

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO
CÂMPUS POSSE
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO

**CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA LOJA DE
MATERIAL DE CONSTRUÇÃO EM POSSE - GO**

BRUNNA ALEXANDRINA BRITO DE SOUZA

POSSE – GO

2023

TRABALHO DE CONCLUSÃO

CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA LOJA DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO EM POSSE - GO

BRUNNA ALEXANDRINA BRITO DE SOUZA

MARYELE LÁZARA REZENDE

ORIENTADORA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano – Campus Posse, como requisito parcial para a conclusão do curso bacharelado em administração.

POSSE – GO

2023

CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA LOJA DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO EM POSSE - GO

Brunna Alexandrina Brito de Souza

Graduando em Administração – IF Goiano Campus Posse

brunaa512@gmail.com

Resumo: A cultura organizacional é um recurso estratégico em busca de competitividade e determina como a organização se diferencia no mercado e vivência valores que contribuem para a construção da identidade da empresa. O presente trabalho propõe uma pesquisa descritivo-exploratória, por meio de um estudo de caso, com o objetivo de identificar os fatores internos e externos que influenciam a cultura organizacional em uma loja de material de construção localizada no município de Posse – GO. Os dados foram coletados por meio de um questionário, aplicado aos 29 colaboradores que atuavam na organização, os formulários foram organizados em vinte e seis perguntas fechadas, divididas em fatores internos e externos. Os resultados obtidos apontaram necessidades como ausência de treinamentos, *feedbacks* e falha na comunicação entre os setores. Mas, destaca-se itens positivos como a cooperação entre os colaboradores que trabalham em conjunto para atingir os objetivos da organização. Aconselha-se que a organização realize uma análise com os gestores e colaboradores da organização para promover a melhora da comunicação e aderir a novos treinamentos.

Palavras-chave: Cultura organizacional, Fatores internos e Fatores externos

Abstract: Organizational culture is a strategic resource in search of competitiveness and determines how the organization differentiates itself in the market and experiences values that contribute to the construction of the company's identity. The present work proposes a descriptive-exploratory research, by means of a case study, with the objective of identifying the internal and external factors that influence organizational culture in a building material store located in the municipality of Posse - GO. The data were collected by means of a questionnaire, applied to the 29 employees who work in the organization; the forms were organized into twenty-six closed questions, divided into internal and external factors. The results obtained point to needs such as the absence of training and *feedbacks*, and a lack of communication between the sectors. However, positive items are highlighted, such as the cooperation among employees who work together to achieve the organization's goals. It is advised that the organization conduct an analysis with the managers and employees of the organization to promote improved communication and adhere to new training.

Keywords: Organizational Culture, Internal Factors and External Factors.

Sumário

1. Introdução	6
2. Objetivo geral	7
3. Objetivos específicos	7
4. Referencial Teórico	7
4.1 Cultura organizacional.....	7
4.2 Fatores internos	8
4.2.1 Comunicação interna	8
4.2.2 Motivação.....	9
4.2.3 Satisfação no trabalho.....	9
4.2.4 Redução de conflitos entre gerências	9
4.2.5 Liderança	9
4.3 Fatores Externos.....	10
4.3.1 Ambiente Social.....	10
4.3.2 Estrutura do Mercado	10
4.3.3 Tamanho da Empresa.....	11
4.3.4 Inovação	11
5. Metodologia	11
5.1 Tratamento e Análise de Dados	13
5.2 Abordagem dos participantes	13
5.3 Critérios de Inclusão e Exclusão de Participantes	13
6. Resultados	14
7. Discussão dos Resultados.....	15
8. Considerações finais.....	18
9. Referências.....	20

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Análise de Dados.....	14
Tabela 2 - Análise dos Fatores	15

Lista de Quadros

Quadro 1 - Quadro de Metodologia.....	12
---------------------------------------	----

1. Introdução

A cultura organizacional (CO) é considerada um conceito essencial para a construção das estruturas organizacionais (PIRES; MACÊDO, 2006). A CO determina o comportamento apropriado para os colaboradores e para as questões prioritárias da organização (SILVA, 2004). Para se dizer que um grupo possui uma cultura comum, é necessário identificar padrões comportamentais e de crenças compartilhados, que promovam algum nível de estabilidade ao grupo e que são menos intangíveis (RODRIGUES, *et al.*, 2015).

Na prática, é a vivência dos valores todos os dias que contribuem para a construção de uma identidade única junto aos colaboradores, fornecedores, parceiros e clientes. A cultura estabelece traços comuns entre as pessoas que se relacionam em um mesmo grupo social, refere-se a um sistema interligado e apresenta dependência mútua entre seus atores que, por sua vez, influenciam o comportamento dos indivíduos por meio das interações realizadas (PELOGIA, *et al.*, 2022).

A cultura orientada para a interação e inovação pode depender de uma visão clara e estratégica da empresa, para que possibilite entender objetivos e fazer projeções acerca do futuro (MAIA, *et al.*, 2014). Segundo Machado, Lehmann e Araújo (2008), os fatores internos e externos podem favorecer o surgimento de inovações. Os internos são identificados como: comunicação interna, motivação, satisfação no trabalho, redução de conflitos entre gerências e liderança. Estes indicadores podem ainda ser utilizados como modelo de gestão, para assim gerar uma cultura de inovação. Já os externos são constituídos pelo ambiente social, estrutura do mercado e tamanho da empresa. Sarquis, *et al.*, (2015), descrevem que a não identificação desses fatores de influência no ambiente interno e externo da organização pode ser ocasionada pela falta de recursos financeiros, dificuldades na mensuração de resultados, falhas na estruturação do processo de inovação e falta de pessoal qualificado.

Logo, buscou-se analisar a cultura organizacional de uma loja de material de construção situada no município de Posse - Goiás, que está no mercado desde 1986 e na data de realização da pesquisa contava com 29 colaboradores. A empresa é um comércio varejista de materiais de construção e atende clientes e empresas voltadas para execução de obras e prestadores de serviços, manutenção e reparo. Observou-se que a empresa mantém uma hierarquia autoritária e com pouca delegação de tarefas. A organização apresenta baixa atração e retenção de talentos, marcada pelo absenteísmo acompanhado de baixa motivação para com os colaboradores, e a

inovação adquirida não tem sido o suficiente para acompanhar o mercado externo atualmente.

Diante do exposto, este artigo visa analisar a importância e a influência dos fatores que podem colaborar para manter a cultura organizacional da empresa forte, motivada e voltada para comportamentos inovadores.

Logo a problemática a ser analisada por este trabalho é: como transformar a cultura organizacional de uma loja de material de construção localizada em Posse-GO em uma cultura forte, orientada para a inovação e com trabalhadores motivados?

2. Objetivo geral

Estudar como os fatores internos e externos podem influenciar o processo da cultura organizacional em uma loja de material de construção em Posse - GO e detectar oportunidades de melhorias para a organização.

3. Objetivos específicos

- Identificar os fatores internos e externos da cultura organizacional que poderão auxiliar no processo de inovação;
- Discutir em consonância com a literatura sobre cultura organizacional, como a influência dos fatores internos e externos pode contribuir para uma cultura organizacional sólida.

4. Referencial Teórico

4.1 Cultura organizacional

Segundo Freitas (1991), a cultura organizacional é definida como um poderoso mecanismo que visa acolher condutas, igualar as maneiras de pensar e viver na organização, trazendo para dentro de si uma imagem positiva da mesma, onde todos são iguais.

Segundo Chiavenato (2010), a cultura organizacional é denominada o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. Ele se refere ao sistema de significados partilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Segundo Taufer (2018), quanto mais forte a cultura e mais dirigida ao mercado, menores são as necessidades de manuais, políticas, organogramas com detalhamento de regras e procedimentos. Souza, *et al.*, (2016), afirmam que a cultura organizacional é um fator importante para efetuar mudanças nas instituições. A

CO pode influenciar o ambiente interno e externo, os colaboradores e buscar um ritual que torne a organização mais eficiente (SCHULDT; GOMES, 2020). Para Zago (2013), a cultura organizacional é a origem de qualquer estratégia empresarial pelo seu papel dominante e transformador de comportamentos coletivos dos membros organizacionais. Aparecida e Ordones (2014), afirmam que toda organização tem suas normas e regras, definidas, assim como deve ser o relacionamento e o comportamento de seus funcionários no ambiente organizacional. Embora poucos colaboradores tenham o conhecimento que essas normas foram estabelecidas pela cultura organizacional.

Pires e Macêdo (2006), ressaltam que a cultura organizacional pode ser concebida na complexidade e multidimensionalidade do conjunto no qual constitui a vida em comum dos grupos sociais, os fatores relacionados ao modo de pensar, agir e sentir compartilhados por um grupo de pessoas em sua coletividade. É por meio da socialização que os indivíduos aprendem e adquirem a cultura de uma organização, e os recém-chegados são instruídos a se comportar de acordo com as normas já existentes (MAXIMIANO, 2010).

Logo, para o desenvolvimento deste trabalho entende-se por cultura organizacional o conjunto de elementos como crenças, valores e normas, que colaboram para o ambiente corporativo da organização. Assim, as pessoas alinham os seus comportamentos ao trabalho, contribuindo para a satisfação, motivação, produtividade, entre outros. Entender esta cultura organizacional por parte dos colaboradores dentro da organização proporciona descobrir quais razões conduzem os indivíduos a realizar determinadas ações.

4.2 Fatores internos

4.2.1 Comunicação interna

Porto (2012) considera que a comunicação interna pode ser definida como as interações, os processos de trocas e os relacionamentos dentro de uma empresa. Ela é responsável por fazer circular as informações e o conhecimento de forma alinhada, direciona o comportamento dos participantes de diferentes níveis hierárquicos e horizontalmente, entre os empregados de mesmo nível de subordinação.

Melo (2006) afirma que a comunicação interna deve ser entendida como um conjunto de propostas bem encadeadas e abrangentes. As empresas estão a exigir profissionais de comunicação e com visões integradas e em permanente estado de alerta para as ameaças e oportunidades ditadas pelo meio ambiente.

Tiburcio e Santana (2014) consideram essa ferramenta algo muito além do que somente passar a informação adiante. A comunicação interna corporativa é um processo diretamente ligado à cultura da empresa, ou seja, aos valores e ao comportamento das suas lideranças e às crenças dos seus colaboradores.

4.2.2 Motivação

Soares (2015) considera a motivação uma força interna, que está presente em cada indivíduo e nasce das suas necessidades. O comportamento humano é sempre motivado, pois sempre há uma necessidade a ser satisfeita.

Da Rocha (2009) destaca que, na teoria administrativa, a motivação é a força influenciada pelo clima organizacional, que estimula os colaboradores a trabalhar em prol de objetivos comuns à organização. Com uma equipe altamente motivada, em um clima e cultura organizacional agradável, os resultados serão obtidos com maior facilidade.

4.2.3 Satisfação no trabalho

Marqueze e Moreno (2005) definem a satisfação no trabalho como o resultado da avaliação que o trabalhador faz sobre o seu trabalho ou a realização de seus valores por meio dessa atividade. É uma emoção positiva de bem-estar ou consequências que afetam os aspectos comportamentais e a saúde física e mental do trabalhador.

Por sua vez, Bruxel (2017) afirma que a satisfação no trabalho pode ser definida como uma interação positiva entre vários fatores, entre eles as relações profissionais do indivíduo, suas condições gerais de vida e a forma como compreende a importância do trabalho.

4.2.4 Redução de conflitos entre gerências

Lin e Wu (2005) identificaram que as atividades de treinamento, a organização da base de dados, a tecnologia da informação, o desenho organizacional, a cultura da organização e os recursos humanos auxiliam no processo de redução de conflitos das gerências.

Max Weber (1999) destacou que toda organização que exige uma administração contínua requer, por um lado, a atitude de obediência da ação humana diante daqueles que se consideram portadores do poder legítimo, e por outro lado, essa obediência só é possível por meio da compreensão e aceitação da autoridade por parte dos subordinados .

4.2.5 Liderança

A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional (CHIAVENATO, 1999). Segundo o autor, a liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos e específicos.

A liderança pode levar os seguidores a níveis superiores de consciência, como liberdade, justiça e auto realização (BENIS, 2002). De acordo com o autor um líder deve transmitir autoconfiança e autoestima para que todos tenham motivação suficiente e isso possa refletir em benefício no ambiente de trabalho.

4.3 Fatores Externos

4.3.1 Ambiente Social

O macro ambiente refere-se às forças político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais, que, por meio de seus sistemas e tendências, afetam as empresas e criam milhares de oportunidades, ameaças ou restrições para os gestores estratégicos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010).

Segundo Sobral e Peci (2008), o ambiente externo consiste no contexto onde as organizações existem e operam, sendo formado pelos elementos que não se encontram dentro dos limites da organização. Para os autores, o ambiente externo é formado pelo ambiente contextual, o qual exerce influência sobre as organizações de forma indireta, e pelo ambiente operacional, formado pelos concorrentes, que interagem de forma mais próxima e direta com as organizações.

4.3.2 Estrutura do Mercado

Mercado é mais uma expressão, pois não existe fisicamente um mercado, mas sim uma estrutura baseada na oferta e demanda. Os administradores relatam sobre dificuldades do mercado, mas este não é físico, é uma “abstração econômica” (ROSSETTI 1980, apud GALBRAITH, 2002, Pag.395)

Para Vasconcellos e Garcia (2019, p. 92), as várias formas ou estruturas de mercado dependem fundamentalmente de três características:

- Número de empresas que compõem esse mercado
- Tipo do produto (se as firmas fabricam produtos idênticos ou diferenciados).

- Se existem ou não barreiras ao acesso de novas empresas nesse mercado.

Dessa forma, a organização do mercado possui características particulares que determinam se a concorrência existente nele é perfeita ou imperfeita.

4.3.3 Tamanho da Empresa

Freeman e Soete (2008) destacam que a importância do tamanho da firma poder variar entre as indústrias. Os autores indicam que em alguns setores industriais as empresas menores tendem a levar vantagem, como por exemplo, em indústrias em que o desenvolvimento tecnológico demanda flexibilidade de atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e agilidade nas tomadas de decisões. A maioria dos autores denominam essas formas de critérios, como sendo os mais usados na utilização de fatores produtivos, relacionando diretamente com o volume de vendas anuais da empresa (LEONE; LEONE, 2011).

4.3.4 Inovação

Schumpeter (1988) destaca que, apesar da diversidade conceitual da inovação, é possível notar que a ideia está sempre ligada a mudanças, a novas combinações de fatores que rompem com o equilíbrio existente. Inovações organizacionais podem alterar processos, estruturas que envolvem tomadas de decisões, relacionamento entre equipes e indivíduos, além de vários outros aspectos da vida organizacional (MACHADO, *et al.*, 2014).

Fuck e Vilha (2011) evidenciam que a inovação se faz necessária para os resultados positivos da empresa e é tida como essencial nas organizações, pois auxilia nos processos de diferenciação, competitividade e crescimento dos negócios, e está diretamente ligada aos fatores internos e externos da organização que contribuem para todo o processo de inovação.

5. Metodologia

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram realizadas pesquisas exploratórias sobre a cultura organizacional em artigos e periódicos, que teve por objetivo buscar mais conteúdo sobre o tema. O trabalho foi submetido ao CEP (Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos) na Plataforma Brasil que foi aprovado no dia 09/02/2023 sob o nº do CAAE: 65837222.0.0000.0036.

O objetivo da pesquisa foi avaliar os fatores internos e externos da cultura organizacional em uma loja de material de construção em Posse - Go, e determinar por meio destes fatores, a influência no processo de inovação, a solidez da cultura organizacional e a motivação do colaborador na organização. A metodologia escolhida foi questionar os colaboradores da organização para verificar a influência dos fatores internos e externos e como eles influenciam a cultura da empresa.

A pesquisa foi qualitativa e abordou aspectos de fenômenos sociais, caracterizando-se como estudo de caso. A metodologia qualitativa levanta questões éticas, principalmente devido à proximidade entre pesquisador e pesquisados (MARTINS, 2004). A pesquisa foi desenvolvida por meio da aplicação de um questionário, adquirindo resultados qualitativos, e analisou a influência dos fatores internos e externos e como são desenvolvidos na empresa.

O questionário utilizou a escala de Likert, que teve por objetivo coletar opiniões diretamente do público-alvo e eliminar a quase insuperável barreira do pesquisador tentar compor afirmações com o vocabulário e estilo textual dos respondentes (LUCIAN; DORNELAS, 2015). Para cada afirmação, existe uma escala de cinco pontos, correspondendo a “discordo totalmente”, “discordo”, “não concordo, nem discordo”, “concordo” e “concordo totalmente”. O questionário possui vinte e seis questões relacionadas a fatores internos e externos.

QUADRO 1 - QUADRO DE METODOLOGIA

	Fator analisado	Descrição	Perguntas correspondentes no formulário
Fatores internos	Comunicação interna	Relacionamento com o público interno da organização.	1, 18, 22
	Motivação	Determinação e empenho do colaborador na empresa.	2, 5, 21
	Satisfação no trabalho	Atitude do colaborador com relação as tarefas profissionais.	4, 8, 15
	Redução de conflitos entre gerências	Solucionar divergências que surge entre o chefe e o funcionário.	6, 7, 20
	Liderança	Capacidade de motivar e estimular de forma positiva.	3, 9, 10

Fatores externos	Ambiente social	Conjunto de coisas, forças ou condições em relação e contato com outras pessoas.	12, 13, 14, 23
	Estrutura do mercado	Número de empresas que compõem o mercado, tipos de produtos e barreiras.	11, 16, 17, 19, 26
	Tamanho da empresa	Microempresa, pequena empresa, média empresa e grande empresa.	24, 25

Fonte: Própria autora.

5.1 Tratamento e Análise de Dados

Os dados foram analisados com o auxílio da ferramenta Excel para gerar tabelas e gráficos que facilitaram a interpretação dos resultados.

5.2 Abordagem dos participantes

Os funcionários da empresa foram abordados pessoalmente e convidados a participarem da pesquisa. Foi esclarecido sobre as vantagens e riscos, a garantia de sigilo das informações e recebimento dos resultados dos trabalhos. Aqueles que concordaram em participar assinaram o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido) e devolveram uma via ao responsável pela pesquisa. Todos os envelopes foram iguais para todos os participantes, e os documentos nos envelopes só foram abertos simultaneamente, com o objetivo de resguardar o sigilo dos respondentes. Os respondentes tiveram o prazo de dois dias para devolver o envelope ao responsável pela pesquisa.

5.3 Critérios de Inclusão e Exclusão de Participantes

Caracterização da amostra e população: todos os funcionários da empresa estudada sendo 8 mulheres e 21 homens, com faixa etária entre 21 e 57 anos de idade. A amostra correspondeu a toda a população, ou seja, todos foram convidados a participar da pesquisa e foram excluídos aqueles que se recusaram a participar ou não devolveram o envelope.

Critérios de Inclusão: os participantes deveriam ser pertencentes ao quadro de funcionários e estar operando durante o período de estudo, além de ser maiores de idade na data da coleta de dados.

Critérios de Exclusão: a desistência do participante e a não devolução do questionário preenchido.

6. Resultados

Neste estudo, investigou-se o entendimento dos colaboradores em relação aos fatores internos e externos, identificados como comunicação interna, motivação, satisfação no trabalho, redução de conflitos entre gerências, liderança, ambiente social, estrutura do mercado e tamanho da empresa.

O questionário aplicado continha perguntas fechadas, com uma legenda e opções a serem marcadas entre discordo totalmente, discordo, não concordo e nem discordo, concordo e concordo totalmente. Com base nos questionários respondidos, foram gerados os resultados apresentados na tabela 1, e feito o tratamento de dados para melhor interpretação dos resultados. Para cada pergunta, foi calculado a média, mediana e moda, a fim de facilitar a visualização dos resultados. As cores verdes indicam que as respostas estão em concordância com o resultado desejado conforme literatura consultada. As cores amarelas indicam atenção, pois existe uma certa insatisfação, enquanto as cores vermelhas indicam uma situação mais crítica, com grande insatisfação dos colaboradores.

TABELA 1 – ELEMENTOS ANALISADOS

Elementos Analisados	MÉDIA	MEDIANA	MODA	RESULTADO
1- A organização possui uma boa comunicação interna entre os trabalhadores.	3,23	3	4	Verde
2- A organização possui uma liderança com habilidades de motivar os funcionários.	2,41	2	2	Vermelho
3- Na organização são adotadas medidas para inovar.	3,68	4	3	Verde
4- Na organização são adotadas medidas para facilitar o serviço.	4,23	4	4	Verde
5- Na organização os trabalhadores se sentem motivados.	2,55	3	3	Amarelo
6- Na organização a gerência preza a delegação de poder.	2,91	3	2	Amarelo
7- A delegação de poder facilita a inovação.	4,05	4	5	Verde
8- A satisfação dos funcionários é uma meta importante na empresa.	4,27	4	4	Verde
9- A organização é uma empresa que se preocupa em ter um pessoal com formação e bem qualificado.	3,64	4	4	Verde
10- A organização preserva costumes antigos.	2,55	2	2	Vermelho
11- A organização está atenta as ameaças do mercado.	3,27	3,5	4	Verde
12- A organização é orientada para os resultados.	4,27	4	4	Verde
13- A prioridade do pessoal da organização é concretizar o trabalho.	4,41	4	4	Verde
14- As pessoas da empresa são competitivas.	2,55	3	3	Amarelo

- 15- As pessoas da empresa são orientadas para inovação.
- 16- As inovações são em geral introduzidas para atender as necessidades do mercado.
- 17- O principal objetivo da inovação é aumentar a competitividade da empresa no mercado.
- 18- As ideias criativas dos funcionários são aceitas na organização.
- 19- A influência do mercado externo garante que a empresa se desenvolva e detecte oportunidades de melhoria.
- 20- Para a organização são importantes a competitividade e os resultados.
- 21- Propor melhorias para motivar um funcionário é conquistar bons resultados na empresa.
- 22- Os funcionários deixam de aderir a mudanças na organização por falta de informação.
- 23- O que contribui para manter a organização, é o conjunto de coisas, Forças e relação com outras empresas e pessoas no ambiente social.
- 24- O tamanho da empresa, auxilia no processo de inovação, pois garante uma maior vantagem competitiva.
- 25- A organização e seu tamanho impacta significativamente na comunidade.
- 26- O ambiente externo da organização influencia totalmente nas decisões estratégicas.

2,82	3	3	
4,18	4	5	
4,09	4	5	
3,59	4	4	
3,73	4	4	
4,14	4	4	
4,45	4	4	
3,09	3	3	
4,00	4	4	
3,23	3	5	
4,32	4	4	
4,41	5	5	

7. Discussão dos Resultados

Os dados obtidos buscaram compreender as percepções dos colaboradores em relação aos fatores internos e externos que afetam a organização, a fim de determinar o nível de satisfação dos mesmos. A tabela 2 exibe uma análise dos fatores, destacando seus aspectos positivos e pontos críticos.

TABELA 2 - ANÁLISE DOS FATORES

	Elementos Analisados	Fatores Positivos	Pontos Críticos
Fatores Internos	Comunicação interna	As orientações repassadas são pela organização são claras.	Necessidade de melhoria nas estratégias de comunicação.
	Motivação	Trabalho bem desempenhado pelos colaboradores.	Necessidade de uma maior valorização dos funcionários.
	Satisfação no trabalho	A organização aderindo a estratégias que possam facilitar o trabalho.	Ausência de treinamentos periódicos.

	Redução de conflitos entre gerências	Facilidade e agilidade para desempenho do serviço.	Necessidade de conceder uma maior autoridade de decisão para os colaboradores.
	Liderança	A organização estimula o trabalho em equipe.	Centralização e ausência de feedbacks.
Fatores Externos	Ambiente social	Cooperação entre os colaboradores, para concretização do trabalho.	Indícios de competitividade e conflitos entre os setores da organização.
	Estrutura do mercado	A organização orientada para resultados, mantendo boa imagem aos clientes.	Necessidades de maior atenção as ameaças do mercado.
	Tamanho da empresa	Experiência e capacidade produtiva.	Aumento de responsabilidades.

Fonte: própria autora

De acordo com os resultados obtidos, a comunicação interna é essencial para os colaboradores, para a otimização de processos e concretização dos objetivos na organização. Há necessidade de melhorias nas estratégias de comunicação, pois isso pode melhorar a desenvoltura dos processos entre os gestores e colaboradores, possibilitando um melhor fluxo de informações nos canais de comunicação da organização. Menan (2009) considera que no mundo das organizações, pessoas formam grupos para alcançarem objetivos comuns e atender às suas necessidades. Dessa forma, estabelecem uma cultura que impulsionam os indivíduos a agirem, interagirem e se organizarem dentro de uma empresa. Para que isso aconteça, a comunicação interna é imprescindível.

O indicador de motivação, orienta - se para a maior valorização dos colaboradores. De acordo com os dados analisados, verificou - se que a maioria dos funcionários não estão satisfeitos, apresentando índices de alerta em motivação, falta de reconhecimento e recompensas. Esses elementos estão diretamente relacionados à satisfação e produtividade das pessoas, impactando na performance da equipe. É necessário adotar estratégias que possam contribuir para a valorização do colaborador dentro da organização, filtrando as qualificações e benefícios necessários para uma possível promoção ou recompensa no trabalho. Ariana (2016) completa que nessa categoria estão elencados salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão e relacionamento com os colegas.

No tópico satisfação no trabalho, analisou a atitude do colaborador em relação as suas tarefas profissionais, reconhecendo o trabalho como sendo essencial para a organização. Conforme os dados analisados, verificou-se que a maioria dos colaboradores sente a necessidade de treinamentos periódicos, que possam contribuir para o desenvolvimento das rotinas administrativas no dia a dia da organização. Marqueze e Moreno (2005) concluem que o processo de satisfação no trabalho resulta da interação das condições gerais das relações de trabalho, do processo de trabalho e do controle que os próprios trabalhadores possuem sobre suas condições de vida e trabalho.

Com relação à redução de conflitos entre gerências, foi verificada a necessidade de descentralizar a autoridade na organização, com o objetivo de gerar rapidez na resolução de problemas existentes nos diversos setores da organização. Essa centralização do poder, causa linhas de comunicação mais distanciadas, o que provoca demora e maior custo operacional para a organização. Recomenda-se ainda que haja uma discussão com a equipe sobre a redução de conflitos no desenvolvimento das competências e uma maior preparação técnica por parte dos gestores (CAVALCANTI, 2006).

No tópico liderança, foi identificado a centralização e ausência de *feedbacks*, que proporciona a falta de participação dos clientes e colaboradores, permitindo a organização se encaixar no padrão autocrático. Assim, a organização tem menos criatividade, inovação e principalmente desvalorização de habilidades e conhecimentos dos liderados. Recomenda-se que os gestores se adaptem a novas técnicas de liderança que possam contribuir com a capacidade e interação dos colaboradores e clientes, garantindo um melhor desenvolvimento da organização. As funções de liderança incluem todas as atividades de influência das pessoas que geram a motivação necessária para colocar em prática o propósito definido pela estratégia e estruturado nas funções organizacionais (MARQUES, *et al.*, 2013).

No que diz respeito ao ambiente social, os dados mostram que as equipes cooperam ao desempenhar as funções na organização. A maioria dos entrevistados concorda que existe um ambiente de colaboração, embora haja competição entre partes que pode causar conflitos em determinados setores da organização. Roman, *et al.*, (2012) destacam que o termo competitividade se concretizou no ambiente das organizações como fator decisivo para a sobrevivência. Assim, é necessário que os gestores e colaboradores realizem rodas de conversa para cada membro se autoconheça, conheça seu papel na equipe e tenha autoconfiança, proporcionando um melhor ambiente de trabalho.

No tópico estrutura de mercado, os dados mostraram que parte dos colaboradores vê a organização com uma boa imagem e voltada para ótimos resultados, embora haja a necessidade de se preocupar com ameaças do mercado que podem impactar diretamente na organização. É necessário que os gestores sempre avaliem como o mercado se modifica e como isso pode afetar a organização, além de traçar planos flexíveis para eventuais situações de riscos. O planejamento deve ser feito com base na análise organizacional da empresa, que quando bem elaborada, fornece informações cruciais para orientar o empreendedor sobre qual caminho seguir (ALDERSON, J. CHARLES & WALL, 1992).

De acordo com a tabela 02, no fator tamanho da empresa, foi identificado na organização experiência e capacidade produtiva, o que explica o aumento das responsabilidades para os gestores e colaboradores. Com base nessa análise, é válido criar análises de desempenho para avaliar o progresso de cada colaborador na organização e garantir que as tarefas sejam bem executadas. As equipes surgem da necessidade de adaptação às mudanças do mundo moderno em relação aos avanços da comunicação, da rapidez dos processos referente as atividades do trabalho e ainda com a concorrência econômica que exige cada vez mais que gestores estejam treinados e capacitados (ÁVILA; COUTO, 2013).

8. Considerações finais

Com base na análise do relatório de pesquisa dos fatores internos e externos da cultura organizacional, foi possível obter uma visão da percepção dos colaboradores sobre a comunicação, motivação, liderança, satisfação no trabalho, redução de conflitos entre as gerencias, ambiente social, estrutura do mercado e tamanho da empresa.

Os fatores citados acima foram avaliados conforme as respostas dos colaboradores e apontaram insatisfação principalmente com a necessidade de comunicação entre os setores, ausência de participação dos colaboradores na organização, necessidades de incentivo, inovação, centralização e ausência de treinamentos e *feedbacks*. Embora, seja destacado itens positivos como cooperação entre os setores, facilidade e agilidade dos colaboradores para a concretização do trabalho, indicando que os colaboradores da organização trabalham em conjunto para o bem e crescimento da organização.

Recomenda-se que a organização realize uma análise com os gestores e colaboradores para melhora da comunicação, aderir aos *feedbacks* dos clientes, para ter a participação de todos e

filtrar opiniões que possam contribuir para a organização e promover possíveis melhorias. Também é importante aderir a novos treinamentos, inovações e delegação de poder, permitindo que o desempenho do trabalho se torne mais fácil e ágil. Atualmente, é necessária estimulação dos profissionais para um pleno conhecimento, direcionando-os para um diferencial estratégico, competitivo e de sucesso (LEICHT, 1968).

As pessoas são contempladas por inúmeras qualidades e características que, se usadas em prol do crescimento da organização, podem elevar a competitividade. Quando a empresa investe no seu capital humano, também está investindo na motivação de sua equipe (GESSIKA FERNANDA, 2018).

A análise dos fatores internos e externos pode modificar a cultura da organização, por meio das melhorias dos processos do trabalho, alinhando os objetivos dos colaboradores aos da organização e mantendo-a forte, com o capital humano motivado e voltado para comportamentos inovadores que contribuam para o desempenho de todos e garantam o melhor posicionamento da empresa no mercado.

Com a análise dos dados, o objetivo da pesquisa foi alcançado, sendo possível identificar, por meio da percepção dos colaboradores, sobre os fatores internos e externos que contribuem para a cultura da organização. Este estudo é interessante à organização estudada e a comunidade acadêmica de Posse – GO, ao permitir a compreensão das características da cultura organizacional de empresas da região e possibilitando intervenções pontuais que podem contribuir para melhoria da cultura da organização, mantendo-a forte e sólida.

Esse estudo de caso, também evidenciou novas oportunidades de estudos para futuras pesquisas, em que se destaca: a análise dos fatores internos e externos na cultura da organização.

9. Referências

- ALDERSON, J. CHARLES & WALL, D. Abordagens de Engenharia para Biofeedback. Sociedade japonesa de pesquisa em biofeedback, v. 19, p. 709–715, 1992., v. 19, p. 709–715, 1992.
- APARECIDA, S. ; ORDONES, D. a Importância da logística reversa para as organizações faculdade araguaia. p. 1–51, 2014.
- ARIANA, R. A motivação no ambiente de trabalho: um estudo na loteadora constroi em monte carmel - mg Vania. p. 1–23, 2016.
- BENIS, W. Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: ed. [s.l: s.n.].
- BRUXEL, S. Fatores de satisfação no trabalho: estudo com professores pesquisadores de uma instituição de ensino superior. 2017.
- CAVALCANTI, A. C. R. Gestor e seu papel na gestão de conflitos. p. 120, 2006.
- CHIAVENATO. Princípios de administração financeira. São Paulo: ed. [s.l: s.n.].
- DA ROCHA, MARINHO D. Motivação nas organizações : ferramenta estratégica na busca pela excelência no desempenho. p. 10, 2009.
- FREEMAN, C. ; SOETE, L. A Economia da inovação industrial. Ed. São Paulo.
- FREITAS, M. E. Cultura organizacional grandes temas em debate. Revista de Administração de Empresas, v. 31, n. 3, p. 73–82, 1991.
- FUCK, M. P. ; VILHA, A. M. Inovação tecnológica: da definição à ação. Contemporâneos: Revista de artes e humanidades (Online), p. 1–21, 2011.
- FERNANDA, G. A importância da qualidade de vida no trabalho para as organizações. Multivix.Edu.Br » Wp-Content » Uploads » 2018/12 » a-I, p. 1–12, 2018.
- LEICHT, K. L. Differential rehearsal and primacy effects. Journal of verbal learning and verbal behavior, v. 7, n. 6, p. 1115–1117, 1968.
- LEONE, J. ; LEONE, N. Pequenas e médias empresas: Contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. RAUnP, v. 4, p. 67–83, 2011.
- LIN, CHINHO; WU, C. Managing knowledge contributed by ISO 900:2000. [s.l: s.n.].
- LUCIAN, R.; DORNELAS, J. S. Mensuração de Atitude: proposição de um protocolo de elaboração de escalas. Revista de Administração Contemporânea, v. 19, n. spe2, p. 157–177, 2015.

- MACHADO, D. ; GOMES, G. ; TRENTIN, G. Cultura de inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. *Revisão de Administração e Inovação- RAI*, v. 10, n. 4, p. 164, 2014.
- MACHADO, D. ; LEHMANN, A.; ARAÚJO, B. Organização e cultura de inovação : elementos concretos e fatores percebidos. *Revista Alcance - Eletrônica*, v. 15, n. 2, p. 152–168, 2008.
- MAIA, C. ; SANTOS, I. ; SAVIO, M. ; MIRANDA, E. Fatores da cultura organizacional que condicionam ou limitam o processo de inovação. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, v. 12, n. 3, p. 150–163, 2014.
- MARQUES, E. ; SILVA, L. ; NERY, A. A Importância do desenvolvimento da liderança. *SEGeT*, 2013.
- MARQUEZE, C. ; MORENO, C. Satisfação no trabalho - uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 30, n. 112, p. 69–79, 2005.
- MARTINS, H. H. T. Metodologia qualitativa de pesquisa. *Educação e Pesquisa*, v. 30, n. 2, p. 289–300, 2004.
- MAX WEBER. *Economia e sociedade*. [s.l: s.n.].
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. , 2010.
- MELO, V. P. C. A comunicação interna e sua importância nas organizações. *Tecitura*, p. 1–12, 2006.
- MENAN, M. G. A importância da comunicação interna nas organizações. p. 1–11, 2009.
- NERY, S. Faculdade católica de Anápolis instituto superior de educação especialização em gestão de pessoas e psicologia organizacional a importância do trabalho em equipe: Uma Revisão De Literatura. p. 1–18, 2013.
- PELOGIA, I. ; VALENTIN M. ; OLIVEIRA M. Planejamento de processos de mudança nas dimensões da cultura organizacional | perspectivas em gestão & conhecimento. p. 97–116, 2022.
- PIRES, J. C. S. ; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 1, p. 81–104, 2006.
- PORTO, R. M. Comunicação interna nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 52, n. 3, p. 369–369, 2012.

- RODRIGUES, T. ; OLIVEIRA, G. ; SANTOS, J. Cultura Organizacional e poder : Perspectivas. 2015.
- ROMAN, D. ; PIANA,J. ; LOZANO,M. ; ERDNAN, N. Fatores de competitividade organizacional. Revisão de Negócios Brasileiros, v. 9, n. Janeiro 2012, p. 27–46, 2012.
- ROSSETTI, J. P. Introdução à Economia. [s.l: s.n.].
- SARQUIS,A. B. ; SEHNEM, S. ; DUARTE, A. ; TONTINI, G. ; SCHARF, E. Fatores de influência no processo de inovação em empresas de base tecnológica. Revista Catarinense da Ciência Contábil, v. 14, n. 43, p. 38–50, 2015.
- SCHULDT, K. S. ; GOMES, G. Influence of organizational culture on the environments of innovation and organizational performance. Gestao e Producao, v. 27, n. 3, p. 1–26, 2020.
- SCHUMPETER, J. Teoria do desenvolvimento econômico. Ed. Abril, São paulo.
- SILVA, S., cultura organizacional e postura estratégica da empresa. p. 63–77. Ed. São Paulo.
- SOARES, B. C. M. Motivacoes nas organizações. Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação em Administração., p. 1–37, 2015.
- SOBRAL, F. ; PECI, A. Administração- teoria e prática no contexto brasileiro. [s.l: s.n.].
- SOUZA, L. ; MACHADO, D. ; CARVALHO, L. ; SEHNEM, S. Cultura organizacional e ambiente propício a inovação: Análise em uma instituição de ensino. v. 4, n. 1, p. 1–23, 2016.
- TAUFER, E. A cultura organizacional em uma instituição de ensino superior privado, na perspectiva de diferentes públicos. v. 16, p. 8–31, 2018.
- TIBURCIO, J. S. ; SANTANA, L. A comunicação interna como estratégia organizacional. Salvador, n. 2014, p. 13–26, 2014.
- VASCONCELLOS, M. A. S. Fundamentos de economia. Ed. São Paulo 2019.
- WRIGHT, PETER ; KROLL, MARK, J. ; PARNELL, J. Administração estratégica: conceitos. Ed. São Paulo, 2010.
- ZAGO, C. Cultura Organizacional: formação, conceito e constituição. Sistemas & gestão, v. 8, n. 2, p. 106–117, 2013.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa: intitulada “Cultura Organizacional: Estudo de caso em uma loja de material de construção em Posse - Go”. Antes de decidir se deseja participar (de livre e espontânea vontade) você deverá ler e compreender o conteúdo deste documento que deverá ser assinado em duas vias, sendo a primeira de guarda e confidencialidade do Pesquisador (a) responsável e a segunda ficará sob sua responsabilidade para quaisquer fins.

Em caso de dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável Brunna Alexandrina Brito de Souza através do telefone: (62)996762895 ou através do e-mail brunaa512@gmail.com. Em caso de dúvida sobre a ética aplicada a pesquisa, você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Federal Goiano (situado na Rua 88, nº310, Setor Sul, CEP 74085-010, Goiânia, Goiás. Caixa Postal 50) pelo telefone: (62) 9 9226 3661 ou pelo e-mail: cep@ifgoiano.edu.br.

O objetivo deste estudo é realizar um “Estudo de caso: em uma Loja de material de construção em Posse-Go” para analisar fatores como comunicação interna, liderança, motivação, satisfação no trabalho, redução de conflitos entre gerências, ambiente social, estrutura de mercado e o tamanho da empresa. Este estudo será desenvolvido apenas com os funcionários da empresa.

Desconfortos, riscos e benefícios:

O desconforto, inerentes a você, participante, podem ser: medo de não saber responder o questionário, ou de ser identificado ao responder e constrangimento ao responder o instrumento de coleta de dados. Para minimizar este desconforto, me comprometo a não permitir o acesso aos formulários de coleta de dados por terceiros, e também não haverá formas de identificar o respondente no formulário de coleta dos dados, mesmo que haja a identificação seus dados serão tratados com sigilo e os resultados da pesquisa somente serão divulgados em relatórios com os dados compilados. Os dados resultantes da pesquisa serão armazenados em local seguro e destruídos/deletados 5 anos após o desenvolvimento da pesquisa.

Riscos: Os riscos são graduados como mínimos, uma vez que a pesquisa não realiza intervenções ou modificação intencionais nas variáveis fisiológicas, psicológicas ou sociais do indivíduo. Objetivando a redução de riscos por deslocamento; a pesquisa será desenvolvida no seu ambiente de trabalho, sendo que você terá a posse dos envelopes por 2 dias, podendo escolher o melhor local, horário e ambiente para respondê-lo. Se você apresentar problemas de saúde ou sofrer algum acidente durante a pesquisa ou em função dela, será encaminhado para auxílio junto à rede pública de saúde. Caso ocorra algum dano comprovadamente decorrente da pesquisa, você poderá pleitear indenização, conforme determina a Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde (CNS).

Os benefícios deste estudo se limitam a oportunidade de expor sentimentos e percepções sobre a organização de forma anônima, a pesquisadora se compromete a devolver os resultados da pesquisa aos participantes e a organização estudada, o que pode motivar mudança na gestão da organização em favor de um clima organizacional mais saudável e inovador.

Formas de acompanhamento e assistência:

Será assegurada a garantia de assistência integral em todas as etapas do estudo. Estarei disponível para tirar as eventuais dúvidas. Caso você não aceite participar da pesquisa, você não será penalizado. Você tem a liberdade de se recusar a responder o formulário de coleta de dados em sua totalidade ou em partes, podendo deixar sem respostas as questões que julgar necessárias.

Custo de participação, ressarcimento e indenização por eventuais danos:

Você terá o acompanhamento da pesquisadora, durante todo o período do estudo. Para participar deste estudo você não terá nenhum custo nem receberá qualquer vantagem financeira. Caso você sofra algum dano decorrente dessa pesquisa, os pesquisadores garantem indenizá-lo por todo e qualquer gasto ou prejuízo.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu _____ estou de acordo em participar da pesquisa intitulada “**Cultura Organizacional: Estudo de caso em uma loja de material de construção em Posse - Go**”, de forma livre e espontânea, podendo retirar a qualquer meu consentimento a qualquer momento.

_____, de _____ de 20__

Assinatura do responsável pela pesquisa

Assinatura do participante

Questionário Cultura Organizacional

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO:

- Não escreva seu nome no formulário.
- Leia com atenção e assinale com um X a resposta que você escolher.
- Marque apenas uma resposta.

Caro Colaborador:

Neste questionário, você encontrará uma série de afirmações que caracterizam a empresa. É de grande importância que você opine de acordo com a sua realidade na empresa. Por favor, analise cada afirmação e marque um X na coluna do número que melhor represente a sua opinião, de acordo com a escala a seguir:

Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Não concordo nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)
-------------------------------	-----------------	-------------------------------------	-----------------	-------------------------------

Questões	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1- A organização possui uma boa comunicação interna entre os Trabalhadores.					
2- A organização possui uma liderança com habilidades de motivar os funcionários.					
3- Na organização são adotadas medidas para inovar.					
4- Na organização são adotadas medidas para facilitar o serviço.					
5- Na organização os trabalhadores se sentem motivados.					
6- Na organização a gerência preza a delegação de poder.					
7- A delegação de poder facilita a inovação.					
8- A satisfação dos funcionários é uma meta importante na empresa.					

9- A organização é uma empresa que se preocupa em ter um pessoal Com formação e bem qualificado.					
10- A organização preserva costumes antigos.					
11- A organização está atenta as ameaças do mercado.					
12- A organização é orientada para os resultados.					
13- A prioridade do pessoal da organização é concretizar o trabalho.					
14- As pessoas da empresa são competitivas.					
15- As pessoas da empresa são orientadas para inovação.					
16- As inovações são em geral introduzidas para atender as necessidades Do mercado.					
17- O principal objetivo da inovação é aumentar a competitividade da Empresa no mercado.					
18- As ideias criativas dos funcionários são aceitas na organização.					
19- A influência do mercado externo garante que a empresa se desenvolva E detecte oportunidades de melhoria.					
20-Para a organização são importantes a competitividade e os resultados.					
21- Propor melhorias para motivar um funcionário é conquistar bons Resultados para a empresa.					
22- Os funcionários deixam de aderir a mudanças na organização por falta de Informação.					
23-O que contribui para manter a organização, é o conjunto de coisas, Forças e relação com outras empresas e pessoas no ambiente social.					
24- O tamanho da empresa, auxilia no processo de inovação, pois garante Uma maior vantagem competitiva.					
25- A organização E seu tamanho impacta significativamente na					

Comunidade.					
26- O ambiente externo da organização influencia totalmente nas decisões Estratégicas.					