

A RELAÇÃO ENTRE CULTURA, CLIMA E ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES DE UMA COOPERATIVA SITUADA NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL¹

Eloisa Feistler Reolon²

RESUMO

Esta pesquisa, que foi aplicada em uma cooperativa de crédito do estado do Rio Grande do Sul, é uma pesquisa quantitativa com finalidade descritiva, com o objetivo de analisar a relação do comprometimento, do entrincheiramento e do clima organizacional com o engajamento organizacional dos colaboradores da cooperativa. Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário com questões fechadas, para investigar os níveis de comprometimento organizacional, engajamento no trabalho, sua relação com o clima organizacional e os níveis de entrincheiramento organizacional. Notou-se que, por muito tempo, o colaborador comprometido era o que permanecia por muito tempo na organização, ou então não se desligava do seu trabalho, porém nos tempos atuais, isso já não é mais suficiente, tanto que doenças ocupacionais, oriundas de suas atividades/atitudes vêm sendo apontadas em estudos devido a esses fatos. Nota-se que isso não é mais suficiente para determinar o comprometimento organizacional e o nível de engajamento no ambiente de trabalho. O que realmente determina é o fato de os colaboradores estarem na organização, porque realmente desejam e não por precisar. A pesquisa foi realizada com 52 colaboradores da cooperativa. Com os resultados desta pesquisa, foi possível verificar que os colaboradores possuem um alto nível de comprometimento organizacional e engajamento organizacional, principalmente, uma dedicação em suas atividades, porém aqueles colaboradores que possuem certo nível de entrincheiramento já não possuem um elevado engajamento organizacional. Desse modo, foi possível elaborar um plano de ação para estimular melhorias nestas dimensões e fortalecer o clima organizacional da cooperativa.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Cultura Organizacional. Engajamento Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

A globalização e o cenário pós-pandêmico trouxeram mudanças tanto na vida das pessoas quanto no mundo das organizações. Segundo Pires e Macêdo (2006), as transformações que a sociedade está vivendo e a revolução tecnológica transformaram os valores e os conceitos, desafiando a ciência, reformulando os paradigmas já existentes na sociedade e afetando a cultura e o clima organizacional das empresas. Assim, surgem novas formas de gerir as organizações, de motivar os colaboradores, de elaborar estratégias eficazes para ampliar o

¹ Trabalho de Estágio supervisionado, desenvolvido sob orientação da Professor Me. Faisal Medeiros Awad

² Acadêmica do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. E-mail: 179106@upf.br

destaque de cada empresa no mercado competitivo, provocando a necessidade de um protagonismo das pessoas que integram as equipes dos mais variados ramos empresariais, com novas maneiras estratégicas de pensar e de agir, focando no crescimento das empresas e no engajamento dos colaboradores.

O clima e a cultura organizacional estão relacionados, contudo cada um apresenta suas próprias características. O clima organizacional se refere ao momento que a empresa está passando, refletindo o ânimo e a satisfação dos funcionários. Por sua vez, a cultura se forma a partir das práticas construídas pela empresa ao longo do tempo (BEGNAMI, 2013).

O estudo sobre o comprometimento organizacional tem adquirido grande relevância nos últimos tempos e vem sendo trabalhado mais assiduamente nas organizações, conforme estudos científicos. De acordo com Bastos et al. (2008, p. 49), “desde a década de 1970, houve, mundialmente, um aumento no número de publicações sobre o comprometimento no trabalho”.

Estudiosos também relatam que o engajamento está relacionado com o envolvimento no trabalho e com o comprometimento organizacional (MADJAR; GREENBERG; CHEN, 2011; KANSTE, 2011). Em estudos anteriores, autores como Hakanen; Bakker e Schaufeli avaliaram que o comprometimento organizacional foi mais associado ao engajamento no trabalho do que ao Burnout, que é uma das doenças ocupacionais mais conhecidas na sociedade (LOPES, 2018).

Segundo a percepção do autor Kahn (1990), na organização, observa-se que as pessoas estão engajadas quando demonstram maior identificação com o seu trabalho e possuem um estado mental que promove a produção de resultados positivos, seja para o próprio indivíduo, seja para o seu desenvolvimento profissional ou pessoal, como também para a organização através de seu desempenho e de sua produtividade.

Seguindo os conceitos analisados, o estudo foi realizado em uma cooperativa localizada no Estado do Rio Grande do Sul, sendo uma cooperativa influente na sociedade. A cooperativa tem como uma de suas principais estratégias levar o cooperativismo de forma dinâmica e proativa aos municípios de atuação, oferecendo as melhores condições no âmbito de movimentações financeiras, seja em crédito, seja em poupança ou em investimento.

Tendo como principal fator de destaque e seu “carro chefe” o agronegócio. Ademais, enfatiza-se a sua preocupação com o desenvolvimento sustentável, econômico e social dos associados e das comunidades, acreditando que, através do cooperativismo, é possível tornar a

sociedade mais próspera e justa, seguindo como referência o patrono do cooperativismo no Brasil Pa. Theodor Amstad, fundador do cooperativismo.

Dessa maneira, o presente estudo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: **qual a relação entre cultura, clima e engajamento dos colaboradores de uma cooperativa situada no estado do Rio Grande do Sul?**

Para tanto, este trabalho tem como objetivo geral analisar a relação do comprometimento organizacional, do entrincheiramento organizacional, da cultura e do clima organizacional com o engajamento organizacional de colaboradores de uma cooperativa situada no Rio Grande do Sul. Os objetivos específicos são: i) Investigar o nível de comprometimento organizacional dos colaboradores da cooperativa; ii) Analisar os níveis de engajamento organizacional e relacionar com pesquisa de clima organizacional da cooperativa do ano 2022; iii) Investigar os níveis de entrincheiramento organizacional na cooperativa e o quanto afeta o seu desenvolvimento.

Essa pesquisa irá contribuir para entender o perfil dos colaboradores da empresa, como é vista a cultura e o clima organizacional da empresa pela visão dos colaboradores e entender como está sendo desenvolvido o empreendedorismo corporativo na cooperativa. Para a cooperativa, será relevante a pesquisa, pois poderá contribuir para a tomada de decisões e fornecerá a oportunidade para analisar a motivação no trabalho dos colaboradores e realizar os ajustes necessários na organização.

Essa pesquisa contribuirá também para o corpo acadêmico, pois será apresentado um trabalho científico com conceitos que estão cada vez mais vigentes nas organizações e tendem a estar ainda mais visíveis nos próximos anos, devido às mudanças que o mundo está passando. A necessidade da gestão de pessoas será mais evidente, então entender sobre pessoas é um diferencial em qualquer ambiente de trabalho, sendo essencial para a tomada de decisões e o planejamento estratégico das organizações.

A partir do segundo capítulo, será apresentada a fundamentação teórica sobre os principais temas da pesquisa, ou seja, cultura organizacional, clima organizacional e empreendedorismo corporativo. Já, no terceiro capítulo, serão abordados os procedimentos metodológicos em que é feita a identificação, a coleta e o tratamento de dados. No quarto e no último capítulo, são apresentados os resultados obtidos através da pesquisa e também as discussões dos resultados, bem como as referências do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

“Toda cultura organizacional tem um processo de construção muito parecido, que pode ser sintetizado em três palavras: criação, consolidação e mudança.” (DIAS, 2013, p. 114). A cultura de cada organização é única e, mesmo que, muitas vezes, notem-se semelhanças entre algumas organizações, não existem culturas iguais. Assim como cada ser humano possui sua própria identificação, a cultura segue a mesma analogia, pois a cultura de uma organização se forma através da trajetória que aquela organização construiu, pelos desafios que enfrentou e pelas suas vitórias e fracassos (JOHANN, 2013).

A cultura organizacional inclui regras que se mantêm ao longo do tempo e que moldam o comportamento dos indivíduos dentro das organizações. Entre as suas mais importantes funções estão:

- transmitir um sentimento de identidade aos membros da organização.
- facilitar para que pessoas assumam um compromisso com algo maior do que a si mesmas.
- contribuir para fortalecer a estabilidade do sistema social como um todo.
- oferecer um conjunto de normas reconhecidas e aceitas por todos que permitem tomadas de decisões. (DIAS, 2013, p. 75).

A cultura organizacional das cooperativas é composta por diversos valores além do cooperativismo. Destaca-se o cooperativismo por ser o valor base para a fundação e o crescimento de qualquer cooperativa e também como estratégia empresarial. Os valores compartilhados facilitam também a motivação, a cooperação e o compromisso. Isso conduz à eficiência da organização. “No entanto, uma cultura forte que não é apropriada para um meio organizacional e uma estratégia básica podem ser ineficientes. É importante haver uma harmonia entre a cultura, a estratégia e o estilo administrativo.” (DIAS, 2013, p. 74).

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional está diretamente ligado ao indivíduo, é uma estrutura que se forma a partir da percepção da situação na organização que o grupo de indivíduos compartilha em comum. Assim, pessoas formam a sua percepção a partir do ambiente que as envolve, criando significados, ordem e algum sentido e, a partir disso, criam os seus comportamentos e

as suas atitudes. Como o clima está relacionado ao indivíduo, é possível, portanto, ter uma percepção do ambiente organizacional (DIAS, 2013).

A pesquisa de Clima Organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários a sua disposição, à medida que caracteriza tendências de satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa. Caso surjam necessidades críticas em termos de atendimentos, um Programa de Ação pode ser delineado para dar início à medida que, nesse caso, apresentaria um cunho fortemente estratégico por tentar considerar as variáveis comportamentais relevantes à situação. (BERGAMINI, 1997, p. 99).

Os resultados da pesquisa de clima organizacional são importantes para que a organização possa analisar pontos que devem ser aprofundados e identificados para aplicar um plano de ação com propostas que tragam resultados positivos no clima. “Sabe-se que um bom clima organizacional, isoladamente, não irá assegurar o sucesso e a perpetuidade da organização, mas um clima ruim, certamente, tornará essa tarefa impossível.” (PEREIRA, 2003, p. 2).

2.3 MENSURAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Um dos mais antigos e populares indicadores de clima organizacional é o modelo de Litwin e Stringer. Esses autores criaram um questionário baseado em nove indicadores.

Quadro 1-Modelo de Litwin e Stringer

Estrutura	Sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho.
Responsabilidade	Sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções.
Desafio	Sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções.
Recompensa	Sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração.
Relacionamento	Sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização.
Cooperação	Percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados).
Conflito	Sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas.
Identidade	Sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais.
Padrões	É o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

Fonte: Dados primários (2022).

Conforme Souza (2014), um modelo importante a ser estudado é o de Kolb, o qual trabalha com sete indicadores. No modelo de Litwin e Stringer, já foram citados três indicadores (responsabilidade, recompensa e padrões) e, além deles, o modelo de Kolb utiliza os seguintes indicadores:

Quadro 2 – Modelo de Kolb

Clareza Organizacional	Definição clara do ambiente e dos objetivos organizacionais.
Calor e apoio	Sentimentos de camaradagem e de boa convivência entre os colaboradores, que confiam uns nos outros e se ajudam mutuamente.
Liderança	Ponderação sobre o quanto os colaboradores sentem-se à vontade para assumir a liderança, sendo, por isso, bem recompensados.

Fonte: Souza (2014).

“O modelo de Sbragia compreende vinte dimensões e foi utilizado pela primeira vez em um estudo realizado em institutos de pesquisa.” (SOUZA, 2014, p. 107).

Quadro 3 -Modelo de Sbragia

<p>Estado de Tensão - descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções.</p> <p>Conformidade Exigida – o quanto as pessoas têm flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional e a organização conscientiza acerca da necessidade de obediência a normas e regulamentos formais.</p>	<p>Recompensas proporcionais - o quanto as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem e ênfase dada em recompensas positivas ao invés de punições, bem como quão justas são as políticas de pagamento e promoções.</p> <p>Prestígio Obtido – descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização e o quanto esta projeta seus membros no ambiente.</p>
<p>Ênfase na Participação – o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; e suas ideias e sugestões são aceitas.</p> <p>Proximidade da Supervisão – o quanto de controle cerrado a administração impõe sobre as pessoas; liberdade dos funcionários para fixar seus métodos de trabalho; e possibilidade de exercitar a iniciativa.</p>	<p>Cooperação Existente – o quanto a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização, grau de confiança entre os membros e grau em que a interação entre as pessoas é sadia.</p> <p>Padrões Enfatizados – grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e aos padrões de desempenho e ênfase dada à realização de um bom trabalho.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Consideração Humana – o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; e recebem de atenção em termos humanos. • Autonomia Presente – autonomia das pessoas, se elas se sentem como seus próprios patrões e o quanto não precisam ter suas decisões verificadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atitude frente a Conflitos – o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões e a ênfase relativa dada pela pessoa em “levantar o problema” ao invés de ignorá-lo. • Sentimento de Identidade – quando a pessoa manifesta um sentimento de pertencer à organização e dão valor à organização da qual fazem parte.
<ul style="list-style-type: none"> • Tolerância Existente – descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva. • Clareza Percebida – descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito, o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Justiça Predominante – descreve o grau que predomina nos critérios de decisão; as habilidades e os desempenhos antes dos aspectos políticos, pessoais ou credenciais. • Condições de Progresso – descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso.
<ul style="list-style-type: none"> • Apoio Logístico Proporcionado – descreve o 	<ul style="list-style-type: none"> • Forma de Controle – o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de

quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais. • Reconhecimento Proporcionado – descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos.	auto-orientação e solução de problemas, em vez de utilizá-los para policiamento e castigo.
--	--

Fonte: Dados primários (2022).

2.4 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

De acordo com Schaufeli et al. (2002), o engajamento é definido como um fator psicológico positivo do indivíduo, que se sente grato em relação ao trabalho. Possui três características principais: vigor, dedicação e absorção. Como primeiro fator, analisa-se o vigor, que se refere ao momento em que o indivíduo possui um maior nível de energia, resiliência no trabalho, esforço e persistência, mesmo diante dos desafios, e possui vontade de investir esforços nas suas atividades na organização.

A dedicação é associada a um senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio no trabalho. A absorção, por sua vez, envolve um estado de total concentração, felicidade e imersão no trabalho, em que o tempo passa rapidamente e é difícil se desligar totalmente. Absorção é um Estado agradável de estar imerso e profundamente concentrado em uma atividade, sentimento de que o tempo passa “voando” e, praticamente, o indivíduo não vê distinção entre si e as tarefas que realiza (SCHAUFELI et al., 2002, p.71-92).

Conforme o pensamento de Fanton (2002), na literatura científica, o conceito de comprometimento se encontra com o significado de engajamento, pois não possui fatores negativos, e se relaciona ao envolvimento do indivíduo com o ambiente organizacional, com o desejo de perpetuar-se na organização, com o sentimento de identificação e também com o empenho para favorecer a organização.

O comprometimento organizacional está relacionado com os comportamentos que são importantes para a organização como, por exemplo, desempenho e satisfação no trabalho. Também se liga a um relacionamento de crença e aceitação de valores e objetivos da empresa pelo colaborador, pois o mesmo sente-se à vontade para investir suas habilidades e seus esforços em benefício da empresa. Ademais, possui desempenho e disposição de permanecer na empresa (ALMEIDA; AZEVEDO JUNIOR; AQUINO, 2017).

Blau (2001) afirma que existem semelhanças entre as variáveis comprometimento de continuação e entrincheiramento na carreira, já que os mesmos se referem à vontade do indivíduo de permanecer na organização pelos investimentos despendidos, a busca pela preservação de seu estado psicológico, pois, caso desejasse sair da organização, poderia causar consequências em sua segurança psicológica e também pela percepção de poucas alternativas de carreira.

Carson, Carson e Bedeian (1995) definiram que o entrincheiramento na carreira acontece quando o indivíduo permanece em sua profissão devido aos investimentos realizados, pelos custos emocionais relacionados ao fator da mudança e também pela falta de alternativas fora do seu campo profissional. Em síntese, o indivíduo se sente preso na organização devido aos investimentos feitos ao longo do tempo e sua história na organização e por, muitas vezes, entender que fora da organização não conseguiria as mesmas oportunidades.

De acordo com Carson e Carson (1997), as consequências do entrincheiramento organizacional poderão ser positivas ou negativas. Indivíduos entrincheirados trazem uma estabilidade para a organização como, por exemplo, força de trabalho e redução da rotatividade na organização, mas, por outro lado, se não estiverem satisfeitos, surgirão fatores como baixo nível de motivação, falta de concentração e interesse em desenvolver suas habilidades. Ademais, não se sentem parte da organização.

“O entrincheiramento na organização poderia ser definido como a tendência do indivíduo a permanecer devido a possíveis perdas de investimentos e a custos associados à sua saída e devido à percepção de poucas alternativas fora daquela organização.” (RODRIGUES, 2009, p. 75).

Lopes (2018) definiu três dimensões para a composição do entrincheiramento organizacional, as quais serão explicadas a seguir.

a) Ajustamentos à posição social: Refere-se aos investimentos realizados no indivíduo dentro da organização para que seja possível a sua adaptação e a execução das atividades profissionais, como treinamentos, cursos, palestras, atividades exclusivas para o desenvolvimento do seu desempenho, integrações construídas com os colegas de trabalho, tempo para conhecer o funcionamento da organização e suas atividades, entre outros diversos fatores que contribuiriam no reconhecimento e no ajuste na organização e, caso saísse da organização, seriam perdidos.

b) Arranjos burocráticos impessoais: Parte do ponto da estabilidade financeira e dos benefícios que a organização oferece, como férias, feriados pagos, participação nos resultados, plano de saúde, previdência privada, auxílio educação, auxílio transporte, aposentadoria, vale alimentação, entre outros, que seriam perdidos se o indivíduo saísse da organização.

c) Limitação de alternativas: Indica a falta de alternativas caso o indivíduo saia da organização como, por exemplo, quando o colaborador identifica pontos negativos em seu perfil profissional que, em outra organização, afetariam seu desenvolvimento, quando considera que a sua idade interfere na reinserção em outra organização, ou pela especificidade do seu conhecimento, que pode desfavorecer a sua inserção em uma nova empresa. Tais fatores podem afetar a sua empregabilidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo corresponde a uma pesquisa quantitativa com finalidade descritiva que se caracteriza por utilizar dados quantificados, ou seja, dados numéricos para o entendimento de fenômenos ou causas e as relações entre as variáveis existentes, baseando-se na utilização de diferentes técnicas estatísticas. Assim, esse método pode trazer respostas mais precisas e esclarecer eventuais dúvidas sobre determinado problema.

O instrumento da pesquisa foi um questionário estruturado, apresentado na dissertação de Lopes (2018). O questionário foi composto por 46 questões, sendo a primeira parte denominada dados de identificação, onde foram questionados 7 pontos: idade, sexo, escolaridade, estado civil, tempo de serviço na instituição, se exerce algum cargo de chefia e se sua renda é a principal fonte de rendimentos da sua família.

Na sequência, a segunda parte do questionário, denominada comprometimento organizacional, foi constituída pelo modelo de medida do comprometimento organizacional proposto e validado por Bastos e Aguiar (2015), composto por 12 itens. A terceira parte está relacionada ao engajamento no trabalho, utilizando o instrumento denominado Utrecht Work Engagement Scale (UWES), desenvolvido e validado por Schaufeli e Bakker (2004), o qual utiliza a escala do tipo Likert de sete pontos, variando de 1 ponto, em que 1 é nunca e 7 é sempre.

Conforme Lopes (2018), a última parte, denominada de entrincheiramento organizacional, foi constituída pelo modelo de medida do entrincheiramento organizacional

proposto e validado cientificamente por Rodrigues e Bastos (2015) a qual possui 18 itens e apresenta três dimensões do entrincheiramento organizacional: ajustamento à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas. Para medir o nível de concordância das afirmativas apresentadas em relação ao comprometimento e entrincheiramento organizacional, foi utilizada uma escala do tipo Likert, que conta com 6 pontos, variando entre 1 discordo totalmente e 6 concordo.

“Pesquisas quantitativas descritivas consistem em investigações de pesquisa empírica, cuja principal finalidade é o delineamento ou a análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave.” (MARCONI, 2021, p. 89).

Dessa forma, a pesquisa contribuirá para o entendimento de como as variáveis do presente estudo afetam no desenvolvimento dos indivíduos na cooperativa. Através dos dados numéricos, é possível obter respostas objetivas e esclarecimentos sobre o problema em questão. Essa pesquisa poderá trazer novos insights estratégicos e também contribuir para tomadas de decisões no contexto da cooperativa.

As variáveis estudadas na referente pesquisa são:

Cultura organizacional: A cultura de cada organização é única, mesmo que, muitas vezes, existam semelhanças entre algumas organizações. Não existem culturas iguais, assim como cada ser humano possui sua própria identificação, ou seja, a cultura segue a mesma analogia. A cultura de uma organização se forma através da trajetória que aquela organização construiu, pelos desafios que enfrentou, pelas suas vitórias e pelos fracassos (JOHANN, 2013).

Clima organizacional: O clima organizacional está diretamente ligado com o indivíduo, é uma estrutura que se forma a partir da percepção da situação na organização que o grupo de indivíduos compartilham em comum. Assim, pessoas formam a sua percepção a partir do ambiente que as envolve, criando significados, ordem e algum sentido e, a partir disso, criam os seus comportamentos e as suas atitudes. Como o clima está relacionado com o indivíduo, é possível ter uma percepção do ambiente organizacional (DIAS, 2013).

Engajamento no trabalho: Para Schaufeli et al. (2002), o engajamento é definido como um fator psicológico positivo do indivíduo, que se sente grato em relação ao trabalho. Possui três características principais: vigor, dedicação e absorção.

O objeto da pesquisa foi uma cooperativa situada no Estado do Rio Grande do Sul. A população é o grupo da pesquisa em que será aplicado o estudo. Segundo Marconi (2021, p.

256), “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum, delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos, etc.”.

O total de indivíduos que compõem este estudo é de 52 participantes, sendo composto por trabalhadores da sede corporativa da cooperativa, com faixa etária de 18 a 50 anos, que trabalham em cargos administrativos sendo mesclado por funções de gerência, assessores, analistas e estagiários. Portanto, este estudo compreende toda a sua população, não se utilizando de um plano amostral.

A etapa de coleta de dados foi feita através de dados primários, ou seja, dados que ainda não foram coletados. De acordo com Marconi (2021 p. 186), “fontes primárias são dados históricos, bibliográficos e estatísticos; informações, pesquisas e material cartográfico; arquivos oficiais e particulares; [...] etc.”.

O instrumento de coleta dos dados foi um questionário com perguntas fechadas, aplicado na sede corporativa da cooperativa através da plataforma e-mail, tornando-se acessível para todo o público. Segundo Marconi (2021, p. 231), “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. O questionário desta pesquisa foi enviado por e-mail e por rede social sendo, assim, mais acessível aos respondentes.

As perguntas fechadas são diretas e simplificadas o que torna o resultado da pesquisa mais conciso. “Perguntas fechadas ou dicotômicas, também denominadas limitadas ou de alternativas fixas, são aquelas que o informante escolhe sua resposta entre duas opções: sim e não.” (MARCONI, 2021, p. 235).

Essa maneira de coleta de dados é importante devido à sua praticidade e sua agilidade nas respostas, trazendo, assim, dados assertivos para a pesquisa. Dessa forma, a interpretação de dados foi feita por meio de uma análise estatística, que envolve dados detalhados, sendo mais significativos na resolução da questão problema do estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa teve um retorno de 36 questionários respondidos de uma amostra total de 52 respondentes. Para realizar a análise da pesquisa, foi identificado o perfil dos respondentes através de dados característicos como sexo, escolaridade, estado civil, tempo de serviço na

cooperativa, se exerce alguma função gratificada como diretor(a), coordenador(a) ou chefe de setor.

Nesta pesquisa, foi feito um cotejo entre os elementos da pesquisa comprometimento, engajamento e entrincheiramento organizacional com a pesquisa de Clima Organizacional feita pela GPTW sobre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil, de acordo com o relatório 2022, com o objetivo de relacionar as dimensões da GPTW com os resultados desta pesquisa.

Conforme o resultado da pesquisa, a maioria dos respondentes é do sexo feminino, ou seja, 20 respondentes, o que corresponde a um percentual de (58,3%). Quanto à idade, a maioria está na faixa etária de 26 a 30 anos, sendo 11 respondentes (30,6%). Na escolaridade, há um predomínio dos que possuem Pós-graduação com um percentual de (55,6%). Ademais, os solteiros(as) são a maioria com (63,9%), num total de 23 respondentes.

Somado a isso, na análise de tempo de serviço na empresa, a maioria está entre 2 e 12 anos com 2 respondentes para o percentual de (5,9%). Constatou-se também que a maioria (52,8%), sendo 19 respondentes, afirmou que sua renda é a principal fonte de rendimentos na família. Outro ponto analisado foi se exerce alguma função gratificada como diretor(a), coordenador (a) ou chefe de setor e 28 respondentes (77,8%) responderam que não.

Por meio dos quadros a seguir, foi feita a análise dos três critérios utilizados na pesquisa, **comprometimento organizacional, engajamento organizacional e entrincheiramento organizacional**.

No Quadro 4, abaixo, apresenta-se o critério **comprometimento organizacional** e, para isso, foi utilizada a seguinte legenda:

1. Discordo totalmente
2. Discordo muito
3. Discordo pouco
4. Concordo pouco
5. Concordo muito
6. Concordo totalmente

Quadro 4 -Comprometimento organizacional

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL						
Quesitos	1	2	3	4	5	6
1. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas da organização onde trabalho.	-	-	-	-	11	24
2. Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	-	-	-	2	12	20
3. Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	-	-	-	5	19	11
4. A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	-	-	-	6	13	16
5. A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.	-	-	1	6	24	2
6. Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	-	-	-	2	25	7
7. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.	-	2	2	5	18	9
8. Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.	-	-	-	2	18	15
9. Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.	-	-	-	5	23	7
10. Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	-	-	-	-	14	21
11. Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho.	-	-	1	7	19	7
12. Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.	-	-	-	6	20	9

Fonte: Dados primários (2022).

De modo geral, os respondentes se posicionaram em porcentagem e número de respondentes bastante alta no que tange às suas concordâncias com as assertivas apresentadas, denotando, com isso, um alto índice de comprometimento organizacional. Todas as assertivas tiveram um percentual acima de 70% de concordância com 25 respondentes, variando esse percentual entre concordo pouco, muito e totalmente.

Somente nas questões (05, 07 e 11), os respondentes fizeram alusão a uma certa discordância, baixa é verdade, mas, mesmo assim, é necessário que os líderes/gestores tornem a fazer a pesquisa para identificar se essa é uma tendência ou apenas o retrato de um momento de insatisfação. O comprometimento organizacional está ligado à satisfação e ao desempenho do indivíduo no trabalho e, de acordo com Almeida, Azevedo Junior e Aquino (2017, p. 12-19), “relacionando-se a uma forte crença e aceitação dos valores da empresa pelo colaborador, com uma vontade de usar suas habilidades e esforços em benefício, ligado a uma intensa disposição de permanecer na mesma”.

No Quadro 5, abaixo, apresenta-se o critério **engajamento organizacional** a partir da tabela com a seguinte legenda:

1. Nunca
2. Quase Nunca

- 3. Raramente
- 4. Às vezes
- 5. Frequentemente
- 6. Muitas Vezes
- 7. Sempre

Quadro 5- Engajamento organizacional

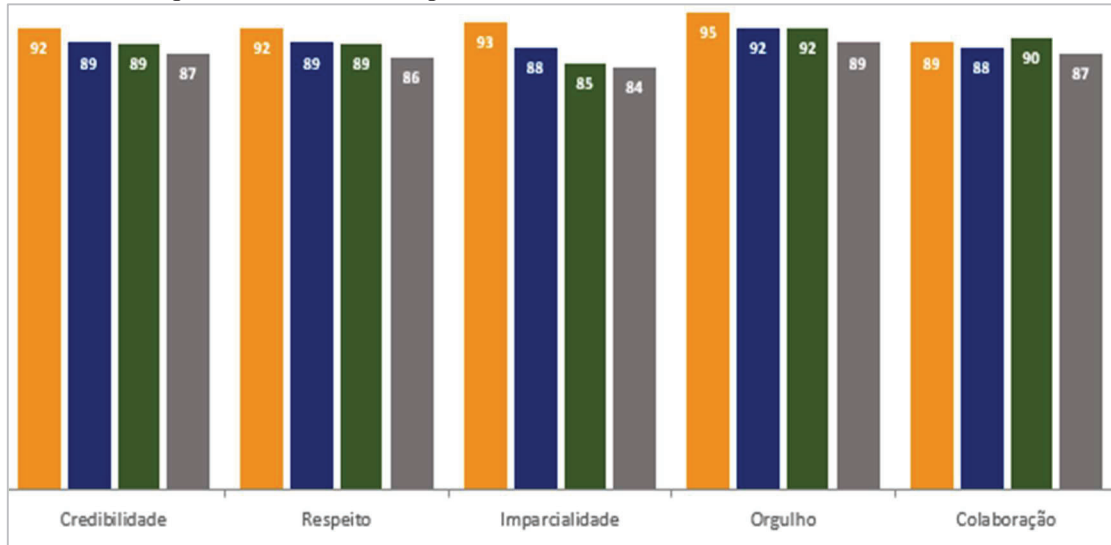
ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL							
Quesitos	1	2	3	4	5	6	7
1. Em meu trabalho, sinto-me repleto(a), cheio(a) de energia.	-	-	-	6	3	20	6
2. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.	-	-	-	2	6	15	10
3. Sinto-me envolvido(a) com o trabalho que faço.	-	-	-	1	5	14	15
4. No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).	-	-	-	3	4	16	10
5. Meu trabalho me inspira.	-	-	-	2	2	19	11
6. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	-	-	-	2	5	14	15
7. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	-	-	-	2	5	14	15
8. Estou orgulhoso(a) com o trabalho que realizo.	-	-	-	2	1	13	20
9. 'Deixo-me levar' pelo meu trabalho.	-	1	1	6	11	11	4

Fonte: Dados primários (2022).

Analisando os percentuais do Quadro 5 e os pontos vigor, dedicação e absorção como fatores regentes das perguntas, observa-se que os respondentes se posicionaram de maneira assertiva nos três quesitos relacionados nas perguntas acima, com um total de 27 respondentes (76%) entre as seguintes respostas: muitas vezes e sempre. Trata-se de um índice que determina um alto nível de engajamento no trabalho dos colaboradores. Conforme Kahn (1990, p. 692-724), “pessoas engajadas demonstram maior identificação com seu trabalho, e promovem um estado mental que possibilita a produção de resultados positivos”.

Observou-se, no entanto, na pergunta 9, um pequeno percentual que demonstra certo nível de discordância de (25%), com 8 respondentes nas respostas “às vezes, raramente e quase nunca”. Pode-se relacionar essa discordância com um dos indicadores da pesquisa de clima organizacional GPTW 2022 realizada na empresa neste ano, a dimensão colaboração (89%), sendo um percentual baixo se comparado com os percentuais da empresa, áreas e Benchmark estratégico. Conforme apontado na pesquisa, essa dimensão menciona o trabalho em equipe, o ambiente amigável e o sentimento de pertencimento à organização.

Gráfico 1- Pesquisa GPTW 2022 Cooperativa



Fonte: GPTW 2022.

Ao analisar a pergunta 9, que se encaixa no quesito de absorção, nota-se que essa pequena parcela pode apontar um baixo nível de concentração no trabalho, com certa dispersão, o que pode indicar uma falta de sentimento de pertencimento à organização e à colaboração entre a equipe. “Sabe-se que um bom clima organizacional, isoladamente, não irá assegurar o sucesso e a perpetuidade da organização, mas um clima ruim, certamente, tornará essa tarefa impossível.” (PEREIRA, 2003, p. 2).

No Quadro 6, abaixo, apresenta-se o critério **entrincheiramento organizacional** e, para isso, foi utilizada a seguinte legenda:

1. Discordo Totalmente
2. Discordo Muito
3. Discordo pouco
4. Concordo Pouco
5. Concordo Muito
6. Concordo Totalmente

Quadro 6- Entrincheiramento organizacional

ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL						
Quesitos	1	2	3	4	5	6
1. Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.	9	5	2	6	11	2
2. A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.	11	6	5	10	1	2
3. Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora.	2	2	2	10	11	7
4. Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.	19	7	2	4	1	2
5. Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.	7	2	6	9	7	2
6. Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.	1	-	3	11	11	10
7. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa.	10	6	1	6	6	2
8. Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.	4	1	4	6	13	6
9. Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.	9	11	6	4	2	2
10. O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.	5	7	4	6	7	4
11. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado(a) como sou hoje dentro dessa empresa.	6	4	13	5	4	4
12. Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.	9	5	9	7	1	1
13. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus colaboradores(as) - (vale transporte, convênios médicos, vale refeição, etc.).	6	-	4	4	15	6
14. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.	5	10	9	9	2	-
15. Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra.	9	13	6	4	2	-
16. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	11	13	2	5	2	1
17. Mantenho-me nessa organização, porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.	10	15	4	2	2	1
18. Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.	2	1	4	7	11	9

Fonte: Dados primários (2022).

Em conformidade com as perguntas do questionário, inseridas no Quadro 6, foram analisadas as três principais dimensões do entrincheiramento organizacional. Em consonância com Lopes (2018), são os ajustamentos, a posição social, os burocráticos impessoais e a limitação de alternativas.

Com as perguntas 1, 5, 7, 11, 14 e 16, analisou-se a dimensão referente à posição social e os maiores percentuais foram registrados para variáveis referentes à percepção de que sair da

organização acarretaria na perda de anos de dedicação à organização com um percentual de (30,6%) na resposta concordo muito. A rede de relacionamentos poderia ser impactada caso saísse da organização, mas não é um fator determinante para permanecer na organização conforme o percentual de (25%), com 9 respondentes registrados na resposta concordo pouco. Nas perguntas 7, 14 e 16, os respondentes “discordam” das alternativas, o que indica uma alta relação de entrincheiramento organizacional. Já, na pergunta 11, verificou-se 13 respondentes com um percentual de (36,1%) na resposta discordo pouco, indicando não ser um ponto crucial e que afetaria ao sair da empresa.

Na dimensão em que os fatores burocráticos impessoais foram analisados, observou-se, a partir das perguntas 3, 6, 8, 13 e 18, que os respondentes concordam muito com as afirmativas, mostrando que, caso saíssem da empresa, as perdas financeiras poderiam afetar sua estabilidade e sua segurança financeira, notando-se que a organização exerce certa proteção aos respondentes quanto à sua saúde financeira e ao status social.

Na pergunta 10, observa-se que os maiores percentuais das repostas concordo muito (22,2%) com 7 respondentes e 6 respondentes para o percentual (19,4%) na resposta concordo pouco demonstram que um dos fatores que faz os respondentes permanecer na organização são os benefícios financeiros que ela proporciona, ou seja, a perda desses benefícios afeta suas relações financeiras. “O entrincheiramento na organização poderia ser definido como a tendência do indivíduo a permanecer devido a possíveis perdas de investimentos e a custos associados à sua saída e devido à percepção de poucas alternativas fora daquela organização (RODRIGUES, 2009, p. 75).

Por fim, nas perguntas 2, 4, 9, 12, 15 e 17, nas quais foi analisada a dimensão limitação de alternativas, notou-se uma discordância das afirmativas pelos respondentes. Na pergunta 4, referente se o perfil profissional afetaria a inserção em outras organizações, 19 respondentes (52,8%) discordaram totalmente. Os respondentes também discordaram na pergunta 2 que a especificidade do seu conhecimento dificultaria sua inserção em outras organizações, com um percentual de (33,3%), que corresponde a 11 respondentes. Através dessas duas perguntas com os percentuais mais significativos, nota-se que os respondentes não consideram a limitação de alternativas como um fator decisivo para permanecerem na organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este trabalho, observa-se o quanto é importante o engajamento dos colaboradores no ambiente organizacional. Através desta pesquisa, obteve-se a real percepção dos trabalhadores quanto ao ambiente de trabalho e o quanto se sentem parte da cooperativa analisada.

Importa mencionar que, desde a sua constituição, não foi aplicada nenhuma pesquisa como essa na cooperativa, fator que pode ter influenciado na obtenção das respostas. As últimas pesquisas feitas observaram apenas o clima organizacional. A partir do total de 52 colaboradores, foram obtidas 36 respostas. Ressalta-se que esse número de respostas pode ter sido afetado pela pesquisa anterior sobre clima organizacional e pela desmotivação para responder este questionário.

Para responder a pergunta da pesquisa, “qual a relação entre cultura, clima e engajamento dos colaboradores de uma cooperativa situada no estado do Rio Grande do Sul?”, foram realizados questionamentos para identificar o perfil dos respondentes com questões relacionadas à idade, sexo, escolaridade, estado civil, tempo de serviço na instituição, se exerce algum cargo de chefia e se sua renda é a principal fonte de rendimentos da sua família.

Questionamentos para analisar o nível de comprometimento organizacional com perguntas voltadas para variáveis principais como orgulho de fazer parte da organização, referir-se sobre a organização para amigos como um ótimo lugar para se trabalhar, importar-se com o futuro da mesma e sentir orgulho em demonstrar essa satisfação, entre outras variáveis mencionadas, apontaram, através dos percentuais, um alto nível de comprometimento organizacional.

Ademais, com a pesquisa, foram obtidos resultados significativos referentes ao engajamento e ao entrincheiramento organizacional. No quesito engajamento organizacional, verificou-se através das questões as dimensões vigor, dedicação e absorção para determinar os percentuais, o que pode se comparar com a dimensão colaboração da pesquisa de clima organizacional realizada na empresa neste ano. Quanto ao entrincheiramento organizacional, as perguntas foram baseadas nos seguintes fatores. Ajustamentos da posição social, burocráticos impessoais e limitação de alternativas para determinar a relação de entrincheiramento entre colaborador e empresa.

Como plano de ação para ampliar o desenvolvimento dos colaboradores e aumentar o nível de engajamento na cooperativa, será aplicada a ferramenta 5W2H, respondendo às sete questões principais. “A ferramenta 5W2H foi criada por profissionais da indústria automobilística do Japão como uma ferramenta auxiliar na utilização do PDCA, principalmente, na fase de planejamento” (SILVA et al., 2013, p. 1-15).

Quadro 7- 5W2H

O quê? (What?)	Por quê? (Why?)	5W			2H	
		Onde? (Where)	Quem? (Who?)	Quando? (When?)	Como? (How?)	Quanto Custa? (How Much?)
Apresentar os pilares da cultura organizacional.	Para alinhar com o negócio os profissionais e os novos integrantes da equipe.	Na cooperativa	Líderes e gestão de pessoas.	A cada período de 3 meses.	Através de jogos e de encontros.	R\$ 2.000,00
Promover eventos de integração.	Promover uma maior conexão entre os colaboradores.	Locais fora da organização	Líderes e colaboradores.	Mensalmente	Através de encontros formais ou informais.	Valores a combinar entre todos.
Aprimorar a comunicação.	Para aumentar a transparência e a interação entre as pessoas e diminuir os ruídos na comunicação.	Na cooperativa	Endomarketing, colaboradores e gestão.	Semanalmente	Canais oficiais e reuniões.	Caixa disponível da empresa para esta parte.
Ter um espaço de sugestões.	Para as pessoas expressarem seus anseios, participar sem precisar se identificar.	Ferramenta corporativa	Colaboradores	Semanalmente	Incentivando colaboradores para inserir as ideias neste espaço e serem avaliadas pelos líderes.	Custo da ferramenta tecnológica, em média, R\$ 535,00.

Fonte: Dados primários (2022).

Diante dessas questões, nota-se a importância de a empresa entender o nível de engajamento dos seus colaboradores no trabalho, para, assim, poder desenvolver uma cultura organizacional que condiz com seus objetivos, para atender as necessidades dos colaboradores e proporcionar melhores oportunidades de crescimento profissional.

Para futuros estudos, sugere-se aplicar uma pesquisa mista que envolva aspectos qualitativos e quantitativos. Dessa forma, poder-se-á descrever, com mais detalhes, aos

respondentes as questões relacionadas, ter uma dinâmica maior nas relações das variáveis aqui citadas e enriquecer a literatura científica de modo que traga uma assertividade maior nas pesquisas.

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. A. P.; AZEVEDO JUNIOR, J.; AQUINO, L. Q. A. **Comprometimento, consentimento e entrenchment organizacional: vínculo entre colaborador e organização.** Revista Amazônia Science & Health, v. 5, n. 1, p. 12-19, Jan/Mar. 2017.

BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. Comprometimento organizacional. In: PUENTEPALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia.** Porto Alegre: Artmed, 2015.

BEGNAMI, Maria Luiza Vechetin; ZORZO, Adalberto. Clima organizacional: percepções e aplicabilidade. **Revista Científica da FHO/ UNIARARAS**, v. 1, n. 2, 2013.

BERGAMINI, Cecilia W. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BLAU, G. On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: Occupational commitment and occupational entrenchment. **Human Resource Management Review**, Philadelphia, v. 11, p. 279-298, 2001.

CARSON, K. D.; CARSON, P. P. Career entrenchment: a quiet march toward occupational death? **The Academy of Management Executive**, v. 11, n. 1, p. 62-75, 1997.

CARSON, K. D.; CARSON P. P.; BEDEIAN, A. G. Development and construct of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, London, n. 68, p. 301-320, 1995.

CERTIFICAÇÃO, CONSULTORIA, LIDERANÇA INOVAÇÃO. **GPTW.** 2022. Disponível em: <https://gptw.com.br/>. Acesso em: 15 nov. 2022.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança.** São Paulo: Atlas, 2013.

FANTON, M. G. **Comprometimento organizacional e qualidade do ensino: o caso da faculdade de ciências sociais aplicadas de Cascavel/PR.** 2002. 130f. Dissertação (Mestrado 106 em Administração) - UNIOESTE, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

JOHANN, Silvio Luiz. **Comportamento organizacional: teoria e prática**. São Paulo: Saraiva, 2013.

KAHN, W. Psychological conditions of personal engagement and disengagement atwork. **Academy of Management Journal**, v. 33, p. 692-724, 1990.

LOPES, Dionara Dorneles. **Comprometimento e entrincheiramento organizacional e suas relações com o engajamento no trabalho: um estudo com servidores técnico-administrativos do IFFAR**. Campus Alegrete, 2018.

MADJAR, N.; GREENBERG, E.; CHEN, Z. Factors for radical creativity, incremental creativity, and routine, noncreative performance. **Journal of Applied Psychology**, July, v. 96, n. 4, p. 730-743, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

PEREIRA, Luiz Alberto. **Poder e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa petroquímica**. 2003.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de administração pública**, v. 40, p. 81-104, 2006.

RACHEL, Lucimar Azevedo; SALOMÃO, Aretha Henrique Martins. Cultura e clima organizacional como estratégias de impacto no desempenho. **Revista Eletrônica Machado Sobrinho**, v. 4, n. 2, p. 1-14, 2011.

RODRIGUES, A. C. A. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos**. 2009. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, 2009.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entincheiramento organizacional. In: PUENTEPALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015.

SCHAUFELI, W. B. et al. The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v.3, p.71-92, 2002.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multisample study. **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, p. 293-315, 2004.

SILVA, A. O. et al. Gestão da qualidade: aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa. **Faculdade Horizontina-FAHOR**, v. 2, n. 1, p. 1-15, 2013.

SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Cultura e clima organizacional compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: Intersaberes, 2014.