaboradores, sugere-se que a empresa realize programas de promoção a satisfação, motivação e bem-estar da equipe, como uma pesquisa de satisfação, por exemplo. Além disso, é importante que aconteçam conversas e *feedbacks* com a profissional de psicologia que atende a organização, para que a mesma também possa atuar com melhorias no ambiente de trabalho do *e-commerce* Alfa. Outra sugestão diz respeito a práticas de recompensa, é válida a constante conversa com os colaboradores na elaboração de metas e desafios, para que não torne algo distante da realidade, causando desconfortos, podendo ser utilizada a metodologia *smart* para aprimorar o modelo já existente.

Dessa forma, é válido a empresa investir em treinamento dentro e fora da organização, bem como investir em espaços recreativos para que o colaborador possa sair da rotina e se permitir criar soluções criativas e inovadoras. Além disso, é importante que novas contratações sejam realizadas tendo em vista as especificações e competências exigidas para cada cargo, a fim de gerar contratações mais assertivas, bem como realizar entrevistas de desligamento, para compreender os motivos que levaram o colaborador a se desligar da empresa. Por fim, sugere-se continuidade neste estudo em outras empresas do segmento de *e-commerce*, além de empresas de tecnologia e *startups*, a fim de garantir que a cultura organizacional seja aliada ao sucesso e prosperidade das organizações.

## REFERÊNCIAS

- BASSANI, Bruna. **Os funcionários permanecem na empresa: uma análise do perfil, das variáveis de retenção de talentos e das perspectivas.** 68 p. Trabalho de Conclusão de Estágio Supervisionado (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade de Passo Fundo, Casca, 2014. Disponível em:  
<[http://repositorio.upf.br/bitstream/riupf/681/1/CAS2014Bruna\\_Bassani.pdf](http://repositorio.upf.br/bitstream/riupf/681/1/CAS2014Bruna_Bassani.pdf)> Acesso em: 26 jan. 2022.
- BASTOS, Antonio Virgilio; MENEZES, Igor Gomes. **Intenção de permanência na organização: um constituinte ou conseqüente do comprometimento organizacional?** Universidade Federal da Bahia. Estudos de Psicologia, 15(3), Setembro-Dezembro, 2010, p. 299-307. Disponível em:  
<<https://www.scielo.br/j/epsic/a/ksWBpCDsGH4gVBV39bkPDnN/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: 25 jan. 2022
- BELLO, Janine da Silva Alves. **Intenção de sair e intenção de permanecer em organizações intensivas em conhecimento: um estudo com variáveis demográficas e atitudinais.** 2017, 202 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em:  
<<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2017/06/Janine-da-Silva-Alves-Bello.pdf>> Acesso em: 19 jan. 2022.
- CARRARA, Tânia Maria Paiva; NUNES, Simone Costa; SARSUR, Amyra Moyzes. **FATORES DE RETENÇÃO, PERMANÊNCIA E DESLIGAMENTO DE TALENTOS E DE PERFORMERS / Factors that influence talents' and performers' retention, permanence and decision to leave the company. RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia.** Joaçaba, Ed.Unoesc, v. 13, n. 3, p. 1119–1148, set/dez 2014. Disponível em:  
<<https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/3997>> Acesso em: 08 mar. 2022.
- CASADO, Tânia. **A motivação e o trabalho.** In: LIMONGI-FRANÇA, et al. **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed.- Barueri, SP : Manole, 2014.
- COLBARI, Antonia. **A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa.** In: DE SOUZA, Eloisio Moulin (org.) **Metodologia e análises qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual.** EDUFES, 2014. Disponível em:<<http://repositorio.ufes.br/bitstream/10/939/1/livro%20edufes%20Metodologias%20e%20anal%C3%ADticas%20qualitativas%20em%20pesquisa%20organizacional.pdf>> Acesso em: 19 mar. 2022.
- DANTAS, Andrezza Aleixandre; HENRIQUES, Fabiana Regina. **Relacionamento Interpessoal no Mercado de Trabalho.** Unaerp, Guarujá, v.4, n.5, p.2-3, 2020. Disponível em:  
<https://www.unaerp.br/revista-cientifica-integrada/edicoes-anteriores/volume-4-edicao-5/4171-rci-relacionamento-interpessoal-122020/file>. Acesso em: 16 jun. 2021.
- DINIZ, Leticia Lelis *et al.* **O Comércio Eletrônico como Ferramenta Estratégica de Vendas para Empresas.** Lins, 17 – Out. 2011. Disponível



em:<<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0093.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2022.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA, et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**. 1991, v. 31, n. 3, pp. 73-82. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/mKsTP5dPXY3gDvqtRHmhd7Q/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 02 jul 2022.

GAVIOLI, Allan. **Colômbia é o país com a maior jornada de trabalho; Brasil fica em 10º**. InfoMoney, 2019. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/carreira/colombia-e-o-pais-com-a-maior-jornada-de-trabalho-brasil-fica-em-10/>> Acesso em: 22 fev. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JORNAL TRIBUNA. **Brasil é país com maior índice de turnover nas organizações**. Disponível em: <<https://jornaltribuna.com.br/2021/09/258437-brasil-e-pais-com-maior-indice-de-turnover-nas-organizacoes/>> Acesso em: 24 fev. 2022.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATOS, Eliane; PIRES, Denise. **Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem**. Texto & Contexto – Enfermagem. 2006, v. 15, n. 3, p. 508-514. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/tce/a/PdVp6pWJtfgXWnkg9HpDS3H/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: 22 fev. 2021.

MEDEIROS, Rochele Reis; ALVES, Rafaela Cunha; RIBEIRO, Sidney Roberto. **TURNOVER: UMA ANÁLISE DOS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A DECISÃO DE SAIR DA EMPRESA DOS COLABORADORES DA ALFA COMÉRCIO LTDA**. Revista Científica da Escola de Gestão de Negócios - Universidade Potiguar, 2012. Ano 2, nº 1, p. 115 - 126, agosto de 2012 - janeiro de 2013. Disponível em: <<https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/view/222>> Acesso em: 27 jan. 2022.

MENEZES, Igor Gomes. **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais**. 203 f. Tese (Doutorado) - Curso de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009. Disponível em: <[https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/igor\\_menezes\\_tese.pdf](https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/igor_menezes_tese.pdf)> Acesso em: 2 mar. 2022.

MOREIRA, Andréia Aparecida Silva. **Motivação nas organizações: Situação motivacional em uma cooperativa de crédito à luz dos fatores higiênicos e motivacionais de frederick herzberg**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 09, Vol.11, p. 147-172, set. de 2018. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/situacao-motivacional>> Acesso em: 21 fev. 2022.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses.** São Paulo: Pioneira, 1997.

PAIVA, Edson de Carvalho. **A UTILIZAÇÃO DO MÉTODO SMART PARA REDEFINIR OS OBJETIVOS ESTRATÉGICO DA LIDERANÇA:** um estudo de caso aplicado em um fornecedor de peças plásticas da indústria automobilística.. 2016. 55 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Gestão Empresaria, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2016. Disponível em:  
<<http://repositorio.unitau.br/jspui/handle/20.500.11874/1231>> Acesso em: 20 jul. 2022.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** Tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2017.

SEBRAE. **Intraempreendedorismo estimula liderança e inovação.** 2022. Disponível em:  
<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/artigos/intraempreendedorismo-estimula-lideranca-e-inovacao,1b839dabf36ce710VgnVCM100000d701210aRCRD>> Acesso em: 05 jul. 2022.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa.** 6ª edição. São Paulo, 2013. Disponível em:  
<[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)> Acesso em: 09 mar. 2022.

SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. Cultura organizacional. In: (org.) ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias *et al* (org.). **Medidas do Comportamento Organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

STEIL, Andréa Valéria, et al. INTENÇÕES DE SAIR E DE PERMANECER DE PROFISSIONAIS EM ORGANIZAÇÕES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO SUL CATARINENSE. **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2017. Disponível em:  
<<https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/164>> Acesso em: 3 jul. 2022.

TRINDADE, Paulo Sergio da Silva. **Retenção de Talentos.** 55 p. Trabalho de Conclusão de Especialização (Especialização em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em:  
<<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14172/000649460.pdf?sequence=1>> Acesso em: 26 jan. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional:** criando vantagem competitiva. Tradução de Silvio Floreal Antunha. São Paulo: Saraiva, 2012.

ZAGO, Celia Cristina. **Cultura Organizacional:** Formação, Conceito E Constituição. *Sistemas & Gestão*, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 106–117, 2013. Disponível em:  
<https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/V8N2A1>. Acesso em: 18 jan. 2022.

## ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

### CULTURA ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE PERMANECER: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE E-COMMERCE DE CHAPECÓ - SC

Prezado participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa **CULTURA ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE PERMANECER: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE E-COMMERCE DE CHAPECÓ - SC**.

Desenvolvida por Tatieli Fátima Trentin, discente de Graduação em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Campus de Chapecó, sob orientação da Professora Dr<sup>a</sup> Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta.

O objetivo central do estudo é: **Compreender a influência da cultura organizacional na intenção de permanecer dos colaboradores de uma empresa de e-commerce de Chapecó - SC**.

O convite à sua participação se deve ao fato de que você possui idade superior a 18 anos e faz parte da população da unidade de análise desta pesquisa. Os resultados desta pesquisa serão fundamentais para meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Sua participação consiste em responder as perguntas inseridas no instrumento de pesquisa, o que levará em torno de 20 minutos, ficando ciente que não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo ela voluntária.

Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desista da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e o material armazenado em local seguro. É importante destacar que este documento terá sua identificação, porém, a identificação nos instrumentos de coleta, fica a seu critério. Os dados coletados ficarão arquivados durante o período de cinco anos em computador particular, protegido com senha, onde somente os pesquisadores responsáveis terão acesso à eles. Após o tempo de guarda, os dados serão excluídos, tendo em vista a proteção dos dados.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

No que diz respeito aos benefícios desta pesquisa, através dela pretende-se compreender o fenômeno que ocorre na unidade de análise, assim como, ser possível propor ações e condutas para fomentar a retenção de talentos na organização em estudo.

A participação na pesquisa poderá ocasionar alguns riscos. Um deles é o cansaço ou aborrecimento ao participante ao responder os questionários ou a entrevista, que poderá tomar tempo dos sujeitos. Outro risco que poderá ocorrer, está relacionado ao vazamento de dados ou identificação dos participantes.

Para diminuir os riscos de cansaço ou aborrecimento, o participante poderá suspender a sua participação a qualquer momento, sem nenhum prejuízo para si. Já para minimizar os riscos de vazamento de dados e/ou identificação dos sujeitos, será sugerido como opcional a identificação do participante nos instrumentos de coleta de dados, a fim evitar qualquer

constrangimento. Caso algum risco seja concretizado, o sujeito será comunicado e terá suas informações retiradas da pesquisa.

É importante destacar que os resultados advindos desta pesquisa, serão divulgados em eventos e/ou publicações científicas mantendo sigilo dos dados pessoais. E, após a análise e interpretação dos dados, será apresentado aos gestores e líderes os resultados e considerações e/ou ações observadas que podem auxiliar a empresa na retenção de talentos, ficando a cargo da empresa, a adequação destas ações. Ademais, será também disponibilizado para todos os sujeitos a versão final da pesquisa, para que seja feita leitura e, ao haver dúvida, seja questionada a pesquisadora.

Ao responder as perguntas, você declara concordar, de livre e espontânea vontade, em participar como voluntário (a) da pesquisa citada acima, assim como, estar ciente que sua participação não gerará nenhum custo para si. Declara também, que possui mais de 18 anos, podendo responder livremente pelas respostas desta pesquisa.

Ao responder este questionário, você está autorizando a pesquisadora a utilizar os dados obtidos para fins estritamente acadêmicos do estudo, incluindo sua divulgação e publicação, respeitando e preservando sua privacidade e anonimato.

Caso concorde em participar, uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue ao pesquisador. Não receberá cópia deste termo, mas apenas uma via.

CAAE: 57307622.5.0000.5564

Número do Parecer de aprovação no CEP/UFS: 5.381.539

Data de Aprovação: 02/05/2022

Caso tenha alguma dúvida ou reclamação, poderá solicitar à pesquisadora responsável, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta.

---

Pesquisadora responsável Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

E-mail: [kellytosta@uffs.edu.br](mailto:kellytosta@uffs.edu.br)

Endereço para correspondência: Rodovia SC 484 Km 02, Bairro Fronteira Sul, Cep: 89815899, Chapecó - SC.

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFS.

Tel e Fax - (0XX) 49 - 2049-3745

E-mail: [cep.uffs@uffs.edu.br](mailto:cep.uffs@uffs.edu.br)

**[http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2710&Itemid=1101&site=proppg](http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2710&Itemid=1101&site=proppg)**

Endereço para correspondência: Universidade Federal da Fronteira Sul/UFS - Comitê de Ética em Pesquisa da UFS, Rodovia SC 484 Km 02, Fronteira Sul, CEP 89815-899 Chapecó - Santa Catarina – Brasil

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome completo do (a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura do participante: \_\_\_\_\_

Chapecó/SC - Data

\_\_\_\_\_  
Pesquisadora responsável Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

\_\_\_\_\_  
Pesquisadora assistente discente Tatieli Fátima Trentin

## ANEXO B – Roteiro de Entrevista com os Gestores e Líderes

1. Nome e formação acadêmica de cada um.
2. Como a empresa foi fundada (ano, de onde surgiu a ideia, qual a missão da empresa)?
3. Qual o número atual de colaboradores?
4. O que vocês entendem por cultura organizacional? E por intenção de permanecer? Acha importante estes temas? Por que se preocupar com eles?
5. Qual/quais os principais costumes, ações que a empresa adota no dia a dia, em relação ao modo de trabalhar?
6. Qual/quais as regras que a empresa segue e apresenta aos funcionários?
7. Vocês costumam dar e estimular os funcionários ao *feedback*?
8. Vocês sofrem com a rotatividade de pessoal? Quantos funcionários a empresa já teve e quantos deles foram demitidos (pela empresa ou por decisão pessoal) ?
9. Quais iniciativas vocês julgam importante para manter os funcionários motivados e satisfeitos com o trabalho? Por quê?
10. Quais os motivos que vocês acreditam que gera rotatividade na empresa?

## ANEXO C - Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional - IBACO

Você encontrará, nas páginas seguintes, uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia-a-dia das empresas. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza sua empresa, em uma escala de 1 a 5 pontos, conforme mostrado abaixo:

1 Não se aplica de modo nenhum	2 Pouco se aplica	3 Aplica-se razoavelmente	4 Aplica-se bastante	5 Aplica-se totalmente
--------------------------------------	-------------------------	---------------------------------	----------------------------	------------------------------

**Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na empresa e não a sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre.** Responda por favor, a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco.

Na organização em que eu trabalho....	1	2	3	4	5
1. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.					
2. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.					
3. As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.					
4. Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.					
5. Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.					
6. Investe-se no crescimento profissional dos empregados.					
7. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente.					
8. Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.					
9. Os chefes imediatos são como pais para os empregados.					
10. Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.					
11. Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.					
12. Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.					
13. É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.					
14. A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.					

15. As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.					
16. Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.					
17. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.					
18. Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.					
19. O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.					
20. As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.					
21. A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.					
22. Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.					
23. Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.					
24. A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.					
25. O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.					
26. As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.					
27. Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.					
28. Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.					
29. A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.					
30. A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.					



## ANEXO D - Ferramenta EICPO

Para responder à PARTE I do questionário serão apresentadas possíveis situações que venham a ocorrer no seu ambiente de trabalho. Mesmo que você nunca tenha lidado com tal situação no dia-a-dia, imagine qual seria a resposta que mais se aproximaria da decisão que você tomaria em cada situação. Não se esqueça que cada situação é fictícia e não necessariamente você precisa ter passado por tal experiência para poder opinar. Da mesma forma, não existe uma resposta certa ou errada. A melhor resposta é aquela que expressa o seu modo de pensar e agir de acordo com cada situação.

### Exemplo – PARTE I:

Imagine que você tenha sido convidado para participar de um evento dentro da organização e que deverá apresentar suas atividades de trabalho para os demais colegas de empresa. Diante de tal solicitação, o que você faria?

<p><b>Opção A</b></p> <p>Eu <u>não</u> apresentaria as atividades que realizo para os demais colegas.</p>	<p>-----</p>	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">x</td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>				x			<p><b>Opção B</b></p> <p>Eu apresentaria as atividades que realizo para os demais colegas.</p>
			x						

Ao responder com um X no quinto quadrado da esquerda para a direita, a pessoa quis demonstrar que concordaria mais com a Opção B do que com a Opção A. Com essa resposta, o sujeito demonstra *leve concordância* com a Opção B. Assim, é possível que o sujeito marque qualquer um dos sete quadrados entre as opções A e B, sendo que os três primeiros estariam mais próximos à concordância com a Opção A e os três últimos, à concordância com a Opção B. Quando você tiver dúvidas ou não souber que opção escolher, assinale o quarto quadrado.

Para responder à PARTE II do questionário, será apresentada uma idéia, que deverá ser respondida de acordo com seu nível de concordância, tendo por base a seguinte escala:

1- Discordo plenament e	2- Discordo muito	3- Discordo levemente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente	6- Concordo muito	7- Concordo plenamente
----------------------------------	-------------------------	--------------------------	--	-----------------------------	-------------------------	---------------------------

Minha organização me oferece benefícios superiores a de outras organizações.	2
--	---

Ao responder com o número 2 a afirmativa acima, a pessoa quis demonstrar que *discordava muito* da ideia apresentada. Assim, é possível que o sujeito escolha qualquer uma das sete alternativas apresentadas. Quando você tiver dúvidas ou não souber que opção escolher, escolha o número 4 (não discordo, nem concordo).

**PARTE I:** Em cada questão do questionário você irá encontrar situações que descrevem possíveis realidades do dia-a-dia do trabalho em uma organização. Frente a estas situações você deverá posicionar-se, considerando as duas opções extremas (**A** e **B**) descritas nos quadros.

Marque com um X o intervalo entre as duas opções que indica o nível de proximidade de sua decisão em relação às duas opções oferecidas. O intervalo do meio deve ser assinalado quando você estiver em dúvida ou não souber que opção escolher.

1. Sua organização foi indicada para concorrer a um prêmio anual como uma das melhores empresas para se trabalhar. É necessário que seus funcionários apresentem para a comissão de avaliação os principais aspectos positivos em se trabalhar para a organização. Diante de tal necessidade, qual a posição que você assumiria?

Opção A	-----	Opção B
Eu <u>não</u> apresentaria as vantagens em trabalhar para a organização.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu apresentaria as vantagens em trabalhar para a organização.

Opção A	-----	Opção B
Acceptaria assumir tais encargos e tarefas para atender às necessidades da organização.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Não aceitaria tais encargos e tarefas, apesar da necessidade da organização.

4. Em um determinado momento, sua organização necessita que você assuma encargos ou tarefas que se distanciam de seus interesses profissionais atuais. O que você faria?

2. Imagine que a organização em que você trabalha convoque uma reunião de voluntários uma vez por semana, no horário após o expediente, sem pagamento de horas-extras, a fim de discutir questões de interesse da própria organização. O que você faria?

Opção A	-----	Opção B
Eu compareceria a estas reuniões, caso eu tivesse tal horário disponível.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Mesmo que pudesse, eu não participaria destas reuniões.

Opção A	-----	Opção B
Eu tomara alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu não tomara qualquer iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.

5. Uma empresa de mesmo porte que a sua, mas que possui um plano de ascensão funcional superior lhe oferece uma oportunidade de trabalho. O que você faria?

3. Imagine que você foi chamado para substituir um colega de outro setor durante um mês e que terá de aprender como executar as tarefas relacionadas ao cargo. Qual posição você assumiria?

Opção A	-----	Opção B
Eu recusaria a proposta e não buscaria aprender as novas tarefas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu aceitaria a proposta e buscaria aprender as novas tarefas.

Opção A	-----	Opção B
Eu defenderia a organização das críticas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu não me exporia frente às pessoas defendendo a organização.

6. Em um contexto fora de sua organização, algumas pessoas que não trabalham nela tecem comentários, criticando-a injustamente. Qual a posição que você assumiria?

7. Imagine que sua organização deseja comprar novos equipamentos de trabalho para melhorar o conforto de seu(s) superior(es) e lhe solicita uma significativa contribuição financeira. Sabendo que você não será beneficiado(a) com a compra desses equipamentos, que decisão você tomaria?

Opção A	Opção B
Eu <u>não</u> daria qualquer tipo de contribuição financeira à organização.	Eu daria tudo o que tenho para a organização.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

10. Imagine que trabalhar na organização onde atualmente você trabalha é símbolo de grande status perante a sociedade nacional. Uma organização menor e pouco conhecida lhe oferece uma oportunidade de trabalhar em condições melhores, ganhando um salário ligeiramente maior do que o seu. O que você faria?

Opção A	Opção B
Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.	Eu <u>não</u> tomaria qualquer iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

8. Imagine que, devido a algum motivo irrelevante, haja divergências e tensões entre diferentes setores dentro da organização em que você trabalha. O que você faria para melhorar tal situação?

Opção A	Opção B
Eu <u>não</u> interviria e deixaria que os setores resolvessem as divergências e tensões por si mesmos.	Eu interviria no sentido de ajudar a superar as divergências e tensões entre diferentes setores.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

11. Em comparação com organizações similares, os processos de trabalho sob a responsabilidade do seu setor são mais lentos, e seguem somente os procedimentos de rotina. Você possui uma idéia inovadora e que poderia reduzir o tempo de trabalho e tornar o trabalho mais diversificado. O que você faria?

Opção A	Opção B
Eu difundiria minha idéia para a organização.	Eu <u>não</u> difundiria minha idéia para a organização.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

9. Na sua organização, você é avaliado como tendo uma produtividade satisfatória. No entanto, ela lhe solicita um aumento desta produtividade por tempo indeterminado, mantendo as mesmas condições de trabalho. O que você faria?

Opção A	Opção B
Eu procuraria melhorar minha produtividade e meu desempenho.	Eu manteria o mesmo nível de desempenho e produtividade que tenho.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

12. Sua organização lhe solicitou que realizasse uma tarefa, exigindo que sejam seguidos os procedimentos convencionais adotados pela empresa. Sabendo que existe a possibilidade de realizar a mesma tarefa usando um método mais simples e moderno, e que oferece a mesma segurança e garantia de qualidade do procedimento convencional, o que você faria?

Opção A	Opção B
Adotaria o método mais moderno para a realização da tarefa.	Usaria exatamente os procedimentos exigidos pela organização.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

13. O sistema de avaliação de desempenho da sua organização detectou que a produtividade da sua equipe de trabalho não foi satisfatória, embora o seu desempenho tenha sido o esperado. Buscando a melhoria do desempenho geral da equipe, ela lhe solicita que aumente conjuntamente o seu nível de produtividade. Diante da solicitação, o que você faria?

Opção A	Opção B
Eu <u>não</u> buscaria elevar o meu nível de produtividade, mantendo meu atual padrão de desempenho.	Eu buscaria elevar o meu nível de produtividade, tendo em vista a melhoria do desempenho da equipe.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

14. Imagine que você recebe uma proposta de trabalho de outra organização de menor porte do que a sua, mas que oferece um salário significativamente superior ao que você recebe na organização em que trabalha atualmente. O que você faria?

Opção A	Opção B
Eu <u>não</u> tomaria qualquer iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.	Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

15. As atividades que foram delegadas a sua equipe foram concluídas com êxito. Entretanto, uma outra equipe de trabalho próxima a sua lhe solicita auxílio para a finalização das tarefas dessa equipe. Diante da possibilidade de contribuição, o que você faria?

Opção A	Opção B
Eu <u>não</u> ajudaria a outra equipe a finalizar suas atividades.	Eu ajudaria a outra equipe a finalizar suas atividades.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

16. Imagine que uma empresa de grande porte lhe oferece uma oportunidade de trabalho com as mesmas condições de sua empresa atual, mas com um salário substancialmente superior ao que você ganha atualmente. Você sempre trabalhou na mesma empresa e faltam poucos anos para se aposentar. Diante da possibilidade de mudança, o que você faria?

Opção A	Opção B
Eu <u>não</u> tomaria qualquer iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.	Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

17. A organização na qual você trabalha teve de fazer uma redução no quadro de pessoal, requerendo de você a realização de mais tarefas do que as exigidas para o seu cargo, tendo em vista a manutenção do nível de produtividade organizacional. Diante da solicitação e sabendo que você possui o conhecimento necessário para realizar essas novas atividades, o que você faria?

Opção A	Opção B
Eu <u>não</u> assumiria essas novas tarefas.	Eu assumiria essas novas tarefas.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

18. Um familiar, o qual você gosta muito, se encontra bastante doente e solicita sua companhia por alguns dias. Sabendo que sua organização lhe liberou sem prejuízos financeiros para passar os dias que forem necessários com seu parente, qual decisão você tomaria?

Opção A	Opção B
Eu <u>não</u> iria trabalhar e dava a assistência necessária a meu parente.	Eu iria trabalhar mesmo que meu parente estivesse morrendo.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

19. Suponha que sua organização lhe solicitou que se engaje em atividades para melhorar a forma como a organização é vista pela sociedade. Qual decisão você tomaria?

Opção A	Opção B
Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de promover tal melhoria.	Eu não tomaria qualquer iniciativa no sentido de promover tal melhoria.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

22. Você soube que uma nova empresa, de maior porte do que a sua, atuante na mesma área da organização onde você trabalha e que oferece condições de trabalho equivalentes à sua está precisando de trabalhadores. Diante dessa informação, o que você faria?

Opção A	Opção B
Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.	Eu não tomaria qualquer iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

20. Suponha que você não está satisfeito com as condições de trabalho oferecidas por sua organização, mas seu salário se encontra acima da média de mercado. Sendo informado da abertura de uma vaga com seu perfil em outra empresa da mesma área, mas que paga menos do que você recebe atualmente, que decisão você tomaria?

Opção A	Opção B
Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.	Eu não tomaria qualquer iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

23. Em uma conversa descontraída com seus colegas de trabalho, um deles questiona e critica injustamente a empresa onde você trabalha. Que posição você assumiria?

Opção A	Opção B
Eu defenderia a organização das críticas dos colegas.	Eu não defenderia a organização das críticas dos colegas.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

21. Imagine que a organização em que você trabalha está passando por dificuldades financeiras e, portanto, necessita de maior dedicação dos seus empregados. Que posição você assumiria?

Opção A	Opção B
Eu procuraria aumentar minha dedicação.	Eu continuaria mantendo o mesmo nível de dedicação.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

24. Imagine que você passou o dia inteiro realizando um trabalho que não necessita ser entregue com urgência e que, ao final do dia, percebeu que boa parte do que havia feito estava errado. Tendo a certeza de que, somente você sabe do erro e que para refazer o trabalho seria necessário virar a noite consertando tudo o que fez, o que você faria?

Opção A	Opção B
Eu deixaria para refazer o trabalho no dia seguinte.	Eu viraria a noite consertando de imediato tudo o que fiz.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>





**PARTE II:** A seguir você encontrará uma série de sentenças que procuram avaliar a sua relação com a organização na qual você trabalha. Registre no espaço, o número que corresponde à sua posição frente ao item, utilizando a escala:

1- Discordo plenamente	2- Discordo muito	3- Discordo levemente	4- Não concordo, nem concordo	5- Concordo levemente	6- Concordo muito	7- Concordo plenamente
------------------------	-------------------	-----------------------	-------------------------------	-----------------------	-------------------	------------------------

1. A minha organização inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	
2. Minha vida ficaria desestruturada se eu decidisse sair dessa organização agora.	
3. Algumas regras eu obedeco mesmo sem saber para que servem.	
4. Eu me interesse pelo destino da minha organização.	
5. Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado.	
6. Eu sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	
7. Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam.	
8. Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo.	
9. Sinto os objetivos dessa organização como se fossem os meus.	
10. Deixar agora esta organização exigiria consideráveis sacrifícios pessoais.	
11. Eu sempre obedeco ao que meus chefes me mandam fazer no trabalho.	
12. Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos por esta organização.	
13. Seria muito custoso para mim trocar de organização.	
14. Eu sempre cumpro as ordens nessa empresa.	
15. Eu sinto um senso de propriedade por esta organização, mesmo sendo apenas um empregado.	
16. Aceito as normas da empresa, senão poderei ser tratado de forma diferente dos meus colegas.	
17. Conversando com amigos, eu sempre me refiro a esta organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	
18. Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse esta organização.	
19. Se eu não obedecer às regras da empresa eu posso perder o meu emprego.	
Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	
20. Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas chances de crescimento dentro de outras organizações.	
21. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte desta organização.	
22. Eu tenho tempo demais investido nesta organização para mudar.	
23. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e esta organização.	



## **ANEXO E - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO**

### **Elementos a serem observados:**

1. Ambiente físico de trabalho;
2. Divisões de mesas e departamentos;
3. Disposição das mesas e de itens para o trabalho;
4. Composição do ambiente (Há espaço para o colaborador descansar? Para fazer refeições? Espaço para descontrair?)
5. Há uso de uniformes?