

**CULTURA ORGANIZACIONAL: A INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO PARA O
TRABALHO DOS COLABORADORES EM UMA EMPRESA DO SETOR PÚBLICO**
**ORGANIZATIONAL CULTURE: THE INFLUENCE ON THE WORK MOTIVATION
OF EMPLOYEES IN A PUBLIC SECTOR COMPANY**

Pablo de Azevedo Souza¹

Viviane Nunes Tetzlaff Lee²

RESUMO: O estudo das teorias de motivação desempenha um papel importante nas empresas, permitindo a análise de fatores que impactam diretamente o desempenho dos colaboradores. Neste contexto, este trabalho teve como objetivo avaliar a influência da cultura organizacional na motivação dos colaboradores em uma empresa do setor público, considerando teorias amplamente reconhecidas, como a Hierarquia de Maslow, Expectativa de Vroom, Condicionamento Operante de Skinner e os Dois Fatores de Herzberg. Utilizando uma abordagem quali-quantitativa, a metodologia aplicada combinou pesquisa bibliográfica e um estudo de caso. A coleta de dados foi realizada utilizando um formulário direcionado aos funcionários da fundação, sendo obtidas respostas de 15 dos 18 funcionários. Os resultados revelaram que os melhores índices de satisfação entre os colaboradores estão relacionados ao bom ambiente de trabalho, liberdade para o acesso aos diretores, espírito de colaboração, remuneração oferecida e horários reduzidos. Em contrapartida, as áreas que geram insatisfação incluem a falta de planejamento de crescimento profissional e de oportunidades de carreira, fatores que têm contribuído para a perda de bons colaboradores, além da escassez de recursos financeiros. Esses achados ressaltam a atualidade e importância contínua da aplicação prática das teorias da motivação no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Setor Público; Cultura organizacional; Motivação; Teorias da Motivação.

ABSTRACT: The study of motivation theories plays an important role in companies, allowing the analysis of factors that directly impact employee performance. In this context, this work aimed to evaluate the influence of organizational culture on the motivation of employees in a public sector company, considering widely recognized theories, such as Maslow's Hierarchy, Vroom's Expectancy, Skinner's Operant Conditioning and Herzberg's Two Factors. Using a quali-quantitative approach, an applied methodology combining bibliographical research and a case study. Data collection was carried out using a form addressed to the foundation's employees, obtaining responses from 15 of the 18 employees interviewed. The results revealed that the best satisfaction rates among employees are related to a good working

¹ Centro Universitário Salesiano – UniSales. Vitória/ES, Brasil. pablo.souza@souunisales.com.br.

² Centro Universitário Salesiano – UniSales. Vitória/ES, Brasil. viviane.lee@salesiano.br.

environment, freedom of access to directors, a spirit of collaboration, remuneration offered and reduced working hours. On the other hand, the areas that generate dissatisfaction include the lack of planning for professional growth and career opportunities, factors that contribute to the loss of good employees, in addition to the lack of financial resources. These findings highlight the relevance and continued importance of the practical application of motivation theories in the workplace.

Keywords: Public sector; Organizational culture; Motivation; Motivation Theories.

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional refere-se aos valores, crenças e práticas que são compartilhadas entre os membros de determinada organização influenciando comportamentos, decisões e práticas dentro do ambiente de trabalho (Schein, 2009). Compreender e gerir essa cultura é uma tarefa complexa, porém, essencial para promover um ambiente de trabalho produtivo e alinhado com os objetivos da empresa.

A empresa utilizada para o estudo de caso foi uma fundação de previdência complementar do estado do Espírito Santo. Sendo uma organização fechada de previdência complementar com natureza pública, mas de direito privado e sem fins lucrativos, que é ligada ao poder executivo do estado do Espírito Santo.

No setor público, onde a eficiência e a qualidade de muitos serviços fornecidos são demandas crescentes e constantes da sociedade, entender como a cultura influencia na motivação para o trabalho dos colaboradores é de extrema importância.

A cultura organizacional impacta diretamente a forma como os colaboradores se envolvem com as práticas e políticas da instituição, moldando suas atitudes, comportamentos e níveis de comprometimento. Uma cultura que valoriza a eficiência, a transparência e a meritocracia, por exemplo, tendem a impulsionar o desempenho dos colaboradores, refletindo-se em resultados mais eficazes (Schein, 2009).

Diante do exposto, foi investigada a seguinte questão: Como a cultura organizacional pode influenciar na motivação para o trabalho dos colaboradores de uma empresa do setor público? Visando responder tal questionamento foi definido como objetivo geral da pesquisa identificar até que ponto a cultura organizacional influencia na motivação para o trabalho dos colaboradores de uma empresa do setor público. E elencados quatro objetivos específicos: Aplicar uma pesquisa de cultura organizacional qualitativa; compreender os fatores que influenciam na motivação do trabalho e a cultura organizacional; identificar a cultura organizacional em uma empresa do setor público; propor um plano de ação e melhorias no processo de motivação dos colaboradores.

Para alcançar os dados da pesquisa, foi utilizada a metodologia de pesquisa aplicada, bibliográfica e estudo de caso.

Esta pesquisa forneceu subsídios relevantes para a área de gestão pública, além de contribuir para o aprimoramento do ambiente de trabalho, impactando diretamente a qualidade dos serviços prestados pela organização. Dessa forma, a pesquisa sobre a influência da cultura organizacional na motivação para o trabalho dos colaboradores de uma empresa do setor público foi de extrema importância, proporcionando insights

valiosos para a gestão de pessoas e contribuindo para a eficácia e eficiência das organizações públicas no cumprimento de suas visões, missões e metas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Abaixo estão listados os principais argumentos e textos utilizados como base para esta pesquisa, com o objetivo de fornecer ao leitor a compreensão necessária sobre o tema abordado. Os principais temas a serem abordados serão: Cultura organizacional e Motivação no trabalho.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Schein (2009), a cultura organizacional pode ser interpretada com um conjunto padronizado de suposições compartilhadas em que determinado grupo aprendeu à medida que resolveu desafios. A cultura organizacional é um tema de muita importância e também complexo, pois envolve uma série de valores, crenças, regras e comportamentos dos colaboradores.

Schein (2009), ainda enfatiza que a cultura é moldada por suposições compartilhadas, desenvolvidas durante o enfrentamento de desafios internos e externos. Ao internalizar essa perspectiva, as empresas podem reconhecer a cultura como um elemento estratégico que influencia não apenas as operações internas, mas também como a organização é percebida pelo mundo exterior.

Segundo Deal e Kennedy (2000), a cultura pode ser uma fonte de vantagem competitiva. Mas, sabendo que uma cultura organizacional bem estruturada tem impacto positivo, uma cultura organizacional negativa pode levar a empresa a ter problemas como alta rotatividade de funcionários, produtividade baixa e falta de comprometimento dos colaboradores.

O poder da cultura organizacional é uma arma, como ressaltado por Deal e Kennedy (2000). Uma cultura sólida pode ser uma fonte de vantagem competitiva, fornecendo à organização uma identidade coesa e diferenciada. A cultura organizacional pode ter um impacto significativo no desempenho e na eficácia de uma organização na maneira como é utilizada.

Schein (2009) defende ainda que uma liderança organizacional deve ter um autoconhecimento profundo de sua cultura organizacional atual para ser capaz de mudá-la ou melhorá-la. Para criar uma cultura realmente forte e positiva, é importante que a liderança da empresa esteja comprometida com o processo.

Segundo Alvesson e Svingsson (2015), os líderes de uma organização, precisam criar uma cultura que valorize a comunicação clara e honesta, incentivando cada vez mais, os colaboradores a expressarem suas opiniões. Além disso, a comunicação é o caminho quando se trata da construção de uma cultura organizacional positiva e de acordo com os ideais da empresa.

Como destacado por Cameron e Quinn (2011), a cultura organizacional pode ser transformada, desde que sejam feitos esforços conscientes e planejados para mudar as suposições básicas subjacentes. A cultura organizacional pode mudar ao longo do

tempo, o que pode ser uma vantagem competitiva, caso a cultura seja sólida, torna-se um diferencial acima dos concorrentes diretos.

2.1.1 Influência da cultura organizacional na Motivação para o trabalho

Chiavenato (2005), defende que a cultura organizacional representa a forma pela qual cada organização adquiriu a habilidade de lidar com o seu próprio ambiente. De acordo com o autor, a cultura organizacional acumula um papel preponderante na maneira como os colaboradores são motivados e engajados no trabalho.

Luz (2003), discorre ainda que cultura organizacional tem influência direta com o comportamento de todos dentro da organização. Pois, a cultura tem relevância em aspectos decisórios, em relacionamentos, recompensas e punições, ambiente físico, como os colaboradores se comunicam, e assim por diante.

Vergara (2016), afirma ainda que a motivação se caracteriza como uma força impulsionadora, e de natureza intrínseca. Ao reconhecer que a natureza da motivação de cada indivíduo, podemos compreender melhor as mecânicas que dão impulso a cada indivíduo, podendo assim, potencializar o engajamento e o desempenho para a busca às próprias necessidades.

Vergara (2016), também ressalta que a motivação varia de indivíduo para indivíduo. No entanto, em empresas onde a cultura prioriza a competição e a busca por resultados individuais, a motivação constantemente está ligada à busca por reconhecimento e superação de metas pessoais.

2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

De acordo com Robbins e Judge (2020), motivação é quase sempre influenciada por fatores internos e externos. A motivação no trabalho é definida como o impulso ou incentivo que leva um indivíduo a realizar uma tarefa, a fim de alcançar seus objetivos pessoais e organizacionais. A motivação no ambiente de trabalho é um pilar crucial para o desempenho e bem-estar dos colaboradores.

De acordo com Vergara (2016), a motivação na verdade é a força que um indivíduo põe em determinada direção. Força esta que é intrínseca, ou seja, surgem de nossas carências e objetivos internos, além de variar para cada indivíduo podendo ser maior ou menor, dependendo de suas motivações.

Colaboradores que são constantemente motivados têm uma propensão maior a se dedicarem com empenho às suas tarefas, o que resulta em uma maior eficiência e qualidade do trabalho realizado (Robbins; Judge, 2020). A motivação é intrínseca ao indivíduo, ou seja, outrem não é capaz de motivar algo tão pessoal.

De acordo com Gil (2019), a motivação é a chave do envolvimento do colaborador com a organização, pois é mais fácil encontrar colaboradores com determinada habilidade ou competência, do que encontrar colaboradores que realmente estão comprometidos com a empresa. O modo como cada colaborador é motivado, muitas vezes também tem a ver com as ideias que a empresa emprega em sua cultura organizacional, além de muitos elementos presentes no dia a dia, porém,

colaboradores realmente motivados se tornam um diferencial muito positivo para a empresa.

2.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades

Maslow (1943), defende que as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia, em que cada nível precisa ser atingido para que o indivíduo busque a satisfação das necessidades do próximo nível. A busca pelos níveis mais altos da pirâmide, devem se tornar relevantes apenas quando as necessidades mais baixas forem atendidas. A teoria da Necessidades, que é amplamente utilizada para entender a motivação, foi proposta por Maslow (1943), que afirma que as necessidades humanas são organizadas em cinco níveis de hierarquia: 1 - fisiológicas, 2 - de segurança, 3 - sociais ou de pertencimento, 4 - de estima e de 5 - autorrealização.

Fisiológicas: Maslow (1943) expõe as necessidades básicas de sobrevivência como comida, água, abrigo, sono e saúde. São as necessidades mais fundamentais e precisam se satisfazer no primeiro nível hierárquico.

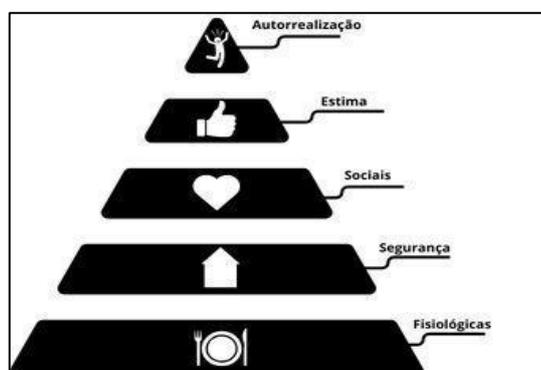
Segurança: Após satisfazer as necessidades fisiológicas, as pessoas buscam segurança e estabilidade em suas vidas. Isso inclui segurança física, segurança financeira, estabilidade emocional e proteção contra ameaças (Lopes, 1980).

Sociais ou de pertencimento: Depois de se sentirem seguras, as pessoas procuram conexão social e relacionamentos. Isso envolve a necessidade de amizade, intimidade, amor e pertencimento a grupos ou comunidades (Chiavenato, 2005).

Estima: As necessidades sociais são atendidas, as pessoas buscam ser reconhecidas e valorizadas. Isso inclui a necessidade de autoestima e a necessidade de ser respeitado e valorizado pelos outros (Chiavenato, 2005).

Autorrealização: Essas são as necessidades de alcançar o máximo potencial e desenvolvimento pessoal. Envolve a busca de crescimento, criatividade, autoconhecimento e a realização de metas e propósitos significativos (Lopes, 1980).

Figura 1 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptado de Maslow (1943).

Compreende-se que a teoria de Maslow oferece uma perspectiva única em relação à

motivação humana e pode ser aplicada em várias áreas, como psicologia, recursos humanos, educação e liderança. Porém, não são todas as pessoas que irão progredir e chegar ao topo da pirâmide, pois podem ficar confinadas nos níveis inferiores da pirâmide, gerando insatisfação e por fim, desmotivação (Ramos, 2007).

2.2.2 Teoria da expectativa

Segundo Vroom (1994), a motivação pode ser influenciada pela expectativa de que o esforço resultará em uma performance satisfatória e que esse desempenho será recompensado de forma desejada. A teoria da expectativa, proposta por Vroom (1994), busca entender a motivação dos indivíduos no contexto organizacional.

Robbins e Judge (2020), destaca a interação entre os membros de um grupo que pode moldar as expectativas individuais e, conseqüentemente, a motivação coletiva. Compreende-se que se um grupo valoriza e recompensa um alto desempenho, isso pode fortalecer a crença dos indivíduos de que seu desempenho resultará em uma recompensa positiva. Por outro lado, uma cultura de baixas expectativas pode drenar a motivação e impedir o desenvolvimento do grupo.

Robbins e Judge, (2020) ainda afirmam que é fundamental para os líderes e gestores compreenderem a Teoria da Expectativa ao formar e guiar equipes, promovendo um ambiente que incentive a colaboração e o esforço conjunto. Compreende-se que o modo como a empresa demonstra as recompensas dos esforços, impacta diretamente os demais colaboradores como um todo, pois a certeza da recompensa pode motivar fortemente a equipe a gerar mais resultados em sua caminhada a recompensa.

2.2.3 Teoria do condicionamento operante

Segundo Skinner (1953), o comportamento é determinado pelas conseqüências que o seguem. A teoria desenvolvida por Skinner (1953), procura compreender as questões da motivação e a aprendizagem dos indivíduos no contexto comportamental. Essa teoria é essencial para compreender como a cultura organizacional pode influenciar a motivação dos colaboradores.

De acordo com Luthans e Peterson (2003), a aplicação do condicionamento operante no ambiente organizacional permite que os gestores condicionem o comportamento por meio do reforço positivo e negativo. Isso se reflete na definição de metas claras e na recompensa dos resultados alcançados. Além disso, a Teoria do Condicionamento Operante de Skinner tem implicações importantes na gestão de desempenho e desenvolvimento profissional.

Luthans e Peterson (2003), também destacam que a cultura organizacional desempenha um papel crucial nesse contexto, uma vez que influencia a escolha dos reforços utilizados e a frequência de sua aplicação. Por exemplo, organizações que valorizam a inovação podem recompensar ideias criativas de maneira a incentivar o comportamento de busca por soluções inovadoras.

Em contrapartida, a ausência de reforço ou recompensa inadequada pode desmotivar os colaboradores e prejudicar a eficácia do condicionamento operante (Luthans;

Peterson, 2003). Entende-se que através do condicionamento operante, os comportamentos desejados podem ser fortalecidos ou enfraquecidos por meio da aplicação de reforços adequados.

2.2.4 Teoria dos dois fatores

A Teoria da Motivação-Higiene, também conhecida como Teoria dos Dois Fatores, foi proposta por Frederick Herzberg como um modelo explicativo para compreender os fatores que influenciam a satisfação e insatisfação no trabalho (Herzberg, 1966).

De acordo com Herzberg (1966), existem dois conjuntos distintos de fatores que afetam a motivação e satisfação no trabalho, os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Os fatores higiênicos estão relacionados às condições e contextos externos ao trabalho, como salário, benefícios, ambiente de trabalho, relações interpessoais e políticas organizacionais. Esses fatores, quando insatisfatórios, podem causar insatisfação e desconforto, mas, quando adequados, apenas evitam a insatisfação, sem necessariamente promover a motivação. Por outro lado, os fatores motivacionais estão associados ao próprio conteúdo do trabalho, como realização, reconhecimento, crescimento e responsabilidade. Esses fatores, quando presentes e satisfatórios, são capazes de promover a motivação e satisfação no trabalho.

Segundo Bergamini (2013), a Teoria da Motivação-Higiene destaca a importância de abordar tanto os fatores higiênicos quanto os motivacionais na gestão de pessoas nas organizações. É fundamental oferecer condições satisfatórias de trabalho por meio de políticas e práticas organizacionais adequadas, mas também é necessário oferecer desafios, oportunidades de crescimento e reconhecimento para promover a motivação e satisfação dos colaboradores.

3 METODOLOGIA

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxonomia apresentada por Vergara (2016), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa será aplicada. Conforme destacado por Gil (2019), a metodologia de pesquisa aplicada envolve a utilização de procedimentos científicos para solucionar problemas práticos e aplicar os resultados obtidos em situações reais, contribuindo assim para a resolução de questões específicas e o avanço do conhecimento em determinada área.

Quanto aos meios será bibliográfica e estudo de caso. Segundo Silva (2005), a pesquisa bibliográfica consiste no levantamento, seleção e análise crítica da literatura já publicada sobre o tema de estudo. Através da análise crítica da literatura, é possível verificar a coerência das informações encontradas, confrontar diferentes pontos de vista e desenvolver uma visão mais abrangente e aprofundada do assunto.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é caracterizado pela análise minuciosa de um caso singular, seja ele uma pessoa, uma organização, um evento ou um grupo. Essa metodologia busca compreender o fenômeno em sua complexidade, explorando as múltiplas perspectivas e variáveis envolvidas.

A influência da cultura organizacional na motivação para o trabalho dos colaboradores de uma empresa do setor público é um tema relevante e complexo, que pode ser abordado por meio da integração de diferentes metodologias de pesquisa. A metodologia bibliográfica é uma etapa crucial para compreender e contextualizar a cultura organizacional em estudo. Por meio da pesquisa bibliográfica, é possível realizar um levantamento e análise da produção científica disponível sobre o tema, buscando conhecer as diferentes teorias e abordagens teóricas relacionadas à cultura organizacional. A metodologia aplicada é uma abordagem que visa aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos na pesquisa bibliográfica em um contexto prático específico. Através da análise dos dados, é possível identificar padrões, tendências e relações de causa e efeito entre a cultura organizacional e os níveis de motivação dos colaboradores.

Por fim, a metodologia de estudo de caso pode ser utilizada para investigar a influência da cultura organizacional na motivação para o trabalho dos colaboradores em uma empresa específica do setor público. O estudo de caso permite uma análise aprofundada do fenômeno em seu contexto real, explorando as particularidades da cultura organizacional da empresa.

Para alcançar os dados da pesquisa, foi aplicado um questionário com base no Instrumento Brasileiro para a Cultura Organizacional (IBACO) (Ferreira *et al.*, 2002). O formulário de pesquisa foi aplicado para 18 colaboradores da fundação onde apenas 15 colaboradores responderam à pesquisa, que apresentou os resultados que foram tratados e discutidos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A presente pesquisa foi realizada em uma empresa do setor público, localizada na região de Vitória no estado Espírito Santo. A empresa possui 18 funcionários, e a pesquisa foi aplicada para os mesmos, porém, destes somente 15 responderam. O público-alvo da pesquisa foram todos os funcionários da sede da empresa.

Antes de prosseguir para os resultados, é importante identificar a cultura organizacional da empresa pesquisada, onde foi exposto sua missão, visão e valores. A missão da empresa é gerir de forma transparente, responsável e eficiente os recursos previdenciários, garantindo um serviço de excelência e uma comunicação objetiva com os participantes, assistidos e patrocinadores, contribuindo para uma melhor qualidade de vida. Sua visão é ser a referência nacional em gestão de previdência complementar. Seus valores são Responsabilidade Social, Comprometimento, Transparência, Credibilidade e Ética.

4.2 DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

Dos 15 colaboradores respondentes a pesquisa, a maioria é do sexo feminino com 53,33%, sendo que 46,67% correspondem ao sexo masculino. Percebe-se que a maioria tem idade de 36 a 40 anos com cerca de 33,33% dos colaboradores, e

também é possível encontrar boa parte dos colaboradores de 31-35 anos que correspondem a 20,00% dos respondentes, assim como colaboradores com idade de 26-30 correspondendo 13,33%. Mostra-se um empate de 6,67% nas idades de 18-20, 21-25, 41-45, 46-50 e acima dos 61 anos.

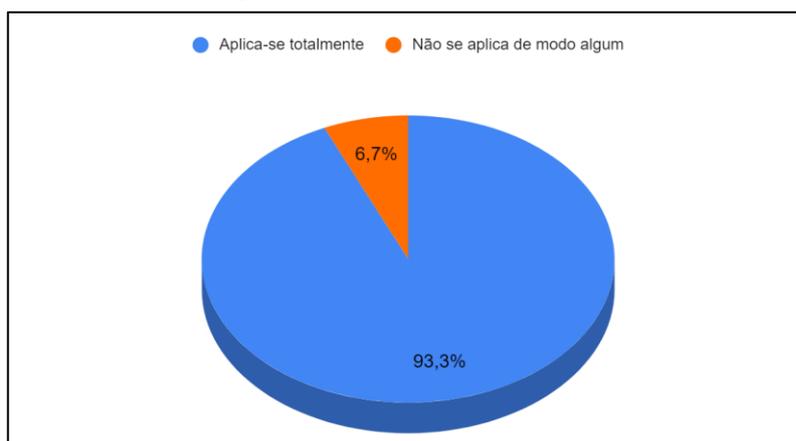
Na questão da renda individual, é possível perceber que a maioria recebe um salário entre R\$2116,33 e R\$3468,14 correspondendo a 26,67%, seguindo de 20% que recebem R\$936,27, 20% que recebem entre R\$936,28 e R\$2166,32, 20% que recebem entre R\$3468,15 e R\$6.404,55. e por fim 13,33% que recebem entre R\$6404,56 e R\$7.508,88.

Para a escolaridade, a maioria dos colaboradores 40% possuem o ensino superior completo, onde 33,33% são colaboradores que possuem pós-graduação em sua área de atuação, cerca de 20% possuem ensino superior incompleto, e 6,67% possuem o ensino médio completo. O fato de os colaboradores terem uma faixa etária com idade igual ou superior aos 31 anos de idade, contribui para as formações superior completo e pós-graduados.

Quanto às características que dizem respeito ao tempo de serviço na empresa, a pesquisa revela que 33,33% estão na empresa de 8 a 10 anos. Seguido de 26,67% que está na empresa de 1 a 2 anos, 20% que está na empresa a menos de 1 ano, 13,33% que está na empresa de 3 a 4 anos e 6,67% que está na empresa de 5 a 7 anos.

4.3 RESULTADOS DA PESQUISA

Gráfico 1 - Os empregados com liberdade de acesso aos diretores

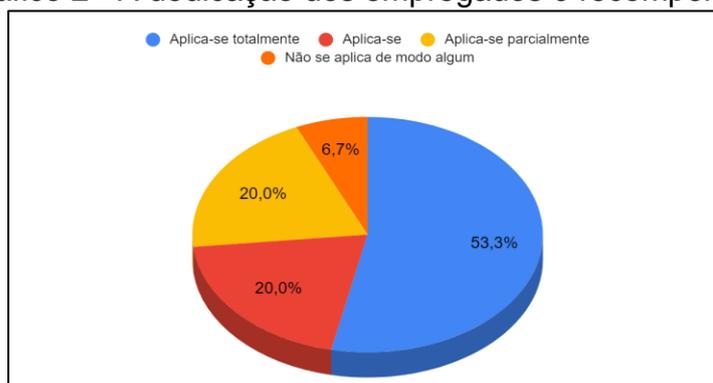


Fonte: Elaboração própria (2023).

Os respondentes da pesquisa, ao serem questionados sobre o acesso aos diretores, revelaram que a maioria, ou seja, 93,3%, afirmou ter livre acesso a eles, enquanto apenas 6,7% indicaram não possuir tal acesso. Esse dado sugere que a facilidade ou liberdade de acesso dos colaboradores aos diretores influencia a dinâmica da relação, afetando a forma como os diretores demonstram confiança e reconhecimento em relação aos colaboradores.

Essa proximidade pode refletir em uma atmosfera de confiança mútua e valorização por parte dos diretores, o que possivelmente pode contribuir para um ambiente mais colaborativo e de maior engajamento entre as partes.

Gráfico 2 - A dedicação dos empregados é recompensada



Fonte: Elaboração própria (2023).

Cerca de 53,3% dos colaboradores afirmam sentir que a dedicação ao trabalho é recompensada, enquanto 20% consideram essa recompensa como razoavelmente adequada. Além disso, 20% classificam essa recompensa como razoável e 6,7% indicam que não há aplicação dessa recompensa.

Esses dados indicam que os esforços individuais ou coletivos dos colaboradores são, em sua maioria, recompensados pela empresa. Essa forma de reconhecimento pode estar associada à estrutura de remuneração adotada pela organização, na qual o salário inicial gira em torno de R\$2.100,00, complementado pelos benefícios de tickets de refeição e alimentação, cada um totalizando aproximadamente R\$1.600,00, além de outros benefícios que somam à remuneração mensal dos colaboradores de nível inicial.

Gráfico 3 - As ideias criativas dos empregados são usadas para obtenção de melhores resultados

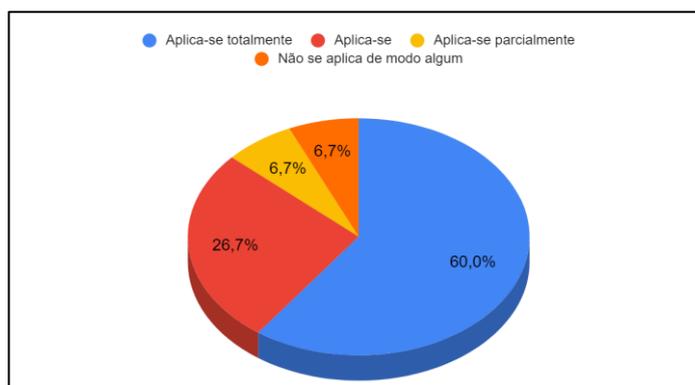


Fonte: Elaboração própria (2023).

Apesar de 33,33% e 13,33% serem resultados considerados positivos, a maioria dos colaboradores, cerca de 53,33%, se encontra em um ponto intermediário quando se

trata da utilização de suas ideias criativas para melhorar os resultados. É importante notar que, dentro de um contexto corporativo privado, os resultados dessa pesquisa poderiam ser diferentes. No entanto, no ambiente público, a burocracia e os métodos complexos adotados pelo estado, juntamente com suas regulamentações, transformam o simples em algo extremamente burocrático.

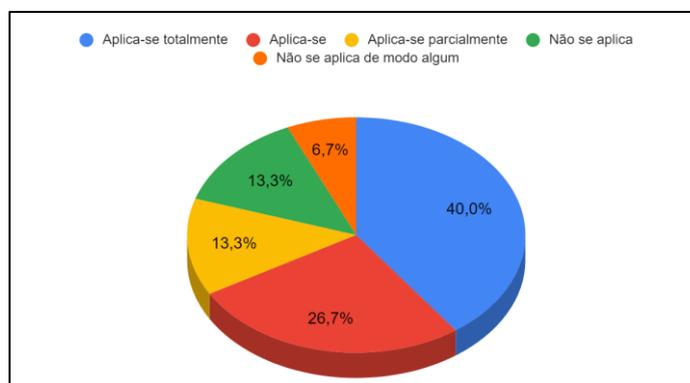
Gráfico 4 - Os empregados têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa



Fonte: Elaboração própria (2023).

Esse resultado indicou que a empresa conseguiu, em grande parte, transmitir efetivamente sua missão para a maioria dos colaboradores. A alta porcentagem 86,7% que tem uma noção clara ou boa dos objetivos sugere que houve um esforço efetivo na comunicação e no mapeamento desses elementos fundamentais. No entanto, é importante notar que ainda há uma parcela pequena (13,3%) que não possui uma noção clara ou média. Esses números podem apontar para a necessidade de aprimorar ou reforçar a comunicação desses princípios para alcançar todos os colaboradores de maneira mais abrangente e eficaz.

Gráfico 5 - As iniciativas individuais dos empregados são estimuladas



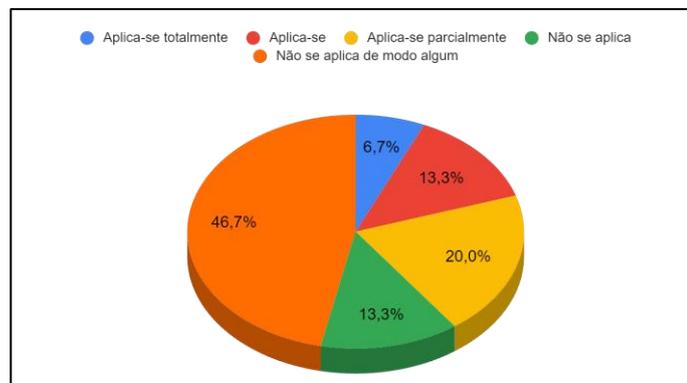
Fonte: Elaboração própria (2023).

Ao serem questionados sobre o estímulo às iniciativas individuais dos colaboradores, cerca de 40% afirmaram que são muito estimulados, enquanto 26,7% mencionaram ser estimulados. Adicionalmente, 13,3% indicaram um estímulo moderado, enquanto

13,33% afirmaram receber pouco estímulo, e 6,7% relataram receber pouquíssimo estímulo.

Considerando as diferentes percepções perante o estímulo às iniciativas individuais, a empresa pode propor a implementação de sessões de feedback regulares para compreender melhor as necessidades e expectativas dos colaboradores, a fim de melhorar a sua motivação para o trabalho.

Gráfico 6 - O crescimento profissional não costuma ser recompensado financeiramente



Fonte: Elaboração própria (2023).

Identificou-se que aproximadamente 46,7% dos colaboradores afirmaram ser sempre recompensados no aspecto de crescimento profissional, seguidos por 13,3% que são recompensados a maioria das vezes. Além disso, 20% indicaram uma recompensa mediana, enquanto 13,3% relataram ser pouco recompensados, e 6,7% mencionaram receber uma recompensa mínima.

Criar oportunidades claras de crescimento, revisar as políticas de recompensas e oferecer caminhos para aprimoramento podem ser estratégias valiosas para reter e engajar colaboradores insatisfeitos.

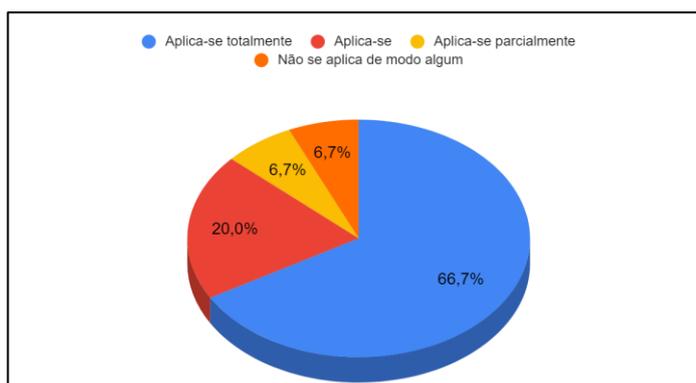
Gráfico 7 - As decisões mais importantes são tomadas por meio de consenso da diretoria



Fonte: Elaboração própria (2023).

Os resultados desta pesquisa sugerem que as decisões mais significativas são predominantemente tomadas por consenso entre a diretoria. Cerca de 80% dos colaboradores concordam plenamente com esse modelo de tomada de decisão, enquanto 6,7% concordam de maneira positiva e 6,7% discordam, com outros 6,7% discordando completamente.

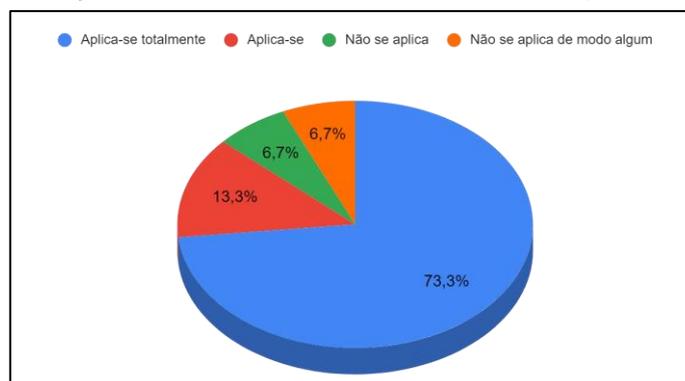
Gráfico 8 - O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante



Fonte: Elaboração própria (2023).

Embora 66,7% dos colaboradores considerem o espírito de colaboração como muito importante, com 20% indicando sua importância e outros 6,7% classificados como mediano e pouco importante, ainda há quem não perceba a colaboração como prioridade. Para alguns, essa colaboração pode afetar negativamente suas próprias tarefas, influenciando na percepção da qualidade do trabalho ou na velocidade de execução. É de extrema importância que a fundação analise essa situação para promover melhorias, incentivando o trabalho em equipe e buscando aumentar a motivação dos colaboradores.

Gráfico 9 - A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na empresa

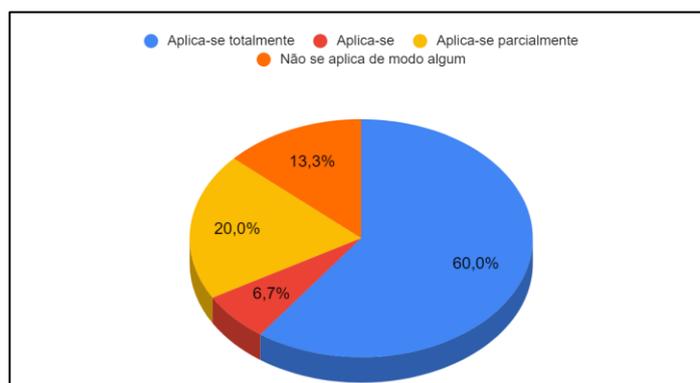


Fonte: Elaboração própria (2023).

Nota-se que 73,3% dos colaboradores afirmam que a comunicação das decisões segue rigidamente uma hierarquia, enquanto 13,3% seguem moderadamente, 6,7% quase não obedecem e 6,7% não seguem essa estrutura hierárquica. A importância

da hierarquia, sobretudo no setor público, é significativa, já que o poder de decisão muitas vezes está centralizado em um conselho.

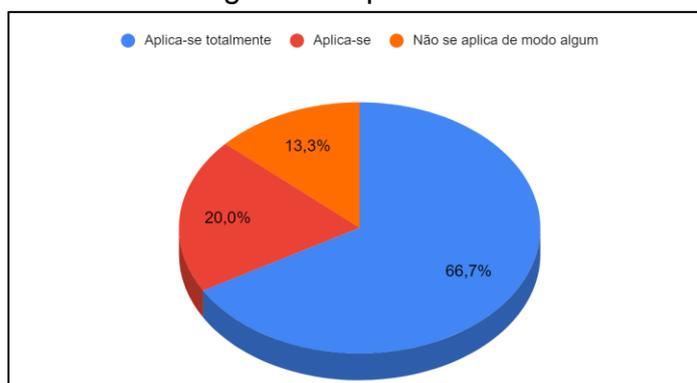
Gráfico 10 - Mantêm-se relações amigáveis com os clientes



Fonte: Elaboração própria (2023).

Foi identificado que 60% dos colaboradores mantêm relações muito amigáveis com os clientes, enquanto 6,7% têm relações amigáveis, 20% mantêm relações moderadas e 13,3% não mantêm relação alguma com os clientes. Esses números indicam que a grande maioria dos colaboradores estabelece conexões positivas com os clientes da empresa. Essas relações são fundamentais, pois não apenas refletem a dedicação da empresa em proporcionar uma experiência positiva aos clientes, mas também estão alinhadas com a missão da organização de fornecer um serviço de qualidade, baseado no atendimento atencioso e nas relações duradouras com seus clientes.

Gráfico 11 - Prevalece um grande espírito de união entre os empregados

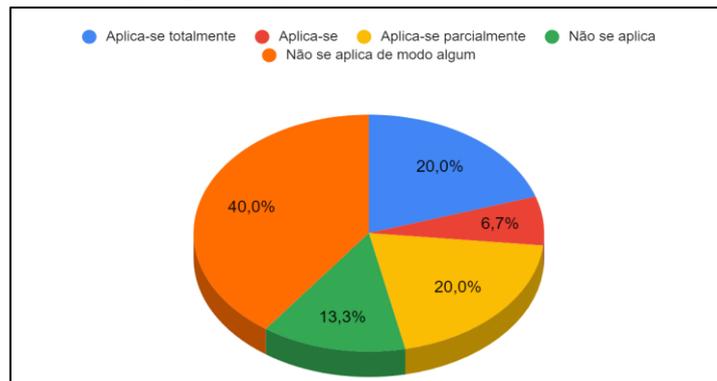


Fonte: Elaboração própria (2023).

A pesquisa revela que aproximadamente 66,7% dos colaboradores se sentem muito unidos, enquanto 20% afirmaram estar unidos e 13,3% relatam sentir-se muito pouco unidos. Esse resultado é fruto de um trabalho em equipe contínuo, onde os colaboradores se apoiam mutuamente e compartilham objetivos e necessidades

comuns. Quando há esse sentimento de união, os colaboradores se percebem conectados, o que impulsiona a produtividade e promove maior satisfação no trabalho.

Gráfico 12 - A dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons empregados para os concorrentes

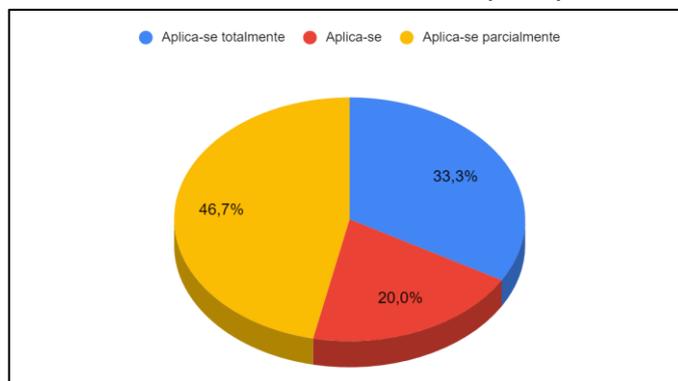


Fonte: Elaboração própria (2023).

De acordo com os dados da pesquisa, revelou-se que a dificuldade de ascensão profissional impacta significativamente a retenção de bons colaboradores na empresa. Cerca de 20% dos participantes afirmam que essa dificuldade é uma razão que se aplica totalmente, 6,7% aplicam-se, enquanto 20% aplicam parcialmente essa situação. Além disso, 13,3% afirmam que não se aplica, e 40% afirmam que não se aplica de modo algum.

Essa situação está alinhada com teorias de motivação, como a Teoria da Expectativa de Vroom (1994) e a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943). Ambas destacam a importância do crescimento e avanço na carreira como elementos-chave na motivação dos colaboradores, influenciando diretamente sua satisfação no trabalho e sua permanência na empresa.

Gráfico 13 - Os chefes imediatos são como pais para os empregados

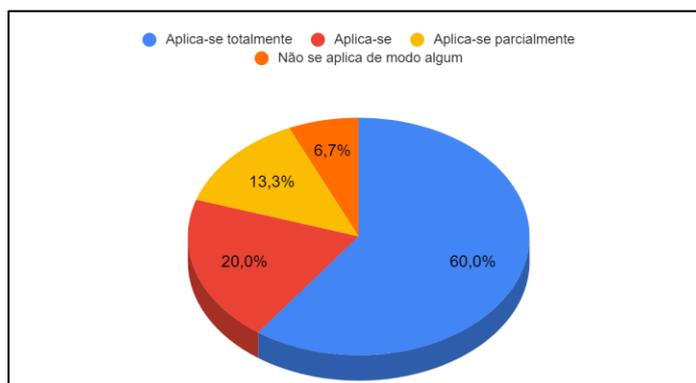


Fonte: Elaboração própria (2023).

Quando questionados se consideravam seus chefes imediatos como figuras parentais, os resultados apontaram que 46,7% concordam plenamente com essa afirmação, enquanto 20% concordam e 33,3% consideram que essa relação se aplica

parcialmente. Para uma parcela significativa, esses líderes são vistos como figuras parentais, sugerindo um ambiente de trabalho onde existe uma conexão mais próxima e afetiva entre chefia e colaboradores.

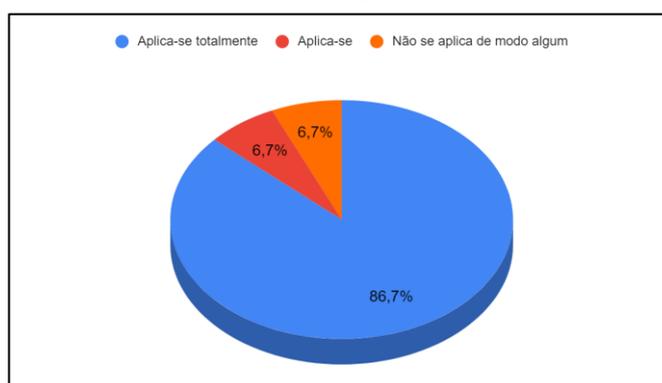
Gráfico 14 - O envolvimento com as ideias da empresa é uma atitude bastante valorizada



Fonte: Elaboração própria (2023).

O engajamento com as ideias da empresa é altamente valorizado, conforme indicado pelos colaboradores: aproximadamente 60% afirmam aplicar-se totalmente, enquanto 20% aplicam-se e 13,3% aplicam-se parcialmente. Por outro lado, uma parcela menor de 6,7% alega que esse envolvimento não se aplica de modo algum.

Gráfico 15 - É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados

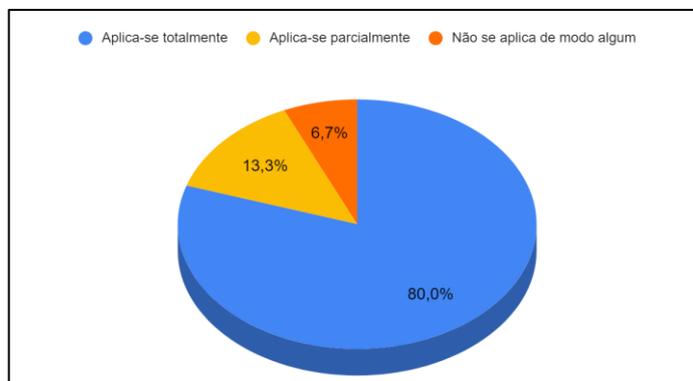


Fonte: Elaboração própria (2023).

Quando se trata da celebração de aniversários pelos empregados, aproximadamente 86,7% indicam que a prática se aplica totalmente, enquanto 6,7% afirmam que ela se aplica e igualmente 6,7% mencionam que não se aplica de modo algum.

Esses dados sugerem uma forte coesão entre os colaboradores, já que a maioria expressiva participa ou apoia ativamente essa prática de comemoração de aniversários. Esse engajamento em eventos sociais pode contribuir para um ambiente de trabalho mais unido e solidário.

Gráfico 16 - O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas

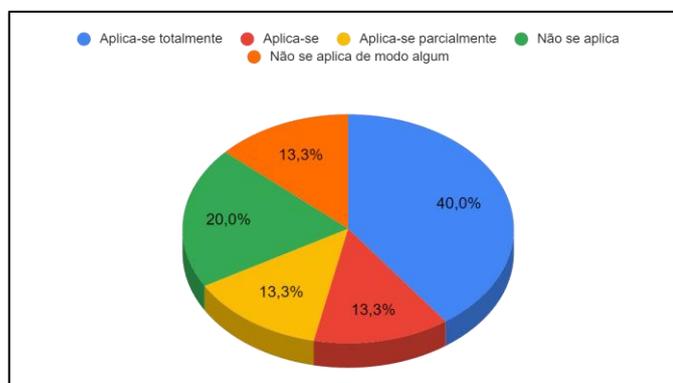


Fonte: Elaboração própria (2023).

Quando se trata de esforço e dedicação no trabalho, aproximadamente 80% dos colaboradores afirmam que essa prática se aplica totalmente, enquanto 13,3% a aplicam parcialmente e 6,7% consideram que não se aplica de modo algum.

Esses dados revelam a valorização dessas qualidades no ambiente corporativo. O esforço e a dedicação não só evidenciam o comprometimento dos colaboradores, mas também desempenham um papel fundamental no progresso e no sucesso da empresa.

Gráfico 17 - A falta de recursos financeiros impede a valorização do bem-estar dos empregados

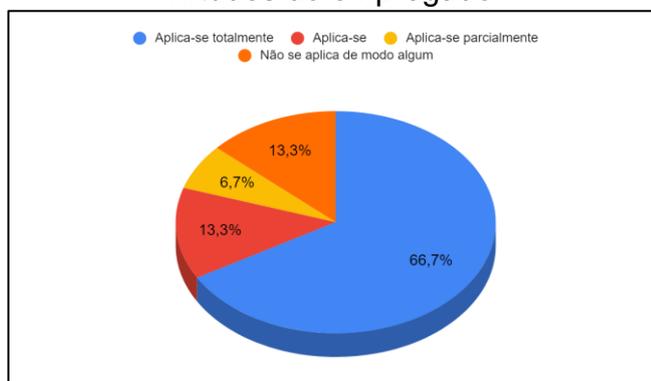


Fonte: Elaboração própria (2023).

A escassez de recursos financeiros pode limitar a capacidade de promover o bem-estar dos colaboradores. Ao serem questionados sobre essa questão, os colaboradores apresentam opiniões divergentes: 40% acreditam que essa restrição se aplica totalmente, 13,3% a aplicam, 13,3% a aplicam parcialmente, enquanto 20% não se aplica e 13,3% acreditam que não se aplica de modo algum.

Essa variedade de opiniões destaca a percepção subjetiva dos colaboradores em relação à conexão entre recursos financeiros e a valorização do bem-estar no ambiente de trabalho. É importante considerar estratégias alternativas ou criativas para promover o bem-estar dos colaboradores, o que evita a insatisfação dos colaboradores.

Gráfico 18 - A qualidade do serviço executado é considerada uma das maiores virtudes do empregado



Fonte: Elaboração própria (2023).

A qualidade do serviço desempenhado por um colaborador é uma virtude fundamental e altamente valorizada em qualquer organização. Ao serem questionados sobre esse aspecto, os colaboradores apresentam diferentes perspectivas: 66,7% acreditam que esse critério se aplica totalmente, 13,3% o aplicam, 6,7% o aplicam parcialmente, enquanto 13,3% afirmam que não se aplica de modo algum.

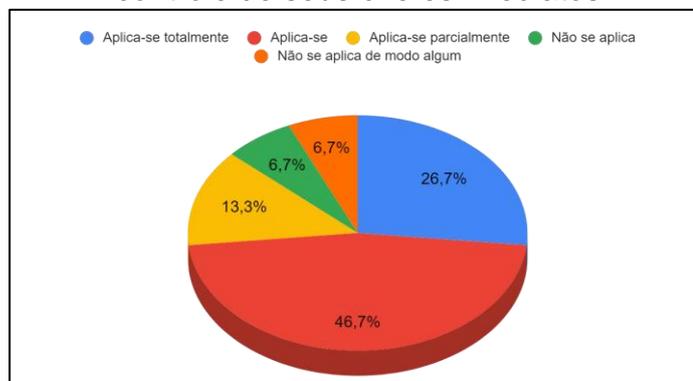
Gráfico 19 - Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família



Fonte: Elaboração própria (2023).

A dinâmica entre os empregados reflete um ambiente onde cerca de 33,3% aplicam totalmente a ideia de se relacionarem como uma grande família, enquanto 53,3% a aplicam e 13,3% consideram que essa ideia não se aplica de modo algum. Essa diversidade de opiniões evidencia a variedade de perspectivas sobre a construção de relações dentro do ambiente de trabalho.

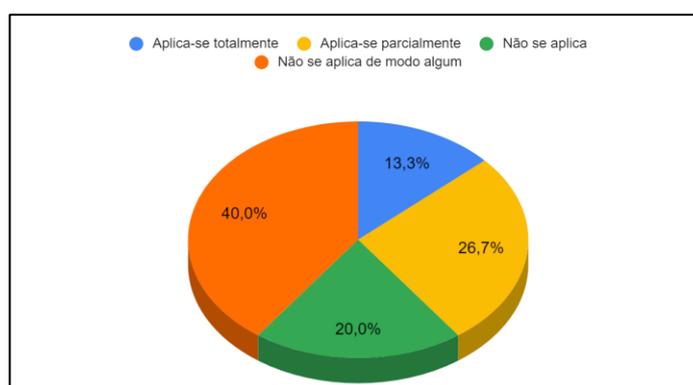
Gráfico 20 - As iniciativas dos empregados são incentivadas, mas ficam sob o controle de seus chefes imediatos



Fonte: Elaboração própria (2023).

Embora as iniciativas dos empregados sejam incentivadas, a supervisão por parte de seus chefes imediatos é uma prática predominante. Cerca de 26,7% dos colaboradores acreditam que essa supervisão se aplica totalmente, enquanto 46,7% a aplicam e 13,3% a aplicam parcialmente. Por outro lado, 6,7% não veem essa supervisão como aplicável, e igualmente 6,7% consideram que não se aplica de modo algum. Esses dados revelam uma perspectiva variada em relação ao nível de controle exercido sobre as iniciativas dos colaboradores.

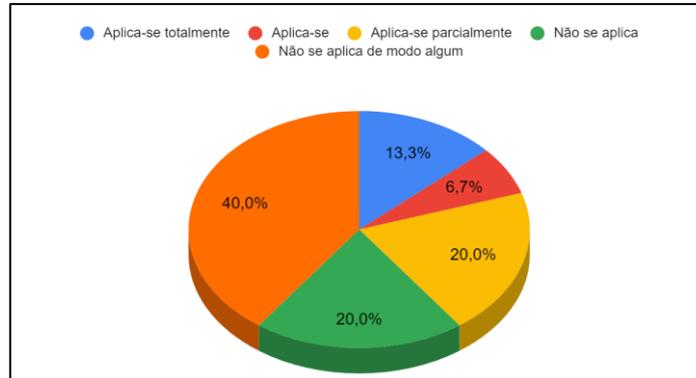
Gráfico 21 - As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidade



Fonte: Elaboração própria (2023).

Há uma diversidade de opiniões em relação à preferência por receber ordens em vez de assumir responsabilidades. Aproximadamente 13,3% das pessoas acreditam que essa preferência se aplica totalmente, enquanto 26,7% a aplicam parcialmente. Além disso, 20% não veem essa preferência como aplicável e, por fim, 40% consideram que não se aplica de modo algum. Enquanto uma parcela minoritária mostra uma inclinação para receber orientações, a maioria dos entrevistados não identifica essa preferência em sua abordagem em relação ao trabalho.

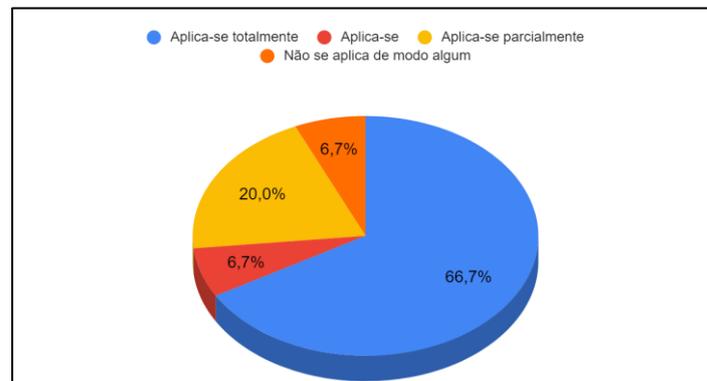
Gráfico 22 - É muito difícil fazer carreira dentro da organização



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A percepção sobre a dificuldade em construir uma carreira dentro da organização é variada. Cerca de 13,3% dos colaboradores acreditam que essa dificuldade se aplica totalmente, enquanto 6,7% a aplicam. Além disso, 20% afirmam que não se aplica, por outro lado, 20% não a consideram aplicável e, por fim, 40% consideram que não se aplica de modo algum. Enquanto uma parcela minoritária vê essa dificuldade como uma realidade, a maioria dos entrevistados pode não perceber essa situação como um obstáculo significativo ao progresso na carreira dentro da empresa.

Gráfico 23 - Ser cordial com os colegas é uma das atitudes mais estimuladas



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Manter um ambiente cordial com os colegas é uma das atitudes mais valorizadas na empresa, de acordo com os dados coletados. Cerca de 66,7% dos colaboradores afirmam que essa prática se aplica totalmente, enquanto 6,7% a aplicam e 20% a aplicam parcialmente. Contudo, uma parcela de 6,7% não vê essa atitude como aplicável.

Gráfico 24 - Os empregados que se comprometem com a missão e os ideais da empresa tornam-se modelo para os demais membros da organização



Fonte: Elaboração própria (2023).

Os colaboradores que abraçam e se comprometem com a missão e os ideais da empresa assumem um papel de destaque como modelos para os demais membros da organização, conforme indicado pelos dados. Aproximadamente 53,3% dos colaboradores afirmam que esse comprometimento se aplica totalmente, enquanto 20% o aplicam e 13,3% o aplicam parcialmente. Contudo, 6,7% não veem essa aplicação como pertinente e igualmente 6,7% consideram que não se aplica de modo algum.

Gráfico 25 - A ascensão profissional depende de sorte



Fonte: Elaboração própria (2023).

A questão sobre a percepção sobre a ascensão profissional estar vinculada à sorte é variada entre os colaboradores. Apenas 6,7% acreditam que essa ascensão se aplica totalmente, enquanto outros 6,7% a aplicam parcialmente. Por outro lado, 6,7% não veem essa relação como aplicável e a grande maioria, equivalente a 80%, considera que não se aplica de modo algum.

Além das perguntas de múltipla escolha, foi aberto um espaço para os colaboradores que quisessem relatar suas observações sejam elas positivas ou negativas, onde a grande maioria dos colaboradores demonstraram respostas muito positivas em função da cultura organizacional em si. Abaixo estão 3 respostas que sustentam os argumentos.

Colaborador anônimo: “Sou muito grato por trabalhar nesta Instituição, uns dos atrativos a princípio foi quanto ao horário de trabalho aplicado. Tenho agregado muitos conhecimentos no meu dia a dia. Não tenho palavras para agradecer e elogiar meu chefe imediato, pois o mesmo é acessível, tem total habilidade para delegar minhas funções, possui vasto conhecimento e experiência em nossa área e uma gestão humanizada”.

Colaborador anônimo: “Sou grato pela oportunidade de trabalho. Todos da equipe se respeitam, o relacionamento com o superior imediato é excelente. A carga horária é um diferencial importante. O que deixa a desejar são as instalações de trabalho, mas acredito que no próximo ano haverá mudanças”.

Colaborador anônimo: “Muitas perguntas respondi numa ótica de percepção mais individual, mas que acredito que seja comum à maioria. Acredito que uma das maiores virtudes da empresa é o comprometimento e a cooperação dos colaboradores, desde os primeiros níveis até a Diretoria e Conselhos. Sempre vi responsabilidade e auxílio entre as áreas, o que contribui para um dos melhores climas que já presenciei. Temos problemas como em qualquer organização, mas sem dúvidas o clima entre colaboradores é um grande diferencial. Acredito que esse clima organizacional, que considero saudável, contribui muito também para a execução das atividades. Todas as áreas são muito técnicas e competentes”.

Diante dos resultados obtidos, o estudo revela que a empresa pode ser considerada um exemplo a ser seguido devido à sua cultura organizacional fundamentada em valores essenciais como Responsabilidade Social, Comprometimento, Transparência, Credibilidade e Ética. Esses valores são transmitidos aos colaboradores pela empresa. Além da maioria ter demonstrado satisfação com a remuneração oferecida, os colaboradores também desfrutaram de uma carga horária flexível, o que promove um ambiente de cooperação, comprometimento e um clima organizacional positivo, que tem refletido em bons resultados para a empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos nesta pesquisa revelam aspectos positivos e áreas de oportunidade para aprimoramento na cultura organizacional, uma vez que essa cultura está em constante evolução, alinhada ao crescimento da empresa. Entre os pontos positivos, destacaram-se medidas que têm influenciado positivamente a motivação dos colaboradores, como a implementação de horários flexíveis, uma remuneração competitiva aliada a um sólido plano de benefícios, além de um ambiente de trabalho favorável, entre outras práticas que contribuem para a satisfação dos funcionários.

No entanto, há áreas que carecem de melhorias, como a necessidade de desenvolvimento de um plano de carreira estruturado e aprimoramentos na oferta de recursos para o bem-estar dos funcionários.

De maneira geral, a empresa mantém uma cultura organizacional bastante sólida para o contexto do setor público em que está inserida. Isso é resultado dos esforços conjuntos de seus líderes e colaboradores. Este estudo pode ser uma ferramenta valiosa para os líderes, oferecendo insights e feedbacks para a criação de um ambiente mais motivador e satisfatório para os colaboradores, visando um contínuo

desenvolvimento e aprimoramento da cultura organizacional e motivação para o trabalho.

REFERÊNCIAS

ALVESSON, M.; SVENINGSSON, S. **Changing organizational culture: cultural change work in progress**. Londres: Routledge, 2015.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. São Francisco: Jossey-Bass, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. **Corporate cultures 2000 edition: the rites and rituals of corporate life**. São Paulo: Makron Books, 2000.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L.; ESTOL, K. M. F.; HELENA, M. C. C. C.; CISNE, M. D. C. F. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. 2, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HERZBERG, F. **Work and the nature of man**. Nova York: World Publishing Company, 1966.

LOPES, T. V. M. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

LUTHANS, F.; PETERSON, S. J. 360 Degree feedback with system feedback for developmental purposes. **Human Resource Management**, v. 42, n. 2, p. 243-257, 2003.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943.

RAMOS, D. M. **Assédio moral como fator de baixa motivação e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, 2007.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2020.

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

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SKINNER, B. F. **Science and human behavior**. Nova York: Macmillan, 1953.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo, 2016.

VROOM, Victor H. **Work and motivation**. São Francisco: Jossey-Bass, 1994.

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