

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ - UNIDAVI**

LUÍSA GABRIELE SIEWERT

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA CONCRETA
ASSESSORIA E CONSULTORIA EM LICITAÇÕES LTDA**

RIO DO SUL

2024

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ - UNIDAVI**

LUÍSA GABRIELE SIEWERT

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA CONCRETA
ASSESSORIA E CONSULTORIA EM LICITAÇÕES LTDA**

Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado ao curso de Administração, pertencente a Área das Ciências Sociais Aplicadas, do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, como condição parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Profª. Mª.: Elisandra de Brito Farias

**RIO DO SUL
2024**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ – UNIDAVI**

LUÍSA GABRIELE SIEWERT

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA CONCRETA
ASSESSORIA E CONSULTORIA EM LICITAÇÕES LTDA**

Trabalho de conclusão curso apresentado ao Curso de graduação em Administração da Área das Ciências Sociais Aplicadas do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, a ser apreciado pela Banca Examinadora, formada por:

Orientadora: Prof^ª. Elisandra Marluce de Brito Farias

Banca Examinadora:

Professor (a):

Professor (a):

Rio do Sul, novembro, 2024.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero agradecer a Deus por me permitir viver este momento e desenvolver este projeto de forma eficaz.

Além disso, é meu dever agradecer a todas as pessoas que contribuíram para que eu chegasse até aqui, sem deixar meu sonho de lado. Agradeço aos meus pais, Sidnei Siewert e Silvana de Freitas por todo esforço para eu estar aqui neste momento, ao meu padrasto Odair José Fausti, por todas as noites mal dormidas para poder me buscar na faculdade, aos avós, Heimo Siewert, Osvaldina Vicentin Siewert e Leonir de Freitas por me apoiarem e comemorarem cada passo, e ao meu namorado, Luiz Henrique Marx por sempre estar ao meu lado cheio de incentivos. Além de todos os meus colegas de trabalho e de faculdade, por nunca me deixarem desistir e por me apoiarem a sempre seguir em frente e não deixar esta etapa tão importante de lado.

E claro, meu muito obrigada a minha professora e orientadora Elisandra de Brito Farias, por todo apoio e paciência neste processo. Todo o acompanhamento durante este trabalho de conclusão de curso foi de extrema importância para a sua finalização. Sem esta excelente orientação, nada disto seria possível.

RESUMO

Muitas empresas encontram dificuldades ao seguir com clareza todas as responsabilidades da parte de gestão, afetando diretamente seus colaboradores, fazendo com que criem sentimentos decorrente das ações inadequadas ou a falta delas. Com isso, é importante estas organizações possuírem um controle adequado principalmente da cultura e do clima organizacional, fazendo a utilização da pesquisa de clima, que facilita a identificação dos fatores que trazem estes sentimentos, suas satisfações e insatisfações, podendo se adequar em busca de melhorias. Este estudo teve como objetivo geral desenvolver uma pesquisa de clima organizacional na empresa em questão, localizada em Rio do Sul. Para tanto, alguns fatores foram aprofundados, tais como: caracterização do perfil dos entrevistados. Em seguida, foi realizada uma averiguação, através de uma pesquisa, para identificar se os colaboradores estavam satisfeitos ou insatisfeitos com a empresa e o ambiente de trabalho. Quanto aos procedimentos metodológicos tratou-se de uma pesquisa exploratória e descritiva com abordagem quantitativa. Além de uma amostra censitária, fontes primárias e coleta de dados através de um questionário com 64 questões abertas e fechadas, baseado no modelo de Bispo (2006). Este questionário foi respondido por 18 colaboradores, trazendo resultados consideráveis em relação às variáveis internas e externas que impactam diretamente às suas satisfações e insatisfações com a organização, envolvendo seus gestores, seu ambiente de trabalho, sua situação financeira, sua relação familiar, entre muitos outros quesitos que afetam este resultado. Como resultado, verificou-se que a empresa possui pontos a serem melhorados e ajustados. Essa constatação decorre das respostas negativas em relação a salários, benefícios, estrutura, uniformes, comissionamento e entre outros. Para auxiliar neste processo de melhoria, foi estruturado um plano de ação, que será apresentado à empresa ao final do projeto. Este plano de ação conta com oito sugestões de melhorias, a serem aplicadas até 2026. As melhorias sugeridas possuem capacidade de aumentar o nível de satisfação dos colaboradores.

Palavras chave: Cultura Organizacional; Pesquisa de Clima Organizacional; Variáveis.

ABSTRACT

Many companies face difficulties in clearly following all the responsibilities related to management, directly affecting their employees, this leads to the creation of feelings stemming from inappropriate actions or the lack of them. Therefore, it is crucial for these organizations to have adequate control, especially regarding organizational culture and climate, by utilizing climate surveys, which help identify the factors that cause these feelings, as well as employee satisfaction and dissatisfaction, enabling adjustments in search of improvements. The main objective of this study was to develop an organizational climate survey within the company in question, located in Rio do Sul. To achieve this, some factors were deeply explored, such as the characterization of the respondents' profiles. A survey was then conducted to determine whether the employees were satisfied or dissatisfied with the company and the work environment. Regarding methodological procedures, the study was exploratory and descriptive, with a quantitative approach. Additionally, a census sample was used, with primary sources and data collection through a questionnaire containing 64 open and closed-ended questions, based on Bispo's (2006) model. This questionnaire was answered by 18 employees, providing significant results regarding the internal and external variables that directly impact their satisfaction and dissatisfaction with the organization, including their managers, work environment, financial situation, family relationships, and other factors that affect these results. The results showed that the company has areas to improve and adjust. This conclusion stems from the negative responses related to salaries, benefits, structure, uniforms, commissions, among others. To assist in this improvement process, an action plan was developed, which will be presented to the company at the end of the project. This action plan includes eight suggestions for improvements to be implemented by 2026. The suggested improvements have the potential to increase employee satisfaction levels.

Keywords: Organizational Culture; Organizational Climate Survey; Variables.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero	40
Gráfico 2 - Idade	41
Gráfico 3 - Escolaridade.....	41
Gráfico 4 - Tempo de empresa	42
Gráfico 5 - Orgulho de Trabalhar na Empresa.....	43
Gráfico 6 - Carreira e Vida Profissional	44
Gráfico 7 -Indicação da empresa e preocupação com o futuro	45
Gráfico 8 - Treinamentos e incentivos.....	45
Gráfico 9 - Confiança e Liderança.....	46
Gráfico 10 - Satisfação com a Hierarquia e Sensação de Inferioridade.....	47
Gráfico 11 - Reconhecimento e Valorização no Trabalho: Uma Rede de Apoio.....	48
Gráfico 12 - Salário e Benefícios.....	48
Gráfico 13 - Esforços Reconhecidos e Desafios de Transporte	49
Gráfico 14 - Adequação Cultural e Social para o Trabalho.....	50
Gráfico 15 - Segurança no Emprego: Estabilidade e Confiança.....	51
Gráfico 16 - Ambiente e Relacionamentos que potencializam o Trabalho.....	51
Gráfico 17 - Satisfação com o Ambiente de Trabalho e Flexibilidade.....	52
Gráfico 18 - Preferência por Uniformes e um Ambiente de Trabalho Mais Formal ...	53
Gráfico 19 - Burocracia como Aliada na Execução das Atividades.....	54
Gráfico 20 - Cultura Organizacional: Um Impulso para a Execução das Atividades .	54
Gráfico 21 - Futuro da família e dos filhos.....	57
Gráfico 22 - Satisfeito com a alimentação	58
Gráfico 23 - Harmonia com Parceiro	59
Gráfico 24 - Harmonia com os filhos	59
Gráfico 25 - Satisfação com a vida afetiva e vida sexual.....	60
Gráfico 26 - Satisfação com Residência.....	61
Gráfico 27 - Satisfação com Veículos	61
Gráfico 28 - Satisfação com Patrimônio	62
Gráfico 29 - Satisfação com o Vestuário Familiar e Saúde Financeira	62
Gráfico 30 - Satisfação com o Nível e o Convívio Social.....	63
Gráfico 31 - Satisfação com o Nível Intelectual, Cultural e Religioso	64

Gráfico 32 - Satisfação com a Saúde Física, Mental e Práticas Desportivas.....	65
Gráfico 33 - Satisfação com as Férias Passadas e Expectativas para as Próximas.	65

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA DE ESTUDO	12
1.2 JUSTIFICATIVA	13
1.3 OBJETIVOS.....	14
1.3.1 Objetivo geral	14
1.3.2 Objetivos específicos	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	15
2.1.1 Principais impactos relacionados aos colaboradores	16
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA <i>STARTUP</i> E SEUS DIFERENCIAIS .	16
2.2.1 Diferenciais e impactos voltado aos colaboradores	17
2.3 NÍVEIS E TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL SEGUNDO EDGAR SCHEIN	17
2.3.1 Níveis de cultura organizacional	18
2.3.2 Tipos de cultura organizacional	19
2.4 MUDANÇA DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	20
2.5 LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	21
2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL	21
2.6.1 Relação entre clima organizacional e cultura organizacional	22
2.6.2 Fatores que influenciam no clima organizacional	23
2.6.3 Impactos positivos de um bom clima organizacional para a organização	24
2.7 MODELOS DE ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	25
2.7.1 Modelo de Litwin e Stringer	25
2.7.2 Modelo de Kolb (1986)	26
2.7.3 Modelo de Sbragia	26
2.7.4 Modelo de Bispo	28
2.7.5 Modelo de Coda	30
2.7.6 Modelo de Luz	31
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	34
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA E AMOSTRA.....	35
3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	35

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	36
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	38
4.1 EMPRESA	38
4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES	40
4.2.1 Gênero	40
4.2.2 Idade	40
4.2.3 Escolaridade.....	41
4.2.4 Tempo de empresa.....	41
4.3 CLIMA ORGANIZACIONAL NA CONCRETA LICITAÇÕES.....	42
4.4 FATORES INTERNOS QUE INFLUENCIAM NO CLIMA ORGANIZACIONAL...	42
4.4.1 Vida profissional	43
4.4.1.1 Orgulho de trabalhar na empresa.....	43
4.4.1.2 Carreira e vida profissional.....	44
4.4.1.3 Indicação da empresa e preocupação com o futuro	44
4.4.2 Treinamentos e incentivos	45
4.4.3 Gestores/estrutura organizacional	46
4.4.3.1 Confiança e liderança.....	46
4.4.3.2 Satisfação com a hierarquia e sensação de inferioridade.....	46
4.4.4 Valorização	47
4.4.5 Salário e benefícios.....	48
4.4.6 Nível sociocultural	49
4.4.6.1 Esforços reconhecidos e desafios de transporte	49
4.4.6.2 Adequação cultural e social para o trabalho	50
4.4.7 Segurança profissional.....	50
4.4.8 Ambiente de trabalho.....	51
4.4.9 Estrutura ambiente de trabalho.....	52
4.4.9.1 Satisfação com o ambiente de trabalho e flexibilidade	52
4.4.9.2 Preferência por uniformes e um ambiente de trabalho mais formal	53
4.4.10 Burocracia	53
4.4.11 Cultura	54
4.4.12 Sugestões dos colaboradores para melhoria em treinamento, salários, benefícios e ambiente de trabalho.....	55
4.5 FATORES EXTERNOS QUE INTERFEREM NO CLIMA ORGANIZACIONAL ..	56
4.5.1 Investimentos e despesas familiares.....	56

4.5.1.1 Futuro da família e dos filhos	57
4.5.1.2 Satisfeito com a alimentação	57
4.5.2 Convivência familiar	58
4.5.2.1 Viver bem em família: harmonia com parceiro e filhos	58
4.5.2.2 Satisfação com a vida afetiva e vida sexual.	60
4.5.3 Situação financeira	60
4.5.3.1 Satisfação com residência, veículos e patrimônio	60
4.5.3.2 Satisfação com o vestuário familiar e saúde financeira	62
4.5.4 Vida social	63
4.5.4.1 Satisfação com o nível e o convívio social	63
4.5.4.2 Satisfação com o nível intelectual, cultural e religioso	63
4.5.5 Saúde	64
4.5.5.1 Satisfação com a saúde física, mental e práticas desportivas	64
4.5.6 Férias e lazer	65
4.5.6.1 Satisfação com as férias passadas e expectativas para as próximas	65
4.6 RESULTADOS GERAIS DAS VARIÁVEIS INTERNAS	66
5. PLANO DE AÇÃO	69
CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
APÊNDICES	78
APÊNDICE A - PESQUISA DE CLIMA - CONCRETA LICITAÇÕES 2024	78

1. INTRODUÇÃO

O que torna uma organização ter sua identidade própria, é sua cultura organizacional, que é definida de acordo com as suas premissas básicas. Através desta cultura bem definida, é possível identificar o clima organizacional da empresa, visto que o clima se torna um reflexo da cultura, em quesitos positivos e negativos.

Muitas organizações possuem como maior desafio a comunicação eficaz com seus colaboradores, por muitas vezes não estarem alinhados seguindo a mesma linguagem de cultura organizacional pré-estabelecida, prejudicando diretamente o clima desta organização, podendo causar diversas insatisfações ao longo do processo. Este estudo possui como objetivo geral, desenvolver uma pesquisa de clima organizacional na empresa Concreta Licitações em Rio do Sul, tendo como intuito melhorar o clima organizacional, identificando todos os fatores internos e externos que podem afetar a relação entre empresa/funcionário/gestores, através do método trazido por Bispo (2006), que melhor se aplica na empresa em questão, além de proposto planos de ações que podem auxiliar positivamente a organização, melhorando, consequentemente, seus resultados.

Ao longo da revisão da literatura, no capítulo 2 deste estudo, é possível compreender todos os fatores que implicam no bom desempenho da cultura e do clima organizacional, principalmente ao se tratar de uma *startup*, que possui uma cultura diferente comparada a outras empresas. Ao longo da revisão também foi estudado sobre os métodos de indicadores de clima de cada autor, que auxilia na análise do clima na empresa em questão. Já no capítulo 3, é abordado as metodologias utilizadas no estudo em si, como a pesquisa exploratória, que auxilia na identificação dos fatores internos e externos que afetam a satisfação e insatisfação do colaborador, a pesquisa descritiva, utilizada para observar todos os fatos, modelo de Bispo (2006) para a coleta de dados, abordagem quantitativa, que auxilia a ter uma precisão nos resultados com base nos dados coletados, e entre outras que fazem parte do processo.

De modo geral, todos os pontos estudados ao longo do projeto têm o intuito de fornecer informações relevantes e benéficas para a organização, em busca de melhorias na relação empresa/colaborador, através do clima organizacional.

1.1 TEMA DE ESTUDO

O Clima Organizacional é um importante assunto a ser tratado dentro de uma organização, principalmente, por ele estar diretamente ligado à Cultura Organizacional, impactando diretamente no cotidiano. Segundo Luz (2010), a cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Com base nisso, podemos observar que o clima e a cultura organizacional caminham juntos, já que a cultura impacta diretamente no ambiente de trabalho e o clima mostra o resultado disto.

Em uma organização, o clima organizacional é utilizado para poder medir o grau de satisfação dos seus colaboradores, em conjunto. Além de demonstrar o sentimento envolvido naquele ambiente, principalmente em como os colaboradores se sentem em relação à organização e seus gestores, e quais expectativas foram criadas sobre o ambiente. Muitas vezes, por conta do péssimo clima organizacional, os colaboradores podem diminuir sua lealdade com a empresa, trazendo como consequência a insatisfação pela mesma.

É de suma importância que os gestores estejam cientes da relevância do clima organizacional dentro da organização, pois desta forma eles conseguem entender seus colaboradores e as variáveis internas e externas que os afetam, podendo aplicar mudanças e melhorias, aumentando a satisfação de todos que fazem parte de sua equipe.

Neste projeto, está sendo aplicada uma Pesquisa de Clima Organizacional dentro da empresa Concreta Licitações, uma *Startup* que iniciou suas atividades em 2019. Esta pesquisa terá o intuito de medir o grau de satisfações e insatisfações entre seus colaboradores, identificando o que pode estar causando descontentamento, considerando que, por ser uma *Startup*, os resultados podem vir de maneira diferente do que uma empresa tradicional, já que sua cultura é mais transformadora e ambiciosa, possuindo mais abertura para desafios, sem resistência a mudanças. O intuito principal com seus colaboradores é fornecer um ambiente de trabalho mais jovial, confortável, descontraído e flexível.

Dentro da empresa, o resultado da pesquisa surgirá como benefício aos gestores, pois, aplicando os planos de ação como melhorias, surgirá uma maior eficiência e desempenho em virtude das satisfações, trazendo também, uma maior rentabilidade ao negócio. Além de que, o ambiente ficará mais agradável, por se tornar

mais fácil e leve. E claro, se uma empresa não possuir um bom clima organizacional, pode ter diversas consequências, como a baixa produtividade, alta rotatividade, elevado absenteísmo, reclamações trabalhistas, acidentes, rumores, conflitos, etc., prejudicando, principalmente, a imagem da empresa. Em vista destes pressupostos, temos a seguinte questão problema: **Como a pesquisa de clima pode auxiliar a identificar as satisfações e insatisfações dos colaboradores dentro da empresa?**

1.2 JUSTIFICATIVA

A pesquisa de clima organizacional é essencial para manter uma empresa funcionando de forma adequada. Através dela, é possível identificar as satisfações e insatisfações dos colaboradores e compreender as causas dessas percepções. As organizações buscam manter um bom desempenho e eficiência entre seus colaboradores, pois isso está diretamente ligado aos resultados positivos da empresa, contudo, colaboradores insatisfeitos não são capazes de manter o desempenho esperado.

A pesquisa de clima organizacional nas empresas traz diversos benefícios para gestores e colaboradores. Aplicando os planos de ações corretos, é possível melhorar o clima organizacional, ocasionando um melhor relacionamento entre empresa e colaborador. Além de que, um clima organizacional positivo cria um ambiente de trabalho mais agradável, o que pode aumentar a produtividade e, conseqüentemente, a rentabilidade da empresa.

Do ponto de vista acadêmico, o interesse pelo tema de estudo surgiu a partir de experiências cotidianas, que mostraram a importância de manter um ambiente de trabalho saudável e leve. Além disso, este estudo contribui para o conhecimento dos alunos, que, no futuro, poderão ajudar outras empresas a desenvolver suas próprias pesquisas de clima organizacional. Um fator importante é que este estudo vem como requisito parcial para obter o grau de bacharel em Administração.

Para as universidades, este estudo pode ajudar acadêmicos interessados em se aprofundar no tema, oferecendo informações valiosas para futuros estudos, os quais conscientizarão mais organizações sobre a importância de um bom clima organizacional, auxiliando também, profissionais da área a compreender a relevância do tema para seu crescimento profissional.

Portanto, o estudo do clima organizacional acrescenta em diversos fatores. Ele é positivo para a empresa que o adota, pois pode melhorar os processos internos e aumentar a satisfação dos colaboradores de maneira global. Como também beneficia universidades, acadêmicos e a sociedade como um todo, envolvendo pessoas interessadas em explorar esse tema de forma profissional, que está ganhando cada vez mais relevância no mercado de trabalho.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Desenvolver uma pesquisa de clima organizacional na empresa Concreta Licitações em Rio do Sul.

1.3.2 Objetivos específicos

- Mapear perfil dos respondentes e empresa em questão;
- Averiguar, através da pesquisa, se os colaboradores estão satisfeitos ou insatisfeitos com a empresa e local de trabalho;
- Identificar aspectos que trazem insatisfação aos colaboradores;
- Propor um plano de ação, para buscar melhorias e um aumento no índice de satisfação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado a revisão da literatura sobre o estudo voltado ao clima organizacional da empresa Concreta Licitações, discutindo as principais pautas trazidas por diferentes autores, abrangendo seu contexto teórico e possibilitando discussões sobre o tema.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Em todas as organizações a cultura organizacional está presente. Conforme Schein (2010), a cultura de uma empresa é definida de acordo com padrões de premissas que um determinado grupo desenvolveu através de aprendizados ao lidar com problemas de adaptação e integração. Ainda com essa perspectiva em mente, Handy (1993), nos traz que a cultura organizacional de cada empresa possui variações, já que cada uma tem seu próprio estilo de gestão e resolvem seus problemas de maneiras diferentes.

Seguindo a perspectiva de Kotter e Heskett (2011), a cultura organizacional orienta o comportamento dentro das organizações através das normas e valores compartilhados com os gestores e colaboradores, influenciando diretamente o engajamento da equipe, juntamente com a motivação de cada colaborador, até as tomadas de decisões, considerando que esta cultura está embutida na estrutura da empresa.

Para Morgan (2006, p. 142): "A cultura organizacional pode ser vista como uma lente através da qual os membros da organização percebem e interpretam o ambiente ao seu redor." Além disso, Robbins (2009, p. 512), traz que: "A cultura organizacional desempenha um papel central no alinhamento das estratégias corporativas com as expectativas e necessidades dos colaboradores, influenciando diretamente o comportamento e o desempenho organizacional."

Luz (2003, *apud* Moser *et al.*, 2012, p. 6), nos traz que o conjunto de características físicas e psicossociais que determinam a essência e a identidade de uma organização é conhecido como sua cultura organizacional. Essa cultura molda não apenas a identidade da organização, mas também como seus colaboradores se identificam e são reconhecidos dentro dela.

Robbins (2009) nos traz que uma cultura organizacional influencia profundamente o ambiente de trabalho, considerando que ela é capaz de moldar os comportamentos de colaboradores, nas suas interações, e líderes, podendo influenciar nas decisões tomadas, auxiliando no clima organizacional, mantendo um bom desempenho dos colaboradores e suas satisfações. Nas obras de Schein (2010), o autor afirma que a cultura organizacional é capaz de estabilidade e coesão, estabelecendo um conjunto comum de referências que direciona as ações e escolhas dos integrantes da organização. Contudo, também pode representar um obstáculo à transformação, quando os princípios fundamentais estão fortemente arraigados.

2.1.1 Principais impactos relacionados aos colaboradores

Uma cultura organizacional estável traz diversos benefícios ligados aos colaboradores da organização. De acordo com as palavras de Chiavenato (2014, p. 112): “Uma cultura organizacional positiva influencia diretamente a motivação dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais agradável e produtivo, o que resulta em maior satisfação e comprometimento dos colaboradores”.

Segundo Tamayo (2012), ter uma cultura organizacional que valoriza e cuida do bem-estar dos colaboradores reduz uma série de problemas, incluindo a redução do estresse, a melhoria do desempenho individual e em equipe, e o aumento da motivação. Baseando-se em Chiavenato (2010), além de diminuir a rotatividade de pessoal, uma cultura organizacional que valoriza o desenvolvimento contínuo e o reconhecimento dos colaboradores contribui para o aumento da produtividade e engajamento da equipe.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA *STARTUP* E SEUS DIFERENCIAIS

Segundo as afirmações de Hoffman e Yeh (2018), uma *startup* nada mais é do que uma empresa que é projetada com o objetivo de crescer de forma rápida, não sendo apenas uma nova pequena empresa no mercado, e sim uma empresa que está inserida em um mercado com grande potencial, considerando que sua essência é o crescimento contínuo.

Nos estudos de Corrêa (2017), os entrevistados em sua pesquisa afirmam que, em sua visão, os gestores de *startups* possuem características diferentes de um gestor de uma empresa tradicional, possuindo características mais flexíveis e dinâmicas, sem ficar preso em um único método de trabalho durante anos. Ainda, a autora nos traz que seus entrevistados possuem uma visão de que a cultura organizacional dentro das *startups* é totalmente voltada a mudanças e desafios, além de ter uma equipe formada por profissionais altamente qualificados, que sempre buscam inovar e crescer.

Seguindo a linha de inovação e crescimento de *startups*, segundo Gundling (1999, *apud* Moreira e Torres Jr., 2016, p. 4), “é necessário que a cultura organizacional tenha características diferentes para poder gerenciar com sucesso todas as inovações, incluindo a liberdade dos colaboradores”.

2.2.1 Diferenciais e impactos voltado aos colaboradores

Hoffman e Yeh (2018), expressam que trabalhar em uma *startup* abre portas aos colaboradores para que criem mais responsabilidades dentro da empresa. Os colaboradores terão seu aprendizado acelerado e um melhor desempenho profissional, considerando que terão que ter autonomia e resolver problemas complexos diariamente. Ainda, Blank e Dorf (2012) afirmam que em uma *startup*, é comum que os colaboradores sejam incentivados a sair da sua zona de conforto e ser desafiados, fazendo com que desenvolvam habilidades mais significativas.

De acordo com Ries (2012), os colaboradores que ingressam em uma *startup* recebem a oportunidade de trabalhar em um ambiente de trabalho dinâmico e inovador, além de ter suas ideias ouvidas, podendo causar impactos diretos ou indiretos para a organização. Ainda, as *startups* possuem uma estrutura que permite que os colaboradores contribuam significativamente para o sucesso da empresa.

2.3 NÍVEIS E TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL SEGUNDO EDGAR SCHEIN

Em suas obras, Schein aborda os níveis e tipos de cultura organizacional, abrangendo visões diferenciadas sobre o tema, além de aumentar a compreensão sobre o mesmo.

2.3.1 Níveis de cultura organizacional

A cultura corporativa desempenha um papel crucial no funcionamento e na identidade das empresas. Conforme Schein (2010), a cultura de uma organização pode ser segmentada em três diferentes níveis, cada um representando uma camada que auxilia na criação e preservação da cultura como um todo. Estes níveis incluem: artefatos, valores explicados e pressupostos básicos. A análise desses níveis possibilita um entendimento mais aprofundado da dinâmica interna da empresa e sua interação com seus colaboradores e o meio externo.

Artefatos:

- Os artefatos são todos os elementos que causam a cultura visível dentro da organização, como o uniforme ou padronização de vestimentas e comportamentos.

Valores Explicados:

- Se referem às normas e valores que a organização defende (como sua missão, visão, valores e propósitos)

Pressupostos Básicos:

- São as crenças que já estão enraizadas no comportamento dentro da organização, sendo a principal base da cultura organizacional.

Figura 1: Apresentação dos três níveis de cultura organizacional.



Fonte: Adaptado de Schein (2010).

Estes níveis facilitam o entendimento de como uma cultura organizacional molda os comportamentos e influenciam dentro da organização.

2.3.2 Tipos de cultura organizacional

Schein (2017) nos traz que existem sete tipos de cultura organizacional, sendo: Cultura do poder, de papéis, de tarefa, de pessoas, de inovação, de mercado e de clã.

Cultura de poder:

- Schein destaca que em instituições com uma estrutura hierárquica estrita, a cultura costuma ser marcada pela centralização do poder. As decisões são tomadas de forma vertical e a comunicação é administrada pelos níveis superiores. Esta estratégia de "comando e controle" é espelhada nesta forma de gestão.

Cultura de papéis:

- Segundo Schein, uma cultura burocrática é marcada pela presença de normas, regulamentos e uma definição precisa de funções e responsabilidades. Nestas entidades, a conformidade com normas e processos padronizados é altamente valorizada.

Cultura de tarefa:

- Schein esclarece que são comuns culturas voltadas para resultados e objetivos em organizações focadas em tarefas. Neste cenário, os colaboradores são incentivados a alcançar metas específicas, com um foco forte na realização de tarefas e no alcance de objetivos.

Cultura de pessoas:

- De acordo com Schein, as culturas centradas nas pessoas valorizam a interação social, a participação e o apoio mútuo. Essas entidades buscam criar um ambiente que incentive o desenvolvimento pessoal e a fidelidade dos colaboradores, vistos como o recurso mais valioso.

Cultura de inovação:

- Schein defende que a cultura inovadora promove a experimentação e estimula o risco calculado. Nestes cenários, os erros são percebidos como oportunidades de aprendizado, e a inovação é estimulada por uma cultura que valoriza o aprendizado contínuo, a adaptação às mudanças e a adaptabilidade.

Cultura de mercado:

- Schein, embora não utilize diretamente o termo "cultura de mercado", descreve organizações que focam fortemente em desempenho e competição. Conforme o escritor, essas entidades priorizam os resultados financeiros e buscam competir continuamente no mercado.

Cultura de clã:

- Schein descreve algumas corporações como se fossem uma "família", com uma cultura baseada na confiança, lealdade e participação. Nestas organizações, o consenso e a colaboração são altamente apreciados.

2.4 MUDANÇA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

É possível que, ao longo dos anos na organização, as empresas busquem uma mudança de cultura organizacional. Segundo Schein (2010), o que determina se a organização irá obter sucesso ou não na estratégia aplicada, é a cultura organizacional.

Oreg (2006) aborda que é uma reação normal a organização ser resistente à mudança da cultura organizacional, porém isso pode vir como uma oportunidade para ser discutido todas as preocupações dos colaboradores e realizar ajustes em suas abordagens. O autor Kotter (1996) traz que, para as organizações implementarem uma mudança na cultura, é necessário envolver os colaboradores nas etapas deste processo, além de ter um senso de urgência e comunicar uma visão clara. O autor ainda nos traz que, para uma mudança na cultura organizacional é necessário que a liderança esteja realmente comprometida com a transformação. Considerando que, os casos de sucessos envolvendo uma mudança organizacional demonstram que este é um fator crucial, junto com a comunicação efetiva, para o sucesso em si.

Cameron e Quinn (2011) afirma que a mudança cultural não pode ser tratada como um evento, e sim como um processo que deve ser contínuo, e sempre trabalhado ao longo do tempo.

2.5 LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Em sua obra, Schein (2010) traz que dentro de uma organização os líderes possuem um papel crucial quando se trata da formação de uma cultura organizacional, considerando que suas atitudes e princípios influenciam o comportamento e as regras dentro do grupo. Ainda, o autor aborda que a liderança é o elemento que forma a cultura de uma organização. Sem líderes que respaldam os valores da empresa, esses valores não se manifestam em atitudes. Kouzes e Posner (2012) trazem que, a maneira como os líderes expressam a visão da empresa molda a cultura, uma vez que afeta as expectativas e atitudes dos colaboradores.

Kotter (1996), afirma que os líderes devem ser os exemplos de conduta que almejam ver em sua organização, já que a cultura é frequentemente espelhada nas atitudes dos líderes. A mudança cultural inicia-se com os líderes. São os responsáveis por impulsionar ou deter a transformação cultural. Já o autor Edmondson (1999), um bom líder é capaz de criar um ambiente onde os colaboradores se sentem bem em comunicar suas ideias, podendo auxiliar na construção de uma cultura organizacional.

O autor Lencioni (2012), os líderes capazes de incentivar a colaboração e a transparência perante os colaboradores, promove uma cultura organizacional onde a confiança e o trabalho em equipe são valorizados. Kaplan e Norton (2006), afirmam que é necessário o líder alinharem as estratégias da empresa com a cultura organizacional, garantindo o engajamento e o foco nos objetivos dos colaboradores.

2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Braga e Castro (2016, p. 33): "O clima organizacional é um fenômeno multidimensional que abrange a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, influenciando sua motivação, saúde e satisfação." Seguindo os estudos de Pires e Souza (2014), para poder estabelecer o grau de satisfação e insatisfação dos colaboradores dentro das empresas, está sendo utilizado o clima

organizacional. Ainda, os autores nos trazem que para compreender os fatores que influenciam o clima organizacional é necessário analisar de forma conjunta, e não isoladamente.

Conforme Oliveira e Campello (2006), quando a organização possui um bom clima organizacional, há uma maior tendência de realizar satisfações das necessidades pessoais e profissionais. Porém, quando o clima organizacional é desagradável, há muitas frustrações ligadas a estas necessidades, gerando insegurança e desconfiança nos colaboradores, além do descontentamento com a organização.

De acordo com Gomes (2002, p. 96), “As organizações tendem a atrair e manter pessoas que se ajustam a seu clima, de forma que seus padrões sejam perpetuados”. Seguindo este pensamento, Silva e Rodriguez (2018) enfatizam que o clima organizacional é essencial para a gestão de pessoas, pois afeta diretamente a satisfação, o comprometimento e a produtividade dos colaboradores.

Na obra de Luz (2010), o autor ressalta que o clima organizacional vai refletir o estado de ânimo dos colaboradores, e por conta disso, se faz necessário que a organização esteja ciente da realidade fora do trabalho. Para esta questão, a empresa deve realizar uma pesquisa de clima organizacional.

Numa empresa podemos ter pessoas infelizes, desmotivadas por razões profissionais ou porque elas possuem uma situação familiar ou adversa. Se a empresa possui uma quantidade de colaboradores infelizes por razões pessoais, conseqüentemente isso vai refletir na produtividade e bem-estar desses colaboradores. (Luz, 2010, p. 109)

2.6.1 Relação entre clima organizacional e cultura organizacional

Nas organizações, há o clima organizacional e a cultura organizacional, possuindo diferentes significados, mas estando totalmente relacionadas. De acordo com Chiavenato (2014), o clima organizacional diz sobre o ambiente interno de uma organização, já a cultura traz os valores e crenças desta mesma organização. Somando as duas, a empresa possui uma melhor eficiência organizacional, além de trazer um melhor bem-estar aos colaboradores.

Para Schein (2009), o clima organizacional é visto como um reflexo da cultura organizacional, sendo expressado nas atitudes e comportamentos dos membros da organização (gestores e colaboradores), enquanto a cultura organizacional é um

conjunto de pressupostos básicos adquiridos pelo grupo ao enfrentar desafios de adaptação externa e integração interna.

Seguindo este raciocínio, Fischer (1996) apresenta que a cultura organizacional é entendida como a base que sustenta o clima organizacional, sendo formada por práticas, símbolos e rituais. Essa cultura influencia diretamente a percepção dos empregados sobre o clima do ambiente de trabalho.

França (2004) indica que a qualidade de vida no trabalho é impactada pelo clima organizacional, já que reflete a satisfação e motivação dos empregados, assim como pela cultura organizacional, que define os valores e normas que orientam a convivência e o desempenho no ambiente de trabalho.

2.6.2 Fatores que influenciam no clima organizacional

Segundo a visão de Robbins (2002), há diversos fatores que determinam a cultura organizacional, entre eles estão:

- A própria estrutura organizacional, que define a hierarquia e os processos decisórios dentro da organização;
- A comunicação, pois uma comunicação eficaz é essencial para troca de informações e resolução de problemas;
- Estilo da liderança, influenciando diretamente a motivação dos colaboradores;
- Práticas de gestão, principalmente do setor de Recursos Humanos, considerando as boas práticas no recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho, tendo influência no engajamento dos colaboradores;
- E por fim, as condições físicas e psicológicas do ambiente de trabalho, incluindo a segurança, ergonomia e ambiente emocional, sempre em busca de priorizar o bem-estar e produtividade de cada colaborador, de forma individual e em grupo.

De acordo com Oliveira e Campello (2006), o clima organizacional vem com um conjunto de causas que influenciam e interferem no ambiente de trabalho.

O homem é muito mais do que um composto mecânico. [...] Ele tem variações diversas em relação ao seu estado psicológico devido às mudanças que

ocorrem no seu cotidiano, podendo dessa forma interferir no seu local de trabalho. [...] Nesses aspectos, o comprometimento com a qualidade de seus serviços poderá ser afetado. Por outro prisma, pode-se observar que as pessoas emocionalmente equilibradas elevam seu grau de profissionalismo e eficiência no trabalho, podendo estar sempre melhorando a qualidade das relações entre os membros de uma organização. É preciso identificar quais os fatores que afetam a atitude ou os sentimentos do homem em relação ao seu trabalho e os impactos na produtividade e competitividade das organizações. (Oliveira e Campello, 2006, p. 2)

Com isso, além da vida pessoal do colaborador, é importante ressaltar que há diversos fatores externos relacionados a empresa que impactam em um bom clima organizacional. Fernandes (2002) nos traz que, elementos externos, tais como variáveis econômicas, sociais, políticas e tecnológicas, podem afetar o ambiente organizacional. Levando em consideração que diversos elementos podem impactar a estabilidade e a segurança do trabalhador, incluindo novas normas e incentivos fiscais, e o avanço da tecnologia, onde todos os colaboradores precisam estar constantemente se adaptando.

2.6.3 Impactos positivos de um bom clima organizacional para a organização

Segundo os estudos de França (2004), a qualidade de vida dos colaboradores no trabalho está diretamente relacionada a um ambiente organizacional favorável, o que pode aumentar a motivação e o comprometimento com os objetivos da empresa. Além disso, um ambiente de trabalho amigável e estimulante pode atrair e reter pessoal qualificado, reduzindo os custos com recrutamento e treinamento. Empresas que se empenham em promover um ambiente organizacional positivo têm maior probabilidade de alcançar melhor desempenho financeiro e maior competitividade no mercado.

Siqueira (2008), afirma que um maior comprometimento com a organização, maior satisfação no trabalho e uma melhor saúde organizacional estão vinculados a um ambiente positivo no local de trabalho. Esses fatores podem levar a um aumento da produtividade, redução da rotatividade e do absenteísmo, além de promover um ambiente de trabalho agradável.

De acordo com Fernandes (2002), ter um clima organizacional positivo ajuda a criar um ambiente propício para o crescimento organizacional, pois acredita-se que aumenta a eficiência, reduz conflitos interpessoais, promove maior colaboração entre

os colaboradores e melhora a capacidade de inovação, obtendo mais vantagens sobre os concorrentes no mercado.

2.7 MODELOS DE ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Há diversos modelos de análise do clima organizacional, onde as empresas identificam o que mais se adapta de acordo com seus objetivos para poder medir o clima em sua organização. A seguir estarão sendo apresentados alguns modelos de análise.

2.7.1 Modelo de Litwin e Stringer

Segundo Bispo (2006), Litwin e Stringer (1968) possuem como modelo a utilização de um questionário baseado em nove fatores e indicadores, sendo eles:

- **Estrutura:** representa a percepção dos colaboradores sobre as limitações presentes em seu trabalho, especialmente em relação a normas, regulamentos, procedimentos e restrições em geral;
- **Responsabilidade:** é o sentimento do funcionário em relação à independência na tomada de decisões no trabalho, sem gerar dependência ao executar suas tarefas;
- **Desafio:** é a sensação ligada aos perigos que o funcionário enfrenta ao tomar decisões e realizar suas tarefas;
- **Recompensa:** emoção do funcionário ao ser gratificado por um trabalho bem-sucedido, priorizando incentivos positivos. Também possui uma percepção sobre a equidade da política de promoção e remuneração;
- **Relacionamento:** sentimento de bom relacionamento entre todas as partes, junto com o companheirismo de todos, o que favorece o ambiente de trabalho;
- **Cooperação:** refere-se à sensação de solidariedade e suporte recíproco que é percebida tanto entre os gestores quanto entre os subordinados;
- **Conflito:** é percebido como a sensação de que a administração valoriza opiniões divergentes e utiliza métodos de mediação para resolver problemas;

- **Identidade:** refere-se ao sentimento de pertencimento à organização, reconhecendo-se como um membro significativo e valorizado dentro do grupo de trabalho;
- **Padrões:** refere-se ao nível de ênfase que a organização coloca em normas e procedimentos.

Mesmo sendo o modelo mais antigo de análise de clima organizacional, ele ainda pode ser utilizado em qualquer empresa que deseje aplicar juntamente com o seu setor de Recursos Humanos.

2.7.2 Modelo de Kolb (1986)

Segundo Bispo (2006), o modelo de Kolb (1986) faz a utilização de sete fatores e indicadores para análise do clima organizacional. Além dos indicadores já citados no modelo de Litwin e Stringer (1968), sendo eles: responsabilidade, padrão e recompensa. Ainda é utilizado os seguintes:

- **Conformismo:** é o sentimento de que a organização impõe muitas limitações externas, sem que possam realizar seu trabalho como gostariam de realizar por conta as inúmeras regras aplicadas, moldando os colaboradores;
- **Clareza Organizacional:** os colaboradores sentem que os objetivos da organização são definidos, e tudo está organizado, sem que fiquem confusos;
- **Calor e Apoio:** refere-se à sensação de serem apreciados na organização, sobretudo por meio de amizades, proporcionando suporte e confiança entre os membros da equipe, consolidando o clima laboral;
- **Liderança:** os colaboradores aceitam com facilidade a direção e liderança da organização, por saberem que a pessoa que está neste cargo é qualificada o suficiente.

2.7.3 Modelo de Sbragia

De acordo com Cunha *et al.* (2014, p. 9), “O modelo de Sbragia (1983) foi baseado também no primeiro modelo, é mais abrangente e iniciou em 1980. Um

modelo mais atualizado nas práticas de Recursos Humanos das empresas, em relação às suas políticas e também às suas estratégias.”.

Segundo Bispo (2006), este modelo conta com vinte fatores/indicadores. Além dos citados anteriormente, como conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, o autor traz os seguintes:

- **Estado de Tensão:** evidencia a influência da razão sobre as pessoas, antes de qualquer emoção;
- **Ênfase na Participação:** demonstra o quanto a organização envolve seus colaboradores nas tomadas de decisões e validação de ideias;
- **Proximidade da Supervisão:** exhibe o quanto os colaboradores possuem liberdade para realizar seu método de trabalho da maneira que se sentirem mais confortáveis, sem haver um gestor no controle total da ação;
- **Consideração Humana:** mostra o quanto os colaboradores são tratados dentro da empresa, se recebem um tratamento humanizado;
- **Autonomia Presente:** demonstra como o colaborador se sente em relação a sua gerência;
- **Prestígio Obtido:** refere-se à maneira como os colaboradores percebem sua imagem no cenário externo devido à sua ligação com a empresa;
- **Tolerância Existente:** descreve como a organização trata cada erro cometido, antes de ocorrer uma punição;
- **Clareza Percebida:** diz sobre o conhecimento de cada colaborador em relação à função exercida, além da maneira que a empresa informa estes colaboradores sobre as formas e condições do progresso;
- **Justiça Predominante:** demonstra o grau de justiça utilizados nos critérios de decisões;
- **Condições de Progresso:** demonstra como a organização promove o crescimento profissional do colaborador, atingindo suas expectativas;
- **Apoio Logístico Proporcionado:** demonstra o quanto a empresa oferece os instrumentos e condições necessárias para que os colaboradores exerçam suas atividades da melhor forma possível;
- **Reconhecimento Proporcionado:** demonstra o quanto a organização reconhece o bom desempenho do colaborador.

- **Forma de Controle:** demonstra a maneira com que a organização utiliza de seus recursos para solucionar os problemas existentes, antes de partir para punição.

2.7.4 Modelo de Bispo

Bispo (2006) realizou diversos estudos em cima dos modelos anteriormente citados, e realizou a comparação abaixo, de acordo com o seu novo método:

Quadro 1 - Comparação dos três principais modelos de pesquisa de clima organizacional juntamente com o modelo proposto (continua)

FATORES/INDICADORES	MODELO DE LITWIN & STRINGER	MODELO DE KOLB	MODELO DE SBRAGIA	MODELO PROPOSTO
Fatores Internos				
Estrutura / Regras	X	-	X	X
Responsabilidade / Autonomia	X	X	X	-
Motivação (recompensa, promoção, remuneração, justiça)	X	X	X	-
Relacionamento / Cooperação	X	-	X	X
Conflito	X	-	X	-
Identidade / Orgulho	X	-	X	X
Clareza organizacional	-	X	X	X
Liderança / Suporte	-	X	-	X
Participação / Iniciativa / Integração	-	-	X	-
Consideração / Prestígio / Tolerância	-	-	X	X
Oportunidade de crescimento / Incentivos profissionais	-	-	X	X
Comunicação	-	-	X	-
Cultura organizacional	-	-	-	X
Estabilidade no emprego	-	-	-	X
Transporte casa/trabalho/casa	-	-	-	X
Nível sociocultural	-	-	-	X
Fatores externos				
Convivência familiar	-	-	-	X
Férias / Lazer	-	-	-	X
Saúde física e mental	-	-	-	X
Situação financeira familiar	-	-	-	X
Política / Economia local, nacional e internacional	-	-	-	X

				(conclusão)
Segurança pública	-	-	-	X
Vida social	-	-	-	X
Futebol	-	-	-	X

Fonte: Bispo (2006, p. 262).

Bispo (2006) propõe um novo modelo, estando mais próximo da realidade atual das organizações. O autor utiliza neste modelo os fatores internos que afetam o clima, sendo fatores que surgem dentro da organização e de mais fácil acesso para aplicar melhorias, e fatores externos, que surgem fora da organização, mas que afetam diretamente o colaborador.

Conforme mencionado pelo autor responsável pelo método, Bispo (2006) traz os seguintes fatores internos e externos que causam influência:

Fatores internos:

- **Ambiente de trabalho:** identifica como está o relacionamento entre os colegas de equipe;
- **Assistência aos colaboradores:** define os benefícios de saúde, odontológicos, hospitalares e sociais oferecidos aos colaboradores;
- **Burocracia:** verifique se este item é adequado para as tarefas que os colaboradores estão realizando;
- **Cultura organizacional:** avalia o quanto a cultura da empresa interfere na execução das tarefas de cada colaborador;
- **Estrutura organizacional:** é avaliado como o relacionamento e as habilidades dos colaboradores dentro desta estrutura organizacional influenciam diretamente as atividades realizadas;
- **Nível sociocultural:** identifica se os níveis de conhecimento, cultura e socialização dos colaboradores atendem às exigências específicas de suas funções;
- **Incentivos profissionais:** identifica se os colaboradores se sentem reconhecidos no âmbito profissional;
- **Remuneração:** identifica a visão dos colaboradores em relação a sua remuneração e se está de acordo com o esperado;
- **Segurança profissional:** avaliar a percepção dos colaboradores em relação à demissão sem motivos claros;

- **Transporte casa/trabalho:** identifica a dificuldade do colaborador em relação a sua locomoção entre casa/trabalho/casa;
- **Vida profissional:** identifica como o funcionário se sente profissionalmente em relação a empresa e seu sucesso profissional.

Fatores externos:

- **Convivência familiar:** avalia se a convivência familiar do colaborador está boa, pois isso afeta diretamente a sua produtividade no ambiente de trabalho;
- **Férias e lazer:** avalia o quanto o colaborador está satisfeito com suas férias e momento de lazer;
- **Investimentos e despesas familiares:** avaliar se o colaborador proporciona um bom bem-estar aos seus familiares;
- **Políticas e Economia:** avaliar se estes itens interferem no dia a dia do colaborador, afetando sua motivação;
- **Saúde:** avalia a autoavaliação dos colaboradores em relação a sua saúde física e mental;
- **Segurança Pública:** avalia o quanto a segurança pública influencia o dia a dia do colaborador;
- **Situação financeira:** faz o possível para avaliar como está a situação financeira do colaborador, com esperança de que esteja boa;
- **Time de futebol:** avalia o quanto este item influencia a produtividade do colaborador, podendo interferir na sua motivação e produtividade no ambiente de trabalho;
- **Vida social:** avalia o quanto os colaboradores estão satisfeitos com sua vida social.

2.7.5 Modelo de Coda

De acordo com os estudos de Naves (S.A, p. 3), “este modelo foi aplicado por Coda (1992) em diversas pesquisas de clima organizacional realizadas em empresas públicas e privadas no Brasil.”

Além dos fatores/indicadores já citados no modelo de Kolb, segundo Ferreira e Borgh (2021), ainda há os seguintes a serem levados em consideração:

- **Compensação:** é avaliado a forma que a empresa remunera seus colaboradores, considerando seus benefícios, pagamentos acima da média do mercado e aumentos salariais com base no desempenho e no alcance de metas;
- **Maturidade empresarial:** a empresa fornece informações à comunidade sobre suas atividades e objetivos, auxiliando seus colaboradores a entender a pressão do mercado, os concorrentes e os clientes;
- **Colaboração entre áreas funcionais:** é realizado uma análise para identificar a existência de respeito e integridade entre as áreas funcionais para atingir os objetivos da empresa;
- **Valorização profissional:** identifica se a organização estimula o desenvolvimento dos seus colaboradores, com incentivo à formação, dando oportunidade de crescimento profissional;
- **Identificação com a empresa:** identifica a motivação da equipe em busca de um mesmo objetivo;
- **Processo de comunicação:** identifica se a comunicação interna da organização é adequada e realizadas no momento correto, de forma que facilite a integração da empresa;
- **Sentido de trabalho:** identifica que a empresa valoriza muito o que acontece dentro dela e o trabalho que é feito, e a alta direção age com determinação e leva suas ações até o fim;
- **Política global de recursos humanos:** é analisado que a política de recursos humanos da empresa é crucial, oferecendo apoio ao desenvolvimento do trabalho e sendo receptiva a diferentes opiniões;
- **Acesso:** descreve que os colaboradores podem permanecer na mesma função até o final de sua carreira.

2.7.6 Modelo de Luz

Em seus estudos, Luz (2010) nos traz variáveis que podem ser aplicadas em uma pesquisa de clima organizacional, e para auxiliar o leitor e aplicador, o mesmo nos traz 170 perguntas como sugestões, para ser avaliado a que melhor se aplica.

As principais variáveis citadas são:

- Ambiente de trabalho;
- Benefícios, podendo abranger os já existentes dentro da organização e/ou os que os colaboradores acham necessário ter, como: alimentação, transporte, associação recreativa e desportiva, serviço de saúde, seguro de vida em grupo, jornal interno, prêmio de frequência, auxílio educação, posto bancário, lojinha (venda de produtos da empresa para os colaboradores), supermercado, convênio.

O autor também nos traz um modelo de pesquisa socioeconômica, que serve como um complemento à pesquisa de clima organizacional citada anteriormente, onde era abrangido apenas os âmbitos internos da empresa, já neste modelo, é estudado as variáveis externas que podem afetar e influenciar o clima da organização.

No questionário socioeconômico, o autor nos traz as seguintes variáveis que podem ser incluídas na pesquisa:

- Dados pessoais, como: sexo, idade, estado civil, salário, etc.;
- Família, como: informações de filhos e dependentes, profissão dos familiares, etc.;
- Trabalho, como: primeiro emprego, tempo de trabalho, outras atividades remuneradas, etc.;
- Habitação, como: tipo de moradia, valor do aluguel ou financiamento (caso tiver), condições da moradia, etc.;
- Educação, como: escolaridade do colaborador e dos familiares, nível de conhecimento, etc.;
- Transporte, meio de locomoção utilizado juntamente com as dificuldades encontradas, informações sobre o deslocamento, etc.;
- Saúde, como: condições de saúde do colaborador e de seus familiares, etc.;
- Lazer/atividades sociais/culturais, como: prática de esportes, hobbies, etc.;
- Alimentação, como: com que frequência o colaborador come carne ou frutas, gastos com alimentação, etc.;
- E outras perguntas gerais, que a empresa pode identificar como necessárias.

O autor ressalta que em uma pesquisa de clima, não pode haver uma quantidade excessiva de perguntas, pois isso pode induzir os colaboradores a responderem “de qualquer jeito” por estarem cansados. Porém, de cada variável é necessário ter uma quantidade de perguntas que seja suficiente para identificar os fatores pesquisados.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, será apresentado os principais métodos utilizados no estudo em questão, que tem como objetivo compreender as dores dos colaboradores da empresa Concreta Licitações e identificar as principais insatisfações e satisfações dos colaboradores. Podendo então, sugerir um plano de ação como sugestão de melhorias.

Segundo Andrade (2010), o método de pesquisa é um conjunto de procedimentos lógicos utilizados no estudo de um determinado projeto. Utilizado como um guia que direciona o pesquisador para os assuntos que precisam ser estudados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Gil (2008), o delineamento da pesquisa inclui a estratégia geral que será desenvolvida para identificar as hipóteses e questões relacionadas ao estudo, bem como os métodos e procedimentos corretivos que serão utilizados para garantir a validade e confiabilidade dos resultados.

Neste estudo, foi utilizado o método de pesquisa exploratória. Conforme Vergara (2015), a pesquisa exploratória é utilizada quando o tema de estudo ainda está sendo explorado e conhecido, empregando uma melhor visão sobre o fenômeno estudado. Este foi o método de pesquisa escolhido para aplicar na pesquisa de clima organizacional em questão, no qual foram identificados os fatores internos e externos que afetam a satisfação e insatisfação do colaborador, resultando em boas práticas/melhorias que podem ser facilmente aplicadas.

Além disso, foi introduzido a pesquisa descritiva, que, segundo Cervo e Bervian, "a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los" (Cervo e Bervian, 2007, p. 60). Ainda, os autores trazem que este método de pesquisa procura identificar com que frequência determinado fenômeno acontece.

Quanto à abordagem deste estudo tratou-se de uma pesquisa quantitativa. Segundo Lakatos e Marconi (2010), essa abordagem tem como principal propósito a precisão dos resultados através da quantificação da coleta de dados e do tratamento deles utilizando estatísticas. Dentro da pesquisa de clima organizacional, essa

abordagem foi utilizada para identificar as respostas na pesquisa que foi realizada com os colaboradores, grafitando os respectivos resultados.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA E AMOSTRA

O universo da pesquisa, segundo Oliveira (2007), nada mais é do que o conjunto de tudo que será investigado, podendo identificar o campo de abrangência da pesquisa, junto com seus limites e resultados esperados.

A presente pesquisa foi aplicada na empresa Concreta Assessoria e Consultoria em Licitações LTDA, localizada em Rio do Sul - SC, fundada em 2019. Inicialmente, foi realizada uma entrevista com os gestores da empresa, para entender suas demandas e suas dores, e o que eles buscavam através da pesquisa, juntamente com os principais pontos a serem descobertos, após isto, a pesquisa foi divulgada entre todos os colaboradores, via *WhatsApp*, pelo setor de Recursos Humanos e Diretores da empresa, totalizando 18 respondentes (número de colaboradores até a data da aplicação da pesquisa), na qual estava aberta para respostas entre os dias 07/03 e 29/03/2024.

A amostra específica utilizada na pesquisa foi a censitária. De acordo com Andrade (2010), nesta amostra os elementos da população abordada na pesquisa são incluídos, sendo ideal para garantir uma alta precisão nos resultados. Além disso, também é adequada para populações pequenas, facilitando a avaliação com todos os colaboradores, abrangendo adequadamente nosso foco da pesquisa de clima organizacional em questão.

3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de um formulário com questões fechadas de múltipla escolha e abertas, baseado no modelo de Bispo (2006), o qual propõe uma análise detalhada sobre a visão dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho, analisando os fatores internos e externos que causam influência. Durante a pesquisa, houve a conscientização sobre a finalidade e a confiabilidade, considerando que não se faz necessário a identificação dos respondentes.

Este estudo utilizou de fontes primárias, que são fundamentais para trazer evidências diretamente ligadas à pesquisa. Carvalho (2008), nos traz através de seus estudos que estas fontes primárias são fundamentais, já que todos os dados são originais, fazendo com que os autores desenvolvam a análise crítica da pesquisa e suas conclusões.

Após a coleta dos dados, foi realizado o tratamento dos mesmos, formulando gráficos em conjunto ou individuais, através da ferramenta Looker Studio, de acordo com a necessidade de cada questão. Este tratamento se dá como peça chave para identificação dos fatores internos e externos que causam descontentamento entre os colaboradores, facilitando a compreensão destes fatores. Segundo Gil (2008), este tratamento de dados envolve a organização dos mesmos, sua análise e a interpretação, para garantir resultados confiáveis.

Figura 2: Arte de divulgação pesquisa de clima

Pesquisa de Clima Organizacional - 2024

Quando Participar?
A pesquisa estará aberta entre os dias 07/03/2024 a 29/03/2024

Como participar?
Acesse o link:
<https://forms.gle/819d4f7yK2MfwmTb8>

Lembre-se, essa pesquisa é anônima, e seu intuito é medir a satisfação de todos os colaboradores!
Seja sincero e verdadeiro ;)



Fonte: Criado pela autora (2024).

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Desde o início deste projeto, do primeiro contato com a empresa até a conclusão da pesquisa, foi enfrentado algumas limitações e dificuldades que ocasionaram atrasos no processo. O projeto surgiu do interesse da empresa Concreta

Licitações em realizar uma pesquisa de clima organizacional com seus colaboradores. No entanto, a maior dificuldade foi estabelecer contato com os gestores para obter as informações básicas da organização, indispensáveis para o início da pesquisa.

Para superar esse obstáculo, foi necessário envolver diretamente os dois gestores da empresa, além de contar com o apoio do setor de Recursos Humanos, que frequentemente dependia dos gestores para fornecer as informações corretas. Outra dificuldade que surgiu durante o processo de coleta de respostas dos colaboradores, que, embora tenham preenchido a pesquisa dentro do prazo, levaram mais tempo do que o esperado. Foi necessário fazer diversas solicitações para garantir que todos completassem o questionário, mas, finalmente, foi conseguido concluir a tarefa com sucesso.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão discutidos os resultados obtidos com a pesquisa de clima realizada, podendo entender as percepções dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, e os fatores internos e externos que influenciam sua satisfação e/ou insatisfação.

Além disso, com esta análise é possível identificar as oportunidades de melhorias que podem ocorrer dentro da organização, auxiliando os gestores a aprimorar estratégias com o intuito de melhorar o clima organizacional.

4.1 EMPRESA

A empresa Concreta Assessoria e Consultoria em Licitações surgiu através de um projeto de faculdade, iniciado pelo fundador Lucas Medeiros. A sua criação veio por conta de uma falta que ele sentia do mercado licitatório, juntando experiências de outra empresa do ramo. A empresa iniciou dentro do Centro de Inovação Norberto Frahm de Rio do Sul, sendo incubada pela Unidavi. Hoje, ela está localizada na Rua Tv. Luiz Piazero, 83 - Sala 06 - Centro, Rio do Sul -SC.

A empresa está estruturada em torno de que sua missão é tornar o ambiente de compras públicas mais competitivo e democrático, já sua visão, é permitir que empresas se tornem licitantes de forma segura e simplificada. Como valores, a empresa nos traz a transparência, flexibilidade, resiliência, companheirismo e responsabilidade.

Até o mês de maio de 2024, a organização conta com 14 colaboradores, divididos em sete setores, sendo eles: Prospectores, com dois colaboradores; analista, com três colaboradores; Auxiliar de Analista, com quatro colaboradores; vendedor, com dois colaboradores; SDR's, com um colaborador; pré-venda, com um colaborador; financeiro, com um colaborador. Além desses, a diretora Monique Junkes Ventura e o sócio fundador Lucas Medeiros compõem a liderança da empresa, totalizando 16 pessoas.

A Concreta Licitações oferece serviços especializados e personalizados, atuando como facilitadora em processos licitatórios. Seus principais serviços incluem: Localização e envio de novas oportunidades de licitações de acordo com o interesse

da empresa, identificação e organização de toda a documentação que a empresa irá necessitar para licitar, cadastrar as propostas, realizar a etapa de disputa e acompanhar o processo até a assinatura do contrato e disponibilização de relatórios de disputa e análises do assessor responsável para sair na frente da concorrência.

Como todas as organizações, a empresa possui diversos concorrentes de mercado, sendo citados como os principais:

- Inovação Assessoria, uma empresa que está presente em diversos estados e cidades do Brasil, atingindo as regiões Sul, Sudeste, Centro Oeste e Nordeste;
- Eagle Consultoria e Assessoria, possuindo duas unidades no estado de São Paulo;
- Assessoria em Licitações – França e Amorim, aparentemente uma empresa do estado de Pernambuco;
- Win Licitações, localizada em Curitiba, no estado do Paraná;
- Triunfo Legis, localizada em Guarulhos, no estado de São Paulo.

Com isto, pode-se observar que a empresa Concreta Licitações é a que mais está atuando fortemente em nossa região, considerando também, que é uma empresa em constante desenvolvimento e crescimento, que pode expandir para outras regiões com facilidade.

Apesar de ser uma empresa relativamente nova no mercado, a Concreta Licitações tem definido estratégias claras. Em termos financeiros, a estratégia da empresa é não fazer divisões de lucros nos primeiros anos do negócio. Fazendo assim, o reinvestimento total dos ganhos em áreas estratégicas para o crescimento da empresa. Com exceção da área financeira, todos os outros setores possuem algum tipo de remuneração variável, com metas individuais, atrelando então, o aumento da renda do funcionário a sua capacidade produtiva, como uma estratégia para manter os colaboradores engajados na empresa.

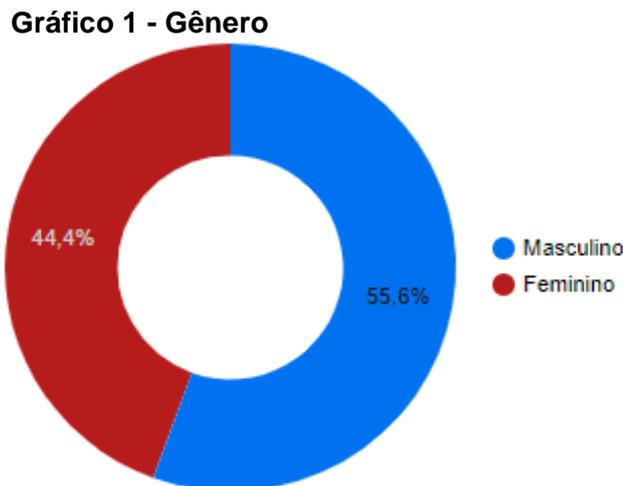
Do ângulo gerencial, a empresa sempre optou, estrategicamente, que as tomadas de decisão fossem descentralizadas. Desta forma, cada setor tem autonomia de implementar novos processos da forma que acreditar ser melhor.

4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

Na pesquisa de clima organizacional, é essencial identificar o perfil dos respondentes, já que ele auxilia na segmentação dos dados de acordo com características específicas e padrões, considerando que diferentes perfis exigem abordagens distintas, sendo possível personalizar a comunicação e estratégias por segmentos, além de identificar necessidades e expectativas específicas, e por fim, o perfil dos respondentes ajuda a validar a pesquisa, assegurando que a amostra seja representativa e que os resultados possam refletir a realidade de toda a organização. Com isso, dentro da empresa Concreta Licitações, obteve-se os seguintes resultados:

4.2.1 Gênero

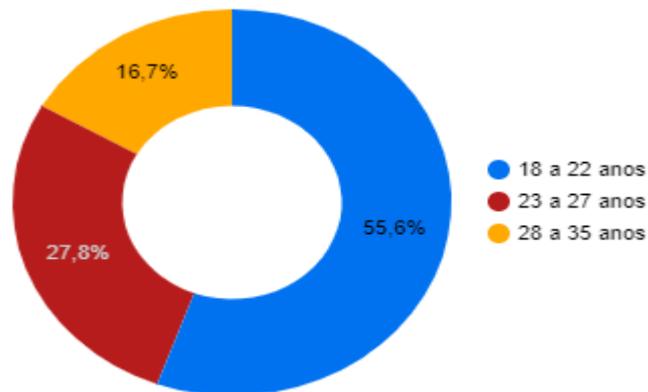
No gráfico 1, do público respondente, 55,6% dos respondentes são do gênero masculino e 44,4% são do gênero feminino.



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.2.2 Idade

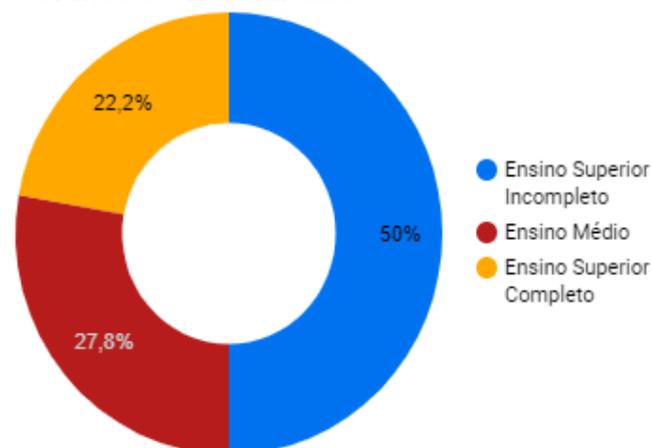
No gráfico 2 é possível identificar que suas idades são variadas. 55,6% possuem idade entre 18 e 22 anos, 27,8% possuem 23 a 27 anos e 16,7% possuem de 28 a 35 anos.

Gráfico 2 - Idade

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.2.3 Escolaridade

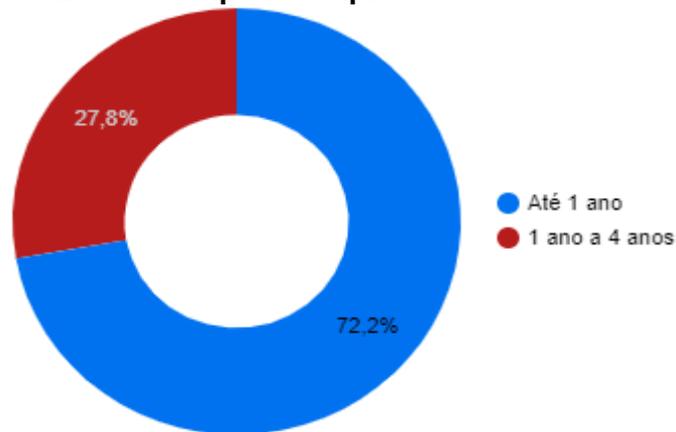
No gráfico 3, em relação à escolaridade dos respondentes, é dividido em: 50% possuem ensino superior incompleto, 27,8% possuem ensino médio e 22,2% possuem ensino superior completo.

Gráfico 3 - Escolaridade

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.2.4 Tempo de empresa

Referente a tempo de empresa, no gráfico 4, 72,2% estão até 1 ano na empresa, e 27,8% estão de 1 a 4 anos, sendo importante lembrar que a empresa está no mercado a 4 anos.

Gráfico 4 - Tempo de empresa

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.3 CLIMA ORGANIZACIONAL NA CONCRETA LICITAÇÕES

Nesta seção foram avaliadas todas as respostas obtidas através da pesquisa de clima organizacional que foi realizada dentro da empresa Concreta Licitações, sendo possível identificar os fatores internos e externos que causam satisfação ou insatisfação entre os colaboradores. Além de obter feedbacks importantes em relação ao ambiente de trabalho.

4.4 FATORES INTERNOS QUE INFLUENCIAM NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Para ter uma maior clareza em relação ao clima organizacional, é necessário identificar os fatores internos que os colaboradores identificam como positivos ou negativos dentro da organização. Para tanto, foram realizadas 37 perguntas, variando entre objetivas e descritivas, sendo:

- Vida Profissional;
- Treinamentos e Incentivos;
- Gestores/Estrutura Organizacional;
- Valorização;
- Salário e Benefícios;
- Nível Sociocultural;
- Segurança Profissional;
- Ambiente de Trabalho;

- Estrutura do Ambiente de Trabalho;
- Burocracia;
- Cultura.

Nas próximas seções, será possível avaliar todas as variáveis trazidas nas respostas da pesquisa.

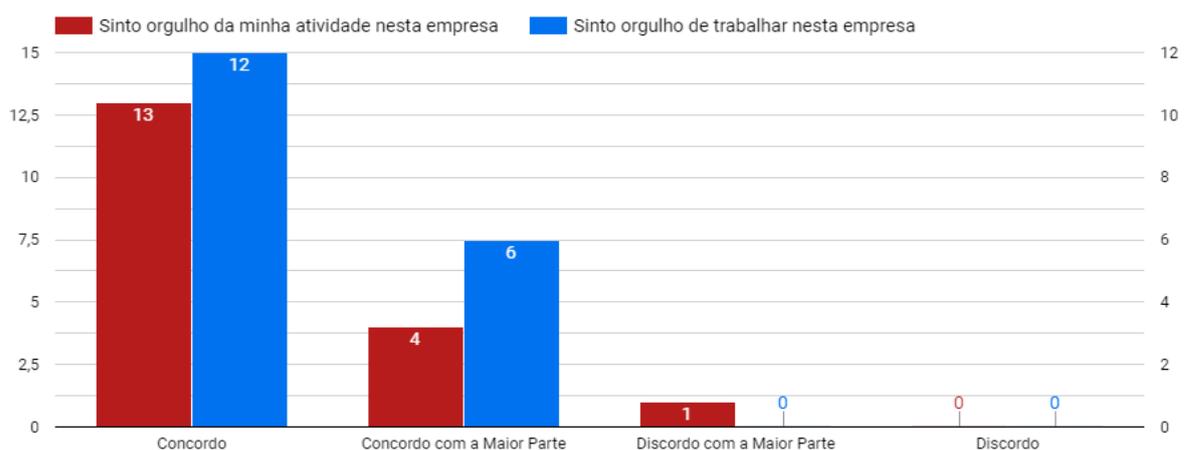
4.4.1 Vida profissional

Nesta seção, serão analisadas as variáveis relacionadas aos questionamentos que dizem respeito a: Orgulho de trabalhar na Empresa, orgulho da atividade, plano de carreira, indicação da empresa como alternativa de emprego, preocupação com o futuro da empresa, sucesso na carreira e na vida profissional, gostaria que os filhos trabalhassem nesta empresa, depende apenas dos próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa.

4.4.1.1 Orgulho de trabalhar na empresa

Referente ao orgulho de trabalhar na empresa, no gráfico 5, foi obtido que 33,3% concordam com a maior parte e 66,7% concordam. Já no quesito de se orgulhar da atividade na empresa, 72,2% concordam, 22,2% concordam com a maior parte e 5,6% discordam da maior parte.

Gráfico 5 - Orgulho de Trabalhar na Empresa

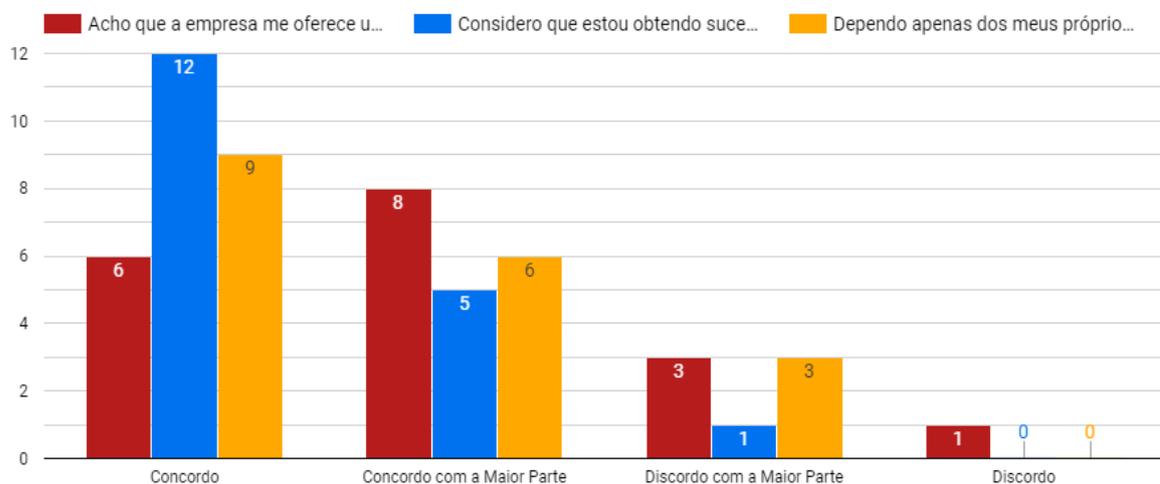


Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.4.1.2 Carreira e vida profissional

No gráfico 6, o qual foram realizados questionamentos referentes a plano de carreira, percebeu-se que 33,3% concordam, 44,4% concordam com a maior parte, 16,7% discordam da maior parte e 5,6% discordam. Quanto ao questionamento sobre o sucesso na carreira e na vida profissional, 66,7% concordam, 27,8% concordam com a maior parte e 5,6% discordam com a maior parte. Por fim, em relação aos próprios esforços dentro da organização, 50% concordam, 33,3% concordam com a maior parte e 16,7% discordam com a maior parte

Gráfico 6 - Carreira e Vida Profissional

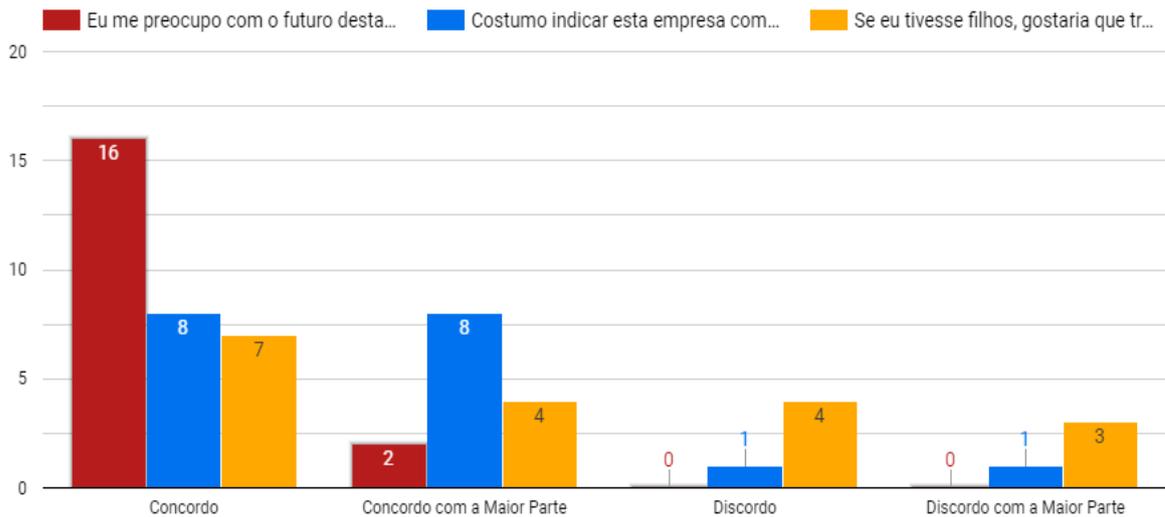


Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.4.1.3 Indicação da empresa e preocupação com o futuro

No gráfico 7, quando questionados sobre a indicação da alternativa de emprego, 44,4% concordam, 44,4% concordam com a maior parte, 5,6% discordam com a maior parte e 5,6% discordam. No questionamento que se refere ao filho trabalhar na empresa, 38,9% concordam, 22,2% concordam com a maior parte, 16,7% discordam com a maior parte e 22,2% discordam com a maior parte. Por fim, sobre se preocupar com o futuro da empresa, 88,9% concordam e 11,1% concordam com a maior parte.

Gráfico 7 -Indicação da empresa e preocupação com o futuro



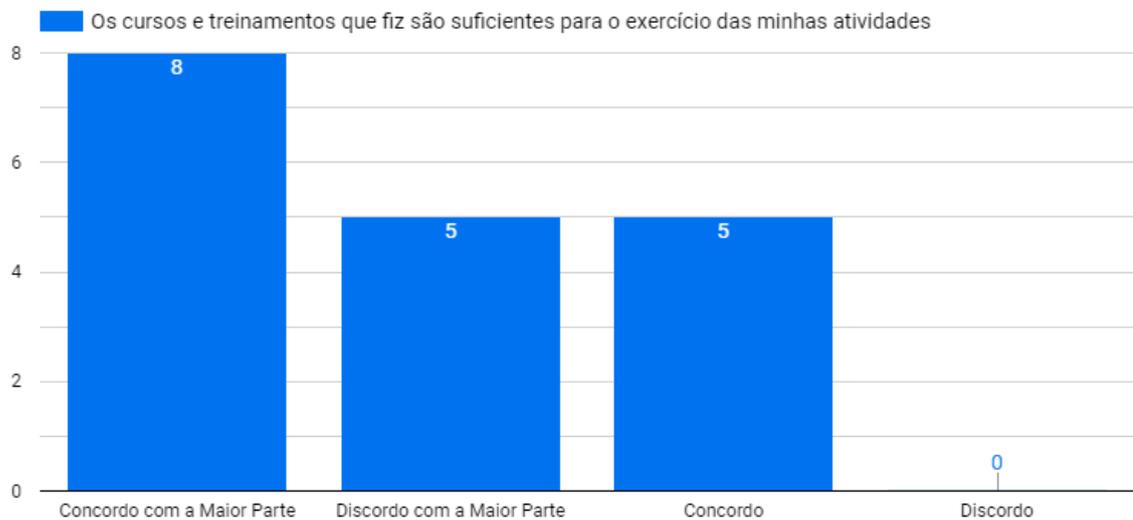
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.4.2 Treinamentos e incentivos

Nesta seção, é possível avaliar a variável em relação aos treinamentos e incentivos, através do questionamento: Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades

No gráfico 8, foi exposto que 27,8% concordam com o questionamento, 44,4% concordam com a maior parte e 27,8% discordam da maior parte.

Gráfico 8 - Treinamentos e incentivos



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

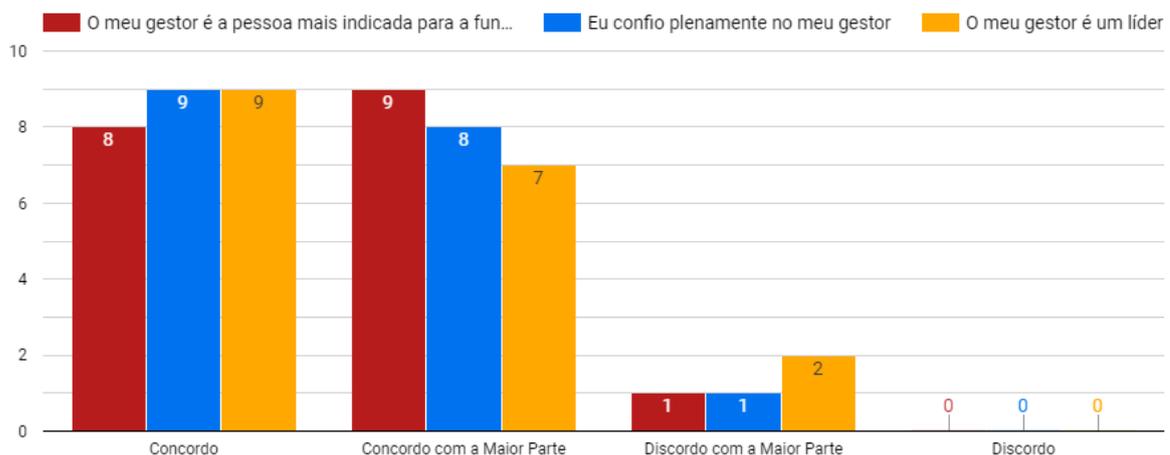
4.4.3 Gestores/estrutura organizacional

Nesta seção, será discutido as variáveis em relação aos gestores e estrutura organizacional, através dos questionamentos: Confio plenamente no meu gestor, o meu gestor é um líder, o meu gestor é a pessoa mais indicada para a função que ocupa, estou satisfeito com a estrutura hierárquica que estou vinculado, me sinto inferior ao lado dos meus gestores.

4.4.3.1 Confiança e liderança

Em relação a confiança no gestor, o gráfico 9 apresenta que 50% concordam, 44,4% concordam com a maior parte, 5,6% discordam com a maior parte. Sobre o gestor ser um líder, 44,4% concordam, 50% concordam com a maior parte, 5,6% discordam com a maior parte.

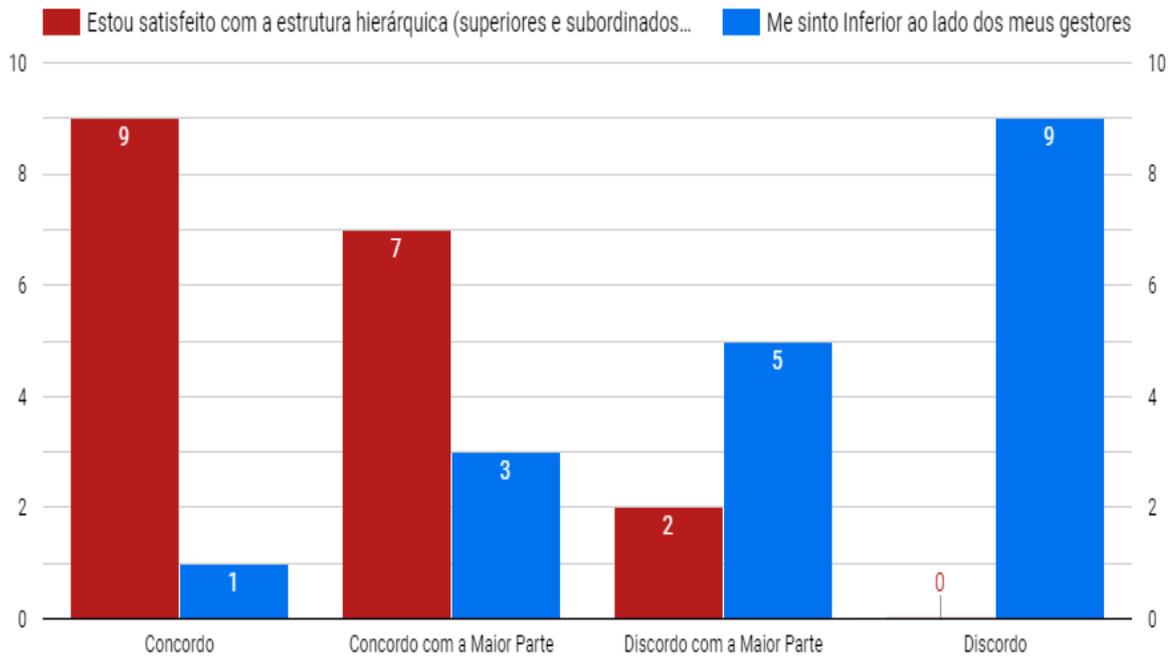
Gráfico 9 - Confiança e Liderança



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.4.3.2 Satisfação com a hierarquia e sensação de inferioridade

No gráfico 10, nota-se que, quanto à satisfação sobre a estrutura hierárquica, 50% concordam, 38,9% concordam com a maior parte, 11,1% discordo com a maior parte. Já em relação a se sentir inferior ao lado dos gestores, 5,6% concordam, 16,7% concordam com a maior parte, 27,8% discordam com a maior parte, 50% discordam.

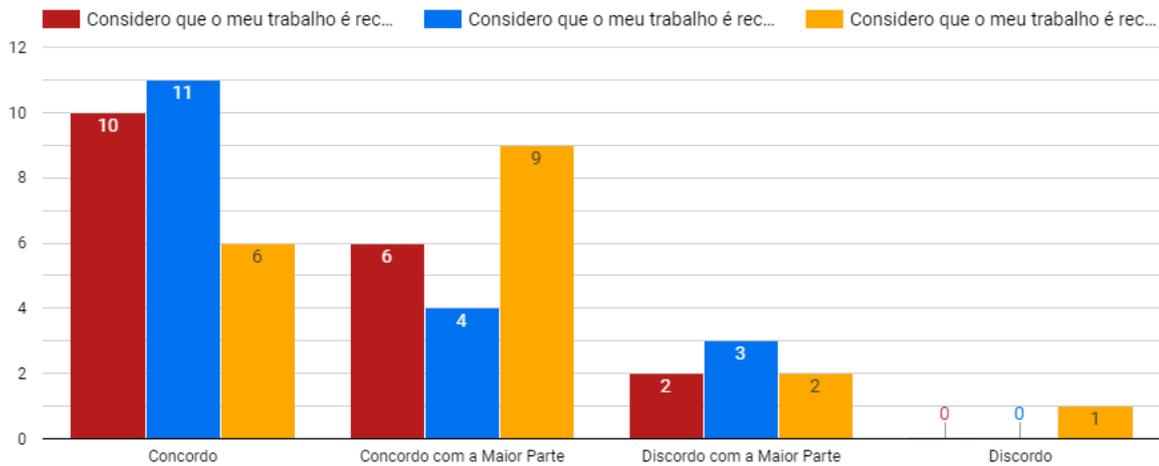
Gráfico 10 - Satisfação com a Hierarquia e Sensação de Inferioridade

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.4.4 Valorização

Nesta seção, será abordado a valorização na visão dos colaboradores, através das seguintes perguntas: Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa, considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família, considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes.

Quanto ao gráfico 11, no que se diz respeito a considerar que o trabalho exercido é reconhecido e valorizado pela empresa, 33,3% concordam com a afirmação, 50% concordam com a maior parte, 11,1% discordam da maior parte e 5,6% discordam. Quando se diz que o trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família, 61,1% concordam com a afirmação, 22,2% concordam com a maior parte e 16,7% discordam com a maior parte. E o reconhecimento vindo de amigos e parentes, 55,6% concordam, 33,3% concordam com a maior parte e 11,1% discordam com a maior parte.

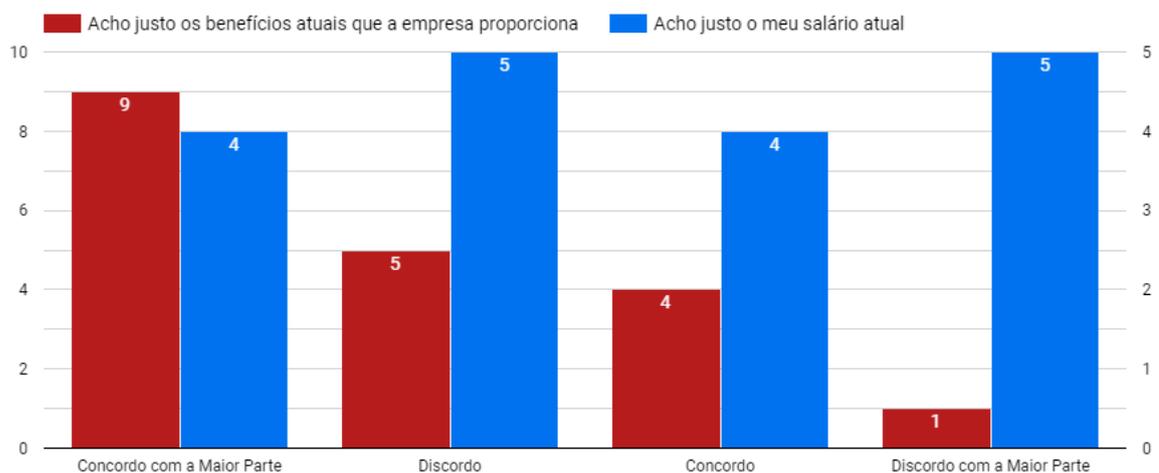
Gráfico 11 - Reconhecimento e Valorização no Trabalho: Uma Rede de Apoio

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.4.5 Salário e benefícios

Nesta seção, será avaliada a visão dos colaboradores em relação a seu salário e benefícios ofertados pela empresa, através das perguntas: acho justo o meu salário atual, acho justos os benefícios atuais que a empresa proporciona.

Os dados apresentados no gráfico 12 destacam que 22,2% concordam quando se afirmar que acha justo o salário atual, 22,2% concordam com a maior parte, 27,8% discordam com a maior parte e 27,8% discordam. Já em relação aos benefícios, 22,2% concordam com o que é ofertado, 50% concordam com a maior parte, 5,6% discordam da maior parte e 22,2% discordam.

Gráfico 12 - Salário e Benefícios

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

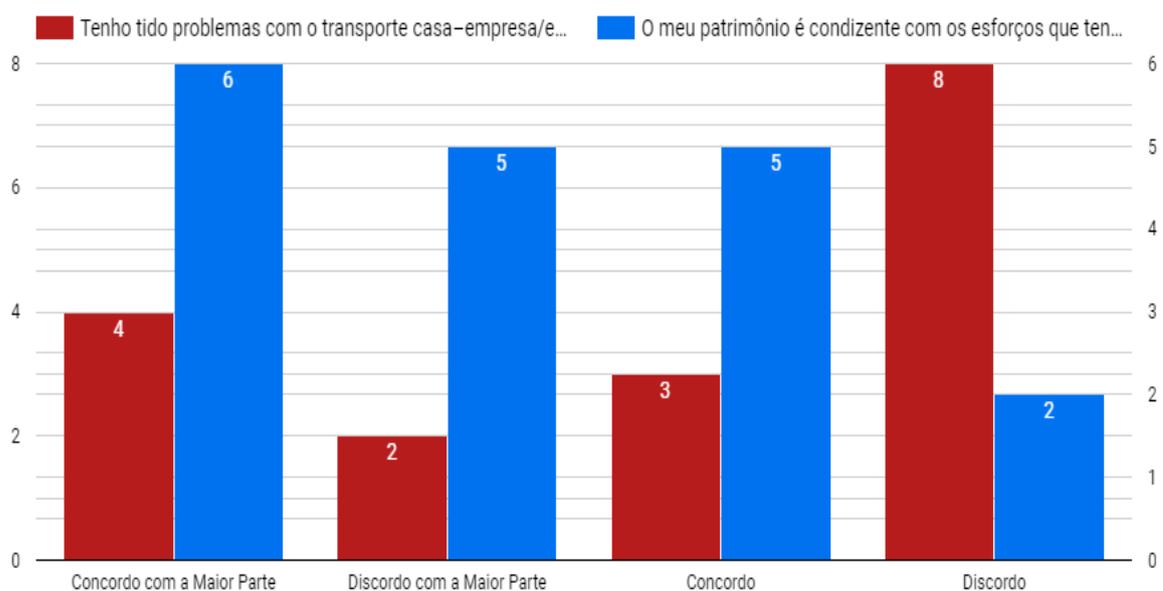
4.4.6 Nível sociocultural

Nesta seção, será interpretado as variáveis que se diz respeito ao nível sociocultural, através dos seguintes questionamentos: O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa, o meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa, o meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa, tenho tido problemas com o transporte casa–empresa/empresa–casa.

4.4.6.1 Esforços reconhecidos e desafios de transporte

No gráfico 13, no que diz respeito ao patrimônio ser condizente com os esforços feitos pela empresa, 27,8% concordam, 33,3% concordam com a maior parte, 27,8% discordam da maior parte e 11,1% discordam. Em relação a problemas com o transporte casa–empresa/empresa–casa, 17,6% concordam, afirmando ter este problema, 23,5% concordam com a maior parte, 11,8% discordam com a maior parte e 47,1% discordam. Porém, neste questionamento, 1 colaborador não respondeu.

Gráfico 13 - Esforços Reconhecidos e Desafios de Transporte

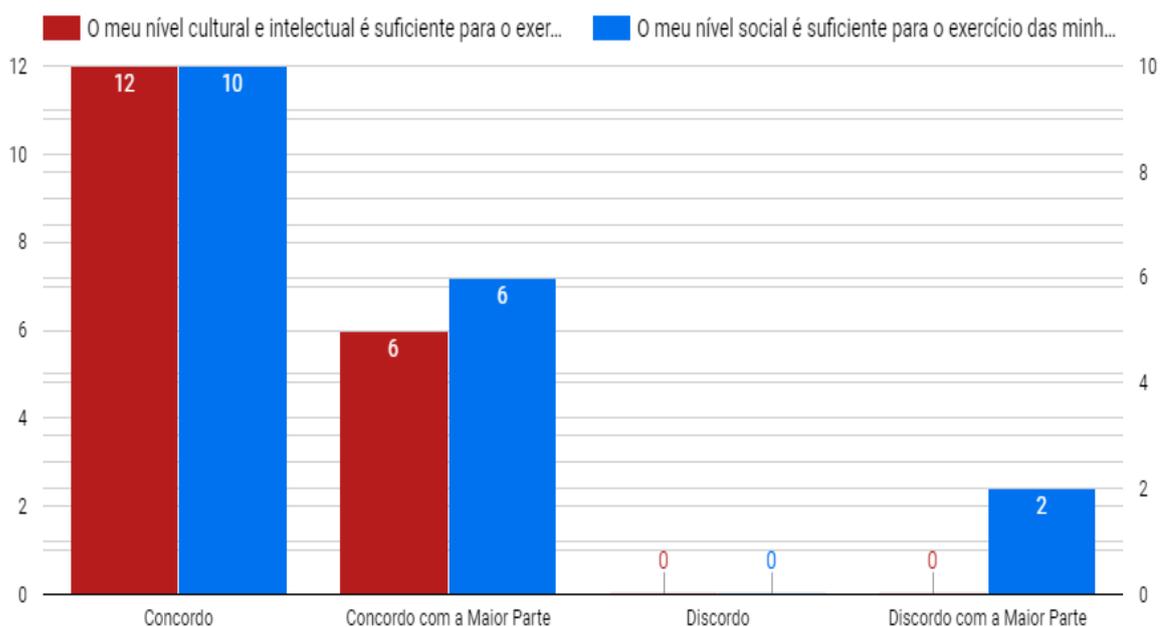


Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.4.6.2 Adequação cultural e social para o trabalho

Sobre o nível cultural e intelectual ser suficiente para o exercício das atividades na empresa, no gráfico 14 é apresentado que 66,7% concordam com a afirmação e 33,3% concordam com a maior parte. Já no que diz respeito ao nível social, 55,6% concordam ser o suficiente, 33,3% concordam com a maior parte e 11,1% discordam com a maior parte.

Gráfico 14 - Adequação Cultural e Social para o Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.4.7 Segurança profissional

Nesta seção, será compreendido o sentimento do colaborador em relação a sua segurança profissional através da pergunta: Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.

As respostas apresentadas no gráfico 15 demonstram que 55,6% concordam, ou seja, se sentem seguros na empresa em questão, 27,8% concordam com a maior parte, 11,1% discordam com a maior parte e 5,6% discordam.

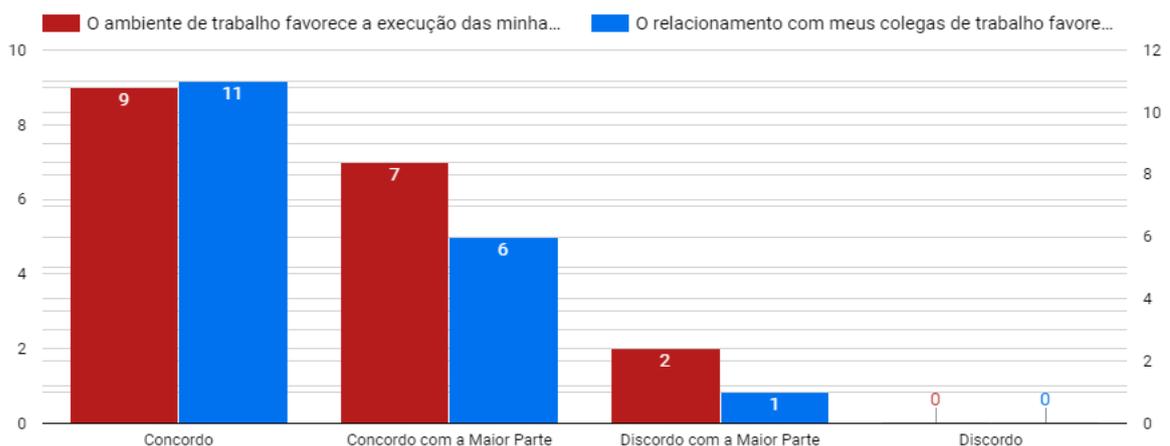
Gráfico 15 - Segurança no Emprego: Estabilidade e Confiança

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.4.8 Ambiente de trabalho

No que se diz respeito ao ambiente de trabalho, será interpretado as variáveis através dos seguintes questionamentos: O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa, o relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

No gráfico 16, quando questionado se o ambiente de trabalho favorece a execução das atividades na empresa, 50% dos colaboradores concordam, 38,8% concordam com a maior parte e 11,1% discordam da maior parte. Já em relação ao relacionamento com os colegas de trabalho favorecer a execução das atividades na empresa, 61,1% concordam, 33,3% concordam com a maior parte e 5,6% discordam com a maior parte.

Gráfico 16 - Ambiente e Relacionamentos que potencializam o Trabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

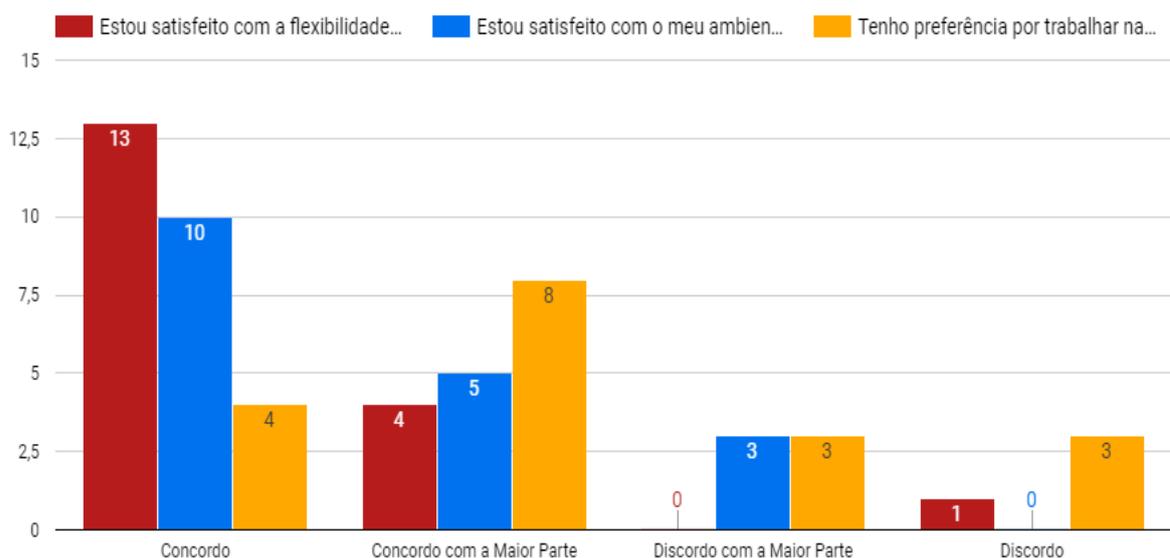
4.4.9 Estrutura ambiente de trabalho

Nesta seção, será interpretado as variáveis que se diz respeito a estrutura do ambiente de trabalho através das seguintes perguntas: Estou satisfeito com o meu ambiente de trabalho e as ferramentas disponibilizadas, estou satisfeito com a flexibilidade proporcionada pela empresa, tenho preferência por trabalhar na modalidade de home office, eu ficaria mais satisfeito se usássemos uniformes padronizados, eu gostaria de trabalhar em um ambiente mais formal.

4.4.9.1 Satisfação com o ambiente de trabalho e flexibilidade

Em relação ao gráfico 17, quando falado sobre a satisfação com o ambiente de trabalho e as ferramentas disponibilizadas, 55,6% concordam com a afirmação, 27,8% concordam com a maior parte e 16,7% discordam com a maior parte. Em relação a satisfação com base na flexibilidade proporcionada, 72,2% concordam e estão satisfeitos, 22,2% concordam com a maior parte e 5,6% discordam. Já no que se diz respeito a preferência por trabalhar na modalidade de home office: 22,2% concordam, 44,4% concordam com a maior parte, 16,7% discordam com a maior parte e 16,7% discordam.

Gráfico 17 - Satisfação com o Ambiente de Trabalho e Flexibilidade

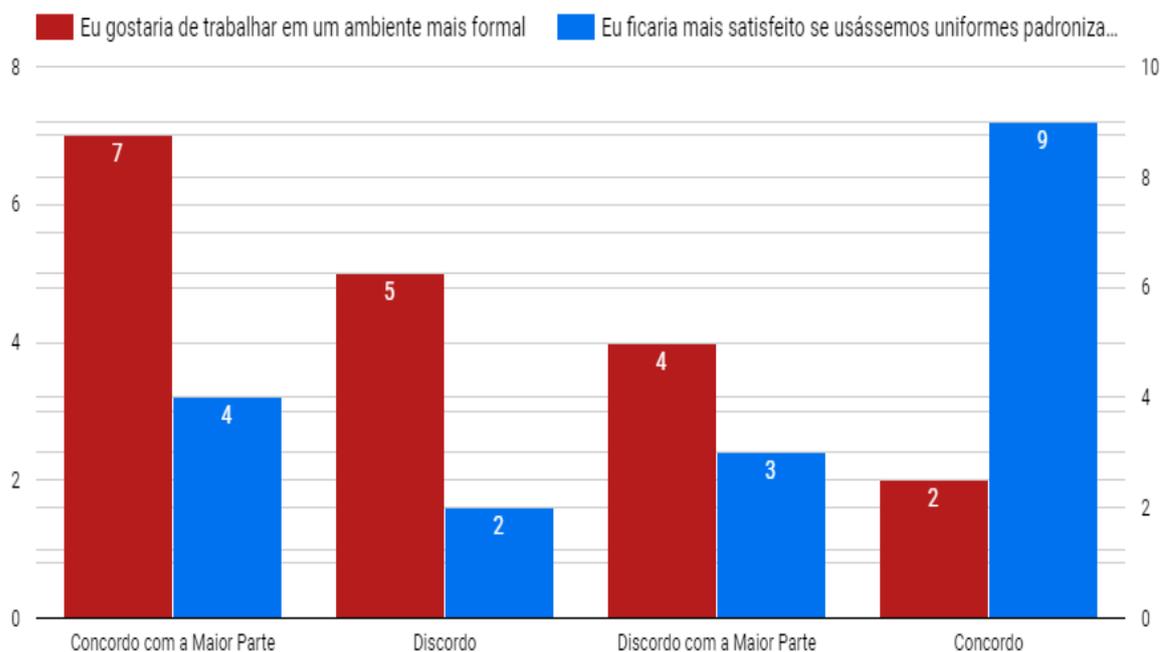


Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.4.9.2 Preferência por uniformes e um ambiente de trabalho mais formal

Quanto ao gráfico 18, em relação ao uso de uniformes padronizados, 50% concordam que prefeririam usar, 22,2% concordam com a maior parte, 16,7% discordam com a maior parte e 11,1% discordam com a padronização. E quando questionado sobre trabalhar em um ambiente mais formal, 11,1% afirmam que gostariam, 38,9% concordam com a maior parte, 22,2% discordam com a maior parte e 27,8% discordam da possibilidade.

Gráfico 18 - Preferência por Uniformes e um Ambiente de Trabalho Mais Formal



Fonte: Elaborado pela autora (2024),

4.4.10 Burocracia

Nesta seção, foi questionado se a burocracia adotada na empresa favorece a execução das atividades. Com isso, no gráfico 19 é apresentado que 61,1% concordaram, 33,3% concordaram com a maior parte, 5,6% discordaram com a maior parte.

Gráfico 19 - Burocracia como Aliada na Execução das Atividades



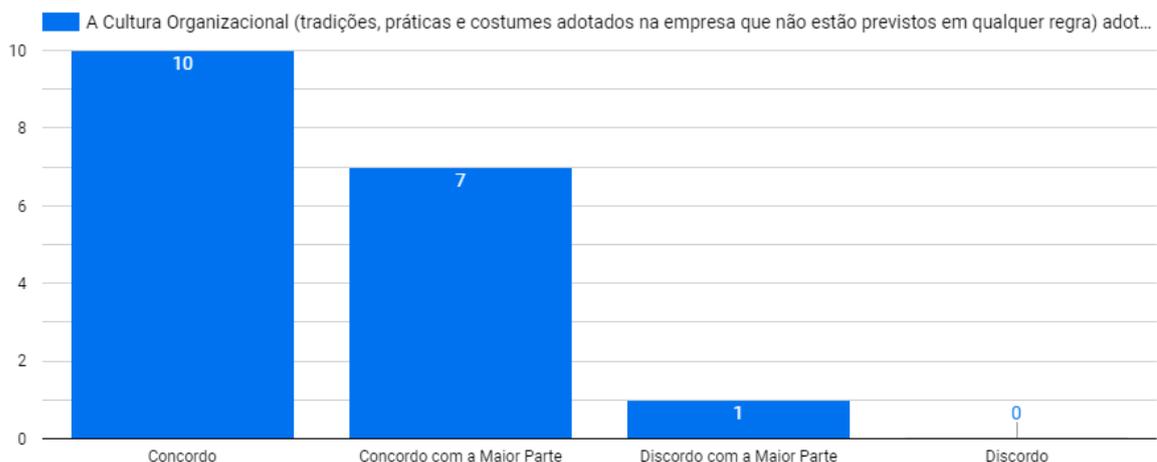
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.4.11 Cultura

Nesta seção, será identificado a visão dos colaboradores em relação a cultura da organização, através do questionamento: A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

Os resultados obtidos, apresentados no gráfico 20, foi que 55,6% concordam com a afirmação, 38,9% concordam com a maior parte e 5,6% discordam com a maior parte

Gráfico 20 - Cultura Organizacional: Um Impulso para a Execução das Atividades



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.4.12 Sugestões dos colaboradores para melhoria em treinamento, salários, benefícios e ambiente de trabalho

Além das variáveis internas questionadas, foi obtido respostas com relação a percepção dos colaboradores com relação a: treinamento, salários, benefícios, ambiente de trabalho, bem como trazer suas sugestões. No quadro 2 é possível avaliar as respostas:

Quadro 2 - Sugestões dos Colaboradores (continua)

Sugestões de treinamento
Capacitação com profissionais especialistas para todos os cargos; sente que os treinamentos internos não surtem o efeito esperado.
Atendimento ao cliente, legislação, conhecimento específico, vendas quando entra.
Treinamento em equipe.
Treinamento focado na área do assessor para adquirir mais conhecimento de possíveis situações com os clientes.
Menciona a assessoria e acredita que devem ter mais cursos específicos de cada nicho, como quais documentos devem ser solicitados aos clientes e como funciona a licitação na área da saúde, mas se refere a todas as áreas.
Comunicação.
Comentários, sugestões ou críticas referentes a salários
Acredita que seria necessário que o salário fosse mais alto, sem comissões, pois as comissões estão frustrando os colaboradores.
Acredita que não se deve confundir salário com remuneração; a remuneração como um todo é boa para quem atinge os resultados em virtude das comissões. Contudo, aqueles que entregam acima da média deveriam ter salário diferente, a fim de se sentirem valorizados pela empresa.
Assim como todos, idealiza um salário maior do que tem atualmente; se ganhasse 2.500 limpos + vale, seria seu sonho.
Poderia melhorar um pouco o jeito de comissionamento, ou tirar esse método e deixar fixo.
O maior ponto está ligado à ausência de um plano de cargos e salários claro e fundamentado, com competências técnicas e comportamentais a serem adquiridas para que determinada promoção seja realizada em um período determinado.
Menciona que há muita demanda e está tomando remédio para não enlouquecer.
O salário não é compatível com o papel que exerce dentro da empresa.
Quais benefícios você gostaria que a empresa disponibilizasse? Você tem algum comentário, sugestão ou crítica sobre os já disponibilizados?
Sugere plano de saúde.
Sugere Unimed e aumento do vale alimentação, que não é proporcional aos valores atuais de mercado.
Sugere convênio médico e odontológico.
Sugere ajuda de custo com psicólogo, nutrição e academia, além de aumento do vale alimentação.
Sugere que o vale seja reajustado.
Sugere ter ar condicionado para todos, um plano de saúde e aumento do transporte.

(conclusão)

Quais benefícios você gostaria que a empresa disponibilizasse? Você tem algum comentário, sugestão ou crítica sobre os já disponibilizados?
Sugere plano de saúde para que possam estar com seu psicólogo em dia, além de uma ajuda no cinema para espairecer após um dia de trabalho, como um ingresso a 20 reais, onde o funcionário paga meia por ter esse benefício com a empresa, descontando em folha.
Sugere plano odontológico.
Sugere plano de saúde e odontológico.
Sugere assistência médica.
Acredita que a Unimed deveria ser incluída, assim como um valor superior para vale-refeição.
Sugestões de melhorias ou críticas referentes ao ambiente de trabalho (layout, mesas, cadeiras, uniformes...)
Sugere ar condicionado para todos os ambientes, uniforme padrão e social.
Sugere executar o projeto feito para a sala principal, com ar condicionado e salas separadas por setor.
Acredita que deveriam ter uniforme mais formal, como camisa de botão com detalhes da empresa.
Acredita que vai melhorar muito quando construírem as salas e as divisões.
Sugere uniformes para toda a equipe e um ambiente um pouco mais corporativo que reflita mais seriedade, principalmente para os clientes.
Sugere ter camisas com o logo da empresa; menciona que, durante reuniões, ficariam mais apresentáveis e que não tem mais roupa. Refere-se à necessidade de formalidade nas vestimentas.
Menciona a necessidade de apoio de pé.
Sugere que a sala de reunião esteja disponível para reuniões com clientes.
Caso você gostaria de fazer algum comentário, crítica ou sugestão, por gentileza escrever abaixo:
Menciona que o vale alimentação poderia ser um valor maior, assim como o vale gasolina.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.5 FATORES EXTERNOS QUE INTERFEREM NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Além dos fatores internos a serem avaliados, é necessário analisar todos os fatores externos que podem influenciar no clima organizacional. Para auxiliar neste processo, foram realizadas 23 perguntas objetivas, sendo segmentado por: Investimentos e Despesas familiares; Convivência Familiar; Situação Financeira; Vida Social; Saúde; e Férias e Lazer.

4.5.1 Investimentos e despesas familiares

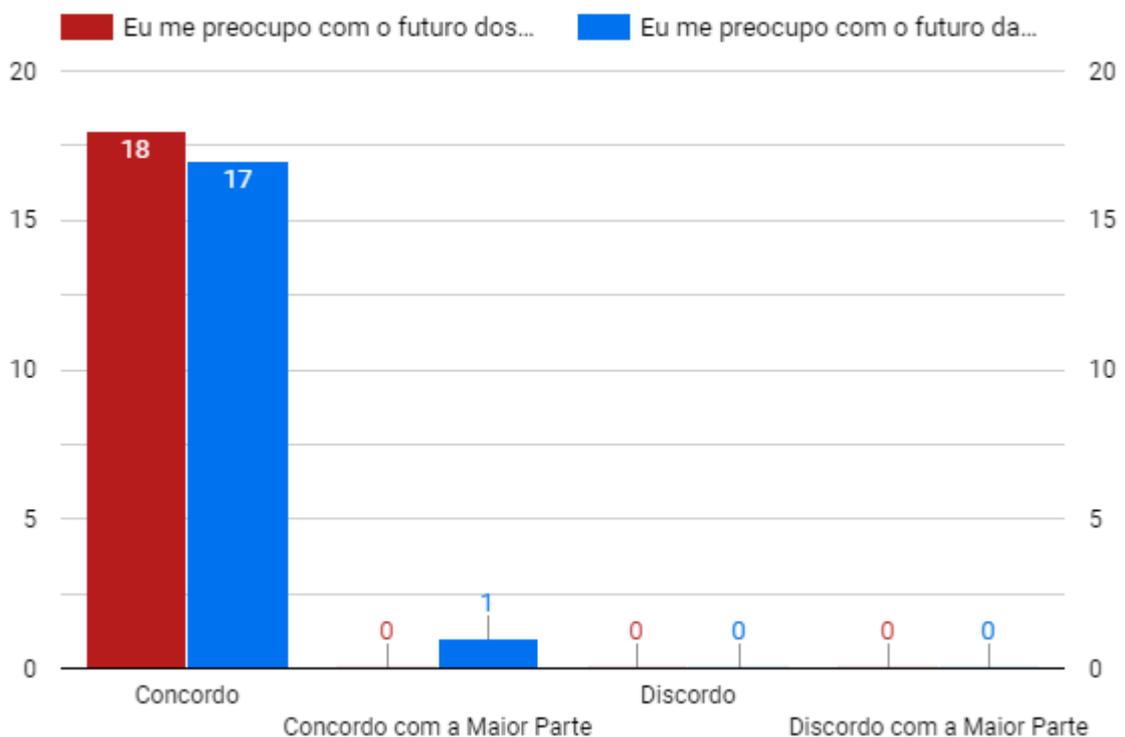
Nesta seção, será analisado as variáveis dos fatores externos que se diz respeito a investimentos e despesas familiares através das perguntas: Eu me

preocupo com o futuro da minha família, eu me preocupo com o futuro dos meus filhos, estou satisfeito com a alimentação que estou podendo proporcionar à minha família, estou satisfeito com a educação que estou podendo proporcionar aos meus filhos.

4.5.1.1 Futuro da família e dos filhos

No gráfico 21 é possível acordar que, no quesito preocupação com o futuro da família, 94,4% concordam com a afirmação, demonstrando preocupação e 5,6% concordam com a maior parte. Já em relação ao futuro dos filhos, 100% dos colaboradores concordam com esta afirmação.

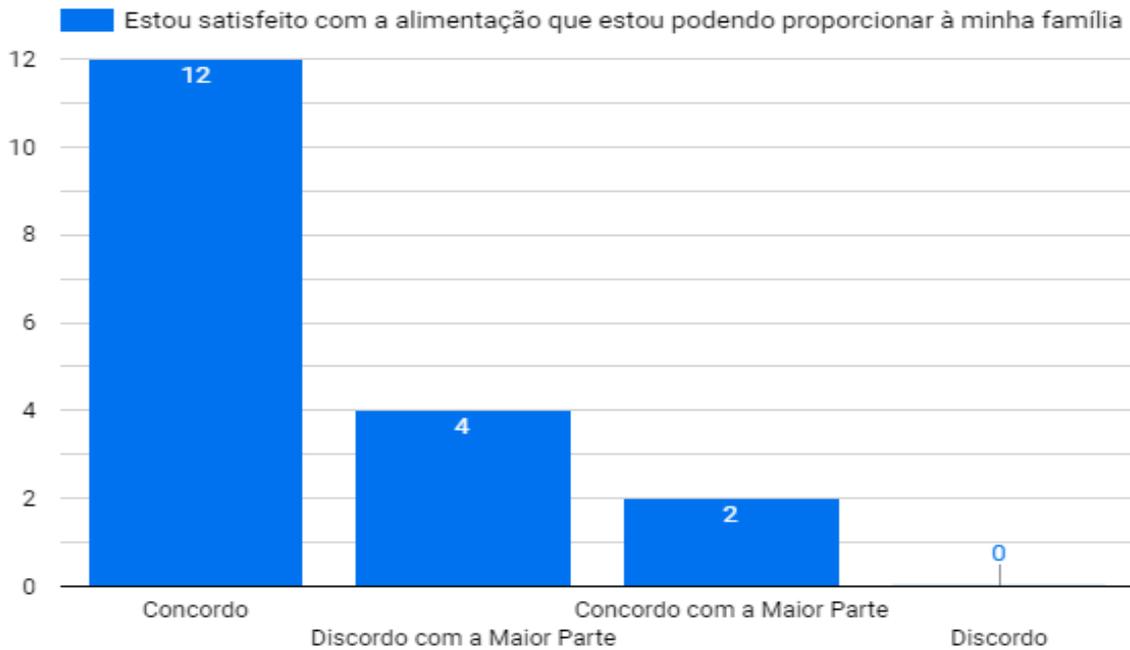
Gráfico 21 - Futuro da família e dos filhos



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.5.1.2 Satisfeito com a alimentação

No que diz respeito à satisfação com alimentação que está podendo proporcionar a família, no gráfico 22 está exposto que 66,7% concordam que estão satisfeitos, 11,1% concordam com a maior parte e 22,2% discordam com a maior parte.

Gráfico 22 - Satisfeito com a alimentação

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.5.2 Convivência familiar

Nesta seção será avaliado as questões que diz respeito à convivência familiar através das perguntas: Estou vivendo bem com a minha esposa/companheira ou o meu marido/companheiro, estou vivendo bem com os meus filhos, estou satisfeito com a minha vida afetiva, estou satisfeito com a minha vida sexual.

4.5.2.1 Viver bem em família: harmonia com parceiro e filhos.

No gráfico 23, quando questionados se estão vivendo bem com a esposa/companheira ou marido/companheiro, 44,4% concordam com a afirmação, 27,8% concordam com a maior parte, e os demais 27,8% não possuem esposa/companheira ou marido/companheiro. Em relação a boa convivência com os filhos, 11,1% concordam e 88,9% afirmaram que não possuem filhos.

Gráfico 23 - Harmonia com Parceiro

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Em relação a boa convivência com os filhos, o gráfico 24 apresenta que 11,1% concordam e 88,9% afirmaram que não possuem filhos.

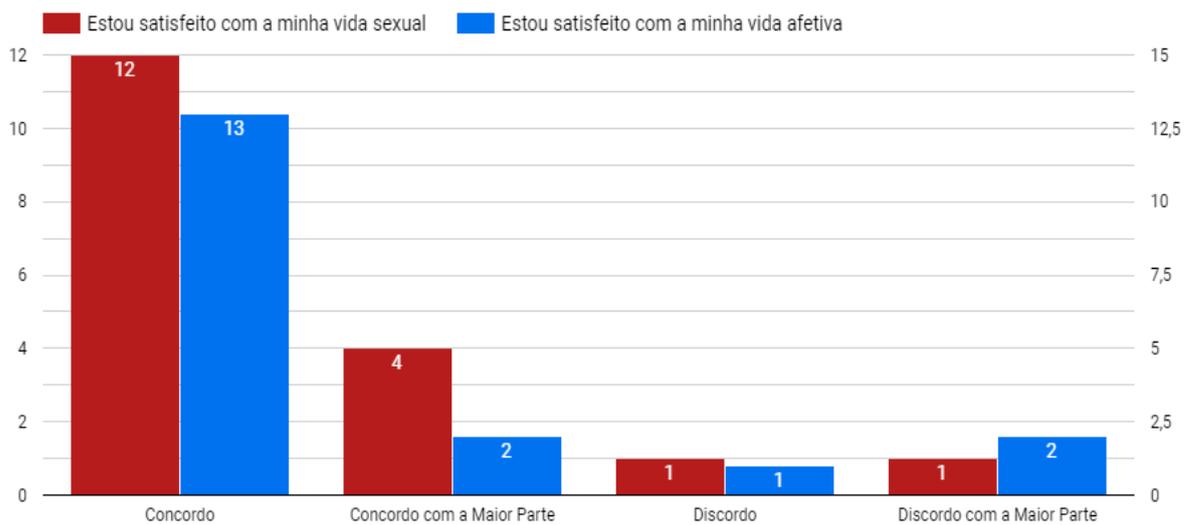
Gráfico 24 - Harmonia com os filhos

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.5.2.2 Satisfação com a vida afetiva e vida sexual.

Quanto ao gráfico 25, a respeito da satisfação com a vida afetiva, 72,2% concordam, estando satisfeitos, 11,1% concordam com a maior parte, 11,1% discordam com a maior parte e 5,6% discordam, não estando satisfeitos. E na vida sexual, 66,7% concordam, 22,2% concordam com a maior parte, 5,6% discordam com a maior parte e 5,6% discordam, trazendo insatisfação.

Gráfico 25 - Satisfação com a vida afetiva e vida sexual



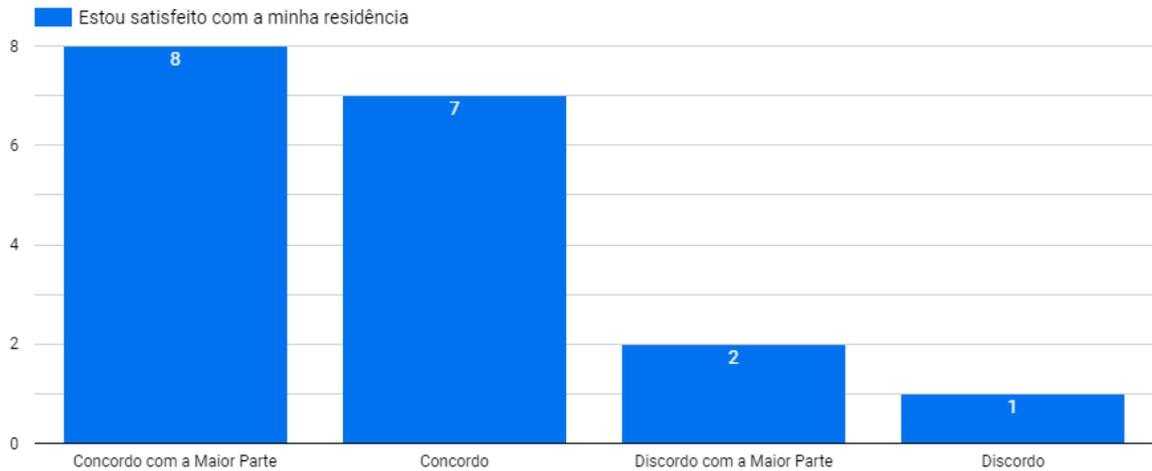
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.5.3 Situação financeira

Nesta seção, será analisado as variáveis relacionadas à situação financeira dos colaboradores, através das seguintes perguntas: Estou satisfeito com a minha residência, estou satisfeito com o meu carro/moto, estou satisfeito com o vestuário que estou podendo proporcionar à minha família, estou com a minha situação financeira em ordem, estou satisfeito com o meu patrimônio.

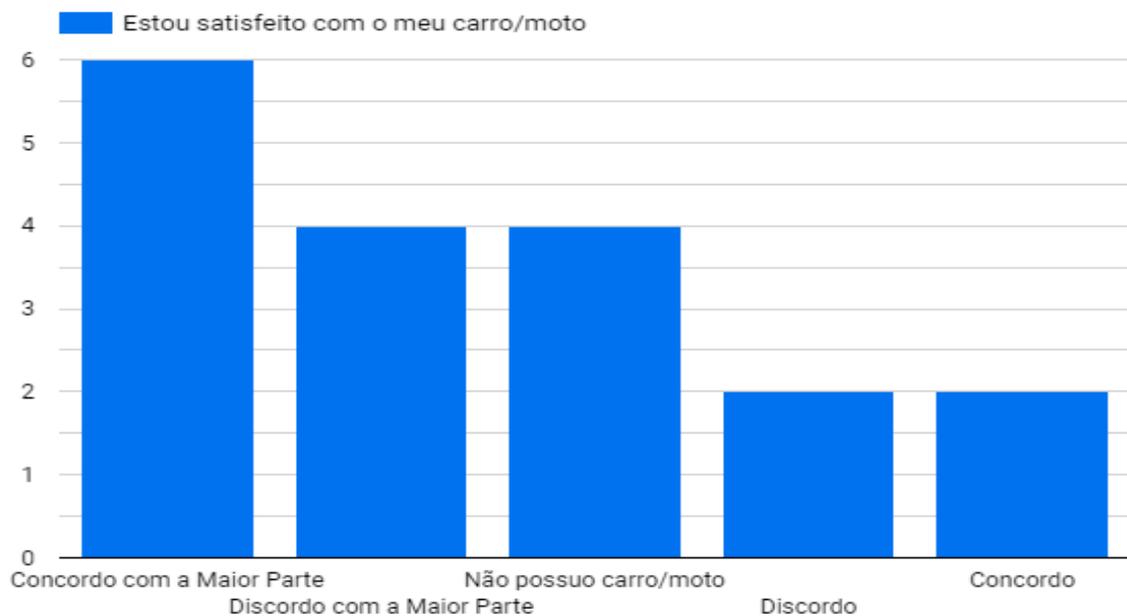
4.5.3.1 Satisfação com residência, veículos e patrimônio

No gráfico 26, no que se diz respeito à satisfação com a residência, 38,9% concordam, 44,4% concordam com a maior parte, 11,1% discordam com a maior parte e 5,6% discordam.

Gráfico 26 - Satisfação com Residência

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Referente ao gráfico 27, em relação a satisfação com o carro/moto, 11,1% concordam com a afirmação, 33,3% concordam com a maior parte, 22,2% discordam com a maior parte, 11,1% discordam, demonstrando insatisfação, e os demais 22,2% não possuem carro/moto.

Gráfico 27 - Satisfação com Veículos

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

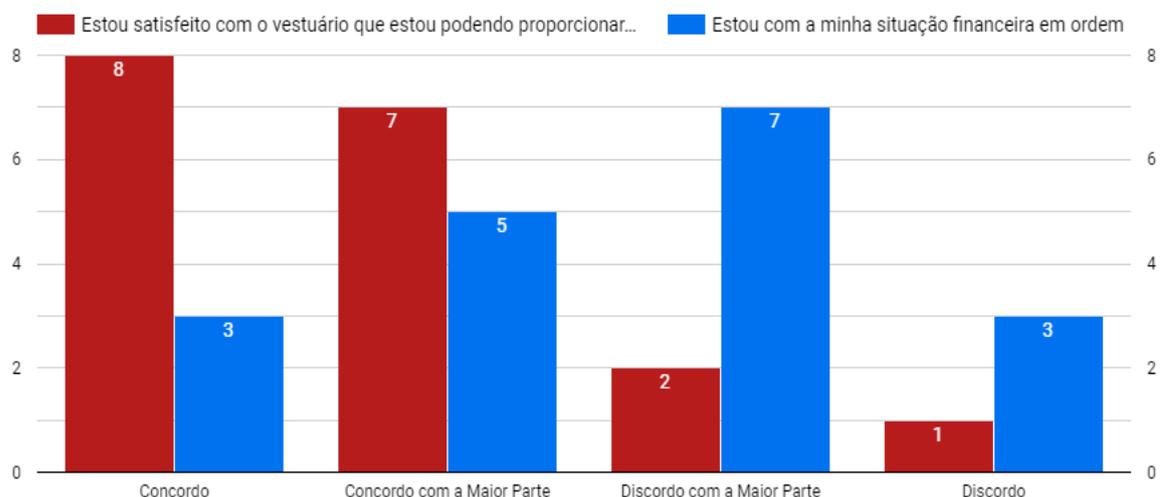
Quando questionados sobre a satisfação com o patrimônio, no gráfico 28 é apresentado que 5,6% concordam, sendo poucos satisfeitos, 6,7% concordam com a maior parte, 22,2% discordam com a maior parte, 11,1% discordam e por fim, 44,4% não possuem patrimônio.

Gráfico 28 - Satisfação com Patrimônio

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.5.3.2 Satisfação com o vestuário familiar e saúde financeira

No que se refere ao gráfico 29, quanto ao respeito a satisfação em relação vestuário que o colaborador pode proporcionar para a família, 44,4% concordam com a afirmação, 38,9% concordam com a maior parte, 11,1% discordam com a maior parte e 5,6% discordam. Quando questionados se estão com a situação financeira em ordem, 16,7% concordam, 27,7% concordam com a maior parte, 38,9% discordam com a maior parte, 16,7% discordam.

Gráfico 29 - Satisfação com o Vestuário Familiar e Saúde Financeira

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

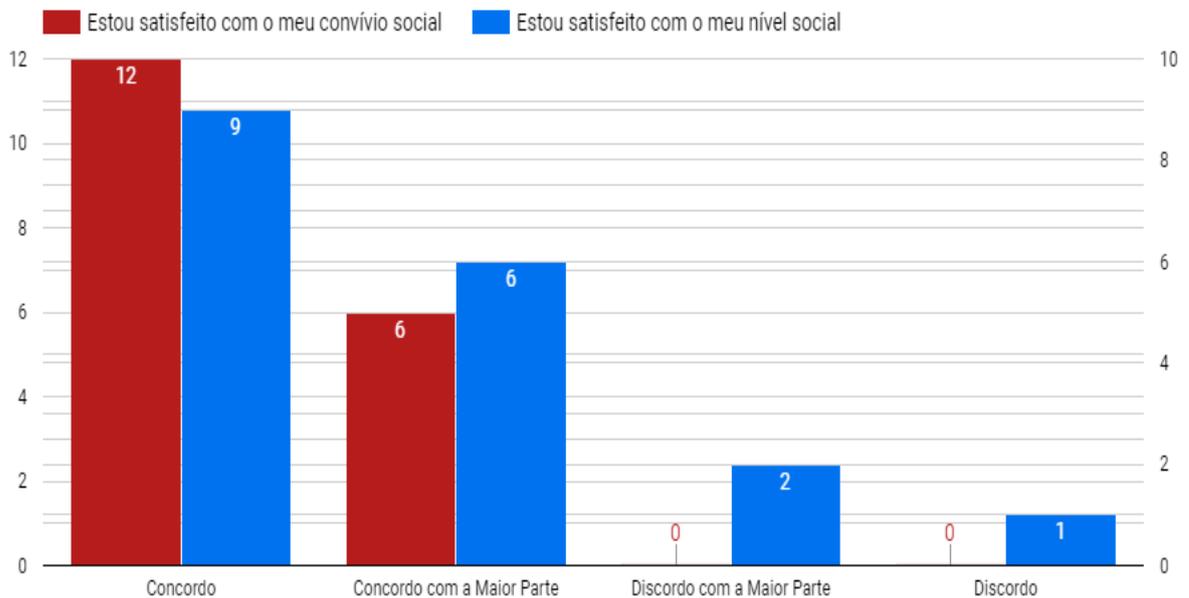
4.5.4 Vida social

Nesta seção, será compreendido as variáveis relacionadas à vida social dos colaboradores, através das perguntas: estou satisfeito com o meu nível social, estou satisfeito com o meu convívio social, estou satisfeito com o meu nível intelectual, estou satisfeito com o meu nível cultural, estou satisfeito com a minha religião.

4.5.4.1 Satisfação com o nível e o convívio social

De acordo com o gráfico 30, quando questionados sobre a satisfação com o nível social, 50% concordam, 33,3% concordam com a maior parte, 11,1% discordam com a maior parte e 5,6% discordam. Já com o convívio social, 66,7% concordam e 33,3% concordam com a maior parte.

Gráfico 30 - Satisfação com o Nível e o Convívio Social



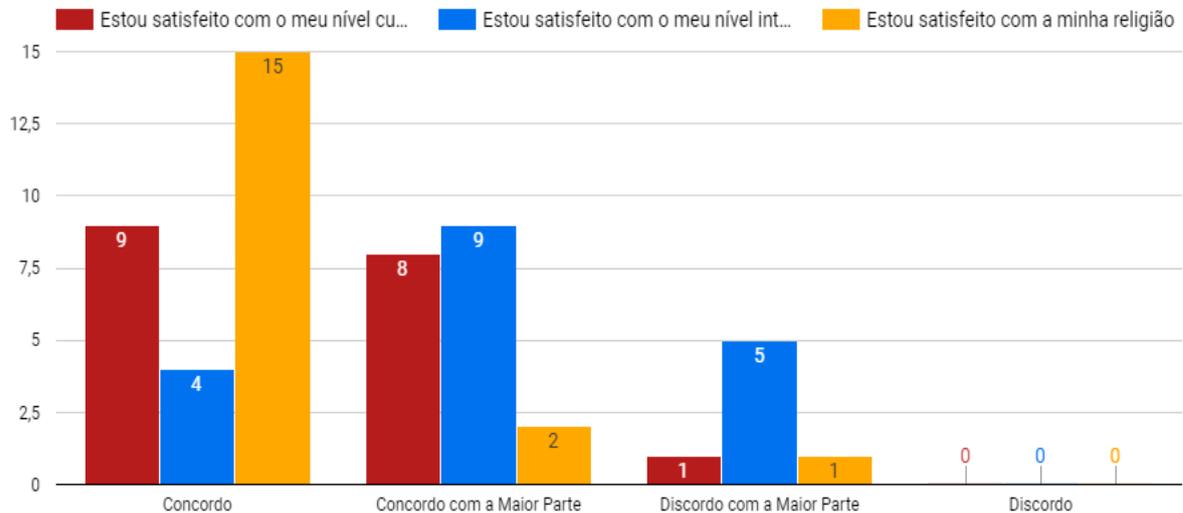
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.5.4.2 Satisfação com o nível intelectual, cultural e religioso

Como ilustrado no gráfico 31, a respeito da satisfação com o nível intelectual, 22,2% concordam, estando satisfeitos, 50% concordam com a maior parte e 27,8% discordam com a maior parte. Já com o nível cultural, 50% concordam, demonstrando

satisfação, 44,4% concordam com a maior parte. 5,6% discordam com a maior parte. Por fim, em relação a satisfação com a religião, 83,3% concordam, 11,1% concordam com a maior parte e 5,6% discordam com a maior parte, não estando muito satisfeitos.

Gráfico 31 - Satisfação com o Nível Intelectual, Cultural e Religioso



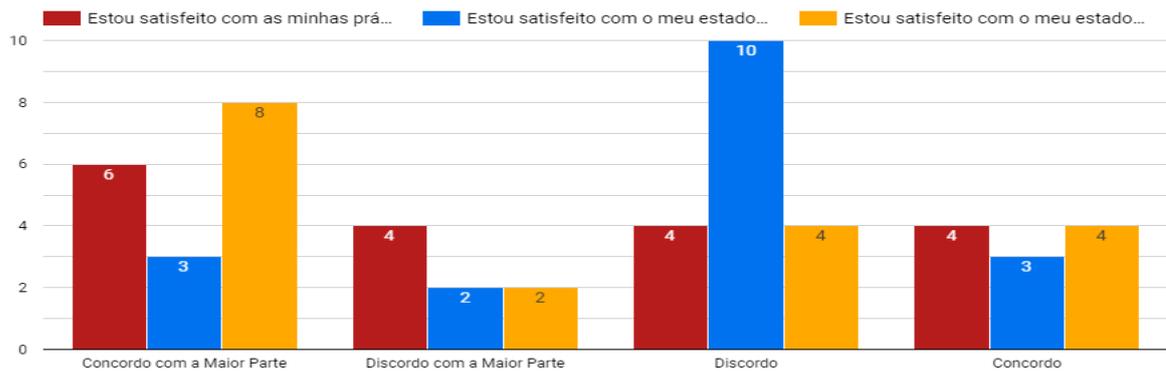
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.5.5 Saúde

Nesta seção, será avaliado as variáveis com base na saúde, através das perguntas: Estou satisfeito com as minhas práticas desportivas, estou satisfeito com o meu estado físico, estou satisfeito com o meu estado mental.

4.5.5.1 Satisfação com a saúde física, mental e práticas desportivas

Observa-se no gráfico 32, quanto à satisfação com as práticas desportivas. 22,2% concordam, 33,3% concordam com a maior parte, 22,2% discordam com a maior parte e 22,2% discordam, estando totalmente insatisfeitos. Quando questionados sobre a satisfação com o estado físico, 16,7% concordam, 16,7% concordam com a maior parte, 11,1% discordam com a maior parte, 55,6% discordam, também estando totalmente insatisfeitos. E com base na satisfação com o estado mental, 22,2% concordam, 44,4% concordam com a maior parte, 11,1% discordam com a maior parte e 22,2% discordam.

Gráfico 32 - Satisfação com a Saúde Física, Mental e Práticas Desportivas

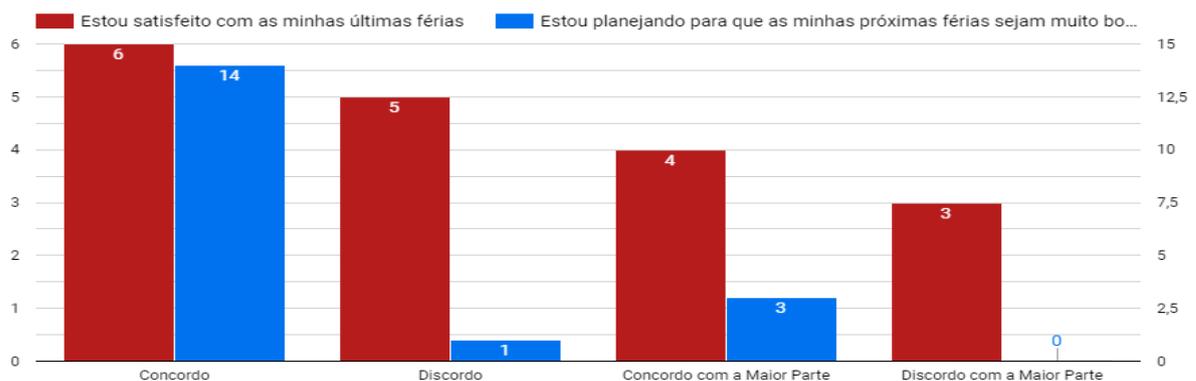
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.5.6 Férias e lazer

Nesta última seção, será abordado as variáveis a respeito das férias e lazer dos colaboradores, através das perguntas: estou satisfeito com as minhas últimas férias, estou planejando para que as minhas próximas férias sejam muito boas.

4.5.6.1 Satisfação com as férias passadas e expectativas para as próximas

Com relação ao gráfico 33, quando questionados sobre a satisfação com as últimas férias, 33,3% concordam, 22,2% concordam com a maior parte, 16,7% discordam com a maior parte e 27,87% discordam. E quando questionados se estão planejando para que as próximas férias sejam muito boas, 77,8% concordam, 16,7% concordam com a maior parte e 5,6% discordam.

Gráfico 33 - Satisfação com as Férias Passadas e Expectativas para as Próximas

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.6 RESULTADOS GERAIS DAS VARIÁVEIS INTERNAS

Para melhor compreensão das respostas a respeito das variáveis internas, abaixo está sendo apresentado um quadro com o demonstrativo dos percentuais de cada resposta. Auxiliando na identificação das satisfações e insatisfações dos colaboradores.

Quadro 3 - Comparativo dos resultados das variáveis internas (continua)

PERGUNTA	CONCORDO	CONCORDO COM A MAIOR PARTE	DISCORDO COM A MAIOR PARTE	DISCORDO
Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa	66,70%	33,30%	0,00%	0,00%
Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa	72,20%	22,20%	5,60%	0,00%
Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira	33,30%	44,40%	16,70%	5,60%
Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes	44,40%	44,40%	5,60%	5,60%
Eu me preocupo com o futuro desta empresa	88,90%	11,10%	0,00%	0,00%
Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional	66,70%	27,80%	5,60%	0,00%
Se eu tivesse filhos, gostaria que trabalhassem nesta empresa	38,90%	22,20%	16,70%	22,20%
Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa	50,00%	33,30%	16,70%	0,00%
Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades	27,80%	44,40%	27,80%	0,00%
Eu confio plenamente no meu gestor	50,00%	44,40%	5,60%	0,00%
O meu gestor é um líder	50,00%	38,90%	11,10%	0,00%
O meu gestor é a pessoa mais indicada para a função que ocupa	44,40%	50,00%	5,60%	0,00%

(continua)

PERGUNTA	CONCORDO	CONCORDO COM A MAIOR PARTE	DISCORDO COM A MAIOR PARTE	DISCORDO
Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (superiores e subordinados) a que estou vinculado	50,00%	38,90%	11,10%	0,00%
Me sinto Inferior ao lado dos meus gestores	5,60%	16,70%	27,80%	50,00%
Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa	33,30%	50,00%	11,10%	5,60%
Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família	61,10%	22,20%	16,70%	0,00%
Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes	55,60%	33,30%	11,10%	0,00%
Acho justo o meu salário atual	22,20%	22,20%	27,80%	27,80%
Acho justo os benefícios atuais que a empresa proporciona	22,20%	50,00%	5,60%	22,20%
O meu património é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa	27,80%	33,30%	27,80%	11,10%
Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo	55,60%	27,80%	11,10%	5,60%
O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa	66,70%	33,30%	0,00%	0,00%
O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa	55,60%	33,30%	11,10%	0,00%
Tenho tido problemas com o transporte casa–empresa/empresa–casa (1 Colaborador não respondeu)	16,70%	22,20%	11,10%	44,40%
O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa	50,00%	38,90%	11,10%	0,00%

(conclusão)

PERGUNTA	CONCORDO	CONCORDO COM A MAIOR PARTE	DISCORDO COM A MAIOR PARTE	DISCORDO
O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa	61,10%	33,30%	5,60%	0,00%
Estou satisfeito com o meu ambiente de trabalho e as ferramentas disponibilizadas	55,60%	27,80%	16,70%	0,00%
Estou satisfeito com a flexibilidade proporcionada pela empresa	72,20%	22,20%	0,00%	5,60%
Tenho preferência por trabalhar na modalidade de home office	22,20%	44,40%	16,70%	16,70%
Eu ficaria mais satisfeito se usássemos uniformes padronizados	50,00%	22,20%	16,70%	11,10%
Eu gostaria de trabalhar em um ambiente mais formal	11,10%	38,90%	22,20%	27,80%
A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa	61,10%	33,30%	5,60%	0,00%
A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa	55,60%	38,90%	5,60%	0,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

5. PLANO DE AÇÃO

A partir das respostas obtidas no capítulo 04, pode-se observar que a empresa possui alguns pontos de melhorias, no que se diz respeito a benefícios, plano de cargos e salários, comissões, comissão, treinamentos profissionalizantes, uniformes, ambiente bem estruturado, treinamento para vida pessoal e palestras motivacionais.

Para melhor análise destes pontos de melhorias, foi realizado um quadro através do método 5W2H. Este método é utilizado para planejar e realizar a execução de projetos. O nome se dá por conta das letras iniciais (no inglês) das perguntas utilizadas, sendo elas: What? (O quê?), Why? (Por quê?), Who? (Quem?), Where? (Onde?), When? (Quando?), How? (Como?), How much? (Quanto custa?).

Através do método, foi desenvolvido o seguinte plano de ação:

Quadro 4 - Plano de Ação (continua)

O QUE?	POR QUÊ?	ONDE?	QUANDO?	QUEM?	COMO?	QUANTO?
Avaliar: Inclusão de novos benefícios, como: Plano de Saúde, convênio médico e odontológico, convênio com cinema e academia. E melhorias nos benefícios existentes, como: Aumento do vale alimentação, melhoria no auxílio transporte.	Melhorar a satisfação dos colaboradores, para que sejam fiéis a empresa e queiram fazer parte dela.	Dentro da própria empresa, através de parcerias com os fornecedores de cada serviço.	Primeiro semestre de 2025.	RH da empresa e/ou gestores.	Os gestores deverão realizar reuniões com os fornecedores de cada benefício e alinhar o plano que mais cabe à empresa. Após isso, será efetivado a contratação e repassado aos colaboradores, como novidade.	Ainda não orçado/definido
Reavaliação da estruturação do plano de cargos e salários da organização	Melhor satisfação dos colaboradores em relação a salários. Já que hoje, é um dos principais assuntos negativos citados na pesquisa de clima. Como por exemplo, a falta de compatibilidade do salário com a função exercida ou do conhecimento que o colaborador possui.	Dentro da própria empresa	Primeiro semestre de 2025.	RH da empresa e/ou gestores.	Os gestores, junto com o RH, deverão realizar uma reunião para analisar melhorias dentro do plano de cargos e salários.	Sem Custo

(continua)

O QUE?	POR QUÊ?	ONDE?	QUANDO?	QUEM?	COMO?	QUANTO?
Reavaliação da utilização de comissão	Colaboradores apontaram desconforto e frustrações com utilização de comissão	Dentro da própria empresa	Primeiro semestre de 2025.	RH da empresa e/ou gestores.	Os gestores, junto com o RH, deverão realizar uma reunião para analisar se é viável ou não manter as comissões, levando em consideração o sentimento dos colaboradores em relação a essa prática.	Sem Custo
Implantação de treinamentos direcionados para cada setor, com profissionais especializados em cada área. Além de treinamentos como: atendimento ao cliente, legislação, vendas, treinamento em equipe, comunicação, licitações.	Melhor capacitação dos colaboradores dentro da área em que atua dentro da organização. O que traz melhores resultados.	Dentro da própria empresa	Segundo semestre de 2025.	Empresa contratada para cada tipo de treinamento	Será necessário o gestor ou RH da empresa buscarem organizações que prestam serviço de treinamento, alinhando os que mais irão se encaixar com a necessidade atual.	Ainda não orçado/definido
Utilização de uniformes padronizados, seja ele formal ou informal, mas tendo uma identificação da empresa	Os colaboradores acreditam que com a utilização de uniformes será trazido uma maior formalidade, principalmente para atendimento aos clientes.	Dentro da própria empresa	Primeiro semestre de 2025.	RH da empresa e/ou gestores.	Os gestores, junto com o RH, deverão realizar uma reunião para entender qual estilo de uniforme se encaixa melhor na cultura da empresa. E buscar fornecedores que possam fabricar os mesmos.	Ainda não orçado/definido

(conclusão)						
O QUE?	POR QUÊ?	ONDE?	QUANDO?	QUEM?	COMO?	QUANTO?
Ambiente bem estruturado e climatizado	Colaboradores sugerem que a empresa deve executar o projeto realizado inicialmente, com salas separadas, climatizadores em cada um, apoio de pé, sala de reunião disponível.	Dentro da própria empresa	Primeiro semestre de 2026.	Gestores	Os gestores deverão buscar o projeto inicial das salas, e alinhar com o arquiteto responsável a melhor forma de colocar em prática.	Ainda não orçado/definido
Treinamento sobre educação financeira	Com a pesquisa de clima foi possível identificar uma falta de estabilidade financeira, com base nas satisfações que cada um tem com o que possui de bem. Um treinamento sobre educação financeira pode abrir os olhos dos colaboradores para a importância disto.	Dentro da própria empresa	Primeiro semestre de 2025.	Profissional contratado	O RH da empresa deverá buscar organizações que forneçam este tipo de treinamento, e avaliar qual profissional se encaixa melhor na necessidade atual.	Ainda não orçado/definido
Palestra sobre saúde mental	Muitos colaboradores informaram sobre problemas com a saúde mental e solicitaram apoio nesta questão.	Dentro da própria empresa	Primeiro semestre de 2025.	Palestrante Contratado	O RH da empresa deverá buscar organizações que forneçam este tipo de treinamento, e avaliar qual profissional se encaixa melhor na necessidade atual.	Ainda não orçado/definido

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Através da aplicação deste plano de ação, a expectativa é aumentar o índice de satisfação dos colaboradores. Melhorando, principalmente, os fatores internos que impactam diretamente o dia a dia dentro da organização e a visão que os colaboradores têm da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do problema identificado na empresa em estudo, o qual tinha como finalidade responder à seguinte questão: Como a pesquisa de clima pode auxiliar a identificar as satisfações e insatisfações dos colaboradores dentro da empresa? A mesma foi respondida no momento que a pesquisa de clima aplicada na organização foi respondida, e todas as respostas vieram de forma clara, facilitando a identificação das satisfações e insatisfações dos colaboradores, que não era perceptível. Mas, todos os estudos realizados sobre o tema auxiliaram neste processo, considerando que eles fizeram o papel de nortear a pesquisa, junto com a forma correta de analisar, além de demonstrar sua importância.

Para tanto, este estudo teve como objetivo realizar uma pesquisa sobre o clima organizacional na Concreta Licitações, uma *startup* em Rio do Sul. O foco foi identificar as satisfações e insatisfações dos colaboradores e sugerir melhorias para o ambiente de trabalho. Ao longo da pesquisa, ficou claro que um bom clima organizacional é fundamental para o desempenho das empresas, especialmente em *startups*, que precisam equilibrar inovação e adaptação.

Quanto ao objetivo específico que tinha a finalidade de mapear perfil dos respondentes e empresa em questão, foi possível identificá-los através de conversa com os colaboradores, presencialmente, e entrevista com a organização, entendendo os pontos principais a serem investigados. Além de que, foi possível mapear o perfil dos respondentes através da pesquisa de clima aplicada, onde foi questionado sobre vida pessoal e profissional.

Em relação a averiguar, através da pesquisa, se os colaboradores estão satisfeitos ou insatisfeitos com a empresa e local de trabalho, foi possível identificar unicamente pela pesquisa aplicada, considerando que todos expressaram sua opinião, e esboçaram suas satisfações e insatisfações perante a organização.

Quanto a identificar aspectos que trazem insatisfação aos colaboradores, ao fim da pesquisa foi realizado uma análise detalhada dos fatores internos e externos, onde foi possível identificar diversos aspectos que podem ser melhoradas e/ou adaptados, aspectos esses que os colaboradores demonstraram incômodos, como comissionamento, salário, benefícios, falta de uniformes e estrutura.

Com base nos aspectos identificados no objetivo anterior, o último objetivo consiste em propor um plano de ação, para buscar melhorias e um aumento no índice

de satisfação. Neste plano de ação, foi possível sugerir oito pontos de melhorias, como:

- Avaliar a inclusão de novos benefícios, como: Plano de Saúde, convênio médico e odontológico, ajuda com cinema e academia. E melhorias nos benefícios existentes, como: Aumento do vale alimentação, melhoria no auxílio transporte;
- Reavaliação da estruturação do plano de cargos e salários da organização;
- Reavaliação da utilização de comissão;
- Implantação de treinamentos direcionados para cada setor, com profissionais especializados em cada área. Além de treinamentos como: atendimento ao cliente, legislação, vendas, treinamento em equipe, comunicação, licitações;
- Utilização de uniformes padronizados, seja ele formal ou informal, mas tendo uma identificação da empresa;
- Ambiente bem estruturado e climatizado;
- Treinamento sobre educação financeira;
- Palestra sobre saúde mental.

Quanto aos resultados, a pesquisa indicou que apesar da Concreta Licitações ter uma cultura aberta e voltada para desafios, ainda existem aspectos do clima interno que precisam ser melhorados. Identificar pontos críticos, como falta de benefícios ou benefícios com valores baixos, plano de cargos e salários não compatível, baixo comissionamento, falta de treinamentos, falta de uma boa estruturação dos ambientes e falta de uniformes, é essencial para que a empresa possa implementar ações corretivas. Com base nas conclusões da pesquisa, foram sugeridos planos de ação em relação aos itens citados anteriormente. Essas ações podem aumentar a produtividade e reduzir a rotatividade, além de aumentar a motivação, o engajamento e a lealdade dos colaboradores.

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho contribui para entender como aplicar pesquisas de clima organizacional em *startups*, um tema ainda pouco explorado. A pesquisa destacou a importância de adaptar a cultura organizacional e os métodos de gestão às necessidades de uma empresa em crescimento como a Concreta Licitações.

Além disso, aplicar os conceitos aprendidos no curso de Administração permitiu desenvolver um conhecimento prático que traz impactos reais para a organização estudada. Isso reforça a importância do clima organizacional para criar ambientes de trabalho saudáveis e produtivos.

Conclui-se que este estudo demonstra que investir na gestão do clima organizacional é uma estratégia eficaz para aumentar a satisfação dos colaboradores, ou que, por sua vez, contribui significativamente para o desempenho da empresa. A pesquisa de clima organizacional revelou-se um diagnóstico fundamental, auxiliando as empresas a implementar mudanças assertivas e promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. Ano de publicação: 2010.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006.
- BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup**: manual do empreendedor. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012.
- BRAGA, Antonieta de Lourdes; CASTRO, Nivaldo José de. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2016.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**: based on the competing values framework. Jossey-Bass, 2011.
- CARVALHO, Maria Cecília Maringoni de. **Construindo o saber**: metodologia científica - fundamentos e técnicas. 2008.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humano nas organizações, 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- _____. **Cultura organizacional e gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Manole, 2014.
- CORRÊA, Ingrid Zenatti. **O gestor em startups**: análise sobre as características dos gestores da TownSq e suas percepções sobre comunicação e cultura organizacional. Porto Alegre, 2017.
- CUNHA, Paulo Roberto da; COSTA, Filipe Jose; KRESPI, Nayane Thais; GOMES, Giancarlo; SILVA, Tarcísio Pedro da. **Pesquisa de clima organizacional**: um estudo realizado em uma indústria de alimentos na cidade de Gaspar, SC. 2014.
- EDMONDSON, A. C. "Psychological safety and learning behavior in work teams." **Administrative Science Quarterly**, 44(2), 350-383, 1999. DOI: 10.2307/2666999.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FERNANDES, Eda de Oliveira. **Clima e cultura organizacional**: a influência no desempenho das empresas. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

FERREIRA, Joyce Caetano; BORGH, Sulyana Comércio Margotto. **Relação entre clima organizacional e satisfação no trabalho**: uma análise com os comerciários lojistas de Marilândia-ES. 2021.

FISCHER, André Luiz. **Cultura organizacional e gestão**: reflexões sobre a produção acadêmica brasileira. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Qualidade de vida no trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GOMES, Francisco Rodrigues. Clima organizacional: o estudo em uma empresa de telecomunicações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 95-103, abr./jun. 2002.

HANDY, Charles. **Understanding organizations**. 4. ed. Londres: Penguin Books, 1993.

HOFFMAN, Reid; YEH, Chris. **Blitzscaling**: the lightning-fast path to building massively valuable companies. Nova York: Currency, 2018.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alignment**: using the balanced scorecard to create corporate synergies. Harvard Business Review Press, 2006.

KOTTER, J. P. **Leading change**. Harvard Business Review Press, 1996.

KOTTER, John P.; HESKETT, James L. **Cultura corporativa e desempenho**. Nova York: Free Press, 2011.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **The leadership challenge**: how to make extraordinary things happen in organizations. Jossey-Bass, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LENCIONI, P. **The advantage**: why organizational health trumps everything else in business. Jossey-Bass, 2012.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Editora QUALITYMARK, 5ª ed., 2010.

MOREIRA, Anthony Graça; TORRES Jr., Alvaír Silveira. **A criação de startup interna como fomento de uma cultura organizacional inovadora e como instrumento de motivação**. EMPRAD - Encontro dos Programas de Pós-graduação Profissionais em Administração, ISSN 2448-3087, 24-26 de agosto de 2016.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2. ed. Londres: Sage Publications, 2006.

MOSER, Rafael; BERTONI, Rodrigo Borges; CRUZ, Marcia Rohr da; CAMARGO, Maria Emilia. **Impactos da cultura e clima organizacional nas organizações**. 2012.

NAVES, Evora Mandim Ribeiro. **Clima e comprometimento organizacional - um estudo de caso na hotelaria**.

OLIVEIRA, Carlos Alberto de. **Técnicas de pesquisa em ciências sociais**. 2007.

OLIVEIRA, Juliana Sevilha Gonçalves de; CAMPELLO, Mauro. **Clima organizacional e o desempenho das empresas**. 2006.

OREG, S. "Personality, context, and resistance to organizational change." **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 15(1), 73-101, 2006. DOI: 10.1080/13594320500451247.

PIRES, Roseli Vieira; SOUZA, Vitoria Augusta Braga de. **Clima organizacional como fator de motivação em uma instituição de ensino superior**. 2014.

RIES, Eric. **A startup enxuta**. São Paulo: Leya, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. (Tradução pela editora Prentice Hall).

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Editora: Pearson Prentice Hall, 2009.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. 4. ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2009. (Tradução pela Editora Bookman).

_____. **Organizational culture and leadership**. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

_____. **Organizational culture and leadership**. 5th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2017.

SILVA, Reinaldo O.; RODRIGUEZ, Martius Vicente R. y. **Gestão de pessoas e comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage, 2018.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAMAYO, Álvaro. **Cultura e clima organizacional: abordagens e tendências**. Petrópolis: Vozes, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A - PESQUISA DE CLIMA - CONCRETA LICITAÇÕES 2024

A pesquisa de clima tem como intuito conhecer as pessoas que trabalham na empresa, analisar suas necessidades e insatisfações, e tornar a organização um melhor lugar para se trabalhar

Fique à vontade para responder o questionário, seja o mais verdadeiro e sincero possível.

A participação na pesquisa é voluntária, contudo, a sua participação é importante.

O formulário é respondido de forma **anônima**, e a empresa não terá acesso a ele, apenas ao resultado, que será repassado pela acadêmica.

Leia com atenção as perguntas e assinale a resposta que você entende como correta.

CARACTERIZAÇÃO SOCIOGRÁFICA

Gênero

- Feminino
- Masculino
- Outros

Qual sua idade?

- 18 a 22 anos
- 23 a 27 anos
- 28 a 35 anos

Há quanto tempo você é funcionário da empresa

- Até 1 ano
- 1 ano a 4 ano

Escolaridade Atual

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio

- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo

**LEVANTAMENTO DOS FATORES INTERNOS DE INFLUÊNCIA DO
RELACIONAMENTO ENTRE OS COLABORADORES E A EMPRESA**

Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.

- Concordo
- Concordo com a Maior Parte
- Discordo com a Maior Parte
- Discordo

Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.

- Concordo
- Concordo com a Maior Parte
- Discordo com a Maior Parte
- Discordo

Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira.

- Concordo
- Concordo com a Maior Parte
- Discordo com a Maior Parte
- Discordo

Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.

- Concordo
- Concordo com a Maior Parte
- Discordo com a Maior Parte
- Discordo

Eu me preocupo com o futuro desta empresa.

- Concordo
- Concordo com a Maior Parte
- Discordo com a Maior Parte
- Discordo

Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.

- Concordo
- Concordo com a Maior Parte
- Discordo com a Maior Parte
- Discordo

Se eu tivesse filhos, gostaria que trabalhassem nesta empresa.

- Concordo
- Concordo com a Maior Parte
- Discordo com a Maior Parte
- Discordo

Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa.

- Concordo
- Concordo com a Maior Parte
- Discordo com a Maior Parte
- Discordo

Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.

- Concordo
- Concordo com a Maior Parte
- Discordo com a Maior Parte
- Discordo

Sugestões de treinamento:

Eu confio plenamente no meu gestor

- Concordo
- Concordo com a Maior Parte
- Discordo com a Maior Parte
- Discordo

O meu gestor é um líder.

- Concordo
- Concordo com a Maior Parte
- Discordo com a Maior Parte
- Discordo

O meu gestor é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.

- Concordo
- Concordo com a Maior Parte
- Discordo com a Maior Parte
- Discordo

Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (superiores e subordinados) a que estou vinculado.

- Concordo
- Concordo com a Maior Parte
- Discordo com a Maior Parte
- Discordo

Me Sinto Inferior ao lado dos meus gestores

- Concordo
- Concordo com a Maior Parte
- Discordo com a Maior Parte
- Discordo

Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.

- Concordo
- Concordo com a Maior Parte
- Discordo com a Maior Parte
- Discordo

Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família.

- Concordo
- Concordo com a Maior Parte
- Discordo com a Maior Parte

Discordo

Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes.

Concordo

Concordo com a Maior Parte

Discordo com a Maior Parte

Discordo

Acho justo o meu salário atual.

Concordo

Concordo com a Maior Parte

Discordo com a Maior Parte

Discordo

Comentários, sugestões ou críticas referente salários

Acho justo os benefícios atuais que a empresa proporciona

Concordo

Concordo com a Maior Parte

Discordo com a Maior Parte

Discordo

Quais benefícios você gostaria que a empresa disponibilizasse? Você tem algum comentário, sugestão ou crítica sobre os já disponibilizados?

O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa.

Concordo

Concordo com a Maior Parte

Discordo com a Maior Parte

Discordo

Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.

-) Concordo
-) Concordo com a Maior Parte
-) Discordo com a Maior Parte
-) Discordo

O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.

-) Concordo
-) Concordo com a Maior Parte
-) Discordo com a Maior Parte
-) Discordo

O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.

-) Concordo
-) Concordo com a Maior Parte
-) Discordo com a Maior Parte
-) Discordo Transporte dos colaboradores

Tenho tido problemas com o transporte casa–empresa/empresa–casa.

-) Concordo
-) Concordo com a Maior Parte
-) Discordo com a Maior Parte
-) Discordo

O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

-) Concordo
-) Concordo com a Maior Parte
-) Discordo com a Maior Parte
-) Discordo

O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

-) Concordo

- Concordo com a Maior Parte
- Discordo com a Maior Parte
- Discordo

Estou satisfeito com o meu ambiente de trabalho e as ferramentas disponibilizadas

- Concordo
- Concordo com a Maior Parte
- Discordo com a Maior Parte
- Discordo

Estou satisfeito com a flexibilidade proporcionada pela empresa

- Concordo
- Concordo com a Maior Parte
- Discordo com a Maior Parte
- Discordo

Tenho preferência por trabalhar na modalidade de home office

- Concordo
- Concordo com a Maior Parte
- Discordo com a Maior Parte
- Discordo

Eu ficaria mais satisfeito se usássemos uniformes padronizados

- Concordo
- Concordo com a Maior Parte
- Discordo com a Maior Parte
- Discordo

Sugestões de melhorias para o ambiente de trabalho (layout, mesas, cadeiras, uniformes...)

Eu gostaria de trabalhar em um ambiente mais formal

- Concordo
- Concordo com a Maior Parte

-) Discordo com a Maior Parte
-) Discordo

A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

-) Concordo
-) Concordo com a Maior Parte
-) Discordo com a Maior Parte
-) Discordo

A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

-) Concordo
-) Concordo com a Maior Parte
-) Discordo com a Maior Parte
-) Discordo

LEVANTAMENTO DOS FATORES EXTERNOS DE INFLUÊNCIA DO RELACIONAMENTO ENTRE OS COLABORADORES E A EMPRESA

Eu me preocupo com o futuro da minha família.

-) Concordo
-) Concordo com a Maior Parte
-) Discordo com a Maior Parte
-) Discordo

Eu me preocupo com o futuro dos meus filhos.

-) Concordo
-) Concordo com a Maior Parte
-) Discordo com a Maior Parte
-) Discordo

Estou satisfeito com a alimentação que estou podendo proporcionar à minha família.

-) Concordo
-) Concordo com a Maior Parte

-) Discordo com a Maior Parte
-) Discordo

Estou vivendo bem com a minha esposa/companheira ou o meu marido/companheiro.

-) Concordo
-) Concordo com a Maior Parte
-) Discordo com a Maior Parte
-) Discordo
-) Não possuo esposa/companheira ou meu marido/companheiro.

Estou vivendo bem com os meus filhos.

-) Concordo
-) Concordo com a Maior Parte
-) Discordo com a Maior Parte
-) Discordo
-) Não possuo filhos

Estou satisfeito com a minha residência.

-) Concordo
-) Concordo com a Maior Parte
-) Discordo com a Maior Parte
-) Discordo

Estou satisfeito com o meu carro/moto.

-) Concordo
-) Concordo com a Maior Parte
-) Discordo com a Maior Parte
-) Discordo
-) Não possuo carro/moto

Estou satisfeito com o vestuário que estou podendo proporcionar à minha família.

-) Concordo
-) Concordo com a Maior Parte
-) Discordo com a Maior Parte
-) Discordo

Estou com a minha situação financeira em ordem.

- Concordo
- Concordo com a Maior Parte
- Discordo com a Maior Parte
- Discordo

Estou satisfeito com o meu patrimônio.

- Concordo
- Concordo com a Maior Parte
- Discordo com a Maior Parte
- Discordo
- Não possuo patrimônio

Estou satisfeito com o meu nível social.

- Concordo
- Concordo com a Maior Parte
- Discordo com a Maior Parte
- Discordo

Estou satisfeito com o meu convívio social.

- Concordo
- Concordo com a Maior Parte
- Discordo com a Maior Parte
- Discordo

Estou satisfeito com o meu nível intelectual.

- Concordo
- Concordo com a Maior Parte
- Discordo com a Maior Parte
- Discordo

Estou satisfeito com o meu nível cultural.

- Concordo
- Concordo com a Maior Parte
- Discordo com a Maior Parte

Discordo

Estou satisfeito com a minha religião.

Concordo

Concordo com a Maior Parte

Discordo com a Maior Parte

Discordo

Estou satisfeito com as minhas práticas desportivas.

Concordo

Concordo com a Maior Parte

Discordo com a Maior Parte

Discordo

Estou satisfeito com o meu estado físico.

Concordo

Concordo com a Maior Parte

Discordo com a Maior Parte

Discordo

Estou satisfeito com o meu estado mental.

Concordo

Concordo com a Maior Parte

Discordo com a Maior Parte

Discordo

Estou satisfeito com a minha vida afetiva.

Concordo

Concordo com a Maior Parte

Discordo com a Maior Parte

Discordo

Estou satisfeito com a minha vida sexual.

Concordo

Concordo com a Maior Parte

Discordo com a Maior Parte

Discordo

Estou satisfeito com as minhas últimas férias.

Concordo

Concordo com a Maior Parte

Discordo com a Maior Parte

Discordo

Estou planejando para que as minhas próximas férias sejam muito boas.

Concordo

Concordo com a Maior Parte

Discordo com a Maior Parte

Discordo

Caso você gostaria de fazer algum comentário, crítica ou sugestão, por gentileza escrever abaixo:
