



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS**

ADILTON JOSÉ SOUZA DE CARVALHO

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA SATISFAÇÃO DOS
COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MULTINACIONAL EM
JOÃO PESSOA**

JOÃO PESSOA – PB

2025

ADILTON JOSÉ SOUZA DE CARVALHO

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MULTINACIONAL EM JOÃO PESSOA



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador (a): Profa. Ma. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos.

JOÃO PESSOA – PB

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *Campus* João Pessoa

C331i Carvalho, Adilton José Souza
de.

A influência da cultura organizacional na satisfação dos
colaboradores : um estudo de caso em uma multinacional em
João Pessoa / Adilton José Souza de Carvalho. – 2025.
51f. : il.

TCC (Graduação – Curso Superior de Bacharelado em
Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba /
Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2025.

Orientação: Prof^ª Rachel Costa Ramalho Vasconcelos.

1. Cultura organizacional. 2. Satisfação no trabalho. 3. Mo-
tivação. I. Título.

CDU 005.73(043)

| | |
|---|--|
|  INSTITUTO FEDERAL Paraíba | CAMPUS JOÃO PESSOA COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - CAMPUS JOÃO PESSOA |
|---|--|

AVALIAÇÃO 52/2025 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 22 de agosto de 2025.

FOLHA DE APROVAÇÃO

ADILTON JOSÉ SOUZA DE CARVALHO

Matrícula 20141460185

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA MULTINACIONAL EM JOÃO PESSOA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 20/08/2025 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da
Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de
Bacharel(a) em ADMINISTRAÇÃO.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 20 de agosto de 2025.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Rachel Costa Ramalho Vasconcelos (IFPB)

Orientador(a)

Elaine Gonçalves Soares de Medeiros (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Rebeca Cordeiro da Cunha Araújo (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Rachel Costa Ramalho Vasconcelos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 22/08/2025 11:10:54.
- Rebeca Cordeiro da Cunha Araujo, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 22/08/2025 11:12:06.
- Elaine Goncalves Soares de Medeiros, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 22/08/2025 14:20:23.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 20/08/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 752225
Verificador: ba21d7ba5e
Código de Autenticação:



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

DEDICATÓRIA

Dedico ao meu Deus, à minha família, à minha professora orientadora, ao IFPB e a todos os que me apoiaram nesta jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que sempre esteve presente, dando-me força para superar cada obstáculo. Apesar das dificuldades, este momento foi uma oportunidade valiosa, de crescimento e aprendizado, pelo qual sou grato. Aos meus pais, o meu reconhecimento. Vocês sempre acreditaram em mim e me encorajaram, mesmo nos momentos de enfermidade e desânimo.

“A cultura organizacional come estratégia no café da manhã”.

(Peter Drucker)

RESUMO

Todos desejam e merecem estar em um ambiente de trabalho que promova satisfação, segurança e bem estar. As empresas em meio a um cenário competitivo, precisam e buscam por colaboradores satisfeitos, motivados e produtivos, para se destacarem das demais. Nota-se, com isso, um crescente interesse por parte das organizações e uma maior produção acadêmica relacionada a cultura organizacional, a motivação e a satisfação no trabalho. Diante disso, e de tudo o que foi observado na organização pesquisada, procurou-se entender, qual seria a influência que a cultura organizacional exerceria sobre a satisfação dos colaboradores nesta multinacional. A escolha desse tema é relevante e capaz de promover inúmeros benefícios. A presente pesquisa, se deu, a partir da análise da influência da cultura organizacional na satisfação dos colaboradores. Além disso, foram identificados os elementos da Cultura, o tipo de cultura predominante e a percepção dos colaboradores. Essa pesquisa consiste em uma abordagem quantitativa, de caráter exploratório e descritivo, baseado em um estudo de caso. A população da pesquisa compreende todos os colaboradores da unidade de uma multinacional, localizada em João Pessoa-PB. A amostra é composta por todos os colaboradores que aceitaram participar da pesquisa. O instrumento usado na coleta dos dados, foi um questionário, desenvolvido em conformidade com a escala de satisfação, NPS. Alguns dos principais resultados obtidos na pesquisa foram, a identificação da falta de comprometimento, engajamento e problemas na comunicação interna.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Satisfação no trabalho e Motivação

ABSTRACT

Everyone desires and deserves to be in a work environment that promotes satisfaction, safety, and well-being. In a competitive environment, companies need and seek satisfied, motivated, and productive employees to stand out from the crowd. This has led to growing interest among organizations and a growing body of academic research related to organizational culture, motivation, and job satisfaction. Given this, and everything observed at the organization under study, we sought to understand the influence organizational culture has on employee satisfaction at this multinational. The choice of this topic is relevant and capable of generating numerous benefits. This research was based on an analysis of the influence of organizational culture on employee satisfaction. Furthermore, we identified the elements of culture, the predominant type of culture, and employee perceptions. This research uses a quantitative, exploratory, and descriptive approach, based on a case study. The research population comprises all employees at a multinational unit located in João Pessoa, Paraíba. The sample is composed of all employees who agreed to participate in the study. The data collection instrument was a questionnaire developed in accordance with the NPS satisfaction scale. Some of the main findings of the survey were the identification of a lack of commitment, engagement, and problems in internal communication.

Keywords: Organizational Culture, Job Satisfaction, Motivation

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 01 – Gênero | 28 |
| Gráfico 02 – Idade | 29 |
| Gráfico 03 – Normas e Regras | 30 |
| Gráfico 04 – Normas Internas | 31 |
| Gráfico 05 – Ritos e Tradições | 31 |
| Gráfico 06 – Ritos e Eventos..... | 32 |
| Gráfico 07 – Valores Alinhados | 32 |
| Gráfico 08 – Valores da Empresa..... | 33 |
| Gráfico 09 – Comunicação..... | 34 |
| Gráfico 10 – Inspiração | 34 |
| Gráfico 11 – Cultura..... | 35 |
| Gráfico 12 – Inovação e Criatividade | 36 |
| Gráfico 13 – Ambiente de Apoio | 36 |
| Gráfico 14 – Competição e Resultados | 37 |
| Gráfico 15 – Processos Existentes | 37 |
| Gráfico 16 – Crescimento Profissional | 38 |
| Gráfico 17 – Opiniões e Sugestões | 38 |
| Gráfico 18 – Rotinas | 39 |
| Gráfico 19 – Motivação e Cultura..... | 40 |
| Gráfico 20 – Ambiente de Trabalho..... | 40 |
| Gráfico 21 – Motivação Diária | 41 |
| Gráfico 22 – Valorização no Trabalho..... | 41 |
| Gráfico 23 – Cultura Organizacional..... | 42 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--------------------------------------|----|
| Tabela 1 – Teorias de Conteúdo | 21 |
| Tabela 2 – Teorias de Processo..... | 23 |

LISTA DE ABREVIATURAS

NPS: Net Promoter Score

SUMÁRIO

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 14 |
| 1.1 | OBJETIVOS | 15 |
| 1.1.1 | Objetivo Geral..... | 15 |
| 1.1.2 | Objetivos Específicos | 15 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 16 |
| 2.1 | CULTURA ORGANIZACIONAL | 16 |
| 2.1.1 | Cultura nas Organizações | 16 |
| 2.1.2 | Elementos da Cultura Organizacional | 17 |
| 2.1.3 | Tipos de Cultura Organizacional | 19 |
| 2.2 | MOTIVAÇÃO NO TRABALHO..... | 20 |
| 2.2.1 | Motivação | 20 |
| 2.2.2 | Teorias Motivacionais de Conteúdo | 21 |
| 2.2.3 | Teorias Motivacionais de Processo..... | 23 |
| 2.3 | RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO | 24 |
| 3 | METODOLOGIA | 26 |
| 3.1 | CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA..... | 26 |
| 3.2 | POPULAÇÃO E AMOSTRA..... | 26 |
| 3.3 | INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS..... | 26 |
| 3.4 | TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS E PROCEDIMENTOS | 27 |
| 4 | ANÁLISE E RESULTADOS | 28 |
| 4.1 | PERFIL DA EMPRESA PESQUISADA..... | 28 |
| 4.2 | DADOS DEMOGRÁFICOS..... | 28 |
| 4.3 | ELEMENTOS DA CULTURA..... | 30 |
| 4.4 | TIPO DE CULTURA PREDOMINANTE..... | 35 |
| 4.5 | PERCEPÇÃO SOBRE A CULTURA E SUA RELAÇÃO COM A MOTIVAÇÃO | 40 |
| 4.6 | RESULTADOS | 43 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 45 |
| | REFERÊNCIAS | 46 |
| | APÊNDICES | 48 |

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como alvo, abordar o seguinte tema: A influência da cultura organizacional na satisfação dos colaboradores em uma multinacional. “Para entender sobre cultura organizacional, é importante compreender que ela é formada por pessoas, que carregam consigo traços, características pessoais e culturais referentes às suas origens.” (BERALDO; MACHADO, 2020, p.26).

“A cultura organizacional serve para definir as fronteiras de uma organização, cria distinção entre uma organização e as outras.”(MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p.163). O desenvolvimento do estudo sobre a cultura organizacional e a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho, teve início a partir do século XX, como afirma, Pires (2006).

Desde então, tem ocorrido uma crescente produção científica relacionada a essas áreas de conhecimento, devido a sua importância tanto para os colaboradores que desejam estar em um ambiente motivador, como para as organizações que precisam de colaboradores satisfeitos em suas funções, para obterem melhores resultados.

A escolha desse tema, justifica-se: pela sua ampla relevância, contemporaneidade e pela capacidade de promover inúmeros benefícios. A escolha da empresa como objeto de estudo, se deu a partir da observação e da identificação de problemas existentes, no ambiente corporativo, esses problemas instigaram a busca por compreensão e resolução dos mesmos.

Sendo assim, é possível dizer que, o conhecimento gerado a partir desta análise, poderá contribuir para a empresa com dados e informações relevantes, que se implementados, poderão ajudar em uma melhor tomada de decisão, por parte da gestão de recursos humanos e promover uma maior otimização e maximização de resultados.

Além disso, os colaboradores podem ser beneficiados com um ambiente de trabalho mais agradável, benefícios e uma melhor satisfação na realização de suas funções. “Uma organização que tem essa preocupação com o bem estar e a satisfação do trabalhador, está um passo a frente daquelas que não se preocupam com a questão.” (CARVALHO, 2013, p.41).

Diante disso, surgiu a necessidade de entender: Qual é a influência que a cultura organizacional exerce sobre a satisfação dos colaboradores, de uma multinacional? Por meio desta pesquisa, busca-se analisar essa influência na satisfação dos colaboradores, bem como, identificar os elementos da cultura, o tipo de cultura predominante e compreender a percepção dos colaboradores sobre a cultura e a sua relação com a motivação.

Essa pesquisa, consiste em uma abordagem quantitativa, tratando-se de uma pesquisa de caráter exploratório e descritiva, através de um estudo de caso. A população da pesquisa, foram todos os colaboradores da unidade de uma multinacional, localizada em João Pessoa-PB.

A amostra foi definida por amostragem não probabilística, por conveniência, composta por todos os colaboradores que aceitaram participar da pesquisa. O instrumento pelo qual foi realizado a coleta dos dados, foi por meio de um questionário em formato virtual. Os dados quantitativos obtidos no questionário foram analisados, através da estatística descritiva, com o apoio do Software Excel e com os resultados dos cálculos da escala NPS.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar de que forma a cultura organizacional influencia a satisfação dos colaboradores em uma empresa multinacional, localizada em João Pessoa- PB

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar os elementos da cultura presentes na empresa estudada.;
- Identificar o tipo de cultura predominante na empresa.;
- Compreender a percepção dos colaboradores sobre a cultura e sua relação com a motivação no ambiente de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1.1 Cultura nas Organizações

A palavra Cultura, possui inúmeras definições nas diversas áreas do conhecimento humano. Em cada área, ela ganha um sentido novo e distinto, seja na Filosofia, Sociologia ou Antropologia. De acordo com Williams (2007), a etimologia histórica da palavra cultura, vem do Latim e está ligada a ideia agrícola e rural de plantar e cuidar.

Segundo Cuche (2002), ao longo do tempo, a palavra cultura sofre uma mudança e ganha uma conotação de plantar e cultivar novas ideias, no sentido de desenvolver o intelecto com novos saberes de uma maneira constante e progressiva. Motta (2002), sugere que a definição de cultura presente nos dias atuais, está ligada a ideia de um agrupamento de elementos, interligados, concretos ou abstratos, que distinguem grupos de grupos, tornando-os únicos em sua forma de ser e agir.

Em relação a ideia de cultura presente nas organizações, Pires (2006), esclarece que é um conceito desenvolvido e amplamente propagado a partir da segunda metade do século xx, inicialmente na Inglaterra, onde a cultura corporativa ou organizacional passa a ser entendida como uma variedade de elementos únicos e presentes em uma determinada organização, que gera uma diferenciação de uma organização em relação a outras.

Ao longo de décadas, importantes teóricos desenvolveram pesquisas, buscando compreender e interpretar certos fatos recorrentes nas organizações. Dentre as diversas abordagens existentes, Fleury (1996), se destaca ao propor três tipos de ações, para pesquisar certos eventos ocorridos nas organizações: a primeira ação seria tentar interpretar tais ocorrências de uma forma filosófica, baseado em comportamentos e opiniões generalistas, com uma lente voltada para a sociedade. Já a segunda ação, seria se adentrar a organização e observar como as coisas aconteciam no dia a dia, e a terceira seria, procurar compreender profundamente a causa geradora dos problemas, à medida que, forem surgindo.

Morgan (1996), aborda a cultura organizacional como um produto da sociedade, que segue sendo moldado, onde a cultura é um sistema aberto, que sofre interferências a nível global, que não surge por si só no ambiente; ela nasce a partir daqueles que formam a organização. Para ele, a cultura não pode ser adulterada, mas só pode ser observada, em seu processo mutacional.

No entendimento de Frost (1991), a cultura organizacional, deve ser abordada de três formas: a primeira seria de uma maneira integrativa, onde ele traz a ideia de uma cultura influente e dominante presente na organização, que funciona como base de integração dos ideais existentes, no sentido de guiar o todo; em relação a segunda abordagem ele menciona a diferenciação, como fator relevante e identifica a existência de subculturas, existentes nas organizações; em terceiro lugar ele discorre sobre a fragmentação, onde se deve notar padrões ambivalentes, presentes na cultura, e analisá-los em fragmentos, não de maneira única, chegando assim, a variadas formas de interpretar. De acordo com Pires (2006, p.87):

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com ele, recebendo dele influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante, sendo seus valores componentes para a formação da cultura da organização.

Por sua vez, Schein (2010), acredita que a cultura organizacional, deve ser analisada em três níveis; o primeiro nível, está ligado aquilo que pode ser facilmente observado na organização, como por exemplo; os processos, os símbolos, as estruturas, os artefatos e os rituais. No que diz respeito, ao segundo nível; ele enfatiza, a observância das estratégias, das metas e dos valores difundidos, replicados por todos que formam a organização. Em relação ao terceiro nível; ele destaca a importância de se atentar para, os sentimentos, as percepções, as emoções e as crenças existentes; como sendo algo, a ser avaliado e estudado, mantendo o seu olhar sempre voltado para a organização.

Por meio deste referencial teórico, conhecemos alguns dos principais conceitos e abordagens, relacionados a cultura organizacional, visando proporcionar aos leitores, uma maior compreensão sobre o tema.

2.1.2 Elementos da Cultura Organizacional

Cada organização é detentora de uma cultura organizacional, própria e cheia de elementos que a caracterizam. De acordo com Toni (2008), os elementos existentes na organização, demonstram sua cultura e sua identidade.

Logo abaixo, veremos alguns dos principais elementos que compõem a cultura organizacional, e que podem ser facilmente identificados e analisados nas corporações, conforme Silva (2019):

- Valores - São padrões estabelecidos, que foram considerados como relevantes para a organização. Tais padrões; reforçam a identidade, guiam as ações, são creditados, são replicados pelos membros da organização e perduram ao longo do tempo.
- Comunicação - A organização precisa se comunicar bem, e para tal, precisa criar estratégias para ser: percebida, creditada, conhecida, respeitada e desejada. Todos os elementos presentes na organização, comunicam algo para; o mercado, os colaboradores, os fornecedores e os clientes. A forma de transmissão, precisa ser: clara, marcante e objetiva. A comunicação desempenha um papel fundamental, e único, no meio corporativo. As: cores, a logo, as roupas, o slogan e o layout, comunicam e reforçam o valor da marca.
- Normas - Todas as organizações possuem regras padronizadas, que regulam seus atos. Essas normas, demonstram claramente, o que é esperado de seus membros e aquilo que deve ser evitado. Tais normas, foram estabelecidas, a partir, dos valores da organização.
- Heróis - Toda organização em sua história, possui alguém que se destacou em algo, ou que se tornou uma figura importante para a empresa, tornando-se inspiração para os demais. Esses heróis são admirados, reconhecidos e imitados em; suas crenças, valores e motivações. Podendo ser o fundador, ou algum líder carismático, promovedor da marca.
- Ritos e Cerimônias - Dentre os elementos da cultura organizacional, destacam-se certas ações que evidenciam e reforçam os valores para todos os colaboradores. Os Ritos e as Cerimônias, desempenham um papel significativo. Tais ações; estão relacionadas a: premiações, promoções, treinamentos, homenagens, celebrações e dias festivos, com o intuito de acolher, ampliar a interação e gerar um senso de unidade, entre os colaboradores.
- Crenças e Pressupostos - Nas organizações, é possível notar que; existem certas convicções compartilhadas e replicadas por seus integrantes e essas convicções, afetam e mudam o jeito de agir dos colaboradores.
- Estórias e Mitos - Geralmente todas organizações; relatam sua história, desde da fundação até o seu desenvolvimento. Todo esse processo, pode promover a criação de mitos e ficções construídas, reforçando assim, o senso de grandiosidade da organização.

Como foi possível perceber, as organizações são repletas de elementos, que a tornam única e singular diante das demais.

2.1.3 Tipos de Cultura Organizacional

Dentro das organizações, é possível encontrar tipos de culturas, que se sobressaem e influenciam a cultura corporativa de maneira mais intensa.” Uma cultura forte é uma cultura na qual os valores essenciais são intensamente acatados e compartilhados de maneira ampla.”(MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Em uma perspectiva atual, Barreto et al (2013), apresentam os quatro tipos de cultura organizacional, propostos por Cameron e Quinn (2006), que são:

- **Cultura Clã** - É o tipo de cultura que promove uma maior integração e comprometimento entre os seus membros. Nesta cultura, o líder torna-se um facilitador e gera um ambiente harmônico, visando o desenvolvimento e o engajamento de todos. Todos podem opinar acerca das decisões que precisam ser tomadas. Os colaboradores que participam da organização por um período de tempo maior, são respeitados.
- **Cultura Inovativa** - Tem como foco a busca pela inovação. Na cultura inovativa; existe espaço para a: criatividade, riscos, flexibilidade e mudanças constantes. Esse tipo de cultura instiga os colaboradores e os desafia a ir além, na criação de novos produtos ou serviços. Tais características, promovem uma maior motivação por partes de seus membros.
- **Cultura de Mercado** - Essa cultura promove uma busca contínua, por resultados, eficiência e eficácia, no alcance de seus objetivos e metas. Seus colaboradores são desafiados a serem competitivos, atuando na identificação de novas tendências de mercado, observando os concorrentes e buscando novos clientes. Esse tipo de cultura, geralmente apresenta uma liderança: diretiva, exigente, rígida e com intensa cobrança por produtividade.
- **Cultura Hierárquica** - Nesse modelo de cultura, os processos são bastante burocráticos e são guiados por regras que precisam ser obedecidas por todos. Os líderes são reconhecidos e respeitados. Já os colaboradores, seguem em uma estrutura ordenada sem constantes e repentinas mudanças.

Para Silva (2019), em cada grande organização; existe uma cultura soberana e outras menos influentes, essas por sua vez, são denominadas de subculturas. De acordo com tais afirmativas, é possível notar a existência de vários tipos de cultura, presentes nas organizações.

2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

2.2.1 Motivação

Lobos (1975), entende que os filósofos gregos, foram os primeiros a pensarem sobre a ideia do motivo pelo qual certos indivíduos agiam. De acordo com Carvalho (2023), a palavra motivação vem do latim, e significa mover. Bueno (2002), esclarece que; ao longo do século XX, ocorreu o surgimento de teorias, relacionando a motivação com o trabalho desenvolvido, pelos colaboradores dentro das organizações.

No que diz respeito a motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho, é primordial que eles se sintam motivados, para a realização de suas tarefas. Rothmann (2017), define a motivação como uma soma de forças internas e externas, que levam uma pessoa a agir. Dando continuidade Ribeiro (2018), argumenta que a motivação, é a capacidade natural que nos move rumo a um objetivo, tal capacidade; surge a partir, de uma emoção positiva, relacionada a percepção, daquilo que é visto e considerado como algo bom e desejável.

Na visão de Chiavenato (2005), a motivação é fundamental para garantir a satisfação no trabalho. Cada vez mais, a sociedade, busca qualidade de vida e isso tem influenciado o dia a dia das pessoas. Com base em Ribeiro (2018), pode-se inferir que, a motivação se tornou um fator competitivo e importante na perspectiva das empresas, que querem colaboradores, engajados, comprometidos e produtivos. Os colaboradores por sua vez, buscam significado e satisfação na realização de suas tarefas.

Para Todorov (2005), uma melhor percepção sobre a motivação, pode ser obtida pelo estudo da Psicologia. Nessa perspectiva (BERGAMINI, 2003, p.67) afirma que:

Como decorrência lógica do fato de aceitarmos a complexidade do comportamento motivacional, acabamos compreendendo que seria difícil, senão impossível, encontrar a fórmula ideal para motivar pessoas. Aqueles que perseguem esse tipo de resultado em curto prazo devem ser considerados fortes candidatos ao desapontamento. Como todos os outros assuntos relativos ao comportamento humano, o da motivação guarda sutilezas e complexidades que não podem ser menosprezadas.

Gomes (2003), destaca que não existe um consenso entre os principais pesquisadores e teóricos que tratam do estudo da motivação organizacional, acerca do que é capaz, de gerar ou aumentar a motivação nos indivíduos, seja, por questões externas ou benefícios.

Considerando o contexto, o estudo sobre a motivação no ambiente de trabalho, tem ganhado destaque em diversas pesquisas no meio acadêmico.

2.2.2 Teorias Motivacionais de Conteúdo

Lobos (1975), acredita que ao longo das décadas, diversos pesquisadores propuseram teorias no intuito de obter uma maior compreensão sobre o que de fato é a motivação, como é gerada e como pode ser analisada. Dentre essas, estão as teorias de conteúdo, que direcionam o seu foco para entender a motivação, a partir, das necessidades e dos fatores que surgem internamente nos indivíduos. Algumas das principais teorias de conteúdo de acordo com Santos (2020), são:

Tabela 1 – Teorias de Conteúdo

| Teoria | Criador |
|---|----------------|
| Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas | Maslow |
| Teoria X e Y | McGregor |
| Teoria de Dois Fatores | Herzberg |
| Teoria de Necessidades Adquiridas | McClelland |

Fonte: Elaboração própria, (2025)

Logo abaixo é possível vê uma breve descrição sobre cada uma das teorias de conteúdo citadas acima, conforme Moraes (2018):

- Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas

A Teoria das necessidades humanas, foi desenvolvida na década de 40, por um Psicólogo Americano, chamado Maslow. Ele elenca e divide as necessidades humanas em cinco níveis ou grupos; e propõe que a motivação está ligada a busca ou a um forte desejo, de ter as necessidades supridas. Segundo ele, tais níveis seguem uma sequência, que só pode ser avançada, percebida, desejada, à medida que, o nível de necessidade em que o indivíduo se encontra, for alcançado ou suprido. Maslow apresenta os níveis de necessidade a partir, do

desenho de uma pirâmide, que ficou conhecida como Pirâmide de Maslow, nela ele classifica as necessidades como sendo: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização, onde a base da Pirâmide é composta por dois níveis. Esses níveis reúnem as necessidades que todos desejam sanar com mais urgência.

- Teoria X e Y

Essa teoria parte de dois pressupostos distintos e não conciliáveis, acerca da forma de ser e agir dos indivíduos. Uma observa o lado ruim das pessoas e a outra o lado bom, em relação ao jeito de se comportar ao encarar o trabalho dentro das organizações. Douglas McGregor foi o criador desta teoria. Na Teoria X, o trabalhar é visto como alguém que busca realizar o mínimo de esforço, mandrião, irresponsável, ocioso, que busca só os benefícios e que evita trabalhar de maneira diligente, precisando ser impelido por seus líderes, para a realização das tarefas. Já na Teoria Y, os colaboradores são percebidos como pessoas que estão comprometidas e motivadas com o trabalho, que vestem a camisa da empresa, que são eficientes, cheias de competências, criativas, colaborativas e que querem se desenvolver e crescer em meio ao desafio de novas responsabilidades. Cabendo a organização a responsabilidade de apoiá-las.

- Teoria de Dois Fatores

Herzberg é o responsável pela elaboração da Teoria de dois fatores, nela ele busca compreender os fatores que deixam os trabalhadores satisfeitos ou insatisfeitos na execução de suas tarefas. Tais fatores, são designados como: Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais. Os fatores higiênicos ou extrínsecos, estão ligados aquilo que não agrada os colaboradores em seu ambiente de trabalho, não sendo eles capazes de modificar a situação vivenciada, acabam sendo afetados. A falta de condições de trabalho promove insatisfação e gera desmotivação por parte dos colaboradores. O segundo fator que é o Fator Motivacional ou Intrínseco, está relacionado ao cargo e as atividades executadas. Ou seja, são as coisas que promovem a satisfação. É a motivação que surge internamente em cada colaborador, vindo a partir, de um bom desempenho, do reconhecimento alcançado e de uma perspectiva de ascensão profissional.

- Teoria de Necessidades Adquiridas

O renomado Psicólogo, David McClelland, foi responsável pela elaboração da Teoria das Necessidades Adquiridas. Segundo ele, as pessoas são motivadas a buscar de maneira

intercalada, três coisas em diferentes momentos de sua existência, sendo elas: poder, afiliação e realização. Para ele os indivíduos buscarão em algum momento liderar e se projetar como influenciadores. Também buscarão o ideal de pertencimento no sentido de se relacionar com outros, e por sua vez desejarão alcançar metas e objetivos.

Vale salientar que, tais teorias, trouxeram grandes contribuições para o campo da pesquisa acadêmica em relação ao estudo da motivação. Elas por sua vez, se tornaram muito conhecidas e foram amplamente propagadas.

2.2.3 Teorias Motivacionais de Processo

Para Pérez (1990), diferentemente das Teorias de Conteúdo, as Teorias de Processo, partiram da perspectiva de compreender a motivação, a partir, do conhecimento de quais processos mentais são responsáveis pelas, decisões, criação e permanência da motivação nos indivíduos no ambiente de trabalho. Ferreira (2006), entende que algumas das principais Teorias de Processo, são:

Tabela 2 – Teorias de Processo

| Teoria | Criador |
|-------------------------|----------------|
| Teoria das Expectativas | Vroom |
| Teoria da Equidade | Adams |
| Teoria do Reforço | Skinner |

Fonte: Elaboração própria, (2025)

Em seguida, será apresentada uma sucinta explicação sobre algumas das principais Teorias de Processo, com base em Santos (2020) :

- Teoria da Expectativa

A Teoria da Expectativa foi desenvolvida por Victor Vroom, nela é sugerida que a motivação dos colaboradores está ligada as expectativas pelo recebimento de benefícios futuros, advindos do alcance de ações pretendidas e bem exitosas. Ou seja, as pessoas se motivam a agir, quando veem um valor agregado naquilo que lhes foi determinado e quando a realização da tarefa é possível. Vroom, idealizou uma forma de estudar a motivação, a partir, de três perspectivas, sendo elas: a Expectância, a instrumentalidade e a Valência. A Expectância é

a crença que o indivíduo possui, em sua capacidade de realizar a tarefa proposta. Já a Instrumentalidade é uma avaliação feita pelo colaborador, analisando se a tarefa finalizada trará algum benefício. A Valência é o valor agregado percebido, a relevância ou a importância dada a tarefa designada, vista pela ótica dos colaboradores. Nessa Teoria, a motivação para um maior esforço dos funcionários, virá quando isso, culminar em benefícios e recompensas.

- Teoria da Equidade

Essa Teoria foi criada por Adams, e sugere que a motivação dos colaboradores está ligada a percepção do quanto o seu esforço está sendo recompensado e valorizado pela empresa. As pessoas tendem a comparar o seu esforço, com o esforço e os benefícios recebidos por outras pessoas. Se os trabalhadores considerarem que estão sendo injustiçados, se sentirão insatisfeitos e não se esforçarão para executar suas atribuições.

- Teoria do Reforço

Para Skinner, o criador da Teoria do Reforço, o comportamento pode ser moldado, a partir, de experiências reforçadas repetidamente. Diante disso, ele enfatiza a ideia de reforçar certos estímulos, positivos ou negativos, que podem condicionar os indivíduos a realizarem ou não, certas ações. No âmbito organizacional, os líderes podem reforçar certas ações para obter certos comportamentos.

É neste contexto descrito até aqui, que foi possível conhecer sobre algumas das mais importantes Teorias de Processo.

2.3 RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO

Para Chiavenato (2005), a cultura e a motivação estão correlacionados, onde ambos devem garantir a satisfação no ambiente de trabalho. No entendimento de (BERGAMINI, 2003, p.66) ele acredita que:

Sendo o desenrolar do processo motivacional uma dinâmica de caráter interior, o aspecto mais importante, neste caso, é entender o sentido que as pessoas atribuem àquilo que fazem. Referencial que conecta cada indivíduo a seu “mundo real”, o trabalho tem a propriedade de oferecer parâmetros para as expectativas e os ideais de cada ser humano. Quando se tem conhecimento desses parâmetros, torna-se possível entender que tipo de impulso está em jogo e aguardar, a partir desse marco inicial, o momento mais conveniente para oferecer os fatores que permitem chegar à recompensadora satisfação motivacional.

De acordo com Belotti (2023), vários pesquisadores chegaram a conclusão que cada pessoa se motiva por uma necessidade diferente, e que diante de tal multiplicidade de causas, não é possível, estabelecer um padrão similar para que alguém possa motivar o outro dentro das organizações. Além disso, ele afirma que a ideia de que um salário maior, como sendo o único fator preponderante da motivação dentro das organizações, ficou no passado. Ele deixa claro que é primordial que, ocorra uma valorização do colaborador pelo seu desempenho e um ambiente com condições dignas para a realização de suas tarefas. O mesmo declara ser necessário, uma concentração de elementos que agregados juntamente com o tipo de cultura da organização, estimulem a criação de um ambiente propício a satisfação.

Nesse contexto (SILVA *et al.*, 2018, p.406) mostra que:

Culturas voltadas para aspectos como a valorização do indivíduo, incluindo seu bem-estar, sua autonomia e flexibilidade, podem favorecer aumentos de satisfação e comprometimento. Estudos têm mostrado que a cultura organizacional pode influenciar a satisfação e o comprometimento organizacional.

Facco (2012), acredita que a cultura organizacional interfere no comportamento dos colaboradores. Ele também discorre que, para se entender melhor a cultura e sua influência na organização, é necessário estar atento a diversos fatores, tais como: o tipo de liderança, os participantes que constituem a organização e suas crenças. O mesmo destaca a importância do clima organizacional, que é descrito, como sendo o agrupamento de todos os elementos presentes na cultura corporativa. Por sua vez, ele menciona que se o clima organizacional existente, for percebido como bom e propício a motivação, os colaboradores provavelmente se mobilizarão e desempenharão suas funções com uma maior destreza, qualidade e eficiência.

Foi possível notar que, diversos autores, corroboram com a ideia de que a cultura organizacional e a motivação caminham juntas e desempenham um papel fundamental nas organizações, no que diz respeito a satisfação dos colaboradores.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo consiste em uma abordagem quantitativa, tratando-se de uma pesquisa aplicada de caráter exploratório e descritiva. Cujo o método se baseou em um estudo de caso. A pesquisa buscou analisar de que forma a cultura organizacional influencia a satisfação dos colaboradores em uma empresa multinacional. De acordo com Prodanov (2013), a pesquisa exploratória é maleável e busca abrir caminho por meio da aquisição de informações iniciais, definição de limites claros, e conceitos que trarão uma direção e uma perspectiva para a pesquisa. No caso da pesquisa descritiva ele entende que ela: observa, toma nota, interpreta e tenta mostrar o motivo pelo qual certas ações acontecem.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da pesquisa compreendeu todos os colaboradores da unidade de uma multinacional, localizada em João Pessoa-PB. A amostra foi definida por amostragem não probabilística, por conveniência, composta por todos os colaboradores que aceitarem participar da pesquisa. Além disso, a amostra foi formada por todos os colaboradores não temporários e que já estavam trabalhando na empresa, pôr no mínimo há um ano. Fonseca (2002), acredita que a amostra é uma pequena parte de um todo semelhante.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento pelo qual foi realizado a coleta dos dados, foi um questionário em formato virtual com perguntas bem elaboradas, baseadas na escala NPS (Net Promoter Score), que é capaz de medir a satisfação entre os colaboradores, conforme Rodrigues (2021). Esse questionário, apresentou narrativas afirmativas sobre Cultura Organizacional e a Motivação, havendo espaço, para a interpretação e a escolha de uma numeração entre (0 e 10), que melhor representa-se aquilo em que o colaborador acreditava e observava na organização. Os colaboradores foram divididos em três categorias denominadas de: Promotores (9-10) - extremamente satisfeitos, Neutros(7-8) - satisfeitos e Detratores (0-6) -insatisfeitos. Foram utilizadas fontes primárias e secundárias para a obtenção de dados.

Inicialmente, foi realizado um levantamento e uma análise de fontes secundárias e só a partir daí, seguimos para as fontes primárias. Para Prodanov (2013), as fontes secundárias são: trabalhos acadêmicos relacionados, livros e todo o material disponível e relevante para a obtenção de conhecimento para a pesquisa, seja por meio digital ou físico.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS E PROCEDIMENTOS

Os dados quantitativos obtidos no questionário, foram analisados através da estatística descritiva, com o apoio do Software Excel e baseados nos resultados obtidos, a partir do cálculo do NPS, de cada pergunta. O cálculo da escala NPS, se deu, por meio da subtração da porcentagem de detratores pela porcentagem de promotores, resultando em uma pontuação que varia de -100 a +100. Quanto aos procedimentos, os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, e à voluntariedade na participação. Além disso, havia uma opção dentro do questionário, online, perguntando se o participante estava ciente e de acordo em ser voluntário. Na visão de Fonseca (2002), o questionário deve ser objetivo, de fácil entendimento e breve. Os dados serão analisados em três seções distintas, sendo elas: Elementos da cultura, tipo de cultura e a percepção dos colaboradores.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

4.1 PERFIL DA EMPRESA PESQUISADA

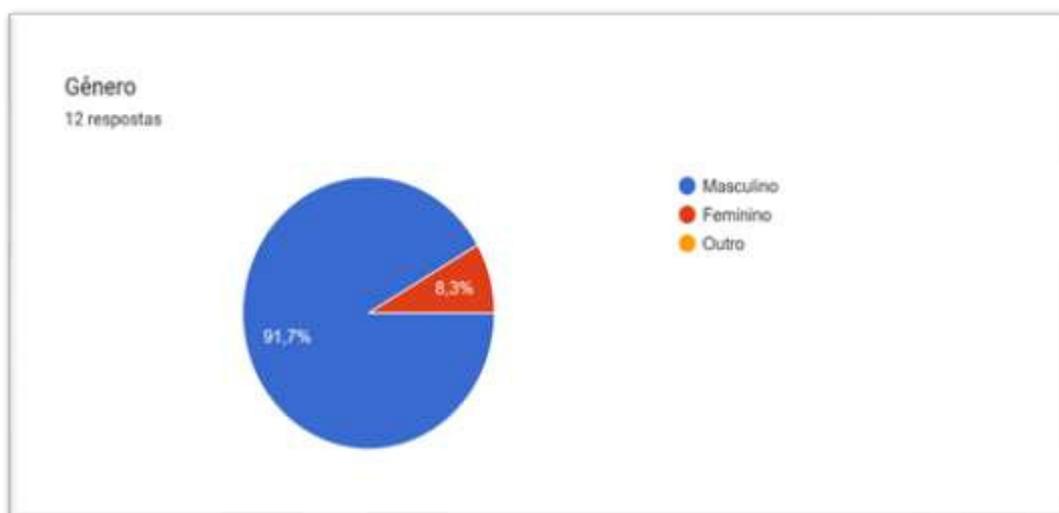
A multinacional citada nesta pesquisa, começou sua história em 1971, no México. É uma empresa com mais de 50 anos e atualmente é a maior da América Latina e a quarta a nível mundial em seu segmento de mercado. A mesma está presente em 19 países e só no Brasil, está localizada em vinte Estados. Conta hoje com mais de 40.000 colaboradores em todo o mundo.

No Brasil, sua história começa em 2010. Na Paraíba, ela possui duas unidades localizadas em João Pessoa. A unidade da empresa que é objeto de estudo desta pesquisa, está localizada no bairro de Manaíra, e conta com 53 colaboradores, divididos entre, efetivos e temporários, sendo em sua grande maioria; composta por temporários, contratados para atender as demandas sazonais.

4.2 DADOS DEMOGRÁFICOS

No que diz respeito aos dados demográficos obtidos pela pesquisa, iremos considerar dois aspectos, sendo eles: Gênero e Idade. Vale salientar que 12 colaboradores de um total de 23, que são efetivos e trabalham na organização por no mínimo um ano, concordaram em responder o questionário. Em primeiro lugar, observaremos a incidência dos gêneros dos colaboradores respondentes do questionário.

Gráfico 01 – Gênero

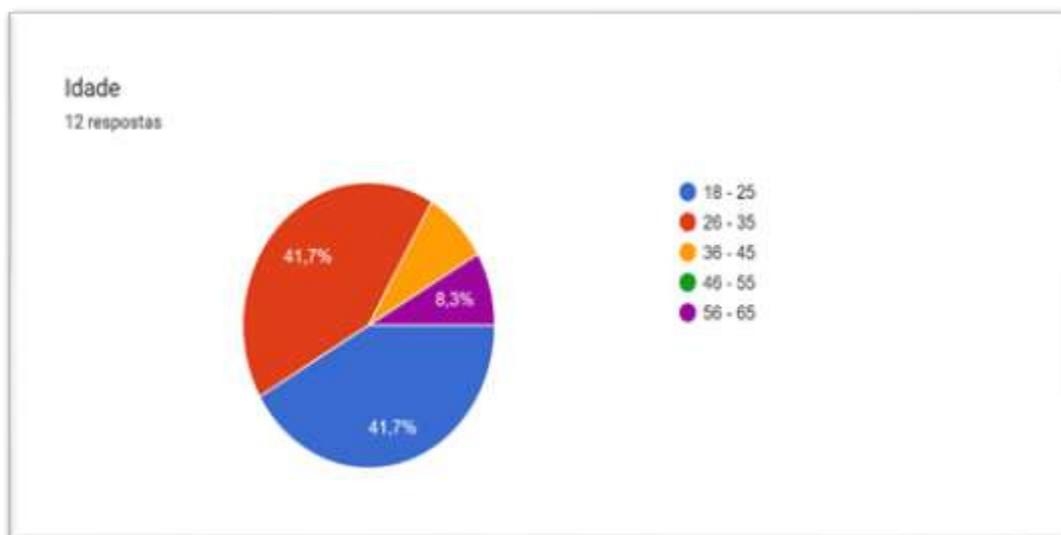


Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

É possível notar uma expressiva participação dos respondentes do gênero masculino representando um total de 91,7% da amostra, equivalente a 11 respostas do total, em contraste com o gênero feminino composto por 8,3% dos respondentes, conforme vemos no gráfico 01.

Esse resultado demonstra uma presença maior de colaboradores do gênero masculino e que tais trabalhadores são os que permanecem por mais tempo na organização. Em relação ao fator idade, percebemos no gráfico 02, que mais de 80% dos que concordaram em participar da pesquisa possuem a idade entre 18 e 35 anos.

Gráfico 02 – Idade



Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

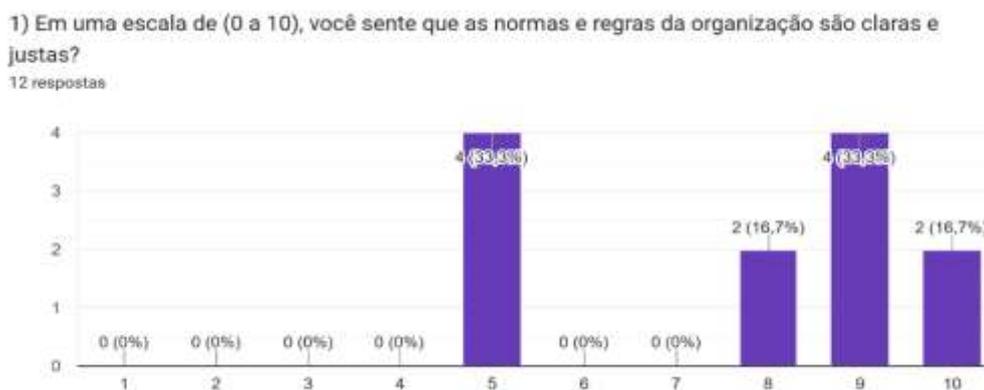
Através do gráfico 02, podemos observar que a força de trabalho da empresa é formada em sua maioria por colaboradores jovens e em uma idade altamente produtiva.

4.3 ELEMENTOS DA CULTURA

Como foi possível notar no referencial teórico desta pesquisa, os elementos da cultura estão presentes nas organizações e desempenham um papel fundamental na identificação, de sua identidade e de suas características principais. Os dados presentes nos gráficos serão analisados em três seções, a partir da divisão das perguntas do questionário em: Elementos da cultura, tipo de cultura e a percepção dos colaboradores de acordo com os objetivos específicos desta monografia.

Por meio do questionário de pesquisa foi possível obter dados precisos sobre os principais elementos da cultura existentes na empresa e analisar como os colaboradores avaliam esses elementos e os consideram como fatores de influência para a satisfação. Conforme o gráfico 03, os colaboradores foram indagados sobre as normas e regras existentes na empresa.

Gráfico 03 – Normas e Regras



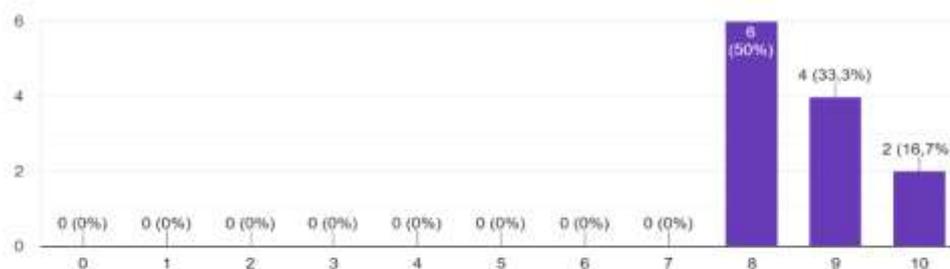
Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

Os resultados demonstram que a maior parte dos colaboradores considera que as normas e regras da empresa são claras e justas. Isso deixa claro que os colaboradores foram informados de maneira clara sobre as normas e regras e que acatam tais exigências pelo fato de as considerarem justas, de acordo com os dados do gráfico 03. Em conformidade com Silva (2019), que considera, que as normas e regras serão seguidas quando os colaboradores forem bem informados e acreditarem que as normas e as regras são corretas. Já no gráfico 04, as normas internas foram avaliadas pelos respondentes que deixaram suas impressões por meio da escolha de um número entre (0 e 10) que melhor representasse sua resposta.

Gráfico 04 – Normas Internas

2) Em uma escala de (0 a 10), as normas internas ajudam a criar um ambiente de trabalho mais eficiente e harmonioso?

12 respostas



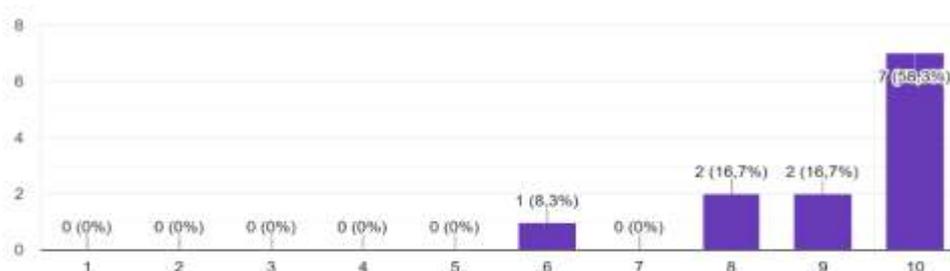
Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

Como resultado é possível observar que a maior parte dos respondentes considera que as normas internas ajudam a criar um ambiente eficiente e harmonioso. Como sugerido por Silva (2018). No gráfico 05, vemos a pergunta sobre ritos e tradições que busca compreender se na perspectiva dos participantes da contribuíam para o fortalecimento da equipe.

Gráfico 05 – Ritos e Tradições

3) Em uma escala de (0 a 10), os ritos e tradições da organização contribuem para fortalecer a equipe?

12 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

Ao observar o gráfico 05, chegamos a conclusão de que a maior parte dos colaboradores acreditam que os ritos e as tradições promovidos pela organização contribuem muito para fortalecer a equipe. Como visto em Silva (2019), que os ritos desempenham um papel importante nas organizações.

É exposto no gráfico 06, a pergunta sobre o impacto na motivação causado pelos ritos e eventos internos realizados na empresa.

Gráfico 06 – Ritos e Eventos

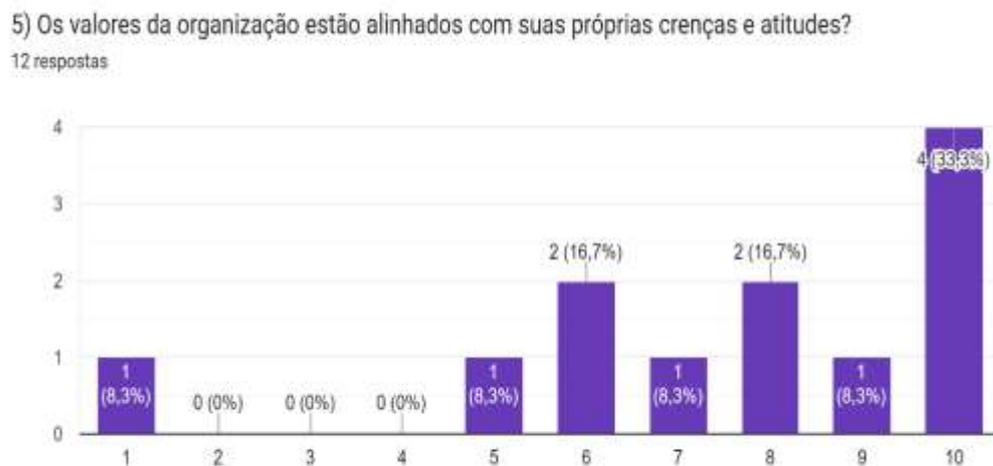


Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

Como resultado é possível perceber no gráfico 06, que a maior parte dos colaboradores acredita que os ritos e eventos internos podem impactar ou afetar sua motivação de maneira significativa. Tal resultado corrobora com a visão de Silva (2019), que considera tais eventos como de suma importância para os colaboradores.

O gráfico 07, retrata o questionamento feito sobre os valores da organização se eles estão alinhados com as crenças e as atitudes dos colaboradores.

Gráfico 07 – Valores Alinhados



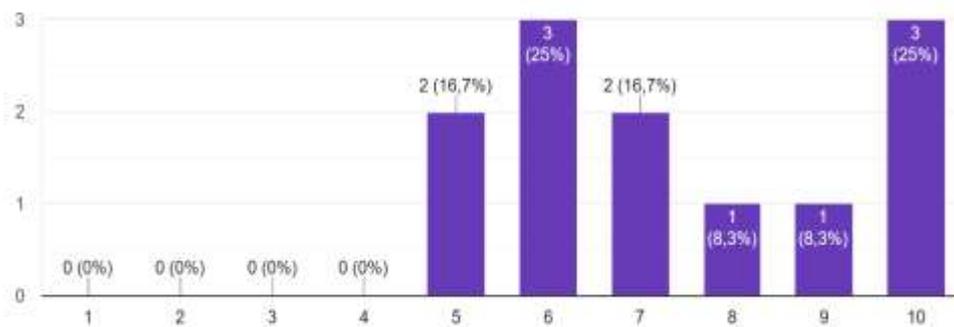
Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

É possível notar no gráfico 07, que uma quantidade maior de colaboradores considera que os valores da organização fazem parte de suas próprias crenças e estão alinhados com a sua forma de ser e agir. Observa-se no gráfico 08, o questionamento sobre a prática consistente dos valores da empresa, se todos estariam engajados e comprometidos, em praticar esses valores dentro da organização.

Gráfico 08 – Valores da Empresa

6) Você acredita que os valores da empresa são praticados de forma consistente por todos os colaboradores?

12 respostas



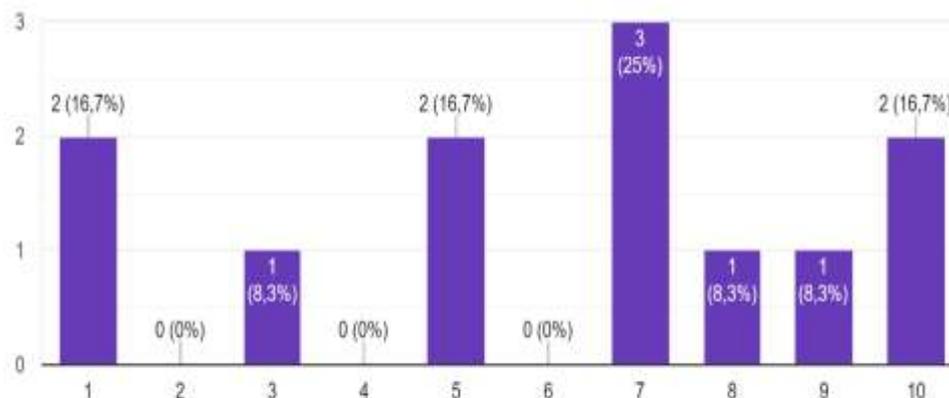
Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

Nota-se no gráfico 08, que não existe uma prática consistente dos valores da empresa por parte de todos os colaboradores. Uma significativa parcela dos participantes percebe isso na organização. O gráfico 09, demonstra que os colaboradores foram questionados sobre a comunicação dentro da organização.

Gráfico 09 – Comunicação

7) A comunicação dentro da equipe e da organização é boa, aberta e transparente?

12 respostas



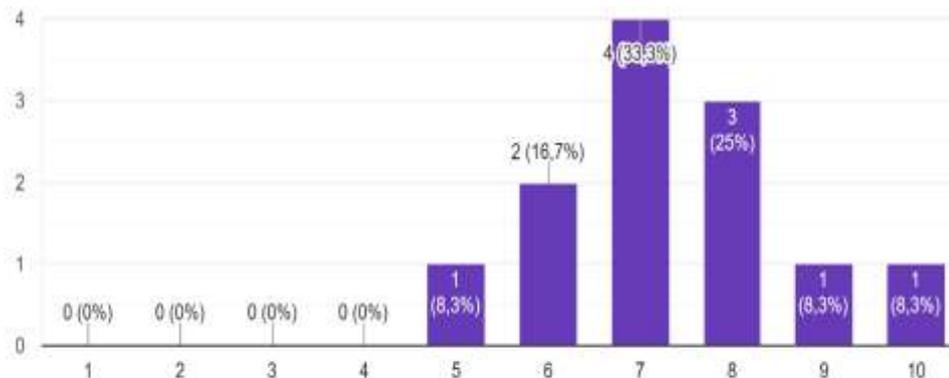
Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

Com base nos dados do gráfico 09, é perceptível que a comunicação presente na empresa, apresenta certos gargalos, percebidos por uma parcela significativa de seus colaboradores. Observando o gráfico 10, vemos uma pergunta sobre a relevância dos líderes e da história da empresa em relação a inspiração dos colaboradores.

Gráfico 10 – Inspiração

8) O quanto a história e os líderes dessa empresa o inspiram?

12 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

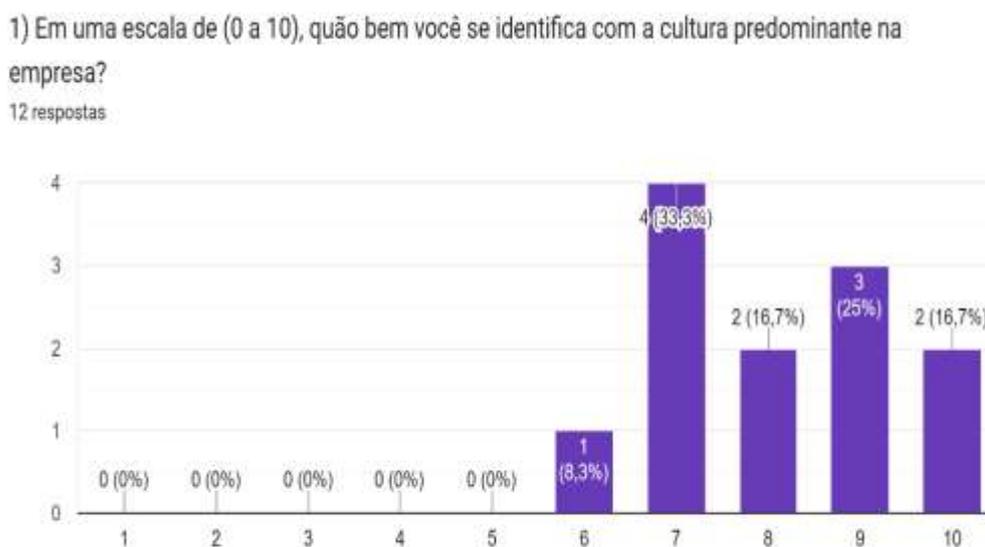
Como resultado notamos no gráfico 10, que os líderes e a história da empresa não desempenham um papel de grande relevância na inspiração dos colaboradores.

Até aqui vimos a primeira parte dos dados e das análises obtidos a partir do questionário aplicado aos colaboradores. Essa primeira parte busca identificar e analisar os elementos presentes na cultura organizacional da empresa.

4.4 TIPO DE CULTURA PREDOMINANTE

Em conformidade com o que foi observado nesta pesquisa é certo dizer que toda organização possui um tipo de cultura que se destaca. Com a análise dos dados e com base dos autores referenciados nesta obra, buscaremos identificar o tipo de cultura predominante nesta organização. O gráfico 11, descreve sobre a identificação dos trabalhadores com a cultura predominante na empresa, como podemos observar abaixo.

Gráfico 11 – Cultura



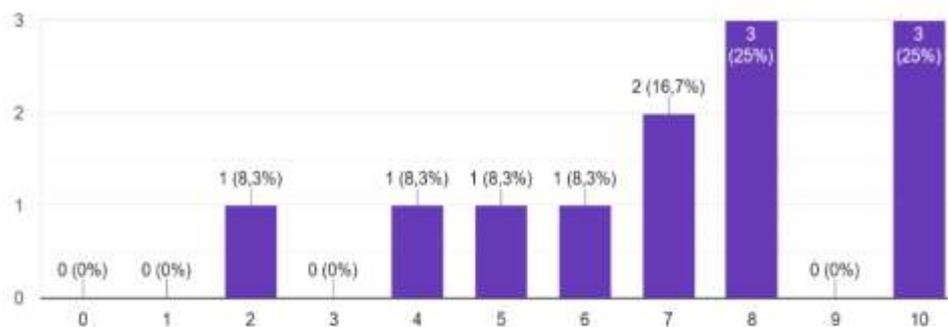
Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

Como resultado se observa no gráfico 11, uma boa identificação e aceitação da cultura predominante na organização por parte dos empregados. Em conformidade com o entendimento de Motta (2002), que considera a existência de culturas fortes dentro das organizações. Em seguida o gráfico 12, apresenta uma pergunta sobre o incentivo a inovação e a criatividade.

Gráfico 12 – Inovação e Criatividade

2) Na sua opinião, a cultura da empresa: incentiva a inovação e a criatividade? Como você avalia isso de (0 a 10)?

12 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

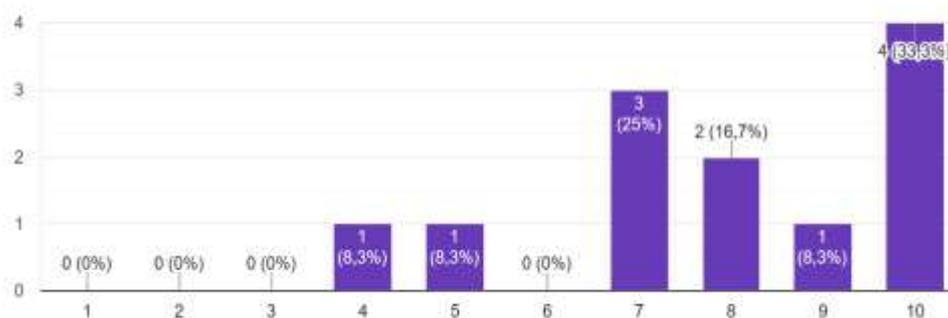
Percebe-se com a análise do gráfico 12, que os colaboradores não estão satisfeitos com o incentivo a inovação e a criatividade proporcionado pela empresa.

O gráfico 13, pergunta se a cultura local seria promotora de um ambiente de apoio e relacionamento entre todos os colaboradores.

Gráfico 13 – Ambiente de Apoio

3) Você sente que a cultura promove um ambiente de apoio e relacionamento próximo entre os colaboradores? (0 a 10)

12 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

A partir do resultado apresentado pelo gráfico 13, é possível inferir que uma boa parcela dos colaboradores se sente satisfeita com o ambiente de apoio promovido pela cultura existente. No gráfico 14, vemos o questionamento se a cultura incentiva a competição e o foco em resultados.

Gráfico 14 – Competição e Resultados



Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

O resultado exposto no gráfico 14, demonstra que os colaboradores descrevem a cultura da empresa como sendo fortemente voltada a competição e a busca por resultados. Como visto em Silva (2018), que identifica certos tipos de organizações, mais direcionadas aos resultados. O que se pode perceber do gráfico 15, é que ele apresenta a pergunta sobre a clareza de responsabilidade e os processos existentes na organização.

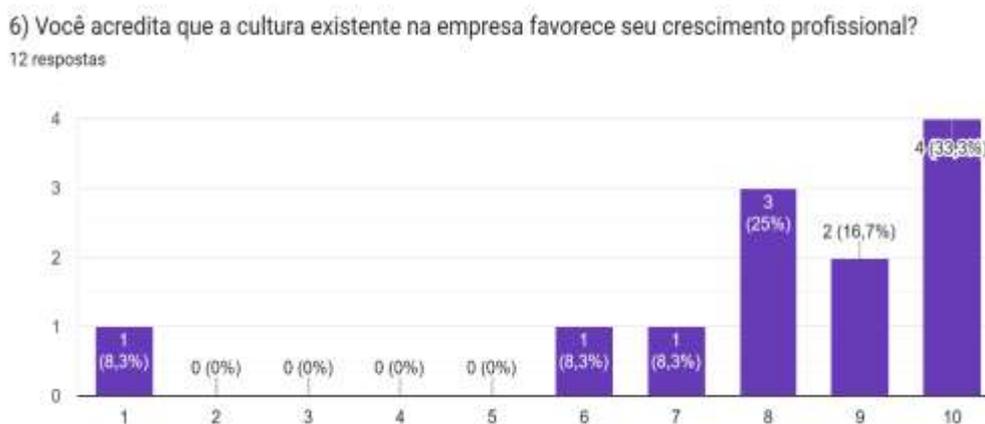
Gráfico 15 – Processos Existentes



Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

Nota-se claramente que o resultado descrito pelo gráfico 15, mostra que os colaboradores estão satisfeitos com a clareza percebida em relação as suas responsabilidades e com os processos existentes no trabalho. Já em relação ao gráfico 16, o mesmo questiona os participantes da pesquisa a pensarem se a cultura existente na empresa favorece o crescimento profissional dos mesmos.

Gráfico 16 – Crescimento Profissional

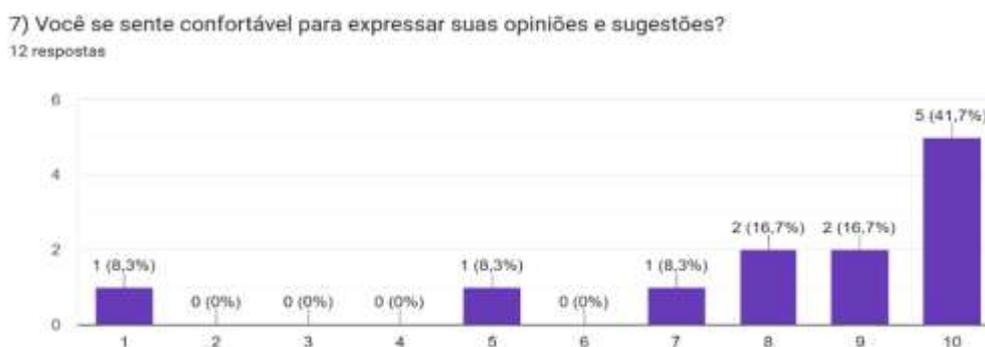


Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

Com base no resultado apresentado no gráfico 16, é certo afirmar que uma considerável parcela dos colaboradores acredita que a cultura existente favorece o crescimento profissional na empresa. Em concordância com Chiavenato (2005), que considera que a cultura deve favorecer o desenvolvimento dos colaboradores.

O gráfico 17, discorre sobre o quanto o colaborador se sentiria confortável para expressar suas ideias e opiniões.

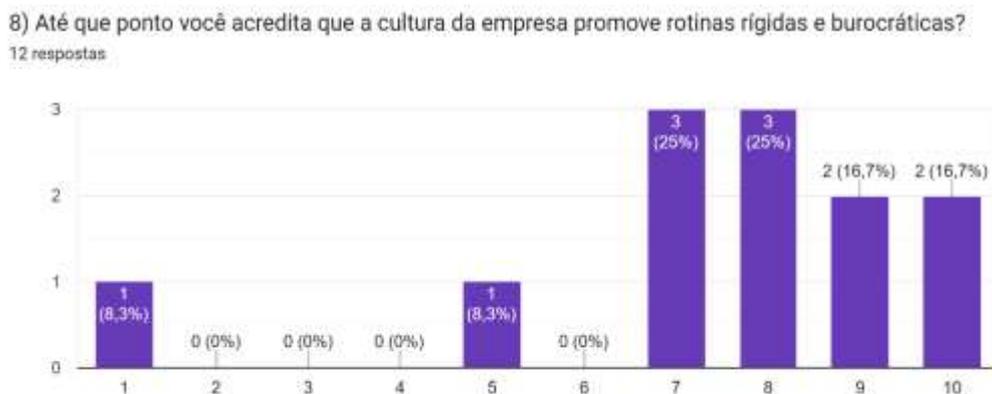
Gráfico 17 – Opiniões e Sugestões



Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

Conforme o gráfico 17, percebe-se que a maior porcentagem dos colaboradores respondentes se sente confortável para expressar suas opiniões e sugestões. O gráfico 18, refere-se a pergunta sobre o quanto a cultura da empresa promove rotinas rígidas e burocráticas.

Gráfico 18 – Rotinas



Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

É possível entender a partir da análise do gráfico 18, que a maior parte dos colaboradores acredita fortemente que a cultura da organização promove rotinas rígidas e burocráticas, conforme Barreto et al (2013), que descreve sobre o tipo de cultura, que apresenta rotinas rígidas e repletas de burocracia.

Nesta segunda parte se buscou a identificação do tipo de cultura presente e predominante na organização, a partir dos dados coletados.

4.5 PERCEPÇÃO SOBRE A CULTURA E SUA RELAÇÃO COM A MOTIVAÇÃO

Essa terceira parte visa compreender a percepção dos colaboradores sobre a cultura e a relação com a motivação. No gráfico 19, vemos a indagação sobre o quanto o colaborador estaria motivado a contribuir para a cultura.

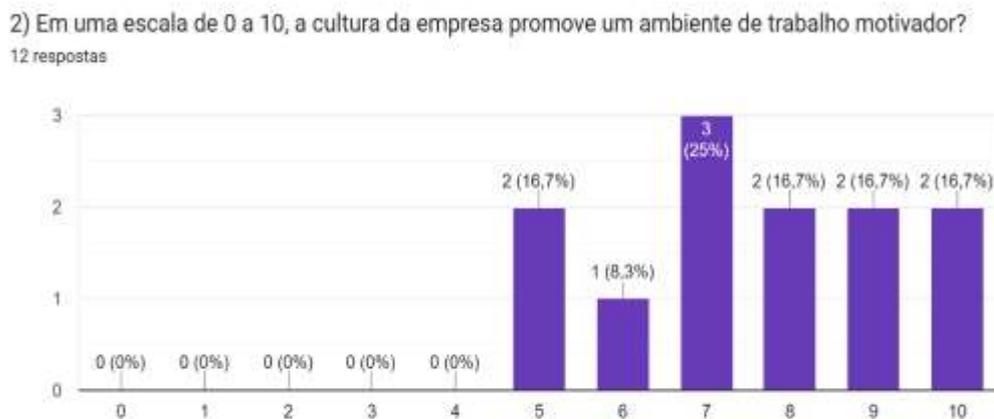
Gráfico 19 – Motivação e Cultura



Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

Como resultado nota-se que a maior parte dos colaboradores se sentem motivados a contribuir com a cultura da empresa, conforme visto no gráfico 19. Já o gráfico 20, apresenta o questionamento se a cultura da empresa promove um ambiente de trabalho motivador.

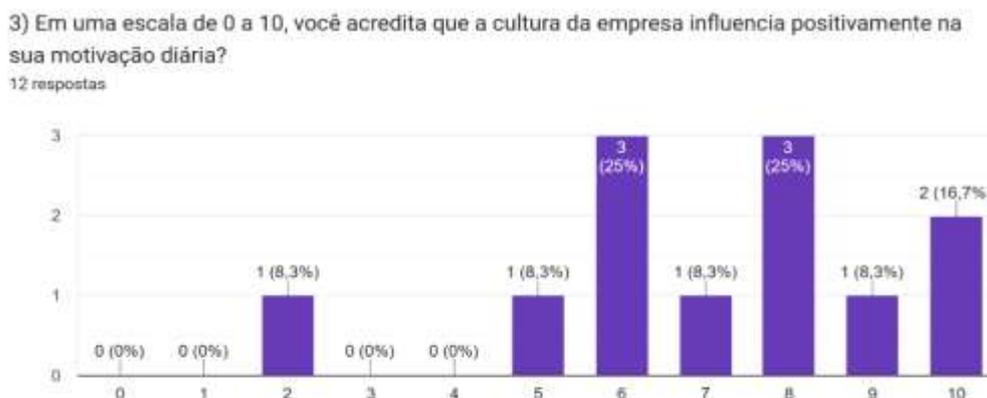
Gráfico 20 – Ambiente de Trabalho



Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

Percebe-se no gráfico 20, que uma boa parte dos colaboradores acredita que a cultura da empresa promove um ambiente de trabalho motivador. Conforme Facco (2012), que discorre sobre a importância de um ambiente organizacional satisfatório. É exposto no gráfico 21, a pergunta sobre o quanto se acredita que a cultura da empresa influencia na motivação diária.

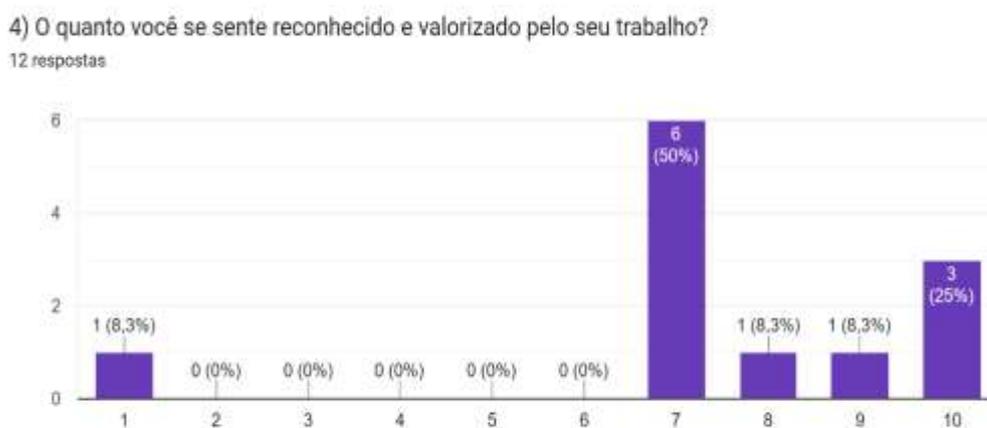
Gráfico 21 – Motivação Diária



Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

Com base no resultado obtido, a partir da análise do gráfico 21, é certo afirmar que a maior parte dos colaboradores não acredita que sua motivação diária é influenciada positivamente pela cultura da empresa. É possível notar no gráfico 22, uma pergunta referente a quanto os colaboradores se sentem reconhecidos e valorizados em seu trabalho.

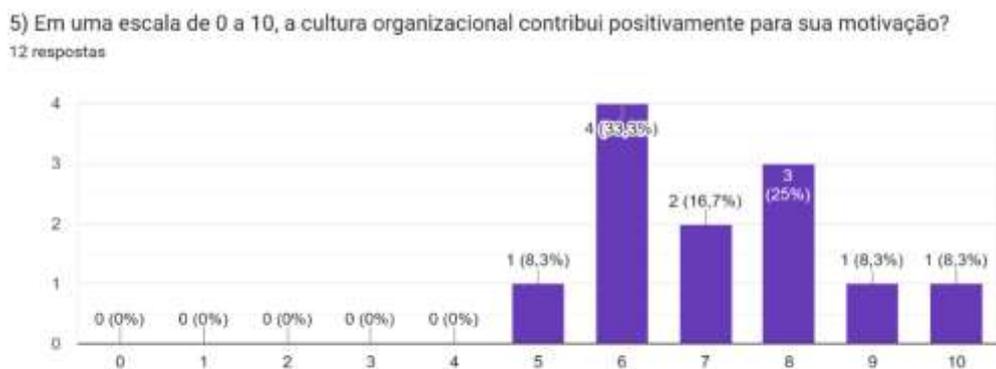
Gráfico 22 – Valorização no Trabalho



Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

Como resultado, percebe-se que a maior parte dos respondentes se encontra satisfeita com a valorização e o reconhecimento recebidos. O gráfico 23, demonstra a indignação sobre o quanto a cultura organizacional contribuía positivamente para a motivação.

Gráfico 23 – Cultura Organizacional



Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

O resultado apresentado por meio do gráfico 23, deixa claro que os colaboradores não consideram que a cultura organizacional da empresa contribui para sua motivação.

Nesta seção, foi possível observar a percepção dos colaboradores sobre a relação entre a cultura e a motivação.

4.6 RESULTADOS

No que concerne aos resultados obtidos, a partir de uma análise acurada dos dados advindos do questionário e pelo uso do conhecimento adquirido com as teorias e os principais autores referenciados, é possível verificar que, na seção (Elementos da Cultura), no que diz respeito a prática consistente dos valores, nota-se como resultado, que a maior parte dos colaboradores, não está comprometida ou engajada na replicação dos valores da organização; sendo isso, algo prejudicial e preocupante para a empresa, que necessita de um time satisfeito, coeso e com disposição para colocar em prática os valores existentes.

De acordo com Silva (2019), é importante que todos que compõem o quadro da empresa, sigam as normas existentes para que possam ser guiados na realização de suas tarefas e no alcance dos resultados de uma maneira mais assertiva. Essa situação gera insatisfação por parte de alguns colaboradores que estão comprometidos. Nessa mesma seção, os resultados também sugerem que a comunicação presente na empresa é vista como deficitária pelos colaboradores. Isso afeta a empresa como um todo e atrapalha sua eficiência. Por último, nota-se que a os líderes e a história da empresa não inspiram tanto os seus colaboradores, no sentido de que os mesmos busquem replicar os seus feitos ou atos.

Na segunda seção (Tipo de cultura predominante), os resultados nos permitem dizer que os colaboradores não se encontram satisfeitos com os incentivos em relação a inovação e a criatividade. Isso revela que a empresa não encoraja seus empregados a criarem, e a inovarem em suas atividades ou processos desenvolvidos diariamente. Isso transmite a ideia de processos rígidos, padronizados e pouca liberdade de autonomia. Isso pode afetar significativamente o fator produtivo e o capital humano da empresa em certos cenários. Ainda nesta seção se percebe que os colaboradores descrevem a cultura da empresa, como sendo muito voltada para a competição e busca por resultados. Essa percepção revela o tipo de cultura predominante na organização.

Nota-se que, uma porcentagem significativa dos trabalhadores entendem que a cultura promovida pela organização gera rotinas rígidas e burocráticas. Isso demonstra uma percepção negativa acerca dos processos e atividades executados. Diante disso, é certo dizer, que tais rotinas, geram insatisfação nos colaboradores, e isso pode afetar a produtividade da empresa.

Com base nos resultados, é possível identificar que o tipo de cultura predominante na organização, é o da Cultura de Mercado, pois apresenta características muito similares a esse tipo de cultura. Para Silva (2018), a Cultura de Mercado prioriza acima de tudo o lucro e os resultados, de maneira intensa, racional e padronizada.

A terceira seção (Percepção da cultura e sua relação com a motivação), apresenta indicadores positivos quanto a percepção sobre: a contribuição individual de cada um na cultura, sobre um ambiente de trabalho motivador e sobre a valorização e o reconhecimento do colaborador. Vale salientar que: existe um desconhecimento por parte dos colaboradores sobre a importância e a Influência da Cultura Organizacional na Satisfação. Na perspectiva de Chiavenato (2005), a cultura organizacional e a motivação devem ser percebidas pela organização como fatores importantes, na busca de um ambiente de trabalho que promova a satisfação de seus colaboradores.

Através da análise de todas as seções, é possível compreender, que a cultura organizacional, influencia a satisfação dos colaboradores desta multinacional, de uma maneira muito significativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apresentado ao longo desta monografia, é imprescindível reconhecer a importância do tema abordado, tendo em vista que o mesmo pode promover grandes benefícios e mudanças para os colaboradores e para a organização.

As informações e os dados aqui apresentados contribuíram de forma contundente para o estudo da cultura organizacional, da motivação e da satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho. Além disso, foi possível proporcionar a essa multinacional, dados precisos, que podem favorecer a tomada de decisão e que podem se tornar um diferencial competitivo, para esta unidade dentro do seu segmento de mercado.

Como proposta para a resolução dos problemas elencados nesta pesquisa, sugere-se que a empresa invista fortemente em treinamentos periódicos, para reforçar todos os valores, as normas e as boas práticas existentes na organização e que atue de maneira precisa na identificação dos principais ruídos e problemas existentes na comunicação interna.

É certo que a empresa precisa reforçar sua história e se tornar inspiradora, para que seus colaboradores se sintam cada vez mais satisfeitos e realizados em fazer parte dela. Recomenda-se a revisão e o estudo de todos os processos existentes, para tornar as tarefas mais inteligentes, eficientes e menos burocráticas.

Também recomenda-se, que sejam criadas oportunidades para a inovação e a criatividade, com um olhar mais voltado para o colaborador, através de capacitações, escuta ativa e eventos. A empresa deve buscar resultados, mas não pode esquecer, que só pode ser eficaz e eficiente por causa dos seus colaboradores, que ao estarem satisfeitos em seu ambiente de trabalho, naturalmente serão mais competitivos e estarão comprometidos na busca por grandes resultados.

Por fim, recomenda-se que organização promova palestras informativas sobre cultura organizacional e a motivação, visando fornecer maiores esclarecimentos aos colaboradores sobre a importância e os benefícios de um ambiente laboral, digno, seguro, colaborativo e acolhedor.

Diante dos resultados obtidos e de sua relevância acadêmica, recomenda-se a realização de outras pesquisas relacionadas a motivação e satisfação no ambiente de trabalho, para serem aplicadas em todas as unidades desta Multinacional, no Brasil.

REFERÊNCIAS

- BARRETO, L. M. T. da S. *et al.* Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, Elsevier, v. 48, p. 34–52, 2013.
- BELOTTI, G. L.; OLIVEIRA, J. S. d. Cultura organizacional nas empresas: como a mudança na cultura organizacional influencia na motivação dos colaboradores. 004, 2023.
- BERALDO, L. V.; MACHADO, C. S. Influência da cultura organizacional na motivação do indivíduo. **REVICOOOP**, v. 1, p. 24–29, 2020.
- BERGAMINI, C. W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **GV-executivo**, v. 1, p. 63–67, 2003.
- BUENO, M. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a abraham maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão**, v. 6, 2002.
- CARVALHO, M. B. O papel dos benefícios e incentivos na satisfação do colaborador e nas estratégias das empresas. 2013.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. [S.l.]: Editora Manole, 2005.
- CUCHE, D. Gênese social da palavra e da idéia de cultura. **HCUCE, Denys. A noção de cultura nas ciências sociais**, v. 2, 2002.
- FACCO, M. *et al.* Motivação e clima organizacional. **Revista foco**, v. 5, p. 3, 2012.
- FERREIRA, A. *et al.* Os fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2006.
- FERREIRA, F. de C. *et al.* O impacto da motivação na eficácia do e-learning. **Revista Ilustração**, v. 4, p. 47–58, 2023.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Cultura e poder nas organizações. 1996.
- FONSECA, J. J. S. da. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. [S.l.]: João José Saraiva da Fonseca, 2002.
- FROST, P. J. **Reframing organizational culture**. [S.l.]: Sage, 1991.
- GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. A motivação no ambiente organizacional. **Revista Produção Online**, v. 3, 2003.
- LOBOS, J. Teorias sobre a motivação no trabalho. **Revista de Administração de empresas**, SciELO Brasil, v. 15, p. 17–25, 1975.
- MORGAN, G.; BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Imagens da organização**. [S.l.]: Atlas São Paulo, 1996. v. 1.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. A cultura organizacional. **MOTTA, Fernando C. Prestes. Teoria geral da administração**, v. 3, p. 1–22, 2002.

- PIRES, J. C. d. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de administração pública**, SciELO Brasil, v. 40, p. 81–104, 2006.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª edição**. [S.l.]: Editora Feevale, 2013.
- PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia USP**, Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, v. 1, p. 127–140, 1990.
- RIBEIRO, M. F.; PASSOS, C.; PEREIRA, P. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. **Gestão e desenvolvimento**, p. 105–131, 2018.
- RODRIGUES, R. V. P.; LEMOS, S. V. Tipos de escalas para análise de satisfação entre colaboradores: um estudo de caso em empresa no interior de São Paulo. **Revista Interface Tecnológica**, v. 18, p. 644–655, 2021.
- ROTHMANN, I. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. [S.l.]: Elsevier Brasil, 2017.
- SANTOS, D. R. G. dos; DUTRA, E. S. Teorias motivacionais: A falta de motivação ocasionada pela má qualidade de vida no trabalho. **Revista multidisciplinar do nordeste mineiro**, v. 2, 2020.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. [S.l.]: John Wiley & Sons, 2010. v. 2.
- SILVA, L. P. d. *et al.* Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **Revista brasileira de gestão de negócios**, SciELO Brasil, v. 20, p. 401–420, 2018.
- SILVA, T. A. da; WOIDA, L. M. A influência dos elementos da cultura organizacional no ambiente profissional. **REGRAD-Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM-ISSN 1984-7866**, v. 12, p. 63–78, 2019.
- TODOROV, J. C.; MOREIRA, M. B. O conceito de motivação na psicologia. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, v. 7, p. 119–132, 2005.
- TONI, D. D.; MILAN, G. S. A relação entre os modelos mentais dos empreendedores e o desempenho organizacional: um estudo exploratório em duas empresas do setor metal-mecânico. **READ-Revista Eletrônica de Administração**, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, v. 14, p. 622–649, 2008.
- WILLIAMS, R. Palavras-chave: um vocabulário de cultura e sociedade. In: . [S.l.: s.n.], 2007. p. 460–460.
- WYSE, R. de M. Motivação: teorias motivacionais do comportamento humano. **Revista de ciências gerenciais**, v. 22, p. 134–141, 2018.

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Esse questionário visa o levantamento de dados para a pesquisa intitulada como: "A influência da cultura organizacional na satisfação dos colaboradores de uma multinacional", com a finalidade de desenvolver o trabalho de conclusão (TCC), do curso de Bacharelado em Administração no Instituto Federal da Paraíba (IFPB).

Essa pesquisa é: voluntária, anônima e fácil de responder.

Agradeço sua participação!

- 1) Estou ciente e de acordo em participar desta pesquisa?
- 2) Gênero?
- 3) Idade?

Elementos da Cultura presentes na empresa:

Referências: 0 = Nada recomendaria 10 = Recomendo totalmente

1 Em uma escala de (0 a 10), você sente que as normas e regras da organização são claras e justas?

2 Em uma escala de (0 a 10), as normas internas ajudam a criar um ambiente de trabalho mais eficiente e harmonioso?

3 Em uma escala de (0 a 10), os ritos e tradições da organização contribuem para fortalecer a equipe? (0 a 10)

4 Como os ritos e eventos internos impactam na sua motivação?

5 Os valores da organização estão alinhados com suas próprias crenças e atitudes?

6 Você acredita que os valores da empresa são praticados de forma consistente por todos os colaboradores?

7 A comunicação dentro da equipe e da organização é aberta e transparente?

8 O quanto a história e os líderes dessa empresa o inspiram?

Tipo de cultura predominante na empresa

1 Em uma escala de (0 a 10), quão bem você se identifica com a cultura predominante na empresa?

2 Na sua opinião, a cultura incentiva a inovação e a criatividade? Como você avalia isso de (0 a 10)?

3 Você sente que a cultura promove um ambiente de apoio e relacionamento próximo? (0 a 10)

4 A cultura incentiva a competição saudável e o foco em resultados?

5 Como você avalia a clareza de responsabilidades e os processos existentes na organização?

6 Você acredita que a cultura favorece seu crescimento profissional?

7 Você se sente confortável para expressar suas opiniões e sugestões?

8 Até que ponto você acredita que a cultura da empresa promove rotinas rígidas e burocráticas?

Percepção dos colaboradores sobre a cultura e sua relação com a motivação no ambiente de trabalho:

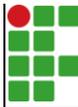
1 Em uma escala de (0 a 10), o quanto você se sente motivado a contribuir para a cultura da empresa?

2 Em uma escala de (0 a 10), a cultura da empresa promove um ambiente de trabalho motivador?

3 Em uma escala de (0 a 10), você acredita que a cultura da empresa influencia positivamente na sua motivação diária?

4 O quanto você se sente reconhecido e valorizado pelo seu trabalho?

5 Em uma escala de (0 a 10), a cultura organizacional da empresa contribui positivamente para sua motivação?

| | |
|---|---|
|  | INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA |
| | Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850 |
| | Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB) |
| | CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200 |

Documento Digitalizado Restrito

Entrega da Versão Final do TCC

| | |
|-----------------------------|--|
| Assunto: | Entrega da Versão Final do TCC |
| Assinado por: | Adilton Carvalho |
| Tipo do Documento: | Requerimento |
| Situação: | Finalizado |
| Nível de Acesso: | Restrito |
| Hipótese Legal: | Informação Pessoal (Art. 31 da Lei no 12.527/2011) |
| Tipo da Conferência: | Cópia Simples |

Documento assinado eletronicamente por:

- Adilton Jose Souza de Carvalho, ALUNO (20141460185) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 03/09/2025 22:06:13.

Este documento foi armazenado no SUAP em 03/09/2025. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1596764

Código de Autenticação: 6ba0ed2c40

