

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

LEONARDO DALSENTER FARIAS

**DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA
METALMECÂNICA EM AGROLÂNDIA/SC: CULTURA PERCEBIDA E
DESEJADA, UM ALINHAMENTO NECESSÁRIO**

RIO DO SUL

2025

LEONARDO DALSENTER FARIAS

**DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA
METALMECÂNICA EM AGROLÂNDIA/SC: CULTURA PERCEBIDA E
DESEJADA, UM ALINHAMENTO NECESSÁRIO**

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

Prof.^a Orientadora Ma.: Andresa Jaqueline Toassi

RIO DO SUL

2025

LEONARDO DALSENTER FARIAS

**DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA
METALMECÂNICA EM AGROLÂNDIA/SC: CULTURA PERCEBIDA E
DESEJADA, UM ALINHAMENTO NECESSÁRIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para
o Curso de Administração, da Área das Ciências
Socialmente Aplicadas, do Centro Universitário
para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, a
ser apreciado pela Banca Examinadora, formada
por:

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Orientadora: Andresa Jaqueline Toassi

Prof. Rafael Boaventura

Prof.^a Bruna de Oliveira Schweder

RIO DO SUL

2025

*“A única maneira de fazer um excelente trabalho
é amar o que você faz.”*

(Steve Jobs)

Agradeço aos meus pais, Gilson e Juliana, pelo amor, cuidado e apoio incondicional que sempre me guiaram e me fortaleceram ao longo desta jornada.

AGRADECIMENTOS

A Deus, expresso minha mais profunda gratidão, por me conceder a vida, a sabedoria e a capacidade de seguir adiante mesmo diante dos desafios. Foi sob Sua proteção e Suas bênçãos que percorri estes quatro anos intensos, marcados por superações e aprendizado. Agradeço pela saúde, pela força diária e pela serenidade que guiou cada passo da minha caminhada.

Aos meus pais, Gilson e Juliana, deixo meu sincero reconhecimento pelo amor, pela presença constante e pelo apoio incansável ao longo de toda a minha trajetória. A realização deste trabalho só foi possível graças ao empenho, incentivo e dedicação de vocês. Sou profundamente grata pela educação que me proporcionaram e por nunca deixarem de acreditar em mim.

À minha orientadora, professora Andresa Jaqueline Toassi, registro minha especial gratidão pela orientação atenciosa, pela paciência e pela competência dedicadas durante todo o desenvolvimento deste trabalho. Sua postura inspiradora e seu comprometimento foram fundamentais para que eu alcançasse este resultado.

Agradeço também a todos que, de alguma maneira, contribuíram para a minha formação acadêmica e pessoal. Muito obrigada!

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso teve como objetivo realizar o diagnóstico da cultura organizacional, em uma empresa do setor metalmeccânico, localizada na cidade de Agrolândia/SC. A pesquisa buscou compreender os valores, crenças e práticas que moldam o ambiente organizacional, bem como a percepção dos colaboradores sobre a cultura vigente e suas preferências. Para isso, foram aplicados questionários com os colaboradores, visando coletar dados sobre o clima organizacional, os comportamentos predominantes e o alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa. A análise dos resultados permitiu identificar pontos fortes, desafios e possíveis discrepâncias na cultura organizacional, fornecendo subsídios para o desenvolvimento de estratégias que promovam a melhoria contínua e o fortalecimento cultural.

Palavras-chave: Cultura organizacional, diagnóstico, gestão organizacional.

RESUMEN

Este Proyecto Final de Curso tuvo como objetivo diagnosticar la cultura organizacional en una empresa metalmecánica ubicada en la ciudad de Agrolândia/SC. La investigación buscó comprender los valores, creencias y prácticas que configuran el clima organizacional, así como la percepción de los empleados sobre la cultura predominante y sus preferencias. Para ello, se aplicaron cuestionarios a los empleados para recopilar datos sobre el clima organizacional, los comportamientos predominantes y su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa. El análisis de los resultados permitió identificar fortalezas, desafíos y posibles discrepancias en la cultura organizacional, lo que brindó apoyo para el desarrollo de estrategias que promuevan la mejora continua y el fortalecimiento cultural.

Palabras clave: Cultura organizacional, diagnóstico, gestión organizacional.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Representatividade da amostra em relação ao universo pesquisado.....	22
Gráfico 2 - Participação dos respondentes do nível estratégico	23
Gráfico 3 - Participação dos respondentes do nível tático.....	23
Gráfico 4 - Participação dos respondentes do nível operacional.....	24
Gráfico 5 - Indicador de ambiência e nível de maturidade cultural da organização	25
Gráfico 6 - Distribuição dos grupos do Net Promoter Score (NPS).....	27
Gráfico 7 - Comparação entre a cultura organizacional percebida e desejada (visão geral)....	28
Gráfico 8 - Comparação entre a cultura organizacional percebida e desejada (nível estratégico).....	29
Gráfico 9 - Comparação entre a cultura organizacional percebida e desejada (nível tático) ...	30
Gráfico 10 - Comparação entre a cultura organizacional percebida e desejada (nível operacional)	31
Gráfico 11 - Avaliação da Percepção dos Colaboradores sobre o Ambiente Organizacional .	33
Gráfico 12 - Avaliação da Percepção dos Colaboradores sobre o estilo de liderança.....	34
Gráfico 13 - Avaliação da Percepção dos Colaboradores sobre as normas e regras	35
Gráfico 14 - Avaliação da Percepção dos Colaboradores sobre a relação com o resultado.....	36
Gráfico 15 - Avaliação da Percepção dos Colaboradores sobre a estrutura hierárquica	37
Gráfico 16 - Avaliação da Percepção dos Colaboradores sobre o relacionamento entre as pessoas	38
Gráfico 17 - Avaliação da Percepção dos Colaboradores sobre as condições de reconhecimento.....	39
Gráfico 18 - Avaliação da Percepção dos Colaboradores sobre as tomadas de decisões.....	40
Gráfico 19 - Avaliação da Percepção dos Colaboradores sobre a comunicação interna.....	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização do tema	11
1.2 Objetivos.....	12
Objetivo geral.....	12
Objetivos específicos.....	12
1.3 Justificativa	12
1.4 Estrutura do trabalho	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Cultura organizacional: conceitos e importância	14
2.2 Tipologias de cultura organizacional.....	14
2.3 Diagnóstico organizacional: métodos e indicadores	15
2.4 Net Promoter Score (NPS) aplicado a organizações.....	15
2.5 Indicador de ambiência e alinhamento cultural	16
2.6 Desafios da mudança e fortalecimento cultural.....	16
2.7 Cultura organizacional desejada.....	16
2.8 Gestão da mudança organizacional	17
2.9 Comunicação interna e cultura organizacional	17
3 METODOLOGIA.....	19
3.1 Tipo de pesquisa.....	19
3.2 Universo e amostra	19
3.3 Instrumentos de coleta de dados	20
3.4 Procedimentos de aplicação	20
4 RESULTADOS E ANÁLISE DO DIAGNÓSTICO	22
4.1 Perfil dos Respondentes	22
4.2 Indicador de Ambiência.....	25
4.3 Net Promoter Score (NPS).....	26
4.4 Cultura Percebida e Cultura Desejada.....	28
4.5 Análise por Componentes da Cultura Organizacional	32
4.5.1 Estilo de liderança	33

4.5.2 Normas e regras.....	34
4.5.3 Relação com o resultado	35
4.5.4 Estrutura de hierarquia	36
4.5.5 Relacionamento entre as pessoas	37
4.5.6 Condições de reconhecimento.....	38
4.5.7 Tomada de decisão	39
4.5.8 Comunicação interna.....	40
4.6 Interpretação dos Resultados	41
5 DISCUSSÃO	44
5.1 Impactos da cultura percebida na organização	44
5.2 Lacunas e oportunidades de melhoria	44
5.3 Comparação com estudos e modelos de referência	45
6 RECOMENDAÇÕES E DIRETRIZES PARA FORTALECIMENTO DA CULTURA	47
6.1 Profissionalização da estrutura	47
6.2 Fortalecimento da meritocracia	48
6.3 Melhoria da comunicação interna.....	49
6.4 Valorização da competência técnica e do desempenho	49
6.5 Redefinição da identidade organizacional.....	51
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
7.1 Conclusões sobre o diagnóstico	53
7.2 Limitações do estudo	53
7.3 Sugestões para pesquisas futuras	54
8 REFERÊNCIAS.....	56

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema

A cultura organizacional é amplamente reconhecida como um dos principais fatores que influenciam o desempenho, o clima interno e a capacidade de adaptação das organizações frente às constantes transformações do ambiente competitivo. Compreendida como o conjunto de valores, crenças, normas, comportamentos e práticas compartilhadas, a cultura orienta a forma como os indivíduos se relacionam, tomam decisões e solucionam problemas no contexto organizacional.

Em cenários caracterizados por mudanças estruturais, reorganizações internas ou redefinições estratégicas, o papel da cultura organizacional torna-se ainda mais relevante. Processos de reestruturação tendem a impactar diretamente o engajamento dos colaboradores, a comunicação interna, o estilo de liderança e a maneira como as mudanças são percebidas e assimiladas. Nesse sentido, a ausência de alinhamento cultural pode gerar resistência, insegurança e perda de coesão interna, comprometendo a efetividade das estratégias organizacionais.

Além disso, a cultura organizacional deve ser compreendida como um fenômeno dinâmico, *uma vez que não é estática, mas continuamente moldada pelas interações, experiências e aprendizados desenvolvidos no interior da própria organização ao longo do tempo* (SCHEIN, 2017). Esse caráter dinâmico reforça a necessidade de diagnósticos periódicos, especialmente em contextos de transformação organizacional.

Diante de um ambiente de mercado cada vez mais competitivo, dinâmico e exigente, torna-se fundamental que as organizações compreendam de forma clara como sua cultura é percebida internamente e qual direção cultural desejam seguir. O alinhamento entre a cultura organizacional e os objetivos estratégicos constitui um elemento essencial para a sustentabilidade do negócio, pois possibilita maior integração entre pessoas, processos e resultados.

A organização objeto deste estudo atua no setor metalmeccânico, estando localizada no município de Agrolândia, Santa Catarina. É especializada na fabricação de equipamentos voltados à geração de energia a partir de biomassa, possuindo um parque fabril estruturado para a manufatura pesada e contando com aproximadamente 150 colaboradores diretos e 60 terceirizados. Nos últimos anos, a empresa enfrentou desafios relacionados à instabilidade

econômica e à necessidade de reestruturação organizacional, o que reforçou a importância de compreender sua cultura vigente.

Nesse contexto, emerge a seguinte questão norteadora deste estudo: qual é a cultura organizacional percebida e desejada pelos colaboradores da empresa metalmecânica de Agrolândia/SC e como alinhá-las aos objetivos estratégicos da organização?

1.2 Objetivos

Objetivo geral

Identificar a cultura percebida e desejada, na perspectiva dos colaboradores, a fim de alinhá-la aos objetivos estratégicos da empresa.

Objetivos específicos

- 1) Analisar os componentes estruturantes da cultura organizacional;
- 2) Comparar as percepções de cultura organizacional entre os diferentes níveis hierárquicos;
- 3) Levantar e interpretar os indicadores de ambiência e de Net Promoter Score (NPS)¹ existentes na organização.
- 4) Propor diretrizes de fortalecimento cultural - a partir das respostas obtidas - alinhadas às necessidades e estratégias da empresa, bem como aos anseios dos colaboradores.

1.3 Justificativa

A realização deste estudo é relevante tanto para a organização pesquisada quanto para a área de Administração, especialmente, no campo da Gestão de Pessoas e da cultura organizacional. Para a empresa, o diagnóstico fornece uma visão clara das percepções internas, permitindo direcionar ações que aumentem a integração, melhorem a comunicação e fortaleçam o engajamento dos colaboradores. Para o meio acadêmico, a pesquisa contribui com um estudo

¹ O Net Promoter Score (NPS) é uma métrica de lealdade do cliente criada por Fred Reichheld em 2003 através de uma publicação de um artigo chamado The One Number You Need to Grow na revista da Universidade Harvard, com o objetivo de medir o grau de lealdade dos clientes das empresas de qualquer segmento, trazendo reflexos da experiência e satisfação dos clientes.

de caso real, que relaciona conceitos teóricos a aplicação prática; reforçando a importância da análise cultural como ferramenta estratégica para o desenvolvimento organizacional.

Em um mercado cada vez mais competitivo, a consolidação de uma cultura organizacional sólida e alinhada com os objetivos estratégicos representa uma vantagem competitiva e sustentável. Assim, identificar e reduzir as lacunas entre a cultura percebida e a desejada pelos longevidade e a saúde da organização.

1.4 Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, além desta introdução. O próximo item apresenta o referencial teórico, abordando conceitos, tipologias e métodos de análise da cultura organizacional. O capítulo três descreve a metodologia utilizada para a coleta e análise dos dados, detalhando o processo de diagnóstico realizado na empresa. O quatro, traz a apresentação e análise dos resultados, incluindo a comparação entre cultura percebida e desejada, e a interpretação dos indicadores de ambiência e NPS. Tendo em vista os objetivos propostos, o capítulo cinco apresenta as propostas e diretrizes para o fortalecimento da cultura organizacional. Por fim, são apresentadas as considerações finais, destacando as conclusões, limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura organizacional: conceitos e importância

A cultura organizacional é um dos principais fatores que influenciam o comportamento humano dentro das empresas. Para Schein (2017), trata-se de um conjunto de pressupostos básicos, aprendidos por um grupo, que funcionam como padrões de percepção, pensamento e ação diante de problemas de adaptação externa e integração interna.

Segundo Robbins e Judge (2019), a cultura organizacional funciona como uma “cola social”, unindo os membros de uma empresa e estabelecendo normas de conduta. Hofstede (2010) a define como a “programação coletiva da mente”, que distingue os membros de uma organização dos de outra, destacando sua função de identidade.

A cultura organizacional cumpre diversos papéis: fornece identidade aos colaboradores, aumenta o compromisso com valores compartilhados, gera estabilidade no sistema social e guia comportamentos, reduzindo incertezas (SCHEIN, 2017; ROBBINS; JUDGE, 2019). Assim, é considerada um ativo intangível essencial para a longevidade e a competitividade de uma empresa.

No contexto de organizações que enfrentam mudanças ou processos de reestruturação, como ocorre na empresa metalmecânica estudada, a cultura torna-se ainda mais relevante, pois pode atuar como um fator de resistência ou de apoio à transformação organizacional.

2.2 Tipologias de cultura organizacional

Diversos autores desenvolveram modelos para explicar os tipos de cultura organizacional. Schein (2017) propõe que a cultura se manifesta em três níveis: artefatos, elementos visíveis, como símbolos, rituais e estruturas físicas; valores compartilhados, que orientam comportamentos; e pressupostos básicos, crenças inconscientes e profundamente enraizadas.

Hofstede (2010) defende que a cultura deve ser compreendida a partir de dimensões comparativas, como distância do poder, individualismo versus coletivismo, aversão à incerteza, masculinidade versus feminilidade, entre outras. Já o modelo Competing Values Framework (CVF), de Cameron e Quinn (2011), identifica quatro arquétipos: clã (afiliação), voltado à colaboração e senso de pertencimento; adhocracia (orgânica), relacionada à inovação e

flexibilidade; hierarquia (ordenada), baseada na formalização de processos; e mercado (competição), orientada a resultados e desempenho.

Barrett (2010) acrescenta a noção de alinhamento cultural, destacando que organizações sustentáveis são aquelas em que existe congruência entre valores individuais e organizacionais. O autor introduz o Indicador de Ambiência - verificado na pesquisa - que mede o quanto os colaboradores percebem a cultura de forma semelhante, apontando o grau de coesão cultural.

2.3 Diagnóstico organizacional: métodos e indicadores

O diagnóstico organizacional é uma ferramenta essencial para identificar pontos fortes, fragilidades e oportunidades de melhoria. Para Chiavenato (2020), diagnosticar significa coletar e interpretar informações sobre a realidade de uma organização, a fim de subsidiar decisões gerenciais.

Entre os métodos aplicados à cultura organizacional, destacam-se questionários estruturados, entrevistas, grupos focais e observações. Cameron e Quinn (2011) desenvolveram o *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), baseado no *Competing Values Framework*, amplamente utilizado em pesquisas de diagnóstico.

No caso do estudo em análise, o diagnóstico cultural incluiu indicadores quantitativos, como o Net Promoter Score (NPS) e o Indicador de Ambiência, além da análise dos arquétipos culturais, fornecendo uma visão integrada da percepção dos colaboradores.

2.4 Net Promoter Score (NPS) aplicado a organizações

Criado por Reichheld (2003), o NPS foi originalmente desenvolvido para medir a lealdade de clientes, mas sua aplicação no contexto interno permite avaliar o engajamento e a satisfação dos colaboradores.

O NPS é calculado a partir da pergunta: “*Qual a probabilidade de você recomendar a empresa a um amigo ou colega?*”, em uma escala de 0 a 10. As respostas são classificadas em promotores (9 e 10), neutros (7 e 8) e detratores (0 a 6). O índice é obtido pela diferença percentual entre promotores e detratores (REICHHELD, 2003).

De acordo com Hamilton (2017), o NPS interno é um termômetro relevante da saúde cultural, pois reflete o nível de engajamento e confiança dos colaboradores na organização.

2.5 Indicador de ambiência e alinhamento cultural

O Indicador de Ambiência, segundo Barrett (2010), busca medir o percentual de colaboradores que compartilham percepções semelhantes sobre a cultura organizacional. Quanto maior o índice, maior a coesão cultural. Assim, um índice elevado sugere clareza nos valores organizacionais, enquanto um baixo indica fragmentação cultural e existência de subculturas.

É importante destacar que, esse indicador é relevante em organizações que passaram por mudanças ou crises, - como é o caso da organização analisada - pois evidencia as percepções dos colaboradores e se já alinhamento entre os mesmos. (BARRETT, 2010).

2.6 Desafios da mudança e fortalecimento cultural

O contexto atual encontra-se em constante mudança, assim, transformar ou fortalecer a cultura organizacional em transformação exige tempo, liderança e consistência. Para Kotter (2012), mudanças culturais só se consolidam quando estão ancoradas em resultados visíveis e em novas formas de comportamento praticadas pelos líderes.

Os principais desafios incluem: resistência à mudança (SCHEIN, 2017), falhas de comunicação (CHIAVENATO, 2020), percepção de favoritismo e ausência de meritocracia (ROBBINS; JUDGE, 2019) e processos informais pouco estruturados (CAMERON; QUINN, 2011).

Convém lembrar que, por outro lado, culturas fortes e bem alinhadas são fatores críticos para inovação e competitividade. Denison (2000) ressalta que empresas com cultura sólida apresentam maior capacidade de adaptação e sustentabilidade a longo prazo.

2.7 Cultura organizacional desejada

A cultura organizacional desejada representa a projeção do conjunto de valores, práticas e comportamentos que a organização almeja consolidar no futuro, em consonância com seus objetivos estratégicos. Diferentemente da cultura percebida, que reflete a realidade vivenciada pelos colaboradores no presente, a cultura desejada expressa expectativas coletivas em relação à forma ideal de funcionamento da organização.

A definição clara da cultura desejada é fundamental para orientar decisões gerenciais, práticas de liderança, políticas de gestão de pessoas e estratégias organizacionais. Quando não

explicitada, podem surgir desalinhamentos entre o discurso institucional e as práticas cotidianas, comprometendo o engajamento e a credibilidade da gestão.

Segundo Cameron e Quinn (2011), a identificação da cultura desejada permite compreender não apenas onde a organização se encontra, mas principalmente para onde pretende direcionar seus esforços culturais. Dessa forma, o diagnóstico do gap entre a cultura percebida e a cultura desejada torna-se um instrumento estratégico para a condução de processos de mudança organizacional.

2.8 Gestão da mudança organizacional

A gestão da mudança organizacional refere-se ao conjunto de práticas e estratégias utilizadas para conduzir alterações estruturais, culturais e comportamentais dentro das organizações. Em contextos de transformação, mudanças nos processos, estruturas e estratégias exigem atenção especial à dimensão humana, uma vez que as pessoas são diretamente impactadas por tais alterações.

De acordo com Schein (2017), mudanças organizacionais somente se consolidam quando há transformação nos padrões culturais existentes, uma vez que a cultura influencia a forma como os indivíduos interpretam e reagem às mudanças. A resistência à mudança, nesse sentido, muitas vezes está associada ao desalinhamento entre valores individuais e organizacionais.

Assim, a gestão da mudança deve ser compreendida como um processo contínuo, que envolve comunicação clara, participação dos colaboradores, desenvolvimento de lideranças e reforço de comportamentos alinhados à cultura desejada. Organizações que negligenciam esses fatores tendem a enfrentar dificuldades na implementação e consolidação de mudanças estratégicas.

2.9 Comunicação interna e cultura organizacional

A comunicação interna desempenha papel fundamental na construção, manutenção e transformação da cultura organizacional. Por meio dela, valores, normas, expectativas e objetivos são transmitidos, interpretados e reforçados no ambiente organizacional. Uma comunicação clara e transparente contribui para o alinhamento entre a cultura percebida e a cultura desejada.

Segundo Chiavenato (2014), falhas na comunicação interna podem gerar ruídos, insegurança e desconfiança, impactando negativamente o clima organizacional e o engajamento dos colaboradores. Em processos de mudança, a comunicação assume papel ainda mais estratégico, pois auxilia na compreensão das razões das transformações e no engajamento das pessoas.

Dessa forma, a comunicação interna deve ser tratada como ferramenta de gestão, capaz de apoiar processos de mudança cultural, fortalecer o senso de pertencimento e promover maior alinhamento entre liderança e colaboradores.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, de natureza aplicada, com abordagem mista (quantitativa e qualitativa). Segundo Gil (2019), a pesquisa aplicada é voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação prática, solucionando problemas específicos. No caso deste estudo, buscou-se compreender a cultura organizacional - percebida e desejada pelos colaboradores - de uma empresa metalmecânica, de forma a oferecer diretrizes que possam apoiar sua gestão estratégica.

A opção pelo estudo de caso justifica-se pela necessidade de analisar em profundidade um fenômeno em um contexto específico (YIN, 2015), como é o caso da organização em questão. Esse método permite compreender a realidade da organização em sua complexidade, envolvendo múltiplas variáveis culturais.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva. Para Vergara (2016), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, enquanto a descritiva busca registrar, analisar e correlacionar fatos sem manipulá-los. Assim, este trabalho se propõe a explorar a cultura organizacional percebida e desejada, bem como descrever seus impactos sobre o clima interno e a gestão.

A análise dos resultados obtidos permite estabelecer relações diretas entre os dados empíricos levantados e os fundamentos teóricos apresentados no referencial. Conforme destacam Cameron e Quinn (2011), as organizações tendem a apresentar características simultâneas dos diferentes arquétipos culturais, variando conforme o contexto, o momento organizacional e as práticas gerenciais adotadas. Esse entendimento contribui para interpretar os resultados encontrados, que não apontam para uma cultura única e consolidada, mas para a coexistência de diferentes traços culturais na organização estudada.

3.2 Universo e amostra

O universo da pesquisa corresponde a todos os colaboradores diretos e indiretos da empresa metalmecânica, situada em Agrolândia/SC, que conta com 150 funcionários diretos e 60 terceirizados. A amostra foi composta por 144 respondentes. Essa representatividade garante confiabilidade aos resultados obtidos.

A amostra foi estratificada em três níveis hierárquicos:

- Estratégico: 4 respondentes (diretores e gestores de alta liderança).
- Tático: 11 respondentes (coordenadores e supervisores).
- Operacional: 129 respondentes (colaboradores da linha de produção e áreas de apoio).

A divisão por estrutura organizacional hierárquica, permitiu analisar comparativamente as percepções culturais em diferentes níveis, identificando convergências e divergências.

3.3 Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, disponibilizado em formato digital (Google Forms). O instrumento contemplou tanto questões fechadas quanto questões abertas, permitindo a análise mista.

As dimensões avaliadas foram:

a) Net Promoter Score (NPS): métrica de engajamento e reputação interna (REICHHELD, 2003).

b) Indicador de Ambiência: mede o alinhamento entre percepções dos colaboradores (BARRETT, 2010).

c) Diagnóstico cultural com base no *Competing Values Framework* (CVF): desenvolvido por Cameron e Quinn (2011), que identifica quatro arquétipos culturais:

Clã (afiliação);

Adhocracia (orgânica);

Hierarquia (ordenada);

Mercado (competição).

Foi, além disso, incluída uma pergunta aberta, permitindo aos colaboradores expressar percepções qualitativas sobre a cultura organizacional e sugestões de melhoria.

3.4 Procedimentos de aplicação

A aplicação da pesquisa ocorreu entre outubro e novembro de 2024. O link do questionário foi disponibilizado aos colaboradores, por intermédio dos gestores e do setor de Recursos Humanos.

A participação foi voluntária e anônima, garantindo maior confiabilidade e espontaneidade nas respostas. Esse cuidado metodológico é essencial para minimizar vieses,

especialmente em contextos nos quais a relação hierárquica pode influenciar a manifestação das percepções (BARDIN, 2016).

O tempo médio de preenchimento foi de 20 minutos, e os dados foram recebidos diretamente em planilhas digitais, sem intervenção humana no registro das respostas, assegurando maior fidedignidade.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DO DIAGNÓSTICO

4.1 Perfil dos Respondentes

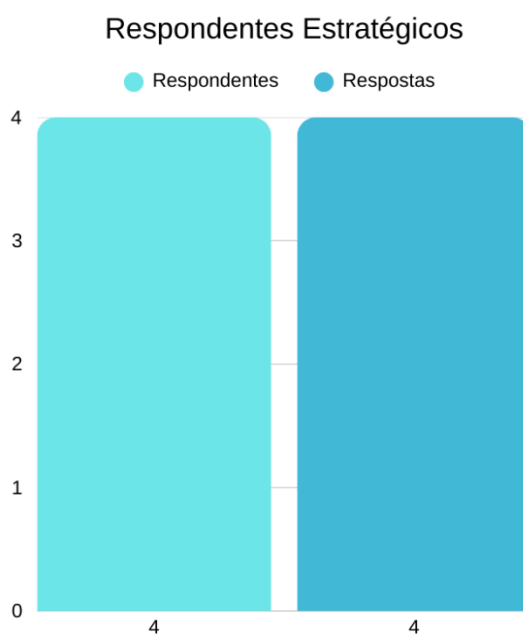
Gráfico 1 - Representatividade da amostra em relação ao universo pesquisado



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A pesquisa de diagnóstico de cultura organizacional contou com a participação de 144 colaboradores, de um total de 214, que foram convidados. Este número representa um índice geral de 67,29% de adesão, o que é considerado um percentual satisfatório, pois, garante representatividade da amostra em relação ao universo pesquisado. Conforme Vergara (2016), que aponta índices superiores a 50% como adequados e representativos em estudos organizacionais.

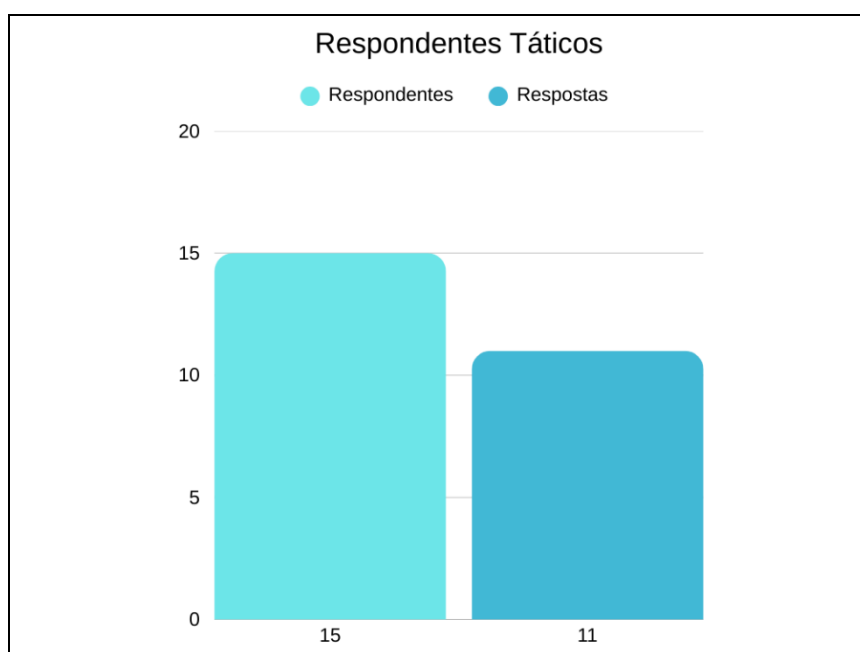
Gráfico 2 - Participação dos respondentes do nível estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Conforme apresentado, observa-se que no nível estratégico, todos os quatro colaboradores convidados participaram da pesquisa, correspondendo a 100% de adesão. Esse resultado demonstra grande comprometimento da alta gestão com o processo de diagnóstico, o que é fundamental para a legitimidade e futura implementação das ações decorrentes da análise.

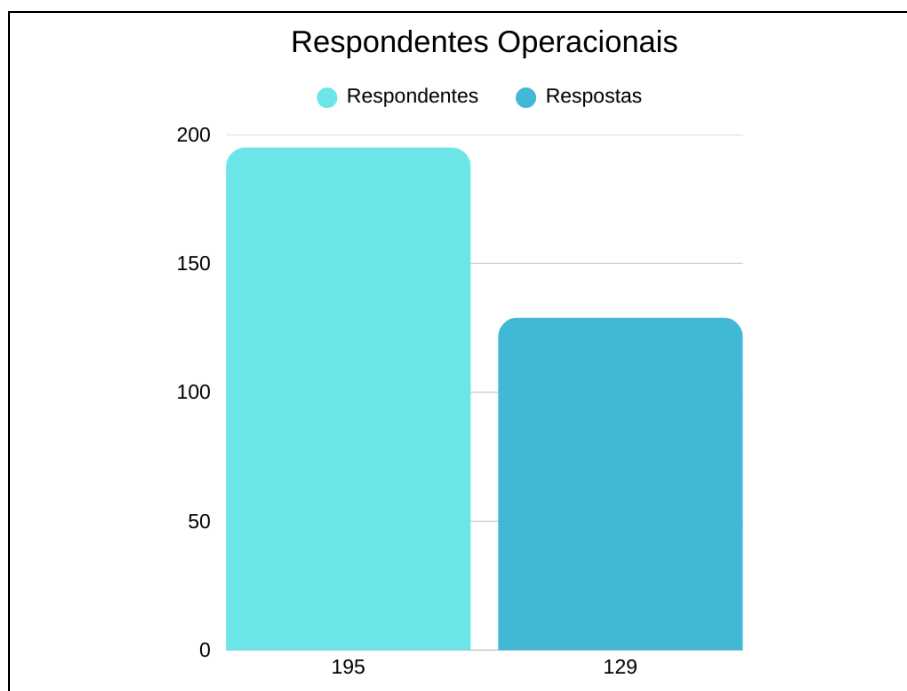
Gráfico 3 - Participação dos respondentes do nível tático



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

No nível tático, dos 15 colaboradores convidados, 11 responderam, atingindo 73,33% de participação. Embora não seja total, esse índice assegura a representatividade das lideranças intermediárias no diagnóstico, possibilitando compreender também as percepções dessa camada estratégica da organização.

Gráfico 4 - Participação dos respondentes do nível operacional



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Já no nível operacional, dos 195 colaboradores convidados, 129 participaram da pesquisa, representando 66,15% do total. Apesar de ser o menor percentual entre os níveis, ainda garante que mais de dois terços da base operacional foram contemplados, conferindo robustez à análise das percepções dos trabalhadores da linha de frente.

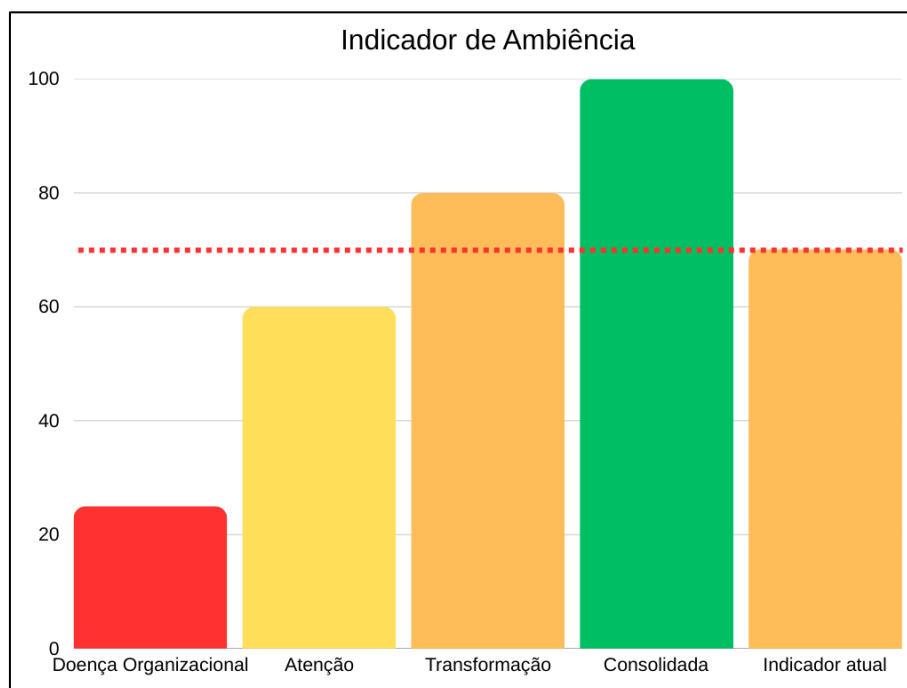
A elevada adesão, de modo geral, em todos os níveis, evidencia o engajamento organizacional com o processo de diagnóstico, assegurando que os resultados reflitam uma visão ampla e multifacetada da cultura; desde a alta liderança até a base produtiva. Esse aspecto fortalece a confiabilidade da pesquisa e contribui para que as análises posteriores sejam utilizadas como base legítima, para ações de transformação cultural.

4.2 Indicador de Ambiência

O indicador de ambiência é um instrumento utilizado para avaliar o nível de alinhamento cultural percebido dentro da organização. Ele mede a percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho e sua relação com a cultura organizacional; permitindo classificar a organização em quatro estágios:

- Acima de 80% – Cultura consolidada;
- Entre 61% e 79% – Cultura em transformação;
- Entre 26% e 60% – Atenção;
- Abaixo de 25% – Doença organizacional.

Gráfico 5 - Indicador de ambiência e nível de maturidade cultural da organização



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O resultado obtido foi de 69,06%, enquadrando a empresa na faixa de “cultura em transformação”. Esse índice revela que, embora exista certo alinhamento cultural entre os colaboradores, ainda há desafios a serem enfrentados para que a cultura se torne plenamente consolidada.

De acordo com Denison (2000), níveis intermediários de coesão cultural podem indicar tanto oportunidade de mudança positiva - quando há abertura para transformação - quanto fragilidade estrutural, se não houver ações consistentes de fortalecimento cultural.

No caso da empresa estudada, o resultado demonstra que a organização possui base sólida de valores compartilhados, mas atravessa um período de reestruturação em que a clareza dos processos, a comunicação e a definição de papéis ainda carecem de ajustes. Destaca-se que esses dados vêm ao encontro do momento de reorganização pelo qual a empresa vem passando.

O diagnóstico obtido, portanto, é consistente com o momento vivido pela empresa, conforme descrito na contextualização, em que a superação de crises recentes e a busca por modernização exigem o desenvolvimento de uma cultura mais integrada, inovadora e orientada a resultados; fato que reforça a importância deste estudo.

O indicador de ambiência de 69,06%, portanto, deve ser interpretado como um sinal positivo de engajamento e coesão, mas, que requer atenção estratégica, principalmente na Gestão de Pessoas e na comunicação organizacional, para evoluir rumo a uma cultura consolidada e alinhada.

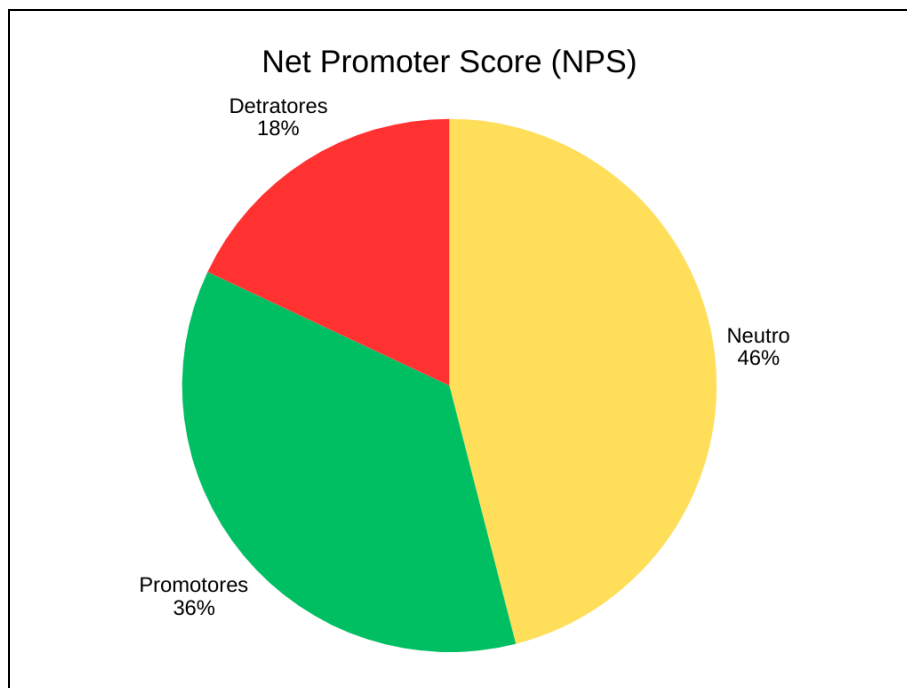
4.3 Net Promoter Score (NPS)

O Net Promoter Score (NPS) é um indicador criado por Reichheld (2003) com o objetivo de mensurar o grau de engajamento e lealdade dos indivíduos em relação a uma organização. A metodologia desta ferramenta consiste em classificar os respondentes em três grupos, a partir da pergunta: “Em uma escala de 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar esta empresa como um bom lugar para trabalhar?”.

A classificação ocorre da seguinte forma:

- Promotores (notas 9 e 10): colaboradores engajados e satisfeitos;
- Neutros (notas 7 e 8): colaboradores indiferentes ou com satisfação moderada;
- Detratores (notas de 0 a 6): colaboradores insatisfeitos, com risco de desmotivação e desligamento.

Gráfico 6 - Distribuição dos grupos do Net Promoter Score (NPS)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Face os dados levantados, a distribuição entre os grupos foi a seguinte:

- Promotores: 35,4%;
- Neutros: 45,8%;
- Detratores: 18,8%.

O levantamento mostrou, assim, uma média geral de 7,8 pontos atribuída pelos colaboradores, sendo a moda igual a 8. O menor valor atribuído foi 1, enquanto o maior foi 10, demonstrando diferentes níveis de percepção em relação à empresa como ambiente de trabalho.

A análise desses resultados indica que a organização possui um número expressivo de colaboradores neutros (45,8%), o que representa um alerta. Esse grupo, embora não manifeste insatisfação direta, tampouco se mostra fortemente engajado, configurando-se como uma base de colaboradores suscetível a influências externas e internas, passíveis de atenção é um olhar mais profundo (CHIAVENATO, 2014).

A presença de 18,8% de detratores reforça a necessidade de mais atenção ainda da gestão, pois colaboradores insatisfeitos podem impactar negativamente o clima organizacional e a motivação das equipes. Por outro lado, os 35,4% de promotores representam um núcleo positivo, que deve ser valorizado e potencializado, uma vez que exercem influência significativa sobre o ambiente de trabalho.

O NPS da organização, assim, pode ser considerado moderado: ainda distante de uma situação crítica, mas, com grande potencial de melhoria, sobretudo em ações de reconhecimento, valorização e fortalecimento da comunicação interna; de forma a reduzir o número de detratores e converter parte dos neutros em promotores; promovendo o alinhamento desejado.

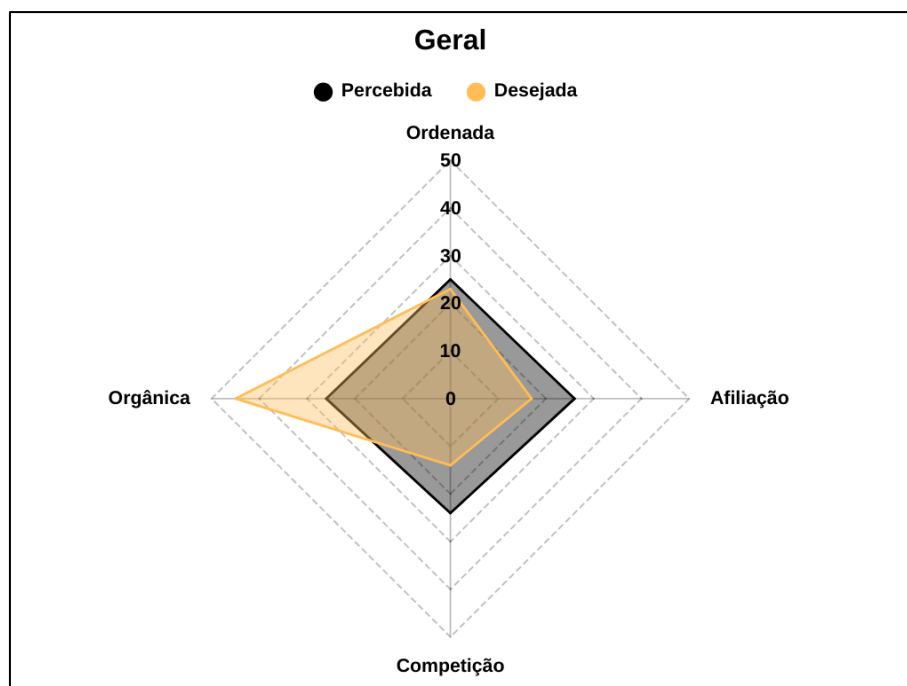
4.4 Cultura Percebida e Cultura Desejada

A cultura organizacional pode ser compreendida sob diferentes dimensões. Cameron e Quinn (2011) apresentam o modelo dos arquétipos culturais, que classifica as organizações em quatro perfis:

- Orgânica (clã): valorização da colaboração, flexibilidade e engajamento;
- Afiliação (adhocracia): foco em inovação, criatividade e adaptabilidade;
- Ordenada (hierarquia): ênfase em regras, processos e controle;
- Competição (mercado): orientação para resultados, metas e desempenho.

Na pesquisa realizada, foi solicitado aos colaboradores que indicassem tanto a cultura percebida (realidade atual) quanto a cultura desejada (projeção futura). De acordo com os dados obtidos, observa-se que:

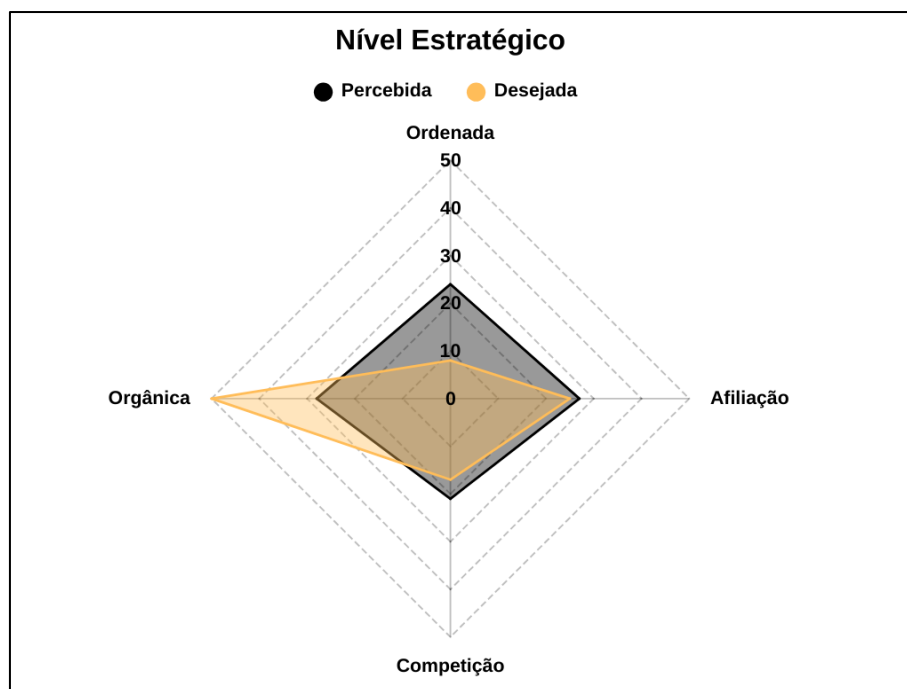
Gráfico 7 - Comparação entre a cultura organizacional percebida e desejada (visão geral)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

- Geral: os colaboradores desejam maior ênfase em uma cultura orgânica, voltada à cooperação e integração entre pessoas, em comparação à cultura atualmente percebida; que apresenta distribuição mais equilibrada entre os quatro arquétipos.

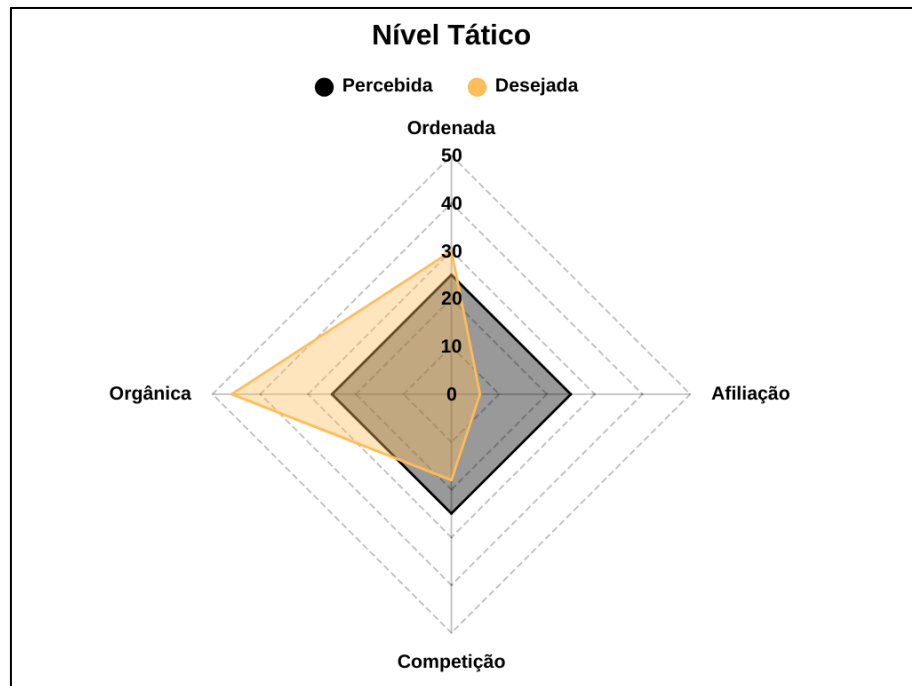
Gráfico 8 - Comparação entre a cultura organizacional percebida e desejada (nível estratégico)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

- Estratégico: esse nível evidencia desejo de fortalecer a cultura orgânica, reduzindo a predominância das dimensões ordenada e competição. Isso sugere a intenção de criar um ambiente mais flexível e participativo, alinhado com momentos de inovação e mudança organizacional.

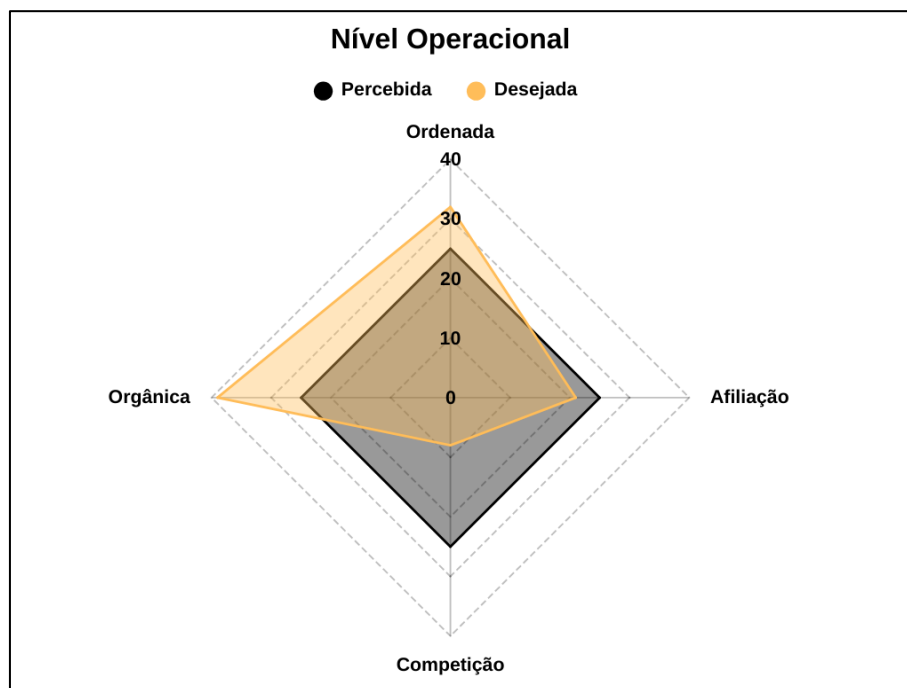
Gráfico 9 - Comparação entre a cultura organizacional percebida e desejada (nível tático)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

- Tático: os gestores intermediários também percebem equilíbrio entre os arquétipos, mas desejam elevar a dimensão orgânica, sem abandonar totalmente a ênfase na cultura ordenada. Esse resultado indica que o nível tático valoriza tanto a inovação quanto a estruturação dos processos.

Gráfico 10 - Comparação entre a cultura organizacional percebida e desejada (nível operacional)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

- Operacional: no nível de base, observa-se maior desejo de fortalecimento da cultura orgânica, em contraste com a cultura percebida; que aparece mais equilibrada entre os quatro arquétipos. Esse movimento sinaliza a busca por um ambiente de trabalho mais colaborativo e menos centrado em rigidez hierárquica.

Os resultados demonstram, de forma consolidada, que os três níveis hierárquicos convergem na preferência por uma cultura orgânica; o que reforça a necessidade de práticas voltadas para a integração, participação e fortalecimento das relações interpessoais. Ao mesmo tempo, há indícios de que a cultura atual mantém características ordenadas e competitivas que, se não ajustadas, podem gerar desconexões com os valores desejados pelos colaboradores.

O descompasso existente entre cultura percebida e desejada é comum em contextos de reestruturação organizacional, como o vivenciado pela empresa metalmecânica, de Agrolândia/SC. Segundo Schein (2017), compreender essas diferenças é essencial para alinhar estratégias de gestão e fortalecer a identidade organizacional no longo prazo, necessitando apenas de pesquisas, paciência e o desejo genuíno de alinhamento.

4.5 Análise por Componentes da Cultura Organizacional

Ao buscar o alcance das metas, além da identificação dos arquétipos culturais, a pesquisa avaliou nove componentes estruturantes que influenciam diretamente a experiência e a percepção dos colaboradores em relação à cultura organizacional. Os itens foram avaliados em uma escala de 0 a 10, sendo 0 a pior percepção e 10 a melhor.

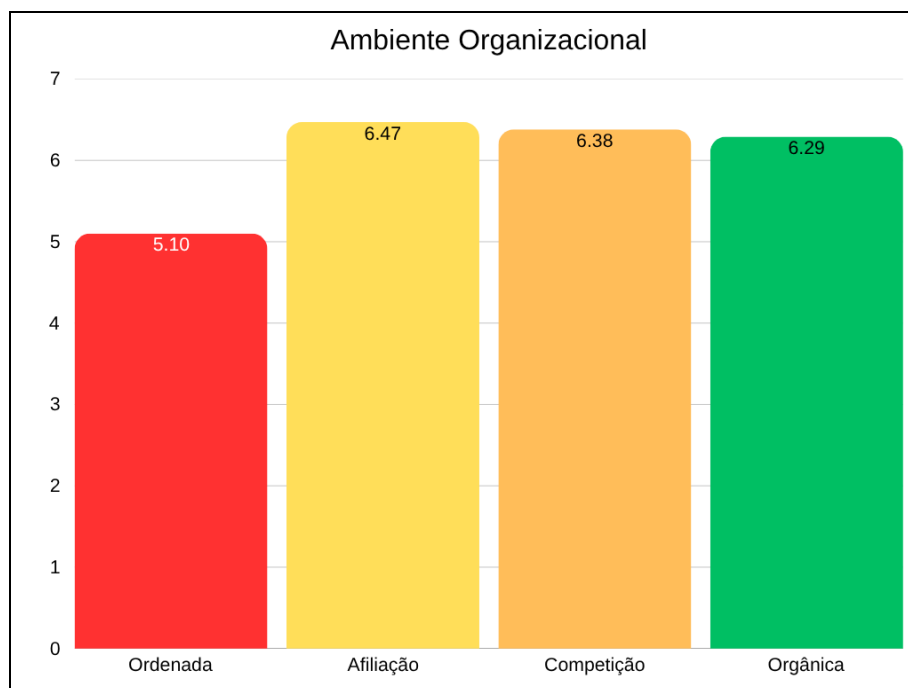
A análise da cultura percebida por componentes, possibilita compreender como os colaboradores avaliam diferentes dimensões que integram a identidade organizacional. Os resultados revelam um cenário heterogêneo, no qual coexistem elementos positivos - relacionados, principalmente às relações interpessoais - e fragilidades, vinculadas a aspectos estruturais e de reconhecimento.

Ambiente organizacional

O ambiente obteve média geral de 5,1 pontos no perfil ordenado, abaixo dos demais componentes (afiliação: 6,47; competição: 6,38; orgânica: 6,29). Esse resultado indica percepção de que o espaço físico, os recursos e a organização do trabalho; ainda carecem de melhorias; especialmente em termos de ergonomia e condições gerais. Destaca-se que, estes itens são relativamente mais simples de serem resolvidos, enquanto questões mais ligadas ao ser humano, tendem à apresentar desafios um pouco mais significativos.

Os resultados referentes ao ambiente organizacional evidenciam limitações estruturais, porém indicam capacidade de adaptação e dinamismo. Essa constatação dialoga com Schein (2017), ao afirmar que a cultura organizacional é continuamente moldada pelas experiências e aprendizados vivenciados no cotidiano da organização. Dessa forma, mesmo diante de restrições estruturais, observa-se um ambiente em transformação, no qual práticas e comportamentos ainda estão em processo de consolidação cultural.

Gráfico 11 - Avaliação da Percepção dos Colaboradores sobre o Ambiente Organizacional



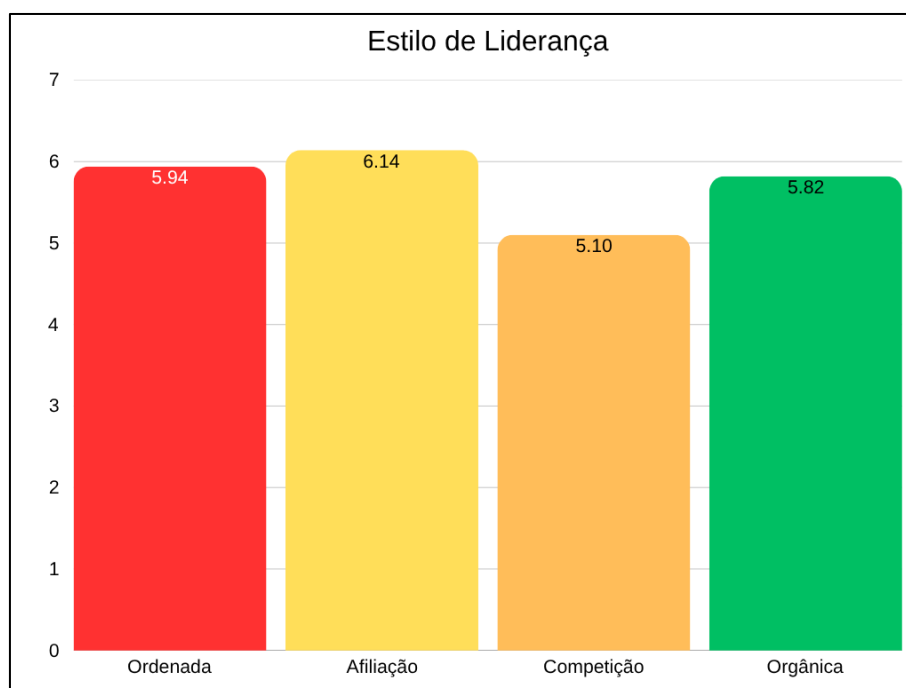
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.5.1 Estilo de liderança

O estilo de liderança foi avaliado de forma, relativamente, equilibrada (entre 5,1 e 6,14 pontos). Observa-se maior ênfase no componente de afiliação (6,14), sugerindo líderes próximos, mas ainda, com necessidade de ampliar práticas participativas e colaborativas.

A percepção de lideranças próximas e acessíveis, aliada à necessidade de maior participação nas decisões, reforça a coexistência de características dos arquétipos de afiliação e orgânico, conforme o modelo de Cameron e Quinn (2011). Enquanto o foco no relacionamento é típico da cultura de afiliação, a demanda por maior autonomia e participação evidencia o desejo por práticas mais alinhadas à cultura orgânica.

Gráfico 12 - Avaliação da Percepção dos Colaboradores sobre o estilo de liderança



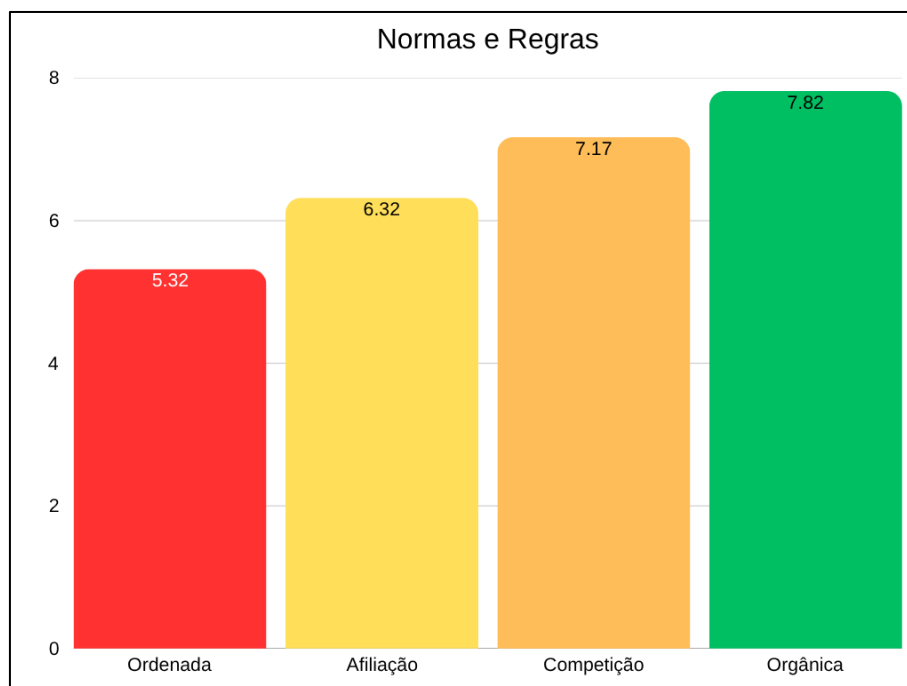
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.5.2 Normas e regras

O componente ordem (5,32) foi avaliado abaixo dos demais (afiliação: 6,32; competição: 7,17; orgânica: 7,82), revelando que, apesar de existirem normas, elas podem não ser claras ou efetivamente aplicadas. Isso indica fragilidade na padronização e na coerência dos processos internos. Ademais, o este pode ser um aspecto mais “subjetivo”, pois, a regra que serve para um, pode ser arbitrária para o outro; demandando atenção redobrada.

A presença de normas pouco padronizadas e de um processo decisório centralizado pode ser compreendida à luz da gestão da mudança organizacional. Conforme Schein (2017), a resistência ou lentidão em processos de mudança está frequentemente associada à permanência de padrões culturais anteriores. Assim, os resultados indicam que a organização ainda carrega traços de uma cultura mais ordenada, ao mesmo tempo em que sinaliza a necessidade de evolução rumo a práticas mais participativas.

Gráfico 13 - Avaliação da Percepção dos Colaboradores sobre as normas e regras

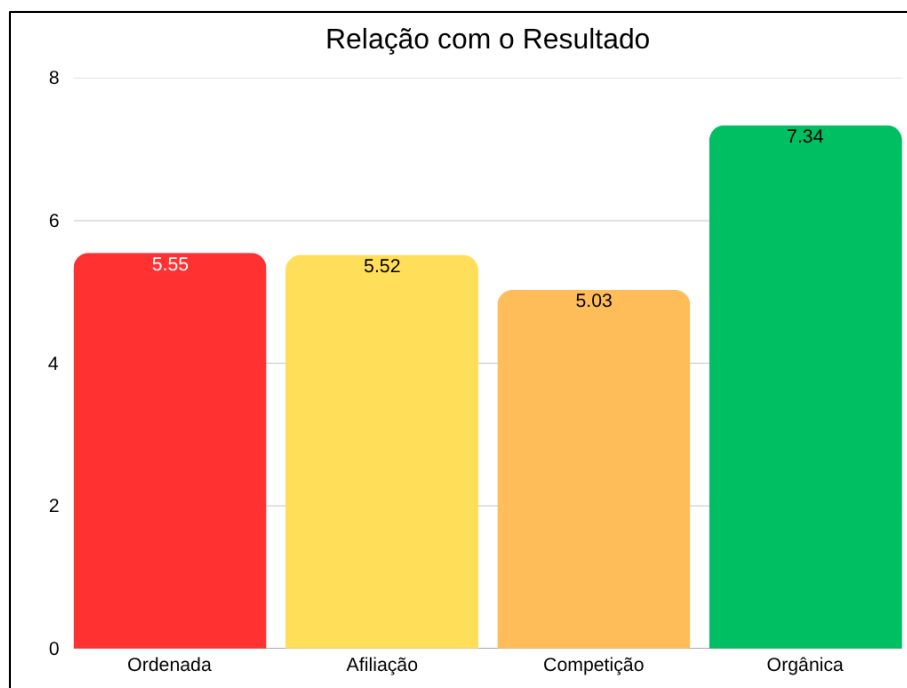


Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.5.3 Relação com o resultado

As percepções nesse componente variaram entre 5,03 (competição) e 7,34 (orgânica). A avaliação mais elevada no perfil orgânico indica que os colaboradores valorizam resultados quando há colaboração e flexibilidade, mas não percebem um sistema sólido de recompensa atrelado ao desempenho competitivo. Políticas de Gestão de Pessoas podem ser uma boa solução à esta situação.

Gráfico 14 - Avaliação da Percepção dos Colaboradores sobre a relação com o resultado

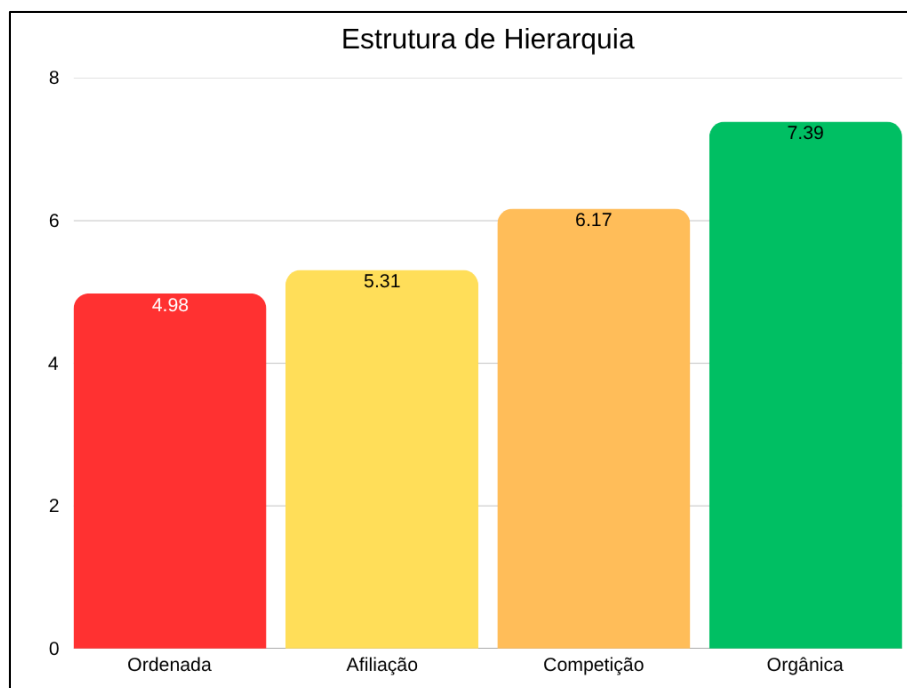


Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.5.4 Estrutura de hierarquia

A estrutura da hierarquia foi um dos pontos mais críticos do diagnóstico, uma vez que, o perfil ordenado recebeu 4,98 pontos - o mais baixo entre todos os componentes. Ainda que, o perfil orgânico tenha obtido maior média (7,39), os dados revelam uma percepção de rigidez hierárquica, gerando distância entre os níveis e pouco espaço para autonomia, fato que tende a influenciar na satisfação dos colaboradores e na redução da rotatividade.

Gráfico 15 - Avaliação da Percepção dos Colaboradores sobre a estrutura hierárquica

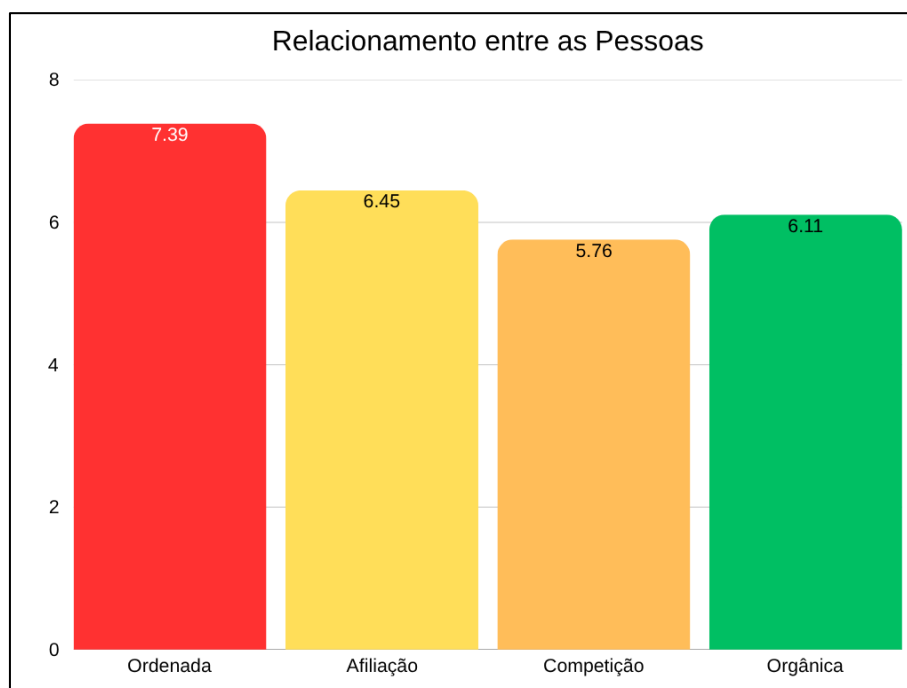


Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.5.5 Relacionamento entre as pessoas

O relacionamento interpessoal foi um dos pontos fortes, com destaque para o perfil ordenado (7,39) e afiliação (6,45). Isso demonstra que há cooperação e vínculos sociais positivos entre os colaboradores, fortalecendo o clima organizacional e promovendo maior satisfação dos colaboradores.

Gráfico 16 - Avaliação da Percepção dos Colaboradores sobre o relacionamento entre as pessoas

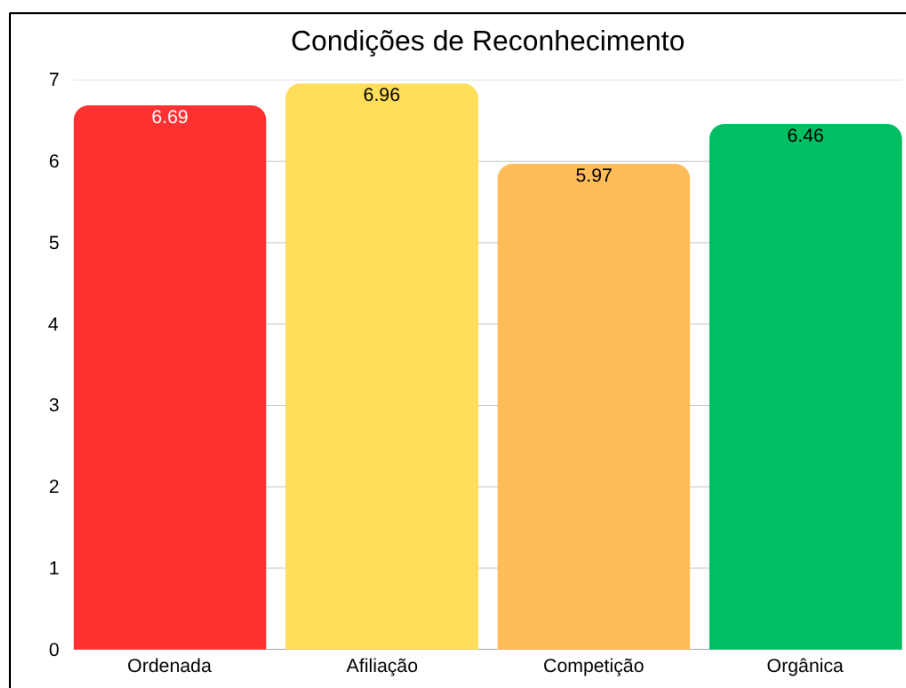


Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.5.6 Condições de reconhecimento

O reconhecimento obteve médias relativamente homogêneas (entre 5,97 e 6,99), mas, ainda aquém do ideal. Os dados sugerem que os esforços individuais e coletivos, não são plenamente valorizados, reforçando a necessidade de programas meritocráticos mais consistentes e alinhados às expectativas dos colaboradores, na medida do possível.

Gráfico 17 - Avaliação da Percepção dos Colaboradores sobre as condições de reconhecimento



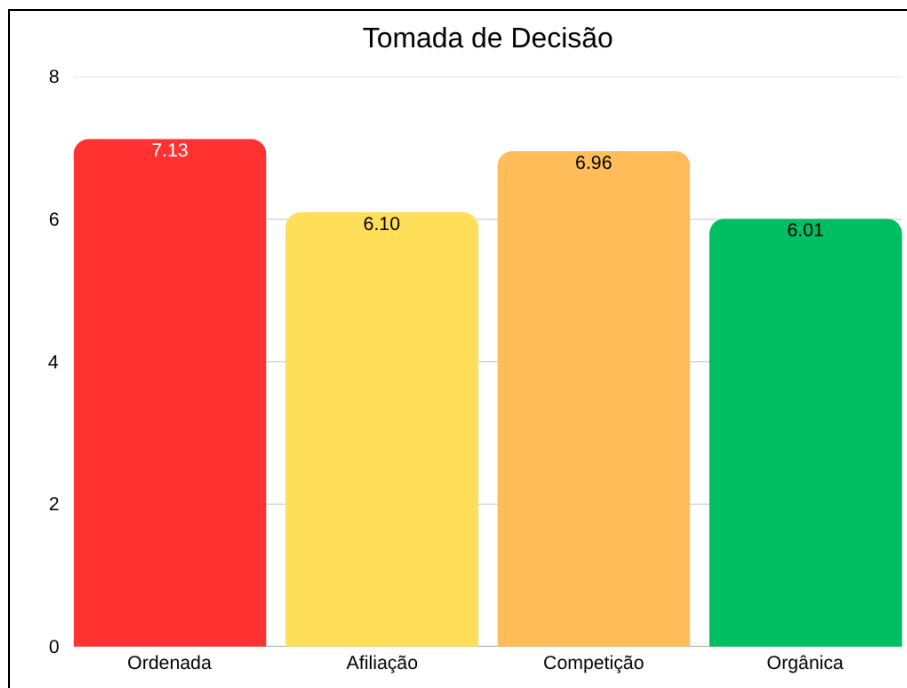
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.5.7 Tomada de decisão

Segundo Mintzberg (1995), a centralização ocorre quando o poder de decisão está concentrado nas mãos de poucas pessoas ou de um único ponto na hierarquia; já a descentralização ocorre quando esse poder é disperso entre vários níveis da organização.

No contexto da empresa metalmeccânica de Agrolândia/SC, os resultados de perfil ordenado (7,13) e competição (7,61) sugerem que, embora haja alguma abertura para participação, predomina um modelo em que o controle e a autoridade permanecem concentrados — caracterizando um ambiente onde a autonomia dos colaboradores não se materializa plenamente. Esse tipo de estrutura costuma manter o controle sobre os processos decisórios, o que pode garantir coerência estratégica, mas simultaneamente limitar o envolvimento e a sensação de pertencimento dos colaboradores. Isso evidencia a necessidade de repensar a estrutura decisória, buscando maior equilíbrio entre controle e empowerment, sobretudo se os objetivos incluem motivação, engajamento e cultura organizacional desejada.

Gráfico 18 - Avaliação da Percepção dos Colaboradores sobre as tomadas de decisões



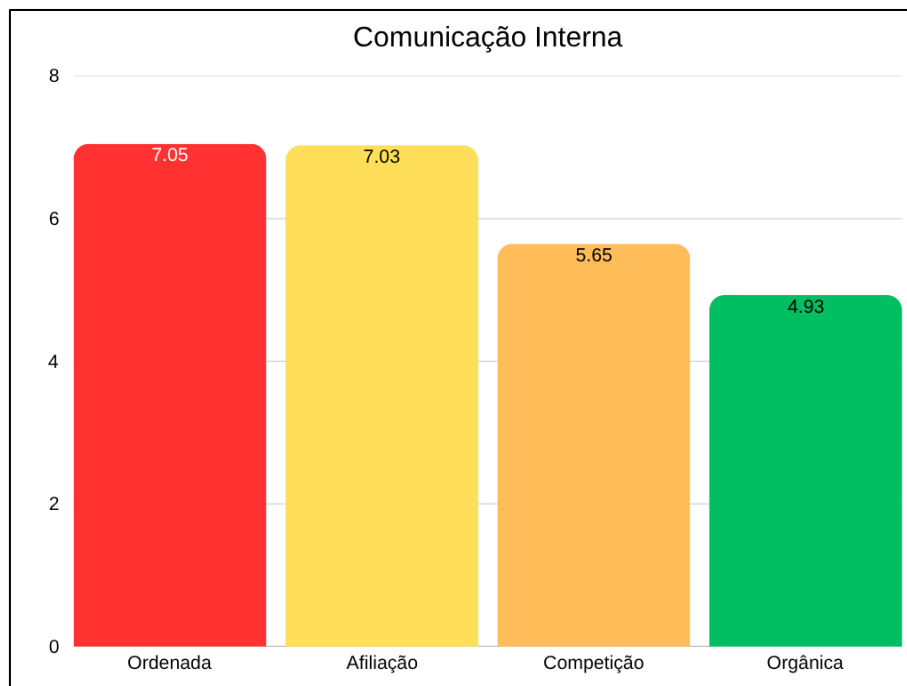
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.5.8 Comunicação interna

O desequilíbrio verificado na comunicação interna — com predomínio de uma abordagem formal e hierárquica (perfil ordenado: 7,05) em detrimento de um estilo orgânico e integrado (perfil orgânico: 4,93) — evidencia um padrão de fluxo de informações restrito, o que compromete a transparência e a integração entre áreas. Conforme apontam Casado (2002) e Kunsch (2003), a comunicação organizacional é elemento essencial para que valores, normas e objetivos sejam disseminados e internalizados por todos os colaboradores, sendo igualmente instrumento de construção de confiança, coesão e engajamento no ambiente de trabalho.

Os achados relacionados à comunicação interna reforçam a importância desse elemento como vetor de alinhamento cultural. Segundo Chiavenato (2014), falhas na comunicação tendem a gerar ruídos, insegurança e distanciamento entre liderança e colaboradores. Nesse sentido, os resultados obtidos ajudam a explicar os níveis intermediários de ambiência e engajamento observados, indicando que a comunicação exerce papel central no processo de transformação cultural da organização.

Gráfico 19 - Avaliação da Percepção dos Colaboradores sobre a comunicação interna



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A análise dos componentes, de maneira geral, evidencia que os pontos fortes da cultura organizacional estão relacionados aos relacionamentos interpessoais e à participação em decisões; enquanto, os pontos frágeis concentram-se na liderança, reconhecimento e estrutura hierárquica.

Segundo Robbins (2010), culturas fortes e sustentáveis são aquelas que conciliam a valorização dos indivíduos com estruturas organizacionais claras e coerentes. Nesse sentido, os resultados apontam para a necessidade de ações voltadas ao fortalecimento da liderança, da comunicação e da meritocracia; de modo a alinhar a cultura percebida ao perfil cultural desejado pela organização, promovendo maior solidez e competitividade.

4.6 Interpretação dos Resultados

A análise dos dados coletados permite compreender o atual estágio da cultura organizacional, da empresa metalmecânica de Agrolândia/SC e identificar os principais desafios e oportunidades de transformação. Os resultados obtidos nos diferentes instrumentos de diagnóstico – perfil dos respondentes, indicador de ambiência, Net Promoter Score (NPS), análise da cultura percebida e desejada e avaliação dos componentes organizacionais –

oferecem uma visão abrangente sobre o ambiente interno; possibilitando intervenções coerentes com as necessidades da organização.

Em primeiro lugar, o perfil dos respondentes evidenciou elevada adesão à pesquisa (67,29%), com destaque para a participação integral da alta gestão (100%). Esse dado revela comprometimento do nível estratégico e representatividade adequada do nível operacional, assegurando legitimidade ao diagnóstico.

O indicador de ambiência - que atingiu 69,06% - posiciona a organização na categoria de “cultura em transformação”; sugerindo um ambiente que, embora possua bases sólidas, ainda carece de consolidação de práticas culturais. Esse resultado está em consonância com o momento de reestruturação vivenciado pela empresa, conforme descrito na contextualização, reforçando a necessidade de alinhamento cultural para sustentar as mudanças estratégicas em andamento.

No que se refere ao Net Promoter Score (NPS), observou-se média geral de 7,8 pontos, com predominância de colaboradores neutros (45,8%). Essa distribuição sinaliza que a maioria dos colaboradores não está insatisfeita, mas tampouco demonstra alto engajamento. Conforme Chiavenato (2014), altos índices de neutralidade representam risco, pois indicam colaboradores que podem migrar para percepções positivas ou negativas dependendo das condições de gestão e do clima organizacional.

A análise da cultura percebida e desejada, com base no modelo de Cameron e Quinn (2011), mostrou que, em todos os níveis hierárquicos, os colaboradores desejam uma cultura mais orgânica, voltada à cooperação, flexibilidade e inovação. Essa preferência contrasta com a cultura percebida, ainda marcada por características ordenadas e competitivas. Tal diferença revela a existência de um “gap cultural” que, se não for trabalhado, pode comprometer o alinhamento entre expectativas dos colaboradores e práticas organizacionais.

Por fim, a avaliação dos componentes da cultura organizacional destaca pontos fortes, como o relacionamento interpessoal (7,17) e a tomada de decisão participativa (7,13). Entretanto, revelou fragilidades relevantes em aspectos como estrutura hierárquica (4,80), ambiente organizacional (5,26) e normas e regras (5,33); sugerindo excesso de rigidez estrutural e necessidade de maior clareza nos processos de gestão.

De maneira integrada, os resultados indicam que a organização possui uma base cultural sólida, caracterizada pela valorização das relações pessoais e pela abertura à participação. No entanto, enfrenta desafios relacionados à liderança, reconhecimento e hierarquia; que impactam diretamente no engajamento dos colaboradores e na efetividade dos processos.

Conforme Schein (2017), a cultura organizacional exerce papel central na coesão e no desempenho organizacional. No caso da empresa estudada, a interpretação dos dados sugere que o fortalecimento da cultura dependerá da capacidade da gestão em alinhar as necessidades de estruturação e disciplina, com o desejo coletivo de um ambiente mais colaborativo e inovador.

O diagnóstico desenvolvido, assim, não apenas retrata a situação atual da cultura organizacional, mas também, fornece subsídios para a construção de diretrizes estratégicas que promovam maior integração entre os níveis hierárquicos, aumentem o engajamento dos colaboradores e consolidem a identidade cultural da organização; trazendo maior solidez no mercado de trabalho.

De modo geral, a análise dos resultados evidencia consonância entre os achados empíricos e os pressupostos teóricos apresentados. A organização encontra-se em um estágio de transição cultural, no qual convivem diferentes arquétipos e práticas gerenciais, reforçando a necessidade de ações estruturadas para o alinhamento entre cultura percebida, cultura desejada e objetivos estratégicos.

5 DISCUSSÃO

A discussão tem como objetivo interpretar os achados do diagnóstico de cultura organizacional à luz da literatura da Administração, destacando seus impactos na dinâmica da empresa, as lacunas e oportunidades de melhoria e a relação com modelos de referência.

5.1 Impactos da cultura percebida na organização

O diagnóstico revelou que a cultura atualmente percebida na empresa metalmeccânica, apresenta elementos equilibrados entre os arquétipos ordenado, competição, orgânico e afiliação; porém, com predomínio relativo das dimensões mais estruturadas e competitivas. Esse perfil cultural, característico de organizações industriais tradicionais (CAMERON; QUINN, 2011), tem efeitos diretos sobre o funcionamento da empresa.

Primeiramente, tal configuração influencia o engajamento organizacional. O Net Promoter Score (NPS), com média geral de 7,8 pontos, revelou que quase metade dos colaboradores (45,8%) se encontra na faixa neutra, indicando uma percepção de satisfação moderada, mas sem forte vínculo emocional ou motivacional com a organização. Para Chiavenato (2014), esse cenário pode reduzir a capacidade de inovação e aumentar a vulnerabilidade da empresa frente à rotatividade.

Em segundo lugar, o indicador de ambiência (69,06%) posiciona a organização no estágio de cultura em transformação - o que reforça a percepção de que a empresa possui um arcabouço cultural consistente, mas ainda em processo de redefinição. De acordo com Schein (2017), culturas nesse estágio podem tanto evoluir para um patamar consolidado, quanto regredir, dependendo da clareza estratégica da liderança e da coerência das práticas gerenciais.

Por fim, no que se refere ao clima organizacional, a predominância de normas, hierarquia e competição; pode gerar efeitos ambíguos: por um lado, contribui para a eficiência operacional; por outro, pode restringir a autonomia e a criatividade dos colaboradores, em um momento em que a empresa demonstra desejo coletivo por uma cultura mais orgânica e colaborativa.

5.2 Lacunas e oportunidades de melhoria

A análise por componentes da cultura organizacional permitiu identificar fragilidades críticas que funcionam como barreiras ao engajamento. Os resultados mais baixos foram:

Estrutura hierárquica (4,80): percepção de excesso de rigidez, centralização e entraves de comunicação. Esse achado sugere que a organização ainda adota um modelo tradicional de comando e controle, pouco alinhado com práticas modernas de gestão participativa.

Ambiente organizacional (5,26): indica que aspectos físicos e estruturais ainda carecem de melhorias, o que impacta a satisfação e a motivação dos colaboradores.

Normas e regras (5,33): revela a percepção de excesso de burocracia ou de regras pouco claras, que podem limitar a autonomia das equipes.

Reconhecimento (6,30): mostra que a valorização do esforço individual e coletivo não ocorre de forma suficiente, afetando a motivação e o sentimento de pertencimento.

Apesar das lacunas identificadas, a pesquisa também revelou fortalezas importantes. Entre elas, destacam-se: o bom relacionamento interpessoal (7,17) e a participação na tomada de decisão (7,13). Esses resultados sugerem que a organização possui um capital social positivo, caracterizado pela cooperação entre os colaboradores e pela abertura parcial da gestão para escutar diferentes níveis hierárquicos.

Conforme Robbins (2010), organizações que conseguem equilibrar estrutura e flexibilidade tendem a alcançar melhores resultados, pois associam a disciplina dos processos à motivação das pessoas. Nesse sentido, a empresa possui um terreno fértil para evoluir culturalmente, desde que aproveite suas fortalezas para atacar as fragilidades identificadas.

5.3 Comparação com estudos e modelos de referência

Os resultados podem ser analisados sob diferentes referenciais teóricos:

- Modelo de Cameron e Quinn (2011): organizações industriais, em geral, apresentam predominância de culturas ordenadas e de competição, voltadas para a eficiência e os resultados. Esse perfil se confirmou na empresa, mas o desejo dos colaboradores foi por uma cultura mais orgânica, voltada à flexibilidade e colaboração. A diferença entre cultura percebida e desejada representa um gap cultural, que, segundo os autores, é comum em contextos de reestruturação.
- Hofstede (2010): a pesquisa internacional sobre dimensões culturais mostra que culturas organizacionais em países com tradição hierárquica tendem a valorizar o poder centralizado e a estrutura formal. No entanto, a pressão por inovação e adaptabilidade tem levado organizações modernas a questionarem esses modelos, movimento que também se observa na empresa estudada.

- Schein (2017): segundo o autor, os pressupostos básicos da cultura – crenças, valores e normas compartilhadas – só se consolidam quando existe coerência entre discurso e prática. No caso analisado, a discrepância entre cultura percebida e desejada indica que a cultura atual não reflete plenamente os valores almejados, o que reforça a necessidade de alinhamento estratégico.
- Robbins (2010): culturas organizacionais que apresentam bons índices de relacionamento interpessoal, mas baixos índices de reconhecimento e clareza hierárquica, tendem a sofrer de um fenômeno chamado “contradição cultural”, em que os laços pessoais amenizam tensões, mas não são suficientes para garantir engajamento de longo prazo.

Ao comparar os resultados da pesquisa com os modelos de referência, conclui-se, assim, que a empresa metalmecânica, de Agrolândia/SC, encontra-se em uma fase de transição cultural. Há uma cultura percebida, que reflete práticas mais tradicionais, mas também, um forte desejo coletivo de mudança para uma cultura mais moderna, colaborativa e inovadora.

6 RECOMENDAÇÕES E DIRETRIZES PARA FORTALECIMENTO DA CULTURA

6.1 Profissionalização da estrutura

A profissionalização da estrutura organizacional é um dos elementos centrais para consolidar a cultura em fase de transformação da empresa metalmecânica de Agrolândia/SC. O diagnóstico evidenciou fragilidades em aspectos relacionados à hierarquia (4,80) e às normas e regras (5,33), sugerindo que a ausência de padronização e de processos bem definidos compromete a agilidade e a clareza na execução das atividades.

Segundo Chiavenato (2014), a profissionalização estrutural permite alinhar responsabilidades, fluxos de comunicação e critérios de decisão, reduzindo retrabalhos, ambiguidades e conflitos de papéis. Para Robbins (2010), organizações que apresentam maior clareza processual tendem a alcançar maior eficiência e engajamento, pois os colaboradores compreendem de forma transparente o seu papel dentro da estrutura.

No caso estudado, a estrutura hierárquica apresenta características centralizadoras, que precisam ser equilibradas com mecanismos de padronização e descentralização controlada, de forma a fortalecer a autonomia das equipes sem comprometer a coerência da gestão.

Propostas práticas

- Mapeamento de processos críticos: elaborar fluxogramas simples e acessíveis dos principais processos (produção, manutenção, logística, qualidade), definindo responsáveis e pontos de controle.
- Criação de manuais operacionais: registrar rotinas e boas práticas em documentos claros, garantindo padronização e transferência de conhecimento.
- Implementação da matriz RACI (*Responsible, Accountable, Consulted, Informed*): esclarecer papéis e responsabilidades em cada atividade-chave, evitando sobreposição de funções.
- Revisão dos níveis hierárquicos: identificar gargalos de decisão e promover maior agilidade por meio da delegação progressiva de autoridade.

Com a aplicação dessas medidas, espera-se uma redução significativa dos conflitos de papéis, maior clareza na execução das tarefas e, sobretudo, o fortalecimento da cultura de ordem e eficiência, mas agora em sinergia com a busca por uma cultura mais orgânica e colaborativa, apontada como desejada pelos colaboradores.

6.2 Fortalecimento da meritocracia

O diagnóstico da cultura organizacional evidenciou um dos pontos mais frágeis na percepção dos colaboradores: o reconhecimento (6,30). Esse resultado sugere que os esforços individuais e coletivos não são valorizados de maneira proporcional ao impacto gerado, o que pode comprometer a motivação, o engajamento e a retenção de talentos.

Segundo Schein (2017), o reconhecimento é um dos elementos fundamentais para reforçar comportamentos desejados e consolidar pressupostos culturais. Da mesma forma, Robbins (2010) argumenta que sistemas meritocráticos, quando aplicados de forma clara e justa, aumentam a percepção de equidade interna e fortalecem o comprometimento com os objetivos organizacionais.

Na empresa metalmecânica de Agrolândia/SC, observa-se que a cultura atual valoriza o cumprimento de normas e a eficiência operacional, mas ainda carece de mecanismos consistentes de valorização do desempenho humano. O fortalecimento da meritocracia torna-se, portanto, um caminho essencial para alinhar a cultura percebida à cultura desejada, estimulando tanto a performance individual quanto a cooperação coletiva.

Propostas práticas

- Sistema de reconhecimento estruturado: estabelecer critérios objetivos de avaliação (metas alcançadas, indicadores de qualidade, práticas de segurança, inovação) vinculados diretamente ao reconhecimento.
- Feedback contínuo: implementar rotinas de feedback periódico (mensal ou trimestral), assegurando que colaboradores recebam retorno construtivo e orientado ao desenvolvimento.
- Premiações formais e informais: criar programas como “Colaborador Destaque do Mês” ou reconhecimentos em reuniões gerais, valorizando não apenas resultados, mas também comportamentos alinhados à cultura desejada.

A adoção dessas práticas fortalece a percepção de justiça organizacional e gera maior engajamento, convertendo colaboradores neutros em promotores, conforme apontado no resultado do NPS. Além disso, contribui para consolidar um ciclo virtuoso no qual o desempenho individual e coletivo é reconhecido, reforçando a identidade cultural almejada.

6.3 Melhoria da comunicação interna

O diagnóstico apontou que a comunicação interna ainda apresenta fragilidades perceptíveis, com lacunas na clareza, previsibilidade e integração entre níveis hierárquicos. Essa situação gera ruídos, perda de informações relevantes e sensação de distanciamento entre a gestão e os colaboradores.

Segundo Chiavenato (2014), a comunicação interna é um elemento estratégico de gestão de pessoas, pois garante alinhamento entre metas organizacionais e práticas cotidianas. Para Robbins (2010), a ausência de comunicação eficaz pode criar zonas de incerteza, impactando diretamente a produtividade e o clima organizacional.

No contexto da empresa metalmecânica de Agrolândia/SC, em fase de reestruturação, a falta de comunicação estruturada tende a intensificar inseguranças, especialmente diante de mudanças culturais e de gestão. Por outro lado, o fortalecimento de canais formais e informais pode contribuir significativamente para o engajamento e para a consolidação da cultura organizacional desejada.

Propostas práticas

- Calendário de comunicação interna: estabelecer rituais fixos, como reuniões gerais mensais, boletins informativos quinzenais e murais digitais atualizados.
- Canais de escuta ativa: criar mecanismos de participação, como caixas de sugestões físicas e digitais, cafés com a liderança e pesquisas rápidas de opinião (*pulse surveys*).
- Retorno das demandas: garantir que toda sugestão ou crítica receba resposta clara da gestão, reforçando a ideia de que a voz do colaborador tem impacto nas decisões.

A melhoria da comunicação interna, além de reduzir ruídos, contribui para a construção de um clima de confiança e para o fortalecimento da percepção de pertencimento dos colaboradores. Assim, esse eixo se torna fundamental para aproximar a cultura percebida da cultura desejada, garantindo maior coerência e integração em todos os níveis da organização.

6.4 Valorização da competência técnica e do desempenho

O diagnóstico da cultura organizacional evidenciou que, apesar dos bons resultados em relacionamento interpessoal (7,17) e tomada de decisão (7,13), ainda existem lacunas importantes relacionadas à estrutura hierárquica (4,80) e ao reconhecimento (6,30). Esses dados sugerem que, embora os colaboradores apresentem cooperação, a organização carece de

mecanismos mais robustos de valorização da competência técnica e de estímulo ao desenvolvimento contínuo.

De acordo com Schein (2017), o fortalecimento da cultura organizacional passa pelo desenvolvimento de líderes capazes de transmitir valores, mobilizar equipes e alinhar práticas ao propósito da organização. Robbins (2010) acrescenta que programas de treinamento e desenvolvimento não apenas qualificam tecnicamente os colaboradores, mas também reforçam comportamentos desejados e consolidam padrões culturais.

No caso da empresa metalmecânica de Agrolândia/SC, em fase de reestruturação, o investimento em lideranças capacitadas e em treinamentos técnicos contínuos torna-se essencial para garantir a sustentabilidade cultural e a competitividade no setor.

Propostas práticas

- Programa de desenvolvimento de lideranças: criar trilhas formativas em comunicação, gestão de pessoas, liderança situacional e inteligência emocional, adaptadas aos diferentes níveis hierárquicos.
- Capacitação técnica contínua: estabelecer planos anuais de treinamento voltados para habilidades críticas (soldagem, usinagem, manutenção, segurança, gestão da produção), com foco na atualização tecnológica.
- Treinamentos comportamentais: promover workshops sobre trabalho em equipe, resolução de conflitos e inovação, alinhando competências comportamentais à cultura desejada.
- Gestão do conhecimento: criar mecanismos de registro e compartilhamento de boas práticas, garantindo a preservação do know-how técnico e organizacional.
- Mentoria interna: incentivar líderes experientes e especialistas técnicos a acompanharem colaboradores mais novos, promovendo transferência de conhecimento e desenvolvimento mútuo.

As ações citadas, contribuem para a criação de uma cultura que valoriza não apenas o cumprimento das metas produtivas, mas também o desenvolvimento humano e técnico; equilibrando os pilares da eficiência operacional e da inovação organizacional. Assim, fortalece-se uma identidade cultural baseada na competência, no mérito e na colaboração, alinhada às expectativas dos colaboradores e às demandas de mercado.

6.5 Redefinição da identidade organizacional

O diagnóstico cultural apontou que a empresa metalmecânica de Agrolândia/SC, apresenta uma identidade marcada por quatro décadas de trajetória, consolidada em torno da ordem, disciplina e eficiência operacional. Esses valores históricos, embora importantes para a construção da reputação e da credibilidade organizacional, coexistem hoje com o desejo dos colaboradores de fortalecer uma cultura mais orgânica, inovadora e colaborativa; conduzindo à necessidade de mudanças e ações rumo às mesmas.

Segundo Cameron e Quinn (2011), em contextos de transformação, as organizações enfrentam o desafio de preservar elementos de sua cultura fundacional, ao mesmo tempo em que incorporam práticas modernas, capazes de responder às demandas de um ambiente competitivo e em constante mudança. Para Schein (2017), a identidade organizacional é consolidada quando há coerência entre os valores declarados e as práticas cotidianas, de modo que os colaboradores se reconheçam no propósito da instituição.

Na realidade analisada, torna-se evidente a necessidade de redefinir a identidade cultural, conciliando valores tradicionais – como a disciplina, a qualidade e a confiabilidade – com novas práticas que privilegiem a flexibilidade, a inovação e a valorização das pessoas.

Propostas práticas

- Revisão da missão, visão e valores: atualizar os elementos da identidade organizacional para refletir, tanto o legado histórico, quanto as práticas modernas desejadas.
- Códigos culturais: traduzir os valores em comportamentos observáveis, garantindo que sejam compreendidos e praticados no cotidiano.
- Rituais organizacionais: fortalecer eventos, símbolos e práticas que reforcem a cultura (ex.: celebração de conquistas, integração de equipes, reconhecimento público).
- Narrativa histórica com futuro projetado: comunicar de forma clara a trajetória da empresa e a visão de futuro, reforçando que as mudanças não significam ruptura, mas evolução e expansão.
- Alinhamento estratégico da cultura: incorporar indicadores de cultura organizacional no planejamento estratégico, assegurando que a identidade cultural esteja vinculada às metas de longo prazo.

A redefinição da identidade organizacional permitirá que a empresa mantenha o respeito às suas raízes, mas se projete para o futuro de forma adaptada, inovadora e sustentável. Dessa

forma, a cultura deixa de ser apenas um reflexo do passado e passa a ser também uma ferramenta ativa de transformação e competitividade.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capítulo em questão, apresenta as considerações finais do estudo, sintetizando as principais conclusões a partir do diagnóstico realizado, destacando suas limitações e propondo sugestões para pesquisas futuras. Ou seja, caracteriza-se como uma síntese de todo o trabalho realizado, propondo sugestões e melhorias para novos estudos.

7.1 Conclusões sobre o diagnóstico

O diagnóstico da cultura organizacional da empresa metalmecânica de Agrolândia/SC, permitiu identificar que a organização se encontra em um estágio de transformação, caracterizado por um equilíbrio parcial entre os perfis de ordem, competição, afiliação e orgânico; com predominância das dimensões mais tradicionais e estruturadas. Assim, há uma lacuna a ser suprida entre cultura percebida e desejada, demandando estratégias para proporcionar maior alinhamento entre ambas.

O índice de ambiência (69,06%) reforça a percepção de que a empresa possui uma base cultural forte, mas ainda em processo de consolidação, para satisfazer organização e colaboradores. O NPS (7,8 pontos) demonstrou que grande parte dos funcionários permanece na faixa neutra (45,8%), indicando a necessidade de estratégias de engajamento mais consistentes.

A comparação entre cultura percebida e desejada, revelou um desejo coletivo por uma cultura mais orgânica e colaborativa, voltada à inovação, flexibilidade e valorização das pessoas. Esse contraste evidencia a importância de ações estratégicas para alinhar práticas de gestão à identidade cultural almejada pelos colaboradores.

Tendo em vista estas considerações e o resultado do estudo realizado, pode-se observar que a empresa apresenta fortalezas importantes - como o relacionamento interpessoal e a abertura parcial para participação, mas também, enfrenta fragilidades relevantes - principalmente no que se refere à rigidez hierárquica, à comunicação, ao reconhecimento e à clareza de processos. Tais elementos devem ser considerados como prioridades no processo de transformação cultural, visando a solidez e competitividade organizacional.

7.2 Limitações do estudo

Embora o diagnóstico tenha fornecido resultados significativos, algumas limitações devem ser reconhecidas:

- Amostragem restrita ao contexto da empresa estudada: os achados refletem a realidade de uma organização específica, o que limita a generalização dos resultados para outras empresas ou setores.
- Dependência da percepção dos colaboradores: os dados foram obtidos por meio de questionários e análises perceptivas, sujeitos a vieses individuais de resposta.
- Recorte temporal: o estudo reflete um momento específico da empresa, que se encontrava em fase de reestruturação, podendo haver mudanças culturais em médio e longo prazo.
- Ausência de comparação longitudinal: não foram realizados acompanhamentos em diferentes períodos para identificar a evolução da cultura.

As limitações apresentadas, contudo, não comprometem a relevância do estudo, mas indicam a necessidade de cautela ao interpretar os resultados e aplicá-los em contextos distintos.

7.3 Sugestões para pesquisas futuras

Com base nas conclusões e limitações apresentadas, sugerem-se as seguintes direções para pesquisas futuras:

- Estudos longitudinais, que acompanhem a evolução da cultura organizacional ao longo do tempo, permitindo verificar os efeitos das intervenções implementadas.
- Comparações setoriais, analisando culturas organizacionais em empresas do mesmo segmento ou em diferentes ramos industriais, a fim de identificar padrões e especificidades.
- Integração de métodos qualitativos, como entrevistas em profundidade e grupos focais, para complementar os dados quantitativos e aprofundar a compreensão das percepções culturais.
- Análise do impacto das ações de gestão (treinamentos, comunicação interna, programas de reconhecimento) sobre indicadores de desempenho e clima organizacional.
- Estudos sobre a liderança, investigando como diferentes estilos de gestão influenciam a consolidação da cultura desejada
- Além das possibilidades de aprofundamento já mencionadas, esta pesquisa também deixa contribuições relevantes ao meio acadêmico, ao proporcionar um estudo aplicado sobre cultura organizacional em um contexto industrial regional, fortalecendo a

produção científica na área de gestão. Para a UNIDAVI, o trabalho se soma ao compromisso institucional de promover investigações alinhadas às necessidades das organizações locais, estimulando o desenvolvimento do conhecimento voltado à realidade do Alto Vale do Itajaí. Por fim, espera-se que os resultados aqui apresentados contribuam para a sociedade ao fomentar reflexões sobre ambientes de trabalho mais saudáveis, transparentes e alinhados às expectativas dos colaboradores, reforçando a importância da gestão de pessoas como pilar para o desenvolvimento sustentável das organizações.

8 REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BARRETT, Richard. **Cultura organizacional: a transformação pela gestão de valores**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BITTENCOURT, Claudia; FONSECA, Tatiana. **Engajamento e retenção de pessoas nas organizações**. Porto Alegre: Penso, 2016.
- CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnóstico e mudança na cultura organizacional: baseado no modelo dos valores concorrentes**. São Paulo: Atlas, 2011.
- CASADO, Tania. **Comunicação interna: a força do diálogo nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Barueri: Manole, 2014.
- DENISON, Daniel R. **Cultura empresarial: diagnóstico e mudança organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- FISCHER, André Luiz. **Clima, cultura e desempenho organizacional**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura organizacional e estratégias de mudança**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** *Revista de Administração de Empresas*, v. 47, n. 1, p. 10–22, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GRISCI, C. L.; CAMARGO, M. R.; MEDEIROS, L. F. **Aplicação do NPS interno como métrica de satisfação dos colaboradores**. *Revista de Administração da UNIMEP*, v. 14, p. 22–37, 2016.

HOFSTEDE, Geert. **Cultura e organizações: compreendendo nossa programação mental**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

KOTTER, John P. **Liderando mudanças**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação organizacional integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional: diagnóstico e intervenção**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação e cultura organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014.

MAURER, Luiz. **NPS – Net Promoter Score: metodologia e aplicação prática**. São Paulo: Brasport, 2019.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOTTA, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

PEREIRA, B.; MACHADO, H. P. **Diagnóstico de cultura organizacional: uma análise a partir do modelo de Cameron e Quinn**. *Revista ADM.MADE*, v. 16, n. 2, p. 1–23, 2012.

REICHHELD, Frederick F. **A pergunta definitiva 2.0: como as empresas que usam o NPS prosperam**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

RUÃO, Teresa. **Comunicação interna e cultura organizacional: desafios contemporâneos**. *Comunicação & Sociedade*, v. 18, p. 127–142, 2010.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SILVA, L. F.; ZANELLI, J. C. **Cultura organizacional e práticas de gestão**. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 8, n. 2, p. 123–135, 2008.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Ângela. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias organizacionais**. 3. ed. São Paulo: FGV, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.