

OS IMPACTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR NA REGIÃO METROPOLITANA DO VALE DO PARAÍBA-SP

Arthur Moraes Grossi
Faculdade Canção Nova
arthurmoraesgrossi@gmail.com

Prof. Me. Lúcio José Rangel
Faculdade Canção Nova
lucio.rangel@fcn.edu.br

Resumo

O artigo verifica a relação entre a cultura organizacional e a satisfação dos colaboradores no departamento de operações de uma organização do terceiro setor, localizada na região metropolitana do Vale do Paraíba, no estado de São Paulo. Em um cenário mercadológico marcado pela escassez de investimentos em cultura organizacional, principalmente em empresas de pequeno e médio porte, e considerando a relevância da cultura e da satisfação dos colaboradores para o crescimento institucional, este estudo destaca a relação verdadeira e significativa entre essas duas variáveis, fornecendo pontos de atenção para administradores e gestores de RH. A metodologia da pesquisa aplicada foi um estudo de caso qualitativo e exploratório, de caráter anônimo, concretizado por meio de um questionário digital, direcionado a todos os colaboradores do departamento de operações da organização estudada. Em suma, o estudo realizado identificou a relação entre a cultura organizacional e a satisfação dos funcionários, dado que observou-se o alto nível de adesão cultural dos colaboradores, somado a um grau elevado de satisfação, evidenciando a importância da gestão e dos devidos investimentos nesses aspectos para o desenvolvimento institucional. Além disso, o artigo pode servir à comunidade acadêmica nas áreas de Administração, mais especificamente no que se refere aos Recursos Humanos, cultura organizacional e satisfação no ambiente de trabalho.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional; Satisfação; Terceiro Setor.

Abstract

This article examines the relationship between organizational culture and employee satisfaction in the operations department of a third-sector organization located in the metropolitan region of Vale do Paraíba, in the state of São Paulo. In a market context that lacks investment in organizational culture, especially among small and medium-sized enterprises, and given the importance of culture and employee satisfaction for institutional growth, this study highlights the genuine and significant relationship between these two variables, providing key points of attention for administrators and HR managers. The research methodology applied was a qualitative and exploratory case study, conducted anonymously through a digital questionnaire addressed to all employees in the organization's operations department. The study identified a strong

relationship between organizational culture and employee satisfaction, as a high level of cultural adherence among employees was observed, combined with a high degree of satisfaction, emphasizing the importance of effective management and appropriate investments in these aspects for institutional development. Furthermore, the article contributes to the academic community in the field of Administration, particularly in areas related to Human Resources, organizational culture, and workplace satisfaction.

Keywords: Organizational Culture; Satisfaction; Third Sector.

1. Introdução

Os estudos e pesquisas referentes à cultura organizacional têm crescido em importância nas últimas décadas, pois é um assunto fundamental e presente em todas as empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, pertencentes ao primeiro, segundo ou terceiro setor.

Cultura, um termo que advém de áreas abrangidas pelas Ciências Humanas, como a Antropologia, Sociologia e a Psicologia, tem sido adaptado e aplicado nos ambientes corporativos, dado à sua relevância para a satisfação, engajamento e comprometimento dos colaboradores, para o desenvolvimento organizacional, para os índices de produtividade e para o atingimento dos objetivos empresariais.

A cultura organizacional é responsável por nortear o comportamento de todos os membros de uma empresa, reforçando positivamente as atitudes dos colaboradores, quando estão de acordo com os objetivos da alta administração, e punindo as ações que estão desalinhadas com os seus propósitos. A cultura é também o fator que diferencia uma organização de todas as outras, criando uma identidade própria e única para cada empresa, formada pelas crenças e valores de seus membros e fundadores, disseminando-se de maneiras tanto informais como formais.

Na visão de Fischer, Fleury e Urban (2013), a cultura organizacional é responsável pela diferenciação e pela formação da identidade das empresas, também é a cultura que define quais comportamentos são reforçados e considerados como competentes, e quais não o são, conforme os valores organizacionais. Afirma-se que os modos com que as corporações realizam a gestão, suas práticas e procedimentos são sustentados pelos valores de seus membros e de sua cultura organizacional. Além disso, evidencia-se que a cultura impacta a maneira de ser e agir da empresa, direcionando os seus investimentos e decisões a fim de alcançarem os seus objetivos.

É baseando-se na cultura e nos pressupostos básicos dos fundadores e membros da empresa que as decisões empresariais são tomadas, desde as

cotidianas e simples até as decisões mais ocasionais e importantes para o rumo da organização, funcionando como uma bússola para os seus membros.

Ademais, atualmente há um grande número de empresas que falha em aprofundar-se na sua cultura organizacional. De acordo com Marras (2016), especialmente as organizações de pequeno e médio porte, porque ainda não possuem um setor de Recursos Humanos (RH) estratégico, negligenciam os investimentos e a atenção necessários para a construção e manutenção de suas culturas, causando graves prejuízos nos índices de produtividade e de qualidade dos resultados.

A respeito do impacto da cultura organizacional na satisfação dos colaboradores, conforme uma pesquisa quantitativa realizada por Queimado, *et al.* (2019), afirmou-se que todos os gestores devem prezar pela satisfação dos seus funcionários e concluiu-se, que quanto maior o alinhamento dos colaboradores à cultura das empresas, maior é o nível de satisfação deles, exercendo assim, uma contribuição e influência para o alcance dos objetivos da organização.

Múltiplos impactos são causados pela cultura organizacional no ambiente corporativo, além disso, prezar pela satisfação dos colaboradores é fator essencial para toda organização, sendo assim, a seguinte pesquisa tem o objetivo de verificar a possível relação entre a cultura organizacional da empresa estudada e a satisfação dos colaboradores desta organização. Nesse contexto, pretende-se responder a seguinte problematização: “Qual é a relação entre a cultura organizacional da empresa estudada e a satisfação dos seus colaboradores?”.

Para concretização desta pesquisa de caráter exploratório e qualitativo, foi realizado um estudo de caso por meio da aplicação de um questionário digital composto de quatorze perguntas fechadas e de múltipla escolha, no departamento de operações em uma organização pertencente ao terceiro setor, na região metropolitana do Vale do Paraíba, São Paulo.

2. Referencial Teórico

O início dos estudos sobre a cultura organizacional, consoante Santos (2022), deu-se por volta da década de 1960, em que os pesquisadores passaram a considerar o assunto como relevante para as organizações, principalmente no que se referem aos valores, símbolos e crenças e a maneira com que eles impactam o comportamento

dos colaboradores, toda a cadeia de produção e as mudanças empresariais.

Ainda segundo Santos (2022), no início da década de 1980, o tema cultura organizacional começou a ser mais estudado, em resposta ao mundo no processo de globalização, envolto em constantes mudanças e incertezas, com grandes avanços na área da tecnologia e crescente competitividade no mercado. A fim de que as empresas se adaptem a esse ambiente, a cultura organizacional pôde proporcionar certa estabilidade e segurança, por meio da promoção de estruturas, do estabelecimento de padrões, e pela definição de valores claros e objetivos. Assim, afirma-se que o aprofundamento dos estudos na área da cultura organizacional tornou-se mais oportuno e útil a partir desse contexto.

Corroborando com Santos (2022), Machado, Pereira e Saraiva (2016) declaram que a cultura organizacional tornou-se mais relevante para a área dos estudos administrativos no final da década de 1970, ressaltando especificamente os Estudos Organizacionais. Além disso, de acordo com Rosso (2000), o assunto da cultura organizacional é baseado em conceitos de diversas áreas presentes nas Ciências Humanas, incluindo a Antropologia, a Sociologia e a Psicologia, o que culmina em um fenômeno complexo e com diversas variáveis a serem consideradas.

Para Motta (2006), no Brasil, os estudos sobre a cultura organizacional se iniciaram na década de 1980. Ademais, afirma-se que é necessário para a diferenciação da cultura de uma empresa para outra, que se considere a cultura do país em que estas organizações se situam, dado que a cultura nacional impacta consideravelmente a cultura organizacional. Ressalta-se ainda, que a cultura brasileira é marcada por três matrizes, sendo elas, a indígena, a portuguesa e a da África negra.

A cultura indígena é caracterizada pela agricultura de subsistência, realizada pelas mulheres, e as caçadas, pescas e guerras eram praticadas pelos homens, com as tribos dos tupi-guaranis e os tapuias sendo predominantes. Na cultura portuguesa, nota-se grande atenção para o comércio e navegação, além da prática da escravidão. Por fim, a cultura negra africana é marcada pela escravidão nos engenhos, muitos eram muçulmanos e alfabetizados, mineravam ferro e possuíam uma cultura que assemelhava-se mais à portuguesa do que da indígena.

As três raças miscigenaram-se, gerando diversas subculturas, como: a cultura mameluca na região Norte do Brasil, com grande influência da cultura indígena; a cultura sertaneja no Nordeste e Centro-Oeste do país; a cultura caipira, semelhante à portuguesa, em São Paulo e Minas Gerais; e a cultura do imigrante, exclusiva de São

Paulo, proveniente dos italianos.

Nesse sentido, a respeito dos principais traços da cultura brasileira que influenciam as organizações, de acordo com Freitas (2006), existem cinco traços brasileiros que são presentes nas empresas, sendo eles: o respeito à hierarquia, com a presença de um poder centralizado e submissão às autoridades; o personalismo, marcado pela proximidade nas relações sociais e na ênfase dessas relações; a malandragem, caracterizada pela flexibilidade e adaptabilidade a fim de resolver problemas, inclusive no âmbito social; o sensualismo, marcado pelos relacionamentos com enfoque nos sentidos e afetos; por fim, o traço aventureiro, que é representado por uma inclinação dos colaboradores para realizarem trabalhos mais dinâmicos e uma aversão às tarefas monótonas, metódicas e manuais, sublinhado pelo excesso de metas organizacionais irreais e pela falta de disciplina.

Já no que concerne às definições de cultura organizacional, há frequentes divergências conceituais, variando de acordo com a compreensão que os autores tinham do assunto na época e com o contexto em que realizaram as suas obras. De acordo com os escritos de Mussak (2010), a tarefa de realizar uma conceituação do termo “cultura organizacional” é um desafio complexo, com diversas variáveis, considerando que é um campo que ainda está em processo de evolução e que possui muitos autores que diferem em seus pontos de vista.

Além disso, ressalta-se que foi somente a partir da década de 1980 que os estudos do assunto foram impulsionados, em consonância com as afirmações de Santos (2022).

Na concepção de Santos (2022, p. 34-35):

A Cultura Organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais. A Cultura Organizacional origina-se de maneiras informais e não oficiais de proceder. Em troca, ela influencia a organização formal ao modelar a maneira como os funcionários percebem e reagem a cargos formalmente definidos e aos arranjos estruturais.

Outro conceito de cultura, em concordância com Santos (2022), é apresentado por Chiavenato (2009, p. 201), em que este define a cultura como sendo “o conjunto de hábitos e crenças estabelecido por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos em uma organização”. Chiavenato (2009) ressalta que a cultura da organização é o primeiro aspecto que deve ser investigado

para conhecer uma empresa, e que ela é composta pelas atitudes predominantes de seus membros, seus pressupostos, pelas formas de interação estabelecidas em seu ambiente e a mentalidade dominante na organização, afirmando que a cultura organizacional é aquilo que se tem de mais essencial e importante para caracterizar a empresa, nomeando-a de “DNA corporativo”.

Expressa-se ainda que a cultura organizacional é uma representação das regras estabelecidas de maneira informal nas empresas, que é responsável pelo direcionamento do comportamento dos colaboradores no ambiente corporativo, a fim de que eles contribuam ativamente para o atingimento dos objetivos da organização.

A cultura organizacional também pode ser segmentada em três níveis, criando uma espécie de iceberg, segundo Schein (2018). O primeiro nível refere-se aos artefatos, composto por aspectos visíveis e sensíveis, como a língua falada na empresa, suas gírias, costumes, sua estética estrutural, seus rituais, comemorações, sorteios, premiações e outros fatores, representando o nível mais superficial da cultura. O segundo nível concerne aos valores adotados, isto é, os valores que a empresa acredita, propaga e considera como prioridade, como a liberdade, sustentabilidade, inovação, transparência e outros. O terceiro nível é mais profundo, enraizado e difícil de mudar, consiste nos pressupostos básicos, que constituem a essência da cultura, são as crenças inconscientes dos membros da organização, que podem ter sido valores, mas que já se tornaram evidentes e indiscutíveis.

Ainda afirma-se que os pressupostos básicos são os aspectos responsáveis por realmente direcionar o comportamento dos membros da organização, podendo até ser contrários aos valores expressos pelo segundo nível da cultura, assim, possivelmente revelando incoerências institucionais.

Conforme Lotz e Gramms (2012, p. 108), a cultura organizacional é:

como uma organização, ao longo de seu ciclo de vida, passa a conceber suas práticas com base nos valores – estabelecidos pelo conjunto de pessoas –, procedimentos e recursos destinados ao desenvolvimento de sua atividade-fim.

Ademais, Lotz e Gramms (2012) afirmam que a cultura organizacional é influenciada pela tecnologia, pelo mercado em que a empresa pertence e pelas normas da sociedade local. Além disso, declara-se que a cultura é lapidada por escolhas conscientes e inconscientes, assim como pelo comportamento dos membros

que ocupam os cargos executivos e da alta administração da organização.

Knapik (2011, p. 23) define outro conceito do termo cultura organizacional:

A cultura organizacional é composta por regras formais e informais que direcionam a forma de agir, pensar, perceber e compartilhar das pessoas que fazem parte de uma organização, direcionando os esforços de todos para alcançar os objetivos da empresa. Assim como cada ser humano tem características individuais próprias, cada empresa tem sua cultura e até mesmo peculiaridades que são bem conhecidas pela sociedade, e sua identidade é revelada por meio de seus valores institucionalizados, hábitos, crenças, atitudes e expectativas.

Em suma, Santos (2022), Chiavenato (2009), Lotz e Gramms (2012) e Knapik (2011) consideram que a cultura organizacional advém de valores, normas, procedimentos e políticas, que envolve os membros da organização e forma a identidade da empresa, direcionando ela e os seus funcionários para o cumprimento de seus objetivos.

A respeito da classificação do termo “cultura”, de acordo com Marras (2016), ele pode ser dividido em cultura objetiva e subjetiva, sendo que a subjetiva diz respeito ao conhecimento de um indivíduo, sua inteligência, e bagagem intelectual, enquanto que a cultura objetiva é relacionada ao comportamento das pessoas, aos valores e crenças que possuem, sendo substancialmente explorada pela área da antropologia. No tocante ao assunto da cultura organizacional, refere-se predominantemente à cultura subjetiva, isto é, aos valores e crenças que a empresa considera importante e que compartilha no seu ambiente.

Além dessa classificação, Marras (2016) defende que as empresas podem adotar três tipos de posturas culturais, que dizem respeito à forma como elas lidam com as culturas estrangeiras. É possível que se adote uma postura etnocêntrica, caracterizada por uma crença de superioridade cultural por parte da empresa, nesse contexto, há uma total negação de inculturação, traduzindo-se em uma rejeição da adoção de valores e costumes da região em que a organização se situa e em uma manutenção de todas as crenças originais da matriz ou de seu país de origem.

Existe também a opção pela postura policêntrica, que, contrariando a etnocêntrica, é marcada por um alto nível de inculturação e flexibilidade em relação ao local em que a empresa se encontra, adaptando-se aos costumes da região. Por fim, há a postura geocêntrica, representada por um equilíbrio as duas posturas anteriores, em que se mantém a organização em um nível de inculturação médio,

permitindo modificações até determinado grau estabelecido, sem a presença da abdicação de crenças e valores básicos pertencentes à empresa.

Uma forma de segmentar a cultura organizacional, segregando-a em dois polos opostos é apresentada pelos autores Robbins, Judge e Sobral (2010), em que esses definem que uma cultura pode ser aberta, marcada pelo enfoque humanista e colaborativo, direcionada ao crescimento e desenvolvimento organizacional, a aceitação de riscos e aos relacionamentos interpessoais. Enquanto o outro polo é nomeado de cultura fechada, que apresenta rigidez estrutural e hierárquica, alta estabilidade, individualismo e com uma abordagem voltada às tarefas, semelhante aos modelos tradicionais de cultura.

Adicionalmente, semelhante ao conceito de cultura aberta e fechada, Lacombe (2011) destaca que a forma de administrar uma empresa deriva-se significativamente de sua cultura, em que há a possibilidade da empresa considerar a natureza do ser humano de forma mais negativa, que muito provavelmente conduzirá a um estilo administrativo mais centrado no controle e no comando, na hierarquia, na autoridade, marcado pela ausência de flexibilidade em suas normas e procedimentos. Esse tipo de cultura é baseado no pressuposto que o homem não tem gosto pelo trabalho, mas que todos dependem de recompensas e punições para realizarem suas tarefas, o que influencia de forma negativa e significativa o ambiente de trabalho e a forma com que a organização trata os seus colaboradores.

Outro modo com que a empresa pode enxergar o ser humano, para Lacombe (2011), é por um lado mais positivo, que frequentemente traduz-se em organizações com culturas que adotam maior flexibilidade nos seus regulamentos, formando um ambiente mais humanizado e colaborativo, com a presença da comunicação de “cima para baixo” e “de baixo para cima” na hierarquia, maior nível de atuação e representatividade dos colaboradores, corroborando para empregados mais dedicados aos objetivos organizacionais, o que resulta em uma melhora na qualidade dos produtos e no aumento da produtividade.

Ainda segundo Lacombe (2012), no que diz respeito à forma de disseminação da cultura organizacional, as empresas podem possuir culturas implícitas ou explícitas. As implícitas são as culturas que não foram expressas de forma clara e objetiva, sem a utilização de códigos de ética, documentação contendo princípios e normas, sem a devida formalização de sua cultura. As culturas explícitas são adequadamente descritas por meios oficiais e documentais, gerando assim, a cultura

oficial, aquela que a empresa divulga e que a alta administração dissemina por meio de seus valores e metas.

Contudo, a cultura oficial pode não coincidir com a cultura real da empresa. A cultura real é a que prevalece sobre a oficial, quando essas não estão de acordo. Afirma-se que a forma mais eficaz de conhecer a cultura real de uma empresa é por meio da observação das ações da alta hierarquia, suas preocupações, decisões e prioridades. As atitudes do nível executivo são reveladoras da real cultura da empresa, demonstrando o nível de coerência existente entre a cultura oficial e a real.

Pode-se afirmar que a cultura é um grande fundamento para as empresas, que orienta diversas ações dos seus membros, influenciando as tomadas de decisão tanto operacionais como administrativas e, conseqüentemente, direcionando o futuro das empresas e sua competitividade no mercado. Nesse sentido, a cultura sempre tem como base a missão, visão, valores e crenças da organização, que são fatores que direcionam de forma ainda mais direta, as organizações do terceiro setor, que têm seu foco voltado à missão institucional, ao invés de visar apenas o lucro.

A respeito das organizações pertencentes ao terceiro setor, para Albuquerque (2006), o nome terceiro setor advém da língua inglesa, mais especificamente do termo *third sector*, muito utilizado nos Estados Unidos em conjunto com termos como organizações sem fins lucrativos e setor voluntário. Na Inglaterra, o terceiro setor é denominado *charities*, em português, caridades, recordando os primórdios dos movimentos sociais impulsionados pelas práticas religiosas na época medieval. Os primeiros movimentos na Europa, América do Norte e América Latina surgiram no século XVI e XVII, primeiramente com motivações religiosas ou políticas.

Para Oliveira (2016), as organizações da sociedade civil (OSCs) e terceiro setor são dois termos utilizados para nomear as instituições que não possuem finalidades econômicas, mas sempre públicas, conseqüentemente, não há participação nos lucros para os sócios da empresa, e todo o lucro gerado deve ser investido totalmente na organização, para o seu crescimento e a fim de contribuir para o atingimento dos seus objetivos.

Conforme dados obtidos pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2024), no mapa das OSCs, em 2024, no Brasil, existiam 644.881 OSCs ativas, isto é, regulares e em pleno funcionamento, enquanto a quantidade total de OSCs, contando ativas e não ativas, somava-se 929.748 unidades. Na região Sudeste, havia 386.057 entidades do terceiro setor, no Nordeste 227.059, no Sul 167.005, na região Centro-

Oeste 80.174 e, por fim, na região Norte 69.418 OSCs.

De acordo com Albuquerque (2006), as entidades do terceiro setor possuem aspectos em comum, tais como: complementar as ações governamentais no que tange aos bens e serviços públicos; conduzir para as iniciativas individuais o interesse por finalidades coletivas, contrapondo as organizações individuais com finalidade exclusivamente particular; observar com maior amplitude os seus elementos, considerando tanto aspectos políticos como econômicos das atividades voluntárias e sem fins lucrativos; ressaltar a complementaridade entre as ações públicas e privadas, promovendo uma comunhão entre ambas as partes.

A respeito da importância da satisfação e do comprometimento dos colaboradores, de acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), há uma queda na rotatividade, no absenteísmo e nas atitudes contrárias aos valores empresariais, e um aumento no desempenho dos funcionários, melhorando a eficácia da organização, quando eles estão satisfeitos e comprometidos com o trabalho.

Ademais, Azevedo (2019) complementa, ao afirmar que as consequências de ter funcionários insatisfeitos são claras e que as causas desse fenômeno não são exclusivas da remuneração salarial, apontando para a tese de que é um problema de causa multifatorial. Outrossim, define-se que um funcionário satisfeito é aquele que realiza funções que gosta, se dedica, das quais se orgulha, e obtém reconhecimento pelo esforço empregado.

Conforme Robbins, Judge e Sobral (2010), é indiscutível que a cultura organizacional resulta em melhorias no comprometimento dos funcionários e molda o comportamento de todos os membros, formando uma uniformidade e direcionando-os aos objetivos empresariais. A cultura fornece aos colaboradores um norteamento comportamental, por meio do estabelecimento do que é relevante para a organização e quais são os deveres de cada membro. Ademais, afirma-se que a cultura tem impacto sobre o desempenho e a satisfação dos funcionários, e que essa influência é diretamente proporcional ao nível de aceitação e concordância deles para com a missão e os valores da empresa, isto é, proporcional à força de sua cultura organizacional.

Por outro lado, podem ser gerados diversos problemas envolvendo a cultura organizacional, de acordo com Rossini e Bendassolli (2019), empresas multinacionais enfrentam problemas relacionados ao desafio de manter a identidade da empresa, seus padrões e normas, enquanto estão em outros países, que possuem outros

costumes e uma cultura diferente. Nesse contexto, os obstáculos são diretamente ligados ao tipo de postura cultural que a organização adota, podendo ser, para Marras (2016), etnocêntrica, geocêntrica ou policêntrica, que indicam o nível de inculturação que a instituição terá.

Ademais, Rossini e Bendassolli (2019) reforçam que uma cultura organizacional bem administrada e formada pode gerar motivação nos colaboradores e diferenciação frente aos concorrentes. Contudo, se a cultura for pouco desenvolvida e marcada por uma gerência inadequada, pode-se colher frutos negativos, como desentendimentos, divergências culturais como em hábitos, crenças, valores e rituais, que desencadeiam em funcionários insatisfeitos e com posturas comportamentais contrárias à cultura da empresa, prejudicando a produtividade.

Em uma pesquisa realizada por Andrade, *et al.* (2013), a respeito dos impactos da cultura organizacional na satisfação, os resultados obtidos convergem na afirmação que há uma relação verdadeira, ainda que moderada, no que concerne aos impactos da cultura na satisfação dos colaboradores. A percepção que os empregados possuem do quanto a cultura da empresa valoriza o bem estar do indivíduo afetou positivamente a satisfação dos funcionários em relação ao relacionamento entre os colegas de trabalho.

De acordo com os estudos de Silva, *et al.* (2018), verificou-se a relação profunda que existe entre a cultura da empresa, o seu tipo cultural, a satisfação dos membros e o comprometimento deles com o trabalho e com os objetivos empresariais. Também conclui-se que os fenômenos organizacionais são intrincados, dado que diversos aspectos influenciam um mesmo fenômeno, salientando a extensão e a dificuldade de analisar certos fatores.

Isso está em consonância com o raciocínio de Azevedo (2019), quando afirma que a satisfação é um problema multifatorial, de Rosso (2000), ao declarar que a cultura é um fenômeno complexo e com diversas variáveis e de Mussak (2010), quando ressalta que a conceituação da cultura organizacional é um desafio complexo e com muitas variáveis. Assim, demonstra-se a relevância da cultura organizacional, a sua profundidade e importância para a satisfação e engajamento dos colaboradores, contribuindo para que os objetivos empresariais sejam atingidos.

3. Metodologia

A seguinte pesquisa foi um estudo de caso aplicado em uma organização de grande porte, pertencente ao terceiro setor, localizada na região metropolitana do Vale do Paraíba, no estado de São Paulo.

De acordo com Pereira, *et al.* (2018, p. 65), o estudo de caso é “uma descrição e análise, a mais detalhada possível, de algum caso que apresente alguma particularidade que o torna especial.” Ainda conforme Pereira, *et al.* (2018), o estudo de caso é capaz de fornecer informações ricas que auxiliam no conhecimento da área em que ele for aplicado, sendo interessante e de grande valia para pesquisas científicas.

Conforme Gerring (2019, p.56), o estudo de caso é “um estudo intensivo de um caso singular ou de um pequeno número de casos que se baseia em dados e promessas de elucidar uma população maior de casos”.

Para realizar um estudo de caso, segundo Pereira, *et al.* (2018), é interessante ter autorização para isso, e caso sejam utilizados dados que identifiquem grupos ou pessoas, é necessário que se faça, para não violar questões éticas, o emprego de um termo de participação livre e consentido na pesquisa.

É preciso também identificar se há possibilidade de realizar o estudo de caso no local, se o fenômeno existe e pode servir de pesquisa, para que se foque em uma questão fundamental, que culminará em um objetivo para o estudo. Após definir o objetivo, deve-se pesquisar sobre o assunto, para que se tenha um embasamento bibliográfico e de estudos realizados na mesma temática. Com isso, é fundamental que se planeje o que será realizado, a maneira como será feito, quando será e quem será responsável por cada ação, podendo utilizar-se de um cronograma de atividades para isso.

Ainda conforme Pereira, *et al.* (2018), continua-se o estudo com o levantamento de dados, observando e aplicando questionários, entrevistas, ou ambos. Para analisar os dados obtidos, pode-se usar a análise de conteúdo, que pode ser tanto qualitativa como quantitativa, ou a análise de discurso, que será sempre qualitativa e com perguntas fechadas, de múltipla escolha. Isso vai ao encontro de Gerring (2019), que aborda a possibilidade da pesquisa qualitativa ou quantitativa nos estudos de caso, sendo que a qualitativa é mais facilmente compreensível por meio do contexto do caso. Além disso, Gerring (2019) também ressalta que as observações

qualitativas podem ser tanto numéricas quanto não numéricas.

Na pesquisa, utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário, para a realização de suas perguntas, usufruindo da escala Lickert que, para Marconi e Lakatos (2002), é organizada em cinco alternativas, que podem ser representadas por meio de palavras ou por números de 5 a 1, em que: o número 5 indica completa concordância; o 4 significa concordância parcial; o número 3 é para neutralidade; 2 para discordância parcial; por fim, o número 1 refere-se à discordância total.

O estudo de caso foi realizado em um departamento voltado para comércio, logística e planejamento de produtos, aqui denominado departamento de operações, em uma empresa do terceiro setor localizada na região metropolitana do Vale do Paraíba, no estado de São Paulo. A organização e o departamento foram escolhidos por motivos de proximidade e afinidade do autor para com os seus princípios e valores, assim como pelo fato de a instituição pertencer ao terceiro setor, o que tende a apresentar seus objetivos organizacionais de forma mais evidente para os seus colaboradores.

De acordo com informações obtidas no site institucional da organização estudada (2025), a missão da instituição pode ser resumida como: promover transformação social por meio de projetos em saúde, educação, assistência social e meios de comunicação, com base nos valores da fé cristã, na ética e cidadania. A visão pode ser definida como: ser referência como instrumento de evangelização, por meio dos meios de comunicação, de serviços sociais e formações humanas, impactando positivamente a sociedade. Os valores corporativos podem ser sumarizados em: ética e transparência; solidariedade; cidadania e direitos humanos; educação e formação integral da pessoa humana; sustentabilidade; e responsabilidade social.

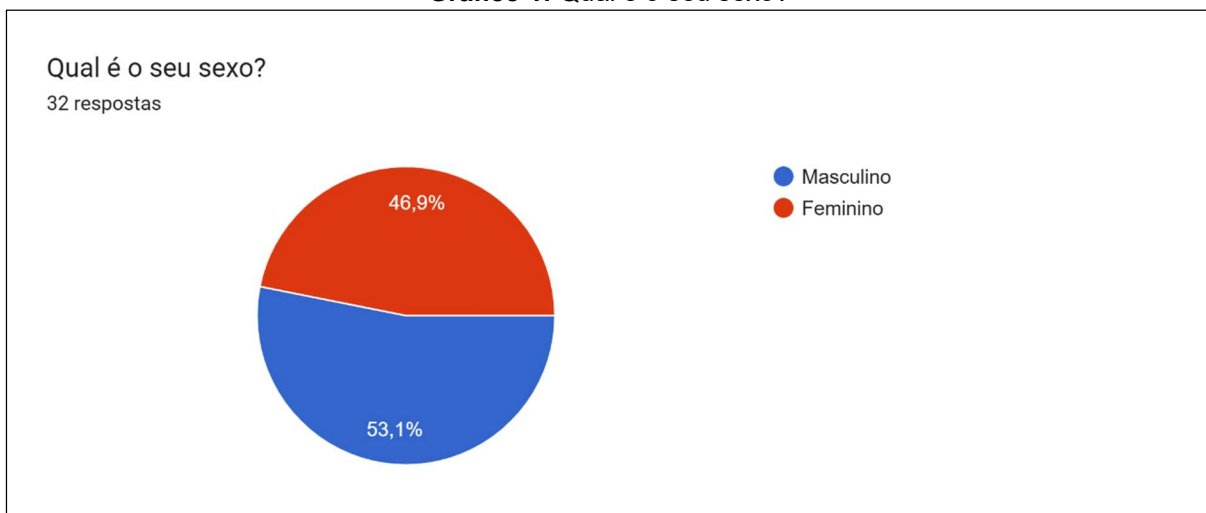
Para a realização da pesquisa, inicialmente colheu-se a assinatura do responsável pelo departamento do termo de consentimento livre e esclarecido, apesar do fato da pesquisa ser totalmente anônima, em que evitou-se a exposição da empresa ou de qualquer colaborador. Em seguida, foi aplicado um formulário digital direcionado a todos os 47 funcionários do setor de operações, utilizando a ferramenta Google Formulários, com quatorze questões fechadas e de múltipla escolha, com o objetivo de verificar a possível relação entre a cultura da empresa e a satisfação desses colaboradores, sem a pretensão de comprovar causalidade entre esses fatores. A pesquisa foi exploratória, com abordagem qualitativa e os dados levantados

foram analisados a partir dos autores do referencial teórico do trabalho. Os resultados finais obtidos foram enviados à organização estudada.

4. Análise dos Dados

Realizou-se um formulário digital com quatorze questões fechadas e de múltipla escolha, de forma anônima, em uma organização do terceiro setor localizada na região metropolitana do Vale do Paraíba, no estado de São Paulo. O questionário foi enviado via e-mail para todos os 47 colaboradores do departamento de operações no dia 25 de setembro de 2025, totalizando 32 respostas ao formulário, após colher a devida assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido pelo gerente geral do setor.

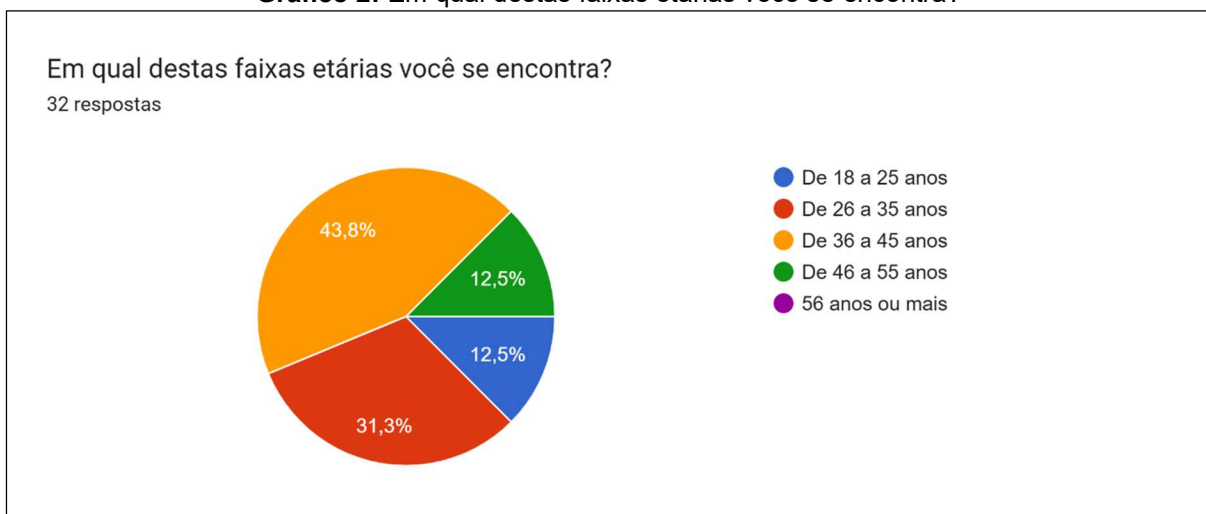
Gráfico 1: Qual é o seu sexo?



Fonte: O autor (2025).

A partir dos dados obtidos, percebe-se que a maioria (53,1%) dos respondentes pertence ao sexo masculino, enquanto o restante (46,9%), ao sexo feminino, uma variável que pode ser considerada equilibrada e próxima.

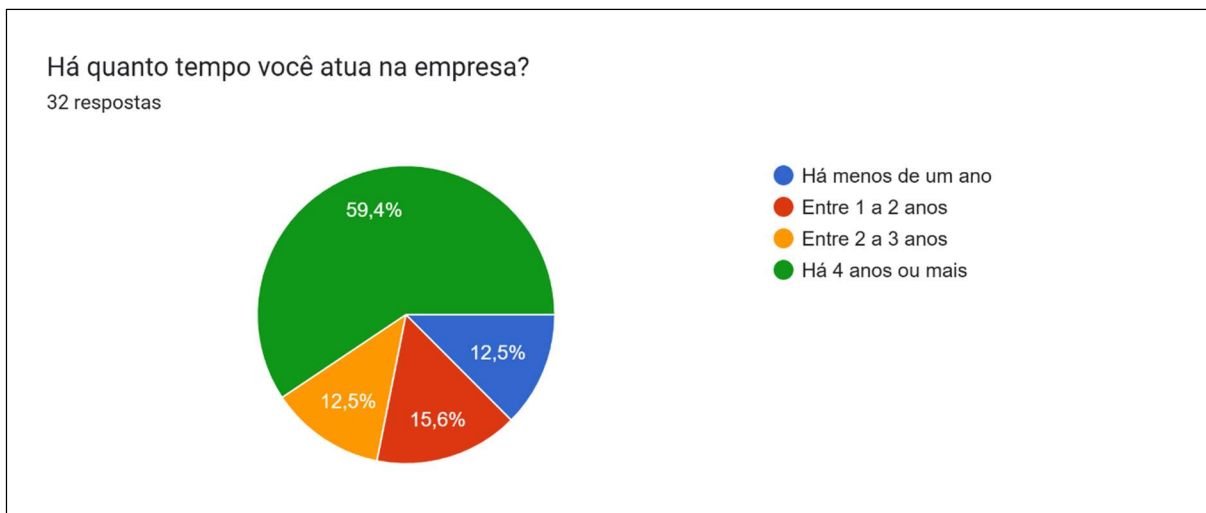
Gráfico 2: Em qual destas faixas etárias você se encontra?



Fonte: O autor (2025).

Por meio do gráfico 2, evidencia-se que a maioria dos colaboradores respondentes têm entre 36 a 45 anos, representando 43,8% do total, enquanto a parcela de 26 a 35 anos ocupou a porcentagem de 31,3%, somando ambas, obteve-se 75,1% dos colaboradores ocupando a faixa entre 26 e 45 anos de idade.

Gráfico 3: Há quanto tempo você atua na empresa?



Fonte: O autor (2025).

Por meio da análise dos dados, percebe-se que grande parcela (59,4%) dos respondentes está atuando há quatro anos ou mais no departamento, o que indica um nível de rotatividade controlado. Esse dado vai ao encontro do que Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam, quando explicitam que funcionários satisfeitos e comprometidos com seu trabalho geram menores índices de rotatividade nas empresas, o que é um potencial indício de que parte considerável dos colaboradores se encontram satisfeitos com o trabalho.

Gráfico 4: Conheço a missão, visão e os valores da empresa em que trabalho.



Fonte: O autor (2025).

Neste gráfico, nota-se o alto nível de conhecimento dos colaboradores a respeito da missão, visão e dos valores da organização em que se situam, dado que 90,6% afirmaram concordar totalmente com a afirmação. Isso demonstra que os colaboradores conhecem uma parte essencial da cultura organizacional, referente ao segundo nível do iceberg de Schein (2018), denominado de valores adotados, que sumarizam a identidade da empresa de modo formal e oficial, fator importante para verificar o alinhamento cultural dos funcionários.

Gráfico 5: A empresa deixa claro os seus valores, princípios e propósitos.



Fonte: O autor (2025).

A partir desses dados, clareia-se o gráfico 4, dado que o alto nível de conhecimento dos colaboradores a respeito da missão, visão e valores da organização está de acordo com a afirmação de 90,6% dos colaboradores respondentes na pergunta 5, afirmando que a instituição dissemina de forma clara os seus valores,

princípios e propósitos. Nesse sentido, converge-se para o fato que a cultura organizacional da instituição é explícita, o que implica também na existência de uma cultura oficial, segundo os conceitos de Lacombe (2012), dado a sua clareza, objetividade e eficácia de disseminação.

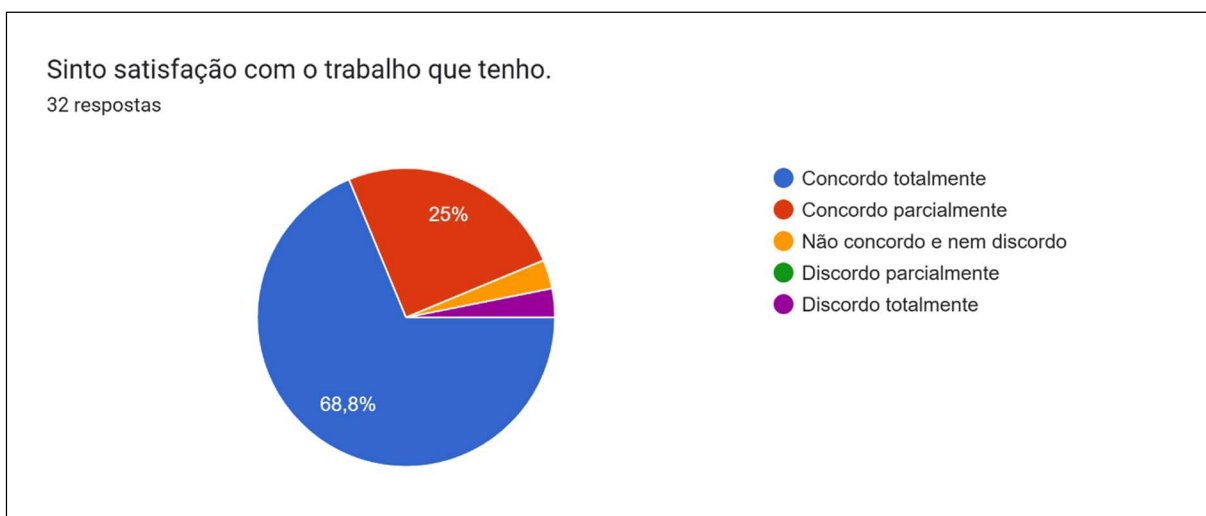
Gráfico 6: Concordo e me comprometo com a cultura da empresa em que trabalho (pense na missão, visão e valores, nos propósitos da organização e nas tradições dela).



Fonte: O autor (2025).

Com base nos dados obtidos, pode-se afirmar que a maioria dos colaboradores respondentes concorda totalmente (71,9%) com a sentença da pergunta 6, seguido de 18,8% que declaram concordar e se comprometer parcialmente com a cultura organizacional da empresa, ambas somando um total de 90,7%. Nesse sentido, é evidente o alto nível de adesão cultural por parte dos funcionários do departamento, fato que, para Robbins, Judge e Sobral (2010), significa que a cultura organizacional é considerada forte e que isso corrobora para um maior desempenho e satisfação dos empregados.

Gráfico 7: Sinto satisfação com o trabalho que tenho.

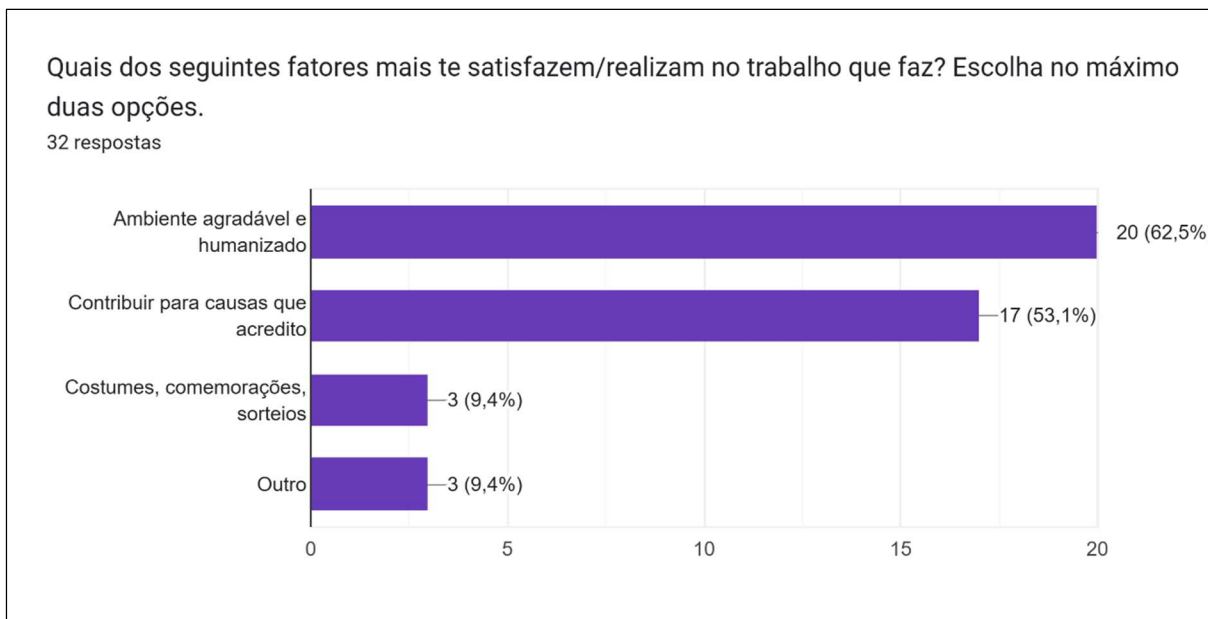


Fonte: O autor (2025).

A respeito da satisfação dos colaboradores respondentes, 68,8% afirmam sentirem satisfação com o trabalho que possuem, somado a 25% que concordam parcialmente com esta afirmação, totalizando 93,8%. Esses dados revelam o alto nível de satisfação com o trabalho que realizam, o que está de acordo com os dados obtidos no gráfico 6, pois nele, 90,7% dos colaboradores concordam total ou parcialmente que são comprometidos com a cultura organizacional da empresa. Ao analisar os dois gráficos, converge-se para a realidade citada por Robbins, Judge e Sobral (2010), quando afirmam que o nível de satisfação dos colaboradores é diretamente proporcional ao nível de adesão cultural deles, dados que apontam para uma relação positiva e concreta entre a cultura organizacional e a satisfação dos funcionários.

Adicionalmente, os dados estão em conformidade com os estudos de Silva, *et al.* (2018), quando declaram que existe uma relação substancial entre a cultura organizacional e a satisfação dos colaboradores, além de afirmarem que a cultura contribui significativamente para o comprometimento dos funcionários e para direcioná-los aos objetivos institucionais.

Gráfico 8: Quais dos seguintes fatores mais te satisfazem/realizam no trabalho que faz? Escolha no máximo duas opções.



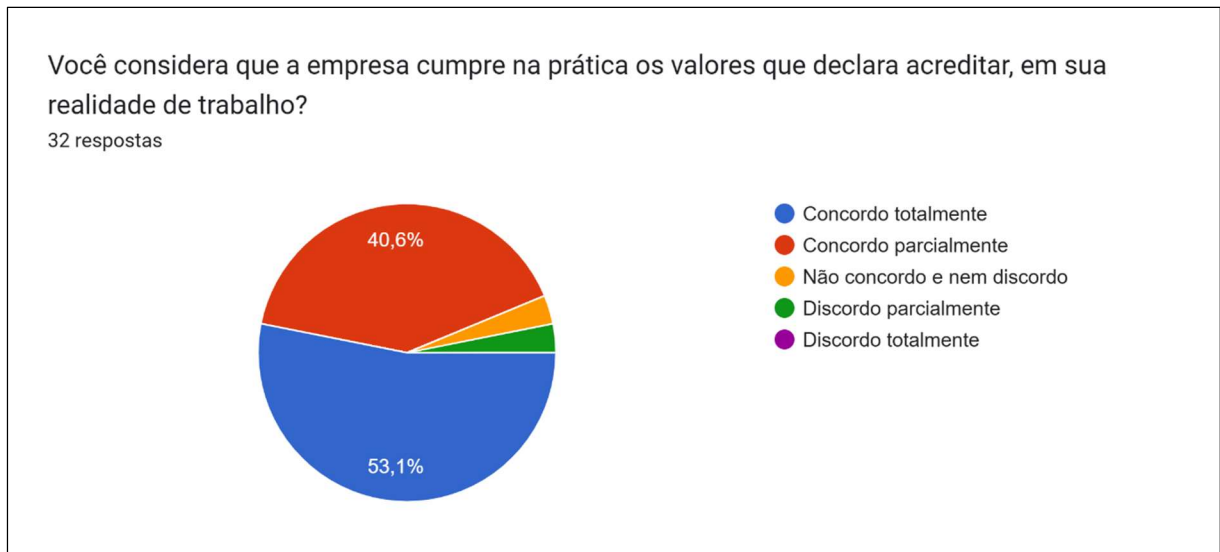
Fonte: O autor (2025).

A partir desta pergunta, percebe-se que os fatores principais para a causa de satisfação estão relacionados com a cultura da empresa, pois a forma de administrar e, conseqüentemente, o ambiente de trabalho, derivam-se de sua cultura. Lacombe (2011) ressalta que pode ser uma cultura marcada por uma visão mais positiva ou negativa do homem, que na primeira opção gerará um ambiente mais flexível e humanizado, aumentando a produtividade e a dedicação dos colaboradores para atingir os objetivos organizacionais. Porém, na outra alternativa cultural, ela resultará em rigidez nos processos e normas, além de burocracias que engessam e em um ambiente menos humanizado e colaborativo.

Ademais, a percepção e sensação dos funcionários de que o trabalho contribui para causas que eles acreditam, está diretamente relacionado ao nível de adesão cultural, já que, para que eles creiam nas causas, devem estar alinhados com os propósitos da empresa. Além disso, para Queimado, *et al.* (2019), quanto mais o colaborador estiver de acordo com a cultura organizacional, maior tende a ser sua satisfação com o trabalho.

Entretanto, os aspectos mais superficiais da cultura expostos por Schein (2018), que são os artefatos, rituais e comemorações, não demonstram significativo impacto na realização dos colaboradores, evidenciando que o nível mais simples do iceberg não é suficiente para gerar consideráveis níveis de satisfação.

Gráfico 9: Você considera que a empresa cumpre na prática os valores que declara acreditar, em sua realidade de trabalho?

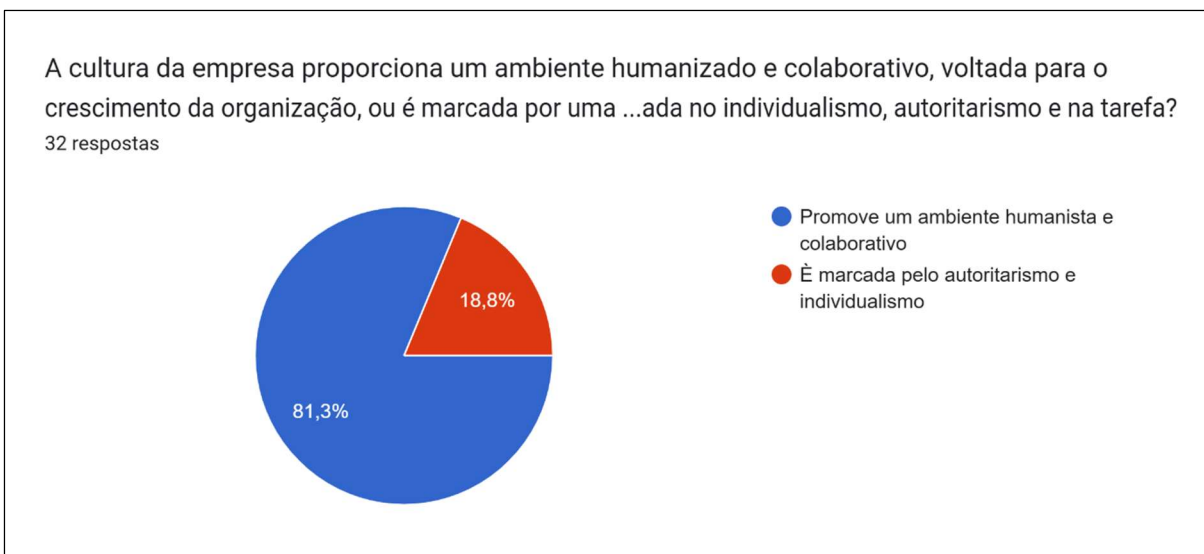


Fonte: O autor (2025).

A partir da análise do gráfico, percebe-se que há coerência na empresa dos valores adotados com os pressupostos básicos citados por Schein (2018), pois 53,1% dos colaboradores respondentes afirmam que a empresa cumpre os valores que declara acreditar. Porém, ainda 40,6% concordam parcialmente com tal afirmação, evidenciando que a organização pode melhorar no aspecto de colocar em prática a sua cultura organizacional na realidade de trabalho.

Outrossim, Lacombe (2012) salienta o mesmo fenômeno com termos diferentes, quando define que existe a cultura oficial das empresas, isto é, aquela declarada em documentos e formalizações, e que ela pode não coincidir totalmente com a cultura real da organização, aquela que é vista na prática e no cotidiano do trabalho, revelando possíveis incoerências institucionais.

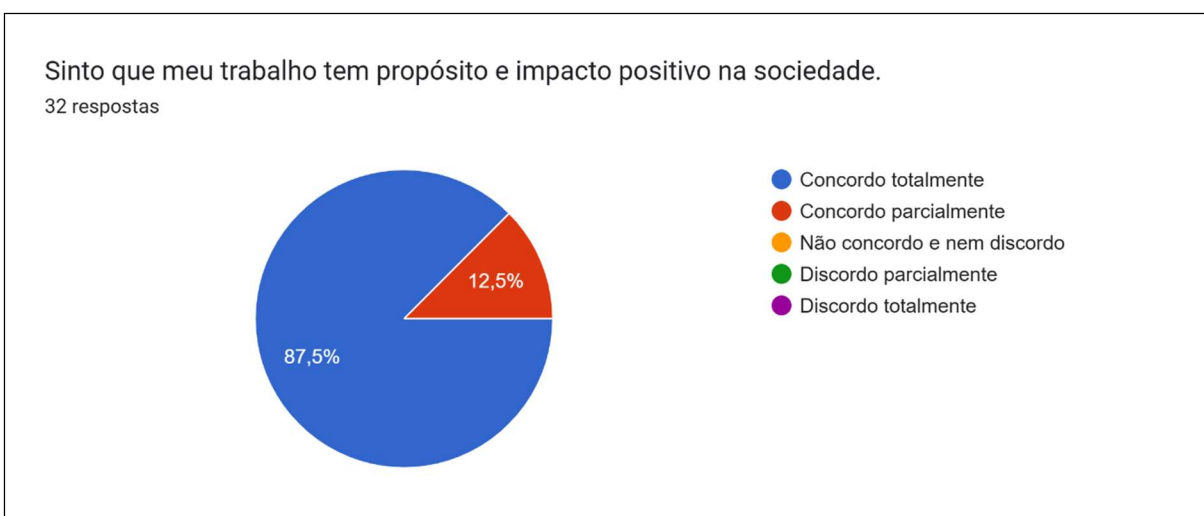
Gráfico 10: A cultura da empresa proporciona um ambiente humanizado e colaborativo, voltada para o crescimento da organização, ou é marcada por uma rigidez estrutural e hierárquica, focada no individualismo, autoritarismo e na tarefa?



Fonte: O autor (2025).

Com base nos dados obtidos, nota-se que a cultura da empresa, na percepção da maioria dos colaboradores respondentes (81,3%), assemelha-se mais à cultura aberta, descrita por Robbins, Judge e Sobral (2010). Nessa forma de cultura, o ambiente é humanizado e participativo, voltado aos relacionamentos interpessoais e ao crescimento organizacional. Enquanto difere-se da cultura fechada, que tem um enfoque na tarefa ao invés de ser humanista, focada no individualismo e na rigidez estrutural e hierárquica.

Gráfico 11: Sinto que meu trabalho tem propósito e impacto positivo na sociedade.



Fonte: O autor (2025).

As informações colhidas apontam para uma coerência da organização em

relação ao seu pertencimento ao terceiro setor, dado que, segundo Oliveira (2016), as instituições do terceiro setor devem sempre possuir finalidades públicas, e 87,5% dos colaboradores respondentes afirmaram concordar totalmente que sentem que o seu ofício gera um impacto positivo na sociedade e tem propósito. Contudo, há uma parcela de 12,5% dos funcionários que concordam parcialmente com essa percepção.

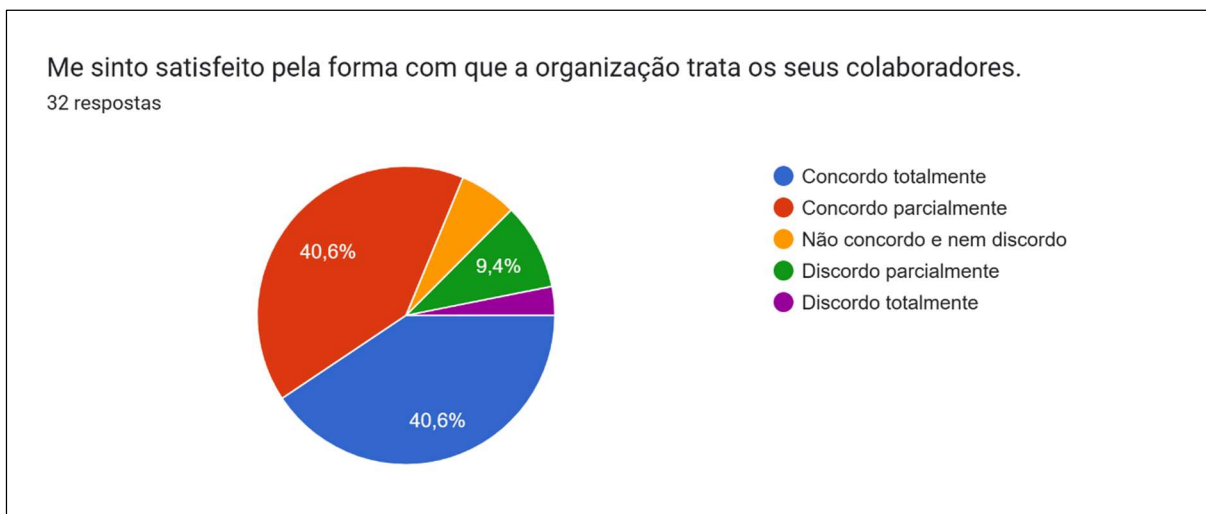
Gráfico 12: Os princípios e valores da empresa fazem sentir-me orgulhoso de fazer parte dela.



Fonte: O autor (2025).

Conforme o gráfico, pode-se afirmar que a maioria dos respondentes se sente totalmente orgulhoso de fazer parte da organização (75%), seguido de parcialmente orgulhoso (12,5%), por causa dos princípios e valores da instituição, o que revela uma relação entre esses fatores e a sensação de satisfação por fazer parte da empresa. Com isso, os dados vão ao encontro de Azevedo (2019), quando afirma que um funcionário satisfeito realiza funções que gosta e das quais se orgulha, é preciso então, para que ele esteja satisfeito, que se orgulhe do que faz, que perceba a positiva finalidade de seu trabalho, que é derivada dos princípios organizacionais.

Gráfico 13: Me sinto satisfeito pela forma com que a organização trata os seus colaboradores.

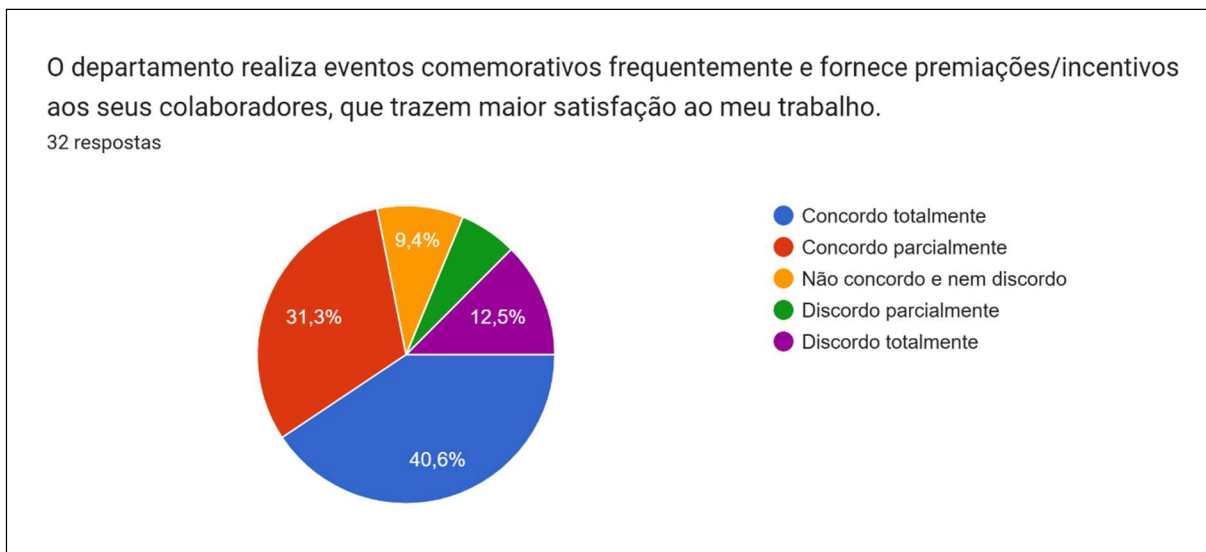


Fonte: O autor (2025).

Para Schein (2018), o nível mais profundo da cultura organizacional é chamado de pressupostos básicos, que é aquilo que a instituição realmente coloca em prática no cotidiano, no que se refere a valores e princípios organizacionais. No gráfico 13, percebe-se que, semelhante aos resultados obtidos no gráfico 9, a cultura organizacional da empresa cumpre na prática os seus valores, mas ainda de forma parcial, como é demonstrado pelas porcentagens de 40,6% que responderam que concordam totalmente e também 40,6% que concordam parcialmente com a afirmação. Portanto, pode-se concluir que a empresa ainda pode melhorar nesse aspecto, mas que os resultados já se encontram positivos em grande parte.

Ademais, na pesquisa de Andrade, *et al.* (2013), os autores afirmam que a percepção que o colaborador possui de como a organização valoriza o seu bem estar influencia positivamente os seus níveis de satisfação, no que se refere aos relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho. Tal forma de tratamento deriva-se da cultura organizacional e da mentalidade dominante da instituição, pois uma cultura dita como aberta por Robbins Judge e Sobral (2010), promoverá relacionamentos mais humanizados com os colaboradores e uma gestão mais participativa e flexível no ambiente laboral. De modo semelhante ocorre com a visão mais positiva do ser humano na empresa, expressada por Lacombe (2011), que também acarretará em uma cultura menos rígida e mais colaborativa, impulsionando o comprometimento e a produtividade dos funcionários.

Gráfico 14: O departamento realiza eventos comemorativos frequentemente e fornece premiações/incentivos aos seus colaboradores, que trazem maior satisfação ao meu trabalho.



Fonte: O autor (2025).

Por meio da análise dos dados obtidos, nota-se que existe a presença de rituais comemorativos no departamento de operações e que eles impactam de certa maneira, a satisfação ao colaborador e sua frequência é relativamente considerável, com 40,6% dos respondentes afirmando que concordam totalmente com a afirmação, seguido de 31,3% que concordam parcialmente.

Tais rituais pertencem ao nível mais superficial da cultura, citado por Schein (2018), sendo o aspecto mais fácil de ser observado. Porém, ainda que tragam satisfação aos colaboradores, os outros níveis do iceberg, tais como os valores adotados e os pressupostos básicos, são mais significativos para isso, conforme observado no gráfico 8. Isso ocorre dado que o ambiente é derivado da cultura aplicada no cotidiano, isto é, dos pressupostos básicos, enquanto a contribuição para causas que o colaborador acredita está mais relacionada às finalidades organizacionais, sua missão, visão e valores, ligados ao nível dos valores adotados.

5. Considerações Finais

Por meio do presente artigo, pretendeu-se verificar a possível relação entre a cultura organizacional da empresa estudada e a satisfação dos seus colaboradores.

O método utilizado foi o estudo de caso, com isso, concretizou-se uma pesquisa qualitativa e exploratória, por meio da aplicação de um questionário digital pela plataforma Google Formulários, com quatorze questões fechadas e de múltipla

escolha, direcionada a todos os 47 colaboradores do departamento de operações da empresa. O objetivo da pesquisa foi verificar a possível relação entre a cultura organizacional da empresa estudada e a satisfação dos seus colaboradores. Nesse contexto, este trabalho visou responder a seguinte pergunta de pesquisa: “Qual é a relação entre a cultura organizacional da empresa estudada e a satisfação dos seus colaboradores?”.

Antes da aplicação do questionário direcionado à empresa, o artigo desenvolveu-se por meio de pesquisas em livros físicos, digitais e artigos acadêmicos a respeito de cultura organizacional, satisfação no trabalho, as relações entre essas duas variáveis, e sobre o terceiro setor, categoria em que a instituição estudada se enquadra.

Por meio da pesquisa bibliográfica, evidenciou-se que a cultura organizacional é essencial para toda e qualquer empresa, pois ela é responsável por formar as suas identidades e diferenciá-las frente aos concorrentes, além de direcionar todos os membros para os objetivos organizacionais, construindo uma unidade coesa e eficaz para a realização de sua missão.

Ademais, concluiu-se que a satisfação dos colaboradores é fator fundamental para o sucesso das organizações, devido à sua relevância para a produtividade, desempenho, motivação e permanência dos funcionários na empresa, além da diminuição de comportamentos contrários à cultura organizacional e dos índices de rotatividade e absenteísmo.

Nessa diretriz, a partir dos autores do referencial teórico, salientou-se que a cultura organizacional e a satisfação são fenômenos complexos, mas que possuem uma relação positiva e diretamente proporcional entre eles, pois, quando há um nível de alinhamento cultural adequado entre colaborador e empresa, os níveis de satisfação, desempenho e comprometimento aumentam de modo correspondente.

Outrossim, dependendo do tipo cultural, da postura de inculturação da organização, da forma de administração vigente na empresa, podendo ser caracterizada por uma forma mais humanizada, colaborativa e flexível, ou marcada por um enfoque nas tarefas, com uma estrutura rígida e autoritária, a empresa irá colher consequências positivas ou negativas em relação a satisfação, desempenho e comprometimento dos funcionários, dado que tais fatores influenciam significativamente esses aspectos organizacionais.

A partir do referencial teórico e da pesquisa aplicada via questionário digital,

pode-se afirmar que o objetivo deste trabalho foi atingido, assim como a problematização, dado que verificou-se que existe uma relação verdadeira e significativa entre a cultura organizacional, o nível de adesão cultural, e a satisfação dos colaboradores no departamento estudado. Por meio das respostas ao formulário, percebeu-se o alto nível de conhecimento dos colaboradores da cultura organizacional, assim como a eficácia de sua disseminação. Ademais, verificou-se um elevado índice de adesão cultural dos funcionários, somado a um alto grau de satisfação, o que indica uma correlação significativa entre tais fatores e que a cultura organizacional é um fator relevante para gerar satisfação no ambiente laboral.

Adicionalmente, notou-se que o ambiente agradável e humanizado, junto ao senso de contribuição do trabalho para causas em que o colaborador acredita, fatores intimamente relacionados à cultura e a forma de administração da empresa derivada dela, foram claramente categorizados como os principais aspectos para a realização e satisfação dos funcionários para com o seu trabalho. No mesmo raciocínio, colheu-se dados que salientam a grande percepção de propósito e impacto positivo dos colaboradores em relação às atividades que realizam na organização, tarefas que derivam de sua missão institucional, parte essencial da cultura. Além disso, 75% dos colaboradores respondentes afirmaram concordar plenamente com o fato de se sentirem orgulhosos por pertencerem à organização, devido aos princípios e valores institucionais, fatores fundamentais de toda cultura.

Os assuntos abordados e as informações obtidas neste artigo podem servir à comunidade acadêmica da área administrativa, principalmente para os estudos de Recursos Humanos, no que se refere à cultura organizacional e a sua relação com a satisfação dos colaboradores, assuntos essenciais para toda empresa. Ademais, esta pesquisa pode ser um substrato para futuras melhorias e investimentos na cultura organizacional da empresa estudada, dado que todas as informações colhidas serão enviadas para a instituição. Ressalta-se ainda, a necessidade de investimento nas áreas relacionadas à cultura e à satisfação, aspectos que são frequentemente negligenciados no mercado atual, especialmente em empresas de pequeno e médio porte.

6. Referências

ALBUQUERQUE, A. C. C. **Terceiro Setor**: história e gestão das organizações.

2.ed. São Paulo: Summus, 2006. 151p.;

ANDRADE, T. *et. al.* Cultura Organizacional e Satisfação no Trabalho sob a Percepção dos Colaboradores de uma Instituição Bancária após o Processo de Fusão. **Revista Administração em Diálogo**. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/317367725_CULTURA_ORGANIZACIONAL_E_SATISFACAO_NO_TRABALHO_SOB_A_PERCEPCAO_DOS_COLABORADORES_DE_UMA_INSTITUICAO_BANCARIA_APOS_O_PROCESSO_DE_FUSAO. Acesso em: 15 ago. 2025;

AZEVEDO, S. N. B. **Determinantes e Efeitos da Satisfação no Trabalho** – uma análise empírica. 2019. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas e Empresariais) - Faculdade de Economia e Gestão, Universidade dos Açores, Açores, 2019. Disponível em: <https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/5859/1/DissertMestradoSanchaNairBaptistaAzevedo2020.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2025;

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 7.ed. Barueri: Manole, 2009. 308p.;

FISCHER, A. L.; FLEURY, M. T. L.; URBAN, T. P.; Cultura e Competência Organizacional. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2013. 303p.;

FREITAS, A. B. Traços Brasileiros Para Uma Análise Organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006. 317p. Disponível em: (PDF) Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. Acesso em: 30 abr. 2025;

GERRING, J. **Pesquisa de estudo de caso: Princípios e práticas**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2019. 340p. Disponível em: <https://elibro.net/pt/ereader/fcn/206665?page=56>. Acesso em: 27 mar. 2025;

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Mapa das Organizações da Sociedade Civil**. 2024. Disponível em: Mapa das OSC -. Acesso em: 28 ago. 2025;

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 3. ed. Curitiba: Ibpx, 2011. 355p.;

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2. ed. São

Paulo: Saraiva, 2011. 515p.;

_____. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012. 311p.;

LOTZ, E. G.; GRAMMS, L. C. **Gestão de Talentos**. Curitiba: Ibpx, 2012. 277p.;

MACHADO, F. C. L.; SARAIVA, C.; PEREIRA, J. J. **O Conceito De Cultura Organizacional Em Edgar Schein: Uma Reflexão À Luz Dos Estudos Críticos Em Administração**. 2016, 23p. Disponível em: (PDF) O Conceito De Cultura Organizacional Em Edgar Schein: Uma Reflexão À Luz Dos Estudos Críticos Em Administração. Acesso em: 28 fev. 2025;

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002. 278p. Disponível em: (99+) M ARINA DE ANDR AD E MARCONI EVA M ARIA LAICATOS. Acesso em: 02 set. 2025;

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. 336p.;

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006. 317p. Disponível em: (PDF) Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. Acesso em: 30 abr. 2025;

MUSSAK, E. **Gestão Humanista de Pessoas: O Fator Humano Como Diferencial Competitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 299p.;

OLIVEIRA, C. D. **O Marco do Terceiro Setor: Doutrina e Prática**: Jundiaí, Paco Editorial, 2016. 189p. Disponível em:
<https://elibro.net/pt/ereader/fcn/119043?page=19>. Acesso em: 28 ago. 2025;

ORGANIZAÇÃO ESTUDADA. **Site institucional**. [S. l.], 2025. Disponível em:
<link omitido para preservar anonimato>. Acesso em: 04 set. 2025;

PEREIRA, A. S. *et. al.* **Metodologia da pesquisa científica**. Santa Maria, RS: UFSM, 2018. 119p. Disponível em: Lic_Computacao_Metodologia-pesquisa-Cientifica.pdf. Acesso em: 20 mar. 2025;

QUEIMADO, D. *et al.* **Importância da Cultura Organizacional na Satisfação no Trabalho**. 2019. 23p. Disponível em: (PDF) IMPORTÂNCIA DA CULTURA

ORGANIZACIONAL NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO. Acesso em: 11 abr. 2025;

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 633p.;

ROSSINI, C. O.; BENDASSOLI, B. R. Cultura Organizacional: análise e impactos no processo de gestão local. 2019. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.10, n.1, p.117-130, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/335944009_Cultura_organizacional_analise_e_impactos_no_processo_de_gestao_local. Acesso em: 28 ago. 2025;

ROSSO, M. J. **Cultura Organizacional**: uma proposta metodológica. Lorena: Stiliano, 2000. 234 p.;

SANTOS, J. K. M. D. **Análise dos fatores da Cultura Organizacional que impactam no Desempenho Organizacional**. São Paulo: Editora Dialética, 2022. 134p. Disponível em: <https://elibro.net/pt/lc/fcn/titulos/236529>. Acesso em: 06 mar. 2025;

SCHEIN, E. H. **Liderança Sem Ego**. São Paulo: Cultrix, 2018. 151 p. Disponível em: <https://elibro.net/pt/lc/fcn/titulos/190363>. Acesso em: 05 mai. 2025;

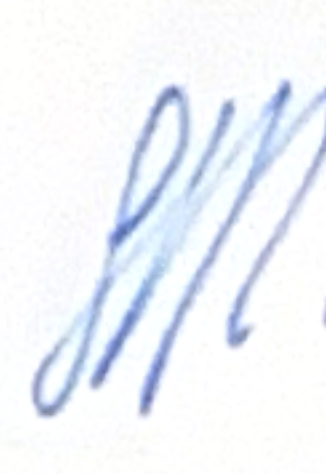
SILVA, L. P. *et. al.* Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 20, jul./set. 2018. Disponível em: scielo.br/j/rbgn/a/LxzhjhTBYztRXPhzGrHTGj/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 22 abr. 2025.

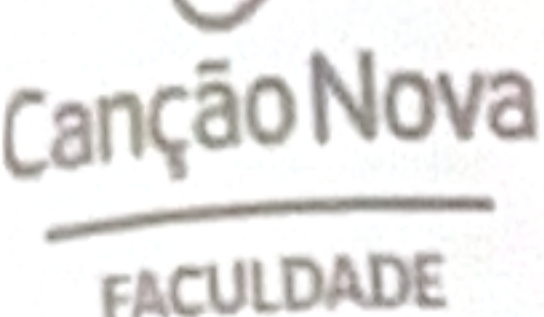
FICHA DE ACOMPANHAMENTO – TCC

Aluno (a): Arthur Moraes Grossi

ORIENTADOR: Prof. Me. Lúcio José Rangel

Data	Conteúdo trabalhado	Estudante	Professor
13/08/25	Orientações iniciais e gerais. Regulamento TCC Administração. Guia de Trabalhos acadêmicos da Faculdade Canção Nova. Cronograma de orientação.	Arthur Moraes Grossi	
21/08/25	Inserção da temática Terceiro Setor no referencial teórico do artigo, por conta do tema.	Arthur Moraes Grossi	
28/08/25	Revisão dos objetivos. Ampliação do referencial teórico. Sugestões de literaturas.	Arthur Moraes Grossi	
04/09/25	Revisão com ajustes na metodologia. Pequenas alterações no objetivo e na pergunta de pesquisa.	Arthur Moraes Grossi	
11/09/25	Perguntas do questionário que serão enviadas aos colaboradores da empresa objeto do estudo de caso.	Arthur Moraes Grossi	

Data	Conteúdo trabalhado	Estudante	Professor
18/09/25	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Orientações acerca da abordagem e o envio do e-mail.	Arthur Moraes Frederici	
25/09/25	Revisão final das perguntas do questionário que serão enviadas pelo google formulários.	Arthur Moraes Frederici	
01/10/25	Leitura das respostas dos colaboradores respondentes. Início da análise dos dados.	Arthur Moraes Frederici	
09/10/25	Orientações referentes a análise dos dados e gráficos. Harmonia dos dados obtidos com o referencial teórico e o problema de pesquisa.	Arthur Moraes Frederici	
16/10/25	Confecção e orientações acerca das considerações finais.	Arthur Moraes Frederici	
22/10/25	Confecção e orientações acerca do resumo do artigo e seus requisitos.	Arthur Moraes Frederici	
31/10/25	Instruções acerca da confecção dos slides de apresentação.	Arthur Moraes Frederici	



Formando Homens Novos para o Mundo Novo

[illegible]