

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL**

**CAMPUS CHAPECÓ**

**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARIA EDUARDA FERNANDES**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E O COMPROMETIMENTO DO COLABORADOR  
NA EMPRESA SGS CONSTRUTORA**

**CHAPECÓ, SC**

2024

**MARIA EDUARDA FERNANDES**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E O COMPROMETIMENTO DO COLABORADOR  
NA EMPRESA SGS CONSTRUTORA**

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.

Orientador(a): Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

**CHAPECÓ, SC**

2024

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

Fernandes, Maria Eduarda  
CULTURA ORGANIZACIONAL E O COMPROMETIMENTO DO  
COLABORADOR NA EMPRESA SGS CONSTRUTORA / Maria Eduarda  
Fernandes. -- 2024.  
90 f.:il.

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, 2024.

1. gestão de pessoas. 2. cultura organizacional. 3.  
comprometimento organizacional. 4. construção civil. I.  
Tosta, Kelly Cristina Benetti Tonani, orient. II.  
Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

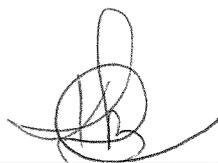
**MARIA EDUARDA FERNANDES**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E O COMPROMETIMENTO DO COLABORADOR  
NA EMPRESA SGS CONSTRUTORA**

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.

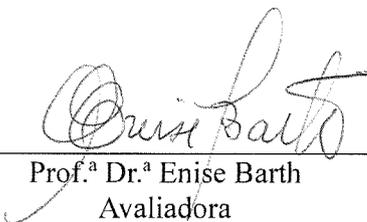
Esse trabalho de conclusão foi defendido e aprovado pelo banca em: 26/11/2024

**BANCA EXAMINADORA**



---

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



---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Enise Barth  
Avaliadora



---

Prof. Dr.<sup>o</sup> Edivandro Luiz Tecchio  
Avaliador

Dedico este trabalho a minha avó materna Denilde (in memoriam), a qual não mediu esforços em fornecer carinho e amor a seus netos.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus pela vida, saúde e sabedoria.

Aos meus pais, Silvete e Pedro, pelo incentivo e acolhimento.

Ao amor da minha vida, Daniel, por todo amor, apoio e colo quando necessário.

À minha orientadora, Prof. Dr<sup>a</sup> Kelly, pelos ensinamentos e acompanhamento.

À empresa SGS por toda oportunidade.

Aos meus mentores, Sandra, Daniela e Fabrício por todo apoio e incentivo.

Ao meu quarteto pela companhia e risadas.

À minha dupla de coração, Giulia, a qual não me deixou desistir em nenhum momento.

“Minha missão na vida não é apenas sobreviver, mas prosperar; e fazer isso com alguma paixão, alguma compaixão, algum humor e algum estilo.”

Angelou, Maya.

## RESUMO

Uma organização obtém mais chances de sucesso quando sua equipe está alinhada com seus princípios organizacionais. Para uma organização que almeja fortalecer sua posição no mercado de trabalho, é necessário reconhecer e valorizar seus colaboradores, assim como integrar suas competências ao processo de desenvolvimento. Diante disso, esta pesquisa tem como objetivo geral compreender como a cultura organizacional está alinhada com o comprometimento do colaborador na empresa. Para seu alcance, a coleta de dados foi feita na empresa SGS Construtora, localizada em Chapecó-SC, por meio do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) e da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), aplicados a 60 colaboradores e os dois diretores. Os resultados obtidos indicam que a organização possui uma cultura organizacional positiva, com um ambiente de trabalho harmonioso e dinâmico, com uma hierarquia vertical estabelecida, mas que conta com uma direção presente. A cultura organizacional foi avaliada separadamente entre direção e colaboradores, e analisada por valor médio, o qual trouxe resultados semelhantes nos aspectos relacionados à satisfação, bem-estar e cooperação entre a equipe. Em relação ao comprometimento, foram identificados pontos positivos em relação ao comprometimento da equipe com a organização, mas trazendo características de atenção aos fatores da base afiliativa e da base da obrigação em permanecer. Assim, para que a cultura organizacional esteja alinhada com o comprometimento do colaborador, sugere-se que sejam implantados programas de incentivo ao bem-estar, motivação e desenvolvimento de suas equipes, bem como *feedbacks* constantes, treinamentos técnicos e emocionais e a organização de áreas de vivência nas obras da SGS. Além disso, é importante que a empresa esteja atenta às características de suas equipes, alinhando periodicamente as metas e objetivos da organização, e acompanhando periodicamente a evolução de seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional; comprometimento organizacional; gestão de pessoas; construção civil.

## ABSTRACT

An organization has a better chance of success when its team is aligned with its organizational principles. For an organization that aims to strengthen its position in the job market, it is necessary to recognize and value its employees, as well as integrate their skills into the development process. In view of this, the general objective of this research is to understand how the organizational culture is aligned with the employee's commitment to the company. To achieve this, data collection was carried out at the company SGS Construtora, located in Chapecó-SC, using the Brazilian Instrument for the Assessment of Organizational Culture (IBACO) and the Scale of Bases of Organizational Commitment (EBACO), applied to 60 employees and the two directors. The results obtained indicate that the organization has a positive organizational culture, with a harmonious and dynamic work environment, with an established vertical hierarchy, but with a present management. The organizational culture was assessed separately between management and employees, and analyzed by average value, which yielded similar results in aspects related to satisfaction, well-being and cooperation among the team. Regarding commitment, positive points were identified in relation to the team's commitment to the organization, but bringing characteristics of attention to the factors of the affiliative base and the basis of the obligation to remain. Thus, for the organizational culture to be aligned with the employee's commitment, it is suggested that programs be implemented to encourage the well-being, motivation and development of its teams, as well as constant feedback, technical and emotional training and the organization of living areas at SGS construction sites. In addition, it is important that the company be aware of the characteristics of its teams, periodically aligning the organization's goals and objectives, and periodically monitoring the evolution of its employees.

**Keywords:** Organizational culture; organizational commitment; people management; civil construction

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Os três níveis da cultura organizacional.....	20
Imagem 1: Escritório corporativo da SGS Construtora.....	41
Figura 2: Logo da SGS Construtora.....	42
Imagem 2: Área de vivência 1 na SGS Construtora.....	43
Imagem 3: Área de vivência 2 na SGS Construtora.....	43
Imagem 4: Cozinha do escritório corporativo da SGS Construtora.....	44
Imagem 5: Refeitório da obra ativa em Chapecó.....	45
Imagem 6: Refeitório da obra ativa em Chapecó.....	45
Imagem 7: Refeitório da obra ativa em Pelotas.....	46
Imagem 8: Refeitório da obra ativa em Palmeira.....	46
Figura 3: Organograma SGS Construtora.....	49
Imagem 9: Sala de Reuniões 1 da SGS Construtora.....	49
Imagem 10: Sala de Reuniões 2 da SGS Construtora.....	50

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tipo de bases e seus pesos.....	36
Tabela 2: Níveis de resultados encontrados para análise dos resultados.....	38
Tabela 3: Média geral do fator promoção do relacionamento interpessoal na visão dos diretores.....	51
Tabela 4: Média geral no fator de integração externa na visão dos diretores.....	52
Tabela 5: Média geral no fator de satisfação e bem-estar dos colaboradores na visão dos diretores.....	53
Tabela 6: Média geral no fator de recompensa e treinamento na visão dos diretores.....	54
Tabela 7: Média geral no fator de profissionalismo cooperativo na visão dos diretores.....	55
Tabela 8: Média geral no fator de profissionalismo competitivo na visão dos diretores.....	55
Tabela 9: Média geral dos fatores na visão dos diretores.....	56
Tabela 10: Média geral no fator de satisfação e bem-estar dos colaboradores na visão dos colaboradores.....	57
Tabela 11: Média geral no fator de promoção do relacionamento interpessoal na visão dos colaboradores.....	57
Tabela 12: Média geral no fator de recompensa e treinamento na visão dos colaboradores....	58
Tabela 13: Média geral no fator de profissionalismo competitivo na visão dos colaboradores... 59	
Tabela 14: Média geral no fator de profissionalismo cooperativo na visão dos colaboradores	60
Tabela 15: Média geral no fator de integração externa na visão dos colaboradores.....	60
Tabela 16: Média geral dos fatores na visão dos colaboradores.....	61
Tabela 17: Comparativo dos resultados obtidos.....	62
Tabela 18: Resultados obtidos na base Afetiva.....	63
Tabela 19: Resultados obtidos na base Obrigação em Permanecer.....	64
Tabela 20: Resultados obtidos na base Obrigação pelo Desempenho.....	64
Tabela 21: Resultados obtidos na base Afiliativa.....	65
Tabela 22: Resultados obtidos na base Falta de Recompensas e Oportunidades.....	66
Tabela 23: Resultados obtidos na base Linha Consistente de Atividade.....	66
Tabela 24: Resultados obtidos na base Escassez de Alternativas.....	67

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Elementos da cultura organizacional.....	23
Quadro 2: Estratégias para manter e engajar sua equipe com a cultura organizacional.....	24
Quadro 3: Diferentes classificações sobre o comprometimento organizacional.....	28
Quadro 4: Colaboradores não participantes com base nos critérios de exclusão.....	32
Quadro 5: Comparativo objetivos, abordagem e sujeitos da pesquisa.....	40
Quadro 6: Divisão de cargos por setor.....	47
Quadro 7: Interpretação das bases de comprometimento.....	68
Quadro 8: Ações sugeridas para a cultura contribuir com o comprometimento organizacional..	69
Quadro 9: Sugestão de Plano de Desenvolvimento Individual.....	71

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
IBACO	Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional
EBACO	Escala de Bases do Comprometimento Organizacional

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1 OBJETIVOS.....	17
<b>1.1.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>17</b>
<b>1.1.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>17</b>
1.2 JUSTIFICATIVA.....	17
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	19
2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	26
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>31</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	31
3.2 UNIVERSO AMOSTRAL E SUJEITOS DA PESQUISA.....	32
3.3 COLETA DE DADOS.....	33
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	35
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>41</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	41
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	50
<b>4.2.1 Cultura Organizacional pela visão dos diretores.....</b>	<b>50</b>
<b>4.2.2 Cultura Organizacional pela visão dos colaboradores.....</b>	<b>56</b>
4.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	63
4.4 CULTURA ORGANIZACIONAL ALINHADA COM O COMPROMETIMENTO DO COLABORADOR.....	68
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>74</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>77</b>
<b>APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)..</b>	<b>82</b>
<b>APÊNDICE B - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO.....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXO A - INSTRUMENTO BRASILEIRO PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL - IBACO.....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO B - ESCALA DE BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL – EBACO.....</b>	<b>89</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Para uma organização que almeja fortalecer sua posição no mercado de trabalho, é preciso reconhecer e valorizar seus colaboradores, assim como integrar suas competências ao processo de desenvolvimento. Nesse contexto, a gestão de pessoas se torna necessário para alcançar a eficiência organizacional, a qual deve ser observada com atenção e cuidado, isto por tratar-se de um setor com o objetivo de compreender a visão dos trabalhadores na organização e ajudá-los a se desenvolver profissionalmente (Lacombe; Tonelli, 2001).

A gestão de pessoas enfatiza-se pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do recurso mais valioso de uma organização: o capital humano, composto pelas próprias pessoas que a integram, visando a valorização do profissional como ser humano também (Miranda; Miranda, 2009). Arenhardt e Moreira Sobrinho (2023) ressaltam que, em empresas de construção civil, este setor é essencial para integrar equipes diversificadas, desenvolver competências específicas, assegurar a segurança no trabalho, motivar e reter talentos, além de se adaptar às mudanças do mercado.

A cultura organizacional é algo democrático e participativo, possuindo espírito de equipe e inspirando confiança, comprometimento e satisfação, composta por valores, modos de pensar e agir (Chiavenato, 2014). Ainda no mesmo entendimento do autor, há uma grande dificuldade que reside em efetivar todos os seus elementos, indo além das palavras escritas e garantindo a sincronia dos comportamentos e valores desejados pela empresa.

É necessário ajustar a cultura corporativa para uma solução a fim de diminuir a rotatividade de funcionários. A cultura empresarial é capaz de influenciar significativamente o curso de uma empresa, uma vez que influencia o engajamento dos colaboradores com os princípios estabelecidos pelos líderes da organização (Veiga et al., 2019).

Snell, Norris e Bohlander (2020) pontuam que as organizações “competem por meio das pessoas”, destacando o fato que o sucesso está cada vez mais atrelado à capacidade empresarial de gerenciar o talento ou o capital humano. Dada a expressão, ela representa o valor econômico do conhecimento dos funcionários de uma empresa, além de suas habilidades e aptidões.

Uma organização obtém mais chances de sucesso quando sua equipe está alinhada com seus princípios organizacionais. Diante disso, Menezes (2009) destaca que o comprometimento organizacional caracteriza-se a um tipo de vínculo específico entre colaboradores e organização, além de ser um dos temas mais estudados dentro do campo do comportamento organizacional. Por outro lado, Ventura e Leite (2014) ressaltam que o

alinhamento e o compartilhamento dos interesses das organizações e dos colaboradores, ocasionam no comprometimento organizacional, existindo um desafio ao alinhar estes interesses, direcionando o comportamento humano como essência da gestão de pessoas.

Chiavenato (2014) considera que a gestão de pessoas possui cinco processos básicos, sendo eles: prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas. Destacando o monitoramento, Arenhardt e Moreira Sobrinho (2023) ressaltam que os resultados tornam-se mais evidentes ao implementar esse processo, proporcionando um planejamento mais eficaz dos objetivos da empresa. Dessa forma, tais informações têm uma importância fundamental na análise do avanço dos procedimentos de administração.

Na área da construção civil, a equipe é formada por uma força de trabalho variável, a qual contém engenheiros, arquitetos, pedreiros, carpinteiros, serventes, gestores administrativos, entre outros. Com isso, entende-se que a gestão de pessoas neste segmento de mercado deverá estar presente e alinhada entre os objetivos e a cultura organizacional (Arenhardt; Moreira Sobrinho, 2023).

Neste sentido, uma das principais prioridades das empresas é garantir a seleção e retenção de colaboradores que estejam alinhados com os objetivos gerais da organização e que busquem ativamente soluções para os desafios enfrentados (Miranda; Miranda, 2009). Nesse cenário, o comprometimento surge como um elemento crucial para promover o engajamento, a coesão e o envolvimento dos funcionários.

Gil (2014) destaca que, a gestão de pessoas é um conceito que engloba a administração do comportamento humano. O autor acrescenta que há um diferencial significativo para as organizações que possuem a capacidade de selecionar os colaboradores adequados para desempenhar suas funções, onde estes possuem competências fundamentais para reconhecer o valor de suas contribuições para a obtenção do sucesso corporativo, demonstrando um comprometimento organizacional em relação ao seu trabalho.

A organização analisada trata-se de uma empresa de médio porte em expansão, que atua no ramo da construção civil com foco em obras comerciais e industriais. Contando com cerca de 111 colaboradores, a pesquisa foi aplicada para medir o nível de comprometimento dos funcionários da mesma, utilizando o método do questionário aplicado. Frente a exposição dos temas apresentados, tem-se o seguinte problema de pesquisa: **Como a cultura organizacional está alinhada com o comprometimento do colaborador na empresa SGS Construtora?**

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Compreender como a cultura organizacional está alinhada com o comprometimento do colaborador na empresa SGS Construtora

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a. Mapear a cultura organizacional da empresa pela visão dos colaboradores;
- b. Mapear a cultura organizacional da empresa pela visão dos diretores;
- c. Identificar o nível do comprometimento dos colaboradores com a organização;
- d. Propor ações de melhorias para que a cultura organizacional contribua com o comprometimento do colaborador.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

De acordo com uma pesquisa realizada pela Robert Half, com dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), o país que possui maior índice de *turnover* do mundo é o Brasil, com aumento de 56% em 2022, onde uma das causas é a falta de alinhamento entre os objetivos do colaborador e a cultura organizacional.

Segundo dados do CAGED apresentados pela Agência CBIC (Câmara Brasileira da Indústria da Construção), o primeiro trimestre de 2024 foi marcado com a geração de pouco mais de 109 mil novos empregos de carteira assinada. Além disso, Santa Catarina foi o quinto estado que mais gerou oportunidades, finalizando o trimestre com um número total de 7.450 contratações. No entanto, conforme dados oferecidos pela organização, em 2023 foram realizadas 89 rescisões e 87 contratações, encerrando o ano com uma taxa de *turnover* elevada, em aproximadamente 129%.

Picchiai e Fernandes (2019) ressaltam que um alto índice de rotatividade representa altos custos nos processos de recrutamento, seleção e treinamento dentro de uma organização, o que acaba impactando no desenvolvimento da empresa e retardando o alcance de seus objetivos, com a diminuição da eficiência na organização.

Por outro lado, Crispi (2023) pontua em sua pesquisa que um dos principais motivos pelo qual o colaborador se compromete com a empresa é a percepção de que seu trabalho individual contribui para o sucesso da mesma. Diante disto, justifica-se este trabalho pelo seu objetivo de entender qual o nível de comprometimento do colaborador com a organização que será estudada. Com isso, utilizou-se a estrutura de justificativa de Roesch (2013), a qual pretende convencer o leitor de que esta pesquisa é importante, é viável e é oportuna.

Quanto à importância do tema, entende-se que funcionários mais comprometidos tendem a serem mais produtivos, realizando suas atividades com qualidade e eficiência (Rothmann, 2017). Além disso, colaboradores que possuem comprometimento com a organização, apresentam maior probabilidade de permanência, diminuindo assim o turnover. A propósito, o autor destaca que quando os colaboradores estão comprometidos com a organização, tendem a buscar soluções ágeis e inovadoras para melhorias dos procedimentos da mesma.

Quanto à oportunidade, Siqueira e Júnior (2014) ressaltam que quando o colaborador está comprometido com a organização, os níveis de absenteísmo são reduzidos e a intenção de permanecer aumenta. Sendo assim, devido a alta rotatividade, compreende-se que é de suma importância medir o nível do comprometimento dos colaboradores, a fim de propor melhorias e diminuir seu *turnover*. A propósito, a pesquisadora possui proximidade com a entidade estudada, além de atuar diretamente na área que será pesquisada e por este motivo, deu-se a escolha deste tema.

Referente à viabilidade, é possível realizar o estudo do tema abordado com apenas uma pessoa, desde que possua disponibilidade de informações e liberdade para aplicar a pesquisa. O custo de aplicação da pesquisa é nulo, contando que a pesquisadora já possui todos os itens necessários para a realização. Acrescenta-se que a organização dispõe das informações essenciais e possibilita a aplicação dos questionários aos seus colaboradores. Complementa-se que as informações necessárias foram obtidas por meio de dados secundários, os quais a organização disponibilizou através do setor de Recursos Humanos.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho é constituído pela introdução, apresentando os objetivos geral e específicos, bem como a justificativa para a realização do estudo e sua estrutura. Em seguida, o referencial teórico traz conceitos da cultura organizacional e o comprometimento do colaborador, abordando conceitos relacionados aos valores e práticas, bem como lealdade e envolvimento dos colaboradores. Posteriormente é apresentada a metodologia utilizada para o alcance dos objetivos, seguido dos resultados obtidos e discussões abordadas acerca das interpretações realizadas. Por fim, encontra-se as considerações finais da pesquisa, destacando as conclusões obtidas e contribuições para o estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico, serão apresentados temas para abordagem e contextualização do assunto a ser estudado. A revisão da literatura foi realizada em plataformas de acesso gratuito, sendo elas o Periódico CAPES, Plataforma SciELO e Biblioteca Virtual da UFFS, estas que se consideram necessárias para a realização do estudo.

Para a abordagem do estudo, foi dividido em dois tópicos, sendo o primeiro sobre a cultura organizacional e os diferentes conceitos de autores renomados, destacando sua evolução ao longo do tempo e sua aplicação dentro da organização. No segundo tópico, foi abordado os conceitos e características do comprometimento organizacional, e qual a importância deste para a empresa.

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura é um tema emergente, em razão da redução das barreiras culturais trazidas pela globalização (Dias, 2013). Com isso, este fenômeno aproxima diversas perspectivas de vida, que frequentemente precisam coexistir de forma harmoniosa no mesmo espaço. No entendimento de Dias (2013), o indivíduo cria uma cultura para si, com o objetivo de possuir um ambiente favorável à sobrevivência, podendo encarar com destreza o natural.

Madruca (2021) ressalta que a cultura organizacional está atrelada a sua fundação, sendo exposta desde este momento e sendo modelada durante seu ciclo de vida, sem ter fim, pois é considerado um sistema “vivo”. O autor relaciona a cultura organizacional como uma casa, ou seja, depois de feita a fundação e construída, todas as mudanças que serão feitas deverão levar em consideração que não é simplesmente decorar ela, onde em alguns casos deve-se rever seus espaços.

No entanto, Schein (2007, p. 8) considera que a cultura “guia e restringe o comportamento dos membros de um grupo, mediante normas compartilhadas e assumidas”. Ainda, pode-se considerar que o conhecimento acumulado e compartilhado entre esse grupo trata-se da cultura, mantendo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos de seus membros.

Para Dias (2013, p. 41) destaca que a cultura possui dois entendimentos básicos que são os mais utilizados, sendo o primeiro, “relacionado com o uso cotidiano, comum, do termo e que é identificado com a aquisição de um maior ou menor grau de determinado tipo de conhecimento daquilo que são consideradas as melhores manifestações da humanidade como a linguagem, a arte, a ciência e a religião”. A segunda interpretação, alinhada com a literatura

científica, define cultura como tudo aquilo que é criado e aprendido pelo ser humano dentro de um grupo social. Isso inclui o conjunto de conhecimentos, símbolos, experiências, costumes e comportamentos.

Marques (2016) salienta em sua obra que cada organização possui uma cultura individual, e são essas diferenças que tornam a organização singular em relação a outra. Ainda no mesmo entendimento do autor, “a cultura organizacional funciona como uma liga para manter a organização unida à medida que estabelece os padrões que devem ser seguidos pelos dirigentes e funcionários” (2016, p. 91).

Costa (2014) considera que a cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, comportamentos, normas e práticas que caracterizam uma organização. Zavareze (2008, p. 2) ressalta que a cultura organizacional “reflete a personalidade coletiva da empresa e influencia a maneira como as pessoas dentro da organização se comportam, tomam decisões e interagem umas com as outras”, ou seja, cada colaborador age da forma em que é inserido na cultura organizacional.

Ferreira e Bertoia (2017, p. 250) definem que “uma forma de dar maior concretude às ideias abstratas da cultura organizacional é por meio da descrição de seus elementos”. Diante disso, Schein (2009) ressalta que a cultura organizacional é capturada em três diferentes níveis, conforme apresentados na Figura 1.

Figura 1: Os três níveis da cultura organizacional



Fonte: Schein (2009) *apud* Ferreira e Bertoia (2017, p. 250)

No primeiro nível, os artefatos visíveis contemplam os fenômenos que podem ser observados por qualquer indivíduo da organização. Esse nível é considerado mais fácil de observar, mas mais difícil de interpretar corretamente. Este nível inclui tudo que está ao redor das pessoas no ambiente organizacional, que podem ser identificados no ambiente físico: estímulos sensoriais para realizar o trabalho. Isso inclui localização, layout e mobiliário, estilo arquitetônico da organização, modo de vestir das pessoas e padrões de comportamento visíveis (Ferreira; Bertoia, 2017). Schein e Schein (2022) afirmam que os artefatos visíveis estão ligados com o “clima” do grupo, onde é possível associar como uma extensão da cultura organizacional, ou seja, pode ser analisado como uma manifestação da cultura organizacional.

O segundo nível representa os valores e crenças expostos e compartilhados, indicando a discrepância existente entre os valores aparentes e os valores utilizados, sendo então, mais complicados de observar diretamente. Desta maneira, os valores expressados relacionam-se a idealizações ou racionalizações, procura explicar coisas que vão além dos comportamentos observáveis e dos valores justificados de forma consciente (Ferreira; Bertoia, 2017). A essência da cultura reside precisamente nessas premissas básicas, além disso, compreender esse nível facilita o entendimento dos outros níveis superficiais.

Sendo assim, para identificá-los, é necessário entrevistar as pessoas-chave da organização e analisar suas políticas, normas e crenças (Schein, 2009). Por outro lado, as crenças e valores na organização podem não explicar áreas do comportamento, sendo necessário aprofundar-se no terceiro nível, que são as premissas básicas (Schein e Schein, 2022).

Já o terceiro nível é o dos pressupostos inconscientes, considerada a camada mais profunda da cultura organizacional, a qual não é de fácil observação. São as suposições básicas que definem como as pessoas de um grupo percebem, sentem e pensam, ou seja, as crenças e valores abstratos. Schein e Schein (2022) expõem que as premissas básicas tornam-se tão naturais que não sofrem mudanças significativas com o passar do tempo, sendo assim, podem resultar um sucesso ao implementar crenças e valores. Essas suposições estão presentes no contexto organizacional e se manifestam em um conjunto padronizado de ações e percepções (Ferreira; Bertoia, 2017).

De certa forma, conforme abordado por Madruga (2021), a cultura organizacional vai além de um espaço moderno e uma infraestrutura confortável, tratando-se de um requisito fundamental para fazer uma organização funcionar, independente de seu segmento e atuação no mercado. O autor também relata que existem alguns comportamentos identificados que são resultado de uma cultura organizacional que não está definida, ou que esteja com problema,

sendo a falta de comunicação interna, excesso de competição entre os colaboradores, gerências que não servem de bons exemplos, desmotivação dos funcionários, entre outros.

Dessa forma, Assi (2019, p. 21 e 22) aborda que:

[...] quanto mais cedo uma cultura for implantada e compartilhada por todos, maior será sua influência tanto nos pensamentos quanto nas percepções e até mesmo nos sentimentos de todos. A cultura organizacional é capaz de modelar as formas de gestão e os comportamentos, efetivando a prática de valores essenciais à instituição, estimulando o comprometimento de seus colaboradores, criando um clima propício ao trabalho e ao mesmo tempo harmonioso, consolidando uma base cultural interna.

Fidélis (2024) conduz que a cultura organizacional pode decidir o futuro de uma empresa, uma vez que está relacionada ao engajamento dos funcionários com os valores estabelecidos pelos donos da empresa, caracterizada por ser uma ferramenta estratégica que orienta a forma como a organização deve se posicionar e se destacar no mercado, guiando o trabalho por meio de práticas, políticas e comportamentos.

Para Madruga (2021), existem grandes desafios nas organizações que possuem o objetivo de realizar fusões no mercado ou até mesmo, ao abrir franquias, pelo fato de que as culturas presentes em cada ambiente são diferentes. Neste tipo de transição, Madruga (2021) ressalta que podem ocorrer perdas da identidade da empresa e causar desgaste na equipe incorporada, sendo necessário um mentor especializado em cultura organizacional juntamente com um grande trabalhos de “reintegração” da equipe para a realização desse processo.

No entanto, Bes (2017) evidencia que alguns elementos da cultura organizacional ainda se mantêm ativos, mesmo ao longo do tempo, os quais são responsáveis por moldar o comportamento do indivíduo dentro da organização. Estes elementos, apresentados no quadro 1, juntamente com seus entendimentos, incidem diretamente sobre a identidade organizacional, enaltecendo o sentimento coletivo de contribuir e compartilhar para o alcance dos objetivos.

Quadro 1: Elementos da cultura organizacional

Sentimento de identidade	Abrange a identificação do colaborador com a organização. Este sentimento é tão grande por parte dos colaboradores, que ele acaba refletindo em todos os aspectos de suas vidas, os quais estão realmente comprometidos com os valores e princípios da cultura.
Compromisso com algo maior	Identificado quando os colaboradores da empresa percebem em seus esforços individuais, os resultados em um contexto coletivo. Este sentimento é gratificante, sendo misturado com sinergia e visão sistêmica, trazendo benefícios tanto para a empresa como ao colaborador.
Estabilidade dos sistema social e conjunto de normas reconhecidas e aceitas	Consiste em regras e normas em que a organização estabelece e posiciona nos cargos, funções, atribuições e responsabilidades do colaborador. São por elas que a hierarquia é definida, além dos níveis de comando e os principais fluxos de comunicação que serão utilizados.

Fonte: adaptado de Bes (2017).

Por outro lado, existem alguns benefícios ao inserir diferentes culturas em uma organização, destacando-se: a diminuição do desgaste de líderes e liderados; promover o respeito entre as diferenças; criação de um ambiente robusto; geração de melhores resultados ao negócio; aumento da cooperação entre equipes; entre outros (Madruga, 2021).

Costa (2014) conclui que, mesmo que coexistem diferentes culturas em uma organização, é indispensável que cada uma delas possua, mesmo que em partes, traços da cultura vigente, tendo um risco alto de desestruturação e fragmentação de valores organizacionais, caso isso não ocorra. Por outro lado, Costa (2014, p. 92) menciona que “a cultura organizacional deve ser reconhecida por todos, e seus elementos são a cola que une as diferentes subculturas em torno de algo comum”.

Em sua obra, Freitas (2012) abrange que a cultura organizacional possui ‘guardiões’, estes considerando os fundadores, líderes e recursos humanos da organização. Estes profissionais possuem papéis cruciais na cultura organizacional, sendo responsáveis pelo processo de criação, desenvolvimento e manutenção cultural. Ainda, Freitas (2012, p. 48) complementa que:

Os fundadores e líderes têm uma importância crucial nos primeiros tempos de vida dessa empresa e a saliência do seu papel reforça as suas palavras, as suas mensagens e as suas ações. Quanto mais os líderes são tidos como visionários e determinados, mais eles são considerados heróis, podendo, eventualmente, ser transformados em mitos.

Os recursos humanos são considerados influentes na cultura organizacional, visto que este setor exerce funções estratégicas na organização, promovendo fatores essenciais para a

influência da cultura nos colaboradores, como promoção da aceitação, a consolidação, a manutenção e as mudanças culturais. Por outro lado, está cada vez mais difícil atribuir o papel de ‘guardião’ apenas ao setor, levando em consideração que esse papel já tenha se tornado obsoleto na maioria das empresas (Freitas, 2012).

Madruca (2021, p. 115) menciona que os valores organizacionais podem e devem ser trabalhados na empresa, relatando que os valores,

[...] formam a base da Cultura Organizacional e estão a todo momento na mente dos gestores e demais colaboradores, mesmo que eles não percebam isso diretamente. Os valores organizacionais são compartilhados, pois as pessoas convivem, se comunicam e se relacionam continuamente com base neles. Os valores organizacionais nem sempre são os mesmos que estão estampados no site da empresa, pois estes são valores aspiracionais que devem ser comunicados ao mercado. Já os valores praticados são aqueles internos exercidos junto aos colaboradores e, portanto, amplamente pronunciados dentro da organização.

Para uma organização manter sua cultura vigente ou engajar sua equipe para a obtenção de melhores resultados, existem algumas estratégias de *people management* (gestão de pessoas) que podem ser implantadas (Madruca, 2021). A seguir, ilustrado no quadro 2, destacam-se 16 estratégias.

Quadro 2: Estratégias para manter e engajar sua equipe com a cultura organizacional

Estratégia	Ações a serem tomadas
Valorização das experiências	As experiências vividas pelos colaboradores influenciarão os rumos da corporação. Daí a importância de a empresa ser orientada ao <i>Customer Experience</i> e ao <i>Employee Experience</i> .
Treinamento e desenvolvimento	Ações isoladas de capacitação das equipes dão lugar ao foco na educação corporativa continuada com trilhas de desenvolvimento anuais, por cargo e interligadas à capacitação de sucessores de cargos-chave na organização.
Metodologias ágeis	A incorporação de metodologias ágeis deve tornar o planejamento e a implantação dos projetos estruturantes de Gestão de Pessoas mais leves e ao mesmo tempo mais desejados pelos gestores.
Decisões da cúpula	A depender do processo decisório adotado pelos diretores, podem ser fornecidas mensagens para as equipes com “sinais trocados”, demonstrando a diferença entre o que é correto fazer e o que a diretoria efetivamente faz. Por isso, todo cuidado é pouco com a forma de decidir dos gestores. Os exemplos fornecidos pelo alta gestão interferem nos valores corporativos, para o bem ou para o mal.
Clima organizacional	Investir no clima organizacional para que esteja aderente à nova cultura é uma das estratégias de menor custo e maior eficácia em termos de <i>people management</i> . No entanto, muitas empresas confundem melhorar o clima com excesso de eventos sociais.

Seleção de pessoas	Os novos entrantes provenientes dos processos seletivos moldam a cultura das corporações, por isso, o ato de selecionar necessita ser revestido de novas competências emanadas do método C.H.A.R. (Conhecimento, Habilidade, Atitude e Resultado).
Formação de líderes	Os líderes exercem grande influência na mudança ou manutenção da cultura, por isso, precisam ser continuamente desenvolvidos, principalmente no que diz respeito às competências comportamentais, que chamamos de soft skills, e em competências híbridas, as quais modificam crenças,
Histórias, mitos e narrativas	Tudo aquilo que é contado de pessoa para pessoa auxilia na propagação dos valores coletivos. Os líderes das corporações devem saber reproduzir as histórias, mitos e narrativas provenientes dos fundadores, unindo <i>storytelling</i> , <i>design thinking</i> e técnicas de apresentação.
Modelo de gestão	Para atingirem seus objetivos, os gestores precisam de modelos, como gestão de crises, gestão do desempenho, Gestão do Conhecimento e Gestão de Pessoas. Caso haja essa carência, cada líder tenderá a inventar seu próprio método, levando a cultura a ser literalmente despedaçada.
Espaços de convivência	Os espaços podem ser internos na empresa ou virtuais no caso de <i>home office</i> . O que importa é que não sejam tratados apenas como locais de comunicação, mas de convivência e socialização, contribuindo para a modelagem da cultura.
Crenças e valores pessoais	A compreensão dos valores de cada membro do time facilitará ao líder identificar crenças enraizadas que afetam o futuro da organização.
Relacionamento entre as pessoas	Uma das atividades mais importantes para os humanos é o relacionamento com seus semelhantes, por isso, esse simples e fantástico ato é coparticipante da modelagem da cultura.
Comunicação entre os colaboradores	Da mesma forma que o relacionamento influencia a cultura, a comunicação presencial e remota entre as pessoas torna esse processo mais fluido ou não, a depender de como o processo de comunicação interna é orquestrado na organização.
Sistema de reconhecimento e recompensas	A meritocracia é uma poderosa estratégia para cuidar da cultura organizacional. A falta de ações meritocráticas também molda a cultura, só que da forma oposta, gerando desconfiança dos critérios da empresa.
Hierarquia e trabalho em rede	A decisão por ser uma organização mais hierárquica ou optar por trabalhar em rede, proporcionando estímulo, comunicação e autonomia para as pessoas, deve ser consistentemente discutida e deliberada pelos gestores estratégicos.
Intersecção de culturas diferentes	Esse processo é visivelmente necessário em empresas que foram compradas, fundidas, incorporadas ou no caso de franquias.

Por fim, Zago (2013, p. 110) “tendo-se que a cultura reflete a autoimagem de uma organização, que é crítica para moldar quase todos os aspectos de seu funcionamento, é essencial que se procure desenvolver um apropriado senso de identidade, que se transforma com base nas próprias estruturas culturais”. Ou seja, a cultura organizacional é um reflexo das interações sociais e dos comportamentos coletivos de seus membros. Os comportamentos, quando observados nesse contexto, adquirem características próprias, moldando a forma como cada indivíduo se comporta e se identifica com a organização (Zago, 2013).

A cultura organizacional é um fator determinante para o comprometimento dos colaboradores, uma vez que atua sobre quais princípios são construídos os valores e comportamentos que orientam a vida dentro da empresa. Chiavenato (2020), destaca que uma cultura forte e bem estruturada pode promover um ambiente no qual os funcionários se sentem motivados e engajados, resultando em maior comprometimento organizacional.

Quando os indivíduos compreendem que os valores da organização estão alinhados com os seus pessoais, isso confirma a lealdade e o desejo de contribuir proativamente para os objetivos comuns. Assim, uma gestão eficaz da cultura organizacional é essencial para criar uma atmosfera que não apenas retenha talentos, mas que também os inspire a se comprometerem de forma genuína com o sucesso da empresa (Chiavenato, 2020).

Para a compreensão da cultura organizacional, será analisado na perspectiva da direção e dos colaboradores, separadamente, utilizando o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) de (Ferreira *et al.*, 2002) e observação assistemática participante, conforme apresentados no tópico 3.3 e dispostos nos anexos B e D.

## 2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

As organizações estão cada vez mais empenhadas em proporcionar e desenvolver um ambiente de trabalho agradável e satisfatório, com melhores condições, cultivando nos funcionários a crença de que a organização oferece suporte, levando em consideração que a habilidade de se comprometer é uma característica inerente aos seres humanos (Siqueira; Padovam, 2008). Como um ser racional, o homem tem a capacidade de decidir se deseja ou não se comprometer com outras pessoas, com o trabalho ou com a família (Silva; Cappellozza; Costa, 2014).

Há um crescente interesse das organizações em compreender melhor o que atrai o trabalhador e quais fatores interferem no comprometimento dele com a empresa. Pode-se esclarecer o comprometimento organizacional como a relação de um sujeito com uma

organização que passa por uma identificação e um desejo do indivíduo de se manter atrelado a ela. (Blog RH, 2019).

Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008) ressaltam que as pesquisas realizadas sobre comprometimento no trabalho são marcadas pela variedade de definições e modelos teóricos de referência que encaminham a uma proliferação de instrumentos de medida, levando à fragmentação e à redundância conceitual.

Mowday, Porter e Steers (1982, p. 27 *apud* Medeiros et al, 2005, p. 3) afirmam que o “comprometimento organizacional pode ser caracterizado por no mínimo três fatores: ‘(a) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; e (c) um forte desejo de se manter membro da organização’”.

Já para Menezes (2009), o comprometimento organizacional é a lealdade e o envolvimento emocional que um funcionário sente em relação à sua organização. É a disposição do colaborador para investir tempo e esforço no sucesso da empresa e permanecer na organização a longo prazo. O comprometimento organizacional pode ser visto como um indicador do quão motivados e envolvidos os funcionários estão com seus trabalhos e com a missão da empresa.

Ainda no mesmo entendimento de Menezes (2009, p. 17),:

O comprometimento organizacional é um tipo de vínculo social estabelecido entre trabalhador e organização, composto de um componente afetivo e de identificação que predispõe um conjunto de intenções comportamentais de proatividade, participação, empenho extra e defesa da organização.

Medeiros e Albuquerque (2005) destacam que Herbert Kelman foi o primeiro autor a abordar o comprometimento como um vínculo psicológico entre o trabalhador e a organização, em 1958. Ele definiu o comprometimento como um conceito multidimensional, incluindo envolvimento instrumental motivado por recompensas e envolvimento baseado no desejo de afiliação e interiorização, resultantes da congruência entre valores individuais e organizacionais.

Ao longo do tempo, alguns autores realizaram pesquisas e obtiveram conclusões acerca das classificações do comprometimento organizacional, com a aplicação de diferentes formas de coleta de dados para a obtenção de seus resultados (Medeiros; Albuquerque; Marques; Siqueira, 2005). A seguir, o quadro 3 resume os diferentes conceitos e suas classificações, na visão de autores nomeados, em relação ao comprometimento organizacional.

Quadro 3: Diferentes classificações sobre o comprometimento organizacional

Kelman (1958)	<p>a) <i>Compliance</i> (submissão) ou envolvimento instrumental, que é motivado por recompensas externas;</p> <p>b) <i>Identification</i> (identificação), ou envolvimento que surge de um desejo de afiliação;</p> <p>c) <i>Internalization</i> (internalização), ou envolvimento que ocorre devido à congruência entre os valores pessoais e os valores da organização</p>
Gouldner (1960, p. 471-2, <i>apud</i> Medeiros; Albuquerque; Marques; Siqueira, 2005, p. 6)	<p>a) Integração, que é “o grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização em particular”;</p> <p>b) Introjecção, que é “o grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados”</p>
Etzioni (1961, <i>apud</i> Medeiros; Albuquerque; Marques; Siqueira, 2005, p. 6)	<p>a) Envolvimento moral, baseado na internalização dos objetivos, valores e normas da organização.</p> <p>b) Envolvimento calculativo, baseado nas relações de troca que se desenvolvem entre o membro e sua organização.</p> <p>c) Envolvimento alienativo, baseado na repressão e na coerção.</p>
Kanter (1968 <i>apud</i> Medeiros; Albuquerque; Marques; Siqueira, 2005, p. 7)	<p>a) Comprometimento de coesão (<i>Cohesion commitment</i>), vínculo às relações sociais de uma organização realizada através de técnicas e cerimônias que tornam público o estado de ser um membro da organização e que reforçam a coesão do grupo;</p> <p>b) Comprometimento de continuação (<i>Continuance commitment</i>), requer dos membros da organização a realização de sacrifícios pessoais e de investimentos que tornam difícil aos membros deixar a organização;</p> <p>c) Comprometimento de controle (<i>Control commitment</i>), vínculo de um membro às normas de uma organização que moldam seu comportamento numa direção desejada.</p>

Fonte: Adaptado de Medeiros; Albuquerque; Marques; Siqueira, 2005, p. 6 e 7.

Por outro lado, o modelo de Allen e Meyer (1990, p. 3 *apud* Medeiros; Albuquerque; Marques; Siqueira, 2005, p. 7) é internacionalmente aceito, sendo validado em diversas culturas. Este modelo afirma que o comprometimento organizacional é dividido em três enfoques, sendo o afetivo, instrumental e o normativo. Assim, Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira (2003, p. 190) confirmam que:

[...] esses três enfoques foram tratados em algumas pesquisas isoladamente, como é o caso do enfoque afetivo, ou em modelos multidimensionais, como é o caso do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional, estabelecido pelos pesquisadores John Meyer e Natalie Allen.

O enfoque afetivo, segundo Bastos (1993, p. 54) “ênfatisa a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização.” Ou seja,

ocorre quando o colaborador da empresa entende a sua identificação na organização e reconhece os benefícios pessoais vinculados a sua vida pessoal (Silva; Cappellozza; Costa, 2014). Jaros (2007 *apud* Menezes, 2009) complementa que o comprometimento afetivo é evidenciado pela forma como o funcionário se conecta emocionalmente com a organização, principalmente por meio de experiências positivas no trabalho.

O enfoque instrumental é, segundo Becker (1960 *apud* Medeiros; Albuquerque; Marques; Siqueira, 2005, p. 4) “uma tendência do indivíduo em se engajar em linhas consistentes de atividade”. Esse comprometimento também é conhecido como *side bet*, que pode ser traduzido como trocas laterais, e assume diversos outros nomes, tais como calculativo e *continuance* ou continuação. Bastos (1993) ressalta que o enfoque instrumental é entendido como uma função das recompensas e dos custos relacionados ao fato de ser membro da organização. Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira (2003, p. 192) concluem que “diversos trabalhos encontram evidências empíricas que correlacionam o comprometimento instrumental com indicadores relacionados a investimentos realizados pelos indivíduos no trabalho e com alternativas de trabalho”.

Já o enfoque normativo, McGee e Ford (1987 *apud* Medeiros; Albuquerque; Marques; Siqueira, 2003, p. 193) afirmam que além dos dois fatores, afetivo e instrumental, “o terceiro fator reunia indicadores que refletem o comprometimento baseado no sacrifício pessoal, associado à possibilidade de deixar a organização”. Por outro lado, Wiener (1982 *apud* Medeiros; Albuquerque; Marques; Siqueira, 2005, p. 5) enfatiza que:

O elemento central da definição do comprometimento, em aceitar os valores e objetivos organizacionais, representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, o qual denomina de normativo-instrumental. Para o autor, indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é “certo” fazê-lo.

No entanto, essas pressões normativas geralmente são decorrentes da cultura da empresa, a qual impõe sua ação e seu comportamento diante da organização. A visão normativa do comprometimento sugere um enfoque nos controles normativos das organizações, como normas e regulamentos, ou ainda uma missão forte e amplamente difundida dentro da organização (Wiener, 1982 *apud* Medeiros; Albuquerque; Marques; Siqueira, 2005).

As organizações modernas buscam entender e fomentar esse comprometimento através de estratégias que incluem o suporte ao funcionário, o desenvolvimento de um ambiente de trabalho satisfatório e a promoção de valores e objetivos compartilhados (Bastos, 1993). Ainda no mesmo entendimento do autor, a multiplicidade de definições e modelos

teóricos reflete a complexidade do tema e a importância de abordagens integradas para sua mensuração e compreensão.

Conforme destacado por Bastos (1993), é crucial que as organizações reconheçam as diferentes formas de comprometimento e suas implicações práticas, a fim de criar políticas eficazes que promovam o engajamento e a lealdade dos colaboradores. Portanto, o autor ressalta que, reconhecer e atender às diversas formas de comprometimento pode ser um diferencial significativo para a sustentabilidade e o sucesso organizacional.

Em síntese, o comprometimento organizacional possui um conceito complexo e amplo, influenciado por diversos fatores que vão desde as recompensas externas até a identificação afetiva e normativas impostas pela cultura organizacional. Ainda, a compreensão e o fortalecimento desse vínculo são essenciais para que as organizações desenvolvam estratégias eficazes, capazes de fomentar um ambiente de trabalho que inspire lealdade e envolvimento por parte dos colaboradores. É necessário que a organização reconheça as diferentes dimensões do comprometimento – afetivo, instrumental e normativo – permitindo que as empresas adotem políticas e práticas mais alinhadas às necessidades e expectativas de seus colaboradores, promovendo não apenas a retenção de talentos, mas também um desempenho mais comprometido e proativo. Assim, o compromisso da empresa em entender e nutrir esse vínculo pode ser um diferencial crucial para alcançar o sucesso e a sustentabilidade a longo prazo.

Por fim, para a avaliação e entendimento desta característica na organização, será utilizada a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional - EBACO, desenvolvida por Medeiros (2003, *apud* Siqueira, 2008), sendo complementada com considerações obtidas através da observação assistemática participante, conforme apresentadas no tópico 3.3 e dispostas nos anexos C e D.

### 3 METODOLOGIA

Segundo Lakatos e Marconi (1992, p. 155), a pesquisa é um “procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Sendo assim, tem como objetivo demonstrar a partir de quais etapas foi realizada a pesquisa e quais os sujeitos da mesma.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Referente a classificação da pesquisa, utilizou-se a classificação de Gil (2007), a qual se destaca da seguinte forma: 1) quanto à abordagem do problema; 2) quanto à natureza da pesquisa; 3) quanto aos objetivos da pesquisa; 4) quanto aos procedimentos metodológicos.

Quanto a sua abordagem, entende-se que é de classificação mista, ou seja, qualitativa e quantitativa. Qualitativa pois foram utilizados dados estatísticos, os quais possibilitaram a compreensão de situações complexas e particulares. E é quantitativa pois pode-se quantificar as opiniões e dados apresentados durante a pesquisa, sendo utilizado os recursos estatísticos para a obtenção das mesmas, explicando os fenômenos de causa e efeito.

Quanto à natureza, pode-se considerar que é uma pesquisa aplicada pois possui o intuito de gerar conhecimento para aplicações práticas e resolver problemas específicos de determinadas organizações (Gil, 2007). No que refere-se aos objetivos da pesquisa, considera-se que ela é descritiva pois, segundo Gil (2007), este objetivo descreve os fatos de determinada realidade, tendo em vista que foram apresentadas as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Referente aos procedimentos metodológicos, entende-se que é uma pesquisa bibliográfica, um estudo de caso e uma pesquisa de campo. Segundo Gil (2007), uma pesquisa bibliográfica se dá quando é elaborada a partir de material já publicado. É um estudo de caso pois foi permitido o amplo detalhamento de apenas um objeto de pesquisa, neste caso, a organização em questão. E por fim, é uma pesquisa de campo, pois foi realizada dentro da organização, contando com a participação dos colaboradores em questão.

### 3.2 UNIVERSO AMOSTRAL E SUJEITOS DA PESQUISA

A unidade analisada é uma empresa de médio porte, nomeada SGS Construtora. A mesma está localizada em Chapecó e atua no ramo da construção civil, com foco em obras comerciais e industriais, abrangendo toda a região sul do Brasil e São Paulo. A escolha desta unidade se deu pela proximidade da pesquisadora com a mesma, e também pelo fato de enfrentar dificuldade com a alta rotatividade no segmento em que atua.

Quanto aos sujeitos, teve-se a liberdade de aplicá-la aos colaboradores e aos diretores da organização, onde permitiram a integridade e aplicabilidade da pesquisa para desenvolvimento e evolução da organização através dos resultados obtidos. Por tanto, durante o período de coleta, a empresa contava com 111 colaboradores, sendo dois diretores, 15 funcionários na parte administrativa e 94 funcionários de obra, os quais estavam localizados 28 em Pelotas, no Rio Grande do Sul, 23 em Chapecó, Santa Catarina e 43 em Palmeira, Santa Catarina. Destes colaboradores, um é analfabeto, três colaboradores estavam afastados e dois estavam de férias. Inclusive, a empresa possui uma equipe tática formada por 8 coordenadores, juntamente com os dois diretores, realizando reuniões quinzenais para discutir sobre planejamentos da empresa e indicadores mensais.

Ainda, para a realização da pesquisa, os critérios de exclusão do estudo foram colaboradores afastados por algum atestado nos períodos da coleta de dados, em período de férias, menores de 18 anos, em licença e admitidos após dia 01/08/2024. Desta forma, o quadro a seguir apresenta o número dos colaboradores excluídos da pesquisa, com base nos critérios estabelecidos. Por isso, totalizou-se 60 colaboradores aptos a contribuir com a pesquisa, assim, todos estes foram convidados a participar.

Quadro 4: Colaboradores não participantes com base nos critérios de exclusão

<b>Critério da exclusão</b>	<b>Número de colaboradores excluídos</b>
Afastamento por motivo de doença	3 colaboradores
Período de férias	2 colaboradores
Admitidos após 01 de agosto de 2024	45 colaboradores
Autoria na pesquisa	1 colaborador
<b>TOTAL</b>	<b>51 colaboradores</b>

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Destaca-se que, apesar de 60 colaboradores estarem aptos a responderem a pesquisa, foi atingido o número de 55 participantes. Vale ressaltar que, 5 colaboradores se recusaram a participar, onde um deles é analfabeto e negou receber ajuda para responder às questões. Além disso, não foi questionado questões como gênero, cargo e idade, visto que poderia identificar os participantes da pesquisa.

Para Gil (2008, p. 89), o universo ou população trata-se de um “conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”. Diante disto, para este trabalho foi utilizado amostragem não-probabilística, devendo apenas estarem dentro dos critérios estabelecidos pela pesquisadora. Logo, a amostragem classifica-se por acessibilidade ou por conveniência, considerando que foram selecionados elementos acessíveis, os quais podem representar o universo da pesquisa (Gil, 2008). Sendo assim, a pesquisa foi disponibilizada em dois momentos, primeiro do dia 23/09/2024 à 30/09/2024 e o segundo do dia 04/10/2024 à 11/10/2024, no intuito de propiciar a pesquisa aos colaboradores faltantes e que estavam de férias.

É importante ressaltar que, conforme esclarecido no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (presente no Apêndice A), será garantida a confidencialidade e a privacidade das informações prestadas, ficando sob responsabilidade da pesquisadora o sigilo das informações. Destaca-se que os colaboradores serão convidados a participar, podendo optar em cooperar com ela ou não. Portanto, esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisas da Universidade Federal da Fronteira Sul e foi aprovada na data 12/09/2024 sob o CAAE 82264824.7.0000.5564 e parecer nº 7.072.942

### 3.3 COLETA DE DADOS

Levando em consideração os objetivos deste trabalho e a unidade de análise do estudo, optou-se em realizar a coleta de dados por meio da aplicação de questionários e observação, no período de 23/09/2024 à 11/10/2024. Os questionários e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foram impressos e entregues a todos os colaboradores aptos a participarem da pesquisa. Destaca-se que foi oferecido auxílio ao colaborador analfabeto, entretanto o mesmo recusou-se em participar.

Para a coleta de dados, foram utilizados dois questionários, presentes nos Anexos A e B, para a apuração dos resultados, sendo eles o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), e a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), mencionados por Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008).

O IBACO foi aplicado para a avaliação da cultura organizacional, levando em consideração as práticas e valores presentes na organização (Siqueira *et al.*, 2008). Considerando que a ferramenta IBACO possui 94 afirmativas, entende-se que a adesão para as respostas seria inferior à esperada. Diante disso, foi utilizada a versão reduzida, a qual é composta por 30 afirmações, que possuem respostas em escala de 1 (não se aplica de modo nenhum) a 5 (aplica-se totalmente), conforme Anexo A. Estas são distribuídas igualmente entre seis fatores: três fatores de valores sendo o profissionalismo cooperativo, satisfação e bem-estar dos empregados e profissionalismo competitivo; e três fatores de práticas, a integração externa, recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal (Siqueira *et al.*, 2008).

A aplicação do IBACO foi realizada de forma individual, em um ambiente tranquilo e confortável, considerando que os participantes tiveram tempo livre para responder ao questionário (Siqueira, 2008). A partir disto, foi possível obter os resultados necessários para a análise da cultura organizacional na SGS Construtora.

Para o alcance dos objetivos propostos, também foi utilizado a ferramenta EBACO, a qual, segundo Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008), foi elaborada com o intuito de medir sete bases do comprometimento organizacional, sendo eles: Afetiva; Obrigação em permanecer; Obrigação pelo desempenho; Afiliativa; Falta de recompensas e oportunidades; Linha consistente de atividade e Escassez de alternativas. Com isso, é composta por 28 afirmações, sendo 4 para cada uma das sete bases, conforme Anexo B, sendo respondidas em uma escala de 1 (Discordo totalmente) a 6 (Concordo totalmente). Vale ressaltar que, ambos os questionários aplicados são formados por questões fechadas, nas quais os participantes selecionam entre as alternativas disponíveis.

Também, foi realizada a observação assistemática e participante. Silva e Menezes (2005, p. 33) destacam que a observação é assistemática quando “não tem planejamento e controle previamente elaborados”. Ela é participante pois, a pesquisadora possui contato e proximidade com o objeto estudado, atuando diariamente como colaboradora da empresa. Salienta-se que a mesma não participou diretamente da pesquisa, apenas realizou a aplicação para obter os dados. O roteiro utilizado para a observação encontra-se no Apêndice B.

Todos os dados coletados pelos meios listados anteriormente, foram escaneados e ficarão arquivados durante o período de cinco anos em um computador particular, protegido com senha, de modo que apenas possam ter acesso a esses dados pessoas que estejam diretamente envolvidas no projeto. A partir deste período, os dados serão apagados, visando a proteção dos dados dos participantes.

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Após a realização da coleta, deu-se sequência na análise e interpretação dos dados. A análise, segundo Gil (2008, p. 156) “tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”. Por outro lado, a interpretação possui o intuito de obter um sentido mais amplo a partir da análise, complementado com outros conhecimentos obtidos anteriormente (Gil, 2008).

Para a realização da análise dos dados da aplicação do IBACO, Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008, p. 131) destacam que o instrumento tem como objetivo “avaliar a cultura organizacional por meio dos valores e práticas que a tipificam, segundo a percepção de seus membros”.

Ao analisar as respostas da pesquisa, Siqueira *et al.* (2008) afirma que “a correção da escala é feita mediante o cálculo da soma dos pontos atribuídos a cada um dos itens que integram o fator e de sua divisão pelo número de itens que o compõem”. Ou seja, foram somados os valores atribuídos a cada afirmativa, e dividido pelo número de afirmativa em determinado fator. A partir disto, foi interpretado que quanto maior o resultado, maior o grau em que o valor ou prática organizacional está presente.

No entanto, Siqueira *et al.* (2008) confirma que a cultura organizacional compõe-se em características macro organizacionais, onde é necessário calcular a média dos resultados obtidos pelos seis fatores presentes no IBACO na versão reduzida. Com este resultado, através da média dos fatores, foi possível identificar o nível da cultura organizacional na empresa.

Para a realização da análise dos dados da aplicação do EBACO, Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008, p. 66) destacaram que “a avaliação do comprometimento organizacional deve ser aplicada individualmente, mas seus resultados devem ser interpretados em grupo”, a razão disso é que estudos sobre comprometimento sugerem que em grande parte, o envolvimento no trabalho é resultado de fatores ligados à organização.

Ao obter os resultados, foi realizada uma análise em grupo calculando a média que os respondentes indicarem a cada indicador ou item da escala. Após, foi multiplicada a média encontrada pelo peso de cada indicador. Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008, p. 66) ressaltam que:

Alguns indicadores possuem um coeficiente de correlação maior com a base do que os outros, daí a necessidade de se realizar o procedimento de multiplicação pelos pesos, de modo que o escore obtido em cada base de comprometimento reflita a importância de cada item na definição do fator.

Dessa forma, foram utilizados os pesos apresentados na tabela 1, a seguir:

Tabela 1: Tipo de bases e seus pesos

<b>Base: Afetiva</b>	<b>Pesos</b>
Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.	0,74
A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	0,76
Eu me identifico com a filosofia desta organização.	0,80
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	0,78
<b>Base: Obrigação em permanecer</b>	<b>Pesos</b>
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	0,78
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	0,79
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	0,82
Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	0,85
<b>Base: Obrigação pelo desempenho</b>	<b>Pesos</b>
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa	0,65
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	0,81
O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	0,81
O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	0,70
<b>Base: Afiliativa</b>	<b>Pesos</b>
Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	0,72
Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	0,82
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	0,76
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	0,68

<b>Base: Falta de recompensas e oportunidades</b>	<b>Pesos</b>
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	0,45
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício desta organização.	0,77
Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expressei publicamente.	0,72
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	0,60
<b>Base: Linha consistente de atividade</b>	<b>Pesos</b>
Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantere meu emprego.	0,69
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	0,58
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	0,71
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	0,65
<b>Base: Escassez de alternativas</b>	<b>Pesos</b>
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,59
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	0,77
Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	0,84
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	0,78

Fonte: Adaptado de Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008, p. 66 a 68).

Acrescenta-se que a avaliação de cada base deve considerar os quatro indicadores correspondentes que continuam na escala após as avaliações fatoriais. Para isso, Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008) ressaltam que deve-se somar o resultado dos quatro indicadores multiplicados aos seus respectivos pesos para ser possível avaliar cada base pesquisada. Adiante, deve-se avaliar como a organização está situada em relação a cada uma das bases do comprometimento. Para isso, serão seguidos os seguintes níveis apresentados na tabela 2:

Tabela 2: Níveis de resultados encontrados para análise dos resultados

<b>Base analisada</b>	<b>Resultado encontrado</b>	<b>Interpretação do resultado</b>
Afetiva	Abaixo de 5,87	Baixo comprometimento
	Entre 5,87 e 11,21	Comprometimento abaixo da média
	Entre 11,21 e 16,55	Comprometimento acima da média
	Maior que 16,55	Alto comprometimento
Obrigação em permanecer	Abaixo de 10,62	Baixo comprometimento
	Entre 10,62 e 14,69	Comprometimento abaixo da média
	Entre 14,69 e 18,75	Comprometimento acima da média
	Maior que 18,75	Alto comprometimento
Obrigação pelo desempenho	Abaixo de 3,60	Baixo comprometimento
	Entre 3,60 e 8,38	Comprometimento abaixo da média
	Entre 8,38 e 13,34	Comprometimento acima da média
	Maior que 13,34	Alto comprometimento
Afiliativa	Abaixo de 14,77	Baixo comprometimento
	Entre 14,77 e 16,82	Comprometimento abaixo da média
	Entre 16,82 e 17,88	Comprometimento acima da média
	Maior que 17,88	Alto comprometimento
Falta de recompensas e oportunidades	Abaixo de 4,36	Baixo comprometimento
	Entre 4,36 e 8,78	Comprometimento abaixo da média
	Entre 8,78 e 13,20	Comprometimento acima da média
	Maior que 13,20	Alto comprometimento

Linha consistente de atividade	Abaixo de 8,52	Baixo comprometimento
	Entre 8,52 e 12,13	Comprometimento abaixo da média
	Entre 12,13 e 15,63	Comprometimento acima da média
	Maior que 15,63	Alto comprometimento
Escassez de alternativas	Abaixo de 11,46	Baixo comprometimento
	Entre 11,46 e 14,78	Comprometimento abaixo da média
	Entre 14,78 e 17,85	Comprometimento acima da média
	Maior que 17,85	Alto comprometimento

Fonte: Adaptado de Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008, p. 68 a 70).

Considerando isso, Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008) concluem que para que seja feita a interpretação dos resultados, deve-se considerar que algumas bases possuem relação diretamente proporcional ao desempenho das organizações, por outro lado, outras bases são inversamente proporcionais. Portanto, Bastos *et al* (2008, p. 70) afirmam que, “nas bases afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho é importante um alto comprometimento; nas bases instrumentais, escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades, é importante que o comprometimento seja baixo”.

Para a interpretação da observação, foi feita uma conexão entre os dados interpretados através dos questionários, no intuito de identificar padrões e exceções dentro da organização. Com esta integração, entende-se que a análise ganhou profundidade e relevância, permitindo uma compreensão mais abrangente. Desta forma, para atingir os objetivos desta pesquisa, foram realizadas as seguinte abordagens:

Quadro 5: Comparativo objetivos, abordagem e sujeitos da pesquisa

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>ABORDAGEM</b>	<b>SUJEITOS</b>
Mapear a cultura organizacional da empresa pela visão dos colaboradores.	1. Questionário IBACO.	Colaboradores
Mapear a cultura organizacional da empresa pela visão dos diretores.	1. Questionário IBACO.	Diretores.
Identificar o nível de comprometimento dos colaboradores com a organização.	1. Questionário EBACO.	Colaboradores e diretores.
Propor ações de melhorias para que a cultura organizacional contribua com o comprometimento do colaborador.	1. Questionário IBACO; 2. Questionário EBACO; 3. Observação.	Colaboradores e diretores.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Com base nas abordagens realizadas, juntamente com a análise e interpretação dos dados foi possível identificar a percepção sobre a cultura organizacional e o comprometimento do colaborador sob diferentes perspectivas. A utilização dos questionários IBACO e EBACO, aliados à observação, possibilitou mapear de que maneira a cultura está alinhada com o comprometimento do colaborador na SGS Construtora, além de sugerir ações de melhorias atrelados a cada aspecto analisado. Este processo analítico permitiu pontos fortes e fracos presentes na organização, bem como áreas que demandam mais atenção, garantindo a relevância e a aplicabilidade dos resultados para os objetivos desta pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico são expostos os resultados obtidos acerca da coleta e análise de dados. Inicia-se com a caracterização da empresa, contendo a descrição da unidade de análise bem como ela está estruturada; adiante serão apresentados os resultados e considerações obtidas a partir da análise das respostas nos questionários IBACO e EBACO, conectando-os com a observação da pesquisadora; e por fim será feita a análise unindo os resultados da cultura organizacional e o comprometimento do colaborador, finalizando com sugestões de melhorias à empresa.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A SGS Construtora foi fundada em 2013, a partir da ideia de dois diretores focados na busca contínua por excelência na arte de projetar e construir. Atuantes na esfera da engenharia e construção, a SGS possui negócios focados no ramo corporativo com um significativo portfólio em Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Sul e São Paulo, executando somente obras comerciais e industriais. O escritório corporativo da SGS Construtora está localizado na Avenida Getúlio Vargas, número 3230 aos fundos, no Bairro Líder, em Chapecó, e sua fachada está ilustrada na imagem 1 abaixo.

Imagem 1: Escritório corporativo da SGS Construtora



Fonte: reproduzida pela autora (2024)

As diretrizes organizacionais da SGS, obtido através de dados secundários, são separadas da seguinte maneira:

- Missão: Construir com agilidade, inovação e respeito ao cliente.
- Visão: Ser referência em inovação e soluções ágeis para construções corporativas.
- Valores: Confiança, Resultado, Agilidade, Vida e Ética.
- Proposta de valor: “Grandes Obras Têm a Nossa Marca”.
- Política de Qualidade: Construir com agilidade, priorizando resultados, atendendo requisitos legais, com melhoria contínua e a satisfação do cliente.

O horário de expediente do escritório corporativo é das 7h30min às 11h50min e das 13h20min às 17h48min, de segunda a sexta-feira, totalizando uma carga horária de 8 horas e 48 minutos diários. O horário de expediente nas obras é das 7h30min às 12h e das 13h às 17h30min de segunda a quinta-feira, totalizando 9 horas diárias; na sexta-feira, o horário de expediente é das 7h30min às 12h e das 13h às 16h30min, com carga horária de 8 horas (Dados secundários, 2024).

Apresentada na figura 2, a logomarca da construtora é no formato horizontal com a assinatura presente. O cubo significa rigidez e faz analogia às obras que a empresa executa. A fonte gráfica escolhida tem por objetivo transmitir confiança e solidez. Quanto às cores, o amarelo representa atenção, vitalidade e ação, enquanto o cinza simboliza força e seriedade.

Figura 2: Logo da SGS Construtora



Fonte: dados secundários (2024)

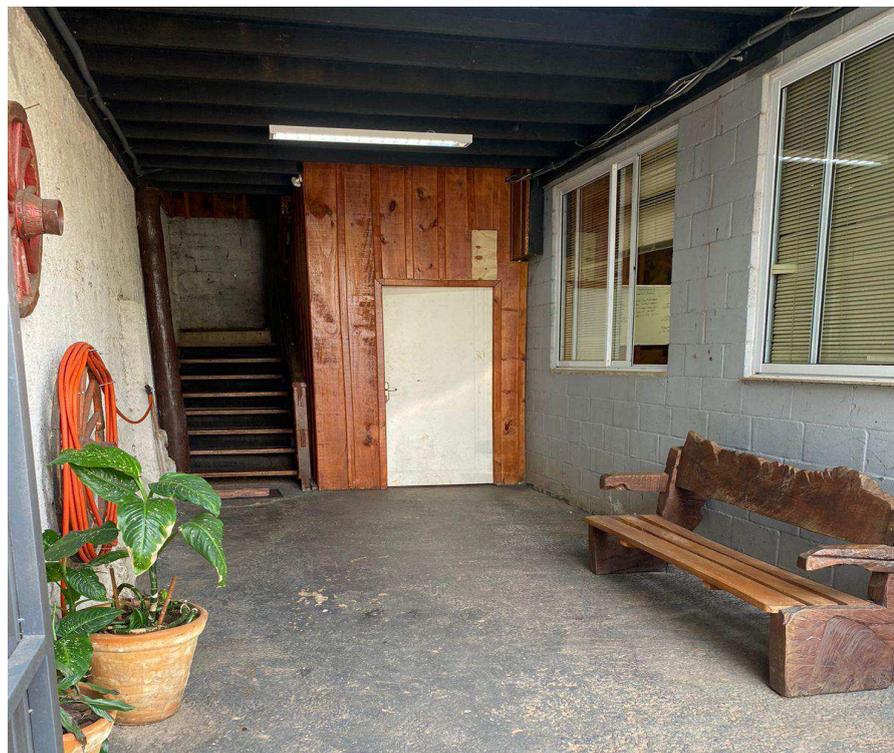
O escritório possui duas áreas de vivência, dispostas com um banco em cada, conforme apresentado nas imagens 2 e 3, alocados em espaços com sombra e ao ar livre.

Imagem 2: Área de vivência 1 na SGS Construtora



Fonte: reproduzida pela autora (2024)

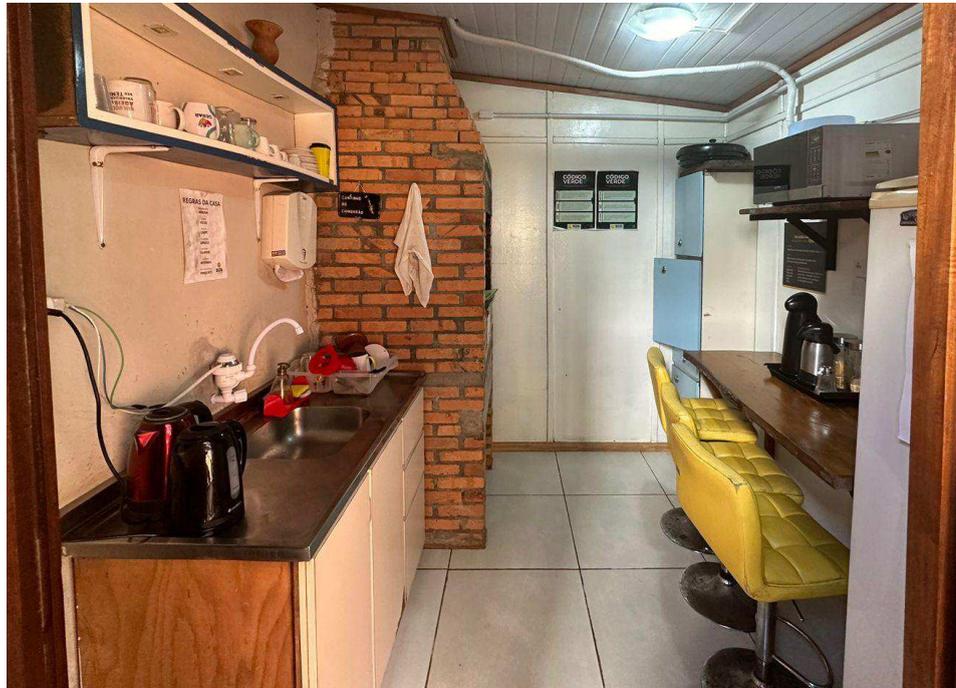
Imagem 3: Área de vivência 2 na SGS Construtora



Fonte: reproduzida pela autora (2024).

Aliás, o escritório corporativo possui uma cozinha de uso coletivo, contemplada por uma geladeira, um microondas, uma pia com torneira aquecida e uma bancada para a realização de refeições, conforme imagem a seguir.

Imagem 4: Cozinha do escritório corporativo da SGS Construtora



Fonte: reproduzida pela autora (2024).

Conta com dois bebedouros com água filtrada, disponíveis em temperatura natural e gelada. Também, a disposição de café e bolachas trouxe a atenção da pesquisadora em relação ao bem-estar dos funcionários do escritório, bem como frutas em dias específicos, salientando os benefícios da alimentação saudável e satisfação do colaborador.

A SGS Construtora possui obras em andamento nas cidades de Chapecó e Palmeira, em Santa Catarina, e em Pelotas, no Rio Grande do Sul, a qual está em fase final de entrega. Ainda em 2024, iniciará obras nas cidades de Quilombo, Caxambu do Sul e Maravilha, em Santa Catarina. As obras ativas em Chapecó, Pelotas e Palmeira, dispõem de refeitórios prontos para a alimentação durante o horário de almoço, possuindo geladeiras e microondas em cada uma das obras, conforme imagens 5, 6, 7 e 8 abaixo, assim como bebedouros com fornecimento de água filtrada, em temperatura natural e gelada. No entanto, não é fornecido café, bolacha ou frutas a disposição dos colaboradores.

Imagem 5: Refeitório da obra ativa em Chapecó



Fonte: reproduzida pela autora (2024)

Imagem 6: Refeitório da obra ativa em Chapecó



Fonte: reproduzida pela autora (2024)

Imagem 7: Refeitório da obra ativa em Pelotas



Fonte: reproduzida pela autora (2024)

Imagem 8: Refeitório da obra ativa em Palmeira



Fonte: reproduzida pela autora (2024)

Entretanto, no momento da realização deste estudo, a obra de Palmeira - SC estava em fase de adaptações no canteiro de obras, então, ainda não estavam alocados o bebedouro com água gelada, microondas e geladeira no refeitório. Vale ressaltar que nas obras em Palmeira e Pelotas, os colaboradores ganham o almoço como um benefício. Já na obra de Chapecó, os colaboradores precisam levar sua refeição, podendo armazenar na geladeira e aquecer no microondas.

Apresentando a direção, o sócio-diretor Fabrício Gabiatti é formado desde 2006 em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Santa Maria, Pós-graduado em Gestão

Estratégica e ocupa o cargo de Diretor de Operações. O sócio-diretor Fernando Santin é formado desde 2007 em Engenharia Civil pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó, Pós-graduado em Estruturas Metálicas, Metodologia do ensino superior e Gestão de Empresas, e ocupa o cargo de Diretor Comercial. O significado do nome “SGS” é a união das iniciais dos sobrenomes dos sócios-diretores.

Também, a empresa conta com uma equipe tática, formada por 8 colaboradores, além dos dois sócios. Esta equipe tática é composta por colaboradores que possuem o cargo de gestão na empresa, reunindo-se a cada quinze dias para discutir sobre o planejamento, decisões a serem tomadas e indicadores mensais. Também, a SGS Construtora conta com equipes de mão de obra em cada empreendimento executado. Estas equipes são compostas por 94 funcionários de obra, os quais estavam localizados 28 em Pelotas, no Rio Grande do Sul, 23 em Chapecó, Santa Catarina e 43 em Palmeira, Santa Catarina. Porém, 3 colaboradores estavam afastados por motivos de saúde. Adiante, os cargos são organizados por setores, conforme ilustrado no quadro abaixo:

Quadro 6: Divisão de cargos por setor

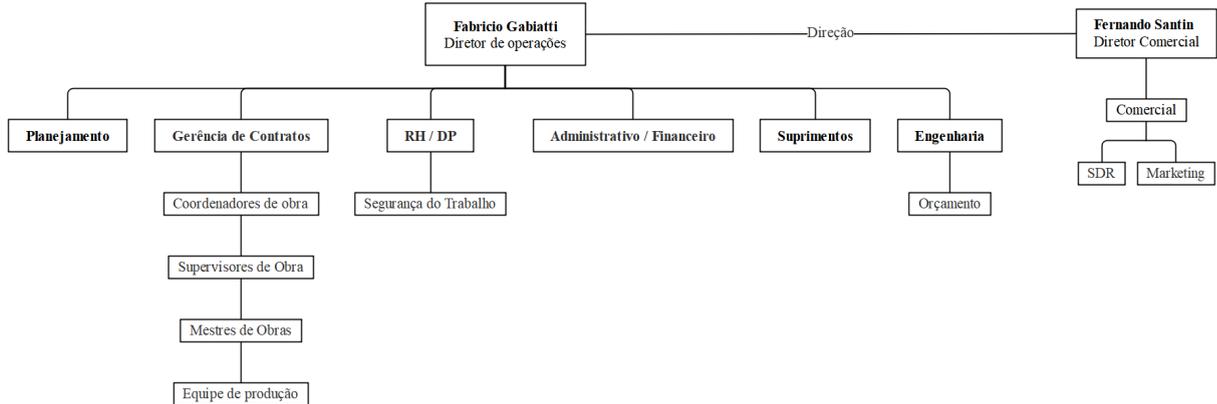
<b>Setor</b>	<b>Cargo</b>
Direção	Diretor de Operações
	Diretor Comercial
Administrativo/Financeiro	Coordenador Administrativo
	Assistente Administrativo
RH / DP	Analista de DP
	Assistente Administrativo
	Menor Aprendiz
Suprimentos	Coordenador de Suprimentos
	Comprador
	Auxiliar Administrativo
Comercial	Coordenador Comercial
	Auxiliar de Marketing
	SDR

Engenharia	Coordenador técnico
	Supervisor de Orçamentos
	Analista de Projetos
	Assistente de Engenharia
Planejamento	Supervisor de Planejamento
Gerência de Contrato e Coordenação de Obra	Gerente de Contratos
	Coordenador de obra
	Supervisor de Obras
	Encarregado de Obras
	Mestre de Obras
Equipe de produção	Contra Mestre de Obras
	Pedreiro
	Carpinteiro
	Servente de Obras
	Armador
	Encanador
	Meio Oficial de Carpinteiro
	Oficial Polivalente
	Soldador
	Motorista/Operador de Munk
	Operador de Escavadeira
	Motorista de Caminhão Basculante

Fonte: dados secundários, adaptado pela autora (2024)

O organograma da organização, conforme ilustrado na Figura 3, possui os setores divididos conforme seus cargos. O sócio-diretor Fabrício fica responsável pelos setores de Planejamento, Gerência de contratos, RH/DP, Administrativo/Financeiro, Suprimentos e Engenharia. Com exceção da Engenharia, estes setores possuem suas atividades focadas na execução até a entrega da obra.

Figura 3: Organograma SGS Construtora

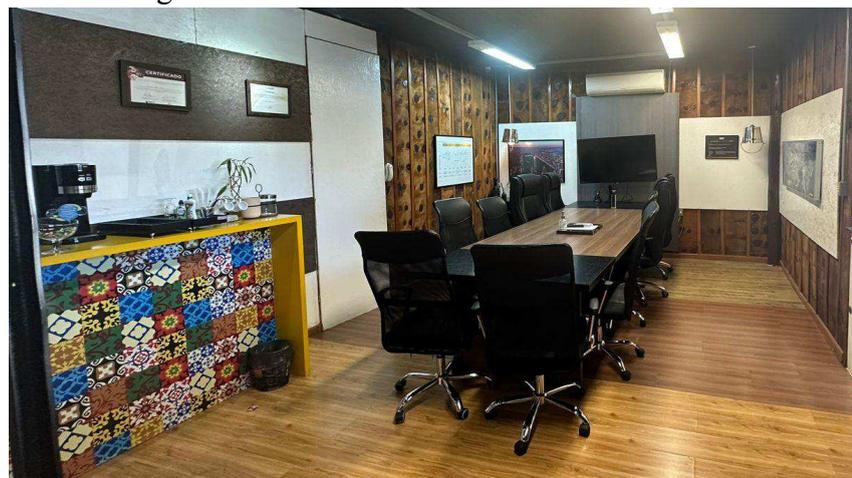


Fonte: dados secundários, adaptado pela autora (2024)

O sócio-diretor Fernando é responsável pelo setor comercial, que realiza a captação de clientes, fechamento de negócio e negociação de contratos, bem como as atividades de marketing. Vale ressaltar que estes setores possuem suas atividades focadas no fechamento do negócio.

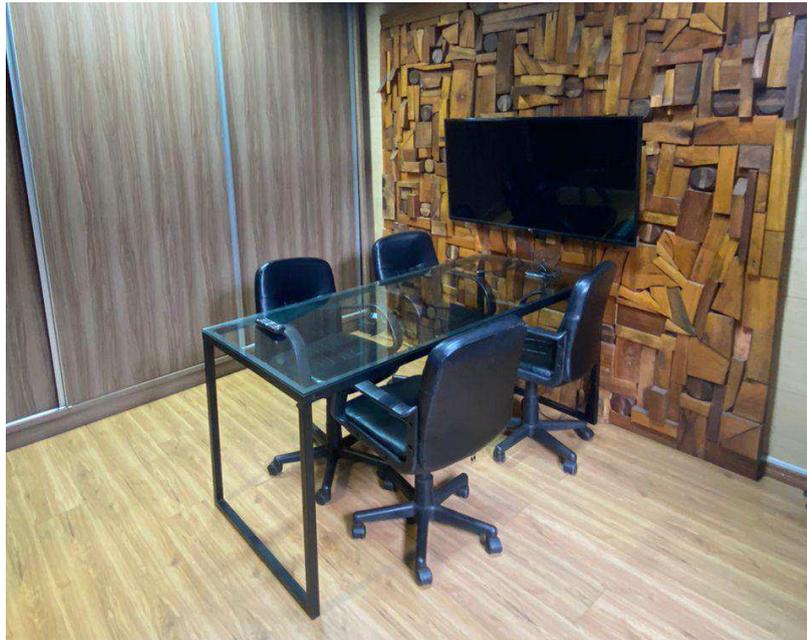
Na separação de setores, notou-se que a Engenharia e Planejamento são alocados em um mesmo ambiente, visto que há proximidade e colaboração entre as tarefas realizadas. Ademais, são separados entre RH/DP, Suprimentos, Financeiro/Administrativo, Comercial e Direção. Ainda, a empresa conta com duas salas, ambas equipadas com televisores, uma mesa e cadeiras para a realização de reuniões, conforme ilustrado nas imagens 9 e 10 a seguir:

Imagem 9: Sala de Reuniões 1 da SGS Construtora



Fonte: reproduzida pela autora (2024).

Imagem 10: Sala de Reuniões 2 da SGS Construtora



Fonte: reproduzida pela autora (2024).

Conforme observado, todos os setores são compostos por mesas e cadeiras adequadas para a realização das atividades, bem como, os colaboradores possuem todas as ferramentas e equipamentos necessários para a obtenção de seus resultados.

## 4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Esta análise proporciona aos gestores, conforme destacado por Robbins (2005), dois principais benefícios. Em primeiro lugar, possibilita a compreensão de como os valores da organização são assimilados pelos colaboradores. Em segundo lugar, contribui para a redução da resistência às mudanças, permitindo que, após a apresentação dos resultados da análise, os gestores possam atuar de forma mais engajada na implementação dos planos de ação.

### 4.2.1 Cultura Organizacional pela visão dos diretores

A aplicação do questionário IBACO aos diretores da organização, foi realizada por primeiro, antes da aplicação aos colaboradores, visto que a análise da cultura pela visão do mesmo, foi analisada de maneira distinta. Para interpretar os resultados obtidos com a aplicação do IBACO a direção, será considerado a média de cada um dos seis fatores analisados, avaliando que quanto mais próximo de 5 for o resultado, maior será o nível de aplicação da característica na organização. A tabela 3 demonstra os resultados obtidos referente a prática da promoção do relacionamento interpessoal.

Tabela 3: Média geral do fator promoção do relacionamento interpessoal na visão dos diretores

<b>Afirmativa</b>	<b>Média da afirmativa</b>
Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	5
Os chefes imediatos são como pais para os empregados.	3
É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.	4,5
As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	4,5
Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.	4
<b>Total geral</b>	<b>4,20</b>

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Considerando que a classificação da escala de respostas é de 1 (não se aplica de modo nenhum) a 5 (aplica-se totalmente), conforme mencionado no tópico 3.3 (Siqueira, 2008), ao obter a média geral de 4,2 (**aplica-se bastante**) no fator de promoção de relacionamento interpessoal, interpreta-se que os diretores possuem características predominantes no que refere-se a um bom relacionamento entre a equipe. Vale ressaltar que, na afirmativa “Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores”, ambos responderam com aplica-se totalmente, confirmando-se através da observação da pesquisadora, a qual conclui que ambos fazem visitas frequentes ao escritório corporativo e as obras ativas.

Siqueira (2008, p. 132) afirma que a promoção do relacionamento interpessoal condiz com as “práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna”. De acordo com Zambonin (2012), a satisfação do funcionário e a melhoria dos resultados são alcançadas quando os fatores motivacionais e os relacionamentos interpessoais são positivos. Nessas condições, o colaborador percebe seu papel como estratégico, sendo valorizado pelos demais membros da equipe pelo trabalho coletivo que realiza.

No que refere-se a integração externa, Siqueira (2008) enfatiza que são práticas orientadas ao planejamento estratégico, bem como suas tomadas de decisões e relacionamento com o cliente externo, portanto, focando em escalões superiores. A partir disto, o escore obtido de 2,9, interpreta-se como **pouco se aplica**, levando em consideração os resultados presentes na tabela 4, sugere-se que a organização enfrenta dificuldades para estabelecer parcerias externas sólidas, bem como se ajustar às mudanças do ambiente externo.

Tabela 4: Média geral no fator de integração externa na visão dos diretores

<b>Afirmativa</b>	<b>Média da afirmativa</b>
O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.	3
Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.	2,5
O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente.	2,5
Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.	3,5
As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.	3
<b>Total geral</b>	<b>2,9</b>

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Guimarães e Souza Neto (2021) afirmam que o bem-estar, sinônimo de alegria e deleite, consiste na autoavaliação de um sujeito em relação a sua condição no mundo, abrangendo sua percepção sobre as experiências positivas vivenciadas e as recompensas obtidas. Complementa-se que um colaborador com satisfação pessoal e profissional, se caracteriza como elemento crucial também a saúde da organização, tendo em vista que a organização se beneficia com um colaborador satisfeito.

Para o fator de satisfação e bem-estar dos empregados, Siqueira (2008, p. 132) ressalta que “à valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação dos empregados, isto é, à humanização do local de trabalho, de modo a torná-lo agradável e prazeroso”. Conforme observado na tabela 5, ao obter um resultado de 3,6 neste fator, interpretado como **aplica-se razoavelmente**, considera-se que os colaboradores, na visão da direção, estão moderadamente satisfeitos com a organização, no entanto, é indicado explorar ações para que este indicador aumente.

Na observação, notou-se que a direção possui uma sala apropriada para a execução de suas atividades, bem como um espaço adequado para descanso, contendo um sofá no ambiente e banheiro de uso exclusivo. Ao realizar as visitas, tanto no escritório corporativo como nas obras ativas, ambos os diretores fazem o uso de uniformes da empresa, fortalecendo e incentivando com que os colaboradores façam o uso.

Tabela 5: Média geral no fator de satisfação e bem-estar dos colaboradores na visão dos diretores

<b>Afirmativa</b>	<b>Média da afirmativa</b>
As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.	4
Investe-se no crescimento profissional dos empregados.	4,5
Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	3,5
Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.	2,5
Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.	3,5
<b>Total geral</b>	<b>3,6</b>

Fonte: elaborado pela autora (2024).

No que refere-se ao fator de recompensa e treinamento, Siqueira (2008) afirma que são as características vinculadas ao reconhecimento e valorização do esforço profissional, bem como as recompensas e treinamentos oferecidos aos colaboradores. Com o resultado igual a 2,30 para este fator, interpretado como **pouco se aplica**, observou que a direção está ciente que, apesar de haverem ações para o reconhecimento da equipe, é necessário implantar melhorias para que ocorra maior valorização dos profissionais.

A tabela 6 representa os resultados individuais de cada afirmativa presente no fator de recompensa e treinamento. A partir deste, vale ressaltar que a média relacionada à premiação por ideias inovadoras não é característica predominante na organização, podendo ocorrer o risco de que os colaboradores não se sentem motivados a expor ideias para a melhoria do desempenho.

Tabela 6: Média geral no fator de recompensa e treinamento na visão dos diretores

<b>Afirmativa</b>	<b>Média da afirmativa</b>
Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.	1,5
Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.	2
Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.	3
As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.	3
Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	2
<b>Total geral</b>	<b>2,30</b>

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Com a observação, foi possível notar que as metas estabelecidas aos colaboradores não são apresentadas e recompensadas, fazendo com que a satisfação do colaborador fique abaixo da esperada. Além disso, a insatisfação e a falta de treinamentos eficazes podem influenciar no clima organizacional, afirmando que a empresa pode não oferecer oportunidades adequadas de desenvolvimento a seus colaboradores.

O profissionalismo cooperativo, segundo Siqueira (2008, p. 131) diz respeito à “valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização”. Este fator diz respeito sobre como os colaboradores da organização cooperam entre si com qualidade, em busca dos mesmos objetivos e resultados.

Considerando o resultado de 3,90, entende-se que a SGS **aplica-se razoavelmente** em relação ao profissionalismo cooperativo. Entende-se que a maioria dos membros da organização, na percepção dos diretores, está disposta a colaborar e trabalhar de forma integrada para alcançar os mesmos objetivos organizacionais. Com isso, níveis mais elevados de cooperativismo contribuem para uma maior eficiência e produtividade no trabalho. A tabela 7 a seguir, aborda o resultado obtido a partir das respostas da direção a este fator.

Tabela 7: Média geral no fator de profissionalismo cooperativo na visão dos diretores

<b>Afirmativa</b>	<b>Média da afirmativa</b>
A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.	3,5
O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	3
O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.	4,5
A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.	4
Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	4,5
<b>Total geral</b>	<b>3,90</b>

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Por fim, diferente do profissionalismo cooperativo, o fator competitivo trata da priorização da competência, do desempenho e da eficácia individual na realização de tarefas para o alcance dos objetivos, mesmo que isso implique a necessidade de superar colegas que buscam metas semelhantes (Siqueira, 2008).

Tabela 8: Média geral no fator de profissionalismo competitivo na visão dos diretores

<b>Afirmativa</b>	<b>Média da afirmativa</b>
Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	1,5
A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	2,5
O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.	4
A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.	1,5
A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	2,5
<b>Total geral</b>	<b>2,40</b>

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Conforme abordado na tabela 8, o resultado do fator igual a 2,40, caracteriza-se como **pouco se aplica**, indicando que, na visão da direção, a empresa pouco estimula a competição entre seus colaboradores. Levando em consideração que o fator de profissionalismo

cooperativo deu um resultado mais elevado, é compreensível que a empresa valorize mais a cooperação entre a equipe e não o destaque pessoal.

Por fim, a tabela a seguir demonstra os resultados gerais por fator:

Tabela 9: Média geral dos fatores na visão dos diretores

<b>Fator</b>	<b>Média geral do fator</b>
Promoção do relacionamento interpessoal	4,20
Integração externa	2,90
Satisfação e bem-estar dos empregados	3,60
Recompensa e treinamento	2,30
Profissionalismo cooperativo	3,90
Profissionalismo competitivo	2,40

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Entende-se que a organização, na visão dos diretores, possui aspectos positivos nos fatores de relacionamento, satisfação e cooperativismo entre a equipe. Assim, a partir das respostas obtidas no questionário, espera-se que a direção compreenda que há diversos pontos de melhorias a serem executados.

#### **4.2.2 Cultura Organizacional pela visão dos colaboradores**

A coleta com os colaboradores da SGS, conforme mencionado no tópico 3.2, foi realizada em dois momentos, onde foi possível obter as respostas de 55 colaboradores, sendo possível fazer uma análise com os resultados gerais de cada fator presente no IBACO. Assim, serão utilizados os mesmos conceitos de análise para cada um dos seis fatores, conforme mencionado no tópico 4.2.2, na interpretação de Siqueira (2008).

A partir disso, inicia-se a análise com o fator de satisfação e bem-estar dos empregados, a qual obteve-se um resultado geral de 3,65, conforme ilustrado na tabela 10, caracterizando como **aplica-se razoavelmente**.

Tabela 10: Média geral no fator de satisfação e bem-estar dos colaboradores na visão dos colaboradores

<b>Afirmativa</b>	<b>Média da afirmativa</b>
As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.	3,96
Investe-se no crescimento profissional dos empregados.	3,83
Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	3,53
Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.	3,32
Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.	3,58
<b>Total geral</b>	<b>3,65</b>

Fonte: elaborado pela autora (2024).

De modo geral, os colaboradores estão razoavelmente satisfeitos em relação às condições de trabalho. No entanto, ainda que seja positivo este indicador, não atinge níveis de satisfação altos, sendo necessário explorar métodos para que este nível seja elevado. Adiante, os resultados do fator de promoção do relacionamento interpessoal estão dispostos conforme o quadro abaixo:

Tabela 11: Média geral no fator de promoção do relacionamento interpessoal na visão dos colaboradores

<b>Afirmativa</b>	<b>Média da afirmativa</b>
Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	4,15
Os chefes imediatos são como pais para os empregados.	3
É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.	3,42
As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	4,06
Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.	3,81
<b>Total geral</b>	<b>3,69</b>

Fonte: elaborado pela autora (2024).

De modo geral, o fator com resultado 3,69 caracteriza-se como **aplica-se razoavelmente**, considerando que os colaboradores da SGS possuem relações boas uns com os outros, onde a organização busca valorizar os aspectos de relacionamento pessoal entre a equipe. No entanto, considerando que quanto maior o nível de bem-estar do empregado, maiores resultados são obtidos, deve-se implementar programas para a melhoria neste aspecto.

Observando os resultados ilustrados no tabela 12, uma média de valor 3,17 indica que a característica de recompensa e treinamento é **aplicada razoavelmente** na organização, sugerindo que os colaboradores possuem alguns incentivos mas ainda não estão completamente satisfeitos com a situação. Isso pode indicar que as políticas de remuneração e programas de recompensa e treinamentos devem ser revisadas e adequadas, possuindo uma maior satisfação dos empregados de maneira geral.

Tabela 12: Média geral no fator de recompensa e treinamento na visão dos colaboradores

<b>Afirmativa</b>	<b>Média da afirmativa</b>
Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.	2,75
Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.	2,98
Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.	3,68
As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.	3,55
Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	2,87
<b>Total geral</b>	<b>3,17</b>

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Vale ressaltar que, conforme dados secundários disponibilizados pela empresa, a SGS é um grande incentivador em desenvolvimento da sua equipe de liderança, onde, durante o período de observação, seis colaboradores estavam sendo matriculados em uma pós-graduação, com um auxílio educação de 50% do valor pago pela empresa.

Acrescenta-se que, segundo Chiavenato (2020, p.177) os programas de recompensa “[...] parte do reconhecimento de seu efeito sobre o comportamento dos colaboradores e estilo de vida fora do trabalho, encorajando as pessoas a melhorar seu padrão de saúde”.

Consequência disso, é a redução nos custos elevados em relação a saúde dos colaboradores, visto que estes estarão trabalhando mais dispostos a agregar valor, evitando acidentes de trabalho ou complicações na saúde mental.

Abaixo, a tabela 13 apresenta os resultados obtidos no fator de profissionalismo competitivo. Ao observar os quadrantes, o qual possui resultado igual a 3,16 (**aplica-se razoavelmente**), caracteriza-se com menos presença na organização, visto que o fator de cooperativismo, descrito na tabela 14, está mais vigente. Com isso, os colaboradores entendem que o alcance dos objetivos deve ser realizado em conjunto, sem precisar “passar por cima” de ninguém.

Tabela 13: Média geral no fator de profissionalismo competitivo na visão dos colaboradores

<b>Afirmativa</b>	<b>Média da afirmativa</b>
Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	2,94
A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	3,36
O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.	3,85
A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.	2,57
A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	3,09
<b>Total geral</b>	<b>3,16</b>

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Adiante, a tabela 14 apresenta o resultado do fator de profissionalismo cooperativo, o qual obteve resultado igual a 4,12, interpretado como **aplica-se bastante**. Conforme mencionado anteriormente, é notório que os colaboradores valorizam mais a cooperação entre a equipe do que a competitividade.

Tabela 14: Média geral no fator de profissionalismo cooperativo na visão dos colaboradores

<b>Afirmativa</b>	<b>Média da afirmativa</b>
A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.	4,09
O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	4,09
O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.	4,13
A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.	4,17
Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	4,13
<b>Total geral</b>	<b>4,12</b>

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Ao observar as obras ativas em Chapecó e Pelotas, conclui-se que a equipe de obra é unida e possui seus objetivos claros quanto à entrega de cada empreendimento. Também, este índice positivo reflete em um ambiente de trabalho harmonioso, considerando que a organização contribui para um ambiente colaborativo.

Por fim, ao realizar a análise do fator de integração externa, ilustrado na tabela a seguir, o resultado obtido foi de 4,02, considerado como **aplica-se bastante**, indicando que a organização é eficaz em suas parcerias externas, incluindo clientes e fornecedores.

Tabela 15: Média geral no fator de integração externa na visão dos colaboradores

<b>Afirmativa</b>	<b>Média da afirmativa</b>
O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.	4,15
Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.	4,06
O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente.	3,96
Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.	3,94
As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.	4
<b>Total geral</b>	<b>4,02</b>

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Complementa-se que, com a observação foi possível notar que as obras ativas contam com equipes de empresas terceirizadas, as quais executam trabalhos que a SGS não possui especialidade, como por exemplo serviços elétricos e de pintura.

Apesar dos resultados altos nos fatores de integração externa e profissionalismo cooperativo, é importante que a empresa continue investindo nestas características, garantindo que elas permaneçam relevantes e ajustadas conforme as mudanças do mercado. Ainda, pode-se interpretar que estes indicadores são fortes fatores para que a organização se consolide cada vez mais no mercado da construção civil, podendo também explorar novos mercados, facilitando o planejamento estratégico e alinhando suas expectativas com os colaboradores de modo geral. Assim, a tabela 16 abaixo apresenta os resultados gerais de cada fator, a partir das respostas dos colaboradores da SGS:

Tabela 16: Média geral dos fatores na visão dos colaboradores

<b>Fator</b>	<b>Média geral do fator</b>
Satisfação e bem-estar dos empregados	3,65
Promoção do relacionamento interpessoal	3,69
Recompensa e treinamento	3,17
Profissionalismo competitivo	3,16
Profissionalismo cooperativo	4,12
Integração externa	4,02

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Ao realizar um comparativo entre as respostas da direção e dos colaboradores, é notório a proximidade dos resultados obtidos em cada afirmativa. A tabela abaixo evidencia um comparativo dos resultados obtidos, onde os fatores destacados em azul possuem maior distanciamento entre a visão dos colaboradores e diretores.

Tabela 17: Comparativo dos resultados obtidos

<b>Fator</b>	<b>Média geral na visão dos colaboradores</b>	<b>Média geral na visão dos diretores</b>
Satisfação e bem-estar dos empregados	3,65	3,60
Promoção do relacionamento interpessoal	3,69	4,20
Recompensa e treinamento	3,17	2,30
Profissionalismo competitivo	3,16	2,40
Profissionalismo cooperativo	4,12	3,90
Integração externa	4,02	2,90

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Nota-se que as médias gerais dos fatores de **satisfação e bem-estar** e **profissionalismo cooperativo** ficaram próximas, sugerindo que a direção está alinhada com seus colaboradores nestes dois aspectos. Em contrapartida, observa-se distanciamentos nos fatores de **integração externa, promoção do relacionamento interpessoal, recompensa e treinamento** e **profissionalismo competitivo**, considerando que a direção precisa ajustar suas práticas para estar mais alinhada com seus colaboradores nesses pontos, considerando que tais fatores são fundamentais para manter a equipe motivada e engajada na busca pelos objetivos organizacionais.

Essa disparidade sugere que, enquanto a direção aparenta ter foco em algumas diretrizes organizacionais, como a satisfação e o bem-estar geral, ela falha em compreender plenamente as necessidades e expectativas dos funcionários em aspectos essenciais para a unidade e o avanço profissional. Este desalinhamento pode comprometer a motivação da equipe, dificultando a retenção de talentos e a obtenção de um desempenho coletivo que sustente o crescimento e a competitividade da empresa no mercado.

Para corrigir essa desconexão, é preciso que a direção adote uma abordagem mais participativa e aberta ao *feedback* dos colaboradores. A implementação de políticas que incentivem a colaboração entre setores, programas de reconhecimento que valorizem contribuições individuais e coletivas, além de oportunidades contínuas de treinamento, pode fortalecer a confiança e a lealdade da equipe. Ao mostrar uma preocupação genuína com o desenvolvimento e a valorização de seus funcionários, a organização não só melhora a motivação e o engajamento, como também cria um ambiente adepto à inovação, elementos necessários para o sucesso sustentável no mercado competitivo.

### 4.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Conforme mencionado no tópico 3.4, Siqueira (2008) orienta que é importante obter resultados baixos nas bases instrumentais, escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades; e é importante obter resultados altos nas bases afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho. Ainda, vale ressaltar que os resultados foram obtidos de forma individual, mas foram analisados de forma coletiva, sem a divisão de direção e colaboradores, com o escore médio de cada base analisada.

A partir disso, considerando a tabela 18, o escore para a base afetiva foi de 15,42, indicando um nível de **comprometimento acima da média**. Para esclarecer esta disposição, Siqueira (2008) complementa que a base representa a identificação com os valores e objetivos da organização, sugerindo que, no caso da SGS, a equipe está engajada e alinhada com a missão, visão e valores apresentados pela empresa, bem como sua cultura organizacional.

Tabela 18: Resultados obtidos na base Afetiva

Afirmativa	Média	Peso	Mult.	Escore	Resultado
Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.	4,87	0,74	3,6	15,42	Comprometimento acima da média
A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	4,87	0,76	3,7		
Eu me identifico com a filosofia desta organização.	5,0	0,80	4,0		
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	5,27	0,78	4,1		

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Considerando a base de obrigação em permanecer, Siqueira (2008, p. 65) avalia que é a “crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; de que não seria certo deixar; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização”. Baseado nisso, ao analisar a tabela 19, o escore nesta base foi de 13,22, indicando um **comprometimento abaixo da média**. A partir desse resultado, sugere-se que os colaboradores possuem uma estima pela organização, mas não seria uma dificuldade ao se desligar da mesma.

Tabela 19: Resultados obtidos na base Obrigação em Permanecer

Afirmativa	Média	Peso	Mult.	Escore	Resultado
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	4,16	0,78	3,2	13,22	Comprometimento abaixo da média
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	4,4	0,79	3,5		
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	3,81	0,82	3,1		
Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	3,96	0,85	3,4		

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Já na base de obrigação pelo desempenho, o escore obtido foi de 15,99, interpretando como **alto comprometimento**. Para Siqueira (2008), esta base diz respeito às crenças que devem se dedicar em prol da empresa, buscando cumprir seus objetivos e alcançar o resultado positivo em suas tarefas. No caso da SGS, o bom resultado sugere que todos os colaboradores estão comprometidos com a organização em relação a seus objetivos, deixando claro que a busca na excelência é um fator predominante. A seguir, a tabela 20 ilustra os resultados obtidos em cada afirmativa:

Tabela 20: Resultados obtidos na base Obrigação pelo Desempenho

Afirmativa	Média	Peso	Mult.	Escore	Resultado
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	5,20	0,65	3,4	15,99	Alto comprometimento
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	5,58	0,81	4,5		
O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	5,36	0,81	4,3		
O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	5,34	0,70	3,7		

Fonte: elaborado pela autora (2024).

A tabela 21, traz os resultados obtidos acerca da base afiliativa, que segundo Siqueira (2008, p. 65) diz respeito à “crença que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização”. Assim, com um resultado igual a 15,24, interpretado como **comprometimento abaixo da média**, sugere-se que a SGS possui alguns desafios em relação

a integração de sua equipe, isto se deve pelo fato de que alguns membros não se sentem acolhidos pelo grupo.

Tabela 21: Resultados obtidos na base Afiliativa

Afirmativa	Média	Peso	Mult.	Escore	Resultado
Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	5,22	0,72	3,8	15,24	Comprometimento abaixo da média
Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	5,07	0,82	4,2		
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	5,32	0,76	4,0		
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	4,81	0,68	3,3		

Fonte: elaborado pela autora (2024).

De forma geral, as bases representadas acima eram importantes que obtivessem um alto comprometimento. No entanto, destes fatores, dois apresentaram resultado abaixo do esperado, sendo ponto de atenção para a organização rever seu planejamento em relação a isto. Estes resultados demonstram que o colaborador possui uma boa conexão emocional com a empresa e é comprometido com o alcance dos objetivos organizacionais. Por outro lado, o senso de obrigação em permanecer e a valorização dos vínculos sociais estão abaixo do esperado, indicando que a lealdade do colaborador com a organização está baixa. Ainda, o ambiente social é agradável, mas não é visto como fator predominante para a permanência na organização. Por fim, notou-se através da observação que os colaboradores não possuem vasto conhecimento em relação à missão, à visão e aos valores da organização.

A tabela 22 a seguir, apresenta os resultados obtidos na base falta de recompensas e oportunidade, o que, segundo Siqueira (2008), representa o esforço extra do colaborador que deve ser recompensado, bem como as oportunidades que a organização deve dar, visto que estes esforços são em prol da empresa.

Tabela 22: Resultados obtidos na base Falta de Recompensas e Oportunidades

Afirmativa	Média	Peso	Mult.	Escore	Resultado
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	4,23	0,45	1,9	8,19	Comprometimento abaixo da média
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício desta organização.	3,47	0,77	2,7		
Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresse publicamente.	2,71	0,72	2,0		
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	2,76	0,60	1,7		

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Diante disso, o resultado obtido no fator foi de 8,19, sendo interpretado como **comprometimento abaixo da média**. Considerando que o resultado ideal para este fator é baixo, isso contribui para um ambiente de trabalho mais equilibrado e motivador, ajudando a manter o colaborador satisfeito e comprometido com a organização.

Adiante, a tabela 23 a seguir representa o resultado obtido a partir das respostas da base linha consistente de atividade, as quais representam as crenças de que se deve manter os mesmos comportamentos e regras da organização para que se mantenha nela (Siqueira, 2008).

Tabela 23: Resultados obtidos na base Linha Consistente de Atividade

Afirmativa	Média	Peso	Mult.	Escore	Resultado
Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantere meu emprego.	3,93	0,69	2,7	11,26	Comprometimento abaixo da média
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	3,82	0,58	2,2		
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	4,58	0,71	3,3		
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	4,74	0,65	3,1		

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Com o escore de 11,26, interpretado como **comprometimento abaixo da média**, é considerado um bom resultado, pois o ideal é que o colaborador fique na organização por

desejo e pela identificação com a empresa, e não pela necessidade, como são descritas as alternativas desta base. Portanto, sugere-se que grande parte dos colaboradores possuem o desejo de estar na SGS, porém, com uma análise individual de cada afirmativa, é necessário que a organização fique atenta a estes fatores.

Adiante, a tabela 24 representa os resultados obtidos na base de escassez de alternativas, a qual obteve resultado igual a 7,83, com **baixo comprometimento**, resultado ideal para esta. Siqueira (2008, p. 65) ressalta que este fator diz respeito às “crenças de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização”. Com isso, os colaboradores da SGS não permanecem na empresa apenas por não possuírem outra oportunidade, sugerindo que a organização investe em capacitação, beneficiando a empresa e o empregado.

Tabela 24: Resultados obtidos na base Escassez de Alternativas

Afirmativa	Média	Peso	Mult.	Escore	Resultado
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	3,16	0,59	1,9	7,83	Baixo comprometimento
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	2,36	0,77	1,8		
Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	2,58	0,84	2,2		
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	2,53	0,78	2,0		

Fonte: elaborado pela autora (2024).

A partir das análises feitas nas bases de falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas, Siqueira (2008) afirma que é importante que estes resultados sejam de baixo comprometimento. Assim, sugere-se que a SGS continue investindo em capacitação aos seus colaboradores, visto que o engajamento da equipe aumenta e a empresa se beneficia como um todo.

A seguir, o quadro ilustra as interpretações obtidas em cada base. Para melhor visibilidade, dividiu-se os fatores com resultados positivos na cor verde, e as bases na cor amarela precisam de atenção pois obtiveram resultados inferiores ao esperado.

Quadro 7: Interpretação das bases de comprometimento

<b>Base</b>	<b>Resultado</b>
Afetiva	Comprometimento acima da média
Obrigação em Permanecer	Comprometimento abaixo da média
Obrigação pelo Desempenho	Alto comprometimento
Afiliativa	Comprometimento abaixo da média
Falta de Recompensas e Oportunidades	Comprometimento abaixo da média
Linha Consistente de Atividade	Comprometimento abaixo da média
Escassez de Alternativas	Baixo comprometimento

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Os resultados obtidos evidenciam que a SGS possui um ambiente de trabalho que valoriza a dedicação dos colaboradores, bem como a conexão emocional. No entanto, alguns pontos indicam áreas de melhorias em termos de lealdade e integração externa, ressaltando que os colaboradores permanecem na organização pela sua identificação e desejo, e não pela necessidade. Esse equilíbrio contribui para um ambiente mais saudável, reforçando o potencial da SGS em criar um local produtivo, alinhado e de cooperação entre seus colaboradores.

#### 4.4 CULTURA ORGANIZACIONAL ALINHADA COM O COMPROMETIMENTO DO COLABORADOR

A partir da análise e interpretação dos resultados, obtidos através das ferramentas IBACO e EBACO, utilizadas para compreender a cultura organizacional e o comprometimento do colaborador, respectivamente, pode-se notar grande semelhança entre as duas análises. Observou-se que o ambiente de trabalho é dinâmico, permitindo flexibilidade e facilidade na comunicação.

Ainda, afirma-se que a organização dispõe de uniforme com a logomarca da empresa, tendo três opções de vestimenta: a social, a polo e a camiseta. Verificou-se que o uniforme não é obrigatório, mas já é algo caracterizado pelos colaboradores em relação ao seu uso. Por outro lado, há obrigatoriedade na utilização de uniforme nas obras ativas da SGS, sendo vedada a entrada sem a utilização do mesmo. Vale ressaltar que a organização faz a distribuição destes uniformes de maneira gratuita no primeiro dia de trabalho, com exceção da equipe do escritório, que recebe este apenas no fim do término de experiência. A utilização de

tal, torna o ambiente organizado e bem visto em relação a utilização da marca, notando que seus colaboradores possuem estima em fazer o uso dela.

Considerando os resultados que foram abaixo do esperado, é necessário que a organização revise seu planejamento, considerando mudanças nestes fatores. Portanto, para que a cultura organizacional contribua com o comprometimento do colaborador na organização, sugere-se as ações listadas no quadro abaixo:

Quadro 8: Ações sugeridas para a cultura contribuir com o comprometimento organizacional

<b>Característica da cultura organizacional</b>	<b>Característica do comprometimento</b>	<b>Ação proposta</b>
Recompensa e Treinamento	Produtividade Oportunidade Reconhecimento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fornecer treinamentos para as equipes de produção;</li> <li>2. Implementar programas de Recompensa por Produtividade, para equipe de obra;</li> <li>3. Programa de Ideia Premiada;</li> <li>4. Desenvolvimento de PDI.</li> </ol>
Relacionamento Interpessoal Satisfação e bem-estar	Afiliativa Obrigação em permanecer	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Práticas voltadas a integração entre obra e escritório;</li> <li>2. <i>Feedbacks</i> constantes;</li> <li>3. Reestruturação da missão, visão e valores;</li> <li>4. Almoço para colaboradores de Chapecó;</li> <li>5. Lanche disponível para equipe das obras.</li> </ol>
Escritório Corporativo Ambiente do canteiro de obras	Bem-estar do colaborador Linha consistente de atividade	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Novo escritório corporativo;</li> <li>2. Áreas de vivências nas obras e no escritório.</li> </ol>

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Atualmente, nota-se que a SGS investe em treinamentos para sua equipe de liderança, desenvolvendo habilidades emocionais e técnicas, porém, as equipes operacional e de produção não possuem incentivos em relação aos treinamentos. Entende-se que investir no aprimoramento dessas equipes com treinamentos técnicos e comportamentais, é uma ação importante para que a equipe se mantenha engajada, se sentindo valorizada e os benefícios dessas ações são importantes tanto para SGS como para o colaborador.

Assim, para a equipe de produção, treinamentos técnicos podem ser realizados em turmas coletivas, abordando assuntos como: leitura e interpretação de projetos, atualizações

em técnicas de construção, controle de qualidade e atualizações das Normas Regulamentadoras, como uso de EPIs, manutenção de equipamentos e instruções em situações de risco. Ainda, para auxiliar no aumento de produtividade, qualidade do trabalho e bem-estar da equipe, é importante investir em treinamentos emocionais e de habilidades pessoais, abordando assuntos como: inteligência emocional, gestão de conflitos, comunicação eficaz e trabalho em equipe.

Portanto, para que a cultura organizacional promova juntamente o comprometimento do colaborador, com base na interpretação dos resultados, sugere-se que a organização implemente programas de recompensa por produtividade as suas equipes de obra, beneficiando o colaborador com um prêmio conforme a produtividade mensal alcançada. Para isso, se faz necessário estipular metas alcançáveis e que devem ficar claras e entendidas por todos da equipe. A avaliação destes fatores deve ser alinhada junto com os gestores de obra, podendo ser, por exemplo, por m<sup>2</sup> produzido ou por entrega sem atraso conforme cronograma previsto para a obra.

Ademais, entende-se que a organização não tem como aspecto de sua cultura o compartilhamento de ideias entre equipe e direção, visto que é um fator importante, que promove além da integração entre setores, o incentivo à cultura inovadora na empresa. Por isso, propõe-se que a empresa implemente um programa para premiar ideias vindas pelos colaboradores, indicando um valor estipulado para a premiação, o qual poderá ser disposto após a aceitação e aprovação da ideia, bem como seu sucesso. No entanto, é necessário confirmar a veracidade das ideias, visto que pode ocorrer de um colaborador querer se beneficiar da ideia de outro. Com isso, se espera que os colaboradores trabalhem motivados a encontrar alternativas para aprimorar o trabalho, otimizando tempo e encontrando soluções.

Sugere-se também, desenvolver um Plano de Desenvolvimento Individual para os colaboradores, visto que estes terão objetivos pessoais e profissionais a serem cumpridos, para aperfeiçoarem suas habilidades, podendo alcançar cargos mais altos na organização. Para isso, o quadro abaixo apresenta uma sugestão de elaboração de PDI contendo os passos a serem seguidos.

Quadro 9: Sugestão de Plano de Desenvolvimento Individual

<b>Plano de Desenvolvimento Individual - Equipe Administrativa e de Obra</b>	
<b>1. Análise detalhada de competências e habilidades</b>	Realizar entrevistas individuais, avaliação de desempenho e <i>feedback</i> 360° para identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento da equipe;
<b>2. Definição de objetivos</b>	Estabelecer metas de curto (3 meses), médio (6 meses) e longo (1 ou 2 anos) prazo; por exemplo: curto prazo: otimizar a organização de tarefas, aumentar a precisão na elaboração de relatórios; médio prazo: aprimorar habilidades de liderança, aumentar a colaboração entre setores; longo prazo: desenvolvimento de análise crítica e formação em pós-graduação.
<b>3. Planejamento de ações</b>	Oferecer treinamentos técnicos, workshops sobre desenvolvimento de soft skills, mentorias individuais e participação em projetos internos da organização;
<b>4. Implementação do Plano de Ação</b>	Elaborar cronograma de atividades com treinamentos, reuniões de mentorias e workshops e um checklist de desenvolvimento para que cada colaborador acompanhe suas ações completadas e resultados atingidos;
<b>5. Definição de indicadores de progresso</b>	KPIs de produtividade com prazos a serem cumpridos, avaliações pós-treinamentos e <i>feedbacks</i> periódicos;
<b>6. Monitoramento</b>	Reuniões de acompanhamento (individuais ou em grupo), relatórios de progresso, revisão semestral do PDI a fim de identificar avanços e melhorias no plano.

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Ainda, foi notado um distanciamento da equipe de escritório com a equipe de obra, podendo resultar em algumas falhas de comunicação durante a execução das obras. Para fortalecer as relações interpessoais entre os colaboradores, sugere-se que a SGS elabore programas para a integração das equipes, como programas ao ar livre, dinâmicas em grupo e eventos sociais. Esta ação resultará em um melhor fluxo de informações, além de promover o bem-estar das equipes com eventos que estão fora da rotina.

Para que se mantenha um colaborador engajado e aliado à cultura organizacional da empresa, sugere-se que *feedbacks* 360° constantes sejam implementados, com periodicidade de 3 meses. Atualmente, a SGS possui uma avaliação de desempenho anual, realizada nos meses de março e abril de cada ano, onde é realizado apenas um *feedback*. Juntamente com o

PDI, esta prática fará com o colaborador se sinta valorizado e assistido, compreendendo com clareza os objetivos da organização e as expectativas da mesma em seu crescimento. No entanto, é importante que os supervisores e gestores, que farão a aplicação dos *feedbacks*, possuam treinamentos e aperfeiçoamento para realizar esta demanda, no intuito de auxiliar no desenvolvimento e evitando frustrações na equipe.

A missão organizacional, bem como a visão e os valores da SGS não são dominados entre seus colaboradores, valendo um ponto de atenção sobre sua introdução. Portanto, orienta-se que a direção juntamente com a equipe tática, reestruture esses aspectos e faça uma reintegração da sua equipe, deixando esclarecido os objetivos da organização para que todos possam estar alinhados com um mesmo foco. Evolui-se a ideia podendo organizar um momento especial para esta reintegração, com a distribuição de brindes e folhetos para cada colaborador, firmando o compromisso da organização com sua equipe e com seus valores organizacionais.

Além disso, sugere-se que a SGS disponha de almoço como benefício a seus colaboradores que atuam em Chapecó, visto que esta ação já é feita nas obras em Palmeira e Pelotas, resultando em mais um incentivo na retenção de talentos e engajamento da sua equipe local. Também, como sugestão, acredita-se que é viável o fornecimento de lanches disponíveis nos refeitórios, como bolachas, frutas e cafés, ressaltando a necessidade de supervisionar o tempo de intervalo para lanche da equipe, para que esta não interfira nas atividades executadas e na imagem imposta para o cliente, caso ele seja presente na obra.

Acrescenta-se também que, apesar da organização possuir um ambiente aconchegante e acolhedor, este já está sobrecarregado em relação ao seu espaço, visto que, com o constante crescimento da SGS, o ambiente atual não comporta mais sua capacidade produtiva. Por isso, sugere-se que a organização organize um novo ambiente para o escritório corporativo, mantendo as disposições da separação dos setores, bem como um ambiente adequado para as refeições dos colaboradores, e também com espaço para o estacionamento dos veículos da frota da empresa. Além disso, é importante a adequação de salas de reuniões com a disposição dos televisores, mantendo suas características do escritório anterior.

Também, é importante a disposição de áreas de vivência no escritório corporativo, levando em consideração que alguns colaboradores fazem suas refeições de almoço na empresa e permanecem nela durante seu horário de intervalo. Para isso, sugere-se que esta área de vivência seja composta por móveis confortáveis para o descanso, como um sofá disposto em um local com ventiladores ou ar-condicionado, com a disponibilidade de livros e

revistas para leitura, podendo incluir mural para avisos e calendário de aniversariantes do mês, por exemplo.

Além disso, é importante a disposição de áreas de vivências nas obras ativas, com as mesmas características do escritório, visto que os colaboradores possuem uma hora de intervalo e permanecem no canteiro de obras durante este período. Como alternativa, seriam bancos de automóveis, disponíveis em lojas de autopeças, para que sejam mais fáceis de utilizar e transportar, podendo ser utilizados em outras obras com maior custo benefício. Fortalecendo a cultura da empresa, com a inserção dessas melhorias, espera-se que os colaboradores fiquem mais comprometidos com a organização, beneficiando a SGS e a seus empregados.

Por fim, com os resultados analisados e com as propostas apresentadas, conclui-se que é essencial manter o alinhamento entre a cultura organizacional e o comprometimento dos colaboradores, fortalecendo a integração, engajamento e a produtividade na SGS. As ações sugeridas, como treinamentos técnicos e comportamentais, programas de recompensa, desenvolvimento de PDIs, melhorias no ambiente de trabalho e iniciativas de integração, visam não apenas atender às demandas atuais, mas também preparar a organização para desafios futuros. Além disso, ao reforçar os valores, missão e visão da empresa, cria-se um senso de pertencimento e clareza estratégica entre os colaboradores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pessoas que compõem a equipe em uma organização podem aumentar ou reduzir suas fraquezas e forças, variando conforme a maneira que são tratadas. Diante disso, Chiavenato (2014) afirma que quando uma organização está focada no bem-estar das pessoas, sua filosofia e cultura passam a refletir em uma crença organizacional.

Costa (2014) ressalta que uma cultura organizacional mais cooperativa resulta em ambientes de trabalhos mais descontraídos, sociais e amigáveis entre seus membros. Assim, no caso da SGS, conforme resultados obtidos, nota-se que a organização prefere um ambiente mais harmonioso e cooperativo, do que focado em competitividade. Costa (2014) também destaca que os indivíduos se mantêm motivados quando suas metas estão claras, quando recebem *feedbacks* adequados e periódicos em relação ao seu desempenho e quando a organização fornece benefícios compatíveis com suas características. Chiavenato (2014) afirma que a implantação de sistemas de recompensas representam um investimento dentro da organização, e não somente uma despesa com pessoas.

Com a aplicação do Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), foi possível identificar que a cultura organizacional da SGS é incentivada pela direção e pelos gestores, favorecendo o bem-estar e a satisfação dos colaboradores na empresa, salientando o bom retorno em relação a integração externa. Salienta-se a importância da SGS em manter um bom relacionamento com seus fornecedores, seus clientes e estar atenta às mudanças do mercado, sugerindo que pode ser feita a coleta de *feedbacks* externos para a melhoria de seu desempenho.

No que refere-se ao objetivo a) Mapear a cultura organizacional da empresa pela visão dos colaboradores, os resultados obtidos através do IBACO aplicado somente a seus colaboradores, demonstrou que a cultura organizacional da SGS é caracterizada por um ambiente colaborativo e dinâmico. A média geral das respostas para este fator, indicou que a empresa conta com colaboradores dedicados ao seu trabalho, mas que de certa forma, ainda não se sentem pertencentes à organização, sendo um fator crucial para o comprometimento e desenvolvimento das atividades.

Em relação ao objetivo b) Mapear a cultura organizacional da empresa pela visão dos diretores, também com a aplicação do IBACO, foi possível notar que a direção da SGS prioriza o bem-estar do colaborador, levando em consideração que a cultura organizacional é um elemento estratégico para o sucesso da empresa e do empregado. No entanto, enfatiza-se a importância de manter alinhados os valores da organização com suas práticas diárias, o que

pode-se notar um desafio em relação a este aspecto, levando em consideração a alta rotatividade do mercado de atuação.

Em resposta ao objetivo c) Identificar o nível de comprometimento dos colaboradores com a organização, foi possível notar níveis elevados em relação ao comprometimento do colaborador com a organização. Isto ocorre pelo fato de que os empregados da SGS estão, de certa forma, engajados com a organização, motivados a contribuir para os objetivos da mesma. Este resultado indica que a SGS consiga criar um ambiente que valorize e reconheça o esforço de seus colaboradores, mas devendo investir mais para que este nível não baixe, mas suba.

Os resultados obtidos através do IBACO e do EBACO, foi possível observar que uma cultura de valorização e reconhecimento aos colaboradores é um fator predominante e incentivador para o comprometimento da equipe e do indivíduo. Este fato, ressalta a ideia de que a SGS precisa investir em programas de incentivo e recompensa para todos, e não apenas para a equipe do escritório.

No caso da SGS Construtora, através da observação foi possível notar que a empresa valoriza as características cooperativas entre suas equipes, bem como a sustentação de um ambiente de trabalho agradável. No entanto, o comprometimento da equipe está baixo em alguns aspectos, levando em consideração que a organização necessita de mais investimento em benefícios aos colaboradores, bem como recompensas e treinamentos para qualificação.

O investimento em um escritório corporativo mais organizado é crucial para um melhor desempenho da equipe, visto que no período de realização da observação, alguns colaboradores estavam dispostos de maneira improvisada, não tendo local adequado para o conforto e realização de suas atividades. Áreas de vivência nos canteiros de obras são fatores de motivação para a equipe de produção, considerando que estes se sentirão valorizados com o cumprimento desta sugestão, contribuindo para um maior comprometimento com a organização.

Afirma-se que a pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisas da Universidade Federal da Fronteira Sul, garantindo a confidencialidade e a privacidade das informações coletadas. Essa preocupação com a ética na pesquisa é essencial para manter a credibilidade dos resultados e a confiança dos colaboradores na condução do estudo, visto que este foi aplicado individualmente, sendo escaneadas e armazenadas por cinco anos, conforme mencionado no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Em conclusão, os resultados obtidos neste trabalho evidenciam que a SGS Construtora possui uma cultura organizacional forte, e um significativo nível de comprometimento de seus colaboradores. Entretanto, é necessário a continuidade das práticas que promovem um ambiente de trabalho colaborativo, buscando melhorias constantes e essenciais para o crescimento e sustentabilidade do negócio. Ainda, espera-se que a empresa acate todas as sugestões apresentadas pela pesquisadora, tendo em vista os benefícios destes e a contribuição para a compreensão da gestão de pessoas na organização.

Por fim, a pesquisa realizada contribui para os estudos da administração, na área de gestão de pessoas, evidenciando os efeitos da integração entre a cultura organizacional e o comprometimento do colaborador. Assim, sugere-se a continuidade nestes estudos em outras empresas do segmento da construção civil, a fim de proporcionar resultados que garantam o fortalecimento da cultura organizacional dentro das organizações.

## REFERÊNCIAS

ARENHARDT, Roane Correia; MOREIRA SOBRINHO, João Batista. Importância De Ter O Setor De Gestão De Pessoas Dentro Das Empresas De Construção Civil. **Revista Foco**, Curitiba, v. 16, n. 12, p. 01-17, 14 dez. 2023. Disponível em:

<https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/3906/2741>. Acesso em: 22 mar. 2024.

ASSI, Marcos. **Controles Internos E Cultura Organizacional - Como Consolidar A Confiança Na Gestão Dos Negócios** - 3 ed. 2019 - edição comemorativa 10 anos - Lançamento. Editora Saint Paul (Brasil), 2019. *E-book*. ISBN 9788580041583. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580041583/>. Acesso em: 26 jun. 2024.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 52-64, maio 1993. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/ZzVWk6px7CTBYy7LWGWZQtDm/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 28 jun. 2024.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; MENEZES, Igor Gomes. Comprometimento organizacional. *In*: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. Cap. 4. p. 51-98.

BES, Pablo. **Cultura organizacional e educação**. Grupo A, 2017. *E-book*. ISBN 9788595022751. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595022751/>. Acesso em: 26 jun. 2024.

BLOGRH. **O que é comprometimento organizacional?** 2019. Disponível em: <https://blogrh.com.br/comprometimento-organizacional/>. Acesso em: 24 abr. 2024.

COSTA, Silvia Generali da. **Comportamento Organizacional: cultura e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: Grupo Editorial Nacional, 2014. 151 p. *E-book* Disponível em:

[https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2582-7/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright\]!/4/6](https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2582-7/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright]!/4/6). Acesso em: 24 abr. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole Ltda, 2014. 512 p. *E-book* Disponível em:

<https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-d-e-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. 5th ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. *E-book*. p. 263. ISBN 9788597024074. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597024074/>. Acesso em: 19 out. 2024.

CRISPI, Priscila. **Brasileiros têm alto nível de comprometimento com o trabalho, diz pesquisa**: estudo que mediu engajamento de trabalhadores com empresas na América Latina conclui que índice no país chega a 80%. 2023. Disponível em:

<https://www.correiobrasiliense.com.br/euestudante/trabalho-e-formacao/2023/10/5131036-bra-sileiros-tem-alto-nivel-de-comprometimento-com-o-trabalho-diz-pesquisa.html>. Acesso em:

27 mar. 2024.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013. 527 p. Disponível em:

<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522484485/pageid/4>. Acesso em: 25 jun. 2024.

FERREIRA, Jorge Flavio; BERTOIA, Natacha. Caminhos para desvendar a cultura nas organizações. In: ARELLANO, Eliete Bernal; CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho (org.). **Gestão de Pessoas: nas empresas contemporâneas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017. Cap. 13. p. 245-267. *E-book* Disponível em:

[https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books//epubcfi/6/42\[%3Bvnd.vst.idref%3DB978853528775200014X\]!/4/2/4/2\[CN\]/1:0\[%2CCap\]](https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books//epubcfi/6/42[%3Bvnd.vst.idref%3DB978853528775200014X]!/4/2/4/2[CN]/1:0[%2CCap]). Acesso em: 25 jun. 2024.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. Coleção Debates em Administração. Cengage Learning Brasil, 2012. *E-book*. ISBN 9788522108534. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522108534/>. Acesso em: 27 jun. 2024.

FIDÉLIS, Leandro. **Alinhamento da cultura empresarial reduz turnover**. 2024. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/colab/alinhamento-da-cultura-empresarial-reduz-turnover/>. Acesso em: 24 abr. 2024.

GUIMARÃES, João Victor Ferreira; SOUZA NETO, Epitacio Nunes de. Bem-estar e satisfação no trabalho: uma revisão da literatura atual. **Revista Científica do Unirios**, Serra Talhada, v. 1, n. 1, p. 279-301, jun. 2021. Disponível em:

[https://www.unirios.edu.br/revistarios/media/revistas/2022/32/bem\\_estar\\_e\\_satisfacao\\_no\\_trabalho.pdf](https://www.unirios.edu.br/revistarios/media/revistas/2022/32/bem_estar_e_satisfacao_no_trabalho.pdf). Acesso em: 17 out. 2024.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v.5, n.2, p.157-174, ago. 2001. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em:

<http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552001000200008>. Acesso em: 22 jun.2024.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicação e trabalhos científicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992. Disponível em:

[https://drive.google.com/file/d/1WnVgL2RNprDEc\\_34jIuvSCSflxGpY8xO/view](https://drive.google.com/file/d/1WnVgL2RNprDEc_34jIuvSCSflxGpY8xO/view). Acesso em: 24 abr. 2024

MADRUGA, Roberto. **Employee Experience, Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional**. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. *E-book*. ISBN 9786559770120. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770120/>. Acesso em: 28 set. 2024.

MARQUES, José Carlos. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning Edições, 2016. 109 p. *E-book* Disponível em:

<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522122660/pageid/4>. Acesso em: 24 abr. 2024.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características

organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v.5, n.2, p.35-64, dez. 2005. Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572005000200003&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572005000200003&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 28 jun. 2024.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; SIQUEIRA, Michella; MARQUES, Glenda Michelle. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v.7, n.4, p.187-209, dez.2003. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552003000400010>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/bvYGzFh85kfPpRqLyfNO8jz/>. Acesso em: 28 jun. 2024.

MENEZES, Igor Gomes. **Comprometimento Organizacional**: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais. 2009.203f.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: 17 mar. 2024.

MIRANDA, K. F.; MIRANDA, H. C. F. Compreendendo a Gestão de Pessoas. **Administradores**. São Paulo, 2009. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/compreendendo-a-gestao-de-pessoas>. Acesso em: 22 jun. 2024.

PICCHIALI, Djair; FERNANDES, Rodrigo. Treinamento nas micro e pequenas empresas e rotatividade de pessoal. **Novos Cadernos Naea**, [S.L.], v. 22, n. 1, p. 111-136, 10 abr. 2019. Universidade Federal do Pará. <http://dx.doi.org/10.5801/ncn.v22i1.5745>. Disponível em: <https://periodicos.ufpa.br/index.php/ncn/article/view/5745>. Acesso em: 16 abr. 2024.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 463 p. *E-book* Disponível em: [https://admdotunisa.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/03/robbins\\_2009\\_livro\\_comportamento\\_organiz.pdf](https://admdotunisa.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf). Acesso em: 16 out. 2024.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2013. 308 p. *E-book* Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522492572/pageid/128>. Acesso em: 17 mar. 2024.

ROTHMANN, Ian. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788595152700. *E-book* Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152700/>. Acesso em: 13 abr. 2024.

SCHEIN E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas; 2009

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter. **Cultura Organizacional e Liderança**. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. ISBN 9786559773626. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773626/>. Acesso em: 28 set. 2024.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005. 139 p.

Disponível em:

<https://drive.google.com/file/d/1A8MOJiPIAWCn7pwcZ2MW6mI4iMIS2y31/view>. Acesso em: 24 abr. 2024.

SILVA, Rogério dos Santos; CAPPELLOZZA, Alexandre; COSTA, Luciano Venelli. O Impacto do Suporte Organizacional e do Comprometimento Afetivo Sobre a Rotatividade. **Revista de Administração IMED**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 314-329, dez. 2014. Disponível em: <https://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/202.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2024.

SILVA, Victoria Moreira da et al. A importância da motivação no ambiente organizacional de acordo com Frederick Herzberg. **Revista Gestão em Foco**, Amparo, v. 1, n. 1, p. 188-198, set. 2022. Disponível em: <https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2022/03/A-IMPORT%C3%82NCIA-DA-MOTIVA%C3%87%C3%83O-NO-AMBIENTE-188-a-198.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2024.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias et al (org.). **Medidas do Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. São Paulo: Artmed, 2008. 337 p. *E-book* Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536314945/pageid/0>. Acesso em: 23 jun. 2024.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JÚNIOR, Sinésio. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. **Psicologia Organizacional e do Trabalho I**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 316-348, out. 2014. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7857656/mod\\_resource/content/1/Texto%209%20-%20V%C3%8DNCULOS%20DO%20INDIV%20C3%8DDUO%20COM%20O%20TRABALHO%20E%20COM%20A%20ORGANIZA%C3%87%C3%83O.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7857656/mod_resource/content/1/Texto%209%20-%20V%C3%8DNCULOS%20DO%20INDIV%20C3%8DDUO%20COM%20O%20TRABALHO%20E%20COM%20A%20ORGANIZA%C3%87%C3%83O.pdf). Acesso em: 23 jun. 2024.

SNELL, Scott A.; NORRIS, Shad S.; BOHLANDER, George W.. Gestão de recursos humanos em perspectiva. In: SNELL, Scott A.; NORRIS, Shad S.; BOHLANDER, George W.. **Administração de recursos humanos**. 17. ed. São Paulo: Cengage, 2020. Cap. 1. p. 1-80. *E-book* Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522128952> . Acesso em: 17 mar. 2024

VEIGA, Leonardo dos Santos da *et al.* Comprometimento organizacional no terceiro setor: o caso de uma organização tradicionalista gaúcha. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [S.L.], v. 9, n. 1, p. 63-83, jan. 2019. Pontifical Catholic University of São Paulo (PUC-SP). <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v9i1.37666>. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/37666/27520>. Acesso em: 27 mar. 2024.

VENTURA, Vera Lucia da Silva; LEITE, Nildes Raimunda Pitombo. Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 3, n. 15, p. 11-28, set. 2014. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4915385.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2024.

ZAGO, Célia. Cultura Organizacional: formação, conceito e constituição. **Revista Eletrônica Sistemas e Gestão**, Niterói, v. 8, n. 2, p. 106-117, jul. 2013. Disponível em:

<https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/V8N2A1>. Acesso em: 06 out. 2024.

ZAMBONIN, Cássia Regina. Análise do impacto do relacionamento interpessoal no desempenho das pessoas nas organizações: um estudo de caso. **Revista de Administração de Roraima - RARR**, [S.L.], v. 2, n. 1, p. 159-177, 15 jul. 2015. Universidade Federal de Roraima. <http://dx.doi.org/10.18227/rarr.v2i1.770>. Disponível em: <https://revista.ufr.br/adminrr/article/view/770>. Acesso em: 16 out. 2024.

ZAVAREZE, Taís Evangelho. Cultura Organizacional: uma revisão de literatura. **psicologia.com.pt**, Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 1-7, 12 ago. 2008. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/textos/A0441.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2024.

## APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

### **Cultura Organizacional e o Comprometimento do Colaborador na Empresa SGS Construtora**

Prezado participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa **CULTURA ORGANIZACIONAL E O COMPROMETIMENTO DO COLABORADOR NA EMPRESA SGS CONSTRUTORA.**

Desenvolvida por Maria Eduarda Fernandes, 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 como a cultura organizacional se relaciona com o comprometimento do colaborador na empresa SGS Construtora.**

O convite a sua participação se deve ao fato de você ter idade superior a 18 anos e por ser colaborador da SGS Construtora. Os resultados dessa pesquisa serão fundamentais para que meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) seja aprovado pela banca examinadora. Você precisará responder as perguntas inseridas no instrumento de pesquisa, o que levará cerca de 20 minutos, estando ciente que não será remunerado e não receberá nenhum tipo de recompensa ao responder, 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. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, físico ou digital, por um período de cinco anos.

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.

A sua participação consistirá em responder 58 afirmativas à pesquisadora do projeto, divididas em dois questionários, sendo um com 30 afirmativas, para identificar a cultura organizacional na empresa e outro, com 28 afirmativas, para medir o comprometimento do colaborador.

O benefício relacionado com a sua colaboração nesta pesquisa é o de compreender de que maneira a cultura organizacional se relaciona com o comprometimento do colaborador na SGS Construtora. Além disso, será possível propor melhorias a organização, com ações e condutas para fomentar o comprometimento dos seus colaboradores.

A participação na pesquisa poderá ocasionar alguns riscos tanto para o grupo de gestores quanto para os colaboradores. Um destes riscos é o aborrecimento, constrangimento ou cansaço ao participante ao responder os questionários, que poderá tomar tempo dos sujeitos. Para a diminuição deste risco, será utilizado um espaço reservado, adequado e silencioso, para que o participante se sinta confortável ao responder o questionário. No entanto, o participante pode escolher abandonar a pesquisa a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo ou penalização.

Outro risco que poderá ocorrer, é o vazamento de dados em relação a resposta do participante, mas que não colocariam a tona nenhuma informação pessoal como nome completo, e-mail, endereço, telefone, entre outros, visto que para a finalidade do estudo, essas informações não são relevantes, analisando-se apenas uma amostra populacional. Além disso, as pesquisadoras comprometem-se em manter seguras as informações coletadas, as quais serão escaneadas e armazenadas em dispositivos protegidos por senha por um período de cinco anos, de modo que apenas possam ter acesso a esses dados pessoas que estejam diretamente envolvidas no projeto. Após este período, os dados serão apagados, visando a proteção dos dados dos participantes.

Os resultados serão divulgados em eventos e/ou publicações científicas mantendo sigilo dos dados pessoais. E após a análise dos dados, será apresentado aos diretores da organização, para que tenham conhecimento dos resultados e considerem as ações propostas para a melhoria e continuidade do comprometimento do colaborador na organização. Além disso, será disponibilizado a todos os sujeitos a versão final da pesquisa, para que sua leitura completa seja feita, e caso haja dúvidas, seja questionada a pesquisadora.

Ao responder as perguntas, você declara que concorda, de livre e espontânea vontade, em participar como voluntário (a) da pesquisa citada, assim como, estar ciente que sua participação não gerará nenhum custo para si.

Declara possuir idade superior a 18 anos e ser colaborador da SGS Construtora, podendo responder livremente a esta pesquisa.

Ao responder os questionários, você estará 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. Desde já agradecemos sua participação!

CAAE: 82264824.7.0000.5564

Número do Parecer de aprovação no CEP/UFS: 7.072.942

Data de Aprovação: 12/09/2024

Caso tenha alguma dúvida, reclamação ou sugestão, poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável, Profª Drª Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, através do e-mail [kellytosta@uffs.edu.br](mailto:kellytosta@uffs.edu.br).

---

Pesquisadora responsável: Profª Drª Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

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

Pesquisadora ajudante discente: Maria Eduarda Fernandes

E-mail: [dudafernandeslgc@gmail.com](mailto:dudafernandeslgc@gmail.com)

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

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

Telefone: (0XX) 49- 2049-3745

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

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: \_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_  
Pesquisadora ajudante discente Maria Eduarda Fernandes

## **APÊNDICE B - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO**

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

1. A direção é presente?
2. Como é o ambiente físico do trabalho?
3. Como é a divisão de setores?
4. Como se dá a disposição das mesas em cada setor?
5. Bem-estar do colaborador (Há espaços adequados para descanso? Local apropriado para fazer refeições?);
6. Quanto ao uso de uniformes, é obrigatório?

**ANEXO A - 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, 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 empresa 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 B - ESCALA DE BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL  
– EBACO**

Levando em conta o seu sentimento, responda as afirmativas abaixo de acordo com a escala a seguir:

Discordo			Concordo		
1 Discordo totalmente	2 Discordo muito	3 Discordo pouco	4 Concordo pouco	5 Concordo muito	6 Concordo totalmente

Afirmações	1	2	3	4	5	6
1. Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.						
2. A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.						
3. Eu me identifico com a filosofia desta organização.						
4. Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.						
5. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.						
6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.						
7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.						
8. Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.						
9. Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.						
10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.						
11. O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.						
12. O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.						

13. Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.						
14. Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.						
15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.						
16. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.						
17. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.						
18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização.						
19. Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.						
20. Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.						
21. Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.						
22. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.						
23. Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.						
24. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.						
25. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.						
26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.						
27. Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.						
28. Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.						