

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

**RENAN LUÍS DEMETERKO SILVA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO  
NA REGIÃO DO ALTO VALE DO ITAJAÍ/SC**

**RIO DO SUL**

**2020**

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

**RENAN LUÍS DEMETERKO SILVA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO  
NA REGIÃO DO ALTO VALE DO ITAJAÍ/SC**

Trabalho de Curso a ser apresentado para o curso de Administração de Empresas da Área de Ciências Socialmente Aplicáveis, do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Susana Gauche

**RIO DO SUL  
2020**

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

**RENAN LUÍS DEMETERKO SILVA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO  
NA REGIÃO DO ALTO VALE DO ITAJAÍ/SC**

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

---

Professora Orientadora: Susana Gauche

Banca Examinadora:

---

Prof.

---

Prof.

**Rio do Sul, dezembro de 2020.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Bom Deus, princípio e fim de tudo, pela vida e por todos os dons recebidos e colocados ao Seu serviço.

Agradeço aos meus pais, Ivone Demeterko e Teodoro Luís da Silva, e ao meu irmão Vítor Demeterko Silva, por todo amor, companheirismo e apoio.

Agradeço à minha maior parceira, Júlia Campregher Cadore, por partilharmos a vida e os sonhos rumo à nossa felicidade. És inefável.

Agradeço à Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Susana Gauche, pela brilhante orientação ao trabalho, bem como pela atenção no ensino e pela constante disponibilidade.

Agradeço à instituição estudada na pesquisa e seus colaboradores, pela pronta abertura e interesse em desenvolver o trabalho.

Agradeço às colegas de trabalho Daíza Possamai e Zuleide Demétrio Minatti, pelo acompanhamento e incentivo ao longo dos últimos anos.

Agradeço aos educadores e educadoras que contribuíram com a minha formação ao longo de toda a vida.

Agradeço aos meus familiares e aos amigos e amigas.

Agradeço a todos que me inspiraram na caminhada, nos diversos momentos e diversas formas possíveis.

## RESUMO

Este trabalho objetiva a análise da cultura organizacional em uma instituição de ensino do Alto Vale do Itajaí/SC (uma instituição privada e de caráter confessional) através do Instrumento Brasileiro para a Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) de Ferreira et al. (2002). São objetivos específicos a aplicação do IBACO com os colaboradores da instituição, o diagnóstico da cultura organizacional enfatizando as práticas e valores organizacionais através da perspectiva dos colaboradores e a análise dos resultados obtidos através da pesquisa. O aporte teórico compreende discussões sobre gestão de recursos humanos, cultura e cultura organizacional, elementos da cultura organizacional, dimensões da cultura organizacional, espiritualidade nas organizações e gestão escolar. Definiu-se esta pesquisa como descritiva com uma abordagem quantitativa. A coleta dos dados se deu através de uma adaptação do questionário Instrumento Brasileiro para a Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) proposto por Ferreira et. al (2002), com perguntas estruturadas e de múltipla escolha. O cálculo amostral indicou uma amostra de 54 colaboradores, obtendo-se 55 respostas. O questionário, dividido em sete blocos, obteve como itens mais relevantes: no bloco “profissionalismo cooperativo”, envolvimento com ideias e valores, o espírito de colaboração e a valorização do esforço e dedicação; no bloco “rigidez na estrutura hierárquica de poder”, a admiração dos gestores, a relação entre ascensão e rotatividade e a valorização da criatividade; no bloco “profissionalismo competitivo e individualista”, o crescimento profissional e permanência na instituição, a centralização das decisões e a gestão e criatividade; no bloco “satisfação e bem-estar dos empregados”, o investimento no bom ambiente e bem-estar, atmosfera de segurança e o bem-estar e resultados; no bloco “práticas de integração externa”, a colegialidade das decisões, o relacionamento amigável com clientes e a busca da excelência para satisfação dos clientes; no bloco “práticas de recompensa e treinamento”, a comemoração do aniversário da empresa, a participação dos familiares nos eventos e festas e a inovação e treinamento; no bloco “práticas de relacionamento interpessoal”, a liberdade de acesso aos gestores, a cordialidade das relações entre empregados e gestores e as relações em clima de família.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional; Gestão de Recursos Humanos; IBACO.

## ABSTRACT

This work objective to analyze the organizational culture in an educational institution in the Alto Vale do Itajaí region in Santa Catarina state in Brazil (a private and confessional institution) through the Brazilian instrument for the organizational culture evaluation (known as IBACO) from Ferreira et al. (2002). The specific objectives are the application of the IBACO with the employees of the institution, the diagnosis of the organizational culture emphasizing the organizational practices and values through the worker's perspective and the analyze of the results obtained through the research. The theory covers discussions about human resource management, culture and organizational culture, elements of the organizational culture, dimensions of the organizational culture, spirituality in organizations and school management. This research has a quantitative approach with a descriptive character. The data collection was made through an adaptation of the IBACO questionnaire proposed by Ferreira et. al (2002), with structured and multiple choice questions. The sample calculation indicated a 54 employees sample, obtaining 55 answers. The questionnaire, divided in seven blocks, obtained as more relevant items: in the "cooperative professionalism" block, the involvement with values and ideas, the cooperation spirit and the appreciation of the effort and dedication; in the "rigidity in the hierarchical structure of power" block, admiration of the managers, the relation between rise and turnover and the appreciation of the creativity; in the "competitive and individualistic professionalism" block, the professional grow and remaining in the institution, the centralization of decisions and management and creativity; in the "satisfaction and welfare of employees", the investment in a good environment and welfare, the safety atmosphere and the relation between welfare and results; in the "external integration practices", the collegiality of the decisions, the friendly relationship with clients and the search of excellence for the clients' satisfaction; in the "reward and training practices" block, the celebration of the company anniversary, the family members' participation in events and parties and the relationship between innovation and training; in the "interpersonal relationship practices", the freedom of access to the managers, the cordiality in the relations between employees and managers and the family atmosphere.

**Keywords:** Organizational culture, human resources management, IBACO.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| Figura 1 – Fachada da instituição de ensino ..... | 8  |
| Figura 2 – Parte interna da instituição .....     | 9  |
| Figura 3 – Parte interna da instituição .....     | 9  |
| Figura 4 – Elementos da cultura .....             | 18 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 1 – Características da cultura.....                                       | 15  |
| Quadro 2 – Níveis de cultura.....                                                | 17  |
| Quadro 3 – Pares de valores.....                                                 | 19  |
| Quadro 4 – Dimensões da cultura organizacional.....                              | 21  |
| Quadro 5 – Lista de colaboradores da instituição .....                           | 27  |
| Quadro 6 – Resumo do bloco “Profissionalismo Cooperativo” .....                  | 64  |
| Quadro 7 – Resumo do bloco “Rigidez na estrutura hierárquica de poder” .....     | 84  |
| Quadro 8 – Resumo do bloco “Profissionalismo competitivo e individualista” ..... | 97  |
| Quadro 9 – Resumo do bloco “Satisfação e bem-estar dos empregados” .....         | 114 |
| Quadro 10 – Resumo do bloco “Práticas de integração externa” .....               | 138 |
| Quadro 11 – Resumo do bloco “Práticas de recompensa e treinamento” .....         | 159 |
| Quadro 12 – Resumo do bloco “Práticas de relacionamento interpessoal” .....      | 172 |



## LISTA DE TABELAS

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 – Cooperação versus competição .....                     | 30 |
| Tabela 2 – Criatividade e resultados .....                        | 31 |
| Tabela 3 – Estímulo às iniciativas individuais.....               | 32 |
| Tabela 4 – Valorização das iniciativas .....                      | 34 |
| Tabela 5 – Estímulo à competição .....                            | 35 |
| Tabela 6 – Espírito de colaboração .....                          | 37 |
| Tabela 7 – Envolvimento com ideias e valores .....                | 38 |
| Tabela 8 – Relação entre esforço e projeção de carreira.....      | 40 |
| Tabela 9 – Preocupação do empregado com a qualidade .....         | 41 |
| Tabela 10 – Estímulo à cordialidade .....                         | 43 |
| Tabela 11 – Valorização do esforço e dedicação.....               | 44 |
| Tabela 12 – Variedade na execução de tarefas .....                | 46 |
| Tabela 13 – Valorização do profissionalismo .....                 | 47 |
| Tabela 14 – Naturalidade na ascensão profissional.....            | 49 |
| Tabela 15 – Preocupação com a resolução de problemas .....        | 50 |
| Tabela 16 – Relação entre carreira e envolvimento .....           | 52 |
| Tabela 17 – Personificação da dedicação e colaboração .....       | 53 |
| Tabela 18 – Relação entre carreira e conhecimento específico..... | 55 |
| Tabela 19 – Valorização da qualidade .....                        | 56 |
| Tabela 20 – Valorização do envolvimento.....                      | 58 |
| Tabela 21 – Controle das iniciativas individuais .....            | 59 |
| Tabela 22 – Personificação da inovação.....                       | 61 |
| Tabela 23 – Personificação do comprometimento .....               | 62 |
| Tabela 24 – Remuneração do crescimento.....                       | 65 |
| Tabela 25 – Presença de figuras importantes .....                 | 67 |

|                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 26 – Poder e obediência.....                                       | 68  |
| Tabela 27 – Relação entre ascensão e rotatividade .....                   | 69  |
| Tabela 28 – Valorização da criatividade.....                              | 71  |
| Tabela 29 – Espaço para iniciativas individuais .....                     | 72  |
| Tabela 30 – Rigidez da estrutura e ascensão profissional .....            | 73  |
| Tabela 31 – Recursos e bem-estar dos colaboradores.....                   | 75  |
| Tabela 32 – Preferência por ordens ao invés da autonomia .....            | 76  |
| Tabela 33 – Excesso de preocupação com o bem-estar .....                  | 78  |
| Tabela 34 – Dificuldade de fazer carreira.....                            | 79  |
| Tabela 35 – Admiração dos gestores.....                                   | 81  |
| Tabela 36 – Sorte e ascensão profissional .....                           | 82  |
| Tabela 37 – Competição, crescimento e poder .....                         | 85  |
| Tabela 38 – Centralização das decisões.....                               | 86  |
| Tabela 39 – Desempenho, benefícios e bem-estar.....                       | 88  |
| Tabela 40 – Gestão e criatividade.....                                    | 89  |
| Tabela 41 – Crescimento profissional e permanência na instituição.....    | 91  |
| Tabela 42 – Competição não sadia, produtividade e lucro.....              | 92  |
| Tabela 43 – Eliminação da pessoa mal vista .....                          | 94  |
| Tabela 44 – Competição para obter resultados.....                         | 95  |
| Tabela 45 – Bem-estar e resultados .....                                  | 98  |
| Tabela 46 – Preocupação da instituição com necessidades e bem-estar ..... | 99  |
| Tabela 47 – Investimento no crescimento profissional.....                 | 101 |
| Tabela 48 – Treinamento para criatividade .....                           | 102 |
| Tabela 49 – Programas de satisfação dos empregados .....                  | 104 |
| Tabela 50 – Atmosfera de segurança .....                                  | 105 |
| Tabela 51 – Estímulo aos empregados “pratas da casa” .....                | 107 |
| Tabela 52 – Investimento no bom ambiente e bem-estar .....                | 108 |

|                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 53 – Implementação de programas de bem-estar .....                    | 110 |
| Tabela 54 – Ideias, criatividade e motivação.....                            | 111 |
| Tabela 55 – Relação das metas pessoais e metas corporativas.....             | 113 |
| Tabela 56 – Preocupação com a superação das metas .....                      | 115 |
| Tabela 57 – Entendimento dos objetivos institucionais .....                  | 117 |
| Tabela 58 – Atendimento às necessidades dos clientes .....                   | 118 |
| Tabela 59 – Colegialidade das decisões .....                                 | 120 |
| Tabela 60 – Busca da excelência para satisfação dos clientes.....            | 121 |
| Tabela 61 – Acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes ..... | 123 |
| Tabela 62 – Autonomia dos gestores em atividades rotineiras .....            | 124 |
| Tabela 63 – Comunicação e hierarquia.....                                    | 126 |
| Tabela 64 – Decisões e necessidades dos clientes .....                       | 127 |
| Tabela 65 – Relacionamento amigável com clientes .....                       | 129 |
| Tabela 66 – Decisões e competitividade .....                                 | 130 |
| Tabela 67 – Mudanças no curto prazo .....                                    | 132 |
| Tabela 68 – Mudanças e planejamento estratégico .....                        | 133 |
| Tabela 69 – Autonomia dos gestores em decisões importantes .....             | 135 |
| Tabela 70 – Inovações e necessidades do mercado .....                        | 136 |
| Tabela 71 – Recompensa da dedicação .....                                    | 139 |
| Tabela 72 – Recompensas na coletividade.....                                 | 141 |
| Tabela 73 – Premiação da inovação .....                                      | 142 |
| Tabela 74 – Premiação do desempenho.....                                     | 144 |
| Tabela 75 – Linearidade das promoções .....                                  | 145 |
| Tabela 76 – Inovação e treinamento .....                                     | 147 |
| Tabela 77 – Realização de eventos sociais .....                              | 148 |
| Tabela 78 – Comemoração do aniversário da empresa.....                       | 150 |
| Tabela 79 – Participação dos familiares nos eventos e festas .....           | 151 |

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 80 – Promoções e avaliação de desempenho.....                       | 153 |
| Tabela 81 – Relação entre baixo desempenho e demissões.....                | 154 |
| Tabela 82 – Inovações e programas de qualidade.....                        | 156 |
| Tabela 83 – Participação nas decisões.....                                 | 157 |
| Tabela 84 – Liberdade de acesso aos gestores.....                          | 160 |
| Tabela 85 – Relação entre investimento, satisfação e bom atendimento ..... | 161 |
| Tabela 86 – Prevalência do espírito de união .....                         | 163 |
| Tabela 87 – Paternalismo dos gestores.....                                 | 164 |
| Tabela 88 – Análise das necessidades caso por caso.....                    | 166 |
| Tabela 89 – Comemoração dos aniversários dos empregados .....              | 167 |
| Tabela 90 – Cordialidade das relações entre empregados e gestores .....    | 169 |
| Tabela 91 – Relações em clima de família.....                              | 170 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1 – Cooperação versus competição.....                       | 30 |
| Gráfico 2 – Criatividade e resultados .....                         | 31 |
| Gráfico 3 – Estímulo às iniciativas individuais .....               | 33 |
| Gráfico 4 – Valorização das iniciativas.....                        | 34 |
| Gráfico 5 – Estímulo à competição.....                              | 36 |
| Gráfico 6 – Espírito de colaboração .....                           | 37 |
| Gráfico 7 – Envolvimento com ideias e valores.....                  | 39 |
| Gráfico 8 – Relação entre esforço e projeção de carreira .....      | 40 |
| Gráfico 9 – Preocupação do empregado com a qualidade .....          | 42 |
| Gráfico 10 – Estímulo à cordialidade.....                           | 43 |
| Gráfico 11 – Valorização do esforço e dedicação .....               | 45 |
| Gráfico 12 – Variedade na execução de tarefas .....                 | 46 |
| Gráfico 13 – Valorização do profissionalismo.....                   | 48 |
| Gráfico 14 – Naturalidade na ascensão profissional .....            | 49 |
| Gráfico 15 – Preocupação com a resolução de problemas.....          | 51 |
| Gráfico 16 – Relação entre carreira e envolvimento .....            | 52 |
| Gráfico 17 – Personificação da dedicação e colaboração.....         | 54 |
| Gráfico 18 – Relação entre carreira e conhecimento específico ..... | 55 |
| Gráfico 19 – Valorização da qualidade.....                          | 57 |
| Gráfico 20 – Valorização do envolvimento .....                      | 58 |
| Gráfico 21 – Controle das iniciativas individuais .....             | 60 |
| Gráfico 22 – Personificação da inovação .....                       | 61 |
| Gráfico 23 – Personificação do comprometimento.....                 | 63 |
| Gráfico 24 – Remuneração do crescimento .....                       | 66 |
| Gráfico 25 – Presença de figuras importantes .....                  | 67 |

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 26 – Poder e obediência .....                                      | 68  |
| Gráfico 27 – Relação entre ascensão e rotatividade .....                   | 70  |
| Gráfico 28 – Valorização da criatividade .....                             | 71  |
| Gráfico 29 – Espaço para iniciativas individuais.....                      | 72  |
| Gráfico 30 – Rigidez da estrutura e ascensão profissional .....            | 74  |
| Gráfico 31 – Recursos e bem-estar dos colaboradores .....                  | 75  |
| Gráfico 32 – Preferência por ordens ao invés da autonomia .....            | 77  |
| Gráfico 33 – Excesso de preocupação com o bem-estar .....                  | 78  |
| Gráfico 34 – Dificuldade de fazer carreira .....                           | 80  |
| Gráfico 35 – Admiração dos gestores .....                                  | 81  |
| Gráfico 36 – Sorte e ascensão profissional .....                           | 83  |
| Gráfico 37 – Competição, crescimento e poder .....                         | 85  |
| Gráfico 38 – Centralização das decisões .....                              | 87  |
| Gráfico 39 – Desempenho, benefícios e bem-estar .....                      | 88  |
| Gráfico 40 – Gestão e criatividade .....                                   | 90  |
| Gráfico 41 – Crescimento profissional e permanência na instituição .....   | 91  |
| Gráfico 42 – Competição não sadia, produtividade e lucro .....             | 93  |
| Gráfico 43 – Eliminação da pessoa mal vista.....                           | 94  |
| Gráfico 44 – Competição para obter resultados .....                        | 96  |
| Gráfico 45 – Bem-estar e resultados .....                                  | 98  |
| Gráfico 46 – Preocupação da instituição com necessidades e bem-estar ..... | 100 |
| Gráfico 47 – Investimento no crescimento profissional .....                | 101 |
| Gráfico 48 – Treinamento para criatividade .....                           | 103 |
| Gráfico 49 – Programas de satisfação dos empregados.....                   | 104 |
| Gráfico 50 – Atmosfera de segurança.....                                   | 106 |
| Gráfico 51 – Estímulo aos empregados “pratas da casa” .....                | 107 |
| Gráfico 52 – Investimento no bom ambiente e bem-estar .....                | 109 |

|                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 53 – Implementação de programas de bem-estar .....                    | 110 |
| Gráfico 54 – Ideias, criatividade e motivação .....                           | 112 |
| Gráfico 55 – Relação das metas pessoais e metas corporativas .....            | 113 |
| Gráfico 56 – Preocupação com a superação das metas .....                      | 116 |
| Gráfico 57 – Entendimento dos objetivos institucionais .....                  | 117 |
| Gráfico 58 – Atendimento às necessidades dos clientes .....                   | 119 |
| Gráfico 59 – Colegialidade das decisões .....                                 | 120 |
| Gráfico 60 – Busca da excelência para satisfação dos clientes .....           | 122 |
| Gráfico 61 – Acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes ..... | 123 |
| Gráfico 62 – Autonomia dos gestores em atividades rotineiras .....            | 125 |
| Gráfico 63 – Comunicação e hierarquia .....                                   | 126 |
| Gráfico 64 – Decisões e necessidades dos clientes .....                       | 128 |
| Gráfico 65 – Relacionamento amigável com clientes .....                       | 129 |
| Gráfico 66 – Decisões e competitividade .....                                 | 131 |
| Gráfico 67 – Mudanças no curto prazo .....                                    | 132 |
| Gráfico 68 – Mudanças e planejamento estratégico .....                        | 134 |
| Gráfico 69 – Autonomia dos gestores em decisões importantes .....             | 135 |
| Gráfico 70 – Inovações e necessidades do mercado .....                        | 137 |
| Gráfico 71 – Recompensa da dedicação .....                                    | 140 |
| Gráfico 72 – Recompensas na coletividade .....                                | 141 |
| Gráfico 73 – Premiação da inovação .....                                      | 143 |
| Gráfico 74 – Premiação do desempenho .....                                    | 144 |
| Gráfico 75 – Linearidade das promoções .....                                  | 146 |
| Gráfico 76 – Inovação e treinamento .....                                     | 147 |
| Gráfico 77 – Realização de eventos sociais .....                              | 149 |
| Gráfico 78 – Comemoração do aniversário da empresa .....                      | 150 |
| Gráfico 79 – Participação dos familiares nos eventos e festas .....           | 152 |

|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 80 – Promoções e avaliação de desempenho .....                      | 153 |
| Gráfico 81 – Relação entre baixo desempenho e demissões .....               | 155 |
| Gráfico 82 – Inovações e programas de qualidade .....                       | 156 |
| Gráfico 83 – Participação nas decisões .....                                | 158 |
| Gráfico 84 – Liberdade de acesso aos gestores .....                         | 160 |
| Gráfico 85 – Relação entre investimento, satisfação e bom atendimento ..... | 162 |
| Gráfico 86 – Prevalência do espírito de união.....                          | 163 |
| Gráfico 87 – Paternalismo dos gestores .....                                | 165 |
| Gráfico 88 – Análise das necessidades caso por caso .....                   | 166 |
| Gráfico 89 – Comemoração dos aniversários dos empregados .....              | 168 |
| Gráfico 90 – Cordialidade das relações entre empregados e gestores .....    | 169 |
| Gráfico 91 – Relações em clima de família .....                             | 171 |



## SUMÁRIO

|                                                        |           |
|--------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                              | <b>5</b>  |
| 1.1 TEMA DE ESTUDO .....                               | 6         |
| 1.2 EMPRESA.....                                       | 7         |
| 1.3 JUSTIFICATIVA .....                                | 10        |
| 1.4 OBJETIVOS .....                                    | 11        |
| <b>1.4.1 Objetivo geral .....</b>                      | <b>11</b> |
| <b>1.4.2 Objetivos específicos.....</b>                | <b>11</b> |
| <b>2 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>                   | <b>12</b> |
| 2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....                   | 12        |
| 2.2 A CULTURA E A CULTURA ORGANIZACIONAL .....         | 13        |
| <b>2.2.1 Elementos da cultura organizacional .....</b> | <b>16</b> |
| <b>2.2.2 Dimensões da cultura organizacional .....</b> | <b>20</b> |
| 2.3 ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES .....             | 21        |
| 2.4 GESTÃO ESCOLAR .....                               | 23        |
| <b>3 MÉTODO.....</b>                                   | <b>26</b> |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....                      | 26        |
| 3.2 UNIVERSO DA PESQUISA .....                         | 26        |
| 3.3 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS .....                 | 28        |
| <b>4 RESULTADOS E ANÁLISES .....</b>                   | <b>29</b> |
| 4.1 PROFISSIONALISMO COOPERATIVO.....                  | 29        |
| <b>4.1.1 Cooperação versus competição .....</b>        | <b>29</b> |
| <b>4.1.2 Criatividade e desempenho .....</b>           | <b>31</b> |
| <b>4.1.3 Estímulo às iniciativas individuais .....</b> | <b>32</b> |
| <b>4.1.4 Valorização das iniciativas .....</b>         | <b>33</b> |
| <b>4.1.5 Estímulo à competição .....</b>               | <b>35</b> |
| <b>4.1.6 Espírito de colaboração.....</b>              | <b>36</b> |

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 4.1.7 Envolvimento com ideias e valores .....                 | 38 |
| 4.1.8 Relação entre esforço e projeção de carreira .....      | 39 |
| 4.1.9 Preocupação do empregado com a qualidade .....          | 41 |
| 4.1.10 Estímulo à cordialidade .....                          | 42 |
| 4.1.11 Valorização do esforço e dedicação .....               | 44 |
| 4.1.12 Variedade na execução de tarefas .....                 | 45 |
| 4.1.13 Valorização do profissionalismo .....                  | 47 |
| 4.1.14 Naturalidade na ascensão profissional .....            | 48 |
| 4.1.15 Preocupação com a resolução de problemas .....         | 50 |
| 4.1.16 Carreira e envolvimento .....                          | 51 |
| 4.1.17 Personificação da dedicação e colaboração .....        | 53 |
| 4.1.18 Relação entre carreira e conhecimento específico ..... | 54 |
| 4.1.19 Valorização da qualidade .....                         | 56 |
| 4.1.20 Valorização do envolvimento .....                      | 57 |
| 4.1.21 Controle das iniciativas individuais .....             | 59 |
| 4.1.22 Personificação da inovação .....                       | 60 |
| 4.1.23 Personificação do comprometimento .....                | 62 |
| 4.2 RIGIDEZ NA ESTRUTURA HIERÁRQUICA DE PODER .....           | 65 |
| 4.2.1 Remuneração do crescimento .....                        | 65 |
| 4.2.2 Presença de figuras importantes .....                   | 66 |
| 4.2.3 Poder e obediência .....                                | 68 |
| 4.2.4 Relação entre ascensão e rotatividade .....             | 69 |
| 4.2.5 Valorização da criatividade .....                       | 70 |
| 4.2.6 Espaço para iniciativas individuais .....               | 72 |
| 4.2.7 Rigidez da estrutura e ascensão profissional .....      | 73 |
| 4.2.8 Recursos e bem-estar dos colaboradores .....            | 74 |
| 4.2.9 Preferência por ordens ao invés da autonomia .....      | 76 |

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.2.10 Excesso de preocupação com o bem-estar .....               | 77  |
| 4.2.11 Dificuldade de fazer carreira .....                        | 79  |
| 4.2.12 Admiração dos gestores.....                                | 80  |
| 4.2.13 Sorte e ascensão profissional.....                         | 82  |
| 4.3 PROFISSIONALISMO COMPETITIVO E INDIVIDUALISTA.....            | 84  |
| 4.3.1 Competição, crescimento e poder .....                       | 85  |
| 4.3.2 Centralização das decisões.....                             | 86  |
| 4.3.3 Desempenho, benefícios e bem-estar .....                    | 87  |
| 4.3.4 Gestão e criatividade .....                                 | 89  |
| 4.3.5 Crescimento profissional e permanência na instituição ..... | 90  |
| 4.3.6 Competição não sadia, produtividade e lucro .....           | 92  |
| 4.3.7 Eliminação da pessoa mal vista.....                         | 93  |
| 4.3.8 Competição e resultados.....                                | 95  |
| 4.4 SATISFAÇÃO E BEM-ESTAR DOS EMPREGADOS .....                   | 97  |
| 4.4.1 Bem-estar e resultados.....                                 | 97  |
| 4.4.2 Preocupação com necessidades e bem-estar .....              | 99  |
| 4.4.3 Investimento no crescimento profissional.....               | 100 |
| 4.4.4 Treinamento para criatividade .....                         | 102 |
| 4.4.5 Programas de satisfação dos empregados .....                | 103 |
| 4.4.6 Atmosfera de segurança.....                                 | 105 |
| 4.4.7 Estímulo aos empregados “pratas da casa” .....              | 106 |
| 4.4.8 Ambiente e bem-estar .....                                  | 108 |
| 4.4.9 Implementação de programas de bem-estar .....               | 109 |
| 4.4.10 Ideias, criatividade e motivação.....                      | 111 |
| 4.4.11 Relação das metas pessoais e metas corporativas .....      | 112 |
| 4.5 PRÁTICAS DE INTEGRAÇÃO EXTERNA.....                           | 114 |
| 4.5.1 Superação das metas.....                                    | 115 |

|                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.5.2 Entendimento dos objetivos institucionais .....                 | 116 |
| 4.5.3 Atendimento às necessidades dos clientes .....                  | 118 |
| 4.5.4 Colegialidade das decisões.....                                 | 119 |
| 4.5.5 Excelência e satisfação dos clientes.....                       | 121 |
| 4.5.6 Acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes..... | 122 |
| 4.5.7 Autonomia dos gestores em atividades rotineiras .....           | 124 |
| 4.5.8 Comunicação e hierarquia.....                                   | 125 |
| 4.5.9 Decisões e necessidades dos clientes.....                       | 127 |
| 4.5.10 Relacionamento amigável com clientes.....                      | 128 |
| 4.5.11 Decisões e competitividade .....                               | 130 |
| 4.5.12 Mudanças no curto prazo .....                                  | 131 |
| 4.5.13 Mudanças e planejamento estratégico.....                       | 133 |
| 4.5.14 Autonomia dos gestores em decisões importantes.....            | 134 |
| 4.5.15 Inovações e necessidades do mercado .....                      | 136 |
| 4.6 PRÁTICAS DE RECOMPENSA E TREINAMENTO.....                         | 138 |
| 4.6.1 Recompensa da dedicação .....                                   | 139 |
| 4.6.2 Recompensa, individualidade e coletividade .....                | 140 |
| 4.6.3 Premiação da inovação.....                                      | 142 |
| 4.6.4 Premiação do desempenho.....                                    | 143 |
| 4.6.5 Linearidade das promoções.....                                  | 145 |
| 4.6.6 Inovação e treinamento .....                                    | 146 |
| 4.6.7 Realização de eventos sociais .....                             | 148 |
| 4.6.8 Comemoração do aniversário da empresa .....                     | 149 |
| 4.6.9 Participação dos familiares nos eventos e festas .....          | 151 |
| 4.6.10 Promoções e avaliação de desempenho.....                       | 152 |
| 4.6.11 Relação entre baixo desempenho e demissões .....               | 154 |
| 4.6.12 Inovações e programas de qualidade.....                        | 155 |

|                                                                            |            |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4.6.13 Participação nas decisões.....</b>                               | <b>157</b> |
| <b>4.7 PROFISSIONALISMO COOPERATIVO.....</b>                               | <b>159</b> |
| <b>4.7.1 Liberdade de acesso aos gestores.....</b>                         | <b>160</b> |
| <b>4.7.2 Relação entre investimento, satisfação e bom atendimento.....</b> | <b>161</b> |
| <b>4.7.3 Prevalência do espírito de união .....</b>                        | <b>162</b> |
| <b>4.7.4 Paternalismo dos gestores.....</b>                                | <b>164</b> |
| <b>4.7.5 Presença de políticas de atendimento das necessidades.....</b>    | <b>165</b> |
| <b>4.7.6 Comemoração dos aniversários dos empregados.....</b>              | <b>167</b> |
| <b>4.7.7 Cordialidade das relações entre empregados e gestores .....</b>   | <b>168</b> |
| <b>4.7.8 Relações em clima de família.....</b>                             | <b>170</b> |
| <b>5 CONCLUSÃO .....</b>                                                   | <b>173</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                                     | <b>177</b> |
| <b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>                                      | <b>179</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A atualidade desafia as organizações a prestar atenção para os mais específicos aspectos que envolvem a administração. Dentro das variadas funções existentes para a gestão, sabe-se que é imprescindível o cuidado com as pessoas que atuam na empresa. Uma instituição deve buscar atrair, reter e desenvolver seus colaboradores a fim de ter destaque no mercado.

A gestão de pessoas é algo que está presente desde as primeiras organizações humanas. Ao longo do tempo, era possível atuar de maneira mais direta e objetiva, com ordens claras e específicas. O contexto da pós-modernidade e a valorização da subjetividade gera mudanças neste paradigma, visto que fatores implícitos influenciam a motivação e a produtividade dos indivíduos.

Nesta conjuntura, este estudo discute um dos aspectos possíveis a serem observados no âmbito de gestão dos recursos humanos: a cultura organizacional. Sendo assim, analisou a cultura organizacional de uma escola da região do Alto Vale do Itajaí/SC através do Instrumento Brasileiro para a Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) de Ferreira et al. (2002), sendo o problema de pesquisa quais valores e práticas, na perspectiva dos colaboradores, caracterizam a cultura organizacional da escola.

A instituição escolhida para realizar a pesquisa é um colégio privado confessional que, tendo como referência a tradição religiosa professada, valoriza a humanização em sua rotina, buscando a excelência acadêmica na mesma medida que promove a cidadania, o bem-estar e os direitos humanos. Observa-se esta tendência na comunicação institucional, no Projeto Político Pedagógico (PPP), em projetos desenvolvidos com os colaboradores, educandos e famílias e no currículo escolar

Para atingir o objetivo de analisar a cultura organizacional da escola através do IBACO, julgou-se necessário diagnosticar a cultura organizacional enfatizando as práticas e valores organizacionais através da perspectiva dos colaboradores e compreender a cultura dessa organização, verificando os papéis que ela desempenha.

O aporte teórico, presente no capítulo 2, abrange revisões sobre a gestão de recursos humanos, a cultura e a cultura organizacional, elementos da cultura organizacional, dimensões da cultura organizacional, espiritualidade nas

organizações (destacando o caráter confessional da instituição escolhida) e a gestão escolar.

O método está descrito no capítulo 3, destacando-se o fato de ser uma pesquisa descritiva, em uma abordagem qualitativa.

## 1.1 TEMA DE ESTUDO

É notória na atualidade a necessidade dos gestores de se atentarem aos diversos aspectos que envolvem a eficácia e a eficiência dos recursos organizacionais. As instituições que buscam se destacar no mercado e na sociedade devem sistematizar suas estratégias gerais, mas também focar nos detalhes mais específicos. Sendo assim, valorizam-se as discussões e contribuições no âmbito da cultura organizacional.

Antes de refletir sobre a cultura no âmbito das organizações, faz-se necessário entender o que é a cultura propriamente dita. Zago (2013) valoriza a cultura enquanto o resultado de um processo construído coletivamente por indivíduos em vivência onde acaba-se por ter significações compartilhadas de certas referências. A cultura seria o produto, então, de uma transição de um sentido racional e individual para o irracional e comunitário.

Conforme a mesma autora, cada instituição será única nesta construção simbólica. Por conseguinte, sua constituição influenciará cada pessoa, gerando proximidade e partilha de práticas, interesses, formas de conduta e reações. Neste contexto, assumindo o caráter dinâmico da cultura, os gestores, com devido acompanhamento e discernimento, podem induzir a mudanças, mesmo que de maneira lenta e gradual, na cultura organizacional, em vista de beneficiar a empresa e seus colaboradores. Uma ferramenta conhecida para análise da cultura é o Instrumento Brasileiro para a Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) de Ferreira et al. (2002), que identifica valores e práticas que caracterizam a cultura de uma empresa.

A análise da cultura organizacional nesta pesquisa se dará em uma escola. Logo, convém ressaltar elementos importantes da gestão escolar. Conforme Lück (2000), enfrenta-se uma realidade de mudanças sociais onde as escolas, ponto de encontro de diversos atores sociais, são uma força para o desenvolvimento. Já Vieira

e Bussolotti (2018) refletem sobre a multiplicidade de adversidades enfrentadas no âmbito da educação, requerendo formação e atualização constante dos profissionais à frente de instituições de ensino.

Segmentando o debate sobre a educação, observa-se um número significativo de escolas na rede privada filiadas a uma rede ou franquia, muitas delas de caráter confessional. Este tipo de organização tem trazido contribuições em estudos no que diz respeito ao comprometimento organizacional, a produtividade, a ética, a responsabilidade social e a formação de administradores (VASCONCELOS, 2015; REGOS; CUNHA; SOUTO, 2007; REGOS; SOUTO; CUNHA, 2007; RODRÍGUEZ-RAD; RAMOS-HIDALGO, 2017; SANTOS; SOUZA-SILVA, 2013; MURAD, 2007).

Diante também do contexto apresentado, considerando a relevância que a cultura possui nas organizações e o universo proposto para esta pesquisa, tem-se a seguinte questão norteadora de problema: **Quais valores e práticas, na perspectiva dos colaboradores, caracterizam a cultura organizacional de uma instituição de ensino do Alto Vale do Itajaí/SC?**

## 1.2 EMPRESA

A instituição de ensino escolhida pertence a uma rede de escolas presente em todo o território nacional. Localiza-se na região do Alto Vale do Itajaí/SC, possuindo estudantes e colaboradores de vários municípios da região. Atua há mais de meio século, tendo no passado já contemplado o ensino técnico e internato. Atualmente, atua nos segmentos de educação infantil, ensino fundamental e médio, oferecendo também serviços de contra turno e atividades extracurriculares.

O Colégio, baseado nos ensinamentos da tradição religiosa que professa, notadamente busca valorizar aspectos humanísticos em sua rotina, objetivando a excelência acadêmica ao mesmo tempo que promove a cidadania, o bem-estar e os direitos humanos. Isto se manifesta no próprio currículo escolar, no Projeto Político Pedagógico (PPP), em projetos desenvolvidos com os colaboradores, educandos e famílias e na comunicação institucional.

Apesar do seu caráter confessional, a organização não conta com religiosos ou religiosas em seus cargos de gestão. A instituição é gerida por um grupo gestor, composto por uma diretora executiva (que acumula a função de coordenadora



pedagógica), uma coordenadora administrativa e um coordenador pastoral (responsável pela formação humana e cristã). Há também um grupo gestor ampliado, onde, além dos profissionais supracitados, acrescentam-se a assessoria de comunicação e as orientadoras educacionais por nível de ensino (infantil, fundamental e médio).

Atualmente, a escola possui cerca de quinhentos educandos e noventa e quatro colaboradores. Em busca de aprimoramento das práticas organizacionais, conta com assessoria da rede a qual pertence em aspectos administrativos, pedagógicos e pastorais.

As seguintes imagens apresentam alguns ambientes do colégio:

Figura 1 – Fachada da instituição de ensino



Fonte: Acervo da organização

A fachada da instituição busca ressaltar a tradição da escola aliada com a modernidade. Nota-se também a grandeza da estrutura física do colégio.

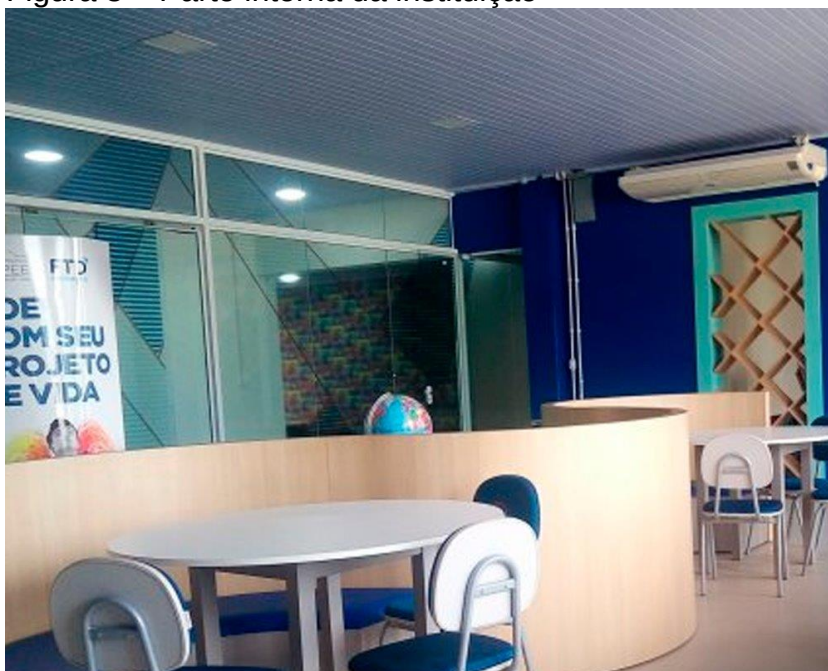
Figura 2 – Parte interna da instituição



Fonte: Acervo da organização

Esta representação do ambiente interno mostra uma parte da capela da escola, nomeada “Cristo Bom Pastor”. Observam-se símbolos e representações decorrentes do caráter confessional assumido pelo colégio.

Figura 3 – Parte interna da instituição



Fonte: Acervo da organização

Este ambiente corresponde à biblioteca. Ressalta-se a valorização da convivência em grupo ao priorizar mesas coletivas.

A estrutura física da instituição, apesar de ser construída há bastante tempo e possuir caráter histórico, é ampla e passa por constantes reformas, melhorias e adaptações, tanto para modernização como para acessibilidade. O colégio conta com salas de aula multimídia, rampas de acesso, elevador, espaços de convivência, pátio, ginásio, quadras esportivas, biblioteca, auditório, sala de música, dança, robótica e refeitório.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

É sabido que, na atualidade, os gestores que se preocupam com a sustentabilidade da organização utilizam a favor da instituição todas as estratégias e ferramentas possíveis, sendo necessária e imprescindível o cumprimento da ética nas atividades e relações. Dentro deste universo de possibilidades, a observação e entendimento da cultura organizacional surge como uma perspectiva de análise a ação.

Tendo este pressuposto, esta pesquisa buscará elucidar o funcionamento de um instrumento de análise da cultura de uma organização. A instituição escolhida é uma escola, ambiente de muitas relações humanas, sejam entre os colaboradores, famílias, educandos, a sociedade civil e o poder público. Diante do apresentado, entender como a cultura organizacional habita neste meio social poderá aprimorar a gestão escolar.

Adiciona-se à discussão o fato da escola escolhida ser de perfil confessional. Este fato destaca ainda mais o escopo de estudo e análise da pesquisa e pode gerar proposições sobre a convergência entre aspectos da gestão e da religiosidade, religiões e espiritualidade.

No que diz respeito à teoria, este trabalho pode ser uma referência nos estudos multidisciplinares de gestão e educação, podendo ainda ter uma visão do fenômeno religioso aplicado ao contexto das organizações. Já na parte prática, o instrumento de análise da cultura organizacional pode ser, e bem-sucedido, replicado por empresas e gestores que desejam prestar mais atenção neste aspecto na sua realidade local.

A instituição que acolheu e apoiou a pesquisa destacou desde o início que os hábitos, costumes e crenças internas são tópicos de valor dentro do seu modelo de gestão, sendo a pesquisa uma oportunidade de aprimorar sua análise de conjuntura.

Outras escolas podem se valer das discussões em contextos semelhantes. Para a academia, é a oportunidade de demonstrar a aplicabilidade do conhecimento obtido no curso de Administração na prática de uma empresa, assim como para a Universidade de verificar a atuação de um graduando possivelmente contribuindo para o desenvolvimento de melhores práticas em uma organização da região.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo geral

Analisar a cultura organizacional de uma escola da região do Alto Vale do Itajaí/SC através do Instrumento Brasileiro para a Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) de Ferreira et al. (2002).

### 1.4.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar a cultura organizacional da escola estudada
- Identificar quais as práticas e valores organizacionais que mais se destacam na perspectiva dos colaboradores.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Com a finalidade de estabelecer as bases teóricas necessárias para o desenvolvimento deste trabalho, foram delimitadas temáticas referentes ao âmbito da administração (gestão de recursos humanos e cultura organizacional) e também à área de atuação da instituição escolhida para ser pesquisada (gestão escolar e espiritualidade nas organizações).

### 2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

George Bohlander (2015) conceitua a gestão de recursos humanos (GRH) como o “processo de gestão de talentos humanos para que seja possível alcançar os objetivos da empresa. ” (BOHLANDER, 2015, p. 4). Pode-se complementar esta conceituação com a afirmação de Lacombe sobre as organizações: “Denominamos organização um grupo de pessoas que se constitui formalmente para atingir objetivos comuns. ” (LACOMBE, 2009, p. 13). De certa forma, todas as organizações que buscam atingir estes objetivos comuns podem se valer dos conhecimentos e práticas na área de gestão de recursos humanos.

Sabe-se que estas compreensões não são unânimes ao longo da história, tanto de terminologias, como de práticas. Ribeiro (2018) contrapõe concepções e atividades próprias de uma visão antiga da área de recursos humanos com uma mentalidade atual. Segundo o autor, antigamente se prezava pela centralização e burocratização. Alguns exemplos podem ser observados no processo de tomada de decisão, na manutenção de estruturas e no foco na realização das tarefas. Já na atualidade, o RH tem a prerrogativa de tornar-se mais propositivo, criativo, diverso, em um caminho que considere o desenvolvimento das pessoas envolvidas com as organizações (RIBEIRO, 2018).

Bohlander ainda destaca, de forma genérica, algumas das funções da gestão de recursos humanos:

Esse processo requer a identificação, o recrutamento e a seleção das pessoas certas para os postos de trabalho, além de treinar, motivar e avaliar essas pessoas, desenvolver políticas de remuneração competitivas para retê-las e prepará-las para liderar a organização no futuro [...] (BOHLANDER, 2015, p.4).

Pode-se considerar também mais funções destacadas por Ribeiro (2018), como a construção de sistemas de proteção aos colaboradores, a preservação das pessoas por meio da gestão de riscos e a qualidade de vida no trabalho.

Outra conceituação significativa trazida por Bohlander (2015) diz respeito ao capital humano. Segundo o autor, todas as organizações possuem em todos os seus colaboradores um grande valor, que, se bem gerenciado, trará resultados positivos para empresa. As pessoas não são consideradas um patrimônio diretamente por possuírem caráter intangível. Cabe aos gestores terem a capacidade de articular o capital humano da melhor forma possível, visto que um eventual desligamento de um colaborador resulta na pessoa levando embora seu conhecimento e suas possíveis contribuições (BOHLANDER, 2015).

É notório que a gestão de recursos humanos, no cotidiano das empresas, irá lidar com questões objetivas e práticas, como por exemplo o treinamento e remuneração, mas também com questões mais relacionadas à subjetividade. Neste campo, destaca-se a importância de observar o comportamento dos colaboradores, seus aspectos individuais, coletivos, explícitos e implícitos. Sendo assim, torna-se relevante a análise da cultura organizacional.

## 2.2 A CULTURA E A CULTURA ORGANIZACIONAL

Sabe-se de maneira tácita que a cultura é um conceito amplo, conforme ressalta Zago (2013, p. 107):

Cultura pode ser entendida [...] como a resultante cognitiva de uma construção social que é extraída de aspectos importantes da experiência coletiva dos membros de uma sociedade que se configuram como modelos mentais, [...] os quais, uma vez incorporados, passam para o nível do inconsciente coletivo, onde muitas vezes o porquê dos procedimentos não é explicável. São apenas aceitos como certos, sem questionamentos.

As organizações não são alheias a este processo, visto que interagem com a sociedade e os próprios indivíduos que compõem as entidades também carregam consigo uma herança de cultura que não pode ser desprezada. Sendo assim, o fenômeno cultural caracteriza-se por ser ativo, dinâmico e orgânico, não cabendo ser analisado por um viés único e estático (ZAGO, 2013, p. 107).

Neste sentido, cada organização terá, de acordo com o seu perfil, a sua forma de agir, seus processos, suas áreas de atuação e seus colaboradores, uma cultura própria com suas especificidades (ZAGO, 2013, p. 108).

Ressalta-se também o conceito de cultura conforme Schein (2017, p. 14):

[...] podemos pensar a cultura como a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros. Dada tal estabilidade e histórico compartilhado, a necessidade humana por estabilidade, consistência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões que, finalmente, podem denominar cultura.

O autor ainda destaca a característica da cultura de ser comum a todos os grupos sociais que partilham uma história. Ele aponta uma série de categorias vinculadas ao fenômeno cultural e que ajudariam a detalhá-lo: recorrências de comportamentos, normas, valores, filosofia formal, regras, clima, habilidades natas, hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos, significados compartilhados, símbolos de integração, rituais e celebrações formais (SCHEIN, 2017, p. 10-11).

Além destas categorias, discorrer sobre a cultura envolve a relação entre estas manifestações e a sua repercussão de acordo com quatro características:

Quadro 1 – Características da cultura

|                                   |                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Estabilidade estrutural</b>    | A cultura acarreta em certa estabilidade; define o grupo e se mantém mesmo com a troca de membros. Consequentemente também acaba por ser de difícil mudança. |
| <b>Profundidade</b>               | A cultura possui aspectos tangíveis, mas sua essência é invariavelmente inconsciente, logo, profunda.                                                        |
| <b>Extensão</b>                   | A cultura influencia a todos dentro de um mesmo grupo, assim como suas tarefas, ambientes e operações.                                                       |
| <b>Padronização ou integração</b> | A cultura tende a se padronizar ou integrar em níveis complexos onde acaba por criar um “todo coerente”, organizando o pensar e o agir dentro do grupo.      |

Fonte: Adaptado de Schein (2017, p. 12-13).

Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) aproximam a discussão do conhecimento antropológico ao incluir no conceito de cultura todos os padrões de pensamentos, sentimentos e ações, lembrando do aspecto mental, mas também das atividades corriqueiras que se enquadram como manifestações culturais. Para sintetizar, comparam a cultura a uma “programação mental”, com algumas características: sempre será um fenômeno coletivo, distingue os grupos e seus membros uns dos outros, é aprendida (ao contrário do senso comum que a considera inata) e é comum a todos os grupos humanos. Sendo assim, a cultura representa para um grupo o que a personalidade representa para um indivíduo (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010, p. 5-7).

Os autores defendem a importância que há em se estudar a cultura organizacional no contexto atual, sendo um assunto tão importante quanto estrutura, estratégia e controle. Mesmo havendo diversidade nas discussões e implicações, ressaltam seu caráter holístico (fenômeno que vai além da soma das partes), historicamente determinado, antropológico, socialmente construído (vivido coletivamente), brando (pelo fato de muitas vezes ser implícita, mesmo possuindo consequências significativas) e de difícil mudança (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010, p. 344).

De acordo com Lacombe (2009, p. 213), destaca-se que as especificidades da cultura se traduzirão de forma prática no cotidiano da organização, sendo que a formação de uma cultura organizacional gerará uma referência e padronização no modo de agir. Este impacto pode ser considerado tanto de uma maneira mais direta, como por exemplo, optar por uma solução de um conflito com uma abordagem específica, ou de forma implícita, quando os valores já são absorvidos pelos indivíduos e geram a padronização nas ações (LACOMBE, 2009, p. 214). A relação do implícito



e explícito pode ser verificada no ponto de vista dos colaboradores e dos administradores.

Por consequência desta característica da cultura, torna-se viável elaborar uma análise e, por fim, torná-la um recurso para os administradores. De forma análoga aos aparatos de produção, materiais, tecnológicos, humanos e financeiros, a cultura organizacional pode ser considerada uma ferramenta para os gestores alcançarem os objetivos da organização.

Os âmbitos a serem influenciados pela cultura organizacional são destacados por Lacombe (2009, p. 215):

Entre os valores que a organização pode priorizar, em maior ou menor grau, destacam-se o nível de desempenho na função e os critérios para sua avaliação; a capacidade de inovação, de criação e o espírito empresarial; a disciplina, a lealdade, a hierarquia e a tradição; a competitividade, ou, alternativamente, o espírito de colaboração com o grupo; a capacidade de decidir, de assumir responsabilidades e de cumprir os compromissos assumidos.

Cada empresa terá sua própria permissividade aos desvios destes valores. Desta definição, derivarão sistemas de avaliação, recompensas, formalização, identificação e flexibilização. Ou seja, a própria maneira de administrar acaba sendo um resultado da sua cultura.

Um exemplo da aplicação das práticas relacionadas à cultura organizacional pode ser averiguado em Triguero-Sánchez, Peña-Vinces e Guillen (2018). Os autores relatam a tendência humana de integração em grupos para justificar as práticas de gestão de recursos humanos. Em análise de questionários respondidos por profissionais de recursos humanos e gestores, eles averiguaram que a práxis de recursos humanos colaboram diretamente para a melhoria do desempenho de uma organização. Este avanço é observado quando há o comprometimento organizacional, algo plausível de se gerar quando há, entre outras atividades, a avaliação da cultura da organização.

### **2.2.1 Elementos da cultura organizacional**

Para desenvolver uma abordagem mais analítica ao fenômeno cultural, é preciso compreender os elementos que a compõem. Schein (2017, p. 23-33) propõe uma distinção por níveis. Segundo o autor, os níveis são categorias que demonstram o quanto a cultura é perceptível a um pesquisador. A observação parte dos aspectos mais visíveis até os mais elementares. Sendo assim, ele propõe a categorização por artefatos, crenças e valores expostos e suposições básicas, conforme o quadro abaixo:

Quadro 2 – Níveis de cultura

|                                    |                                                                                                                              |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Artefatos</b>                   | Fenômenos, expressões e produtos visíveis , mas de significado nebuloso.                                                     |
| <b>Crenças e valores assumidos</b> | Crenças, valores, estratégias, metas, filosofias e justificativas que são expostas e abertas (afirmadas pelo próprio grupo). |
| <b>Suposições básicas</b>          | Crenças, valores, hipóteses, soluções que são tomadas como verdadeiras e habitam no inconsciente individual e coletivo.      |

Fonte: Adaptado de Schein (2017, p. 23-33).

Os artefatos são a parte mais visível dos níveis, manifestos, por exemplo, na comunicação, ambiente físico, ritos e narrativas. Embora haja a facilidade em perceber os artefatos, seus significados são de difícil tradução para os observadores. Somente uma análise mais aprofundada pode precisar o que eles realmente expressam.

Este aprofundamento inicia-se ao examinar as crenças e valores assumidos. Este nível apresenta aspectos ainda manifestos deliberadamente pelos grupos, notadamente na identidade da organização, suas crenças, estratégias e metas. Na prática das empresas, isto se traduz também na parte normativa de critérios para se concretizar ou não uma ação.

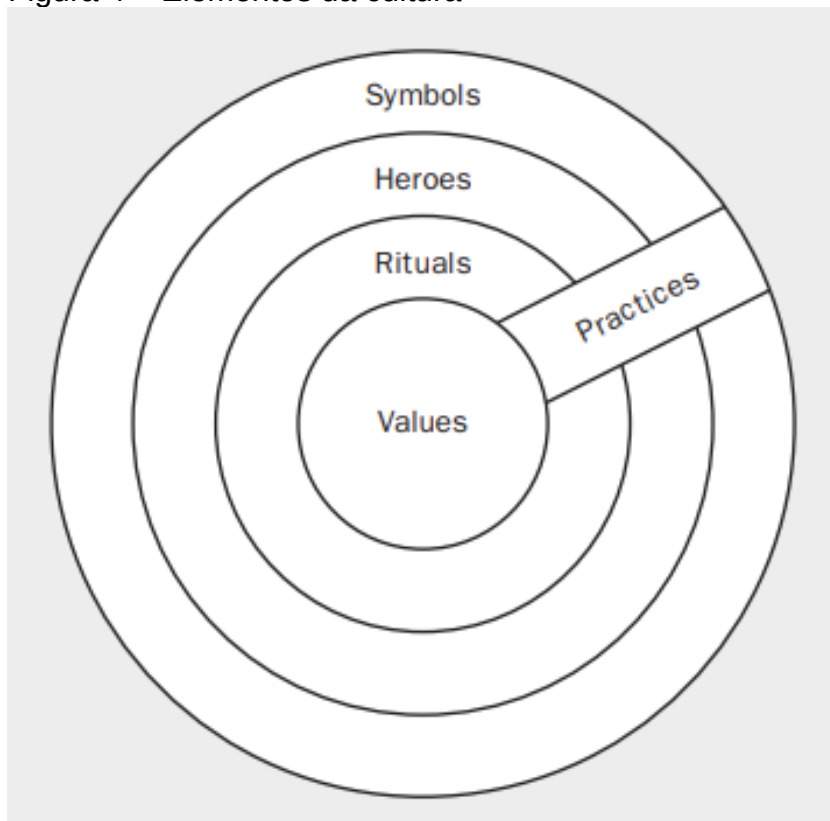
Por fim, as suposições básicas referem-se aos aspectos inconscientes que impactam nos grupos e nas pessoas. São uma evolução das crenças e valores assumidos e ocorrem quando estes acabam por ser tão repetidos e aceitos que são naturalizados. Logo, mudanças e questionamentos às suposições básicas não são consentidas de maneira repentina, pois causam uma reação ansiosa e defensiva nos indivíduos.

Diante dos níveis, Schein conclui:

Qualquer cultura de grupo pode ser estudada nesses três níveis [...]. Se alguém não decifrar o padrão das suposições básicas que possa estar operando, não saberá como interpretar corretamente os artefatos ou quanto crédito dar aos valores articulados. Em outras palavras, a essência de uma cultura está no padrão das suposições básicas prevalentes e, uma vez que alguém as entenda, é possível entender facilmente os níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles. (SCHEIN, 2017, p. 32).

Para Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), a cultura é expressa e composta de diversas maneiras, manifestadas em quatro elementos principais: símbolos, heróis, rituais e valores. Estes aspectos são descritos como se fossem as “camadas de uma cebola”, conforme atesta a figura:

Figura 4 – Elementos da cultura



Fonte: HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010, p. 8.

Para os autores, os símbolos compõem a parte mais evidente da cultura, a “camada externa da cebola”. Contemplam tudo aquilo que possui um significado comum dentro de um determinado grupo, sejam objetos, imagens, gestos ou até mesmo a linguagem (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

Os heróis e os rituais representam a parte intermediária das manifestações culturais. São conhecidos como heróis todas as pessoas que de alguma maneira apresentam qualidades que são coletivamente valorizadas, transformando-as em modelos. Não há diferença se os indivíduos estão vivos ou mortos ou são reais ou imaginários. Já os rituais são os momentos em grupo vivenciados coletivamente, onde é reforçada a coesão social, assim como fortalece a liderança. Um importante instrumento para os rituais atingirem seus objetivos é a oratória (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

Os três elementos expostos até o momento contemplam o que Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) categorizam como práticas. Esta nomenclatura é utilizada por conta do fato de que os símbolos, heróis e rituais são reconhecidos por sujeitos externos, mesmo que os significados mais profundos das práticas não fiquem tão evidentes.

Os valores compõem a parte central da cultura. Embora não sejam exatamente manifestos nas práticas em um primeiro momento, são deles que provém todas as inclinações para se preferirem certos comportamentos ou ações em detrimento de outros. Os princípios, ao longo do tempo, vão se transformando em ações.

Para Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) os valores podem ser analisados em pares, numa relação de dualidade e oposição:

Quadro 3 – Pares de valores

| <b>Valor</b> | <b>Oposição</b> |
|--------------|-----------------|
| Mal          | Bem             |
| Sujo         | Limpo           |
| Perigoso     | Seguro          |
| Proibido     | Permitido       |
| Decente      | Indecente       |
| Moral        | Imoral          |
| Feio         | Belo            |
| Natural      | Não natural     |
| Anormal      | Normal          |
| Paradoxal    | Lógico          |
| Irracional   | Racional        |

Fonte: Adaptado de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010, p. 9).

Após o entendimento dos elementos que compõem a cultura, faz-se necessário observar as suas dimensões, para verificar possíveis pontos de convergência ou divergência entre grupos e organizações.

### 2.2.2 Dimensões da cultura organizacional

Por ser um fenômeno dinâmico, multifacetado e abrangente, a cultura não pode ser analisada somente em uma entidade particular. Há de se observar todas as relações existentes, internas e externas, possibilitando uma base de comparação entre as culturas. O ato de contrapor, neste caso, serve como uma forma de entendimento da realidade, junto com as categorias teóricas.

Schein (2017, p. 79) valoriza a comparação como uma forma de compreensão da cultura. Ele apresenta, ao longo de sua obra, as seguintes dimensões: adaptação externa, integração interna, realidade e verdade, a natureza do tempo e espaço e, por fim, a natureza, a atividade e os relacionamentos humanos.

Após expor estas dimensões, o autor apresenta as tipologias, que seriam as formas de relacionar os conceitos:

“O cientista que tenta estudar determinada área, como comportamento humano nas organizações, liderança e cultura organizacional, deve desenvolver categorias que sejam úteis para ajudar a dar sentido para as variações que observamos. Tais categorias podem derivar de categorias culturais que já existem ou podem ser inventadas e nomeadas com novas palavras, como monocrônico e policrônico, dimensões do conceito de tempo. (SCHEIN, 2017, p. 177).

Algumas tipologias apresentadas por Schein são definidas por: participação e envolvimento (separação por organizações coercitivas, utilitárias ou normativas); caráter corporativo e da cultura (fragmentada, mercenária, comunitária ou em rede) e tipologias intraorganizacionais (cultura do operador, cultura de engenharia ou cultura executiva). Para estudar empiricamente a cultura, o autor ressalta a importância da relação entre os “outsiders”, indivíduos de fora do grupo, que podem ser os pesquisadores ou consultores, por exemplo, e os “insiders”, indivíduos de dentro do grupo que contribuem para a pesquisa e análise.

A cultura organizacional para Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) possui seis dimensões. Para que esta categorização tenha validade analítica, eles descrevem dois pontos relevantes. Primeiro, as dimensões são independentes entre si e acabam por se mesclar para formar combinações que identificam cada organização. Depois,

é defendida a tese de que não há uma dimensão estritamente boa ou ruim; esta percepção depende do posicionamento da empresa assim como a visão e o desejo dos gestores.

Tendo explanado estas duas questões, os autores apresentam as dimensões:

Quadro 4 – Dimensões da cultura organizacional

|                                                                  |                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Orientação para o processo ou orientação para o resultado</b> | Identifica se a organização valoriza mais os significados das atividades ou as suas metas.                                                                                             |
| <b>Orientação para o empregado ou orientação para o trabalho</b> | Identifica se há uma preocupação maior com as pessoas ou com o cumprimento das tarefas.                                                                                                |
| <b>Provincial ou profissional</b>                                | Identifica se as pessoas assimilam sua identidade pessoal com a própria empresa ou com o trabalho que exercem nela.                                                                    |
| <b>Sistema aberto ou sistema fechado</b>                         | Identifica a facilidade ou a dificuldade de pessoas (sejam de fora da empresa ou recém-chegados) de ingressarem na organização, perceberem seus significados e se sentirem parte dela. |
| <b>Controle solto ou controle rígido</b>                         | Identifica a estrutura de organização interna.                                                                                                                                         |
| <b>Normativo ou pragmático</b>                                   | Identifica a valorização dos procedimentos e das regras ou a orientação para o mercado e ao cliente.                                                                                   |

Fonte: Adaptado de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010, p. 354-358).

Diante das dimensões, os autores argumentam que cada empresa terá, de acordo com seu produto, seu mercado e sua realidade local uma forma de responder para cada um destes aspectos, seja na parte de valores ou nas práticas.

## 2.3 ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A primeira impressão ao buscar associar a espiritualidade com organizações pode indicar somente a análise administrativa de instituições religiosas. Contudo, há de se considerar que estes temas podem entrar em consonância nas mais variadas empresas, ainda que haja uma escassez teórica na área (SANTOS; SOUZA-SILVA, 2013). Há caminhos possíveis de diálogo entre estas dimensões, sendo destacado por Murad (2007, p. 14):

As pessoas e as organizações que desenvolveram somente a habilidade de gestão percebem que necessitam de valores mais elaborados. E aquelas que se caracterizam pela identidade humanista e espiritual buscam profissionalismo e cultura de resultados.

Vasconcelos (2015), ao revisar a literatura da chamada “organização baseada na espiritualidade”, reconhece que a maioria das empresas ainda se orienta basicamente pelo fator econômico. No entanto, ressalta que muitos modelos de negócio que reproduzem práticas individualistas vêm sendo criticados e colocados em xeque pelas discussões presentes na sociedade de hoje. Neste caso, como um contraponto, poder-se-ia incorporar nas práxis das organizações propostas e comportamentos que estimulem o humanismo, a criatividade, a inovação, gerando uma cultura de alta performance.

Especificamente na atuação do profissional de administração, Santos e Souza-Silva (2013) relatam que existem críticas ao modelo formativo do administrador há um tempo considerável, visto o caráter essencialmente racional de algumas abordagens. Assim sendo, considerar a espiritualidade neste itinerário de formação pode contribuir para que os gestores tenham mais adaptabilidade em situações de adversidade. Para que isto ocorra, é necessário o incentivo para a reflexão, o estímulo à visão integral dos fenômenos e valorização da dimensão solidária e comunitária.

Na análise apresentada por Regos, Cunha e Souto (2007), exemplifica-se como a falta de apreço pelo lado humano dos colaboradores pode ser negativa para as empresas:

Quando o trabalho não tem significado para a vida, a criatividade não flui. O comprometimento e a motivação para o trabalho são menores. A cooperação e o espírito de equipe são penalizadas. Os níveis de estresse são mais elevados, podendo gerar acidentes de trabalho, erros decisórios e problemas de saúde física e psicológica. A identificação dos indivíduos com a organização é menor, e isso pode refletir-se no modo como se pronunciam externamente acerca da sua organização e, por conseguinte, na reputação organizacional. Os talentos abandonam mais provavelmente a empresa, que fica também com menor potencial atrativo para recrutar e selecionar bons candidatos. A lealdade organizacional é menor. (REGOS; CUNHA; SOUTO, 2007).

Por outro lado, os mesmos autores ressaltam os benefícios que a consideração pela espiritualidade é capaz de gerar:

Distintamente, quando as organizações criam espaços espiritualmente ricos, os seus membros satisfazem as necessidades espirituais, experimentam um sentido de segurança psicológica e emocional, sentem-se valorizados como seres intelectual, emocional e espiritualmente válidos, experimentam sentidos de propósito, de autodeterminação, de alegria e de pertença. Em contrapartida da recepção destes "recursos" espirituais e motivacionais, desenvolvem maior ligação afetiva com a organização e sentem (sic) o dever de responder reciprocamente, de serem mais leais e mais produtivos. (REGOS; CUNHA; SOUTO, 2007).

A contribuição trazida por Regos, Souto e Cunha (2007) está relacionada com a afirmação de que a espiritualidade nos ambientes laborais é o reconhecimento da importância da subjetividade, da “vida interior” e a significação das atividades em um contexto de grupo. Logo, é importante delimitar que ao citar a espiritualidade no contexto das organizações não significa que haverá uma vinculação com alguma tradição religiosa específica. Os indivíduos devem possuir sua liberdade religiosa preservada, mas ao mesmo tempo são possibilitados, dentro da empresa, de partilharem valores, senso de comunidade e de propósito.

As organizações que se preocupam com a humanização dos seus colaboradores também podem obter resultados na relação com seus clientes. Rodríguez-Rad e Ramos-Hidalgo (2017) destacam que a religiosidade e a espiritualidade são fatores importantes para investigação e que influenciam no comportamento dos consumidores. Para a empresa que observa estes aspectos, há a possibilidade de se criar uma sinergia entre a própria organização e o seu público-alvo, potencialmente gerando benefícios para ambas as partes.

## 2.4 GESTÃO ESCOLAR

A escola pode ser considerada uma instituição de gestão muito complexa. Destaca-se que é um ambiente de convivência básica presente nas sociedades, sendo que ocupa um importante espaço na busca por desenvolvimento humano. São numerosos os interessados na vida escolar, como os profissionais envolvidos, famílias, grupos de interesses, movimentos sociais, setor público e privado (LÜCK, 2000).



Para bem atender as demandas da educação no mundo globalizado, faz-se necessária uma gestão aberta, que preza pela descentralização e pela autonomia, conforme relata Lück (2000, p. 17):

O movimento de descentralização em educação é internacional e está relacionado com o entendimento de que apenas localmente é possível promover a gestão da escola e do processo educacional pelo qual é responsável, tendo em vista que, sendo a escola uma organização social e o processo educacional que promove, altamente dinâmico, qualquer esforço centralizado e distante estaria fadado ao fracasso, como de fato, tem-se verificado.

Relata a autora que um processo de abertura se dá por meio do estímulo da participação dos atores envolvidos na gestão. Esta seria uma condição para as escolas cumprirem com sua responsabilidade perante a sociedade. Sendo assim, faz-se imprescindível também a contínua formação dos gestores das escolas, contemplando a teoria e a prática, principalmente na gestão de conflitos decorrentes do sistema participativo (LÜCK, 2000).

Vieira e Bussolotti (2019) ratificam as afirmações de Lück no que diz respeito ao papel da escola no desenvolvimento social e na abordagem participativa na gestão escolar. As autoras destacam, a partir deste contexto, a importância da figura do diretor:

A partir dessas reflexões e contribuições dos teóricos percebe-se a importância do diretor no contexto escolar e a necessidade de formação para este cargo devido aos constantes desafios. Entende-se que o diretor precisa estar capacitado para gerir todo o conjunto de ensinamentos e experiências necessárias a fim de garantir a qualidade do ensino oferecido aos alunos e ainda manter a organização e funcionamento da instituição em todos os seus aspectos: físico, sócio-político, relacional, material e financeiro. (VIEIRA, BUSSOLOTTI, 2019, p. 53).

Dada a relevância desta função administrativa da escola, as autoras, em entrevista com diretores, constataram que, de forma geral, a formação inicial para exercer o cargo fica aquém do esperado. Os entrevistados ressaltaram que

precisaram buscar se aprimorar na formação continuada e também no cotidiano das atividades na construção da experiência prática (VIEIRA, BUSSOLOTTI, 2019).

A significância dos diretores também é ressaltada por Lück (2009, p. 17):

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados.

O principal instrumento que os gestores escolares dispõem para concretizar a práxis é a implementação de um projeto político-pedagógico (PPP). Este documento, que também é uma exigência da legislação, explicitará a proposta da instituição, suas referências de teoria e metodologia, assim como suas normas e procedimentos internos. Para Lück, na construção do PPP também se faz necessária a dimensão da participação da comunidade escolar, pois o resultado deve condizer com a realidade para, enfim, formar os educandos em suas competências necessárias.

### 3 MÉTODO

Este capítulo traz a metodologia utilizada para o cumprimento dos objetivos propostos. A descrição do método se dará por meio do delineamento da pesquisa, do seu universo e as formas de coleta e tratamento de dados, tendo como base o autor Antonio Carlos Gil (2008) e as autoras Eva Maria Lakatos e Marina de Andrade Marconi (2017).

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com o intuito de buscar atingir os objetivos de modo mais assertivo, definiu-se esta pesquisa como descritiva com uma abordagem quantitativa. As pesquisas descritivas, conforme Lakatos e Marconi (2017), “objetivam descrever as características de uma população, ou identificar relações entre variáveis.” (LAKATOS; MARCONI, 2017, p. 297). Esta definição se dá pelo fato de haver a necessidade de se investigar a instituição estudada, observando valores e práticas, relevantes para a análise da cultura organizacional.

No que diz respeito ao aspecto quantitativo, este modo será de grande valia para a averiguação das informações e identificação dos padrões nas respostas dos colaboradores da instituição escolhida. Para Lakatos e Marconi (2017), “a abordagem quantitativa [...] é a mais apropriada para apurar atitudes e responsabilidades dos entrevistados, uma vez que emprega questionários.” (LAKATOS; MARCONI, 2017, p. 324).

Diante deste cenário, após o levantamento bibliográfico inicial, optou-se por uma pesquisa de campo, utilizando um questionário estruturado validado, o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), adaptado de Ferreira et. al (2002), foi encaminhado aos colaboradores.

#### 3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

A pesquisa se deu em uma escola de caráter confessional da região do Alto Vale do Itajaí/SC. Um questionário, adaptado de acordo com o instrumento IBACO

(Instrumento Brasileiro para a Avaliação da Cultura Organizacional) por Ferreira et. al (2002), com perguntas estruturadas e de múltipla escolha, foi elaborado e encaminhado para os colaboradores da instituição, que tiveram a oportunidade de responder de maneira online e presencial. Dentre os colaboradores, estão contempladas as áreas pedagógica (orientadores, professores, auxiliares) e administrativa (secretário, tesoureiro, técnicos, profissionais de apoio, jovens aprendizes).

O quadro apresenta o total de colaboradores, juntamente com seus respectivos setores:

Quadro 5 – Lista de colaboradores da instituição

| Setor                | Quantidade |
|----------------------|------------|
| Administrativo       | 23         |
| Auxiliares de classe | 15         |
| Jovens aprendizes    | 3          |
| Professores          | 46         |
| <b>Total</b>         | <b>87</b>  |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados oferecidos pela instituição (2020).

Diante do número de colaboradores, optou-se por realizar um cálculo amostral. Segundo Gil (2008), isso significa selecionar “mediante procedimentos estatísticos, uma amostra significativa de todo o universo, que é tomada como objeto de investigação. “ (GIL, 2008, p. 35). Com esta definição, todos os indivíduos são incluídos nas conclusões. O autor afirma que esta abordagem é valorizada pela generalidade dos dados coletados que formarão a base para uma boa observação. Dentre as principais vantagens, estão a estratégia de quantificar os dados, a agilidade (se combinada com um questionário) e a objetividade nas informações, sendo uma metodologia apropriada dentro da abordagem descritiva.

Conforme Barbetta (2012), a amostra pode ser definida pela seguinte fórmula:

$$n_0 = 1 / E_0^2$$

$$n = N \cdot n_0 / N + n_0$$

Sendo  $n_0$ , a primeira aproximação do tamanho da amostra;  $E_0$ , o erro amostral tolerável;  $N$ , o tamanho da população;  $n$ , o tamanho da amostra.

Na pesquisa não se consideraram no universo os três gestores da escola e três colaboradores ausentes por licença médica, totalizando 81 colaboradores disponíveis

para responder o questionário. Utilizando 8% de erro amostral, o seguinte cálculo é realizado:

$$\eta_0 = 1/E0^2$$

$$\eta_0 = 1/0,08^2$$

$$\eta_0 = 156,25$$

$$\eta = N*\eta_0 / N+ \eta_0$$

$$\eta = 81*156,25 / 81+156,25$$

$$\eta = 54$$

### 3.3 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

A coleta dos dados quantitativos se deu através do IBACO (Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional), proposto por Ferreira et. al (2002), com perguntas estruturadas e de múltipla escolha, contemplando as seguintes dimensões: profissionalismo cooperativo, estrutura hierárquica, profissionalismo competitivo, satisfação e bem-estar, integração externa, recompensa e treinamento e relacionamento interpessoal.

Os colaboradores tiveram a oportunidade de preencher o questionário de forma online e presencial, sendo respeitada a liberdade do indivíduo de responder ou não, assim como garantindo o sigilo das respostas e o anonimato, a fim de evitar eventuais constrangimentos.

Para o tratamento dos dados, foram examinadas as informações primárias coletadas dos resultados dos questionários. A partir desta análise, tem-se como resultado o diagnóstico da cultura da organização de acordo com a perspectiva dos colaboradores.

## **4 RESULTADOS E ANÁLISES**

Neste capítulo são apresentadas as respostas dos colaboradores da instituição de ensino pesquisada, assim como as respectivas análises, enfatizando as práticas e valores organizacionais através da perspectiva dos colaboradores para diagnosticar e compreender a cultura da empresa.

### **4.1 PROFISSIONALISMO COOPERATIVO**

O primeiro bloco da pesquisa refere-se à abordagem profissional ao trabalho e a cooperação entre os colaboradores, contemplando os seguintes itens: cooperação versus competição; criatividade e desempenho; estímulo às iniciativas individuais; valorização das iniciativas; estímulo à competição; espírito de colaboração; envolvimento com ideias e valores; relação entre esforço e projeção de carreira; preocupação do empregado com a qualidade; estímulo à cordialidade; variedade na execução de tarefas; valorização do profissionalismo; naturalidade na ascensão profissional; preocupação com a resolução de problemas; carreira e envolvimento; personificação da dedicação e colaboração; relação entre carreira e conhecimento específico; valorização da qualidade; valorização do envolvimento; controle das iniciativas individuais; personificação da inovação; personificação do comprometimento.

#### **4.1.1 Cooperação versus competição**

Este item informa se a prática dentro da instituição tende a valorizar mais a cooperação em detrimento da competição. Observam-se os resultados numéricos e percentuais na tabela 1:

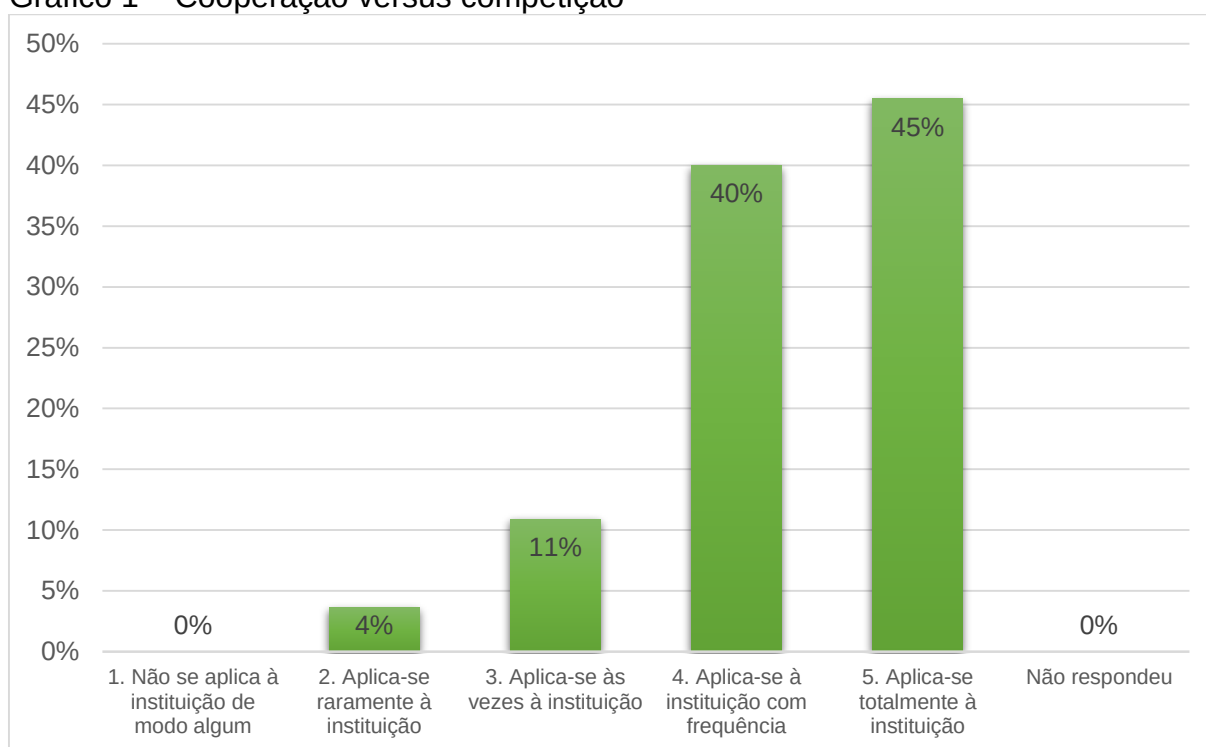
Tabela 1 – Cooperação versus competição

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 0          | 0%          |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 2          | 4%          |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 6          | 11%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 22         | 40%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 25         | 45%         |
| Não respondeu                                | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do seguinte gráfico:

Gráfico 1 – Cooperação versus competição



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 45% dos colaboradores acredita que a cooperação se aplica totalmente à instituição, 40% considera que se aplica com frequência, 11% aponta que às vezes se aplica e 4% raramente se aplica, sendo que não houve nenhuma resposta afirmando que não se aplica de modo algum.

Pode-se deduzir que os colaboradores na ampla parte do tempo buscam atuar de forma coletiva ao invés de competirem uns com os outros.

#### 4.1.2 Criatividade e resultados

Este item avalia se as ideias criativas dos colaboradores são aproveitadas, assim como sua eficácia na obtenção de melhores resultados com menos recursos. Constatam-se os resultados na tabela 2:

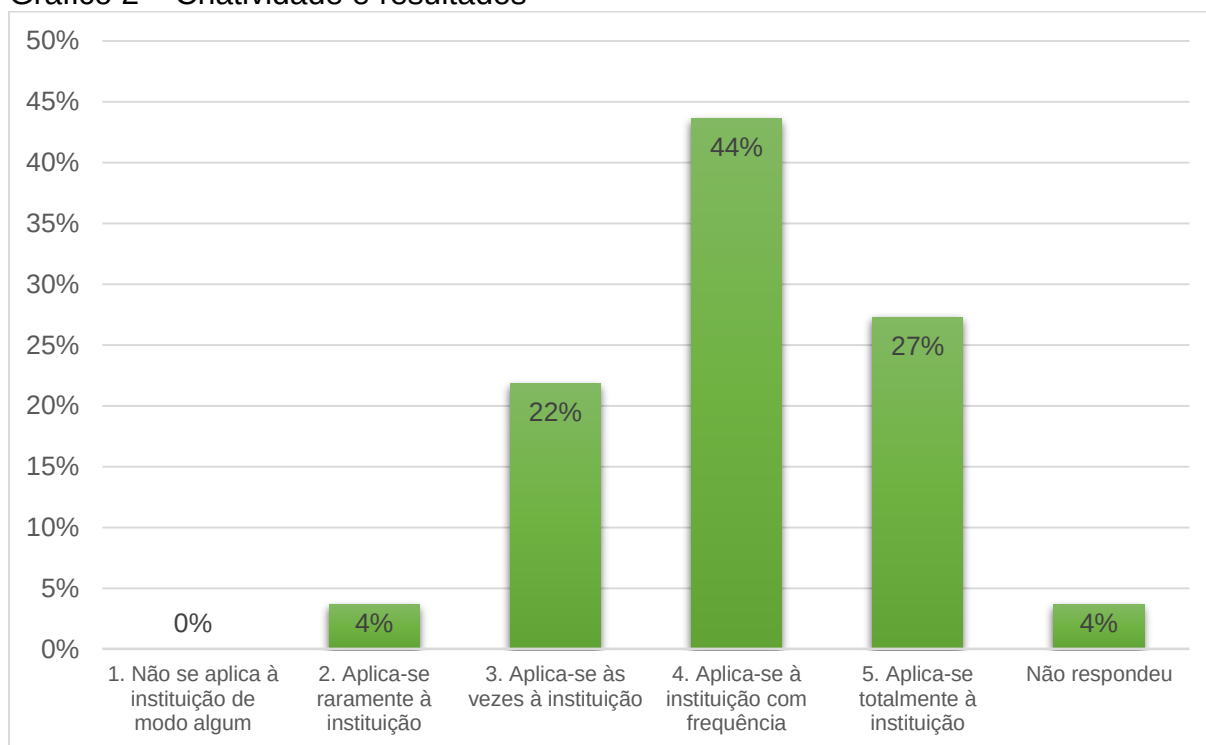
Tabela 2 – Criatividade e resultados

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 0          | 0%          |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 2          | 4%          |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 12         | 22%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 24         | 44%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 15         | 27%         |
| Não respondeu                                | 2          | 4%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 2 foi elaborado a partir da relação de cada resposta com o total:

Gráfico 2 – Criatividade e resultados



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).



Nota-se que 27% dos colaboradores acredita que a relação entre criatividade e resultados se aplica totalmente à instituição, 44% considera que se aplica com frequência, 22% aponta que às vezes se aplica e 4% raramente se aplica, não obtendo nenhuma resposta afirmando que não se aplica de modo algum.

Visto que uma escola é uma instituição que possui um número considerável de atividades de rotinas, assim como eventos que são recorrentes ao longo dos anos (como festividades que envolvem as famílias, por exemplo), a averiguação deste resultado pode ser valiosa para o colégio diante da necessidade de canalizar os esforços dos colaboradores para maior eficiência e eficácia

#### 4.1.3 Estímulo às iniciativas individuais

Este item averigua se os as iniciativas individuais dos colaboradores são incentivadas pela instituição. Observam-se os resultados:

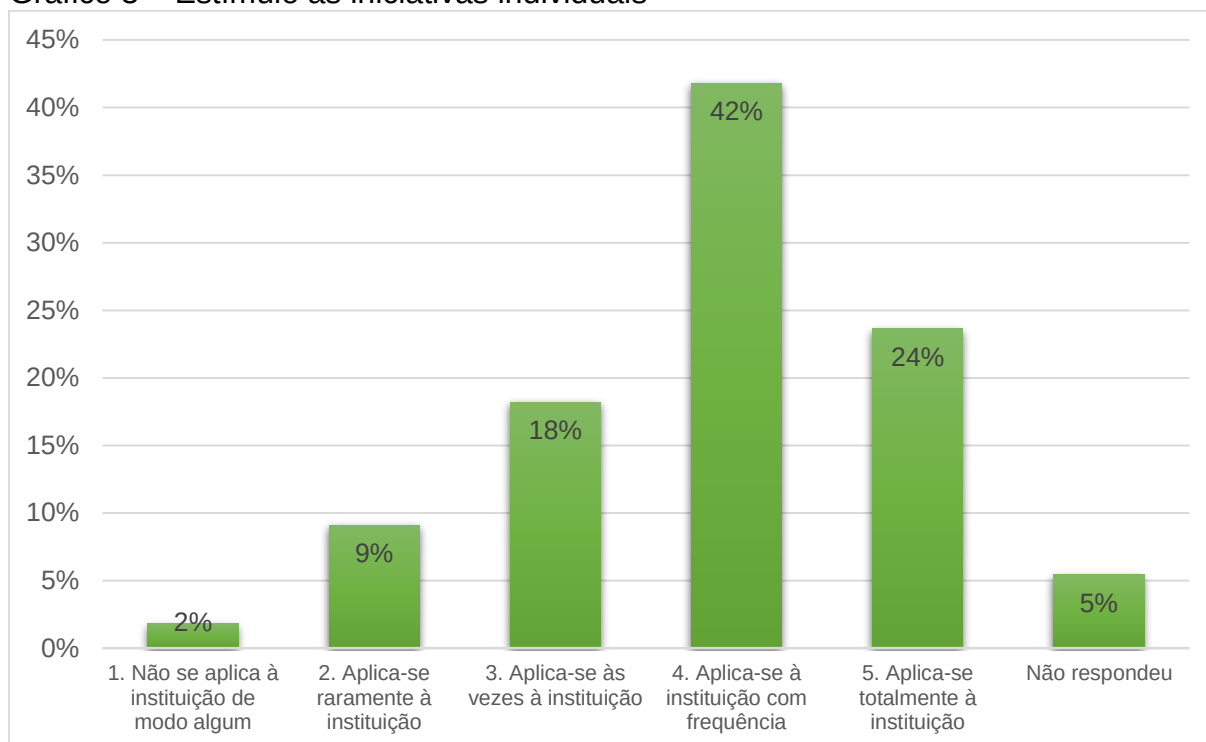
Tabela 3 – Estímulo às iniciativas individuais

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 1                 | 2%                 |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 5                 | 9%                 |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 10                | 18%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 23                | 42%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 13                | 24%                |
| Não respondeu                                | 3                 | 5%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 3 apresenta os resultados em relação ao total de respostas:

Gráfico 3 – Estímulo às iniciativas individuais



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

De acordo com a pesquisa, 24% dos colaboradores acredita que o apoio às iniciativas individuais se aplica totalmente à instituição, 42% considera que se aplica com frequência, 18% aponta que às vezes se aplica, 9% raramente se aplica, 2% declaram que não se aplica de modo algum e 5% não respondeu ao questionamento.

Os resultados apontam para uma prática dentro da instituição de apoio aos projetos e demais empreendimentos de seus colaboradores.

#### 4.1.4 Valorização das iniciativas

Este item avalia se as iniciativas dos colaboradores são valorizadas quando não contrariam os interesses do Colégio. Se no item anterior a pergunta se referia ao apoio, esse questionamento se refere ao reconhecimento das iniciativas. Observam-se as respostas na tabela 4:

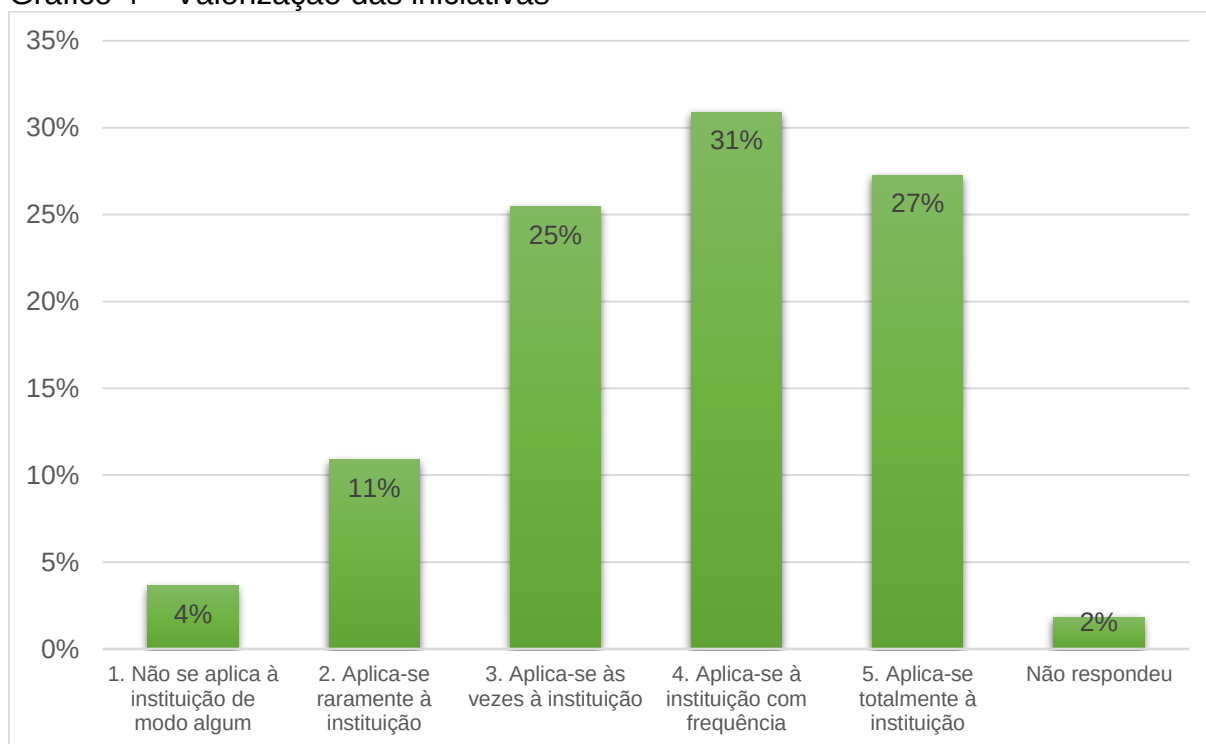
Tabela 4 – Valorização das iniciativas

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 2          | 4%          |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 6          | 11%         |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 14         | 25%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 17         | 31%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 15         | 27%         |
| Não respondeu                                | 1          | 2%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados em relação ao total de respostas foram utilizados para elaborar o gráfico 4:

Gráfico 4 – Valorização das iniciativas



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nota-se que 27% dos colaboradores aponta que a valorização das iniciativas individuais se aplica totalmente à instituição, 31% considera que se aplica com frequência, 25% afirmam que às vezes se aplica, 11% raramente se aplica, 4% declaram que não se aplica de modo algum e 2% não respondeu ao questionamento.

Constata-se ainda um resultado significativo expressivo em prol das iniciativas individuais. No entanto, em comparação com o item anterior (estímulo), deduz-se que

no cotidiano da organização as iniciativas individuais são mais estimuladas que valorizadas.

#### 4.1.5 Estímulo à competição

Este item verifica se a escola estimula a competição dentro de regras de boa convivência. Observam-se as respostas na tabela 5:

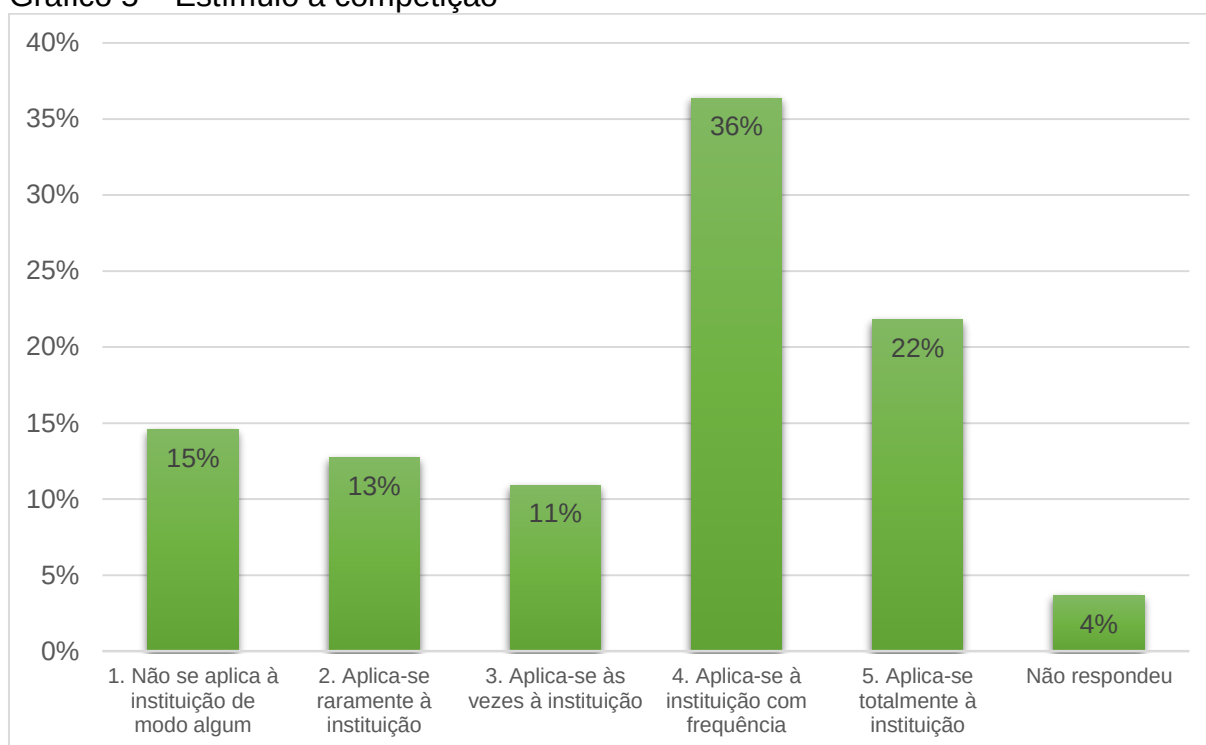
Tabela 5 – Estímulo à competição

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 8                 | 15%                |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 7                 | 13%                |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 6                 | 11%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 20                | 36%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 12                | 22%                |
| Não respondeu                                | 2                 | 4%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do seguinte gráfico:

Gráfico 5 – Estímulo à competição



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Percebe-se que 22% dos colaboradores aponta que o estímulo à competição de forma sadia se aplica totalmente à instituição, 36% considera que se aplica com frequência, 11% afirmam que às vezes se aplica, 13% raramente se aplica, 15% declaram que não se aplica de modo algum e 4% não respondeu ao questionamento.

As respostas apontam que há estímulo competitivo sadio dentro da organização. Analisando em conjunto ao item 4.1.1 (cooperação versus competição), supõe-se que mesmo apoiando um certo clima competitivo, isso não rompe com a cooperação entre os colaboradores.

#### 4.1.6 Espírito de colaboração

Este item questiona se o espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante. Verificam-se as respostas na tabela seguinte:

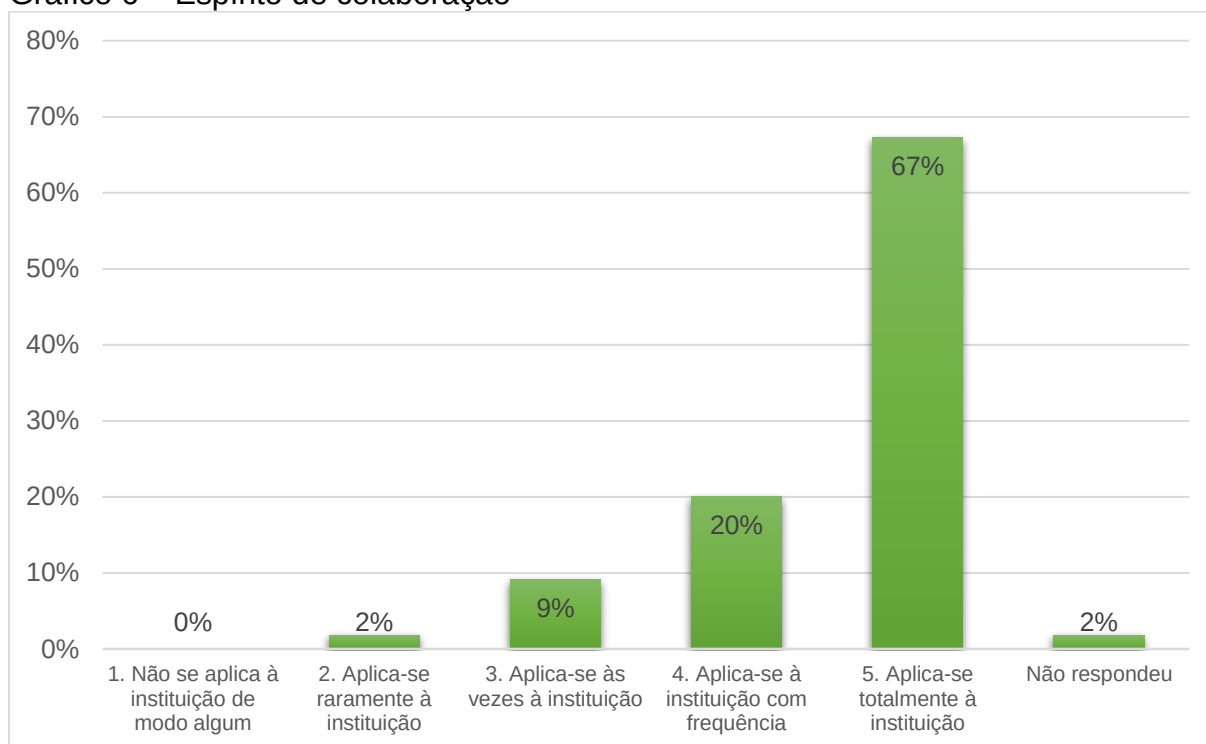
Tabela 6 – Espírito de colaboração

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 0          | 0%          |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 1          | 2%          |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 5          | 9%          |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 11         | 20%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 37         | 67%         |
| Não respondeu                                | 1          | 2%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 6 relaciona cada resposta com o total, podendo ser observado a seguir:

Gráfico 6 – Espírito de colaboração



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Constata-se que 67% dos colaboradores aponta que o espírito de colaboração se aplica totalmente à instituição, 20% considera que se aplica com frequência, 9% afirmam que às vezes se aplica, 2% raramente se aplica, ninguém declara que não se aplica de modo algum e 2% não respondeu ao questionamento.

Diante da porcentagem de 87% indicando que a colaboração se aplica totalmente ou com frequência, presume-se que há uma forte valorização da colaboração entre os indivíduos da instituição.

#### 4.1.7 Envolvimento com ideias e valores

Este item verifica se o envolvimento com ideias e valores do colégio é uma atitude bastante valorizada. A tabela 7 apresenta os resultados:

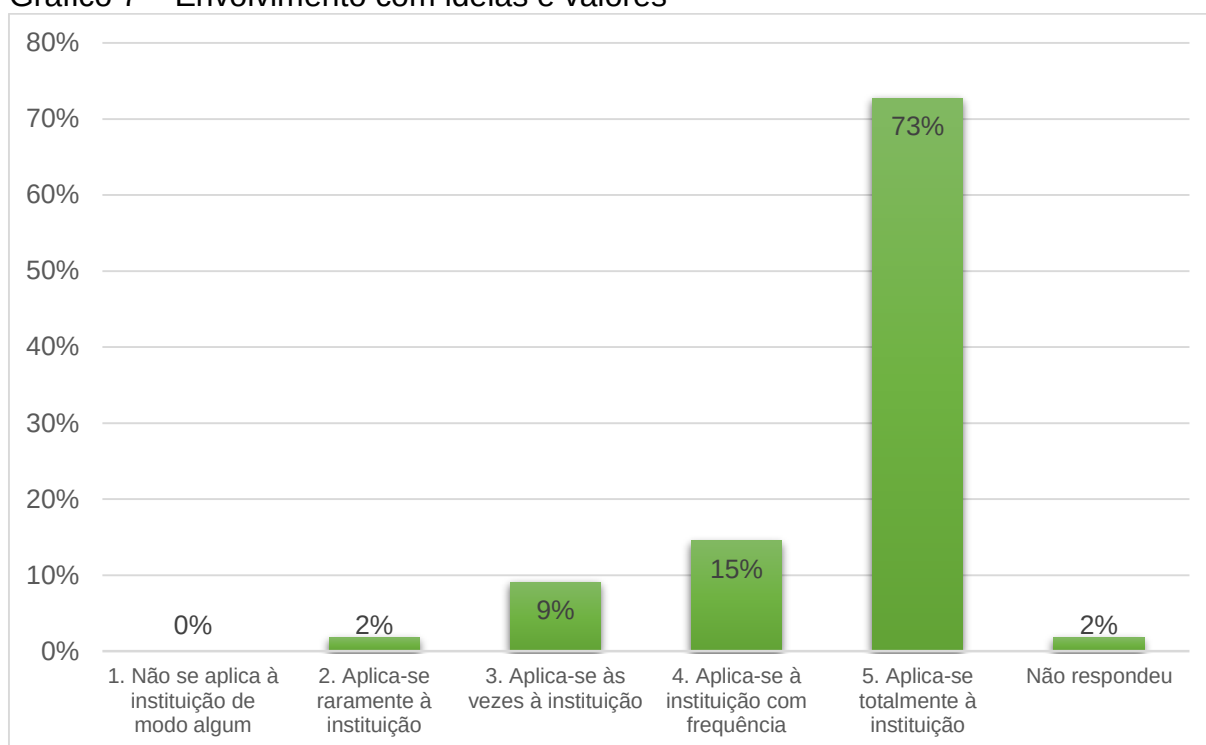
Tabela 7 – Envolvimento com ideias e valores

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 0                 | 0%                 |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 1                 | 2%                 |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 5                 | 9%                 |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 8                 | 15%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 40                | 73%                |
| Não respondeu                                | 1                 | 2%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 7:

Gráfico 7 – Envolvimento com ideias e valores



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

Verifica-se que 73% dos colaboradores aponta que o envolvimento com ideias e valores se aplica totalmente à instituição, 15% considera que se aplica com frequência, 9% afirma que às vezes se aplica, 2% raramente se aplica, ninguém declara que não se aplica de modo algum e 2% não respondeu ao questionamento.

Dado o caráter confessional da instituição, que de acordo com seu discurso institucional valoriza os princípios da tradição religiosa professada, provavelmente o resultado do item vai de acordo com os objetivos da organização.

#### 4.1.8 Relação entre esforço e projeção de carreira

Este item analisa se os colaboradores que conseguem fazer carreira são os que se esforçam e mostram vontade de aprender. Os resultados são apresentados na tabela 8:



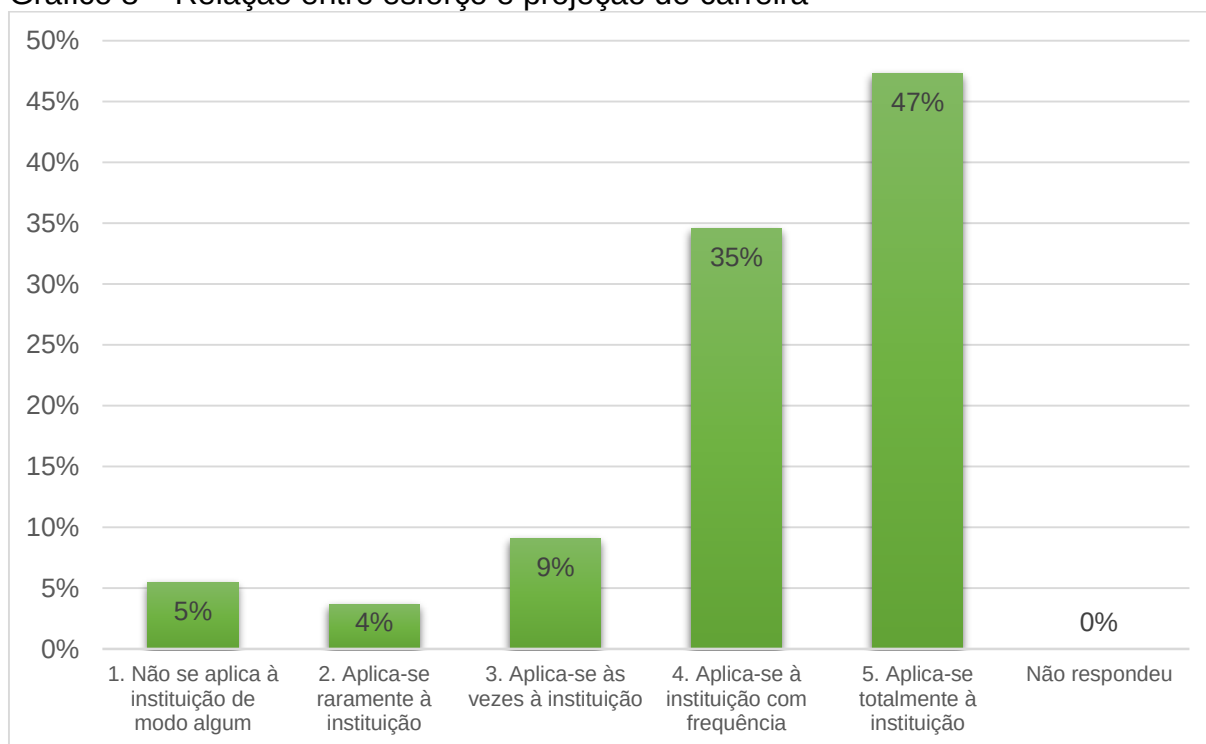
Tabela 8 – Relação entre esforço e projeção de carreira

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 3          | 5%          |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 2          | 4%          |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 5          | 9%          |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 19         | 35%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 26         | 47%         |
| Não respondeu                                | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 8 foi elaborado com a relação de cada resposta com o total. Verifica-se a seguir:

Gráfico 8 – Relação entre esforço e projeção de carreira



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 47% dos colaboradores aponta que a relação entre esforço e projeção de carreira se aplica totalmente à instituição, 35% considera que se aplica com frequência, 9% afirma que às vezes se aplica, 4% raramente se aplica e 5% declara que não se aplica de modo algum.

Presume-se que há um entendimento que o esforço individual de cada colaborador terá benefícios para a construção de sua carreira dentro da instituição.

#### 4.1.9 Preocupação do empregado com a qualidade

Este item pergunta sobre a preocupação do empregado com a qualidade do serviço e se o ato de se preocupar é bem visto. Verificam-se as respostas na tabela 9:

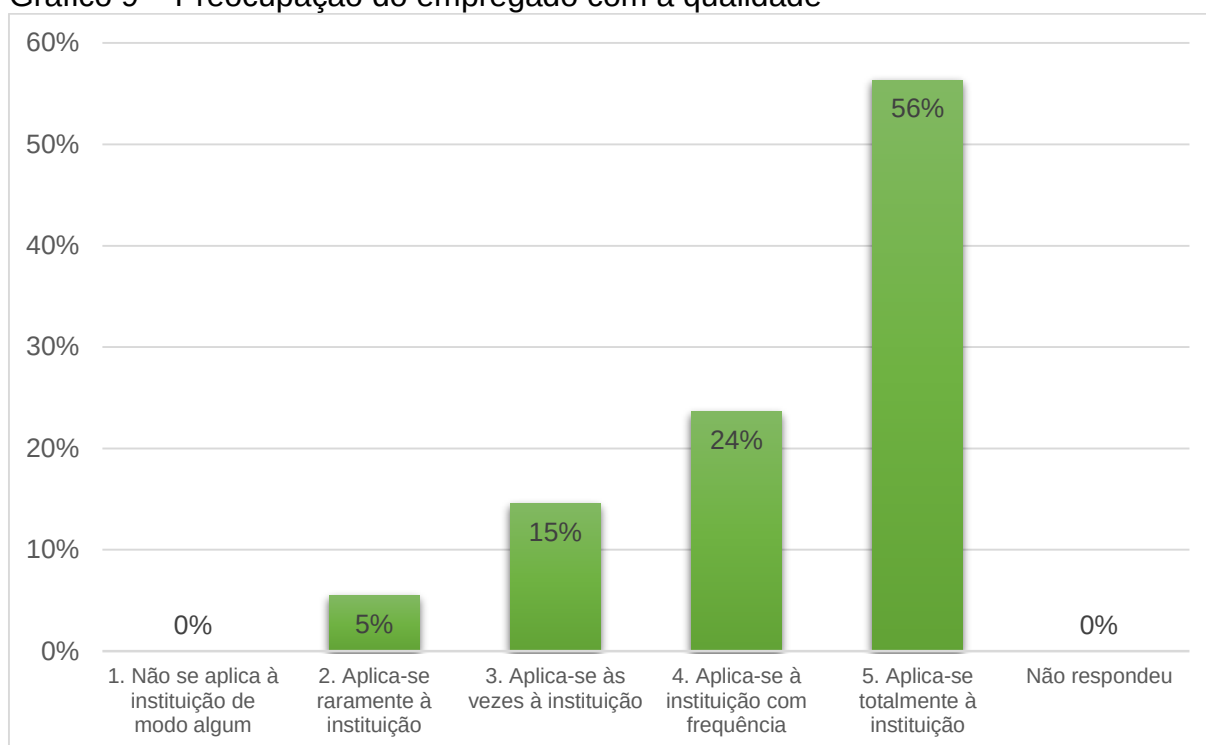
Tabela 9 – Preocupação do empregado com a qualidade

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 0                 | 0%                 |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 3                 | 5%                 |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 8                 | 15%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 13                | 24%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 31                | 56%                |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 9:

Gráfico 9 – Preocupação do empregado com a qualidade



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 56% dos colaboradores aponta que preocupação com a qualidade se aplica totalmente à instituição, 24% considera que se aplica com frequência, 15% afirma que às vezes se aplica, 5% raramente se aplica e ninguém declara que não se aplica de modo algum.

Deduz-se que a qualidade do serviço prestado é uma prática valorizada pela maioria dos colaboradores da organização.

#### 4.1.10 Estímulo à cordialidade

Este item questiona se a cordialidade com os colegas é uma das atitudes mais estimuladas no cotidiano da organização. De acordo com a pergunta realizada, foram obtidas as seguintes respostas:

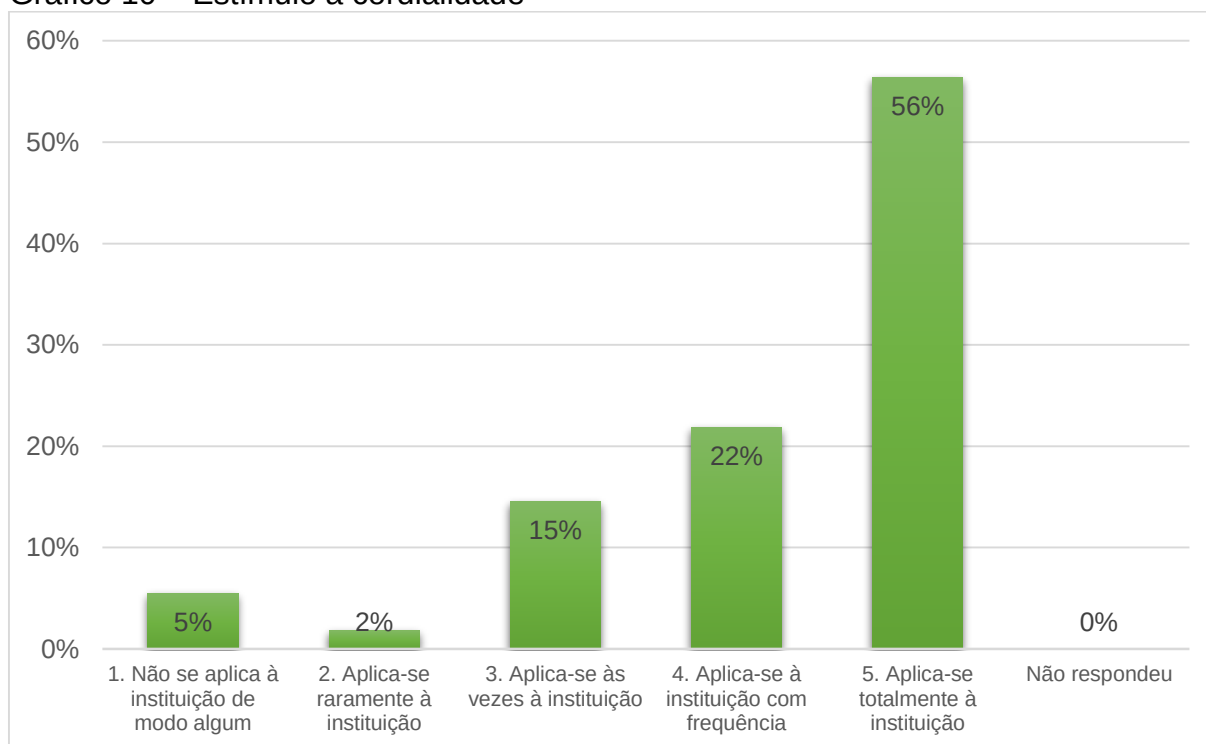
Tabela 10 – Estímulo à cordialidade

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 3          | 5%          |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 1          | 2%          |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 8          | 15%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 12         | 22%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 31         | 56%         |
| Não respondeu                                | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 10 foi elaborado com a relação de cada resposta com o total. Verifica-se a seguir:

Gráfico 10 – Estímulo à cordialidade



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Percebe-se que 56% dos colaboradores aponta que a cordialidade se aplica totalmente à instituição, 22% considera que se aplica com frequência, 15% afirma que às vezes se aplica, 2% raramente se aplica e 5% declara que não se aplica de modo algum.

Os dados sugerem um ambiente gentil na maior parte do tempo, possivelmente estimulado pelo humanismo que é notoriamente defendido pela instituição.

#### 4.1.11 Valorização do esforço e dedicação

Este item avalia a se o esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas. As respostas foram compiladas na tabela 11:

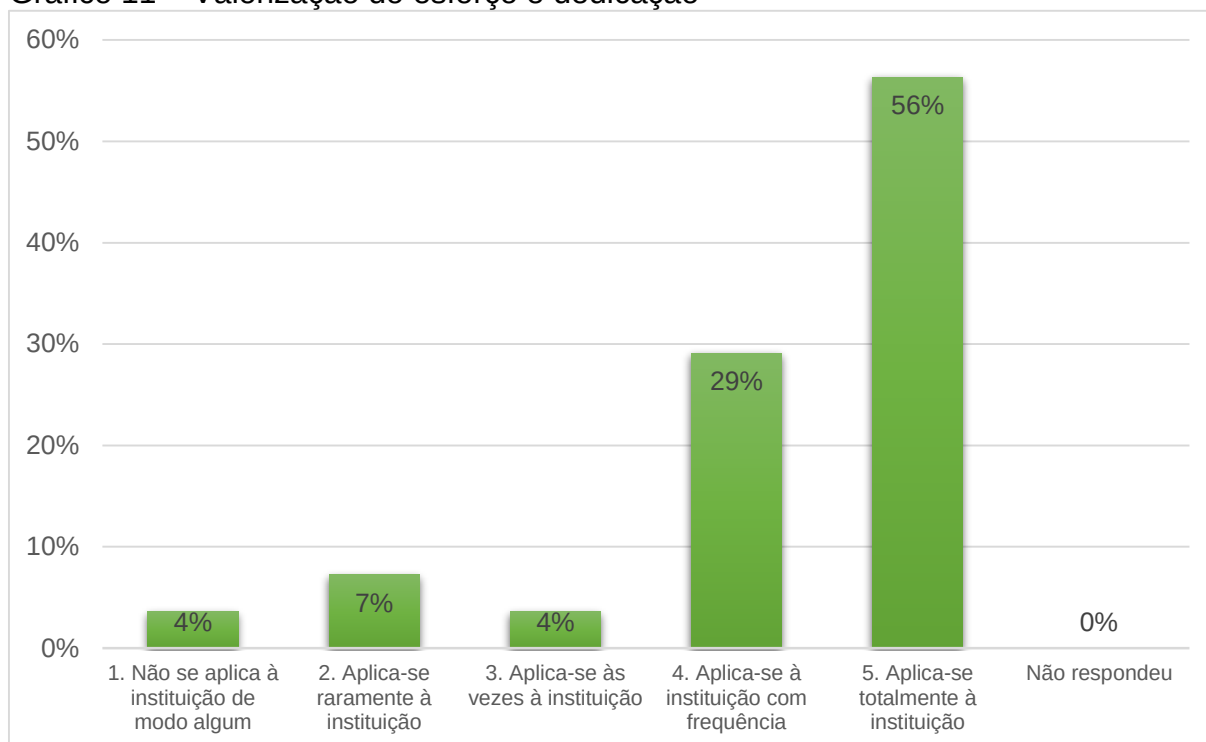
Tabela 11 – Valorização do esforço e dedicação

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 2                 | 4%                 |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 4                 | 7%                 |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 2                 | 4%                 |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 16                | 29%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 31                | 56%                |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 11:

Gráfico 11 – Valorização do esforço e dedicação



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 56% dos colaboradores aponta que a valorização do esforço e dedicação se aplica totalmente à instituição, 29% considera que se aplica com frequência, 4% afirma que às vezes se aplica, 7% raramente se aplica e 4% declara que não se aplica de modo algum.

É notório que os dados apontam para uma tendência em conformidade com as respostas anteriores, relacionando qualidade com esforço e dedicação no cotidiano da escola.

#### 4.1.12 Variedade na execução de tarefas

Este item pergunta se a capacidade de executar uma variedade de tarefas é valorizada. Foi obtido o seguinte retorno:

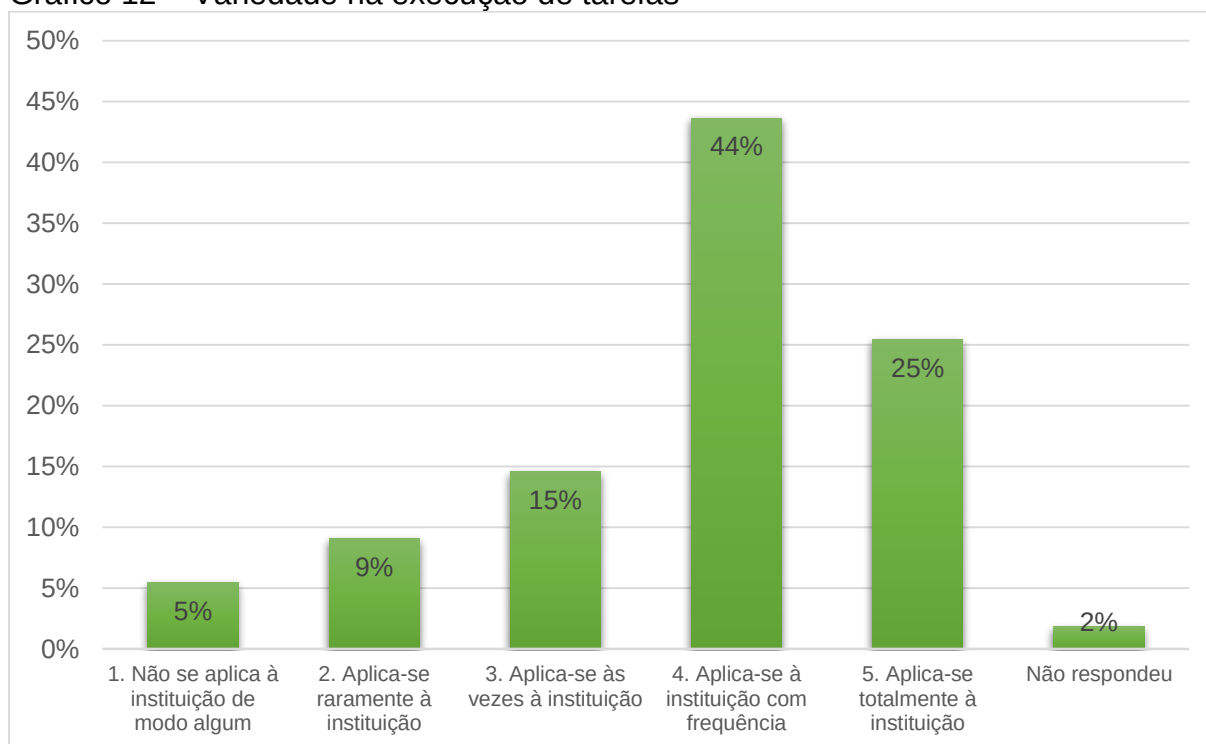
Tabela 12 – Variedade na execução de tarefas

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 3          | 5%          |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 5          | 9%          |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 8          | 15%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 24         | 44%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 14         | 25%         |
| Não respondeu                                | 1          | 2%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 12 foi elaborado com a relação de cada resposta com o total. Verifica-se a seguir:

Gráfico 12 – Variedade na execução de tarefas



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Averigua-se que 25% dos colaboradores aponta que a variedade na execução de tarefas se aplica totalmente à instituição, 44% considera que se aplica com frequência, 15% afirma que às vezes se aplica, 9% raramente se aplica, 5% declara que não se aplica de modo algum e 2% não respondeu.

Pode-se supor que há uma influência da própria área de atuação da instituição nas respostas, notadamente dos professores e auxiliares, que possuem uma

quantidade considerável de tarefas, mas dentro de uma mesma área do conhecimento e de atuação.

#### 4.1.13 Valorização do profissionalismo

Este item avalia se o profissionalismo dos colaboradores é visto como uma grande virtude. A tabela 13 apresenta as respostas obtidas:

Tabela 13 – Valorização do profissionalismo

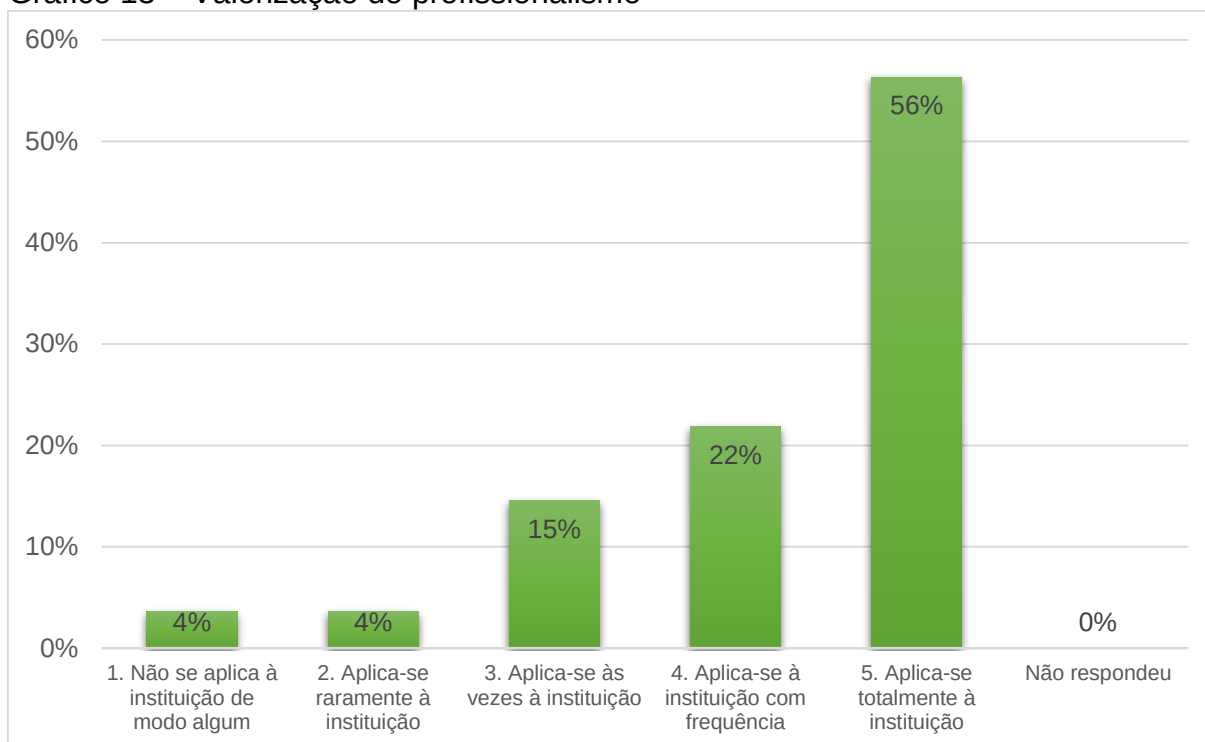
| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 2                 | 4%                 |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 2                 | 4%                 |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 8                 | 15%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 12                | 22%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 31                | 56%                |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 13:



Gráfico 13 – Valorização do profissionalismo



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 56% dos colaboradores aponta que a valorização do profissionalismo se aplica totalmente à instituição, 22% considera que se aplica com frequência, 15% afirma que às vezes se aplica, 4% raramente se aplica e 4% declara que não se aplica de modo algum.

Este item pode ser considerado de bastante importância para a instituição diante do segmento de atuação. O trabalho na educação faz com que haja contato direto com crianças e adolescentes que ficam sob a responsabilidade da escola, sendo necessário profissionalismo por parte dos colaboradores nas relações e atitudes.

#### 4.1.14 Naturalidade na ascensão profissional

Este item questiona se a ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e da competência dos colaboradores. Os resultados foram compilados na tabela 14:

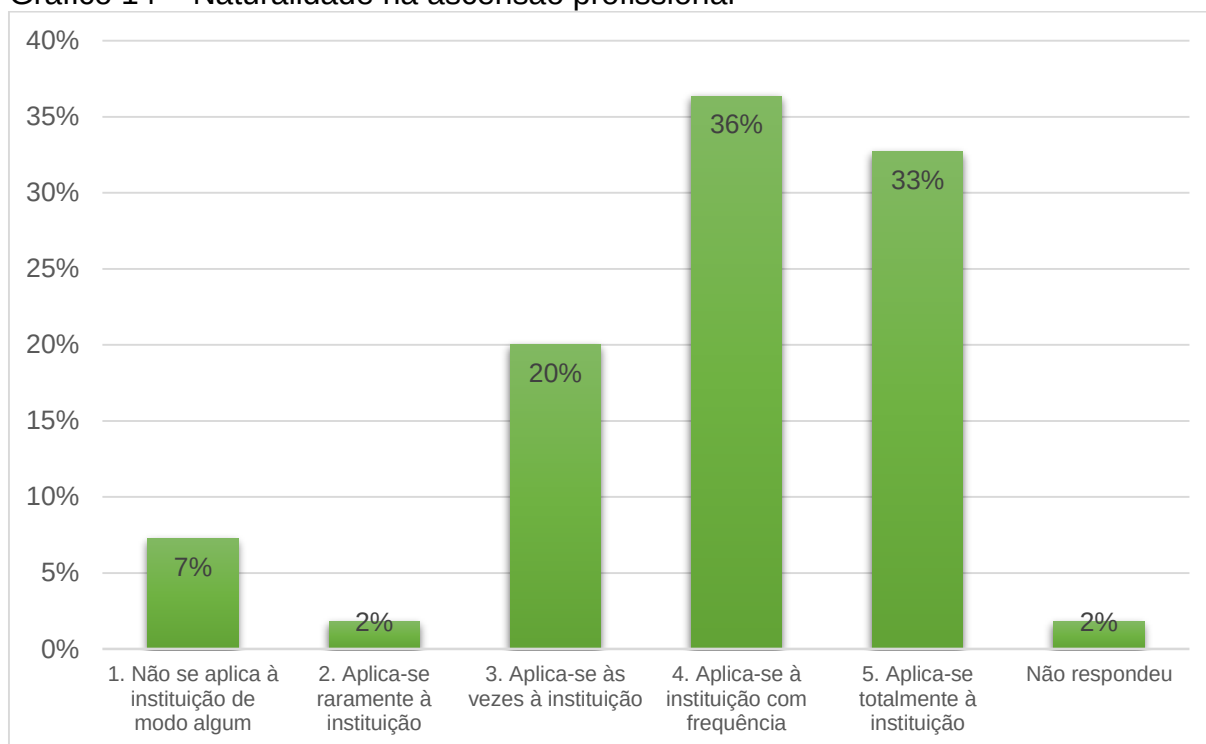
Tabela 14 – Naturalidade na ascensão profissional

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 4          | 7%          |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 1          | 2%          |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 11         | 20%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 20         | 36%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 18         | 33%         |
| Não respondeu                                | 1          | 2%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 14 foi elaborado com a relação de cada resposta com o total. Verifica-se a seguir:

Gráfico 14 – Naturalidade na ascensão profissional



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Verifica-se que 33% dos colaboradores aponta que a naturalidade na ascensão profissional se aplica totalmente à instituição, 36% considera que se aplica com frequência, 20% afirma que às vezes se aplica, 2% raramente se aplica, 7% declara que não se aplica de modo algum e 2% não respondeu ao questionamento.

Embora seja notável que a maior parte dos colaboradores acredita na naturalidade da ascensão profissional, supõe-se que, dependendo do cargo e do

setor, somente o esforço e a dedicação não bastariam para garantir uma promoção, seja pela própria trajetória possível dentro da escola ou pela necessidade de outras competências.

#### 4.1.15 Preocupação com a resolução de problemas

Este item avalia se a preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor. As respostas obtidas foram dispostas na tabela 15:

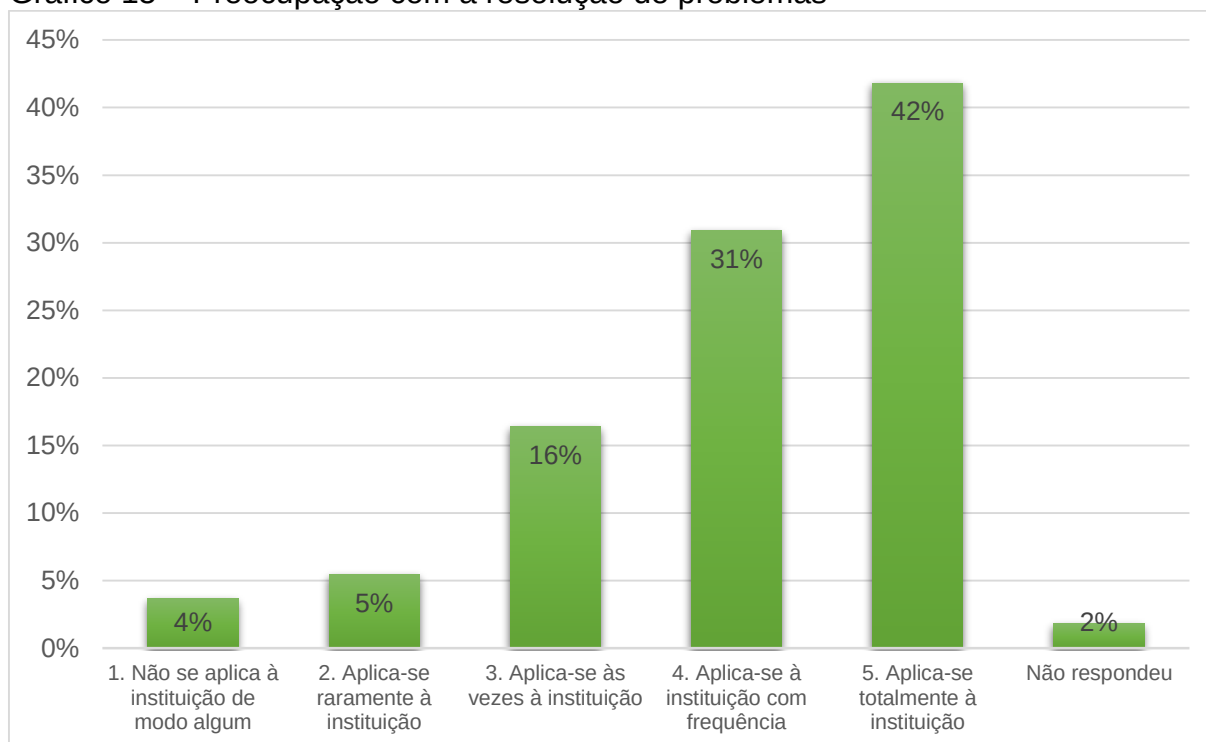
Tabela 15 – Preocupação com a resolução de problemas

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 2                 | 4%                 |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 3                 | 5%                 |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 9                 | 16%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 17                | 31%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 23                | 42%                |
| Não respondeu                                | 1                 | 2%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 15 foi elaborado com a relação de cada resposta com o total. Verifica-se a seguir:

Gráfico 15 – Preocupação com a resolução de problemas



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Percebe-se que 42% dos colaboradores aponta que a preocupação com a resolução de problemas se aplica totalmente à instituição, 31% considera que se aplica com frequência, 16% afirma que às vezes se aplica, 5% raramente se aplica, 4% declara que não se aplica de modo algum e 2% não respondeu ao questionamento.

Mais uma vez pode-se supor que esse resultado é importante para instituição, vista a complexidade da gestão escolar, onde é preciso lidar com situações diferentes diariamente, considerando os educandos, as famílias, os colaboradores e as relações com a comunidade e o poder público.

#### 4.1.16 Relação entre carreira e envolvimento

Este item averigua a percepção dos colaboradores em relação a construção da carreira na instituição e o envolvimento. Comumente, utiliza-se a expressão popular “vestir a camisa” para se referir ao envolvimento. De acordo com isso, foram recolhidos os seguintes dados:

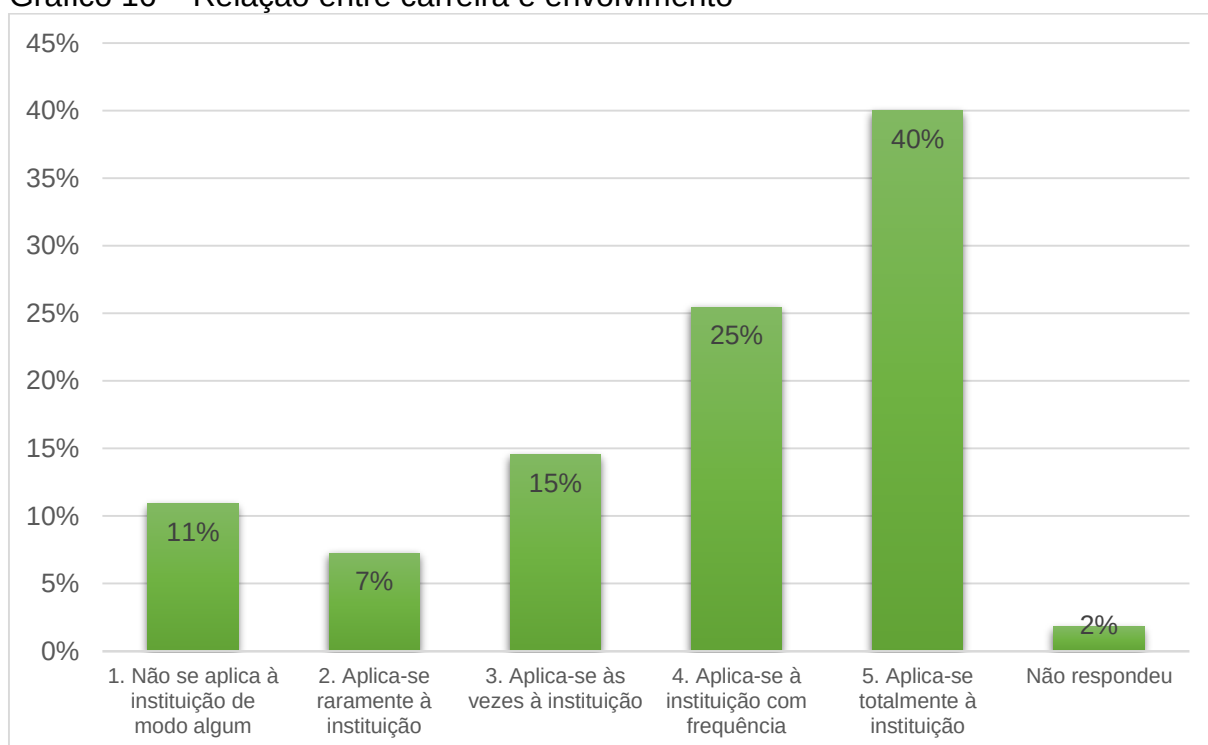
Tabela 16 – Relação entre carreira e envolvimento

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 6          | 11%         |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 4          | 7%          |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 8          | 15%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 14         | 25%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 22         | 40%         |
| Não respondeu                                | 1          | 2%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 16 foi elaborado com a relação de cada resposta com o total. Verifica-se a seguir:

Gráfico 16 – Relação entre carreira e envolvimento



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 40% dos colaboradores aponta que a relação entre carreira e envolvimento se aplica totalmente à instituição, 25% considera que se aplica com frequência, 15% afirma que às vezes se aplica, 7% raramente se aplica, 11% declara que não se aplica de modo algum e 2% não respondeu ao questionamento.

Nota-se que a maior parte dos colaboradores percebe o envolvimento como importante para edificar sua carreira na instituição.

#### 4.1.17 Personificação da dedicação e colaboração

Este item avalia se há colaboradores que demonstram dedicação e espírito de colaboração que se tornam modelos a serem seguidos. A tabela 17 dispõe os dados obtidos:

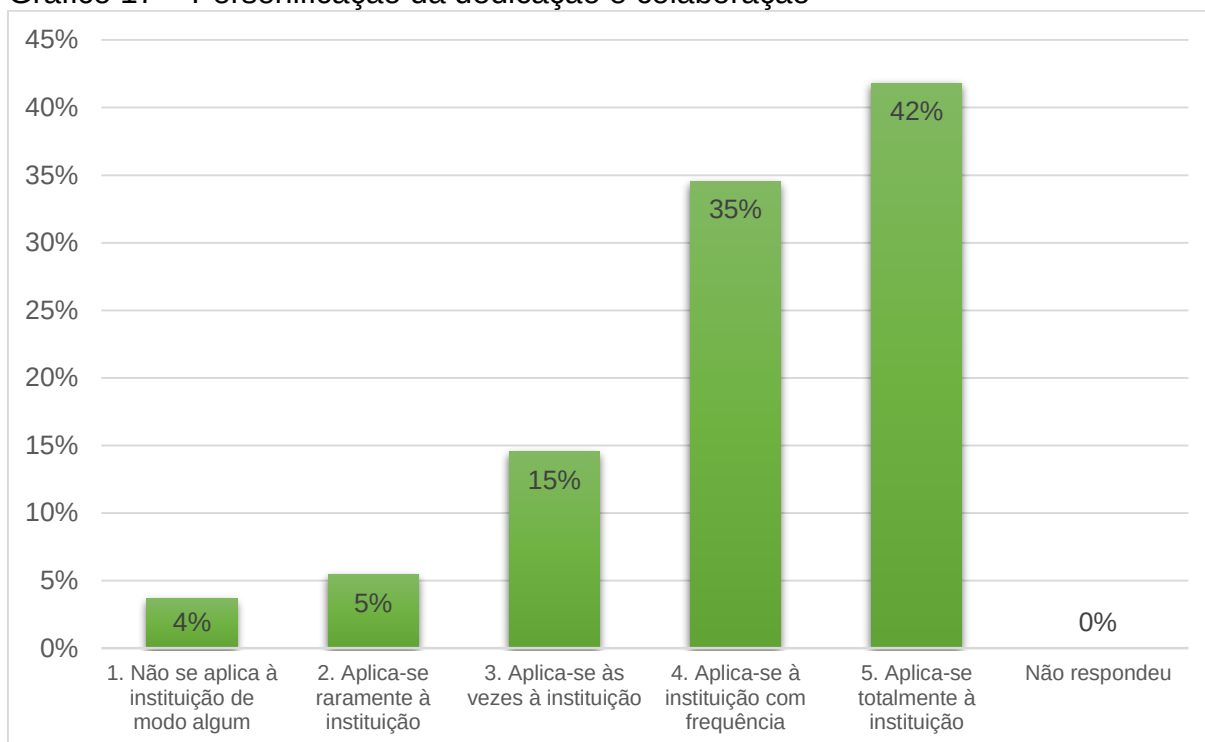
Tabela 17 – Personificação da dedicação e colaboração

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 2                 | 4%                 |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 3                 | 5%                 |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 8                 | 15%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 19                | 35%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 23                | 42%                |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

**Fonte:** Elaborado pelo autor

O gráfico 17 foi elaborado com a relação de cada resposta com o total. Verifica-se a seguir:

Gráfico 17 – Personificação da dedicação e colaboração



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nota-se que 42% dos colaboradores aponta que a personificação da dedicação e colaboração se aplica totalmente à instituição, 35% considera que se aplica com frequência, 15% afirma que às vezes se aplica, 5% raramente se aplica e 4% declara que não se aplica de modo algum.

Os dados sugerem uma presença significativa de colaboradores que se tornam modelos para outros no que diz respeito a dedicação e espírito de colaboração.

#### 4.1.18 Relação entre carreira e conhecimento específico

Este item verifica a relação existente entre as pessoas que fazem carreira rapidamente a partir da demonstração de conhecimentos dentro de suas respectivas áreas. Foram obtidas as seguintes respostas:

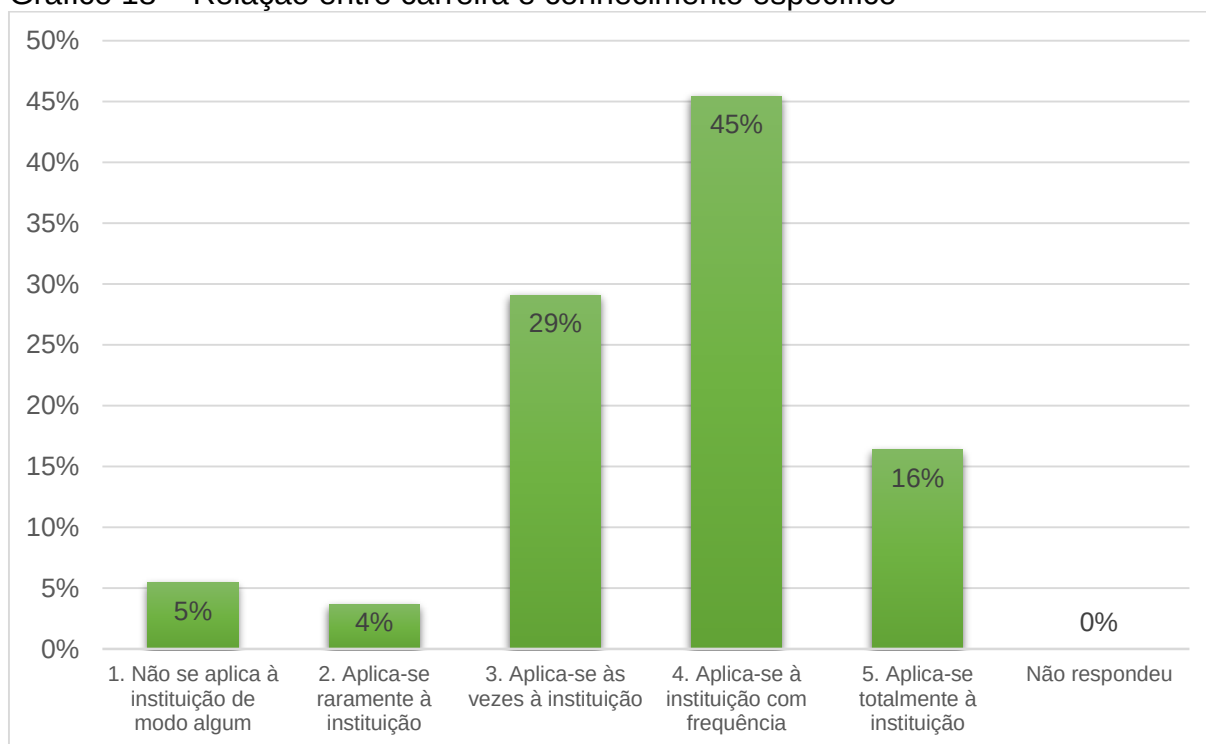
Tabela 18 – Relação entre carreira e conhecimento específico

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 3          | 5%          |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 2          | 4%          |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 16         | 29%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 25         | 45%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 9          | 16%         |
| Não respondeu                                | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 18 foi elaborado com a relação de cada resposta com o total. Verifica-se a seguir:

Gráfico 18 – Relação entre carreira e conhecimento específico



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 16% dos colaboradores aponta que a relação entre carreira e conhecimento específico se aplica totalmente à instituição, 45% considera que se aplica com frequência, 29% afirma que às vezes se aplica, 4% raramente se aplica e 5% declara que não se aplica de modo algum.

Sabe-se que uma escola precisa possuir em seu quadro de colaboradores profissionais de diferentes áreas. Diante disso, supõe-se que para se fazer carreira na



instituição estudada, não basta somente apresentar grande conhecimento específico. Haveria situações que a construção da carreira depende de outras competências.

#### 4.1.19 Valorização da qualidade

Este item avalia se a qualidade do serviço executado é considerada uma das maiores virtudes do colaborador. A tabela 19 apresenta os resultados obtidos:

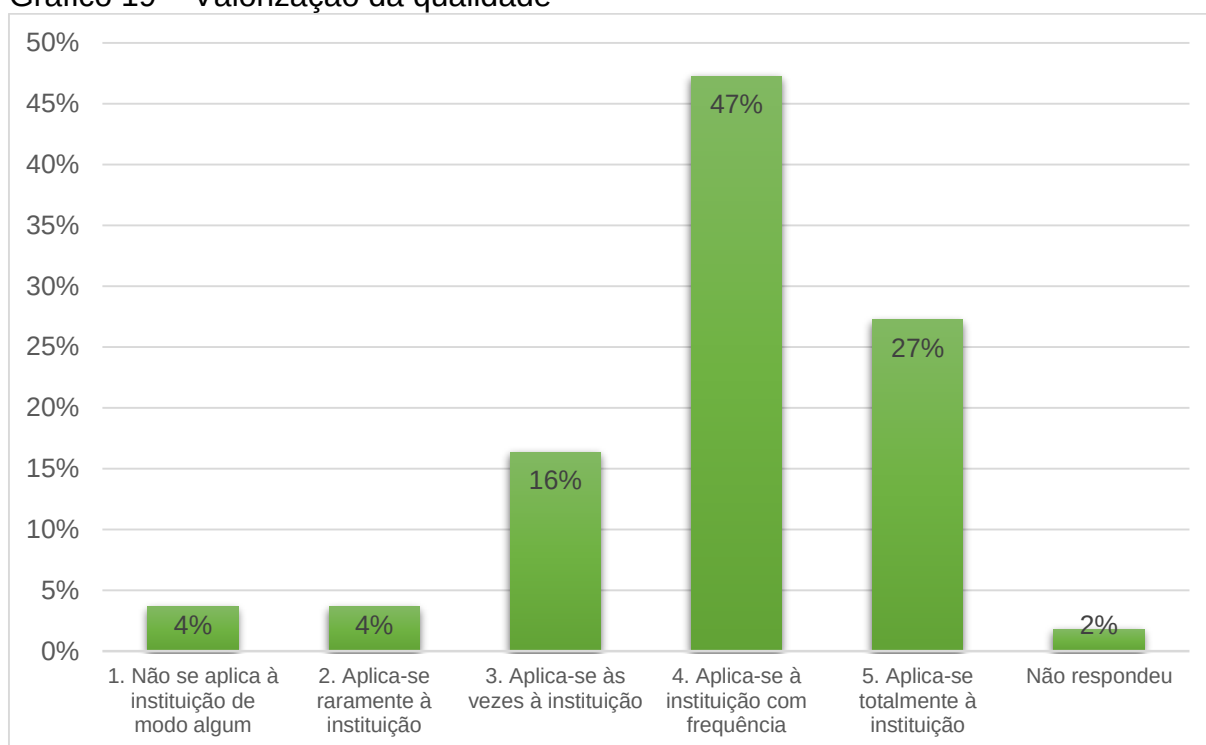
Tabela 19 – Valorização da qualidade

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 2                 | 4%                 |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 2                 | 4%                 |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 9                 | 16%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 26                | 47%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 15                | 27%                |
| Não respondeu                                | 1                 | 2%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 19 foi elaborado com a relação de cada resposta com o total. Verifica-se a seguir:

Gráfico 19 – Valorização da qualidade



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Percebe-se que 27% dos colaboradores aponta que a valorização da qualidade se aplica totalmente à instituição, 47% considera que se aplica com frequência, 16% afirma que às vezes se aplica, 4% raramente se aplica, 4% declara que não se aplica de modo algum e 2% não respondeu ao questionamento.

Em comparação ao item 9.1.9, que analisava a preocupação com a qualidade, sugere-se que a instituição tende a mais se preocupar com a qualidade do que valorizá-la (seja de formas materiais ou imateriais). Mesmo havendo espaço para avanço nessa área, ainda pode-se considerar uma percepção positiva para a instituição.

#### 4.1.20 Valorização do envolvimento

Este item averigua se os colaboradores que se envolvem são as figuras mais valorizadas dentro da escola. As respostas obtidas foram compiladas na tabela a seguir:

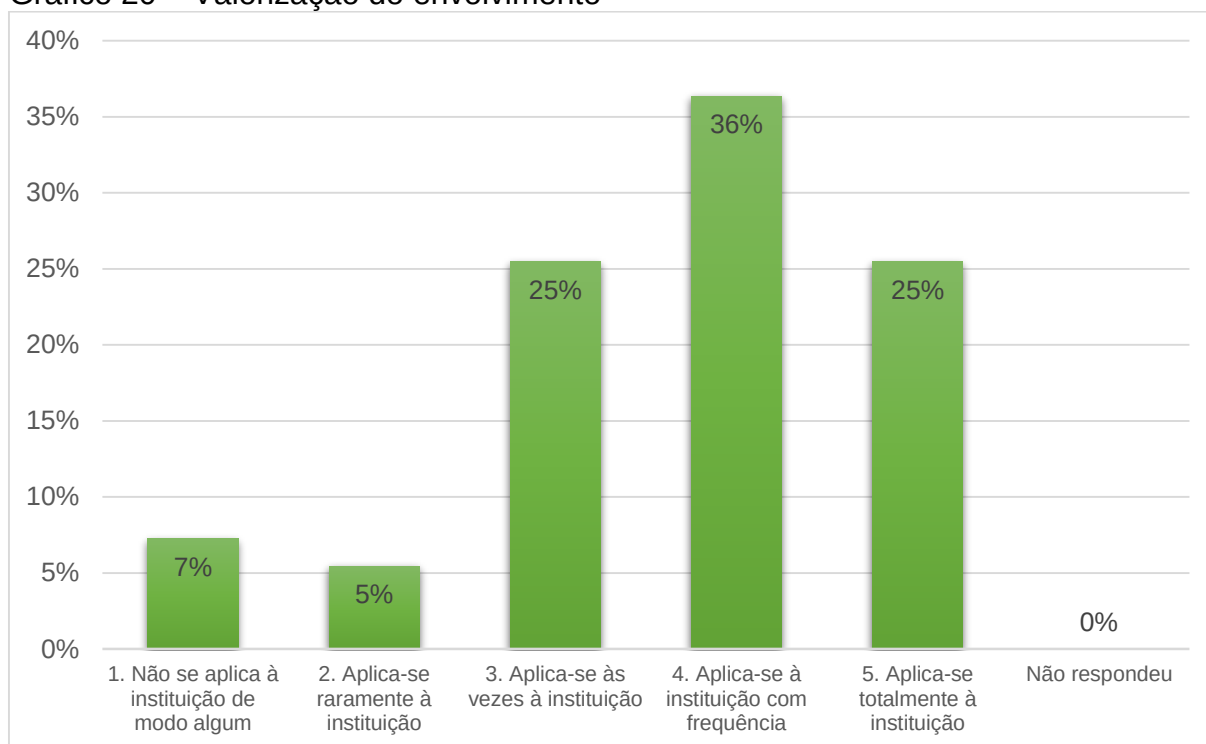
Tabela 20 – Valorização do envolvimento

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 4          | 7%          |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 3          | 5%          |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 14         | 25%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 20         | 36%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 14         | 25%         |
| Não respondeu                                | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 20 foi elaborado com a relação de cada resposta com o total. Verifica-se a seguir:

Gráfico 20 – Valorização do envolvimento



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nota-se que 25% dos colaboradores aponta que a valorização do envolvimento se aplica totalmente à instituição, 36% considera que se aplica com frequência, 25% afirma que às vezes se aplica, 5% raramente se aplica e 7% declara que não se aplica de modo algum.

A maior parte dos colaboradores percebe a valorização do envolvimento dentro da instituição, embora, segundo as respostas, para alguns isso não ocorra a todo

tempo. Imagina-se que existam situações ou grupos que este envolvimento seja mais valorizado, o que justificaria a disparidade de algumas respostas.

#### 4.1.21 Controle das iniciativas individuais

Este item avalia se as iniciativas dos colaboradores são incentivadas, mas ficam sob o controle dos gestores imediatos. A tabela 21 apresenta as respostas:

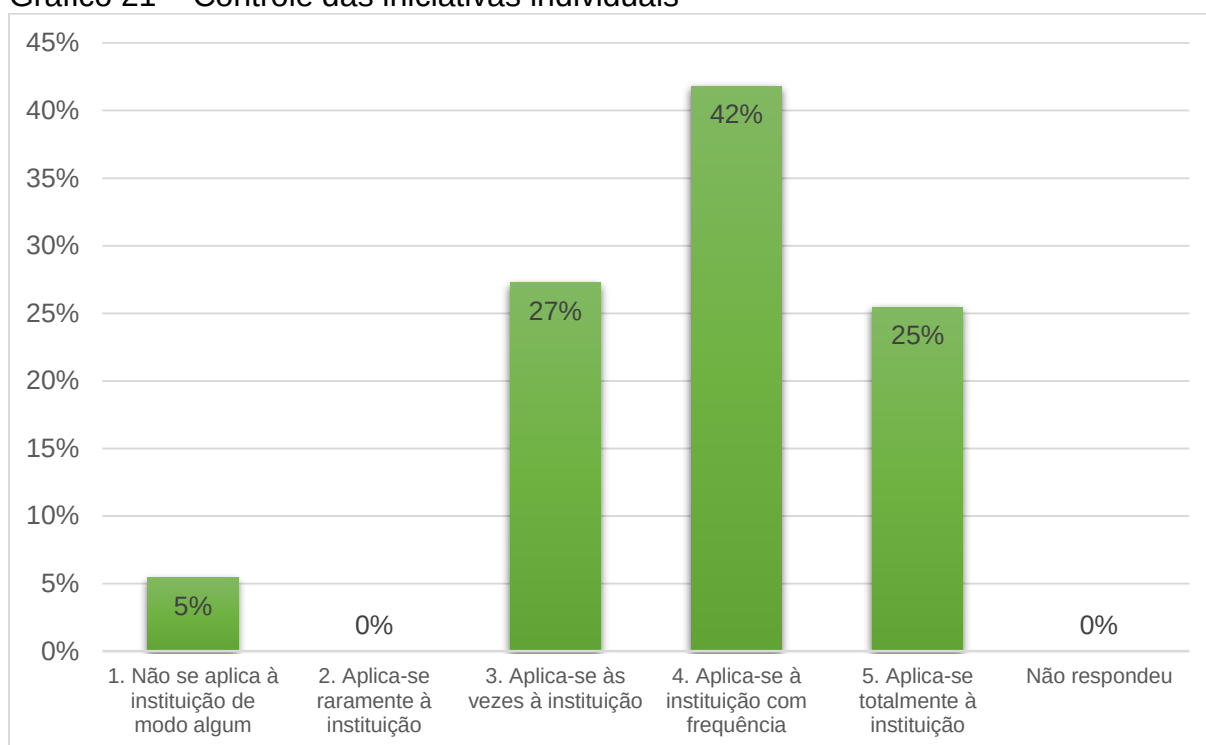
Tabela 21 – Controle das iniciativas individuais

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 3                 | 5%                 |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 0                 | 0%                 |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 15                | 27%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 23                | 42%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 14                | 25%                |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 21:

Gráfico 21 – Controle das iniciativas individuais



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Percebe-se que 25% dos colaboradores aponta que o controle das iniciativas individuais se aplica totalmente à instituição, 42% considera que se aplica com frequência, 27% afirma que às vezes se aplica, nenhuma resposta que raramente se aplica e 5% declara que não se aplica de modo algum.

Supõe-se, a partir dos retornos obtidos, que os gestores, na maior parte do tempo, acompanham de perto as iniciativas individuais dos colaboradores. Cabe especular se isso se aplica à existência de algum tipo de estrutura de acompanhamento ou a uma centralização do poder.

#### 4.1.22 Personificação da inovação

Este item avalia se os diretores, gestores, coordenadores, orientadores que inovam e promovem mudanças significativas se tornam modelos a serem seguidos pelos colaboradores. Os dados obtidos foram dispostos na tabela a seguir:

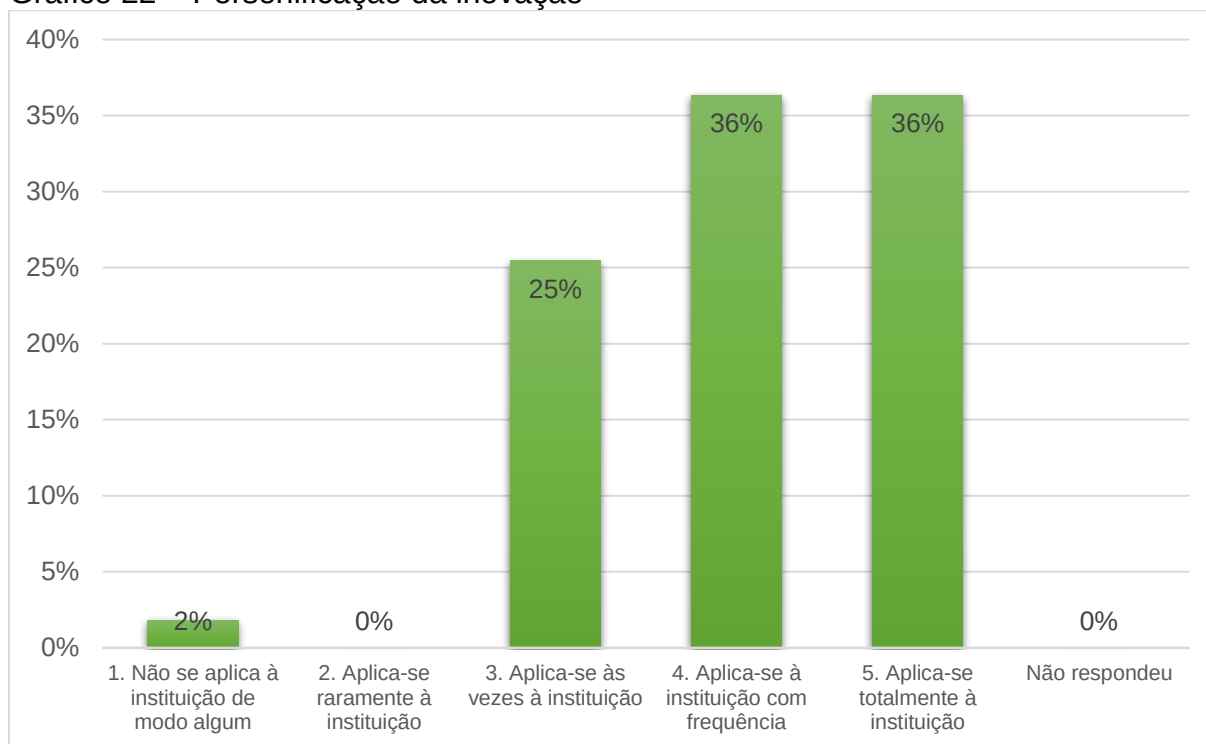
Tabela 22 – Personificação da inovação

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 1          | 2%          |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 0          | 0%          |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 14         | 25%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 20         | 36%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 20         | 36%         |
| Não respondeu                                | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta a relação de cada resposta com o total:

Gráfico 22 – Personificação da inovação



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Percebe-se que 36% dos colaboradores aponta que a personificação da inovação se aplica totalmente à instituição, 36% considera que se aplica com frequência, 25% afirma que às vezes se aplica, nenhuma resposta que raramente se aplica e 5% declara que não se aplica de modo algum.

Os dados apontam para a existência de figuras inovadoras e que promovem mudanças na instituição, embora a não unanimidade sugira que ser inovador não é a

única característica que se destaca nos indivíduos que se tornam modelos a serem seguidos pelos colaboradores.

#### 4.1.23 Personificação do comprometimento

Este item avalia se os colaboradores que se comprometem com a missão e os ideais da instituição tornam-se modelos para os demais membros da organização. A tabela 23 apresenta os resultados obtidos

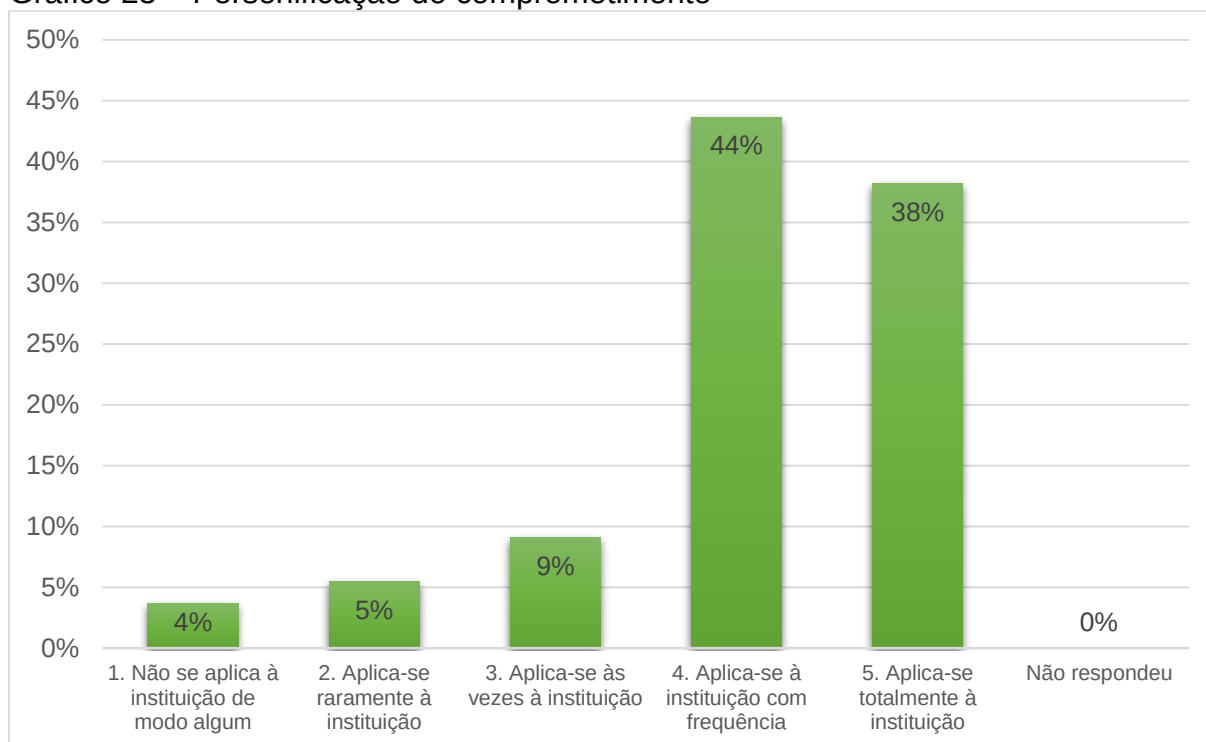
Tabela 23 – Personificação do comprometimento

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 2                 | 4%                 |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 3                 | 5%                 |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 5                 | 9%                 |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 24                | 44%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 21                | 38%                |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

**Fonte:** Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 23:

Gráfico 23 – Personificação do comprometimento



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 38% dos colaboradores aponta que a personificação do comprometimento se aplica totalmente à instituição, 44% considera que se aplica com frequência, 9% afirma que às vezes se aplica, 5% que raramente se aplica e 4% declara que não se aplica de modo algum.

Nota-se uma forte tendência a considerar o comprometimento institucional como a variável importante para a os indivíduos se tornarem modelos dentro da escola. Considerando o caráter confessional do colégio, supõe-se que os indivíduos que são modelos comunguem da tradição e dos ideais professados pela organização.

O seguinte quadro apresenta o resumo das respostas do bloco profissionalismo cooperativo:



Quadro 6 – Resumo do bloco “Profissionalismo Cooperativo”

|                                                         | <b>Não se aplica à instituição de modo nenhum</b> | <b>Aplica-se raramente à instituição</b> | <b>Aplica-se às vezes à instituição</b> | <b>Aplica-se à instituição com frequência</b> | <b>Aplica-se totalmente à instituição</b> |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Cooperação versus competição</b>                     | 0%                                                | 4%                                       | 11%                                     | 40%                                           | 45%                                       |
| <b>Criatividade e desempenho</b>                        | 0%                                                | 4%                                       | 22%                                     | 44%                                           | 24%                                       |
| <b>Estímulo às iniciativas individuais</b>              | 2%                                                | 9%                                       | 18%                                     | 42%                                           | 24%                                       |
| <b>Valorização das iniciativas</b>                      | 4%                                                | 11%                                      | 25%                                     | 31%                                           | 27%                                       |
| <b>Estímulo à competição</b>                            | 15%                                               | 13%                                      | 11%                                     | 36%                                           | 22%                                       |
| <b>Espírito de colaboração</b>                          | 0%                                                | 2%                                       | 9%                                      | 20%                                           | 67%                                       |
| <b>Envolvimento com ideias e valores</b>                | 0%                                                | 2%                                       | 9%                                      | 15%                                           | 73%                                       |
| <b>Relação entre esforço e projeção de carreira</b>     | 5%                                                | 4%                                       | 9%                                      | 35%                                           | 47%                                       |
| <b>Preocupação do empregado com a qualidade</b>         | 0%                                                | 5%                                       | 15%                                     | 24%                                           | 56%                                       |
| <b>Estímulo à cordialidade</b>                          | 5%                                                | 2%                                       | 15%                                     | 22%                                           | 56%                                       |
| <b>Valorização do esforço e dedicação</b>               | 4%                                                | 7%                                       | 4%                                      | 29%                                           | 56%                                       |
| <b>Variedade na execução de tarefas</b>                 | 5%                                                | 9%                                       | 15%                                     | 44%                                           | 25%                                       |
| <b>Valorização do profissionalismo</b>                  | 4%                                                | 4%                                       | 15%                                     | 22%                                           | 56%                                       |
| <b>Naturalidade na ascensão profissional</b>            | 7%                                                | 2%                                       | 20%                                     | 36%                                           | 33%                                       |
| <b>Preocupação com a resolução de problemas</b>         | 4%                                                | 5%                                       | 16%                                     | 31%                                           | 42%                                       |
| <b>Carreira e envolvimento</b>                          | 11%                                               | 7%                                       | 15%                                     | 25%                                           | 40%                                       |
| <b>Personificação da dedicação e colaboração</b>        | 4%                                                | 5%                                       | 15%                                     | 35%                                           | 42%                                       |
| <b>Relação entre carreira e conhecimento específico</b> | 5%                                                | 4%                                       | 29%                                     | 45%                                           | 16%                                       |
| <b>Valorização da qualidade</b>                         | 4%                                                | 4%                                       | 16%                                     | 47%                                           | 27%                                       |
| <b>Valorização do envolvimento</b>                      | 7%                                                | 5%                                       | 25%                                     | 36%                                           | 25%                                       |
| <b>Controle das iniciativas individuais</b>             | 5%                                                | 0%                                       | 27%                                     | 42%                                           | 25%                                       |
| <b>Personificação da inovação</b>                       | 2%                                                | 0%                                       | 25%                                     | 36%                                           | 36%                                       |
| <b>Personificação do comprometimento</b>                | 4%                                                | 5%                                       | 9%                                      | 44%                                           | 38%                                       |

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

## 4.2 RIGIDEZ NA ESTRUTURA HIERÁRQUICA DE PODER

O segundo bloco da pesquisa avalia o grau de centralização do poder e da autoridade dentro da instituição, contemplando os seguintes itens: remuneração do crescimento; presença de figuras importantes; poder e obediência; relação entre ascensão e rotatividade; valorização da criatividade; espaço para iniciativas individuais; rigidez da estrutura e ascensão profissional; recursos e bem-estar dos colaboradores; preferência por ordens ao invés da autonomia; excesso de preocupação com o bem-estar; dificuldade de fazer carreira; admiração dos gestores; sorte e ascensão profissional.

### 4.2.1 Remuneração do crescimento

Este item avalia se o crescimento profissional não costuma ser recompensado financeiramente. A tabela 24 apresenta os resultados obtidos:

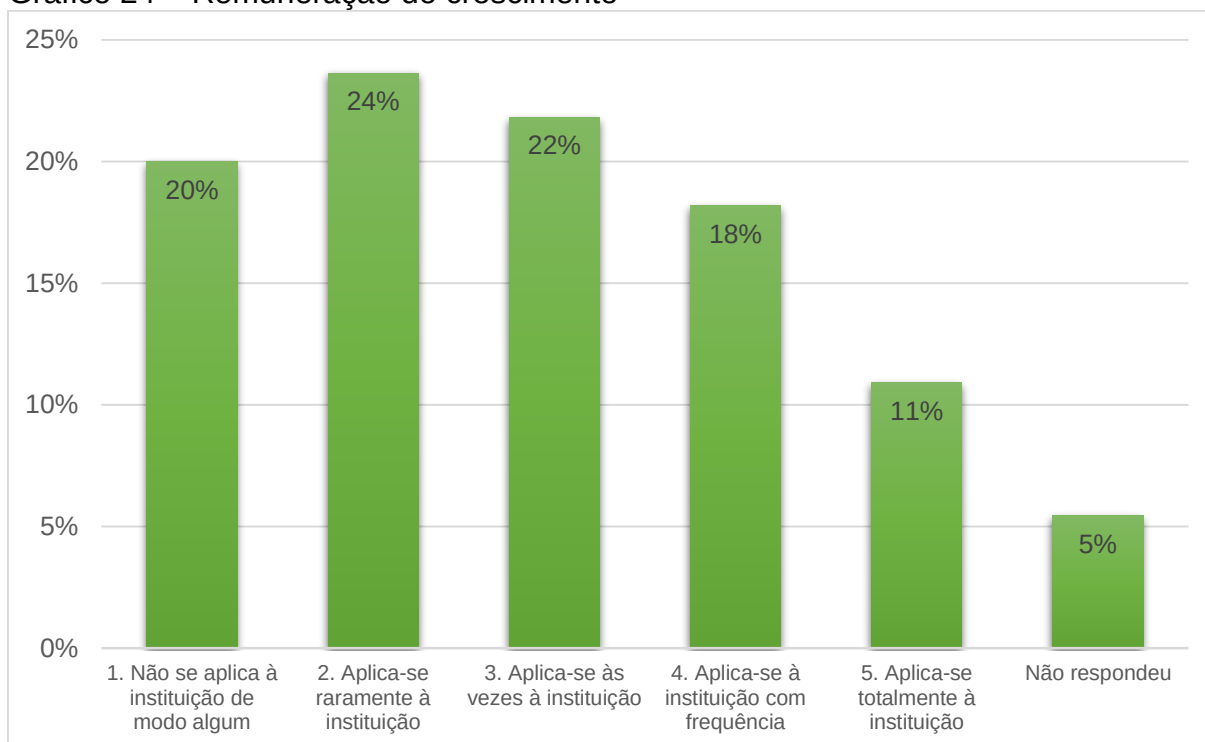
Tabela 24 – Remuneração do crescimento

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 11                | 20%                |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 13                | 24%                |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 12                | 22%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 10                | 18%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 6                 | 11%                |
| Não respondeu                                | 3                 | 5%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta a relação de cada resposta com o total:

Gráfico 24 – Remuneração do crescimento



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Percebe-se que 11% dos colaboradores aponta que a não remuneração do crescimento se aplica totalmente à instituição, 18% considera que se aplica com frequência, 22% afirma que às vezes se aplica, 24% que raramente se aplica e 20% declara que não se aplica de modo algum.

Apesar da maioria das respostas tenderem para sugerir que o crescimento profissional é devidamente remunerado, a ambiguidade das respostas obtidas leva a acreditar que a instituição não possui um plano de carreira nem uma política de remuneração conhecidos pelos seus colaboradores.

#### 4.2.2 Presença de figuras importantes

Este item questiona se não há figuras importantes que possam servir de exemplo para os empregados. Os retornos obtidos foram dispostos na tabela 25:

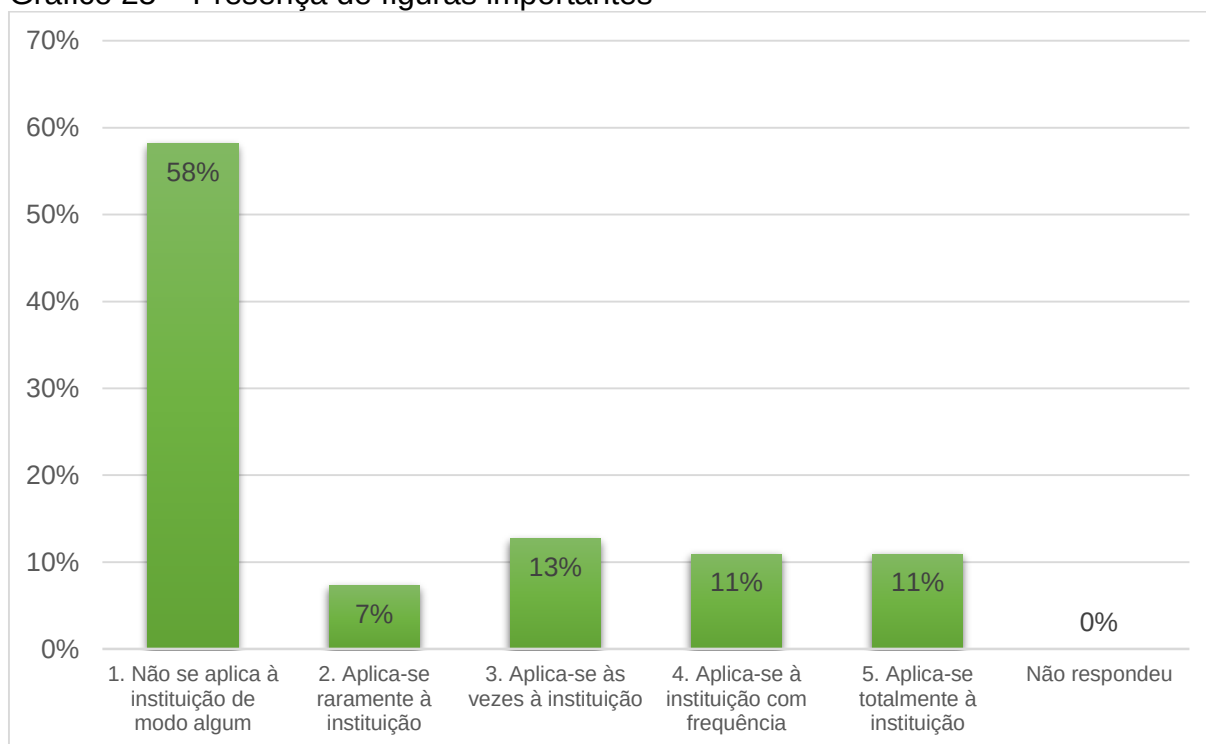
Tabela 25 – Presença de figuras importantes

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 32         | 58%         |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 4          | 7%          |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 7          | 13%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 6          | 11%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 6          | 11%         |
| Não respondeu                                | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 25:

Gráfico 25 – Presença de figuras importantes



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nota-se que 11% dos colaboradores aponta que a não presença de figuras importantes se aplica totalmente à instituição, 11% considera que se aplica com frequência, 13% afirma que às vezes se aplica, 7% que raramente se aplica e 58% declara que não se aplica de modo algum.

É considerável verificar que a ampla maioria dos colaboradores rechaça a ideia de que não há figuras importantes na instituição.

### 4.2.3 Poder e obediência

Este item avalia a relação entre poder e obediência na instituição, comumente associada à expressão popular “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. As respostas obtidas foram dispostas na tabela 26:

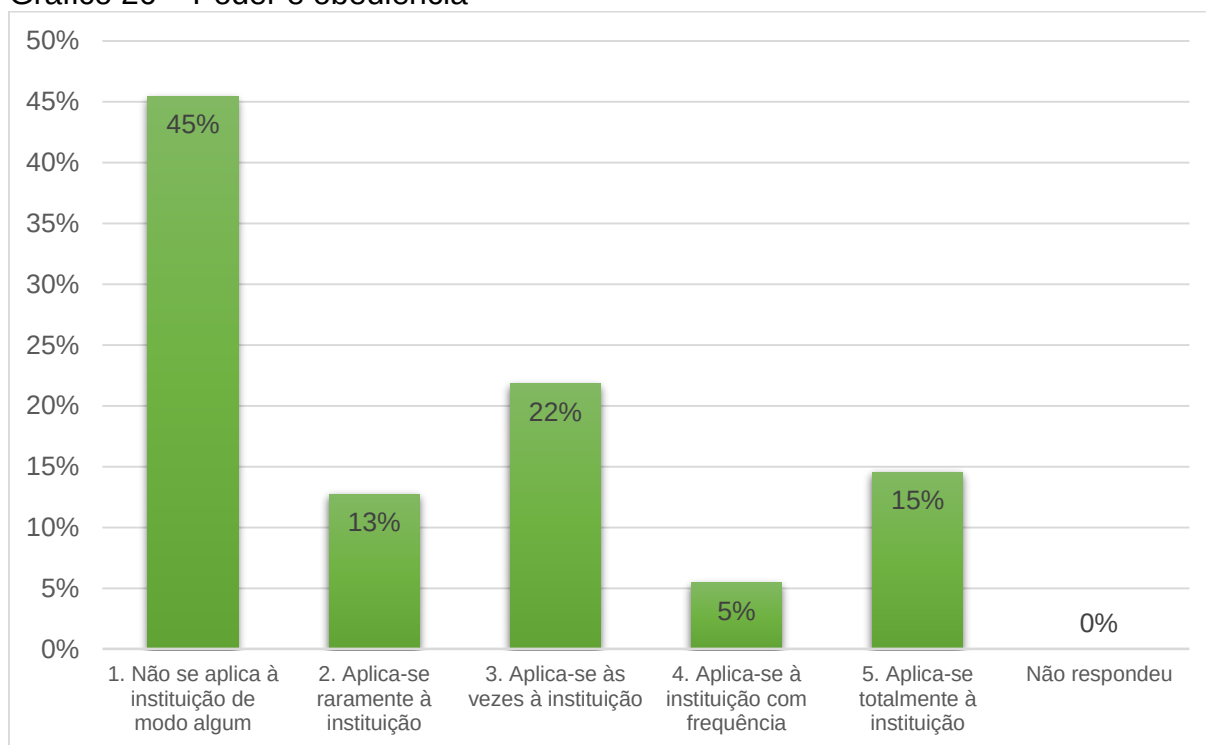
Tabela 26 – Poder e obediência

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 25         | 45%         |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 7          | 13%         |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 12         | 22%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 3          | 5%          |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 8          | 15%         |
| Não respondeu                                | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta a relação de cada resposta com o total:

Gráfico 26 – Poder e obediência



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 15% dos colaboradores aponta que a relação entre poder e obediência se aplica totalmente à instituição, 5% considera que se aplica com frequência, 22% afirma que às vezes se aplica, 13% que raramente se aplica e 45% declara que não se aplica de modo algum.

As respostas sugerem que os detentores do poder dentro da organização não o exercem, na maior parte do tempo, de maneira autoritária que preze pura e simplesmente pela obediência do colaborador.

#### 4.2.4 Relação entre ascensão e rotatividade

Este item pergunta se a dificuldade de ascensão profissional leva o Colégio a perder bons empregados para a concorrência. A tabela 27 apresenta os resultados obtidos:

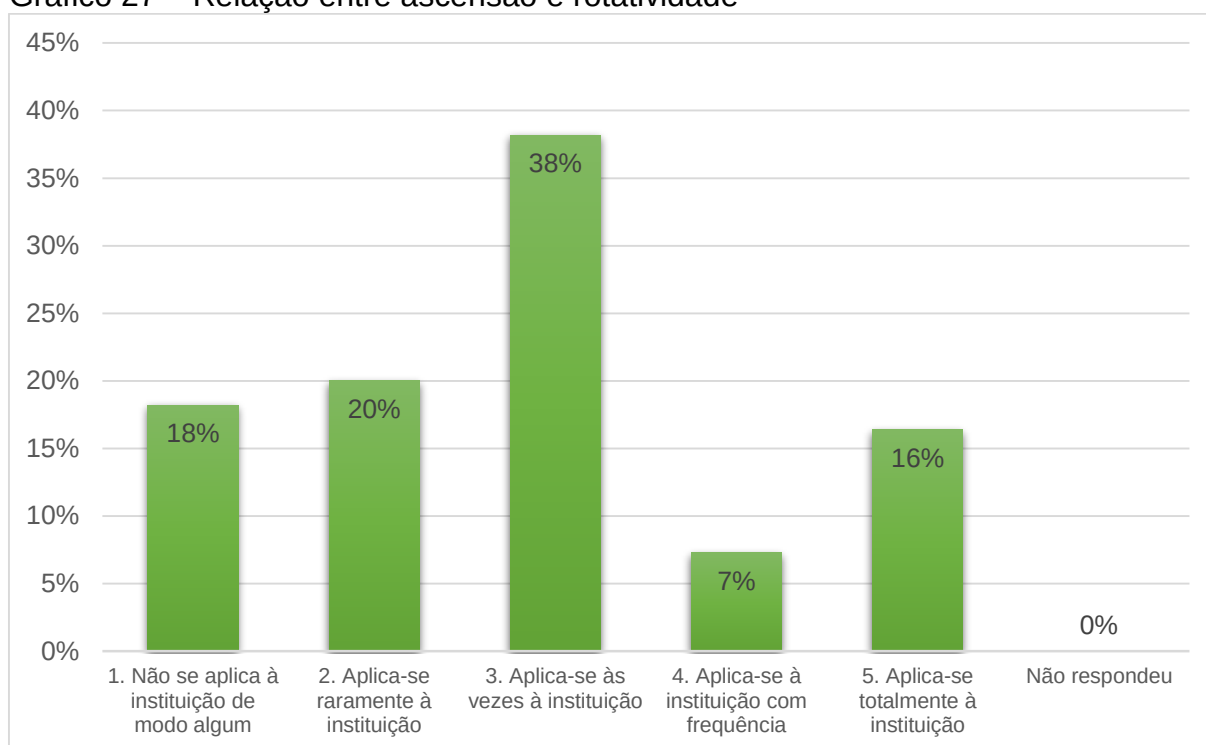
Tabela 27 – Relação entre ascensão e rotatividade

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 10                | 18%                |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 11                | 20%                |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 21                | 38%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 4                 | 7%                 |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 9                 | 16%                |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 27:

Gráfico 27 – Relação entre ascensão e rotatividade



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nota-se que 16% dos colaboradores aponta que a relação entre ascensão e rotatividade se aplica totalmente à instituição, 7% considera que se aplica com frequência, 38% afirma que às vezes se aplica, 20% que raramente se aplica e 18% declara que não se aplica de modo algum.

Há de se ressaltar que é prática comum em instituições de ensino que alguns colaboradores atuem em mais de uma organização, conciliando seus horários de trabalho. Esse fato pode contribuir para o resultado obtido. Também mais uma vez é possível sugerir que a equipe não conheça o plano de carreira proposto pelo colégio.

#### 4.2.5 Valorização da criatividade

Este item avalia se a criatividade não é recompensada como deveria ser. Os dados obtidos foram dispostos na tabela 28:

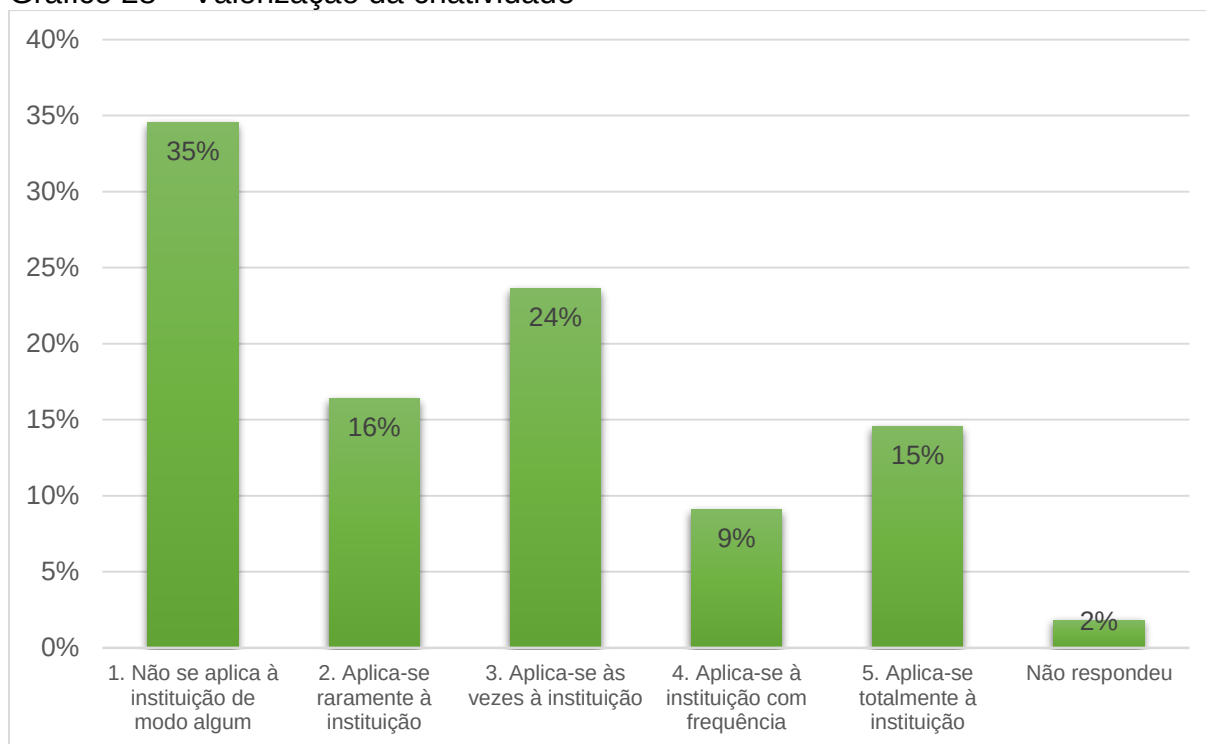
Tabela 28 – Valorização da criatividade

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 19         | 35%         |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 9          | 16%         |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 13         | 24%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 5          | 9%          |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 8          | 15%         |
| Não respondeu                                | 1          | 2%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta a relação de cada resposta com o total:

Gráfico 28 – Valorização da criatividade



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Percebe-se que 15% dos colaboradores aponta que a não valorização da criatividade se aplica totalmente à instituição, 9% considera que se aplica com frequência, 24% afirma que às vezes se aplica, 16% que raramente se aplica, 35% declara que não se aplica de modo algum e 2% não respondeu ao questionamento.

Apesar da maioria declarar que a criatividade é valorizada, as respostas sugerem que há um espaço possível de ser ampliado pela instituição de aproveitamento das soluções criativas dos seus colaboradores.



#### 4.2.6 Espaço para iniciativas individuais

Este item averigua se não há espaço para iniciativas individuais dos empregados. A tabela seguir apresenta o retorno obtido:

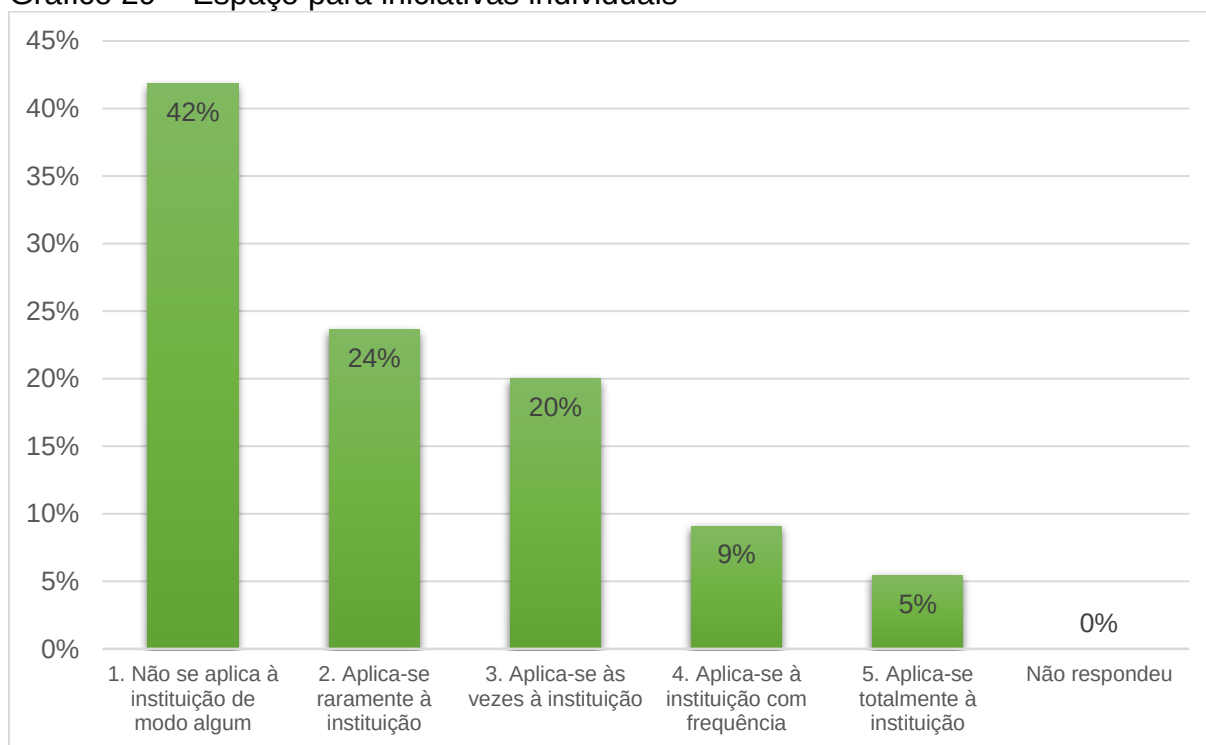
Tabela 29 – Espaço para iniciativas individuais

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 23         | 42%         |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 13         | 24%         |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 11         | 20%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 5          | 9%          |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 3          | 5%          |
| Não respondeu                                | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 29:

Gráfico 29 – Espaço para iniciativas individuais



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 5% dos colaboradores aponta que não haver espaço para iniciativas individuais se aplica totalmente à instituição, 9% considera que se aplica com frequência, 20% afirma que às vezes se aplica, 24% que raramente se aplica e 42% declara que não se aplica de modo algum.

O espaço para iniciativas individuais é apontado como existente pela maioria dos colaboradores. Sugere-se verificar se a disparidade apresentada em algumas respostas decorre da diferença entre os setores da organização.

#### 4.2.7 Rigidez da estrutura e ascensão profissional

Este item analisa se as oportunidades de ascensão profissional são limitadas pela rígida estrutura da instituição. A tabela 30 apresenta os dados obtidos:

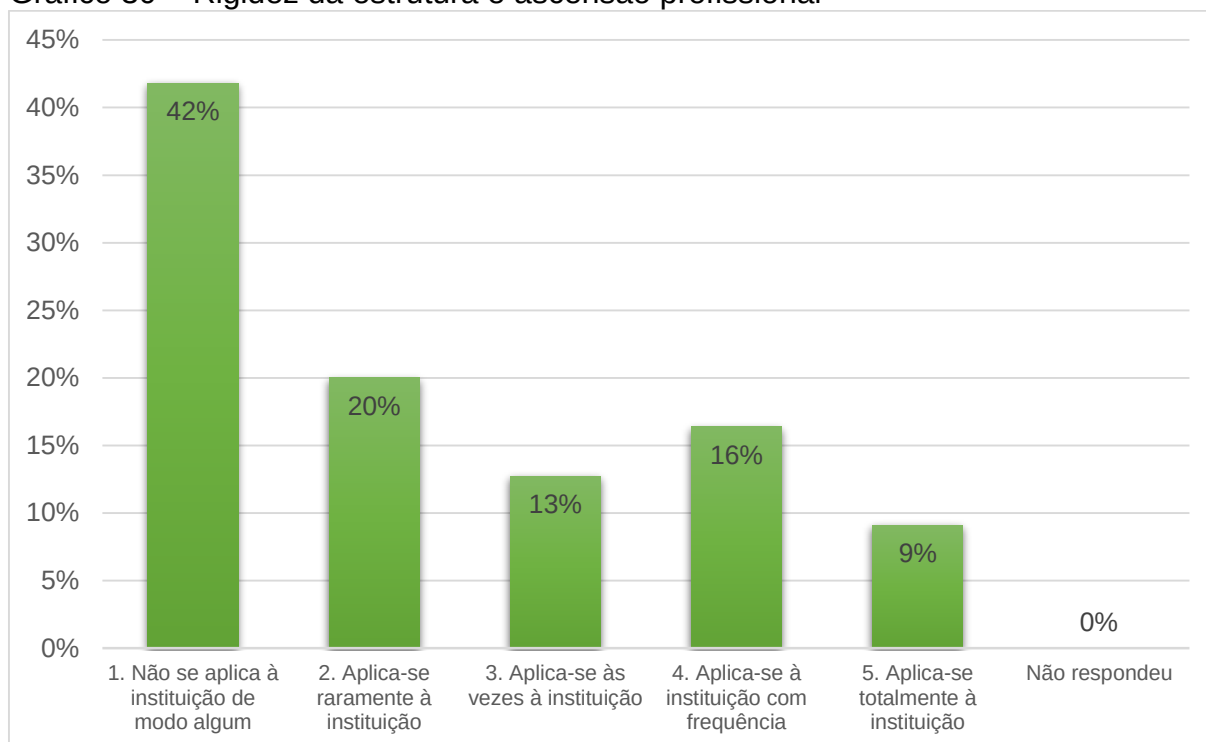
Tabela 30 – Rigidez da estrutura e ascensão profissional

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 23                | 42%                |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 11                | 20%                |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 7                 | 13%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 9                 | 16%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 5                 | 9%                 |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

**Fonte:** Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta a relação de cada resposta com o total:

Gráfico 30 – Rigidez da estrutura e ascensão profissional



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 9% dos colaboradores aponta que a rigidez da estrutura e a dificuldade na ascensão profissional se aplica totalmente à instituição, 16% considera que se aplica com frequência, 13% afirma que às vezes se aplica, 20% que raramente se aplica e 42% declara que não se aplica de modo algum.

Inferre-se que a estrutura organizacional do colégio não é rígida na visão da maior parte dos colaboradores. Novamente, há espaço para se verificar se a diferença entre setores possui influência sobre as respostas.

#### 4.2.8 Recursos e bem-estar dos colaboradores

Este item analisa a falta de recursos financeiros impede a valorização do bem-estar dos empregados. A tabela 31 apresenta os resultados obtidos:

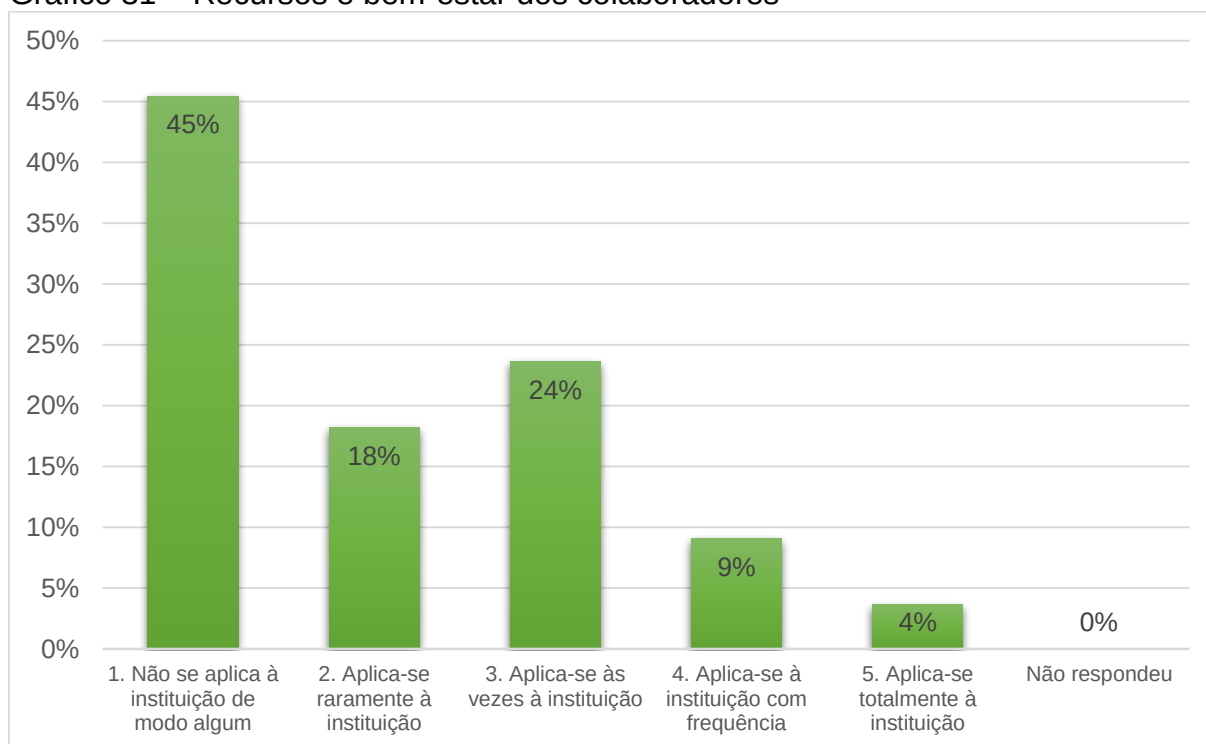
Tabela 31 – Recursos e bem-estar dos colaboradores

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 25         | 45%         |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 10         | 18%         |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 13         | 24%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 5          | 9%          |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 2          | 4%          |
| Não respondeu                                | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 31:

Gráfico 31 – Recursos e bem-estar dos colaboradores



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nota-se que 4% dos colaboradores aponta que a falta de recursos no bem-estar dos colaboradores se aplica totalmente à instituição, 9% considera que se aplica com frequência, 24% afirma que às vezes se aplica, 18% que raramente se aplica e 45% declara que não se aplica de modo algum.

É notória a percepção da maioria dos colaboradores de que na maior parte do tempo a instituição utiliza seus recursos para investir no bem-estar da equipe. Há

espaço para se especular se isso se deve mais a uma visão positiva da saúde financeira da escola ou se decorre da satisfação com a maneira que o colégio lida com a preocupação com o bem-estar.

#### 4.2.9 Preferência por ordens ao invés da autonomia

Este item avalia se as pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades na instituição. A tabela 32 apresenta os resultados obtidos:

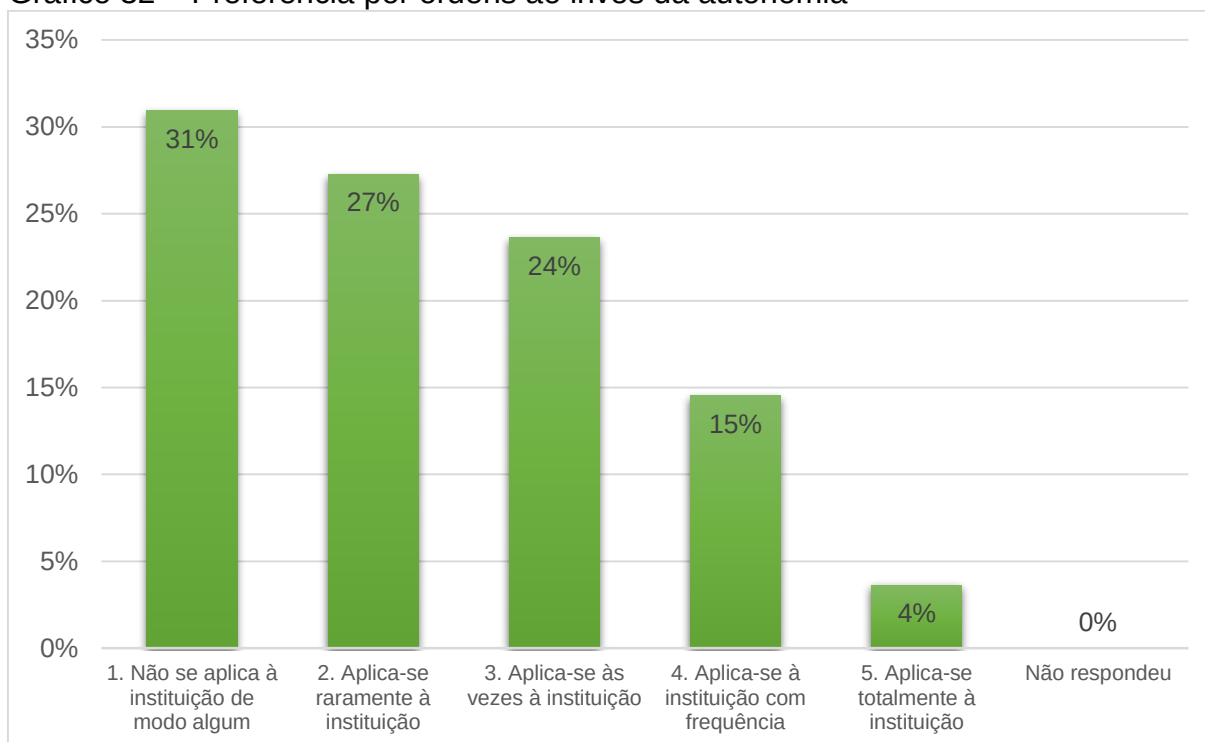
Tabela 32 – Preferência por ordens ao invés da autonomia

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 17                | 31%                |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 15                | 27%                |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 13                | 24%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 8                 | 15%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 2                 | 4%                 |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta a relação de cada resposta com o total:

Gráfico 32 – Preferência por ordens ao invés da autonomia



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nota-se que 4% dos colaboradores aponta que a preferência por ordens ao invés da autonomia se aplica totalmente à instituição, 15% considera que se aplica com frequência, 24% afirma que às vezes se aplica, 27% que raramente se aplica e 31% declara que não se aplica de modo algum.

As respostas apontam para que boa parte dos colaboradores valorizem a autonomia no seu cotidiano. Isso indica também que a equipe é disposta a assumir suas responsabilidades decorrentes das suas funções. Destaca-se também que a diferença entre setores pode influenciar esta resposta pois há significativas diferenças neste quesito nos setores administrativo e pedagógico.

#### 4.2.10 Excesso de preocupação com o bem-estar

Este item analisa se o excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial à instituição. As respostas podem ser verificadas na tabela a seguir:

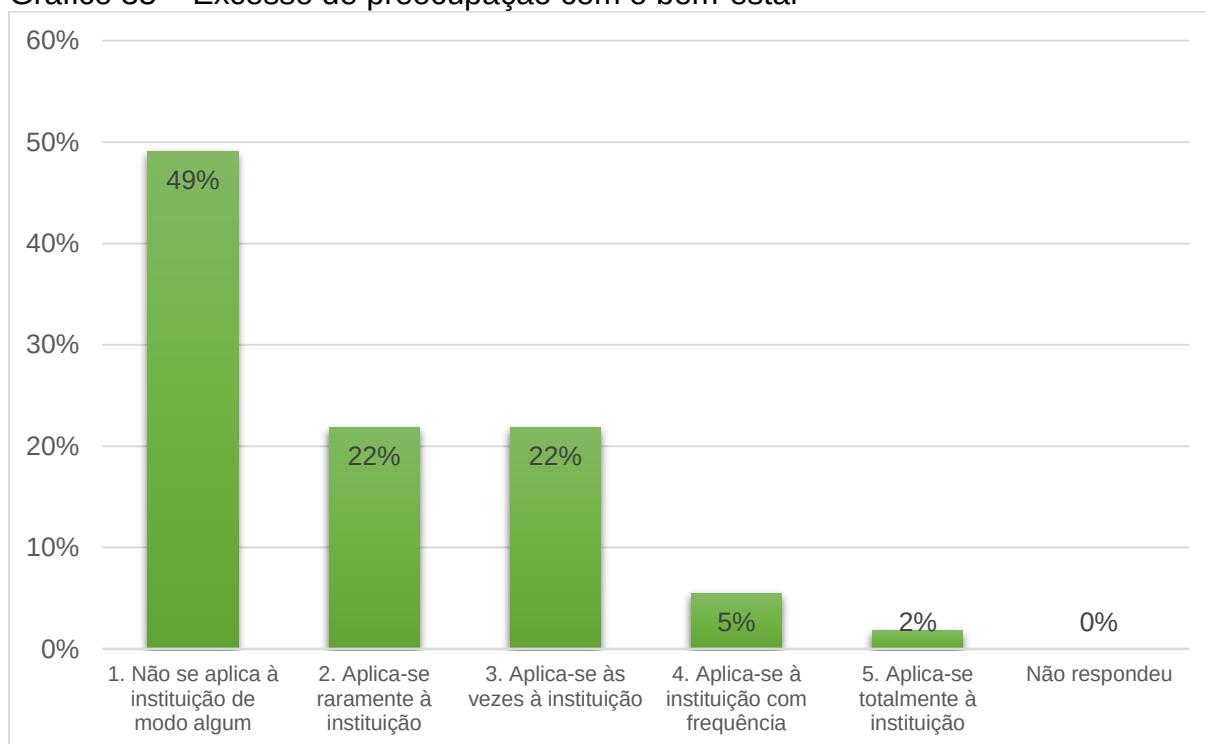
Tabela 33 – Excesso de preocupação com o bem-estar

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 27         | 49%         |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 12         | 22%         |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 12         | 22%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 3          | 5%          |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 1          | 2%          |
| Não respondeu                                | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 33:

Gráfico 33 – Excesso de preocupação com o bem-estar



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Percebe-se que 2% dos colaboradores aponta que o excesso de preocupação com o bem-estar ser visto como prejudicial se aplica totalmente à instituição, 5% considera que se aplica com frequência, 22% afirma que às vezes se aplica, 22% que raramente se aplica e 49% declara que não se aplica de modo algum.

O resultado visto pode inferir que os colaboradores possuem a percepção de que a instituição é atenta ao bem-estar da sua equipe. É válido ressaltar o

posicionamento institucional de valorizar a humanização e os direitos humanos, podendo ser uma das causas para as respostas obtidas.

#### 4.2.11 Dificuldade de fazer carreira

Este item avalia se é muito difícil fazer carreira dentro da instituição. A tabela 34 apresenta os resultados obtidos:

Tabela 34 – Dificuldade de fazer carreira

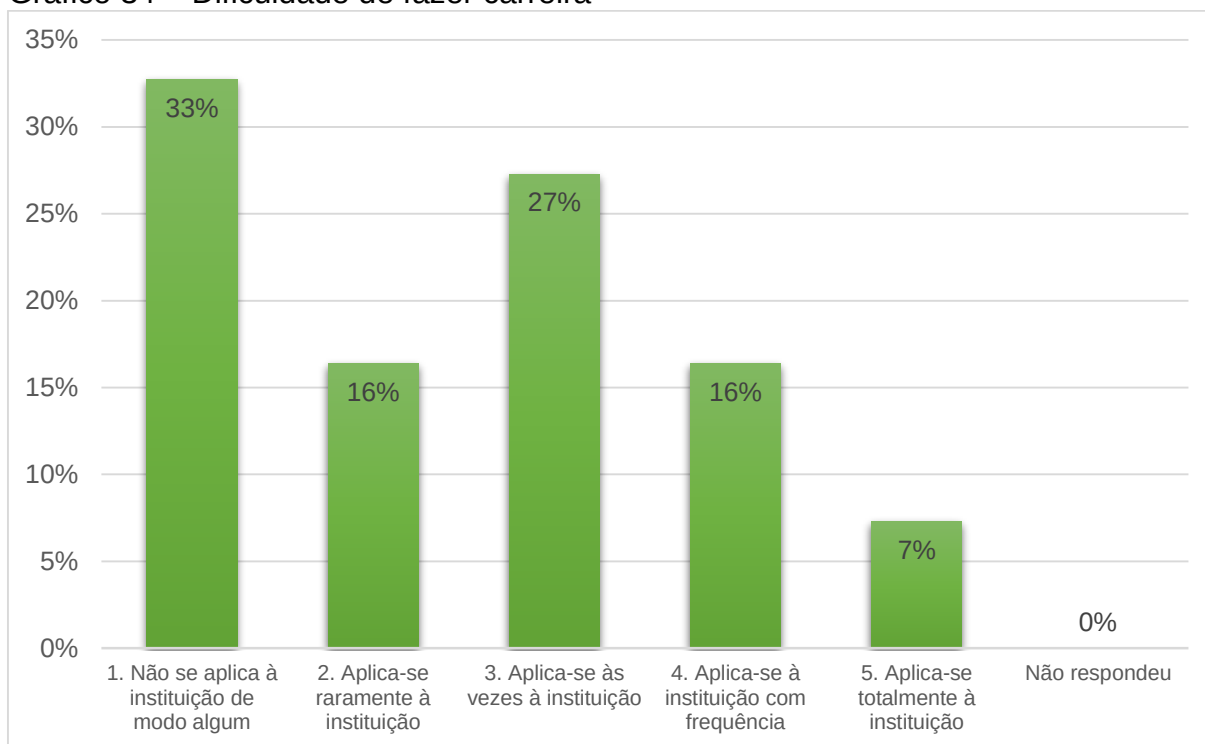
| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 18                | 33%                |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 9                 | 16%                |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 15                | 27%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 9                 | 16%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 4                 | 7%                 |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta a relação de cada resposta com o total:



Gráfico 34 – Dificuldade de fazer carreira



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 7% dos colaboradores aponta que a dificuldade de fazer carreira se aplica totalmente à instituição, 16% considera que se aplica com frequência, 27% afirma que às vezes se aplica, 16% que raramente se aplica e 33% declara que não se aplica de modo algum.

Algumas proposições podem ser feitas a partir de uma observação desses números. A maior parte não considera difícil fazer carreira, embora haja um número significativo de colaboradores que não concorda com isso. Suposições se a área de atuação interfere no resultado podem ser levantadas. Outra hipótese é a escola possuir uma política de carreira mais individualizada que coletiva, o que leva a construção de diferentes percepções.

#### 4.2.12 Admiração dos gestores

Este item avalia se os gestores, coordenadores, orientadores são admirados pelos colaboradores. A tabela 35 apresenta os dados obtidos:

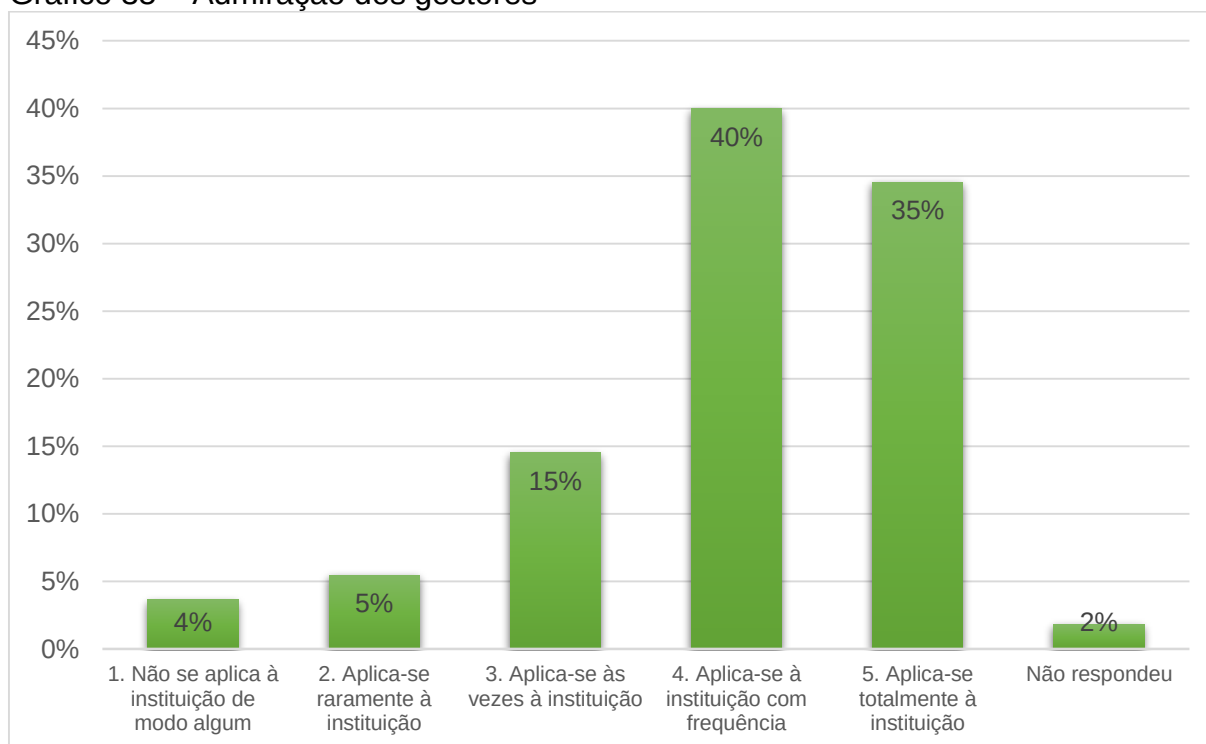
Tabela 35 – Admiração dos gestores

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 2                 | 4%                 |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 3                 | 5%                 |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 8                 | 15%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 22                | 40%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 19                | 35%                |
| Não respondeu                                | 1                 | 2%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 35:

Gráfico 35 – Admiração dos gestores



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nota-se que 35% dos colaboradores aponta que a admiração dos gestores se aplica totalmente à instituição, 40% considera que se aplica com frequência, 15% afirma que às vezes se aplica, 5% que raramente se aplica, 4% declara que não se aplica de modo algum e 2% não respondeu ao questionamento.

Sugere-se que os gestores são admirados pela maioria dos colaboradores na maior parte do tempo. As respostas discordantes podem ter relação com questões pontuais com membros ou momentos específicos da vida escolar.

#### 4.2.13 Sorte e ascensão profissional

Este item averigua se a ascensão profissional depende de sorte. A tabela 36 apresenta os resultados obtidos:

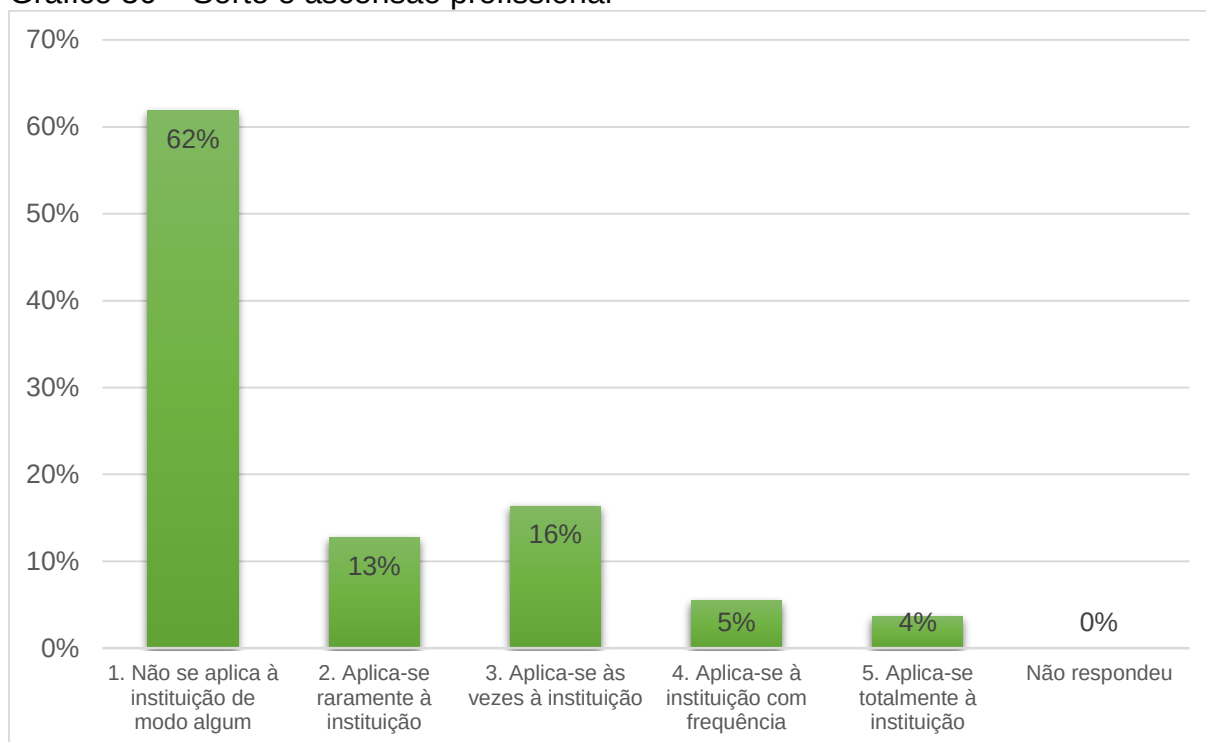
Tabela 36 – Sorte e ascensão profissional

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 34                | 62%                |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 7                 | 13%                |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 9                 | 16%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 3                 | 5%                 |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 2                 | 4%                 |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

**Fonte:** Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta a relação de cada resposta com o total:

Gráfico 36 – Sorte e ascensão profissional



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 4% dos colaboradores aponta que a dependência da sorte para ascender profissionalmente se aplica totalmente à instituição, 5% considera que se aplica com frequência, 16% afirma que às vezes se aplica, 13% que raramente se aplica e 62% declara que não se aplica de modo algum.

Desponta de forma significativa a resposta dos colaboradores negando o papel da sorte na ascensão profissional. Isso sugere que o simples acaso não basta para crescer profissionalmente na escola. Supõe-se que as habilidades e competências, assim como o perfil socioemocional tenham importante papel na construção da carreira na escola.

O seguinte quadro apresenta o resumo das respostas do bloco rigidez na estrutura hierárquica de poder:

Quadro 7 – Resumo do bloco “Rigidez na estrutura hierárquica de poder”

|                                                     | <b>Não se aplica à instituição de modo nenhum</b> | <b>Aplica-se raramente à instituição</b> | <b>Aplica-se às vezes à instituição</b> | <b>Aplica-se à instituição com frequência</b> | <b>Aplica-se totalmente à instituição</b> |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Remuneração do crescimento</b>                   | 20%                                               | 24%                                      | 22%                                     | 18%                                           | 11%                                       |
| <b>Presença de figuras importantes</b>              | 58%                                               | 7%                                       | 13%                                     | 11%                                           | 11%                                       |
| <b>Poder e obediência</b>                           | 45%                                               | 13%                                      | 22%                                     | 5%                                            | 15%                                       |
| <b>Relação entre ascensão e rotatividade</b>        | 18%                                               | 20%                                      | 38%                                     | 7%                                            | 16%                                       |
| <b>Valorização da criatividade</b>                  | 35%                                               | 16%                                      | 24%                                     | 9%                                            | 15%                                       |
| <b>Espaço para iniciativas individuais</b>          | 42%                                               | 24%                                      | 20%                                     | 9%                                            | 5%                                        |
| <b>Rigidez da estrutura e ascensão profissional</b> | 42%                                               | 20%                                      | 13%                                     | 16%                                           | 9%                                        |
| <b>Recursos e bem-estar dos colaboradores</b>       | 45%                                               | 18%                                      | 24%                                     | 9%                                            | 4%                                        |
| <b>Preferência por ordens ao invés da autonomia</b> | 31%                                               | 27%                                      | 24%                                     | 15%                                           | 4%                                        |
| <b>Excesso de preocupação com o bem-estar</b>       | 49%                                               | 22%                                      | 22%                                     | 5%                                            | 2%                                        |
| <b>Dificuldade de fazer carreira</b>                | 33%                                               | 16%                                      | 27%                                     | 16%                                           | 7%                                        |
| <b>Admiração dos gestores</b>                       | 4%                                                | 5%                                       | 15%                                     | 40%                                           | 35%                                       |
| <b>Sorte e ascensão profissional</b>                | 62%                                               | 13%                                      | 16%                                     | 5%                                            | 4%                                        |

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

#### 4.3 PROFISSIONALISMO COMPETITIVO E INDIVIDUALISTA

O terceiro bloco da pesquisa analisa a busca por excelência na execução das tarefas, mesmo que isso signifique sobressair sobre os demais colegas de equipe. O bloco contempla os seguintes itens: competição, crescimento e poder; centralização das decisões; desempenho, benefícios e bem-estar; gestão e criatividade; crescimento profissional e permanência na instituição; competição não sadia, produtividade e lucro; eliminação da pessoa mal vista; competição para obter resultados.

### 4.3.1 Competição, crescimento e poder

Este item avalia se a competição é estimulada como forma de crescimento pessoal e de busca de poder. As respostas foram compiladas na tabela 37:

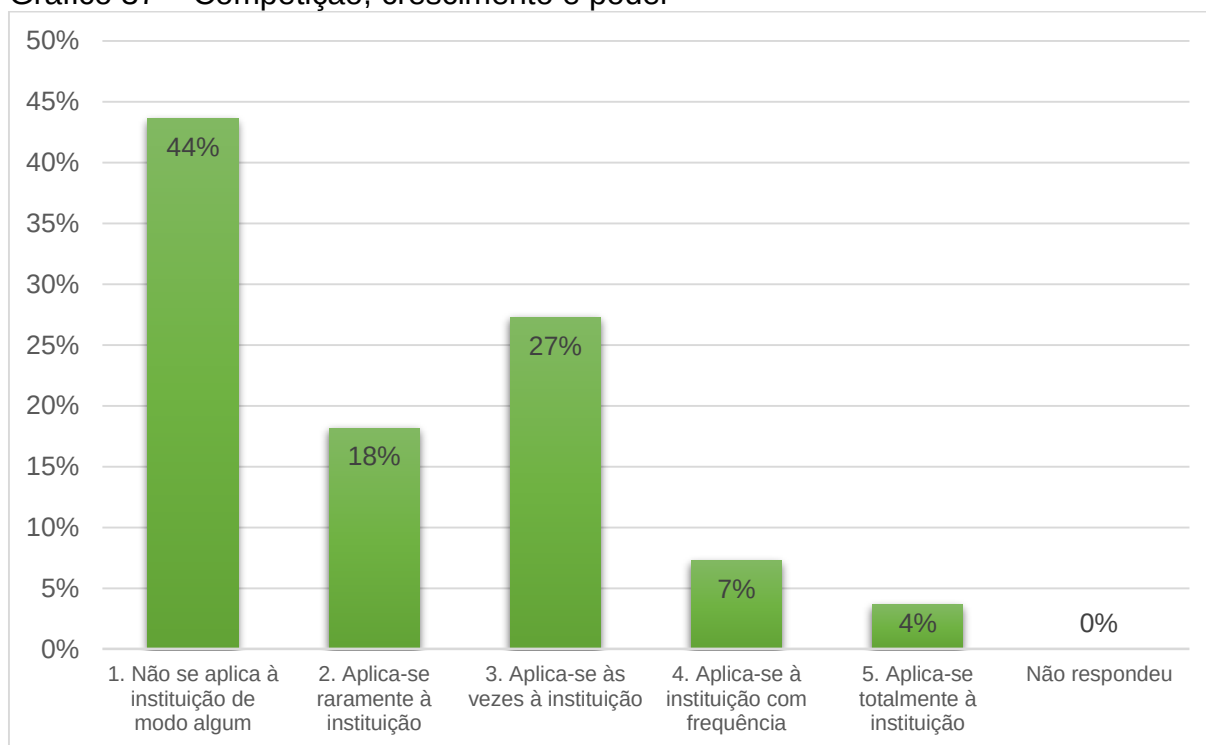
Tabela 37 – Competição, crescimento e poder

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 24         | 44%         |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 10         | 18%         |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 15         | 27%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 4          | 7%          |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 2          | 4%          |
| Não respondeu                                | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 37:

Gráfico 37 – Competição, crescimento e poder



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nota-se que 4% dos colaboradores aponta que a relação entre competição, crescimento e poder se aplica totalmente à instituição, 7% considera que se aplica com frequência, 27% afirma que às vezes se aplica, 18% que raramente se aplica e 44% declara que não se aplica de modo algum.

Diante dos dados, supõe-se que, mesmo que haja certo grau de competição dentro da instituição, ela não é utilizada como forma de crescimento pessoal e busca de poder.

#### 4.3.2 Centralização das decisões

Este item avalia a percepção dos colaboradores quanto a centralização das decisões da organização. A tabela a seguir apresenta os dados obtidos:

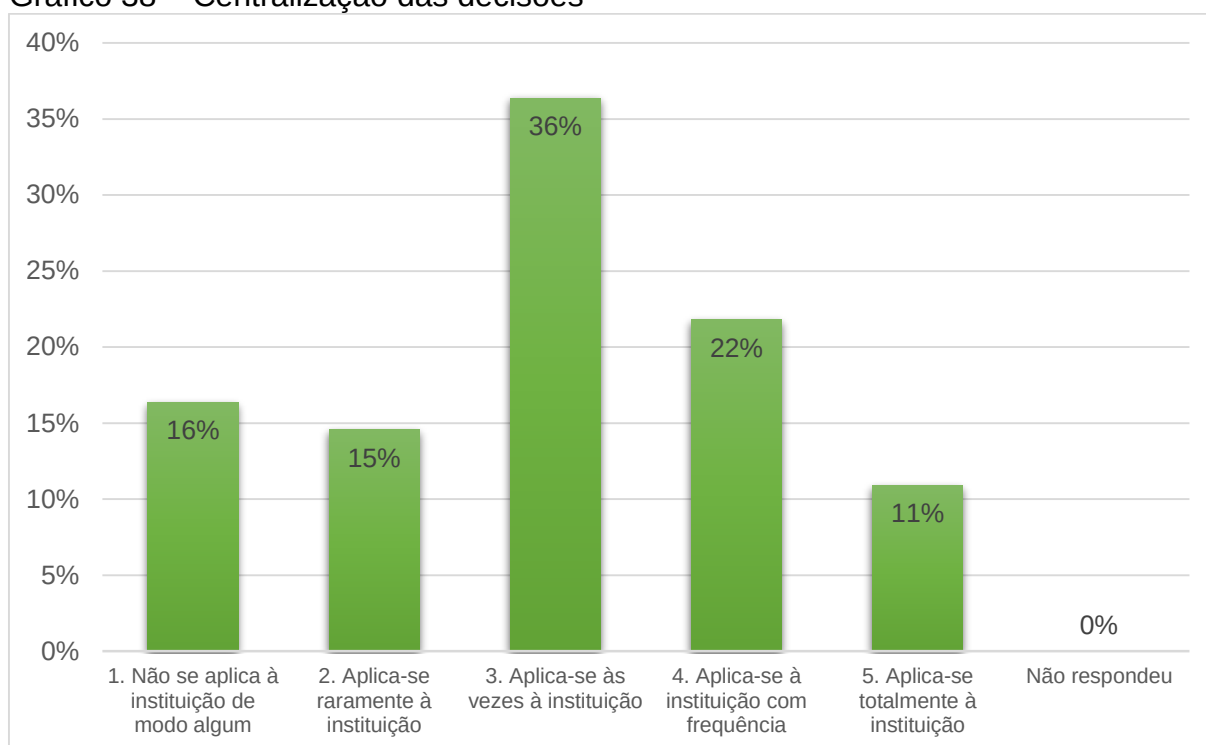
Tabela 38 – Centralização das decisões

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 9                 | 16%                |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 8                 | 15%                |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 20                | 36%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 12                | 22%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 6                 | 11%                |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

**Fonte:** Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta a relação de cada resposta com o total:

Gráfico 38 – Centralização das decisões



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

Percebe-se que 11% dos colaboradores aponta que a centralização das decisões se aplica totalmente à instituição, 22% considera que se aplica com frequência, 36% afirma que às vezes se aplica, 15% que raramente se aplica e 16% declara que não se aplica de modo algum.

A partir do resultado obtido, pode-se deduzir que a organização não possui um padrão definido para suas decisões. A tomada de decisão pode, dependendo do caso, ser centralizada em seus gestores ou delegada para os demais colaboradores, conforme o entendimento da conjuntura com a finalidade de atingir os objetivos da empresa.

#### 4.3.3 Desempenho, benefícios e bem-estar

Este item averigua se somente os colaboradores considerados bons recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar. Os resultados obtidos foram dispostos na tabela 39:



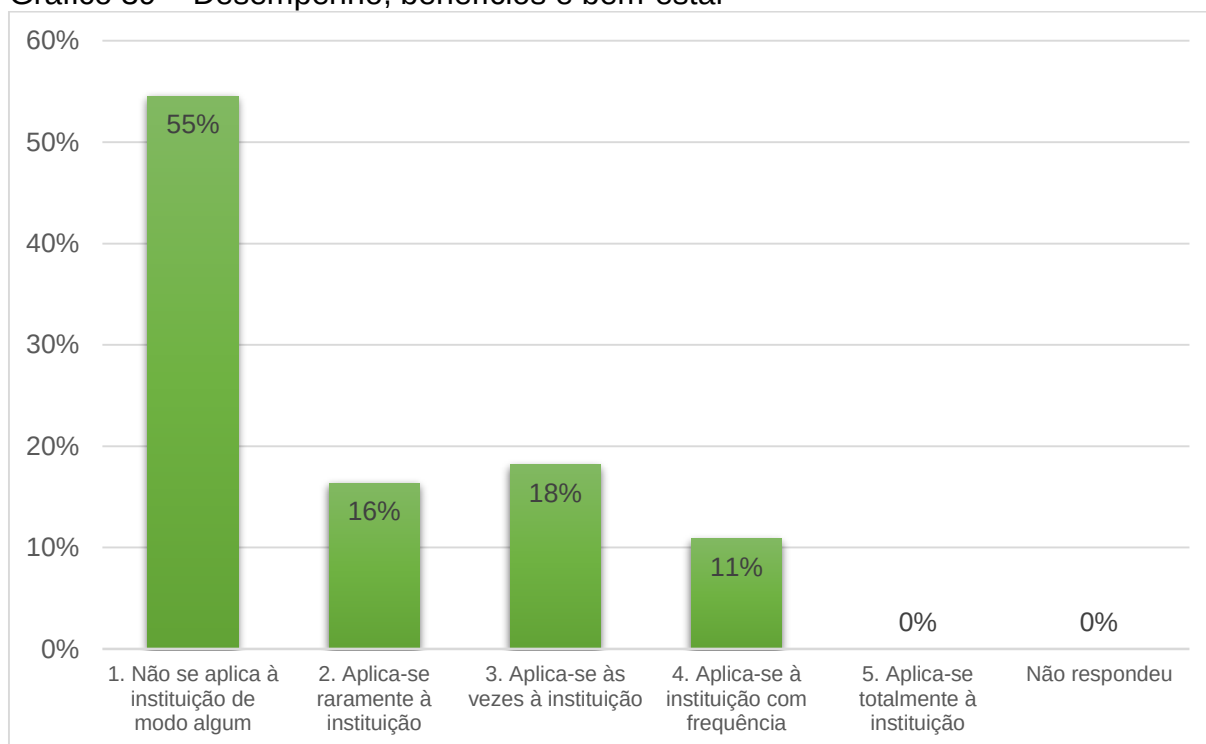
Tabela 39 – Desempenho, benefícios e bem-estar

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 30         | 55%         |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 9          | 16%         |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 10         | 18%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 6          | 11%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 0          | 0%          |
| Não respondeu                                | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 39:

Gráfico 39 – Desempenho, benefícios e bem-estar



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que nenhum colaborador aponta que a interferência do desempenho na obtenção de benefícios que promovem o bem-estar se aplica totalmente à instituição, 11% considera que se aplica com frequência, 18% afirma que às vezes se aplica, 16% que raramente se aplica e 55% declara que não se aplica de modo algum.

Supõe-se a partir dos resultados que os benefícios dentro da instituição, na maior parte das vezes, não estão atrelados ao desempenho, sendo estendidos a todos os colaboradores.

#### 4.3.4 Gestão e criatividade

Este item avalia se a criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos da gestão. A tabela a seguir compila os dados obtidos:

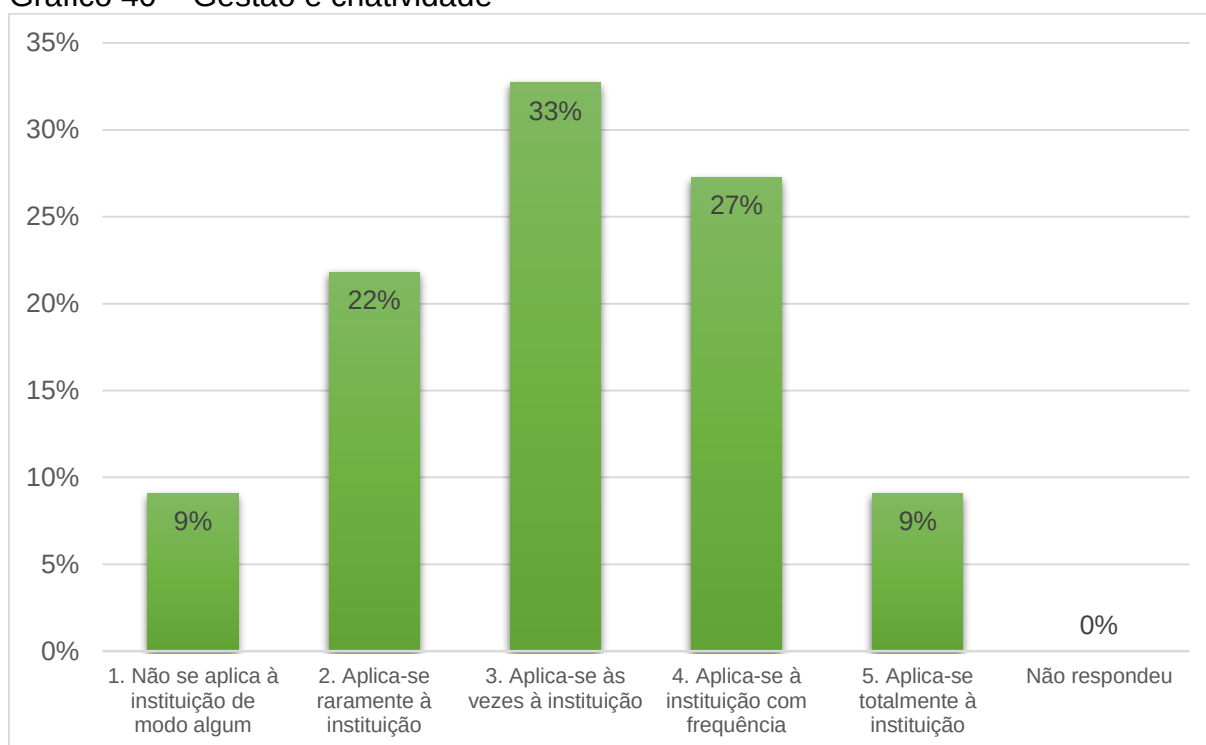
Tabela 40 – Gestão e criatividade

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 5                 | 9%                 |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 12                | 22%                |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 18                | 33%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 15                | 27%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 5                 | 9%                 |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta a relação de cada resposta com o total:

Gráfico 40 – Gestão e criatividade



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nota-se que 9% dos colaboradores aponta que a relação entre gestão e criatividade se aplica totalmente à instituição, 27% considera que se aplica com frequência, 33% afirma que às vezes se aplica, 22% que raramente se aplica e 9% declara que não se aplica de modo algum.

Os dados induzem ao entendimento de que a criatividade não é um dos requisitos proeminentes para a ocupação dos cargos de gestão. Provavelmente, as competências na área de atuação e características socioemocionais são mais valorizadas pelos colaboradores em seus gestores.

#### 4.3.5 Crescimento profissional e permanência na instituição

Este item pergunta se o crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do colaborador na instituição. A tabela 41 apresenta os resultados obtidos:

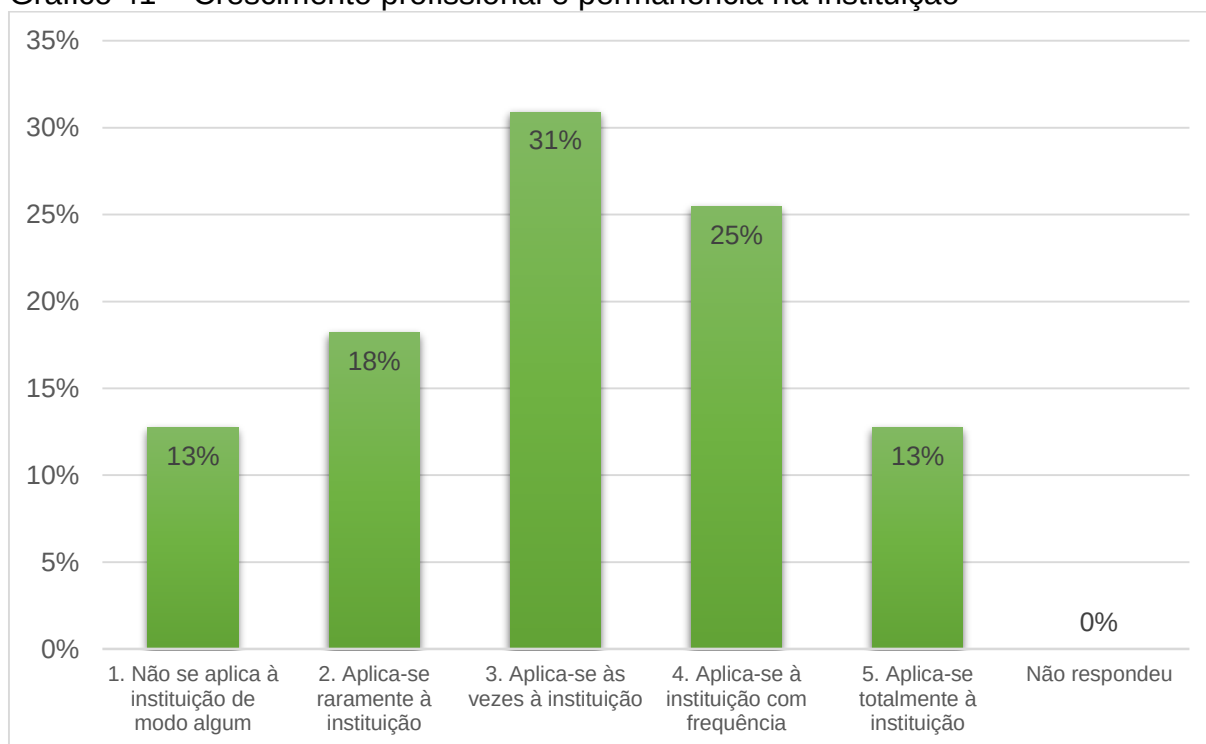
Tabela 41 – Crescimento profissional e permanência na instituição

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 7          | 13%         |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 10         | 18%         |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 17         | 31%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 14         | 25%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 7          | 13%         |
| Não respondeu                                | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 41:

Gráfico 41 – Crescimento profissional e permanência na instituição



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 13% dos colaboradores aponta que a relação crescimento profissional e permanência na instituição se aplica totalmente à instituição, 25% considera que se aplica com frequência, 31% afirma que às vezes se aplica, 18% que raramente se aplica e 13% declara que não se aplica de modo algum.

Os resultados indicam duas interpretações possíveis. Primeiramente, é possível presumir que os colaboradores entendem que apenas o crescimento

profissional não garante a permanência na instituição, necessitando também de comprometimento e certas características socioemocionais. Por outro lado, as respostas também podem sugerir certa estagnação no quesito profissional para alguns colaboradores.

#### 4.3.6 Competição não sadia, produtividade e lucro

Este item avalia se a competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, visando a produtividade e o lucro. Os dados a seguir compilam as respostas:

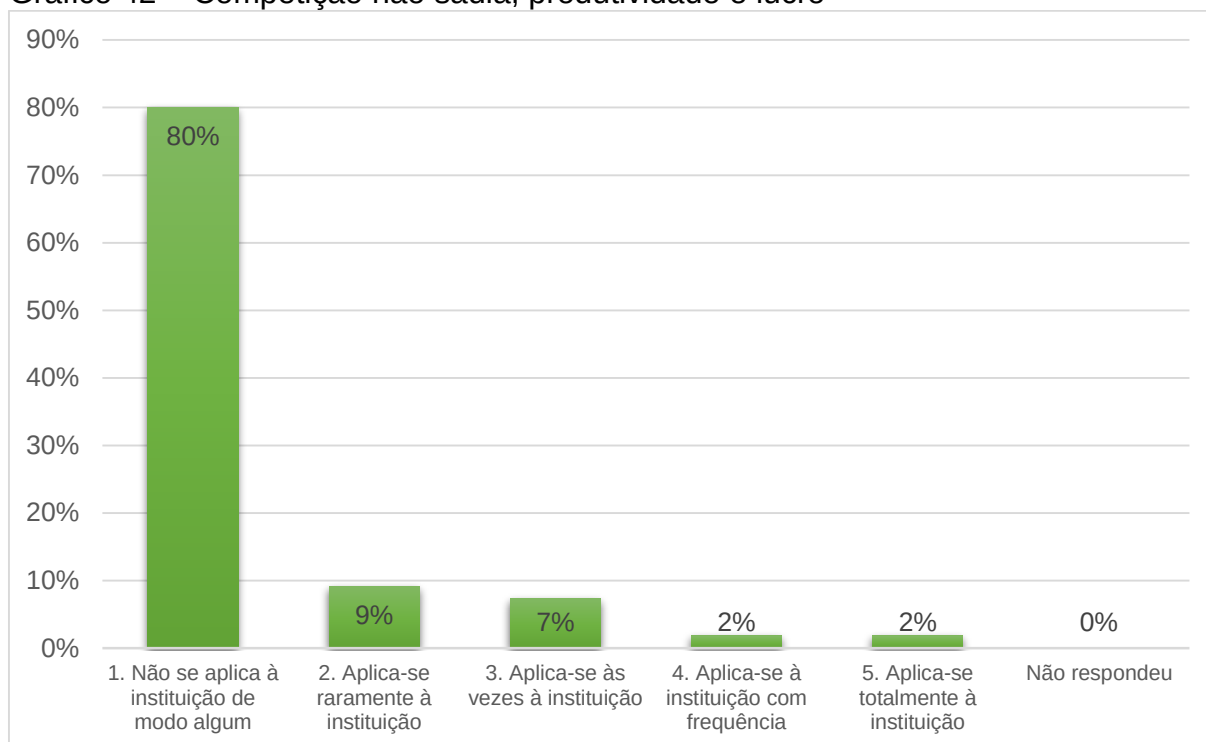
Tabela 42 – Competição não sadia, produtividade e lucro

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 44                | 80%                |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 5                 | 9%                 |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 4                 | 7%                 |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 1                 | 2%                 |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 1                 | 2%                 |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta a relação de cada resposta com o total:

Gráfico 42 – Competição não sadia, produtividade e lucro



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Verifica-se que 2% dos colaboradores aponta que a competição não sadia objetivando produtividade e lucro se aplica totalmente à instituição, 2% considera que se aplica com frequência, 7% afirma que às vezes se aplica, 9% que raramente se aplica e 80% declara que não se aplica de modo algum.

Considerando a missão de uma instituição escolar e o caráter confessional da escola, supõe-se que os colaboradores percebem de forma significativa os objetivos organizacionais de contribuir com a formação de crianças e adolescentes, não sendo a produtividade e o lucro o foco principal da empresa.

#### 4.3.7 Eliminação da pessoa mal vista

Este item avalia se há uma busca, no cotidiano da organização, de eliminar a pessoa mal vista. A tabela 43 apresenta os resultados obtidos:

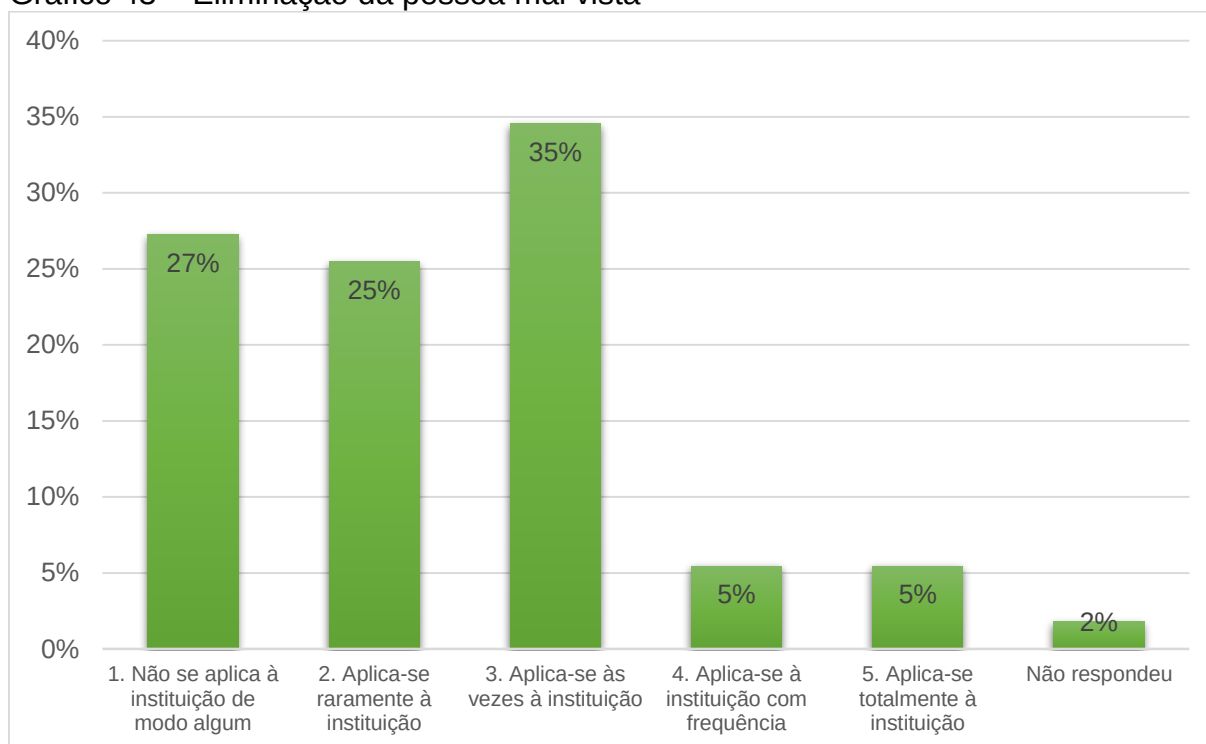
Tabela 43 – Eliminação da pessoa mal vista

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 15         | 27%         |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 14         | 25%         |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 19         | 35%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 3          | 5%          |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 3          | 5%          |
| Não respondeu                                | 1          | 2%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 43:

Gráfico 43 – Eliminação da pessoa mal vista



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 5% dos colaboradores aponta que a eliminação da pessoa mal vista se aplica totalmente à instituição, 5% considera que se aplica com frequência, 35% afirma que às vezes se aplica, 25% que raramente se aplica, 27% declara que não se aplica de modo algum e 2% não respondeu ao questionamento.

Os dados apontam que, mesmo não sendo um ambiente que privilegia a produtividade e o lucro (conforme visto no item anterior), supõe-se que há situações,

não recorrentes, em que os indivíduos que não se encaixam na cultura dominante acabam por serem excluídos do convívio e da socialização na empresa.

#### 4.3.8 Competição para obter resultados

Este item analisa se a competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados. Os dados obtidos são expostos na tabela 44:

Tabela 44 – Competição para obter resultados

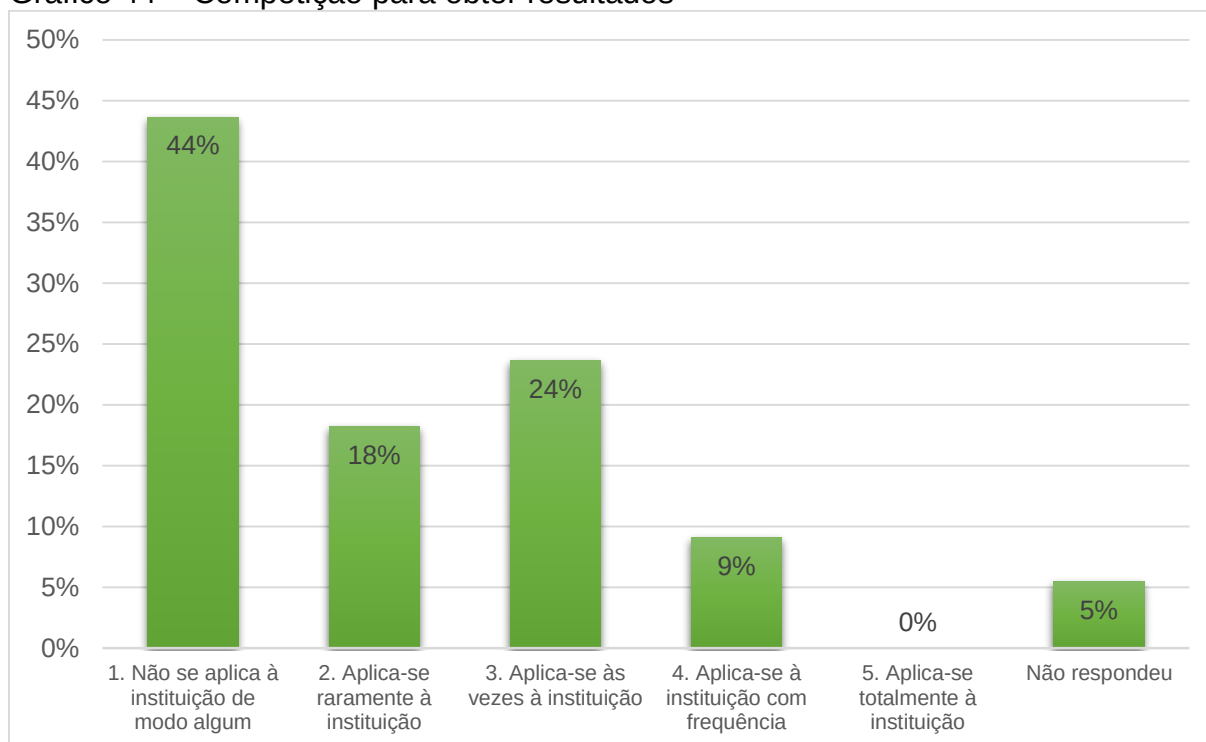
| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 24                | 44%                |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 10                | 18%                |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 13                | 24%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 5                 | 9%                 |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 0                 | 0%                 |
| Não respondeu                                | 3                 | 5%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta a relação de cada resposta com o total:



Gráfico 44 – Competição para obter resultados



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Percebe-se que nenhum colaborador aponta que a competição para obter resultados se aplica totalmente à instituição, 9% considera que se aplica com frequência, 24% afirma que às vezes se aplica, 18% que raramente se aplica, 44% declara que não se aplica de modo algum e 5% não respondeu ao questionamento.

Os dados apontam que a competição, na maior parte das situações, não é vista como algo necessário para alcançar os resultados planejados pela organização.

O quadro 8 apresenta um resumo das respostas do bloco profissionalismo competitivo e individualista:

Quadro 8 – Resumo do bloco “Profissionalismo competitivo e individualista”

|                                                              | <b>Não se aplica à instituição de modo nenhum</b> | <b>Aplica-se raramente à instituição</b> | <b>Aplica-se às vezes à instituição</b> | <b>Aplica-se à instituição com frequência</b> | <b>Aplica-se totalmente à instituição</b> |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Competição, crescimento e poder</b>                       | 44%                                               | 18%                                      | 27%                                     | 7%                                            | 4%                                        |
| <b>Centralização das decisões</b>                            | 16%                                               | 15%                                      | 36%                                     | 22%                                           | 11%                                       |
| <b>Desempenho, benefícios e bem-estar</b>                    | 55%                                               | 16%                                      | 18%                                     | 11%                                           | 0%                                        |
| <b>Gestão e criatividade</b>                                 | 9%                                                | 22%                                      | 33%                                     | 27%                                           | 9%                                        |
| <b>Crescimento profissional e permanência na instituição</b> | 13%                                               | 18%                                      | 31%                                     | 25%                                           | 13%                                       |
| <b>Competição não sadia, produtividade e lucro</b>           | 80%                                               | 9%                                       | 7%                                      | 2%                                            | 2%                                        |
| <b>Eliminação da pessoa mal vista</b>                        | 27%                                               | 25%                                      | 35%                                     | 5%                                            | 5%                                        |
| <b>Competição para obter resultados</b>                      | 44%                                               | 18%                                      | 24%                                     | 9%                                            | 0%                                        |

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

#### 4.4 SATISFAÇÃO E BEM-ESTAR DOS EMPREGADOS

O quarto bloco da pesquisa averigua se a instituição preza pela satisfação e o bem-estar dos seus colaboradores e é composto pelos seguintes itens: bem-estar e resultados; preocupação da instituição com necessidades e bem-estar; investimento no crescimento profissional; treinamento para criatividade; programas de satisfação dos empregados; atmosfera de segurança; estímulo aos empregados “pratas da casa”; investimento no bom ambiente e bem-estar; implementação de programas de bem-estar; ideias, criatividade e motivação; relação das metas pessoais e metas corporativas.

##### 4.4.1 Bem-estar e resultados

Este item avalia se o bem-estar dos colaboradores é visto como uma forma de garantir melhores resultados para a instituição. A tabela 45 apresenta os dados obtidos:

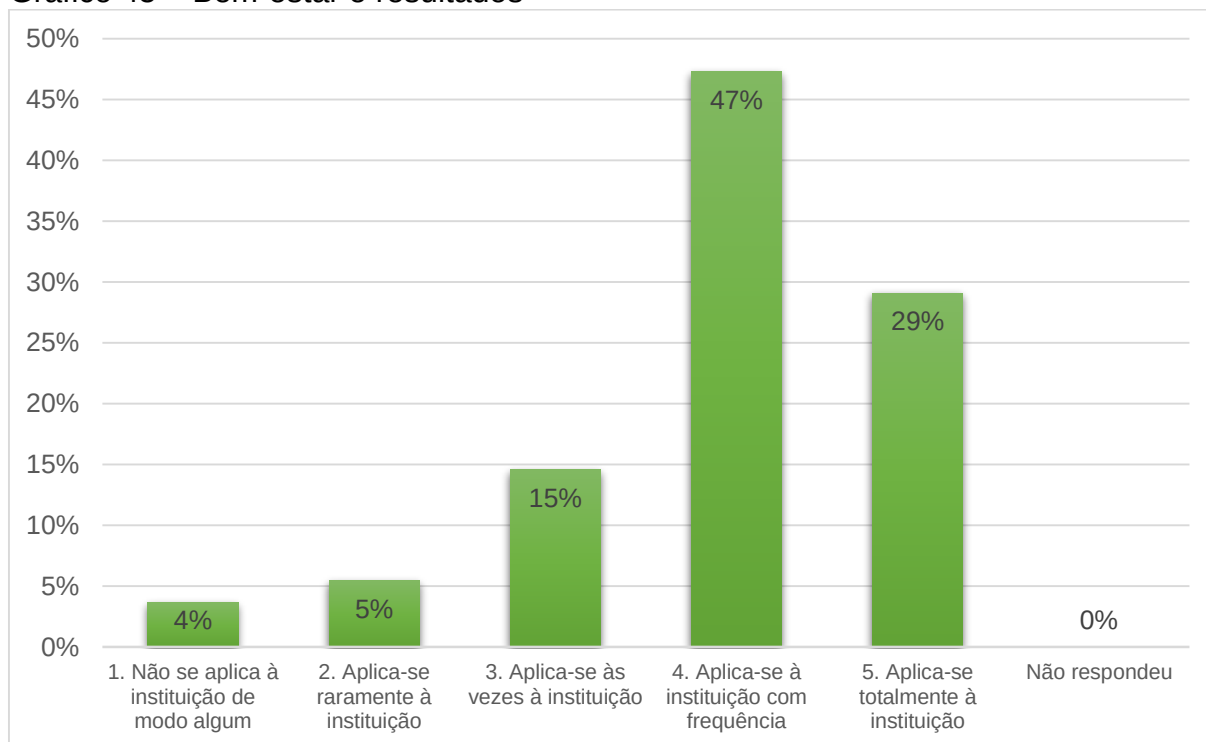
Tabela 45 – Bem-estar e resultados

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 2          | 4%          |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 3          | 5%          |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 8          | 15%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 26         | 47%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 16         | 29%         |
| Não respondeu                                | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

**Fonte:** Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 45:

Gráfico 45 – Bem-estar e resultados



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

Nota-se que 29% dos colaboradores aponta que a relação entre bem-estar e resultados se aplica totalmente à instituição, 47% considera que se aplica com frequência, 15% afirma que às vezes se aplica, 5% que raramente se aplica e 4% declara que não se aplica de modo algum.

Diante do apresentado, infere-se que é uma prática frequente da instituição o cuidado com o bem-estar com a busca de atingir melhores resultados. Acredita-se que

o colégio possui uma mentalidade de que se os colaboradores estiverem satisfeitos podem ser mais produtivos e efetivos no seu cotidiano.

#### 4.4.2 Preocupação da instituição com necessidades e bem-estar

Este item avalia se as necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da instituição. A tabela a seguir apresenta os dados obtidos:

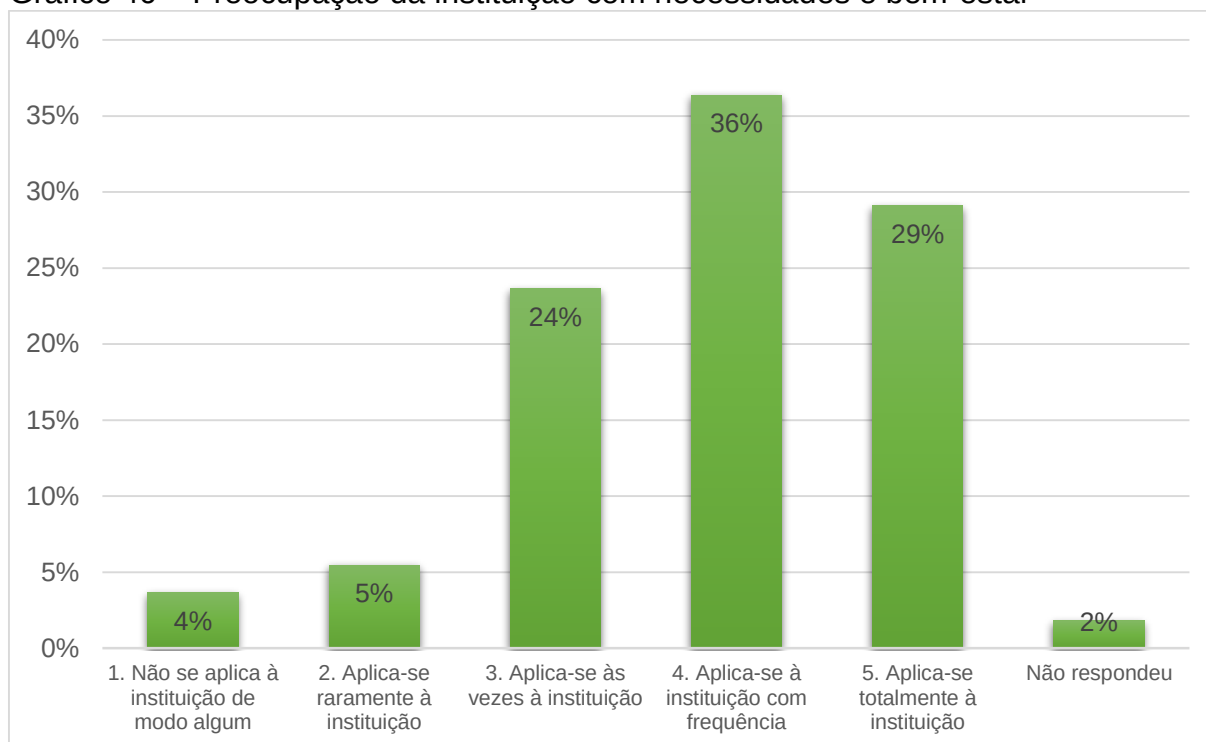
Tabela 46 – Preocupação da instituição com necessidades e bem-estar

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 2                 | 4%                 |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 3                 | 5%                 |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 13                | 24%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 20                | 36%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 16                | 29%                |
| Não respondeu                                | 1                 | 2%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta a relação de cada resposta com o total:

Gráfico 46 – Preocupação da instituição com necessidades e bem-estar



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 29% dos colaboradores aponta que a preocupação da instituição com necessidades e bem-estar se aplica totalmente à instituição, 36% considera que se aplica com frequência, 24% afirma que às vezes se aplica, 5% que raramente se aplica, 4% declara que não se aplica de modo algum e 2% não respondeu ao questionamento.

As respostas sugerem que a instituição na maior parte do tempo e das oportunidades se preocupa com as necessidades e o bem-estar dos seus colaboradores. Caberia verificar se as respostas discordantes não conhecem as práticas que parecem existir ou mesmo se as práticas não atingiram a toda equipe.

#### 4.4.3 Investimento no crescimento profissional

Este item avalia se há investimento por parte da instituição no crescimento profissional da sua equipe. A tabela 47 expressa os resultados obtidos:

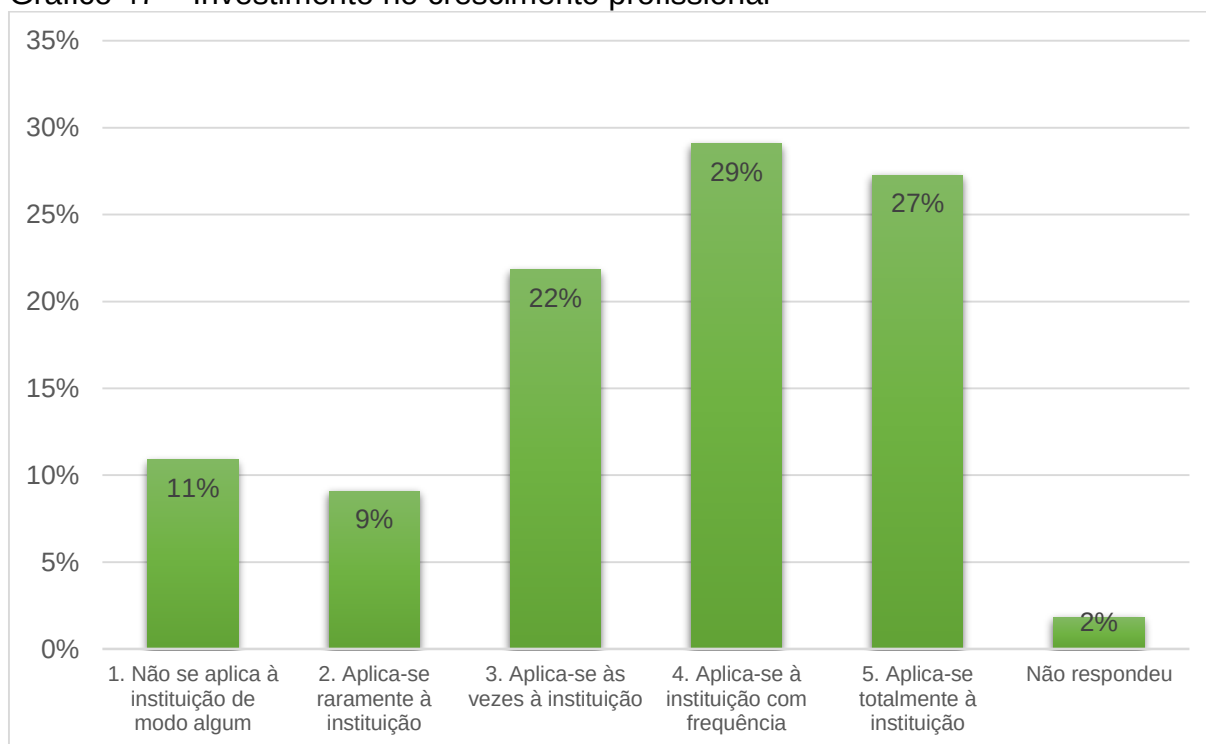
Tabela 47 – Investimento no crescimento profissional

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 6          | 11%         |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 5          | 9%          |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 12         | 22%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 16         | 29%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 15         | 27%         |
| Não respondeu                                | 1          | 2%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 47:

Gráfico 47 – Investimento no crescimento profissional



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nota-se que 27% dos colaboradores aponta que o investimento no crescimento profissional dos colaboradores se aplica totalmente à instituição, 29% considera que se aplica com frequência, 22% afirma que às vezes se aplica, 9% que raramente se aplica, 11% declara que não se aplica de modo algum e 2% não respondeu ao questionamento.

Embora a maioria aponte para que haja o investimento no crescimento profissional dos colaboradores, algumas respostas discordantes chamam a atenção. Isto pode revelar um investimento em formação mais individualizado do que coletivo, ou mesmo alguns setores podem ter recebido mais formação do que outros.

#### 4.4.4 Treinamento para criatividade

Este item avalia se os colaboradores recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade. Os dados obtidos foram dispostos na tabela a seguir:

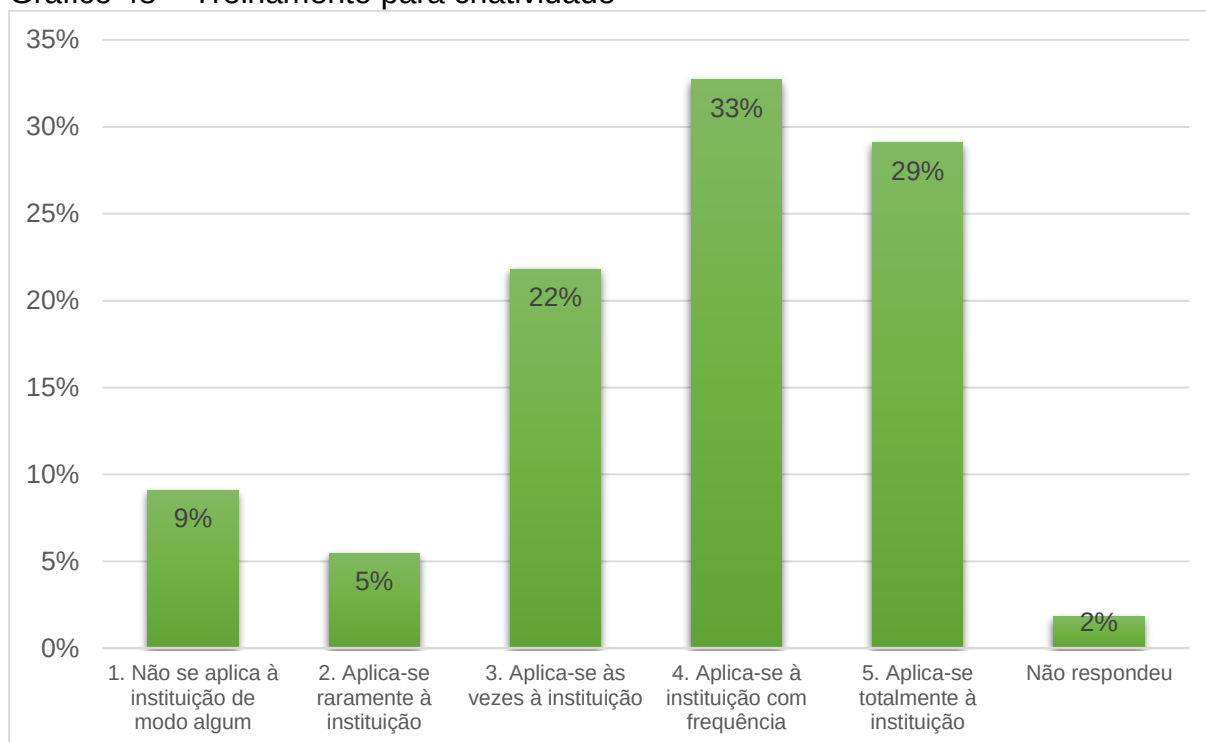
Tabela 48 – Treinamento para criatividade

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 5                 | 9%                 |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 3                 | 5%                 |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 12                | 22%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 18                | 33%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 16                | 29%                |
| Não respondeu                                | 1                 | 2%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

**Fonte:** Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta a relação de cada resposta com o total:

Gráfico 48 – Treinamento para criatividade



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Percebe-se que 29% dos colaboradores aponta que o treinamento para criatividade se aplica totalmente à instituição, 33% considera que se aplica com frequência, 22% afirma que às vezes se aplica, 5% que raramente se aplica, 9% declara que não se aplica de modo algum e 2% não respondeu ao questionamento.

Este item apresenta um resultado muito próximo do anterior, logo as suposições são parecidas: formação para criatividade tende a ser mais individualizada do que coletiva ou alguns setores receberiam mais formação que outros

#### 4.4.5 Programas de satisfação dos empregados

Este item questiona se programas para aumentar a satisfação dos colaboradores são regularmente desenvolvidos. A tabela 49 apresenta as respostas obtidas:



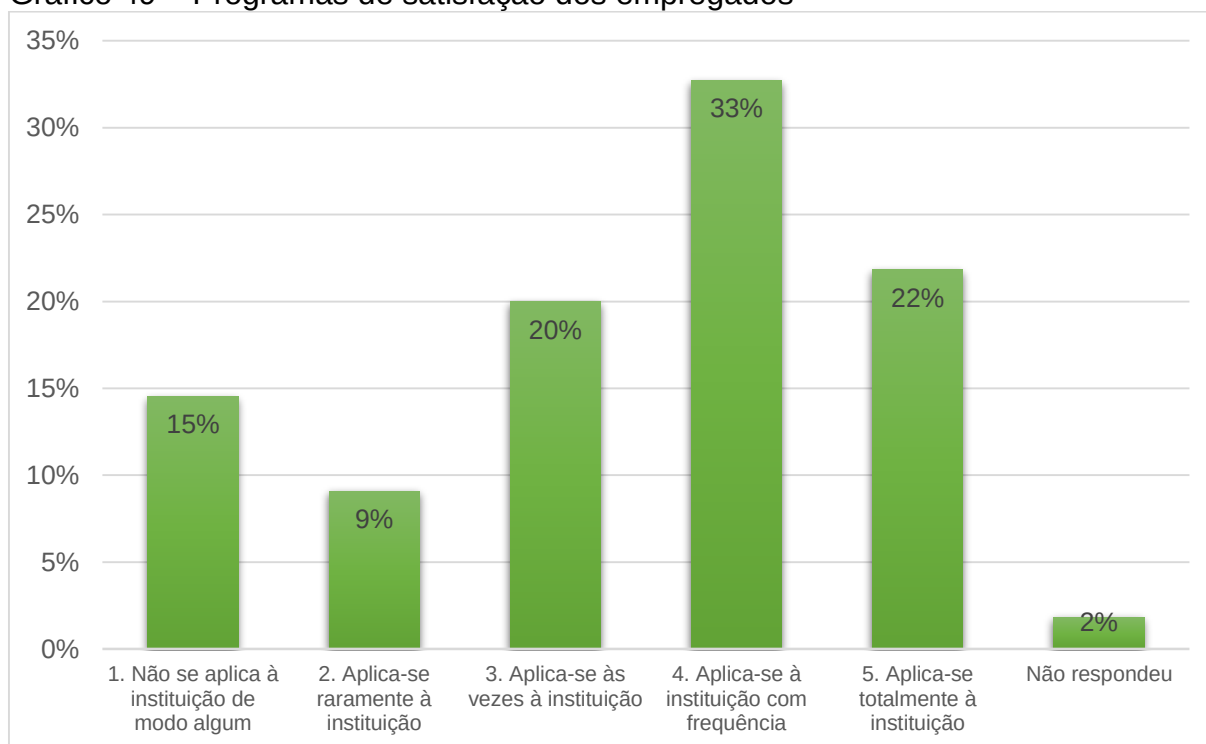
Tabela 49 – Programas de satisfação dos empregados

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 8          | 15%         |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 5          | 9%          |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 11         | 20%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 18         | 33%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 12         | 22%         |
| Não respondeu                                | 1          | 2%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 49:

Gráfico 49 – Programas de satisfação dos empregados



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 22% dos colaboradores aponta que a presença de programas de satisfação dos empregados se aplica totalmente à instituição, 33% considera que se aplica com frequência, 20% afirma que às vezes se aplica, 9% que raramente se aplica, 15% declara que não se aplica de modo algum e 2% não respondeu ao questionamento.

Mesmo verificando a tendência das respostas sugerir a existência de programas de satisfação dos empregados, as respostas discordantes induzem a um trato individualizado ou que não alcança toda a equipe.

#### 4.4.6 Atmosfera de segurança

Este item avalia se a instituição procura manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os colaboradores satisfeitos e confiantes. A tabela 50 apresenta o retorno obtido:

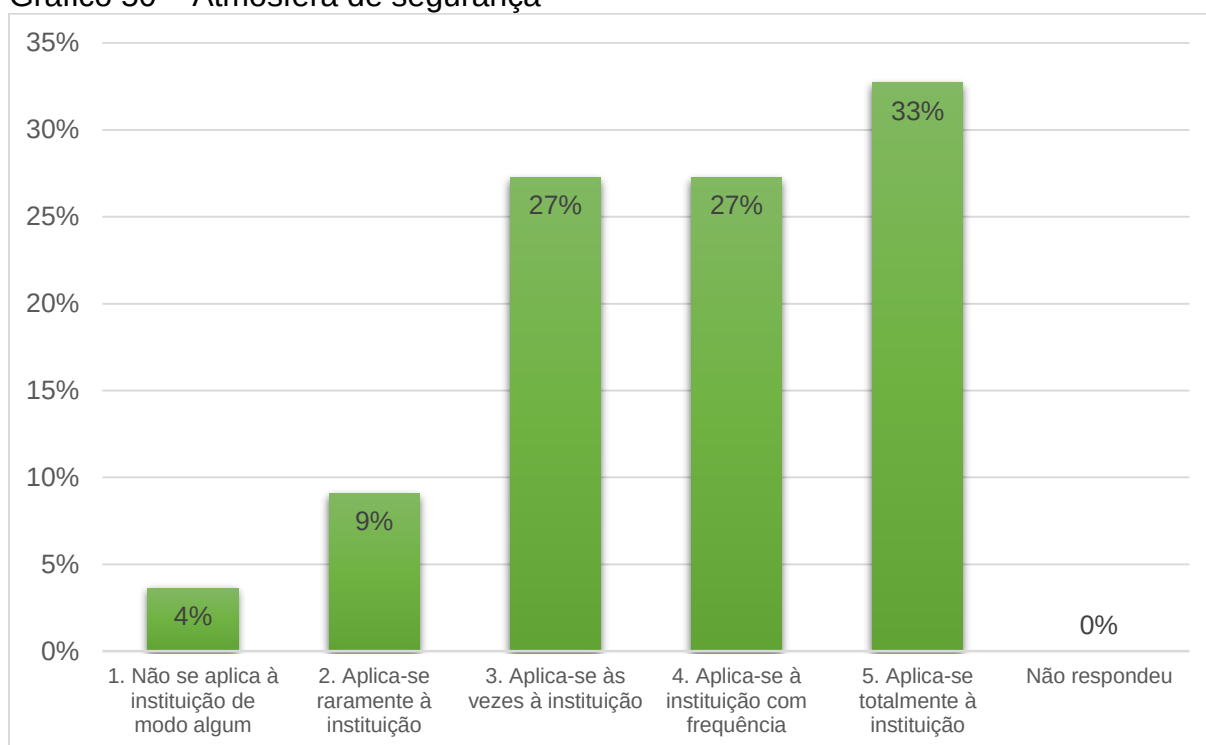
Tabela 50 – Atmosfera de segurança

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 2                 | 4%                 |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 5                 | 9%                 |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 15                | 27%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 15                | 27%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 18                | 33%                |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta a relação de cada resposta com o total:

Gráfico 50 – Atmosfera de segurança



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nota-se que 33% dos colaboradores aponta que a atmosfera de segurança se aplica totalmente à instituição, 27% considera que se aplica com frequência, 27% afirma que às vezes se aplica, 9% que raramente se aplica e 4% declara que não se aplica de modo algum.

Supõe-se que há um grupo significativo de colaboradores que se sentem seguros na instituição. No entanto, infere-se que uma parte da equipe não se sente estável. Seria significativo investigar se esse fato decorre de impressões pessoais ou está relacionada com setores específicos.

#### 4.4.7 Estímulo aos empregados “pratas da casa”

Este item avalia se o crescimento dos colaboradores que são a “prata da casa” (provenientes da própria instituição) é facilitado e estimulado. A tabela a seguir apresenta os resultados obtidos:

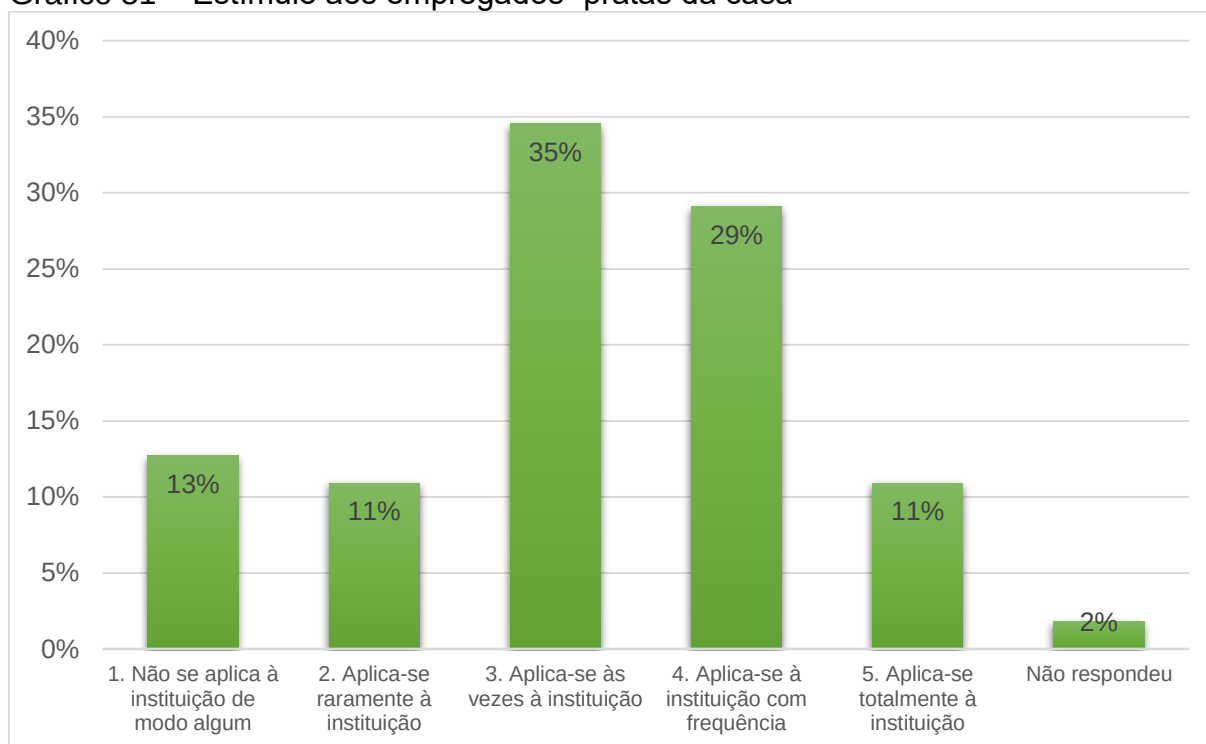
Tabela 51 – Estímulo aos empregados “pratas da casa”

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 7          | 13%         |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 6          | 11%         |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 19         | 35%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 16         | 29%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 6          | 11%         |
| Não respondeu                                | 1          | 2%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 51:

Gráfico 51 – Estímulo aos empregados “pratas da casa”



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Percebe-se que 11% dos colaboradores aponta que o estímulo aos empregados “pratas da casa” se aplica totalmente à instituição, 29% considera que se aplica com frequência, 35% afirma que às vezes se aplica, 11% que raramente se aplica, 13% declara que não se aplica de modo algum e 2% não respondeu ao questionamento.

Diante dos dados, pode-se deduzir que o estímulo aos colaboradores provenientes da instituição não é uma recorrência. Supõe-se que a escola analisa cada caso em suas particularidades. Ser um empregado “prata da casa” é apreciado, mas por si só não é garantia de estímulo e facilidades.

#### 4.4.8 Investimento no bom ambiente e bem-estar

Este item avalia se a instituição investe em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos colaboradores. A tabela 52 apresenta o retorno obtido:

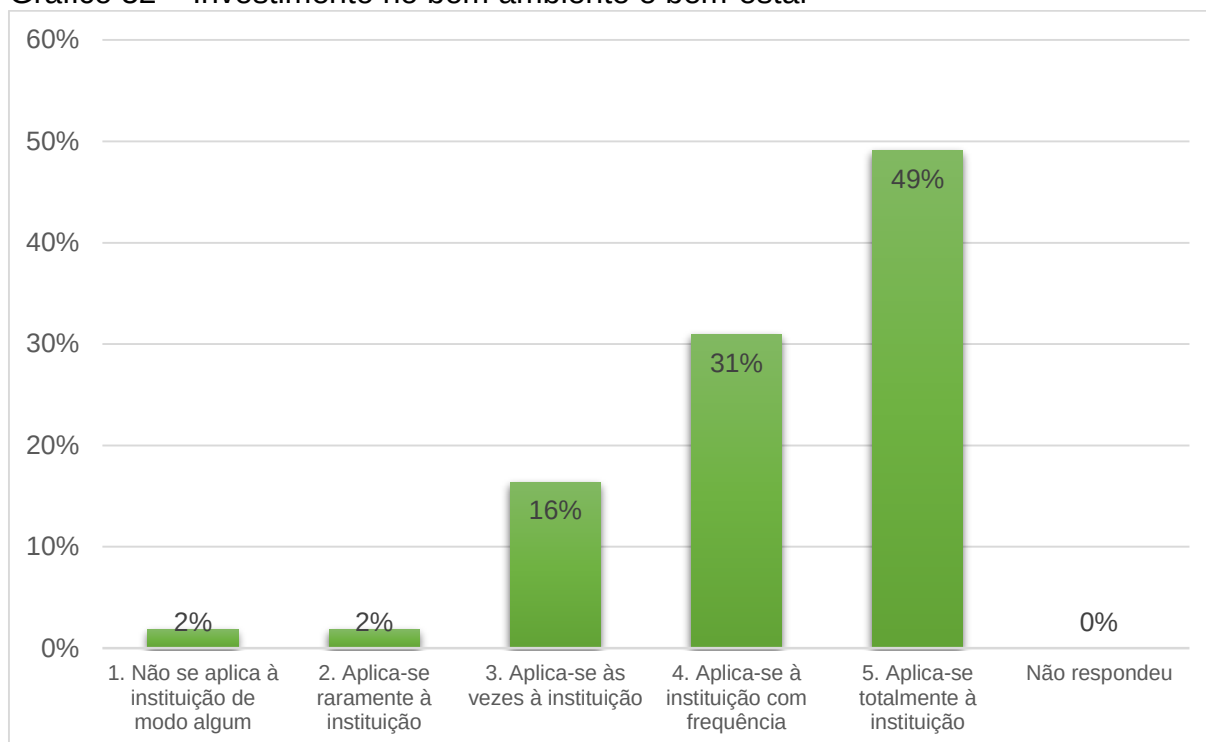
Tabela 52 – Investimento no bom ambiente e bem-estar

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 1                 | 2%                 |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 1                 | 2%                 |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 9                 | 16%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 17                | 31%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 27                | 49%                |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta a relação de cada resposta com o total:

Gráfico 52 – Investimento no bom ambiente e bem-estar



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nota-se que 49% dos colaboradores aponta que o investimento no bom ambiente para garantir o bem-estar se aplica totalmente à instituição, 31% considera que se aplica com frequência, 16% afirma que às vezes se aplica, 2% que raramente se aplica e 2% declara que não se aplica de modo algum.

Os dados sugerem a existência do investimento no bom ambiente e que os colaboradores percebem esta prática no cotidiano da organização, reconhecendo o esforço empregado.

#### 4.4.9 Implementação de programas de bem-estar

Este item pergunta se programas destinados a melhorar o bem-estar dos colaboradores são implementados e testados. Os dados obtidos foram compilados na tabela a seguir:

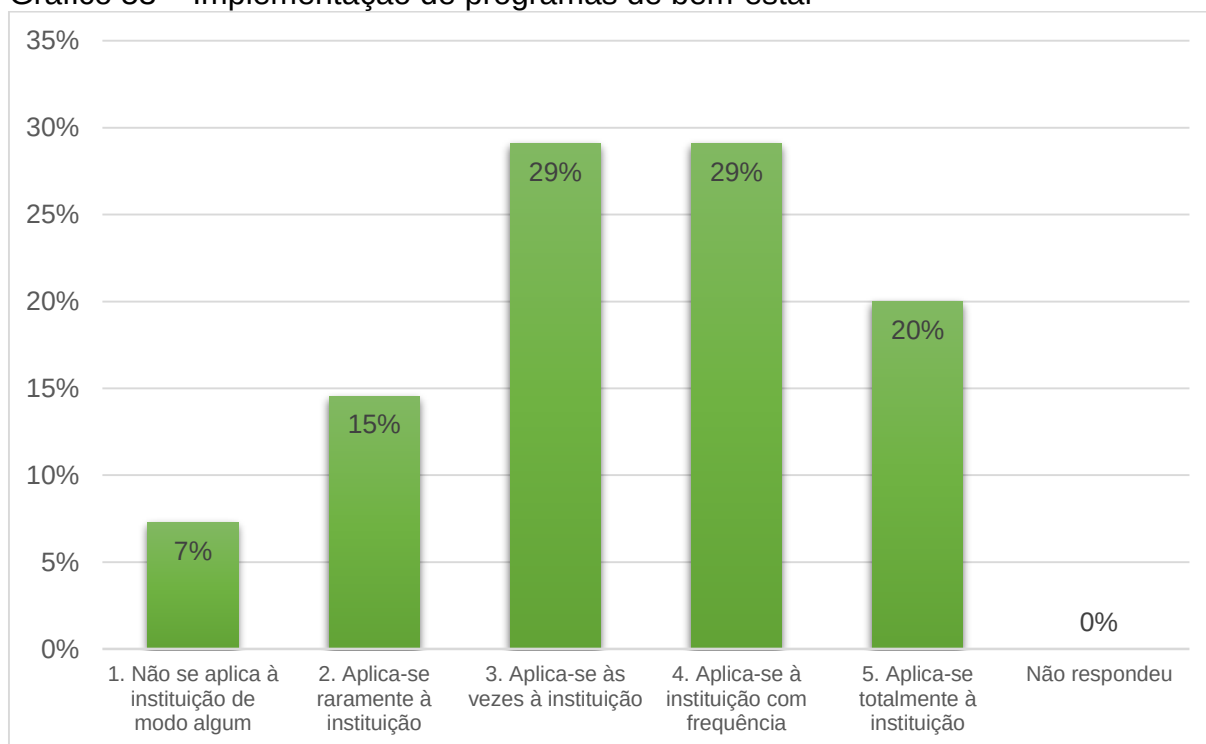
Tabela 53 – Implementação de programas de bem-estar

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 4          | 7%          |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 8          | 15%         |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 16         | 29%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 16         | 29%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 11         | 20%         |
| Não respondeu                                | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 53:

Gráfico 53 – Implementação de programas de bem-estar



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Percebe-se que 20% dos colaboradores aponta que a implementação de programas de bem-estar se aplica totalmente à instituição, 29% considera que se aplica com frequência, 29% afirma que às vezes se aplica, 15% que raramente se aplica e 7% declara que não se aplica de modo algum.

Os resultados sugerem que os programas de bem-estar existem, mas uma parte significativa das ações não são estruturadas em programas ou não são

percebidas como tal pelos colaboradores. Ainda há a possibilidade de que a equipe gostaria de que as ações voltadas ao bem-estar ocorressem mais vezes.

#### 4.4.10 Ideias, criatividade e motivação

Este item avalia se as ideias criativas dos colaboradores são postas em prática como forma de torná-los mais motivados. As respostas obtidas podem ser visualizadas na tabela a seguir:

Tabela 54 – Ideias, criatividade e motivação

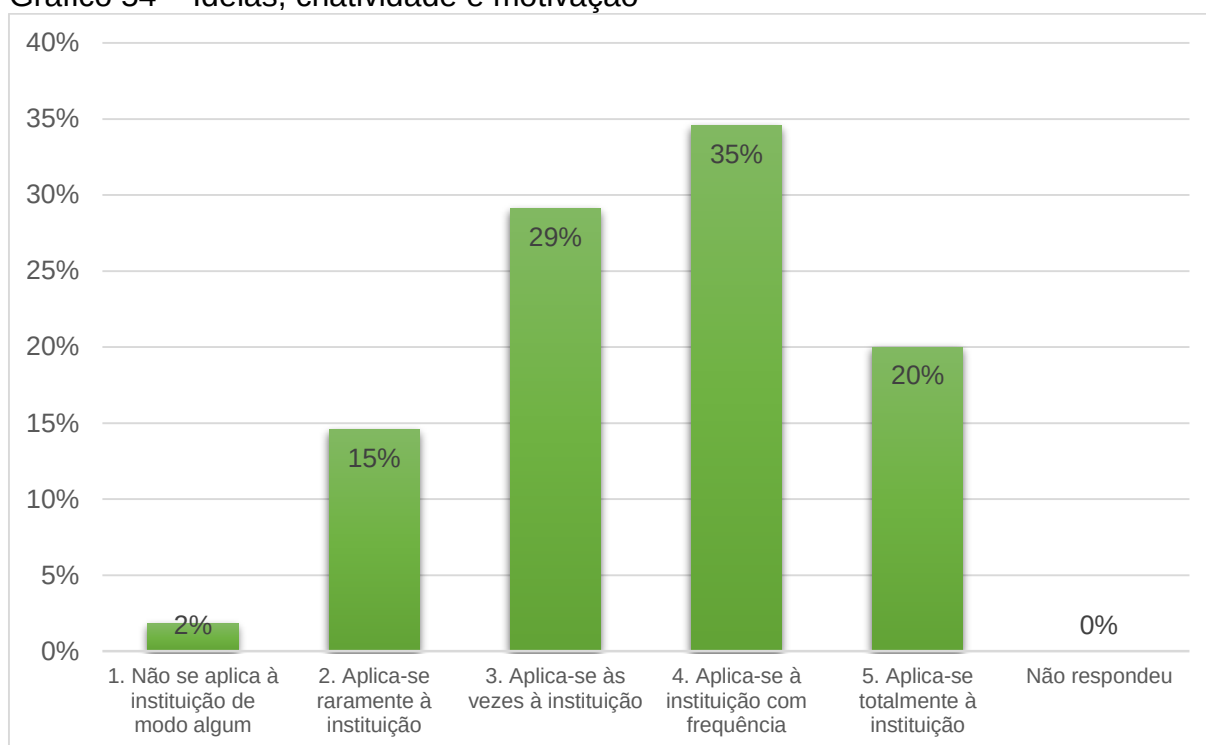
| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 1                 | 2%                 |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 8                 | 15%                |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 16                | 29%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 19                | 35%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 11                | 20%                |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

**Fonte:** Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta a relação de cada resposta com o total:



Gráfico 54 – Ideias, criatividade e motivação



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 20% dos colaboradores aponta que a relação entre ideias, criatividade e motivação se aplica totalmente à instituição, 35% considera que se aplica com frequência, 29% afirma que às vezes se aplica, 15% que raramente se aplica e 2% declara que não se aplica de modo algum.

Os dados apontam para um significativo aproveitamento por parte da instituição das ideias criativas dos seus colaboradores. As respostas discordantes sugerem que os espaços para discussão e aprovação das ideias não são igualitários para todas as áreas e para toda a equipe.

#### 4.4.11 Relação das metas pessoais e metas corporativas

Este item questiona se as metas pessoais dos colaboradores, quando de grande valor, são incorporadas às metas do Colégio Dom Bosco.

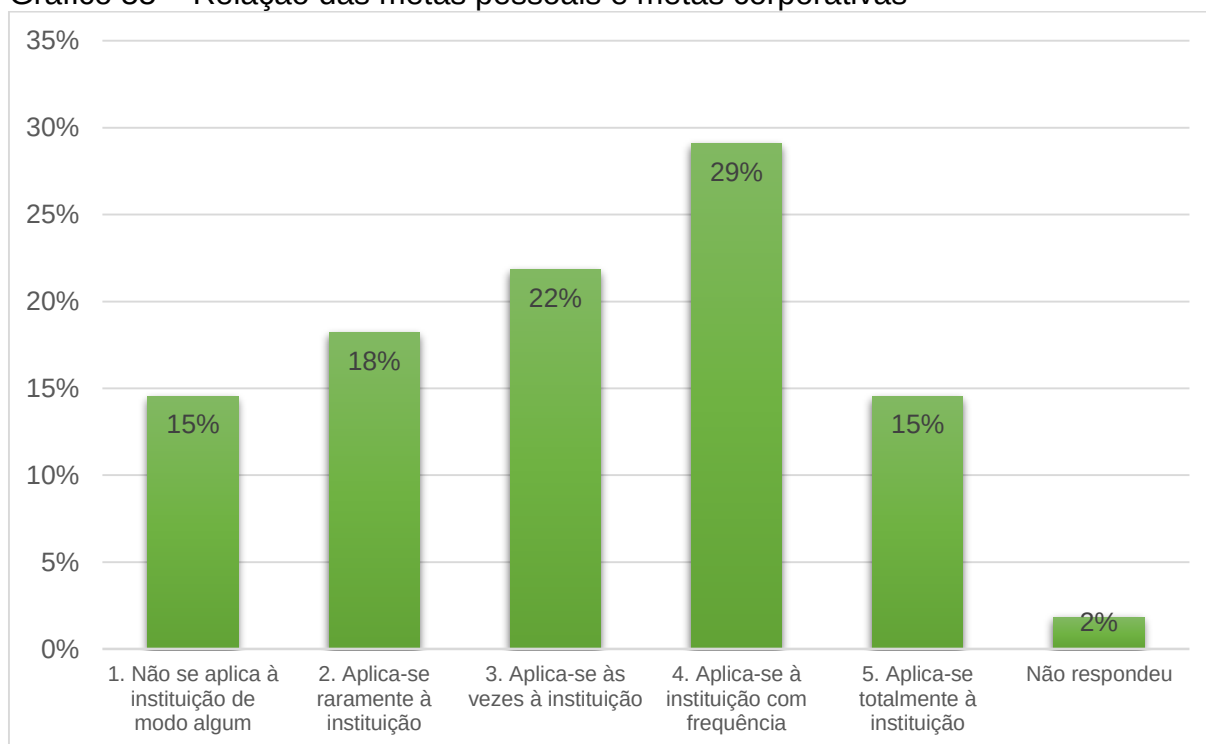
Tabela 55 – Relação das metas pessoais e metas corporativas

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 8          | 15%         |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 10         | 18%         |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 12         | 22%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 16         | 29%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 8          | 15%         |
| Não respondeu                                | 1          | 2%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 55:

Gráfico 55 – Relação das metas pessoais e metas corporativas



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Percebe-se que 15% dos colaboradores aponta que a relação entre metas pessoais e metas corporativas se aplica totalmente à instituição, 29% considera que se aplica com frequência, 22% afirma que às vezes se aplica, 18% que raramente se aplica, 15% declara que não se aplica de modo algum e 2% não respondeu ao questionamento.

Mesmo com a maioria dos colaboradores acredite que as metas pessoais são incorporadas às metas corporativas com frequência, esta prática não é recorrente e universal no cotidiano da organização. Pode-se deduzir que a escola incorporará de bom grado os objetivos pessoais se estiverem minimamente de acordo com a missão e os objetivos institucionais.

O seguinte quadro apresenta o resumo do bloco:

Quadro 9 – Resumo do bloco “Satisfação e bem-estar dos empregados”

|                                                                | <b>Não se aplica à instituição de modo nenhum</b> | <b>Aplica-se raramente à instituição</b> | <b>Aplica-se às vezes à instituição</b> | <b>Aplica-se à instituição com frequência</b> | <b>Aplica-se totalmente à instituição</b> |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Bem-estar e resultados</b>                                  | 4%                                                | 5%                                       | 15%                                     | 47%                                           | 29%                                       |
| <b>Preocupação da instituição com necessidades e bem-estar</b> | 4%                                                | 5%                                       | 24%                                     | 36%                                           | 29%                                       |
| <b>Investimento no crescimento profissional</b>                | 11%                                               | 9%                                       | 22%                                     | 29%                                           | 27%                                       |
| <b>Treinamento para criatividade</b>                           | 9%                                                | 5%                                       | 22%                                     | 33%                                           | 29%                                       |
| <b>Programas de satisfação dos empregados</b>                  | 15%                                               | 9%                                       | 20%                                     | 33%                                           | 22%                                       |
| <b>Atmosfera de segurança</b>                                  | 4%                                                | 9%                                       | 27%                                     | 27%                                           | 33%                                       |
| <b>Estímulo aos empregados “pratas da casa”</b>                | 13%                                               | 11%                                      | 35%                                     | 29%                                           | 11%                                       |
| <b>Investimento no bom ambiente e bem-estar</b>                | 2%                                                | 2%                                       | 16%                                     | 31%                                           | 49%                                       |
| <b>Implementação de programas de bem-estar</b>                 | 7%                                                | 15%                                      | 29%                                     | 29%                                           | 20%                                       |
| <b>Ideias, criatividade e motivação</b>                        | 2%                                                | 15%                                      | 29%                                     | 35%                                           | 20%                                       |
| <b>Relação das metas pessoais e metas corporativas</b>         | 15%                                               | 18%                                      | 22%                                     | 29%                                           | 15%                                       |

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

#### 4.5 PRÁTICAS DE INTEGRAÇÃO EXTERNA

O quinto bloco da pesquisa analisa as práticas de integração externa, ou seja, a relação com os clientes, o mercado e o planejamento da organização. O bloco

contempla os seguintes itens: preocupação com a superação das metas; entendimento dos objetivos institucionais; atendimento às necessidades dos clientes; colegialidade das decisões; busca da excelência para satisfação dos clientes; acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes; autonomia dos gestores em atividades rotineiras; comunicação e hierarquia; decisões e necessidades dos clientes; relacionamento amigável com clientes; decisões e competitividade; mudanças no curto prazo; mudanças e planejamento estratégico; autonomia dos gestores em decisões importantes; inovações e necessidades do mercado.

#### 4.5.1 Preocupação com a superação das metas

Este item avalia se a superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante. A tabela 56 apresenta os resultados obtidos:

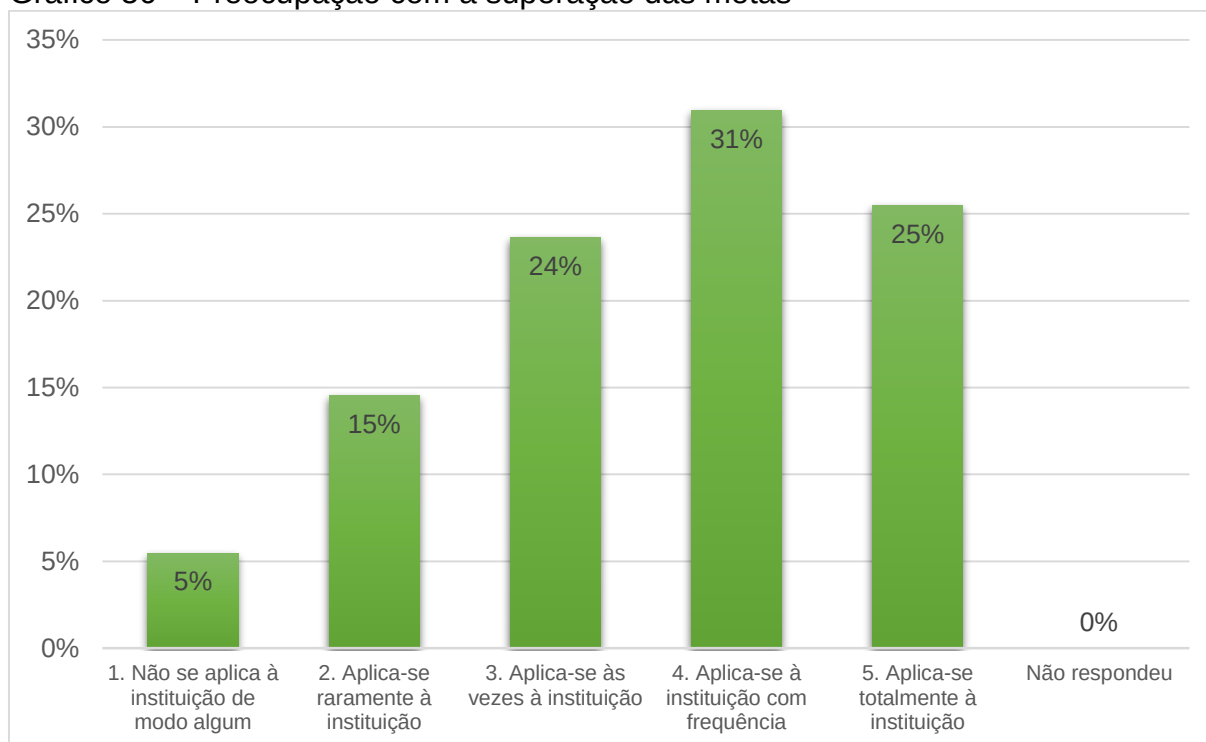
Tabela 56 – Preocupação com a superação das metas

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 3                 | 5%                 |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 8                 | 15%                |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 13                | 24%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 17                | 31%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 14                | 25%                |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

**Fonte:** Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta a relação de cada resposta com o total:

Gráfico 56 – Preocupação com a superação das metas



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 25% dos colaboradores aponta que a preocupação com a superação das metas se aplica totalmente à instituição, 31% considera que se aplica com frequência, 24% afirma que às vezes se aplica, 15% que raramente se aplica e 5% declara que não se aplica de modo algum.

Os dados sugerem que a maior parte dos colaboradores conhecem e se preocupam com a superação das metas organizacionais. As respostas discordantes sugerem diferenças entre os setores que eventualmente podem ter algumas metas diferentes.

#### 4.5.2 Entendimento dos objetivos institucionais

Este item avalia o se os colaboradores têm uma noção clara dos principais objetivos da instituição. A tabela 57 apresenta o retorno obtido:

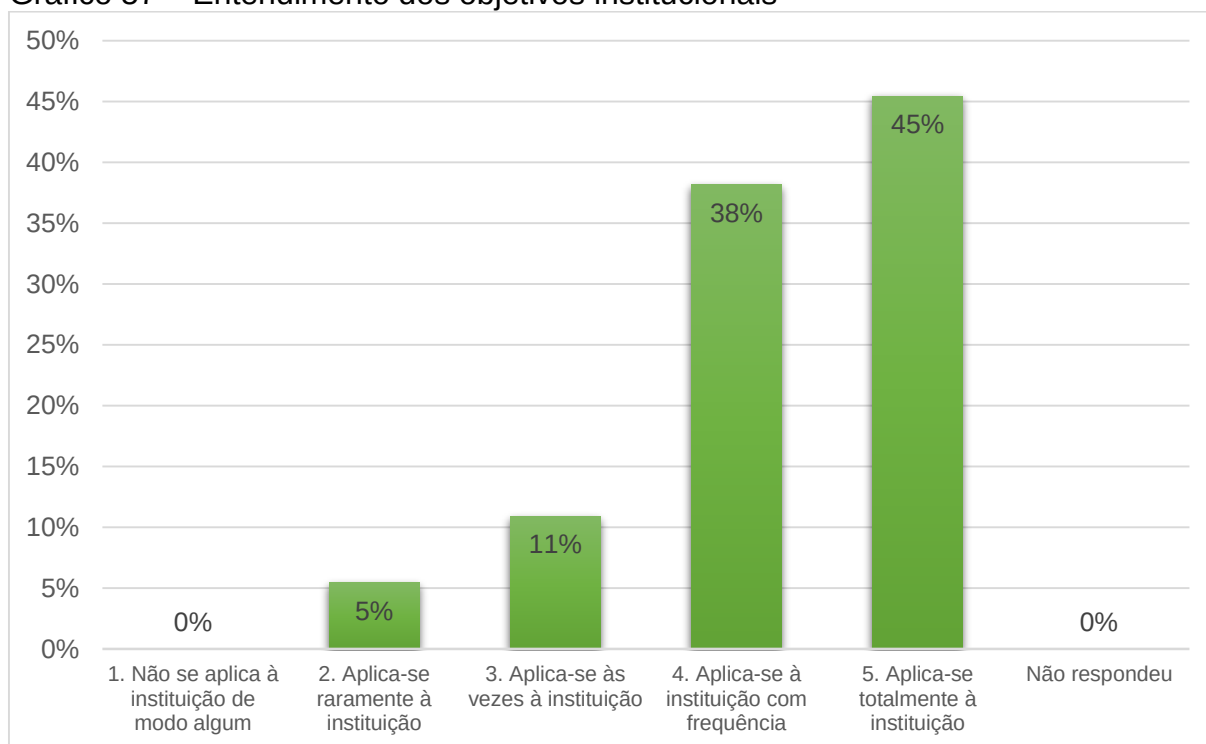
Tabela 57 – Entendimento dos objetivos institucionais

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 0          | 0%          |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 3          | 5%          |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 6          | 11%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 21         | 38%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 25         | 45%         |
| Não respondeu                                | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 57:

Gráfico 57 – Entendimento dos objetivos institucionais



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Percebe-se que 45% dos colaboradores aponta que o entendimento dos objetivos institucionais se aplica totalmente à instituição, 38% considera que se aplica com frequência, 11% afirma que às vezes se aplica, 5% que raramente se aplica e nenhum colaborador declarou que não se aplica de modo algum.

Sendo uma instituição de ensino, é de se esperar que um dos objetivos principais da organização é o sucesso no processo de ensino e aprendizagem. Logo,

o resultado apresentado pode refletir justamente esta clareza. Mesmo assim, há de se considerar o fato de o colégio se propor a não somente se atentar ao quesito acadêmico na sua proposta formativa, considerando também a cidadania, humanização e direitos humanos. Aparentemente, os colaboradores têm ciência da missão institucional como um todo.

#### 4.5.3 Atendimento às necessidades dos clientes

Este item averigua se o atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes. Os dados obtidos são apresentados na tabela a seguir:

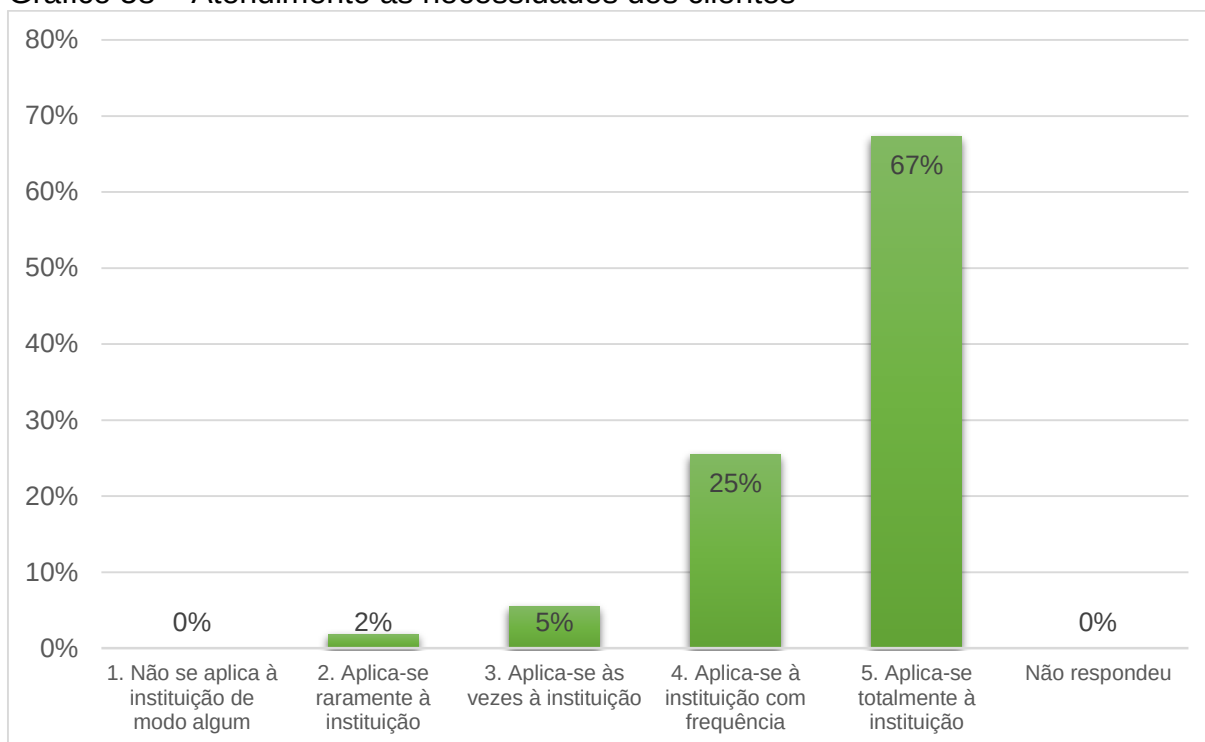
Tabela 58 – Atendimento às necessidades dos clientes

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 0                 | 0%                 |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 1                 | 2%                 |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 3                 | 5%                 |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 14                | 25%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 37                | 67%                |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta a relação de cada resposta com o total:

Gráfico 58 – Atendimento às necessidades dos clientes



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nota-se que 67% dos colaboradores aponta que o atendimento às necessidades dos clientes se aplica totalmente à instituição, 25% considera que se aplica com frequência, 5% afirma que às vezes se aplica, 2% que raramente se aplica e nenhum colaborador declarou que não se aplica de modo algum.

Os dados sugerem o foco no cliente como algo de grande importância para os colaboradores. A escola, neste ponto, deve gerenciar não somente a relação com seus alunos, mas também com os pais e responsáveis. Sendo assim, a equipe parece determinada a verificar e satisfazer as necessidades do seu público em geral.

#### 4.5.4 Colegialidade das decisões

Este item avalia se as decisões mais importantes são tomadas através de consenso da diretoria e do grupo gestor. Os dados obtidos foram dispostos na tabela a seguir:



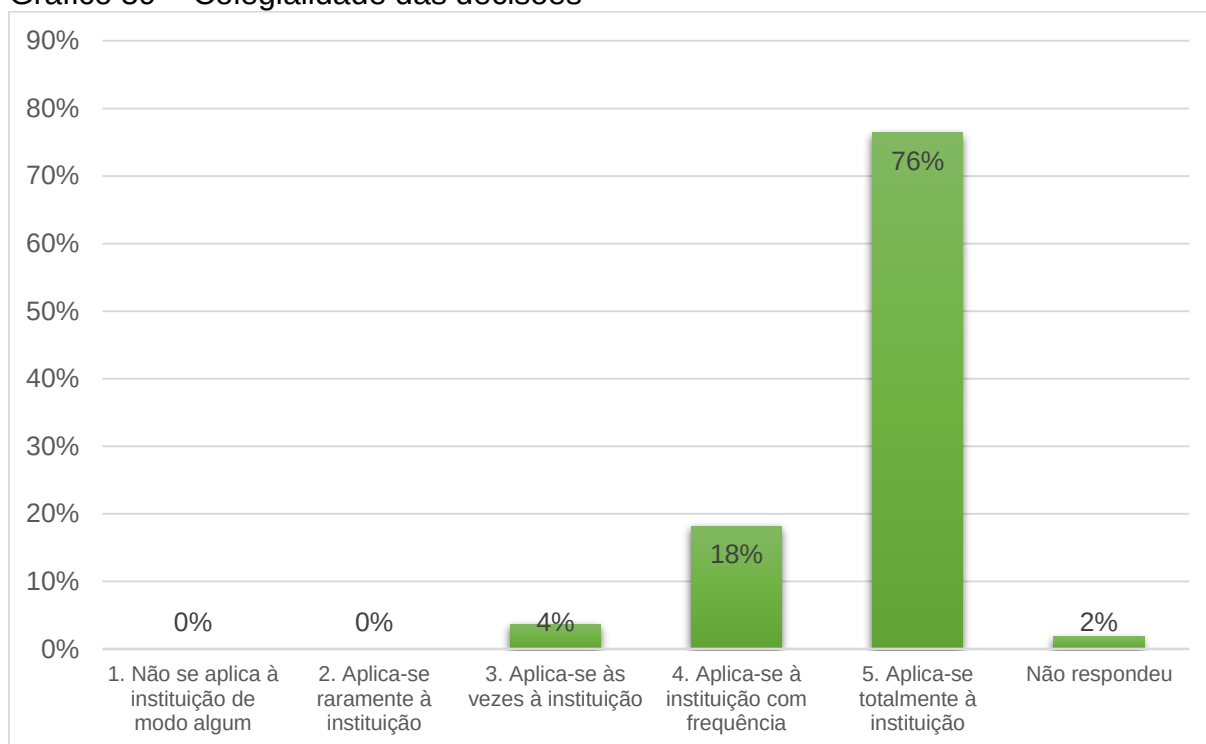
Tabela 59 – Colegialidade das decisões

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 0          | 0%          |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 0          | 0%          |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 2          | 4%          |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 10         | 18%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 42         | 76%         |
| Não respondeu                                | 1          | 2%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 59:

Gráfico 59 – Colegialidade das decisões



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Percebe-se que 76% dos colaboradores aponta que a colegialidade das decisões se aplica totalmente à instituição, 18% considera que se aplica com frequência, 4% afirma que às vezes se aplica, nenhum colaborador afirma que raramente se aplica ou não se aplica de modo algum e 2% não respondeu ao questionamento.

As respostas sugerem uma percepção profunda dos colaboradores de que seus superiores imediatos entram em consenso para tomar as decisões mais importantes da instituição. Aparentemente, os gestores possuem reuniões regulares e comunicam as resoluções em unidade.

#### 4.5.5 Busca da excelência para satisfação dos clientes

Este item averigua a perseguição da excelência do serviço prestado como forma de satisfazer os clientes. A tabela 60 apresenta os resultados obtidos:

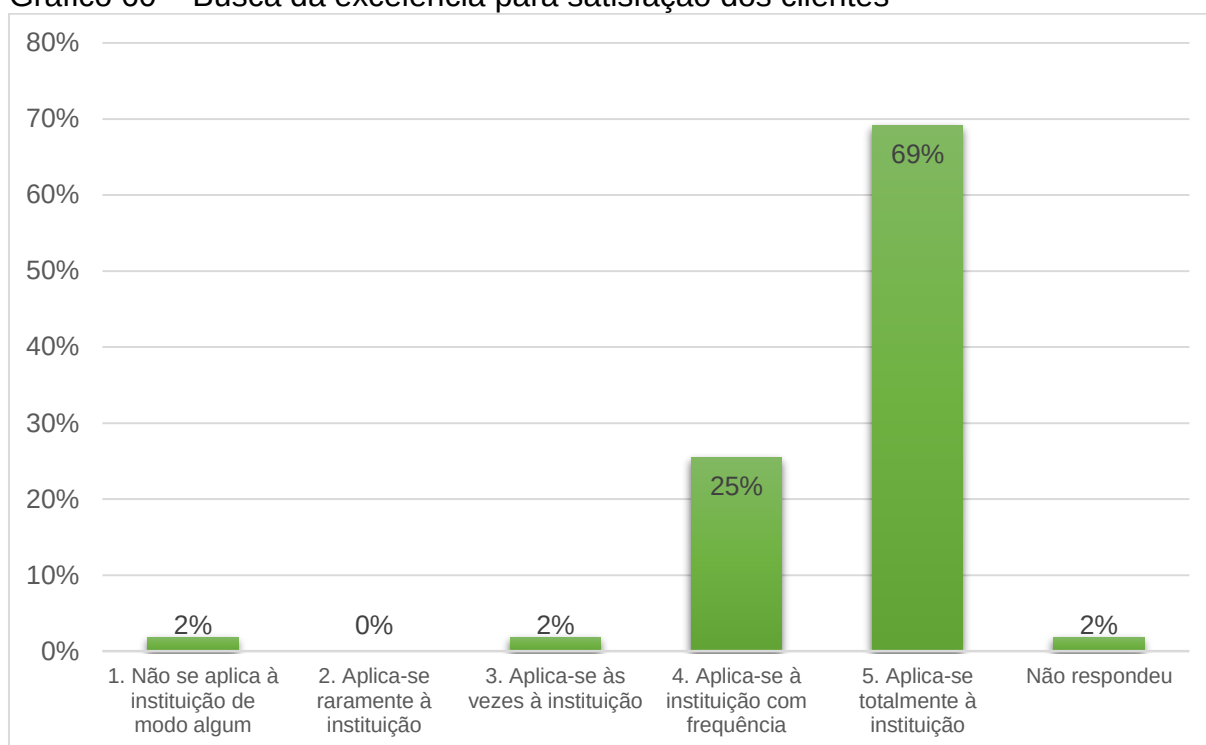
Tabela 60 – Busca da excelência para satisfação dos clientes

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 1                 | 2%                 |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 0                 | 0%                 |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 1                 | 2%                 |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 14                | 25%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 38                | 69%                |
| Não respondeu                                | 1                 | 2%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta a relação de cada resposta com o total:

Gráfico 60 – Busca da excelência para satisfação dos clientes



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nota-se que 69% dos colaboradores aponta que a busca da excelência para satisfazer os clientes se aplica totalmente à instituição, 25% considera que se aplica com frequência, 2% afirma que às vezes se aplica, nenhum afirma que raramente se aplica, 2% que não se aplica de modo algum e 2% não respondeu ao questionamento.

O presente item acompanha a análise do item 4.5.3 (atendimento às necessidades). Pressupõe-se que uma das maiores necessidades dos clientes da empresa é a excelência no serviço educacional e os colaboradores buscam cumprir bem com seus deveres para satisfazer seu público.

#### 4.5.6 Acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes

Este item verifica se o acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente. A tabela 61 apresenta as respostas compiladas:

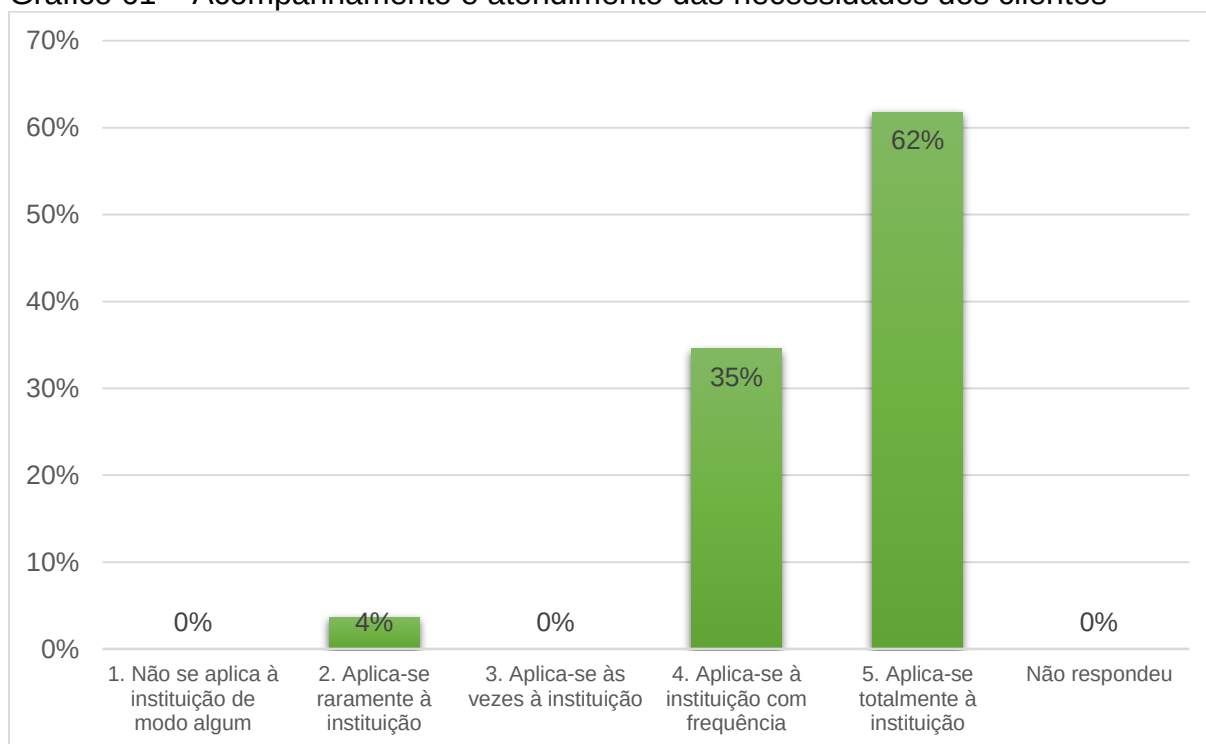
Tabela 61 – Acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 0          | 0%          |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 2          | 4%          |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 0          | 0%          |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 19         | 35%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 34         | 62%         |
| Não respondeu                                | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 61:

Gráfico 61 – Acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 62% dos colaboradores aponta que o acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes se aplica totalmente à instituição, 35% considera que se aplica com frequência, ninguém afirma que às vezes se aplica, 4% afirma que raramente se aplica e nenhum responde que não se aplica de modo algum.

As respostas sugerem a presença de estruturas de acompanhamento das necessidades dos clientes no cotidiano na escola. Pode-se pressupor, na rotina da

escola, a presença e atuação de colaboradores que façam a monitoria do desempenho dos alunos, assim como fornecem o suporte administrativo necessário.

#### 4.5.7 Autonomia dos gestores em atividades rotineiras

Este item avalia se os gestores têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas a suas áreas de atuação. Os dados obtidos são apresentados na tabela 62:

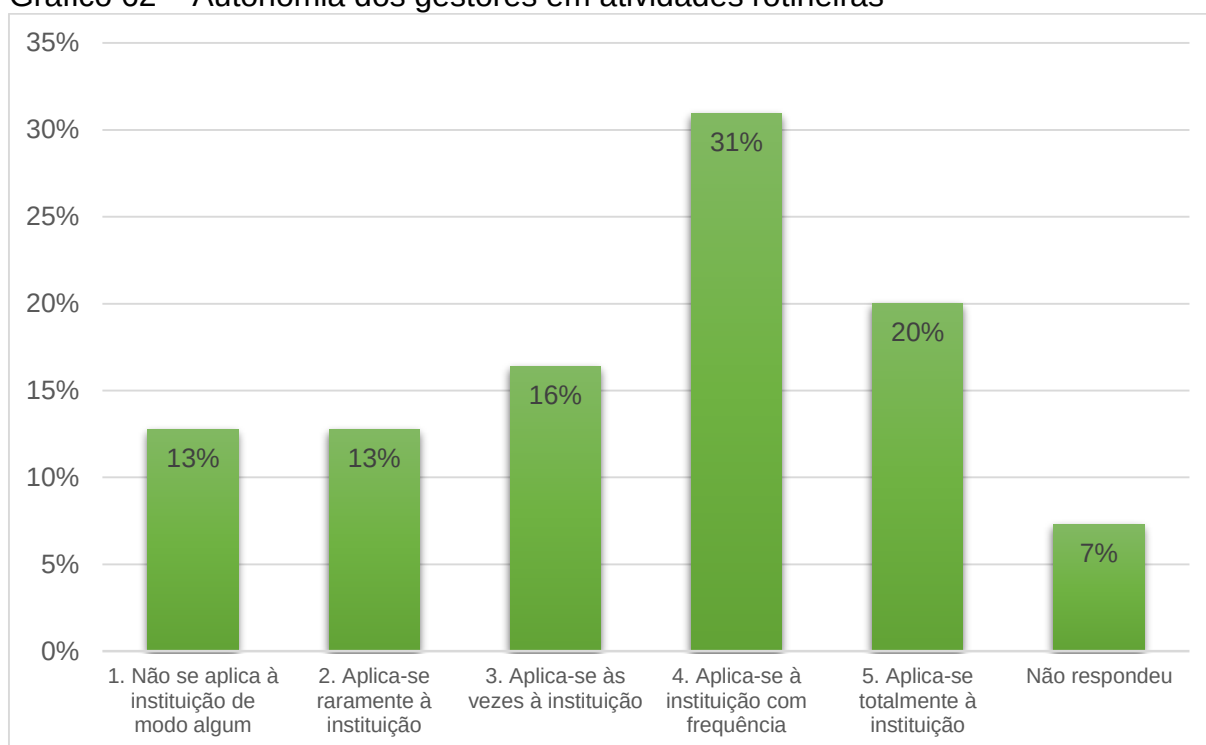
Tabela 62 – Autonomia dos gestores em atividades rotineiras

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 7                 | 13%                |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 7                 | 13%                |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 9                 | 16%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 17                | 31%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 11                | 20%                |
| Não respondeu                                | 4                 | 7%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta a relação de cada resposta com o total:

Gráfico 62 – Autonomia dos gestores em atividades rotineiras



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nota-se que 20% dos colaboradores aponta que a autonomia dos gestores em atividades rotineiras se aplica totalmente à instituição, 31% considera que se aplica com frequência, 16% afirma que às vezes se aplica, 13% afirma que raramente se aplica, 13% responde que não se aplica de modo algum e 7% não respondeu ao questionamento.

As respostas sugerem que os colaboradores, na maior parte das situações, percebem que seus gestores têm autonomia nas atividades do cotidiano. No entanto, as divergências sugerem que talvez isso não se aplica a todos os gestores ou todas as situações. Pode-se supor que há atividades em que não se tem esta autonomia rotineira.

#### 4.5.8 Comunicação e hierarquia

Este item avalia se a comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na instituição. A tabela a seguir apresenta os resultados obtidos:

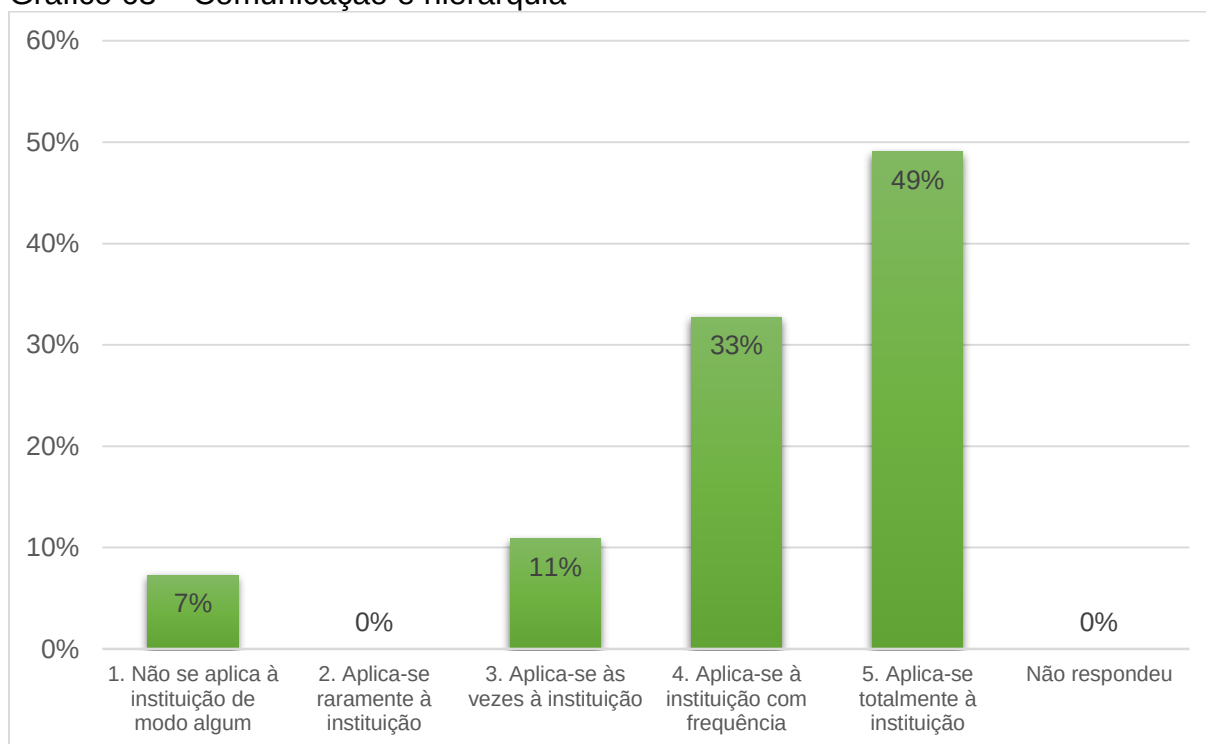
Tabela 63 – Comunicação e hierarquia

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 4          | 7%          |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 0          | 0%          |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 6          | 11%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 18         | 33%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 27         | 49%         |
| Não respondeu                                | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 63:

Gráfico 63 – Comunicação e hierarquia



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Percebe-se que 49% dos colaboradores aponta que a comunicação de acordo com a hierarquia se aplica totalmente à instituição, 33% considera que se aplica com frequência, 11% afirma que às vezes se aplica, ninguém afirma que raramente se aplica e 7% responde que não se aplica de modo algum.

Pode-se inferir que é prática recorrente no colégio a comunicação respeitar a hierarquia. Supõe-se que os gestores estejam encarregados de realizar as comunicações mais importantes para a vida e o futuro da organização.

#### 4.5.9 Decisões e necessidades dos clientes

Este item avalia se as decisões surgem principalmente a partir da análise das necessidades do cliente. Os dados obtidos foram dispostos na tabela a seguir:

Tabela 64 – Decisões e necessidades dos clientes

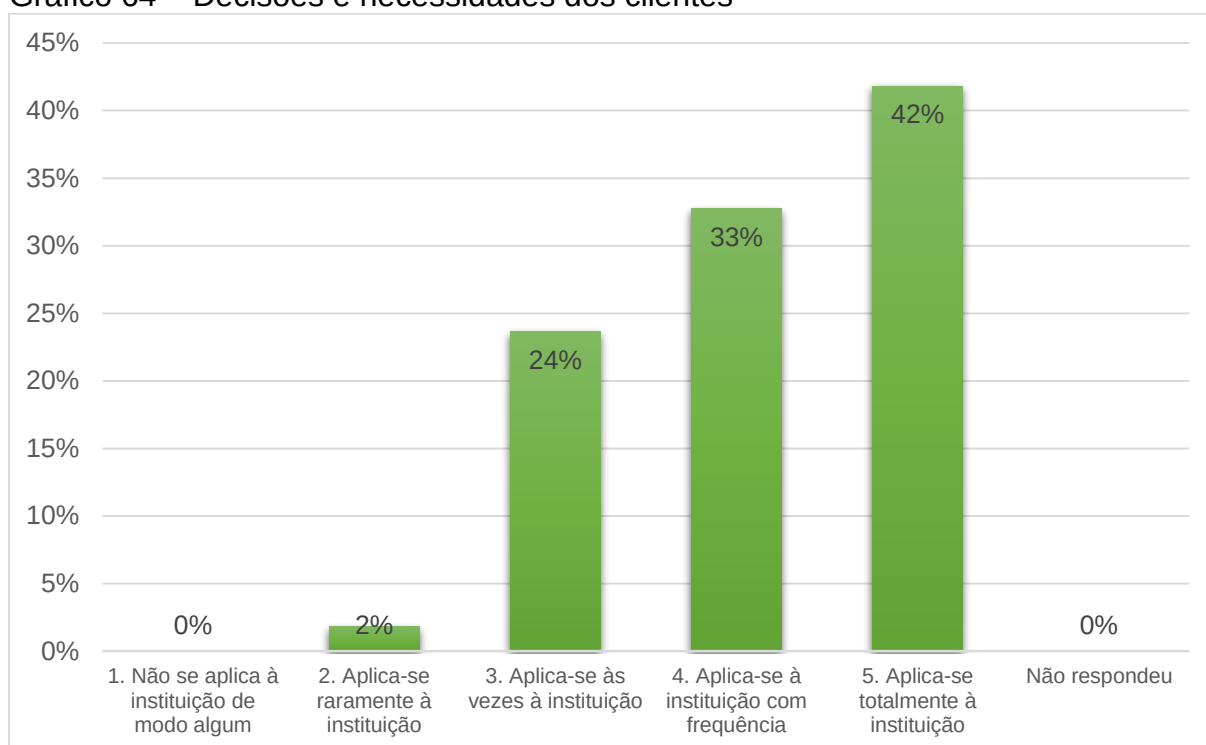
| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 0                 | 0%                 |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 1                 | 2%                 |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 13                | 24%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 18                | 33%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 23                | 42%                |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta a relação de cada resposta com o total:



Gráfico 64 – Decisões e necessidades dos clientes



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 42% dos colaboradores aponta que a tomada de decisão de acordo com as necessidades dos clientes se aplica totalmente à instituição, 33% considera que se aplica com frequência, 24% afirma que às vezes se aplica, 2% afirma que raramente se aplica e ninguém responde que não se aplica de modo algum.

Os dados apontam para um processo decisório dentro da organização que é voltado para o cliente. Pode-se considerar que a escola promova momentos de escuta com seus educandos e com suas respectivas famílias, estando aberta a receber avaliações do trabalho realizado.

#### 4.5.10 Relacionamento amigável com clientes

Este item avalia se são mantidas relações amigáveis com os clientes. A tabela a seguir apresenta os dados obtidos:

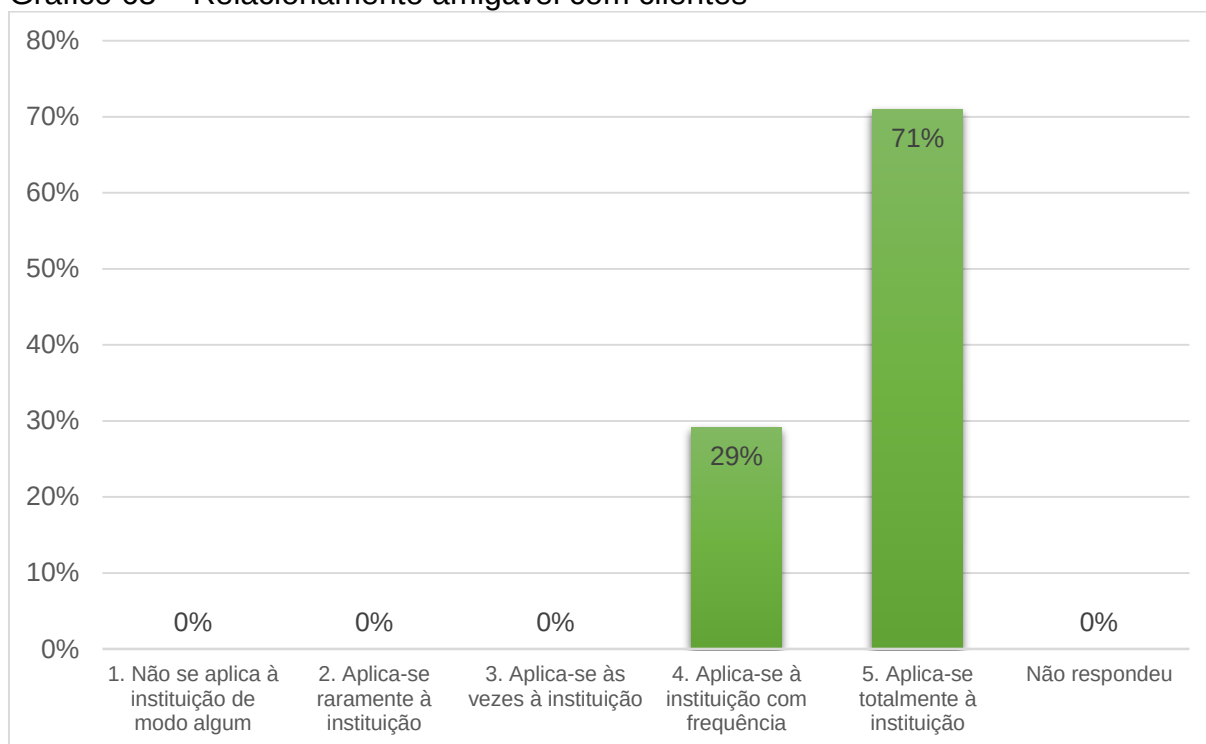
Tabela 65 – Relacionamento amigável com clientes

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 0          | 0%          |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 0          | 0%          |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 0          | 0%          |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 16         | 29%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 39         | 71%         |
| Não respondeu                                | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 65:

Gráfico 65 – Relacionamento amigável com clientes



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nota-se que 71% dos colaboradores aponta que relacionamento amigável com clientes se aplica totalmente à instituição e 29% considera que se aplica com frequência; não houve nenhuma resposta afirmando que se aplica às vezes, raramente ou que não se aplica.

Diante do resultado, é possível deduzir que o relacionamento amigável com os clientes é uma prática entendida e realizada pelos colaboradores da instituição. Pode-

se supor que a escola busque estratégias de contato e envolvimento com seus clientes, assim como a manutenção de uma postura cordial em atendimentos.

#### 4.5.11 Decisões e competitividade

Este item avalia se as decisões têm como principal objetivo o aumento da capacidade competitiva da empresa no mercado. Os dados obtidos foram dispostos na tabela 66:

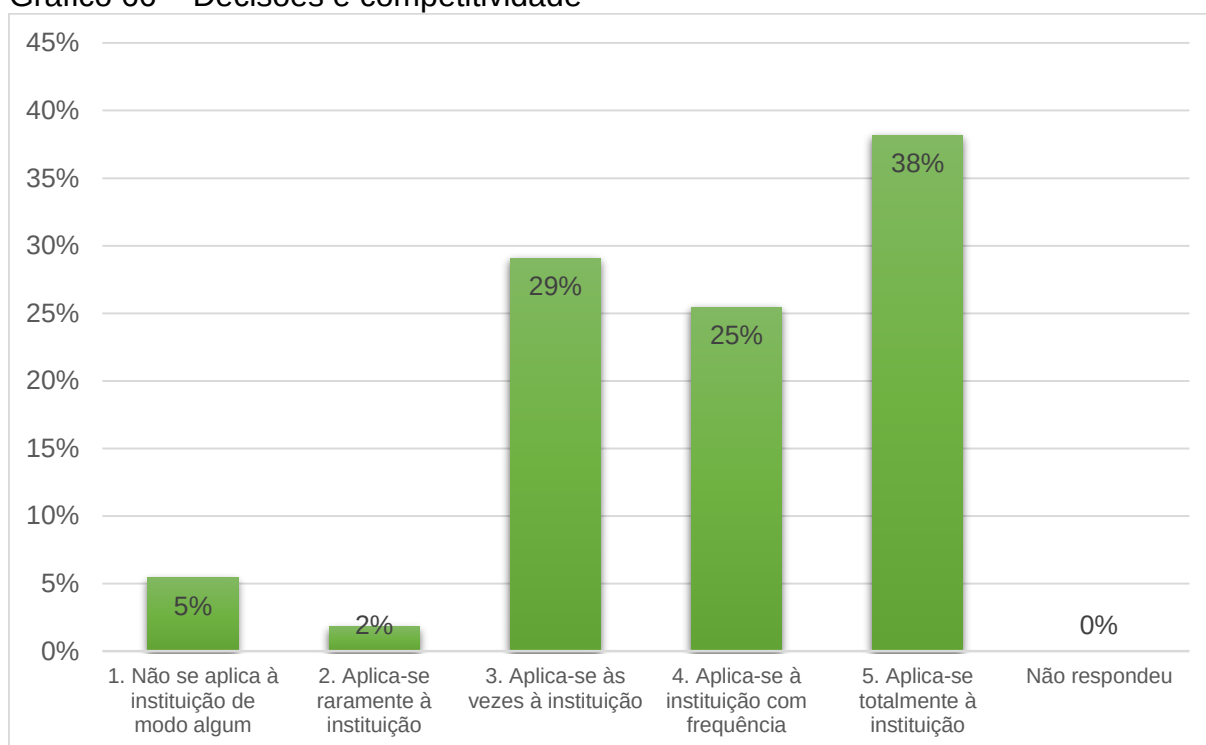
Tabela 66 – Decisões e competitividade

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 3                 | 5%                 |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 1                 | 2%                 |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 16                | 29%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 14                | 25%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 21                | 38%                |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

**Fonte:** Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta a relação de cada resposta com o total:

Gráfico 66 – Decisões e competitividade



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Percebe-se que 38% dos colaboradores aponta que a relação entre decisões e competitividade se aplica totalmente à instituição, 25% considera que se aplica com frequência, 29% afirma que às vezes se aplica, 2% afirma que raramente se aplica e 5% responde que não se aplica de modo algum.

Sugere-se que a maioria dos colaboradores concorda que as decisões busquem manter a competitividade da organização. No entanto, a presença de respostas discordantes aponta para que haja mais fatores envolvidos na resolução das problemáticas.

#### 4.5.12 Mudanças no curto prazo

Este item avalia se as mudanças são planejadas para terem efeito a curto prazo. As respostas obtidas foram compiladas na tabela 67:

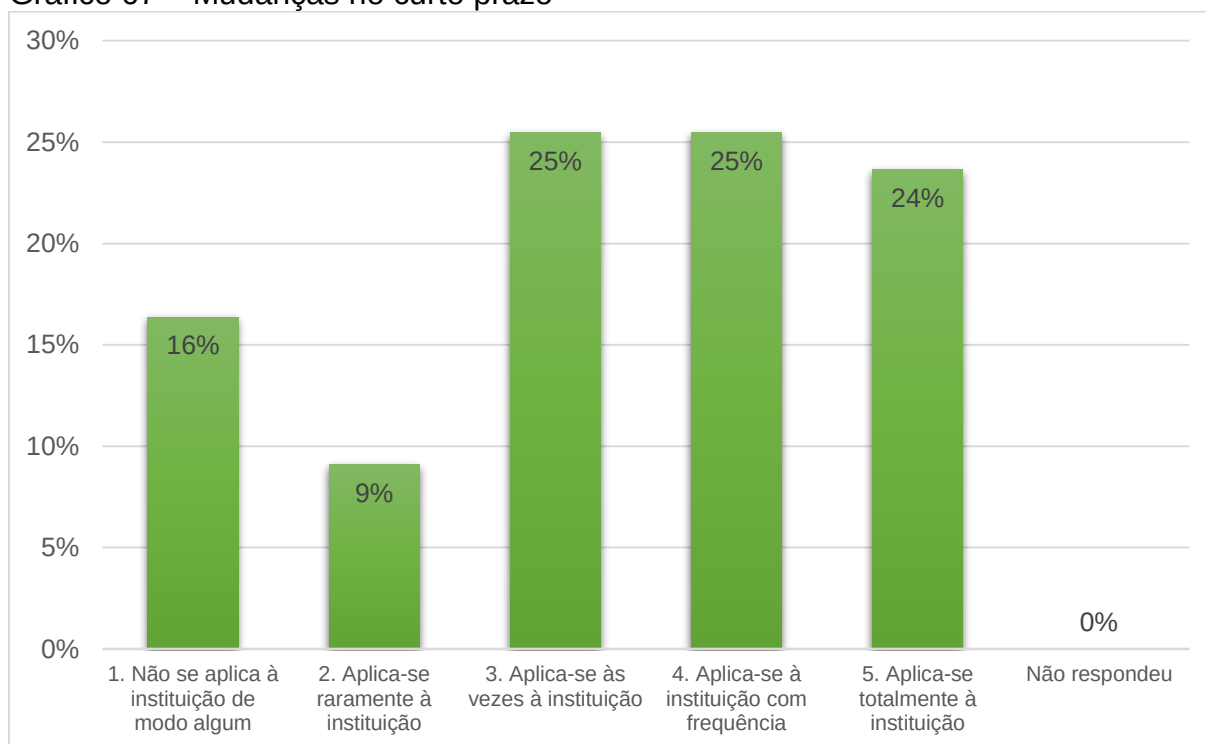
Tabela 67 – Mudanças no curto prazo

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 9          | 16%         |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 5          | 9%          |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 14         | 25%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 14         | 25%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 13         | 24%         |
| Não respondeu                                | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 67:

Gráfico 67 – Mudanças no curto prazo



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 24% dos colaboradores aponta que o processo de mudança no curto prazo se aplica totalmente à instituição, 25% considera que se aplica com frequência, 25% afirma que às vezes se aplica, 9% afirma que raramente se aplica e 16% responde que não se aplica de modo algum.

As respostas sugerem que a instituição tende a priorizar as mudanças no curto prazo, mas esta percepção é muito sutil. A ambiguidade obtida nas respostas pode

indicar que os colaboradores não possuem pleno entendimento do processo de implementação das mudanças, ou mesmo que haja uma abordagem entre os setores.

#### 4.5.13 Mudanças e planejamento estratégico

Este item avalia se as mudanças obedecem a um planejamento estratégico. Os dados obtidos foram dispostos na tabela 68:

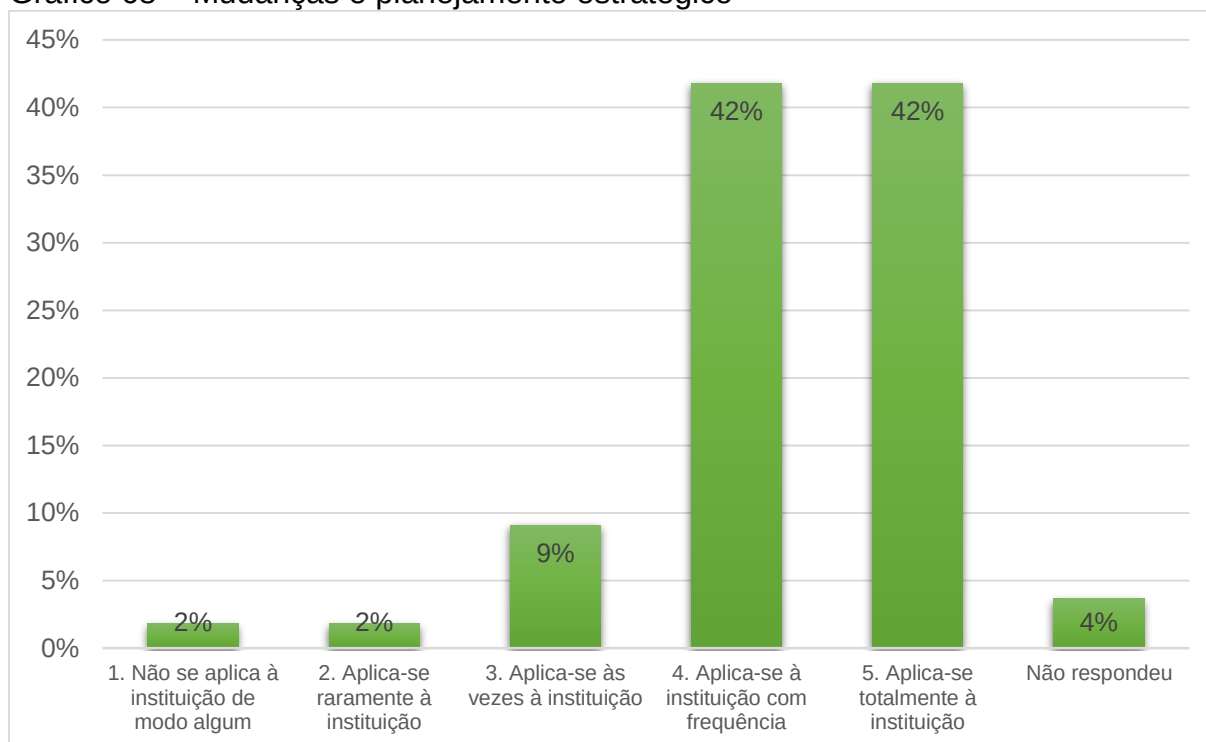
Tabela 68 – Mudanças e planejamento estratégico

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 1                 | 2%                 |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 1                 | 2%                 |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 5                 | 9%                 |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 23                | 42%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 23                | 42%                |
| Não respondeu                                | 2                 | 4%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta a relação de cada resposta com o total:

Gráfico 68 – Mudanças e planejamento estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nota-se que 42% dos colaboradores aponta que o processo de mudança obedecer a um planejamento estratégico se aplica totalmente à instituição, 42% considera que se aplica com frequência, 9% afirma que às vezes se aplica, 2% afirma que raramente se aplica, 2% responde que não se aplica de modo algum e 4% não respondeu ao questionamento.

As respostas sinalizam que a elaboração e execução do planejamento estratégico é prática comum na instituição. Supostamente os colaboradores são envolvidos e informados nos processos de planejamento e mudança.

#### 4.5.14 Autonomia dos gestores em decisões importantes

Este item averigua se os gestores, coordenadores e orientadores têm autonomia para tomar decisões importantes relacionadas a suas áreas de atuação. As respostas foram compiladas na tabela a seguir:

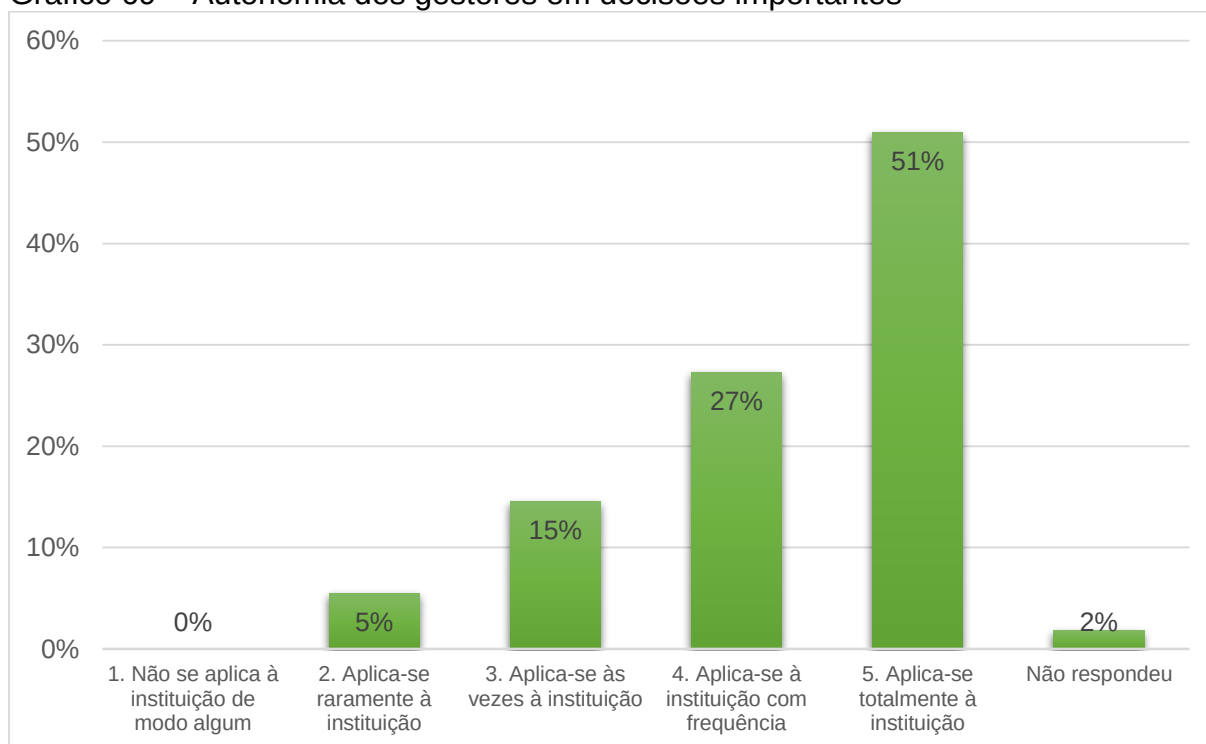
Tabela 69 – Autonomia dos gestores em decisões importantes

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 0          | 0%          |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 3          | 5%          |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 8          | 15%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 15         | 27%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 28         | 51%         |
| Não respondeu                                | 1          | 2%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 69:

Gráfico 69 – Autonomia dos gestores em decisões importantes



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 51% dos colaboradores aponta que a autonomia dos gestores em decisões importantes se aplica totalmente à instituição, 27% considera que se aplica com frequência, 15% afirma que às vezes se aplica, 5% afirma que raramente se aplica, ninguém responde que não se aplica de modo algum e 2% não respondeu ao questionamento.



Considera-se que os colaboradores em sua maioria consideram que os gestores possuem autonomia para tomar decisões importantes em suas áreas. É possível comparar com o item que questionava sobre a autonomia nas atividades rotineiras, sendo que os empregados consideram que há mais autonomia em decisões relevantes do que cotidianas. As respostas podem sugerir que os gestores possuem amplo domínio de suas áreas de atuação, tornando-os menos dependentes da equipe para indicar estrategicamente as ações a serem realizadas. Por outro lado, as decisões cotidianas tendem a ser mais colegiadas.

#### 4.5.15 Inovações e necessidades do mercado

Este item questiona se as inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado. As respostas obtidas foram dispostas na tabela 70:

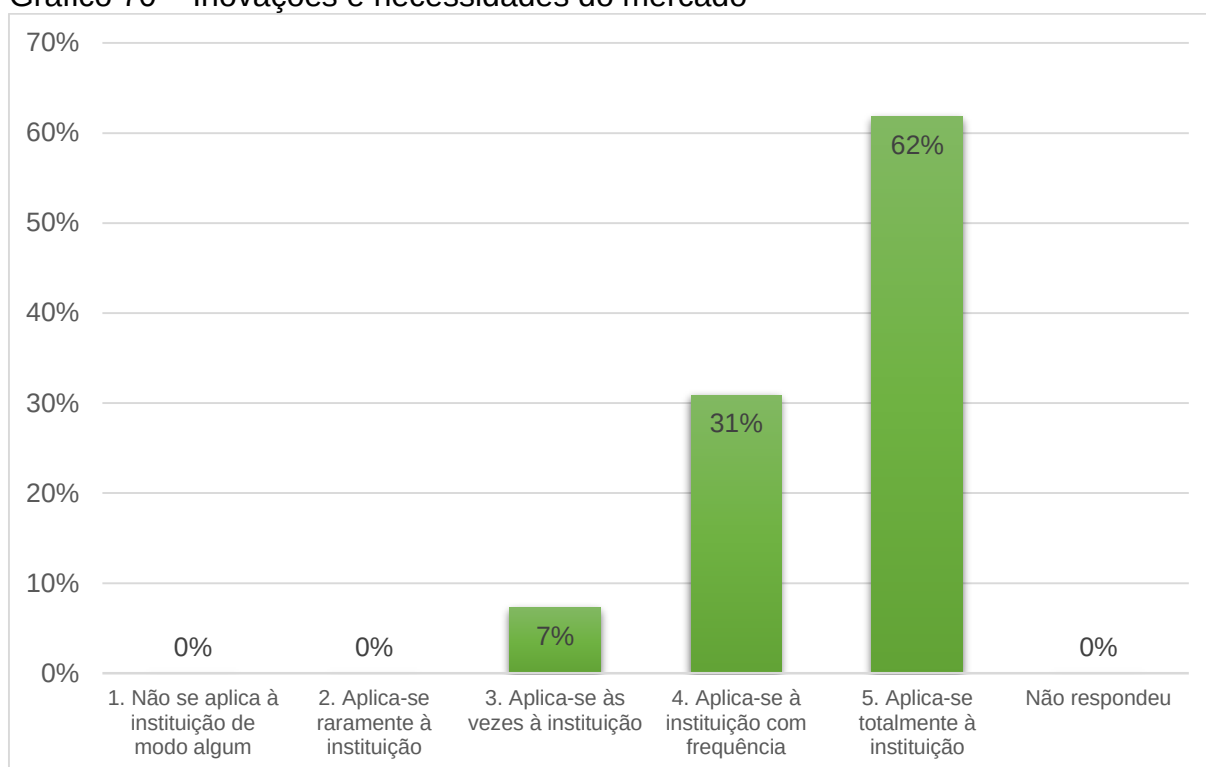
Tabela 70 – Inovações e necessidades do mercado

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 0                 | 0%                 |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 0                 | 0%                 |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 4                 | 7%                 |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 17                | 31%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 34                | 62%                |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta a relação de cada resposta com o total:

Gráfico 70 – Inovações e necessidades do mercado



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nota-se que 42% dos colaboradores aponta que as inovações serem introduzidas a uma necessidade do mercado se aplica totalmente à instituição, 31% considera que se aplica com frequência, 7% afirma que às vezes se aplica e ninguém afirma que raramente se aplica ou não se aplica de modo algum.

Diante das respostas obtidas e da área de atuação da instituição, deduz-se que a escola está presente em um mercado concorrido, onde precisa constantemente buscar diferenciais para se manter competitiva. Os colaboradores supostamente percebem esta necessidade e colaboram com o processo.

O quadro 10 apresenta o resumo das respostas do bloco:

Quadro 10 – Resumo do bloco “Práticas de integração externa”

|                                                                   | <b>Não se aplica à instituição de modo nenhum</b> | <b>Aplica-se raramente à instituição</b> | <b>Aplica-se às vezes à instituição</b> | <b>Aplica-se à instituição com frequência</b> | <b>Aplica-se totalmente à instituição</b> |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Preocupação com a superação das metas</b>                      | 5%                                                | 15%                                      | 24%                                     | 31%                                           | 25%                                       |
| <b>Entendimento dos objetivos institucionais</b>                  | 0%                                                | 5%                                       | 11%                                     | 38%                                           | 45%                                       |
| <b>Atendimento às necessidades dos clientes</b>                   | 0%                                                | 2%                                       | 5%                                      | 25%                                           | 67%                                       |
| <b>Colegialidade das decisões</b>                                 | 0%                                                | 0%                                       | 4%                                      | 18%                                           | 76%                                       |
| <b>Busca da excelência para satisfação dos clientes</b>           | 2%                                                | 0%                                       | 2%                                      | 25%                                           | 69%                                       |
| <b>Acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes</b> | 0%                                                | 4%                                       | 0%                                      | 35%                                           | 62%                                       |
| <b>Autonomia dos gestores em atividades rotineiras</b>            | 13%                                               | 13%                                      | 16%                                     | 31%                                           | 20%                                       |
| <b>Comunicação e hierarquia</b>                                   | 7%                                                | 0%                                       | 11%                                     | 33%                                           | 49%                                       |
| <b>Decisões e necessidades dos clientes</b>                       | 0%                                                | 2%                                       | 24%                                     | 33%                                           | 42%                                       |
| <b>Relacionamento amigável com clientes</b>                       | 0%                                                | 0%                                       | 0%                                      | 29%                                           | 71%                                       |
| <b>Decisões e competitividade</b>                                 | 5%                                                | 2%                                       | 29%                                     | 25%                                           | 38%                                       |
| <b>Mudanças no curto prazo</b>                                    | 16%                                               | 9%                                       | 25%                                     | 25%                                           | 24%                                       |
| <b>Mudanças e planejamento estratégico</b>                        | 2%                                                | 2%                                       | 9%                                      | 42%                                           | 42%                                       |
| <b>Autonomia dos gestores em decisões importantes</b>             | 0%                                                | 5%                                       | 15%                                     | 27%                                           | 51%                                       |
| <b>Inovações e necessidades do mercado</b>                        | 0%                                                | 0%                                       | 7%                                      | 31%                                           | 62%                                       |

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

#### 4.6 PRÁTICAS DE RECOMPENSA E TREINAMENTO

O sexto bloco da pesquisa as práticas internas de recompensa e treinamento dos seus colaboradores, contemplando os seguintes itens: recompensa da dedicação; recompensas na coletividade; premiação da inovação; premiação do desempenho;

linearidade das promoções; inovação e treinamento; realização de eventos sociais; comemoração do aniversário da empresa; participação dos familiares nos eventos e festas; promoções e avaliação de desempenho; relação entre baixo desempenho e demissões; inovações e programas de qualidade; participação nas decisões.

#### 4.6.1 Recompensa da dedicação

Este item avalia a percepção dos colaboradores se a dedicação é recompensada. A tabela 71 apresenta os resultados obtidos:

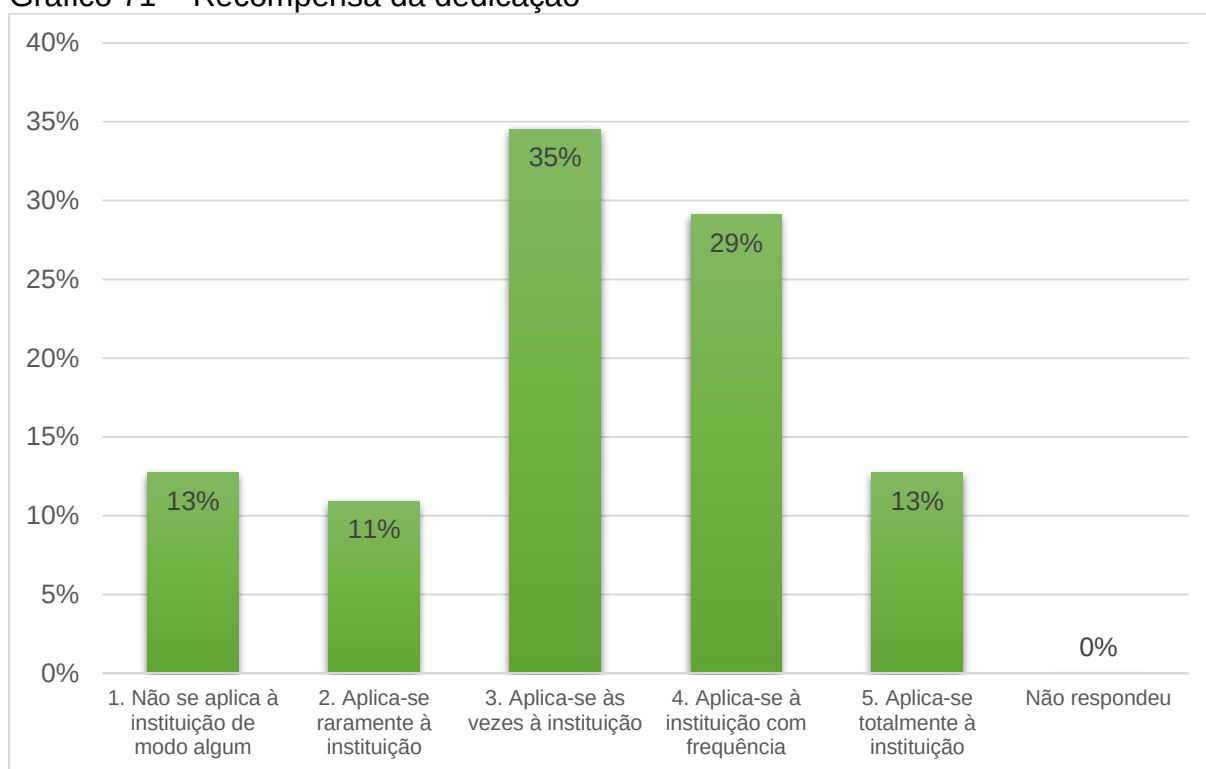
Tabela 71 – Recompensa da dedicação

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 7                 | 13%                |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 6                 | 11%                |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 19                | 35%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 16                | 29%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 7                 | 13%                |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 71:

Gráfico 71 – Recompensa da dedicação



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 13% dos colaboradores aponta que a recompensa da dedicação se aplica totalmente à instituição, 29% considera que se aplica com frequência, 35% afirma que às vezes se aplica, 11% afirma que raramente se aplica e 13% responde que não se aplica de modo algum.

Visto que a maior parte dos colaboradores acredita que a recompensa da dedicação ocorre às vezes na instituição, há a hipótese de que a equipe esperava que este reconhecimento acontecesse mais vezes no cotidiano da organização. Ou ainda, a recompensa pode ser concentrada em alguns indivíduos, não atingindo a todos.

#### 4.6.2 Recompensas na coletividade

Este item averigua se as recompensas costumam ser dadas a grupos ou equipes de trabalho que se destacam e não individualmente.

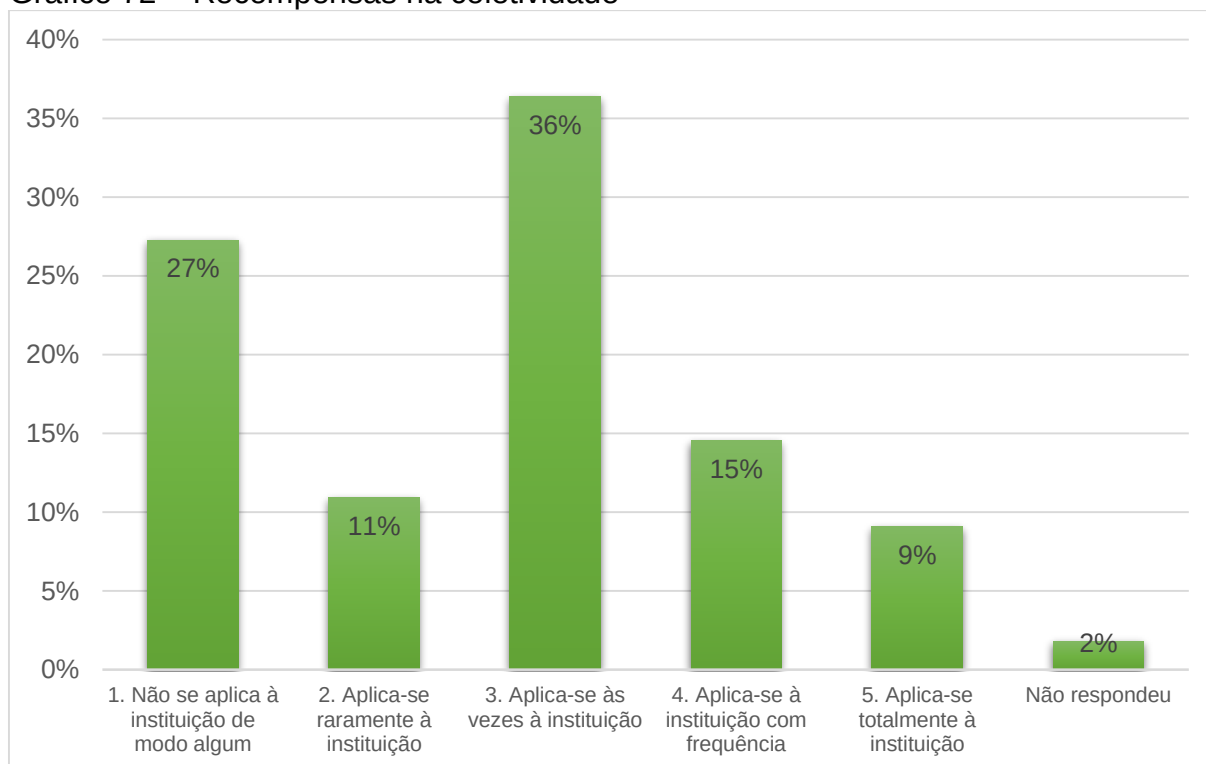
Tabela 72 – Recompensas na coletividade

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 15         | 27%         |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 6          | 11%         |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 20         | 36%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 8          | 15%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 5          | 9%          |
| Não respondeu                                | 1          | 2%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta a relação de cada resposta com o total:

Gráfico 72 – Recompensas na coletividade



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 9% dos colaboradores aponta que a recompensa em formato coletivo se aplica totalmente à instituição, 15% considera que se aplica com frequência, 36% afirma que às vezes se aplica, 11% afirma que raramente se aplica e 27% responde que não se aplica de modo algum.

O retorno obtido para esta questão sugere que a instituição é personalista no que diz respeito ao seu processo de reconhecimento e recompensas. Os gestores

costumam levar em consideração mais o indivíduo por si do que o grupo ou equipe pelo qual ele pertence.

#### 4.6.3 Premiação da inovação

Este item avalia se os colaboradores que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados. A tabela 73 apresenta os resultados obtidos:

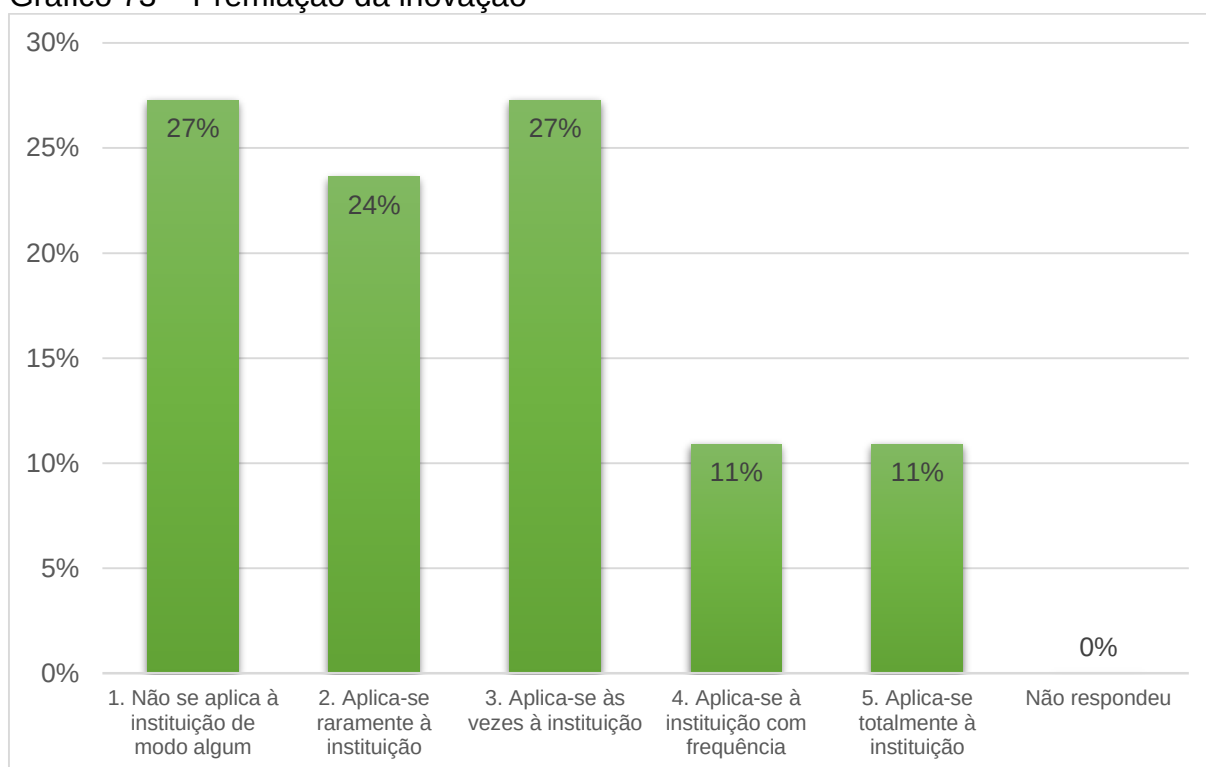
Tabela 73 – Premiação da inovação

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 15                | 27%                |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 13                | 24%                |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 15                | 27%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 6                 | 11%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 6                 | 11%                |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

**Fonte:** Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 73:

Gráfico 73 – Premiação da inovação



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Percebe-se que 11% dos colaboradores aponta que a premiação da inovação se aplica totalmente à instituição, 11% considera que se aplica com frequência, 27% afirma que às vezes se aplica, 24% afirma que raramente se aplica e 27% responde que não se aplica de modo algum.

Pressupõe-se, de acordo com as respostas, que os colaboradores não se sentem devidamente premiados pelas ideias inovadoras que apresentam. Uma hipótese que decorre dessa realidade é que não há um programa estruturado que preveja um procedimento para as premiações.

#### 4.6.4 Premiação do desempenho

Este item averigua se os colaboradores são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais. As respostas obtidas foram dispostas na tabela 74:



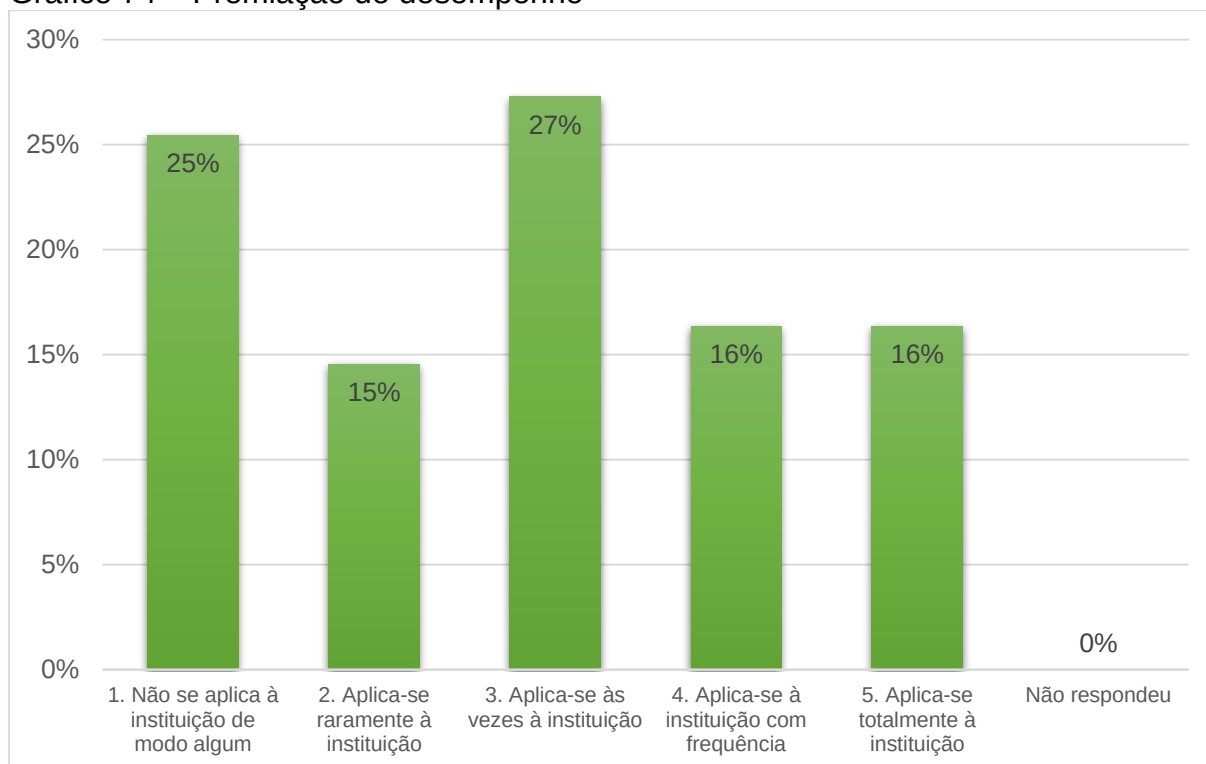
Tabela 74 – Premiação do desempenho

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 14         | 25%         |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 8          | 15%         |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 15         | 27%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 9          | 16%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 9          | 16%         |
| Não respondeu                                | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta a relação de cada resposta com o total:

Gráfico 74 – Premiação do desempenho



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nota-se que 16% dos colaboradores aponta que a premiação do desempenho se aplica totalmente à instituição, 16% considera que se aplica com frequência, 27% afirma que às vezes se aplica, 15% afirma que raramente se aplica e 25% responde que não se aplica de modo algum.

Assim como no item anterior, os colaboradores provavelmente não se sentem devidamente premiados pelo seu desempenho. Mais uma vez pode-se supor a ausência de uma política definida de premiações.

#### 4.6.5 Linearidade das promoções

Este item avalia se as promoções costumam ser lineares e negociadas com os sindicatos. Os dados obtidos foram dispostos na tabela a seguir:

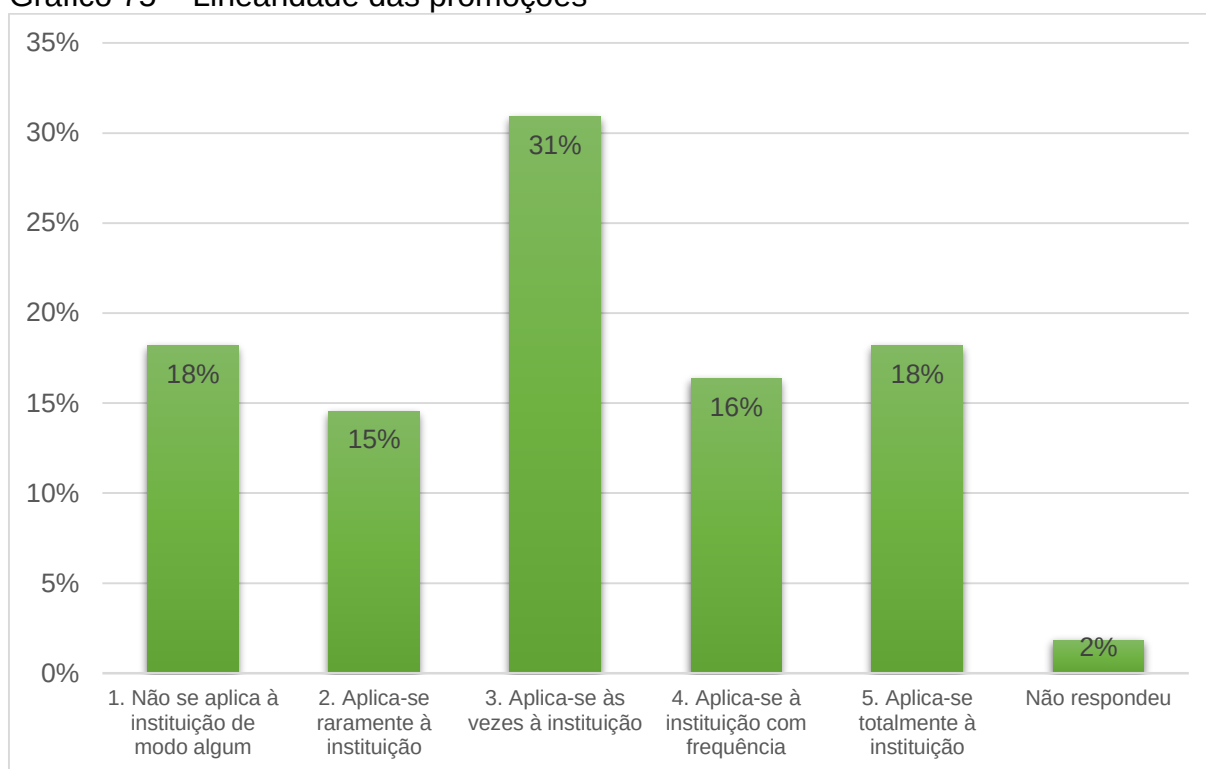
Tabela 75 – Linearidade das promoções

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 10                | 18%                |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 8                 | 15%                |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 17                | 31%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 9                 | 16%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 10                | 18%                |
| Não respondeu                                | 1                 | 2%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

**Fonte:** Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 75:

Gráfico 75 – Linearidade das promoções



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nota-se que 18% dos colaboradores aponta que a linearidade das promoções se aplica totalmente à instituição, 16% considera que se aplica com frequência, 31% afirma que às vezes se aplica, 15% afirma que raramente se aplica e 18% responde que não se aplica de modo algum.

As respostas sugerem que a instituição possui como prática analisar suas promoções caso a caso, sem um padrão estabelecido. Ainda pode-se inferir que não há uma estruturação para o plano de carreira dos colaboradores na instituição, sendo uma atividade realizada informalmente.

#### 4.6.6 Inovação e treinamento

Este item avalia se as inovações costumam ser introduzidas através de treinamento. A tabela 76 apresenta os resultados obtidos:

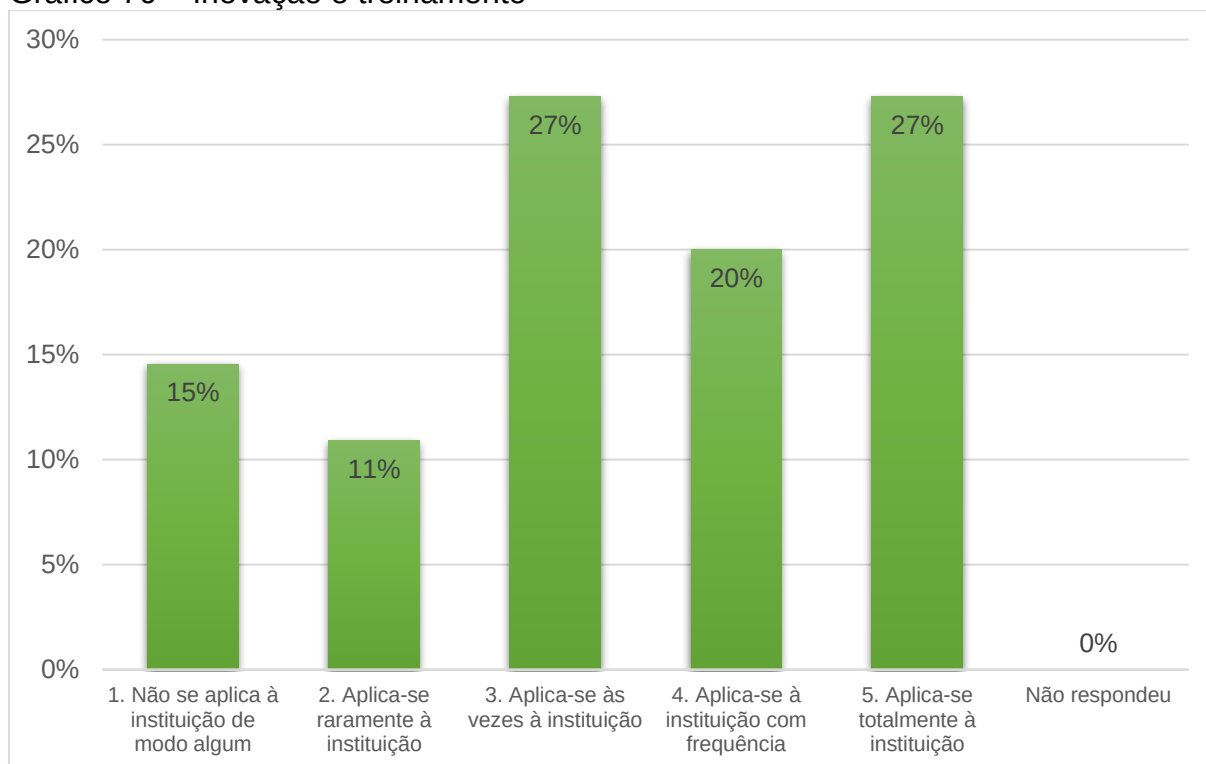
Tabela 76 – Inovação e treinamento

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 8          | 15%         |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 6          | 11%         |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 15         | 27%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 11         | 20%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 15         | 27%         |
| Não respondeu                                | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta a relação de cada resposta com o total:

Gráfico 76 – Inovação e treinamento



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 27% dos colaboradores aponta que a introdução de inovações por treinamento se aplica totalmente à instituição, 20% considera que se aplica com frequência, 27% afirma que às vezes se aplica, 11% afirma que raramente se aplica e 15% responde que não se aplica de modo algum.

Acredita-se que a instituição promova treinamentos com foco na inovação para seus colaboradores, no entanto aparentemente essa não é uma realidade obrigatória,

podendo haver casos onde a inovação é introduzida sem preparação, ou mesmo o treinamento não contemplou todos os setores da empresa.

#### 4.6.7 Realização de eventos sociais

Este item averigua se eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os colaboradores. Os dados obtidos foram compilados na tabela 77:

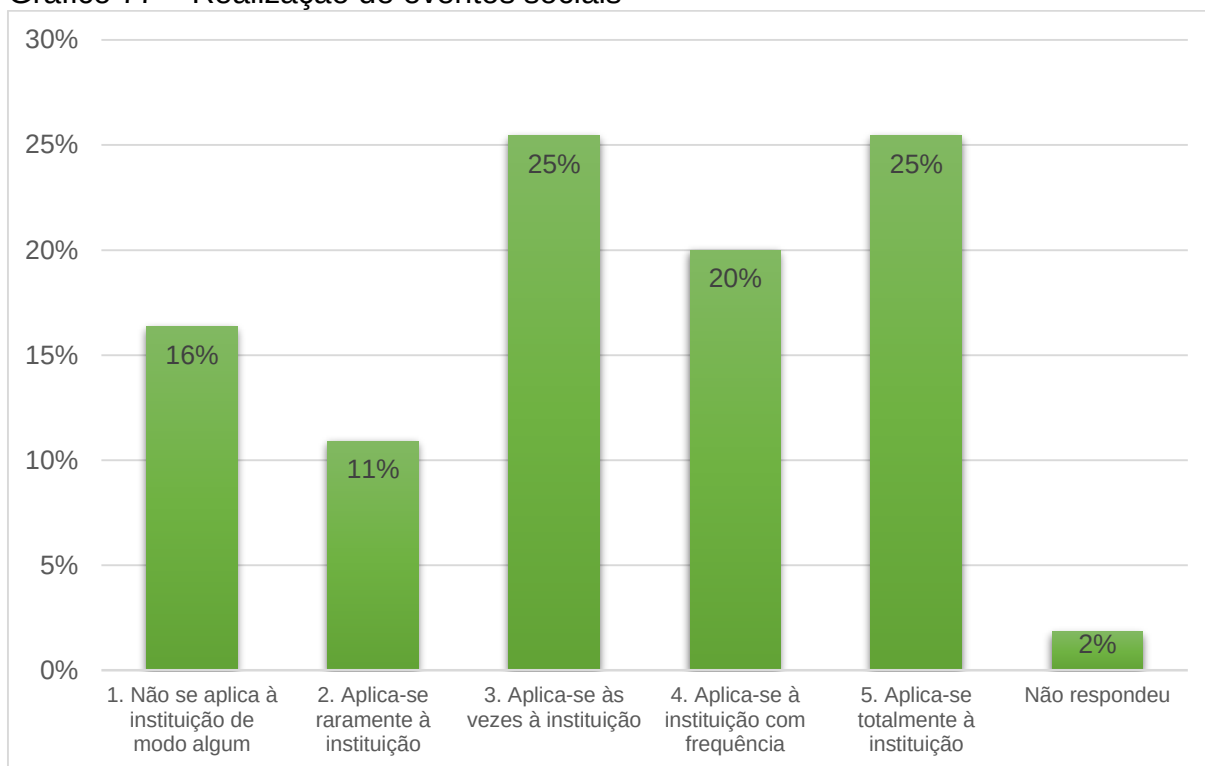
Tabela 77 – Realização de eventos sociais

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 9                 | 16%                |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 6                 | 11%                |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 14                | 25%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 11                | 20%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 14                | 25%                |
| Não respondeu                                | 1                 | 2%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 77:

Gráfico 77 – Realização de eventos sociais



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nota-se que 25% dos colaboradores aponta que realização de eventos sociais se aplica totalmente à instituição, 20% considera que se aplica com frequência, 25% afirma que às vezes se aplica, 11% afirma que raramente se aplica, 16% responde que não se aplica de modo algum e 2% não respondeu ao questionamento.

Acredita-se que os colaboradores divergem quanto à percepção da realização de eventos pela instituição. As respostas apontam que as atividades acontecem, porém pode-se considerar que possivelmente uma parte dos indivíduos desejaria que os eventos ocorressem mais vezes. Há de se levar em conta também a hipótese de que nem todos os colaboradores estejam sendo envolvidos nos eventos.

#### 4.6.8 Comemoração do aniversário da empresa

Este item verifica se o aniversário da empresa costuma ser comemorado em conjunto com todos os seus colaboradores. A tabela a seguir contempla as respostas obtidas:

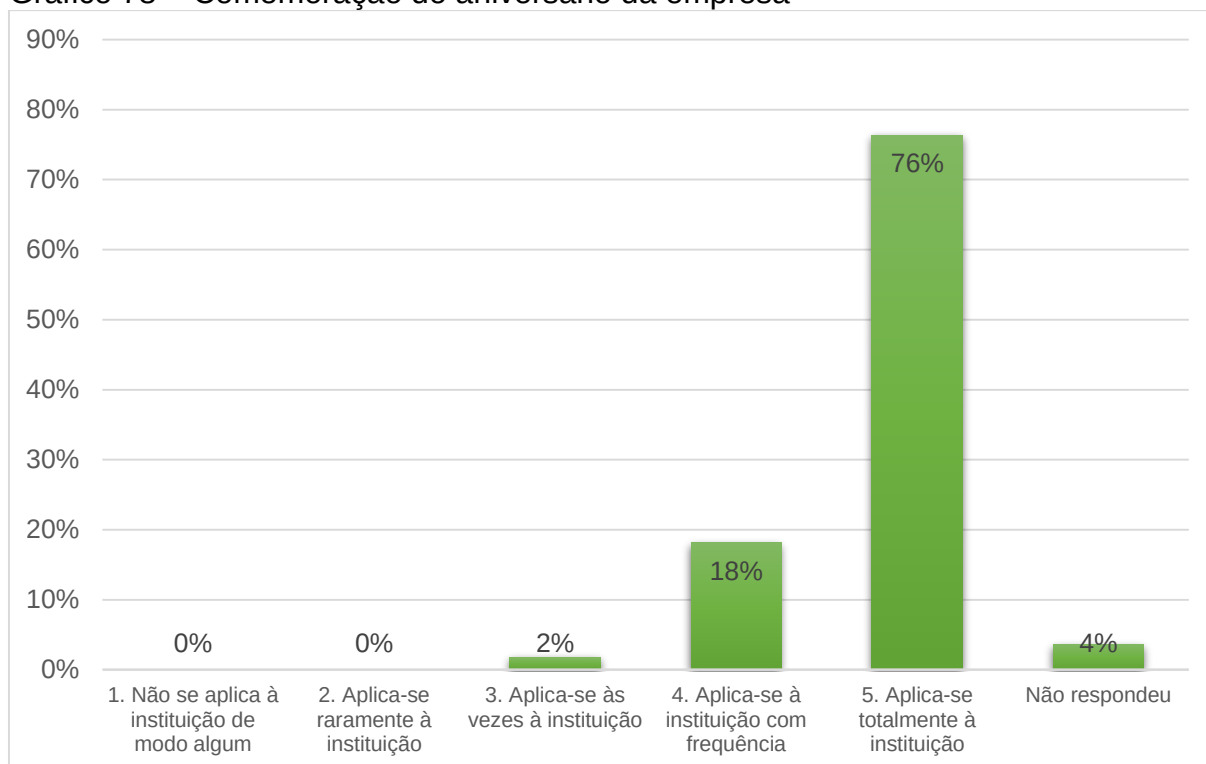
Tabela 78 – Comemoração do aniversário da empresa

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 0          | 0%          |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 0          | 0%          |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 1          | 2%          |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 10         | 18%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 42         | 76%         |
| Não respondeu                                | 2          | 4%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta a relação de cada resposta com o total:

Gráfico 78 – Comemoração do aniversário da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 76% dos colaboradores aponta que a comemoração do aniversário da empresa se aplica totalmente à instituição, 18% considera que se aplica com frequência, 2% afirma que às vezes se aplica, ninguém afirma que raramente se aplica ou que não se aplica de modo algum e 4% não respondeu ao questionamento.

Os dados sugerem para uma significativa comemoração do aniversário da empresa com os seus colaboradores. Por ser uma instituição antiga, supõe-se que a tradição da organização deve ser ressaltada durante as festividades.

#### 4.6.9 Participação dos familiares nos eventos e festas

Este item avalia se os familiares dos colaboradores costumam também participar dos eventos e festas. Os dados obtidos foram compilados na tabela a seguir:

Tabela 79 – Participação dos familiares nos eventos e festas

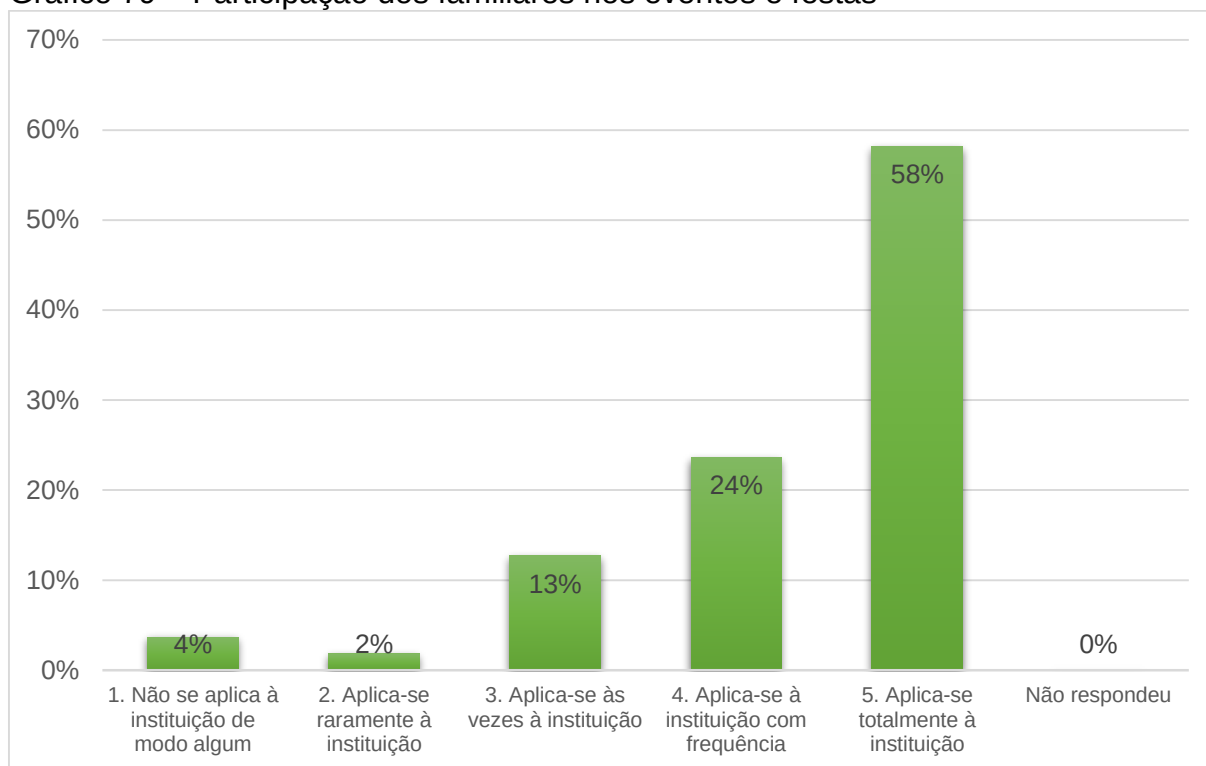
| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 2                 | 4%                 |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 1                 | 2%                 |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 7                 | 13%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 13                | 24%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 32                | 58%                |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 79:



Gráfico 79 – Participação dos familiares nos eventos e festas



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Percebe-se que 58% dos colaboradores aponta que a participação dos familiares nos eventos e festas se aplica totalmente à instituição, 24% considera que se aplica com frequência, 13% afirma que às vezes se aplica, 2% afirma que raramente se aplica e 4% responde que não se aplica de modo algum.

Acredita-se que, defronte às respostas obtidas, que os familiares dos colaboradores são uma presença comum nos eventos realizados. Possivelmente a organização pensa em momentos específicos para contemplar o comparecimento das famílias, dado o número expressivo do quadro de funcionários.

#### 4.6.10 Promoções e avaliação de desempenho

Este item averigua se as promoções são definidas por avaliação de desempenho. A tabela 80 contempla as respostas dos colaboradores:

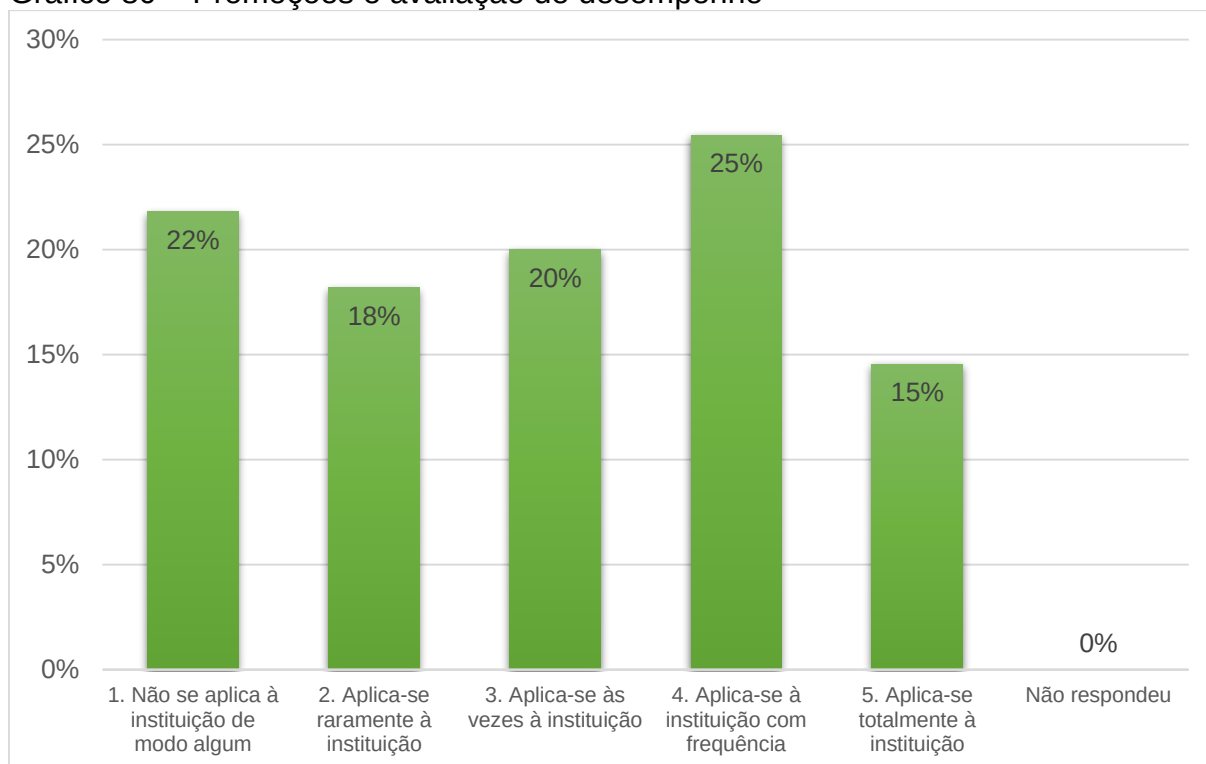
Tabela 80 – Promoções e avaliação de desempenho

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 12         | 22%         |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 10         | 18%         |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 11         | 20%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 14         | 25%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 8          | 15%         |
| Não respondeu                                | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta a relação de cada resposta com o total:

Gráfico 80 – Promoções e avaliação de desempenho



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nota-se que 15% dos colaboradores aponta que a relação entre promoções e avaliação de desempenho se aplica totalmente à instituição, 25% considera que se aplica com frequência, 20% afirma que às vezes se aplica, 18% afirma que raramente se aplica e 22% responde que não se aplica de modo algum.

Percebe-se uma grande ambiguidade no resultado, nenhuma resposta se destacou significativamente das demais. Esta situação sugere duas interpretações

possíveis: ou não é uma prática da instituição a realização da avaliação de desempenho de sua equipe ou elas não são um indicativo determinante nas promoções realizadas pela escola.

#### 4.6.11 Relação entre baixo desempenho e demissões

Este item questiona se os colaboradores com desempenho permanentemente baixo são demitidos. Os dados obtidos foram compilados na tabela 81:

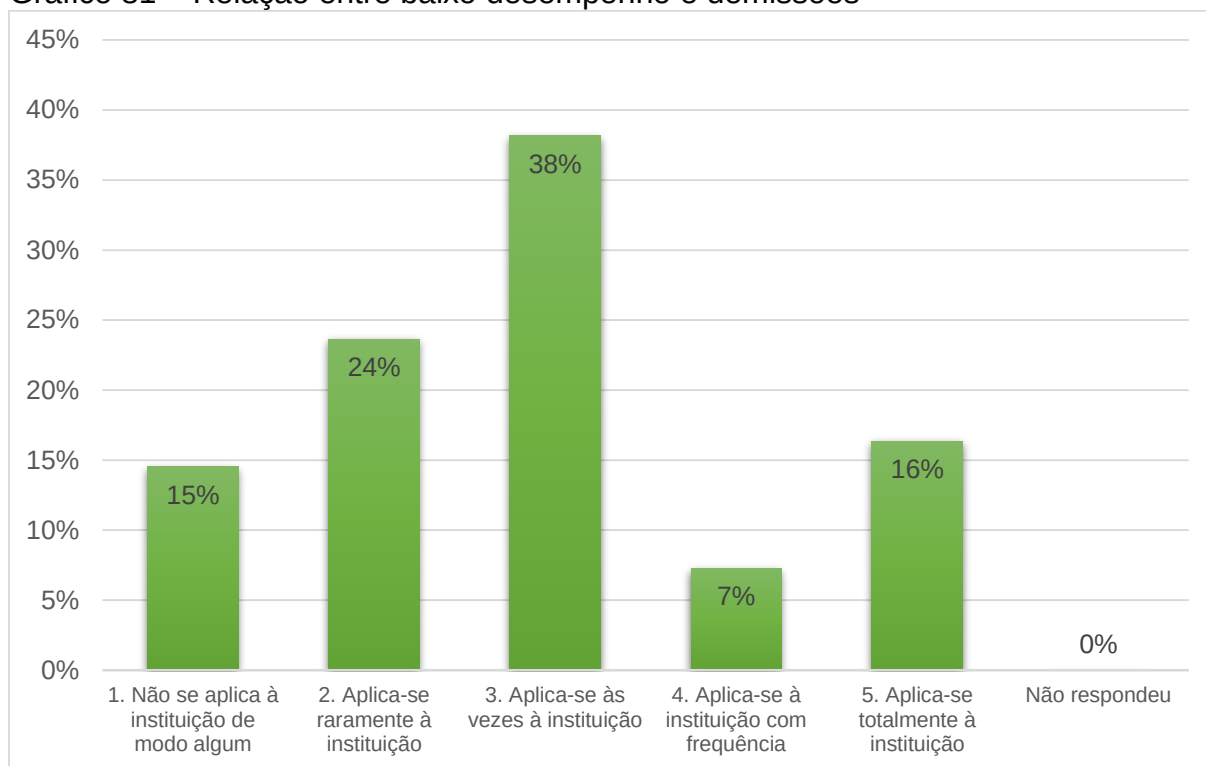
Tabela 81 – Relação entre baixo desempenho e demissões

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 8                 | 15%                |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 13                | 24%                |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 21                | 38%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 4                 | 7%                 |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 9                 | 16%                |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 81:

Gráfico 81 – Relação entre baixo desempenho e demissões



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 16% dos colaboradores aponta que a relação entre baixo desempenho e demissões se aplica totalmente à instituição, 7% considera que se aplica com frequência, 38% afirma que às vezes se aplica, 24% afirma que raramente se aplica e 15% responde que não se aplica de modo algum.

Os dados sugerem que a instituição não é implacável com os seus colaboradores que eventualmente apresentam baixo desempenho. Acredita-se que seja uma prática o acompanhamento para verificar as condições e particularidades de cada empregado para promover um desempenho melhor e, caso não surta efeito e se esgotarem as alternativas, realizar a demissão.

#### 4.6.12 Inovações e programas de qualidade

Este item avalia se as inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade. As respostas podem ser verificadas na tabela a seguir:

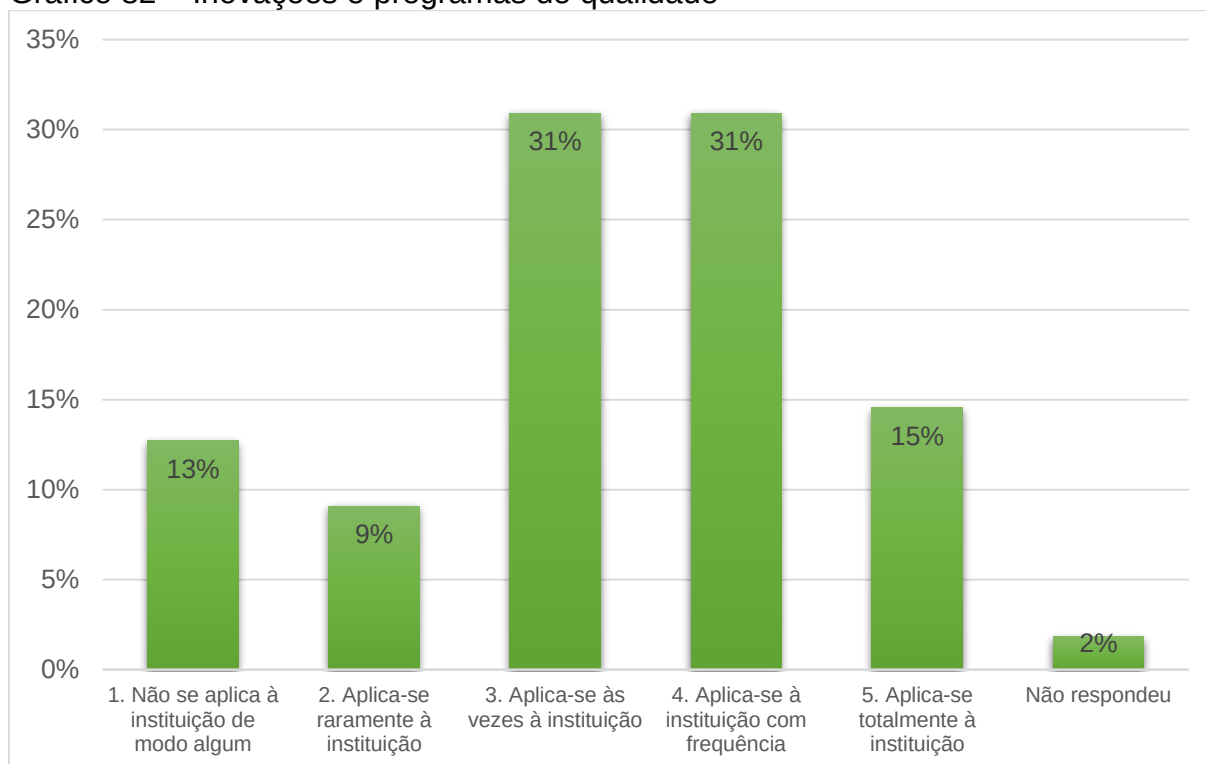
Tabela 82 – Inovações e programas de qualidade

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 7          | 13%         |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 5          | 9%          |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 17         | 31%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 17         | 31%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 8          | 15%         |
| Não respondeu                                | 1          | 2%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta a relação de cada resposta com o total:

Gráfico 82 – Inovações e programas de qualidade



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 15% dos colaboradores aponta que a relação inovações e programas de qualidade se aplica totalmente à instituição, 31% considera que se aplica com frequência, 31% afirma que às vezes se aplica, 9% afirma que raramente se aplica, 13% responde que não se aplica de modo algum e 2% não respondeu ao questionamento.

Diante do apresentado, acredita-se que existam programas de qualidade que trazem inovação para a escola. No entanto, pode-se inferir que não seja uma prática tão recorrente ou que não se estenda a toda instituição.

#### 4.6.13 Participação nas decisões

Este item verifica se existem normas que estabelecem o grau de participação dos colaboradores no processo de tomada de decisões. As respostas obtidas foram compiladas na tabela a seguir:

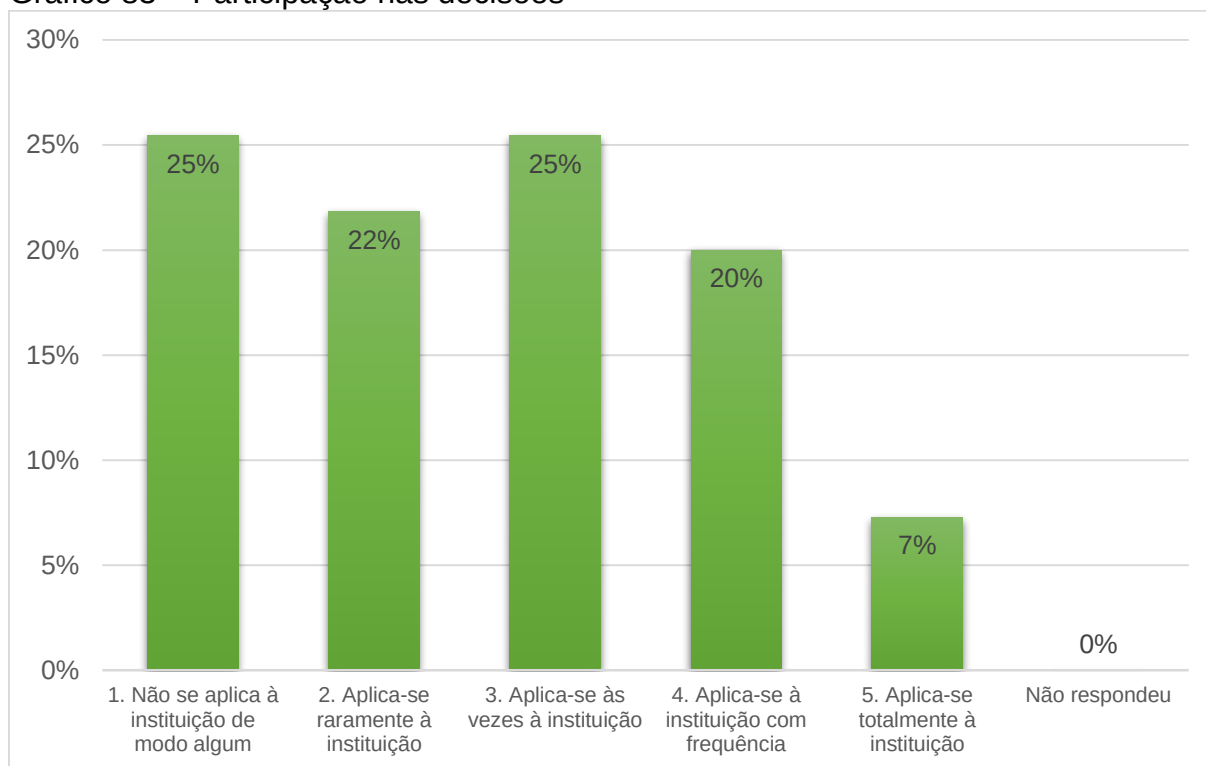
Tabela 83 – Participação nas decisões

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 14                | 25%                |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 12                | 22%                |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 14                | 25%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 11                | 20%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 4                 | 7%                 |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do gráfico 83:

Gráfico 83 – Participação nas decisões



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nota-se que 7% dos colaboradores aponta que a participação nas decisões se aplica totalmente à instituição, 20% considera que se aplica com frequência, 25% afirma que às vezes se aplica, 22% afirma que raramente se aplica e 25% responde que não se aplica de modo algum.

Diante dos dados, pode-se pressupor que a participação nas decisões da instituição de maneira normativa não é comum. Provavelmente os gestores costumam tomar as decisões de maneira mais proeminente, e eventualmente acabam por envolver os demais colaboradores no processo.

O quadro 11 apresenta o resumo das respostas do bloco:

Quadro 11 – Resumo do bloco “Práticas de recompensa e treinamento”

|                                                         | <b>Não se aplica à instituição de modo nenhum</b> | <b>Aplica-se raramente à instituição</b> | <b>Aplica-se às vezes à instituição</b> | <b>Aplica-se à instituição com frequência</b> | <b>Aplica-se totalmente à instituição</b> |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Recompensa da dedicação</b>                          | 13%                                               | 11%                                      | 35%                                     | 29%                                           | 13%                                       |
| <b>Recompensas na coletividade</b>                      | 27%                                               | 11%                                      | 36%                                     | 15%                                           | 9%                                        |
| <b>Premiação da inovação</b>                            | 27%                                               | 24%                                      | 27%                                     | 11%                                           | 11%                                       |
| <b>Premiação do desempenho</b>                          | 25%                                               | 15%                                      | 27%                                     | 16%                                           | 16%                                       |
| <b>Linearidade das promoções</b>                        | 18%                                               | 15%                                      | 31%                                     | 16%                                           | 18%                                       |
| <b>Inovação e treinamento</b>                           | 15%                                               | 11%                                      | 27%                                     | 20%                                           | 27%                                       |
| <b>Realização de eventos sociais</b>                    | 16%                                               | 11%                                      | 25%                                     | 20%                                           | 25%                                       |
| <b>Comemoração do aniversário da empresa</b>            | 0%                                                | 0%                                       | 2%                                      | 18%                                           | 76%                                       |
| <b>Participação dos familiares nos eventos e festas</b> | 4%                                                | 2%                                       | 13%                                     | 24%                                           | 58%                                       |
| <b>Promoções e avaliação de desempenho</b>              | 22%                                               | 18%                                      | 20%                                     | 25%                                           | 15%                                       |
| <b>Relação entre baixo desempenho e demissões</b>       | 15%                                               | 24%                                      | 38%                                     | 7%                                            | 16%                                       |
| <b>Inovações e programas de qualidade</b>               | 13%                                               | 9%                                       | 31%                                     | 31%                                           | 15%                                       |
| <b>Participação nas decisões</b>                        | 25%                                               | 22%                                      | 25%                                     | 20%                                           | 7%                                        |

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

#### 4.7 PRÁTICAS DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

O sétimo bloco da pesquisa refere-se às relações entre relacionamentos, satisfação dos colaboradores e coesão interna, contemplando os seguintes itens: liberdade de acesso aos gestores; investimento, satisfação e bom atendimento; prevalência do espírito de união; paternalismo dos gestores; análise das necessidades caso por caso; comemoração dos aniversários dos empregados; cordialidade das relações entre empregados e gestores; relações em clima de família.



#### 4.7.1 Liberdade de acesso aos gestores

Este item informa sobre a facilidade que os colaboradores da instituição possuem em comunicar-se com os diretores, gestores, coordenadores, orientadores. Observam-se os resultados numéricos e percentuais na tabela 84:

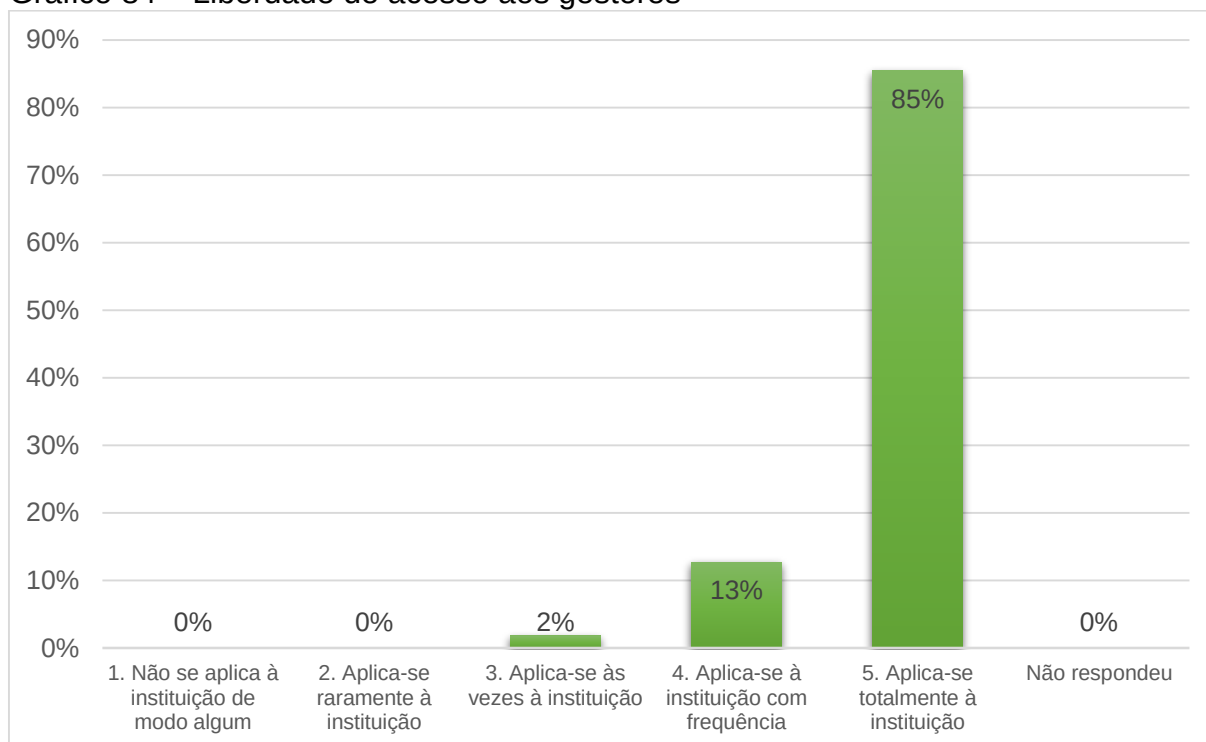
Tabela 84 – Liberdade de acesso aos gestores

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 0          | 0%          |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 0          | 0%          |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 1          | 2%          |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 7          | 13%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 47         | 85%         |
| Não respondeu                                | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização de cada resposta em relação ao total pode ser visualizada através do seguinte gráfico:

Gráfico 84 – Liberdade de acesso aos gestores



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 85% dos colaboradores acredita que a liberdade de acesso aos gestores aplica-se totalmente à instituição, 13% considera que se aplica com frequência e 2% (sendo apenas uma resposta) que se aplica às vezes ao colégio.

Pode-se deduzir diante destes dados, visto que a soma dos itens 4 e 5 totaliza 98%, que os gestores da escola são amplamente acessíveis aos colaboradores.

#### 4.7.2 Relação entre investimento, satisfação e bom atendimento

Os colaboradores foram perguntados se o investimento realizado na satisfação da equipe objetiva o bom atendimento aos clientes. As respostas obtidas foram compiladas na seguinte tabela:

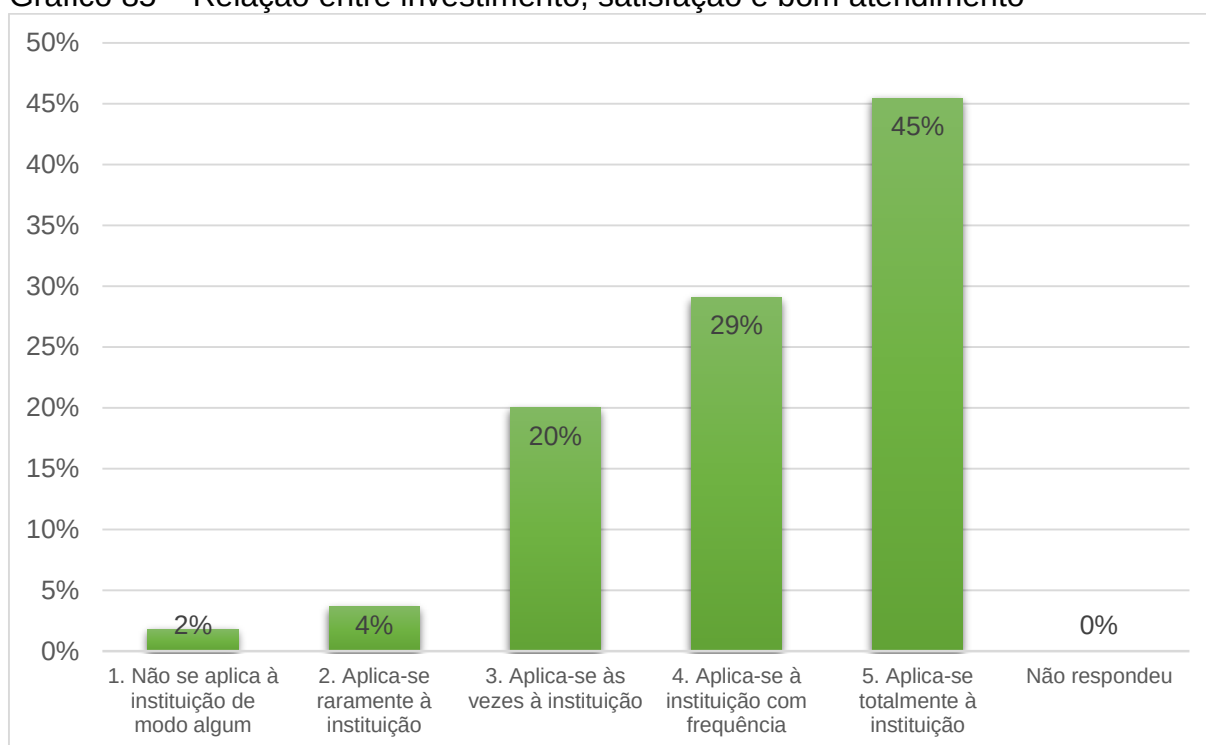
Tabela 85 – Relação entre investimento, satisfação e bom atendimento

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 1                 | 2%                 |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 2                 | 4%                 |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 11                | 20%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 16                | 29%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 25                | 45%                |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

**Fonte:** Elaborado pelo autor

O gráfico 85 representa a visualização de cada resposta em relação ao total:

Gráfico 85 – Relação entre investimento, satisfação e bom atendimento



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nota-se que 45% dos colaboradores acredita que se aplica totalmente à instituição a relação de investir na satisfação da equipe para atender bem aos clientes; 29% afirma que essa prática se aplica com frequência; 20% indica que se aplica com frequência; 4% avalia que se aplica raramente e, por fim, 2% aponta que não se aplica de modo algum.

Quanto aos resultados, pode-se inferir que a maioria acredita que essa prática acontece na escola. Considera-se a possibilidade de alguns participantes acreditarem que o investimento na satisfação ocorre por si, como uma atitude humanizada da empresa, e não com o fim instrumentalizado de atender bem ao seu público.

#### 4.7.3 Prevalência do espírito de união

Neste item, buscou-se descobrir se dentro da instituição pesquisada prevalece um espírito de união entre todos os colaboradores, conforme observa-se na tabela:

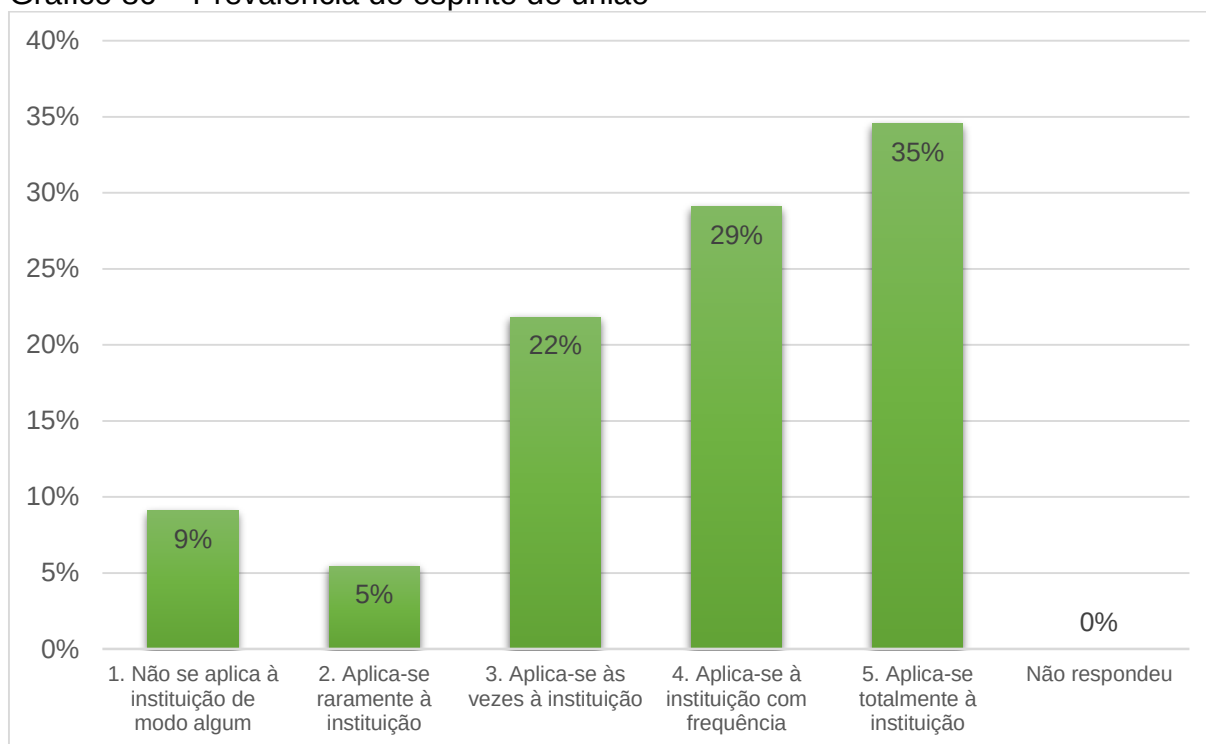
Tabela 86 – Prevalência do espírito de união

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 5          | 2%          |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 3          | 4%          |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 12         | 20%         |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 16         | 29%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 19         | 45%         |
| Não respondeu                                | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

Para averiguar a relação entre as proposições e o total, elaborou-se o seguinte gráfico:

Gráfico 86 – Prevalência do espírito de união



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 35% dos entrevistados aponta para que o espírito de união se aplica totalmente à instituição; 29% crê que esse espírito prevalece com frequência; 22% afirma que o espírito de união se aplica às vezes ao colégio; 5% respondeu que raramente há espírito de união e, por fim, 9% diz que não há de modo algum espírito de união na escola.

Apesar de algumas respostas discordantes, os dados sugerem que na maior parte do tempo há um espírito de união entre os colaboradores. Seria valoroso para a empresa verificar por setores se há uma tendência do espírito de união se mostrar mais fortificado ou fragilizado.

#### 4.7.4 Paternalismo dos gestores

Este item avalia se os chefes imediatos são como pais para os colaboradores. Os dados obtidos foram compilados na tabela 87:

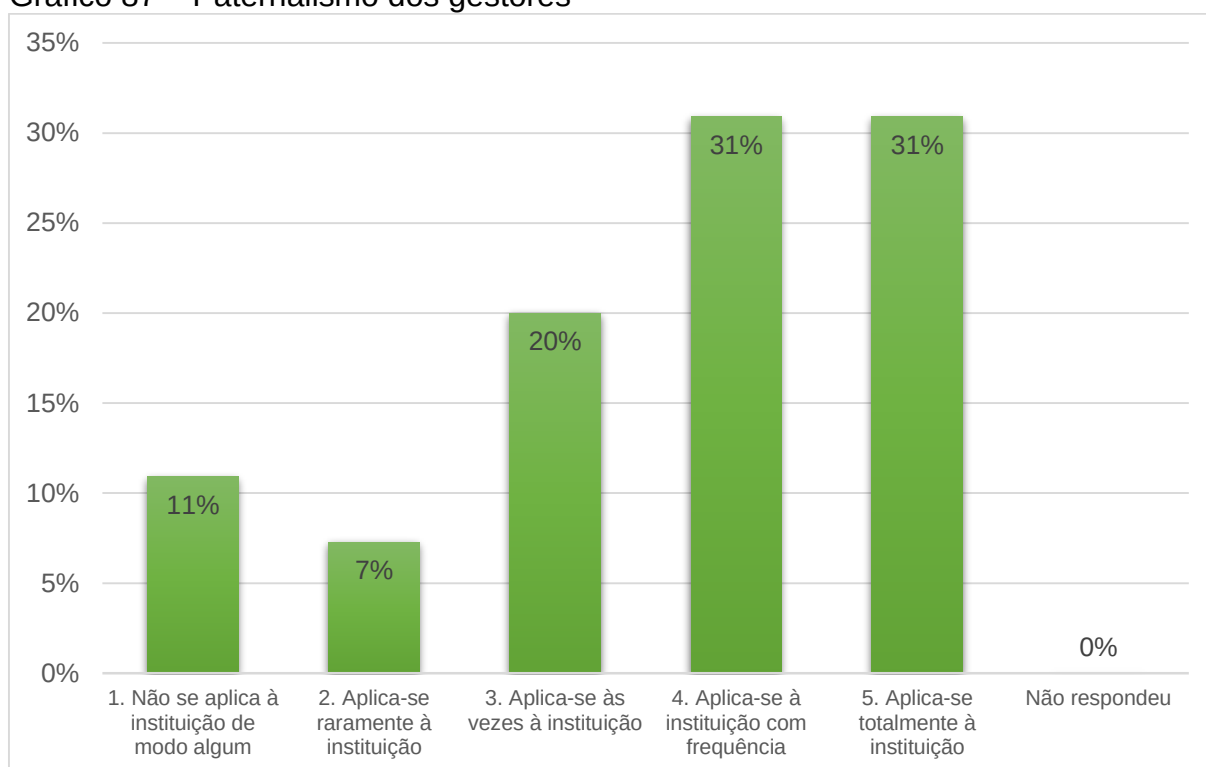
Tabela 87 – Paternalismo dos gestores

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 6                 | 11%                |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 4                 | 7%                 |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 11                | 20%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 17                | 31%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 17                | 31%                |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 87 representa a visualização de cada resposta em relação ao total:

Gráfico 87 – Paternalismo dos gestores



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 31% dos entrevistados aponta para que o paternalismo dos gestores se aplica totalmente à instituição; 31% crê que se aplica com frequência; 20% afirma que se aplica às vezes ao colégio; 7% respondeu que raramente se aplica e, por fim, 11% diz que não se aplica de modo algum.

Inferre-se que boa parte dos colaboradores se sente em uma relação paternalista com seus gestores. Pode-se supor que há uma influência da tradição confessional da escola, onde se busca uma convivência humanizada, contribuindo para a construção deste clima na organização.

#### 4.7.5 Análise das necessidades caso por caso

Este item avalia se as necessidades pessoais dos colaboradores são analisadas caso a caso, em detrimento de programas ou políticas gerais para esse atendimento. As respostas obtidas foram compiladas na tabela a seguir:

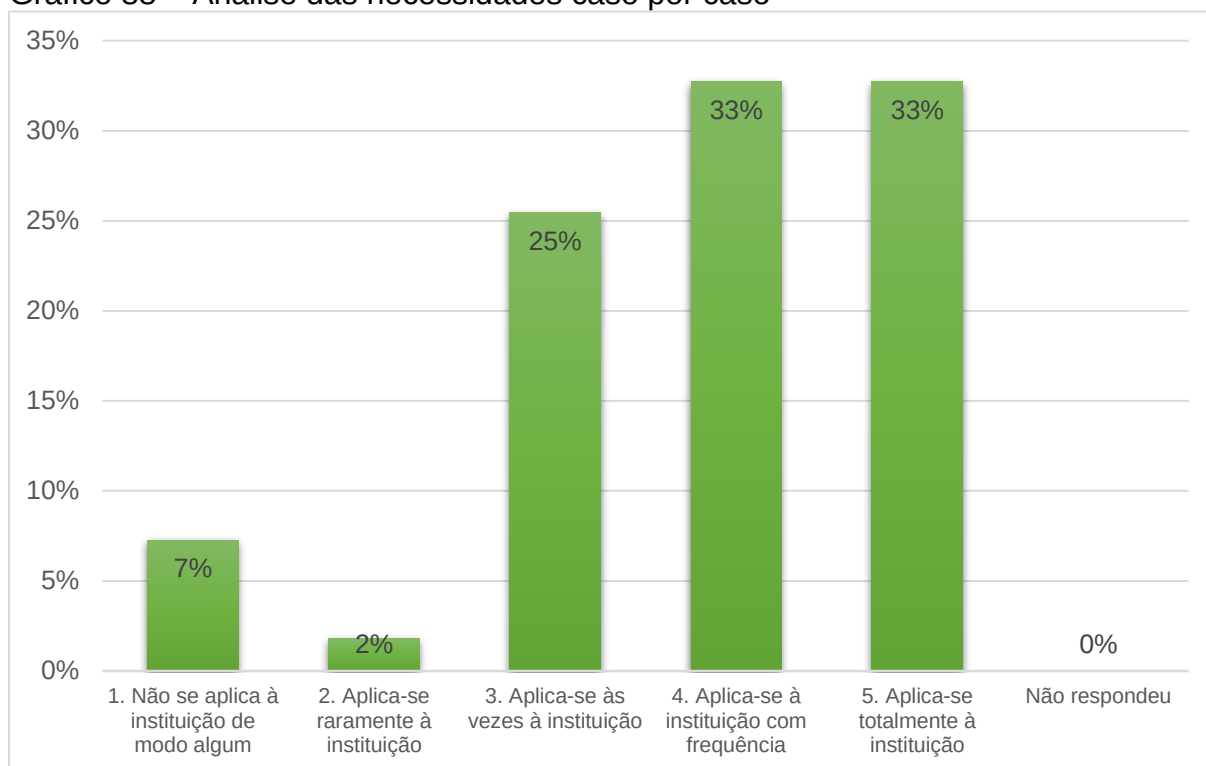
Tabela 88 – Análise das necessidades caso por caso

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 4                 | 7%                 |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 1                 | 2%                 |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 14                | 25%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 18                | 33%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 18                | 33%                |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

Para averiguar a relação entre as proposições e o total, elaborou-se o seguinte gráfico:

Gráfico 88 – Análise das necessidades caso por caso



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nota-se que 33% dos entrevistados aponta a análise das necessidades caso por caso se aplica totalmente à instituição; 33% crê que se aplica com frequência; 25% afirma que se aplica às vezes ao colégio; 2% respondeu que raramente se aplica e, por fim, 7% diz que não se aplica de modo algum.

Este resultado sugere uma tendência da instituição em tratar as necessidades dos seus colaboradores de forma individualizada. Acredita-se que se existem normas internas, elas não se sobrepõem às pessoas envolvidas no processo decisório e na resolução de problemas.

#### 4.7.6 Comemoração dos aniversários dos empregados

Este item avalia se é uma prática comum a comemoração dos aniversários dos colaboradores. As respostas obtidas podem ser observadas na tabela 89:

Tabela 89 – Comemoração dos aniversários dos empregados

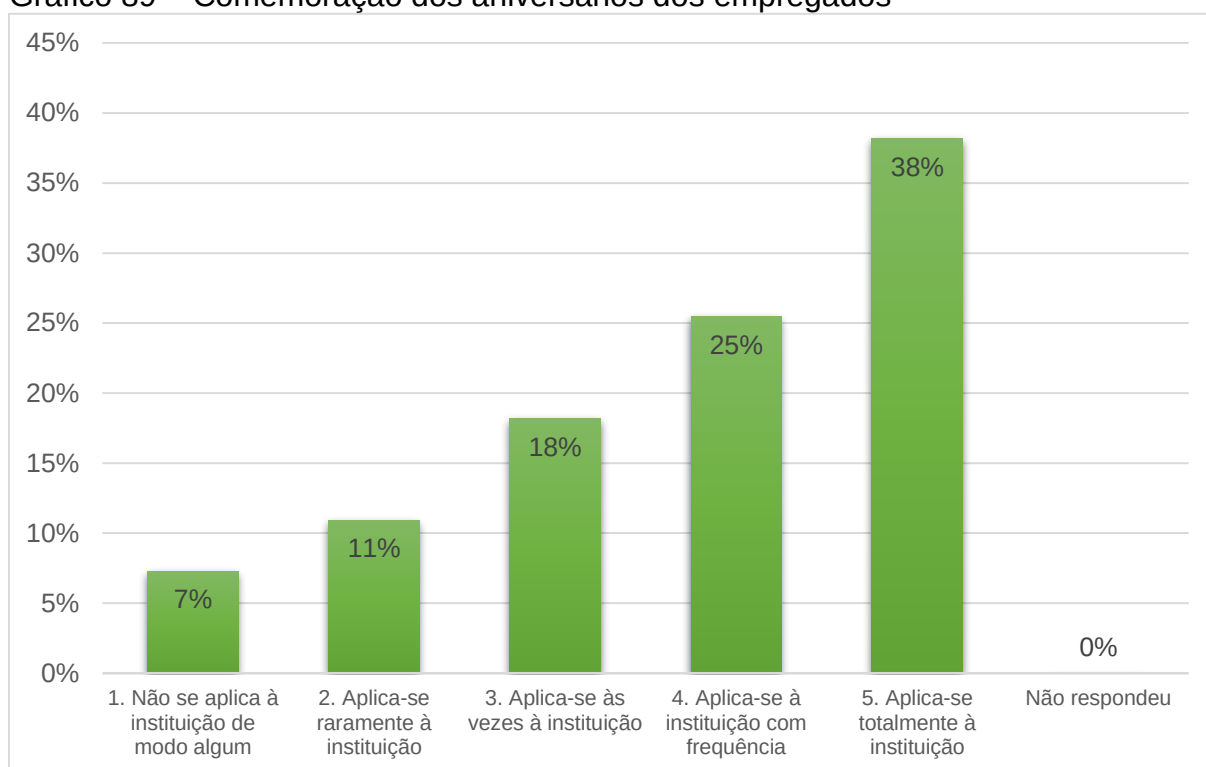
| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 4                 | 7%                 |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 6                 | 11%                |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 10                | 18%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 14                | 25%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 21                | 38%                |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 89 representa a visualização de cada resposta em relação ao total:



Gráfico 89 – Comemoração dos aniversários dos empregados



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Percebe-se que 38% dos entrevistados aponta que a comemoração dos aniversários se aplica totalmente à instituição; 25% crê que se aplica com frequência; 18% afirma que se aplica às vezes ao colégio; 11% respondeu que raramente se aplica e, por fim, 7% diz que não se aplica de modo algum.

Presume-se que há algum tipo de comemoração dos aniversários na maioria das vezes na instituição. No entanto, a presença de respostas discordantes faz-se criar a hipótese de que nem todos os colaboradores foram envolvidos nas comemorações, ou mesmo que há um tratamento diferenciado para alguns em detrimento de outros.

#### 4.7.7 Cordialidade das relações entre empregados e gestores

Este item avalia se as relações entre colaboradores e diretores, gestores, coordenadores, orientadores são cordiais e amigáveis. A tabela a seguir apresenta os resultados obtidos:

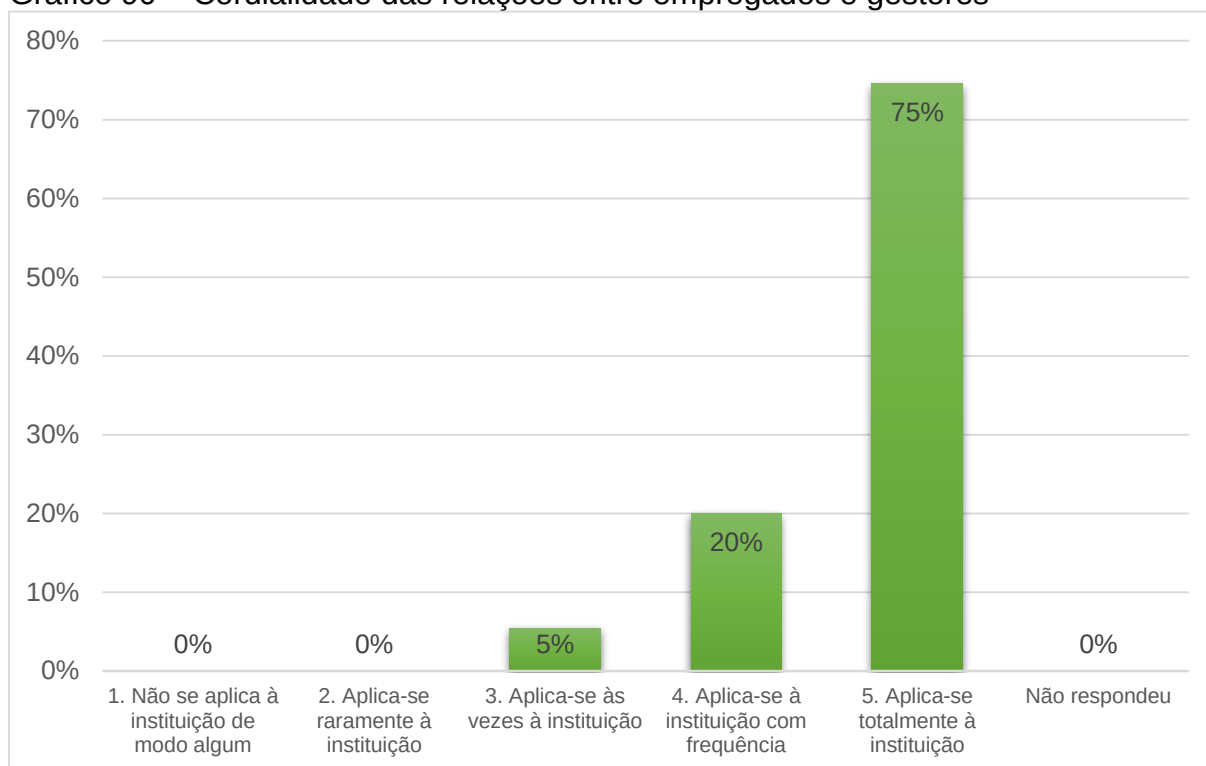
Tabela 90 – Cordialidade das relações entre empregados e gestores

| Resposta                                     | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 0          | 0%          |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 0          | 0%          |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 3          | 5%          |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 11         | 20%         |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 41         | 75%         |
| Não respondeu                                | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

Para averiguar a relação entre as proposições e o total, elaborou-se o seguinte gráfico:

Gráfico 90 – Cordialidade das relações entre empregados e gestores



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nota-se que 75% dos entrevistados aponta que a cordialidade nas relações entre colaboradores e gestores se aplica totalmente à instituição; 20% crê que se aplica com frequência; 5% afirma que se aplica às vezes ao colégio; não houve nenhuma resposta dizendo que raramente se aplica ou não se aplica de modo algum.

Observa-se uma grande tendência no ambiente da instituição de praticar um relacionamento cordial entre colaboradores e gestores. Novamente há de se sugerir que exista uma influência do caráter confessional da instituição na convivência cotidiana.

#### 4.7.8 Relações em clima de família

Este item avalia se os colaboradores se relacionam como se fossem uma grande família. A tabela 91 apresenta os dados obtidos:

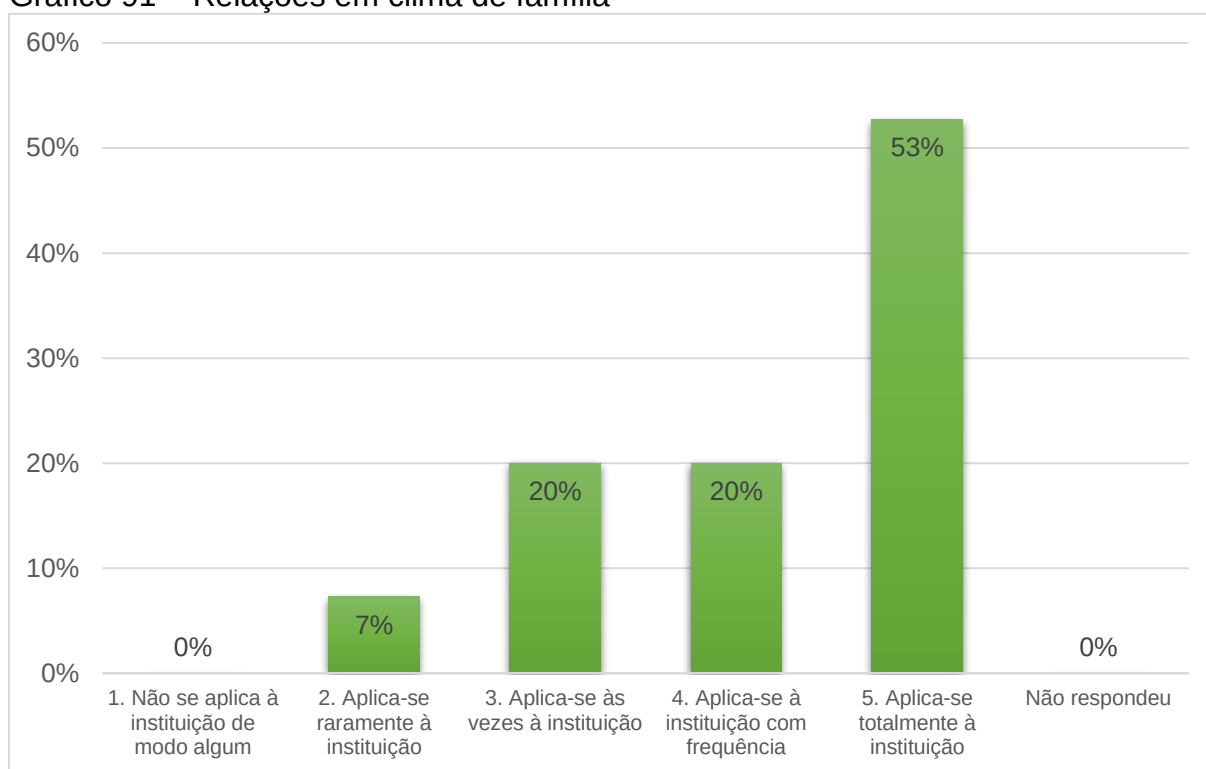
Tabela 91 – Relações em clima de família

| <b>Resposta</b>                              | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Não se aplica à instituição de modo algum | 0                 | 0%                 |
| 2. Aplica-se raramente à instituição         | 4                 | 7%                 |
| 3. Aplica-se às vezes à instituição          | 11                | 20%                |
| 4. Aplica-se à instituição com frequência    | 11                | 20%                |
| 5. Aplica-se totalmente à instituição        | 29                | 53%                |
| Não respondeu                                | 0                 | 0%                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>55</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 91 representa a visualização de cada resposta em relação ao total:

Gráfico 91 – Relações em clima de família



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 53% dos entrevistados aponta que a relação em clima de família se aplica totalmente à instituição; 20% crê que se aplica com frequência; 20% afirma que se aplica às vezes ao colégio; 7% respondeu que raramente se aplica e não houve nenhuma resposta para que não se aplica de modo algum.

Pressupõe-se, diante dos dados, que o clima de família é presente na instituição na maior parte do tempo. Sugere-se que existam momentos de convivência e integração que permitem a promoção deste clima. Acredita-se também que os colaboradores se sintam responsáveis uns pelos outros.

O quadro 12 apresenta o resumo das respostas do bloco:

Quadro 12 – Resumo do bloco “Práticas de relacionamento interpessoal”

|                                                              | <b>Não se aplica à instituição de modo nenhum</b> | <b>Aplica-se raramente à instituição</b> | <b>Aplica-se às vezes à instituição</b> | <b>Aplica-se à instituição com frequência</b> | <b>Aplica-se totalmente à instituição</b> |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Liberdade de acesso aos gestores</b>                      | 0%                                                | 0%                                       | 2%                                      | 13%                                           | 85%                                       |
| <b>Investimento, satisfação e bom atendimento</b>            | 2%                                                | 4%                                       | 20%                                     | 29%                                           | 45%                                       |
| <b>Prevalência do espírito de união</b>                      | 9%                                                | 5%                                       | 22%                                     | 29%                                           | 35%                                       |
| <b>Paternalismo dos gestores</b>                             | 11%                                               | 7%                                       | 20%                                     | 31%                                           | 31%                                       |
| <b>Análise das necessidades caso por caso</b>                | 7%                                                | 2%                                       | 25%                                     | 33%                                           | 33%                                       |
| <b>Comemoração dos aniversários dos empregados</b>           | 7%                                                | 11%                                      | 18%                                     | 25%                                           | 38%                                       |
| <b>Cordialidade das relações entre empregados e gestores</b> | 0%                                                | 0%                                       | 5%                                      | 20%                                           | 75%                                       |
| <b>Relações em clima de família</b>                          | 0%                                                | 7%                                       | 20%                                     | 20%                                           | 53%                                       |

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

## 5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a cultura organizacional de uma escola da região do Alto Vale do Itajaí/SC através do Instrumento Brasileiro para a Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) de Ferreira et al. (2002). Mediante ao estudo realizado, pode-se diagnosticar a cultura da organização, assim como compreender os papéis culturais assumidos dentro da empresa.

O resultado do bloco “profissionalismo cooperativo” apresenta um panorama onde os colaboradores tendem a trabalharem de maneira coletiva com a finalidade de atingir os objetivos organizacionais. Verifica-se essa proposição ao observar itens que os colaboradores predominantemente acreditam aplicar-se totalmente à instituição: envolvimento com ideias e valores (73%), espírito de colaboração (67%), valorização do esforço e dedicação (56%), preocupação do empregado com a qualidade (56%), estímulo à cordialidade (56%), valorização do profissionalismo (56%), relação entre esforço e projeção de carreira (47%), cooperação versus competição (45%), personificação da dedicação e colaboração (42%), preocupação com a resolução de problemas (42%) e carreira e envolvimento (40%). Os itens personificação do comprometimento (38%), personificação da inovação (36%), naturalidade na ascensão profissional (33%), valorização da qualidade (27%), valorização das iniciativas (27%), variedade na execução de tarefas (25%), controle das iniciativas individuais (25%), valorização do envolvimento (25%), criatividade e desempenho (24%), estímulo às iniciativas individuais (24%), estímulo à competição (22%) e relação entre carreira e conhecimento específico (16%) apresentam menores valores, não sendo predominantes. Todavia, ao observar em conjunto com os números dos indivíduos que consideram que se aplica com frequência, ainda são relevantes para entender a cooperação como importante para a equipe.

Já as respostas para o bloco “rigidez na estrutura hierárquica de poder” sugerem que a autoridade não desempenha um papel autoritário. Os gestores, na maior parte do tempo, praticam ações voltadas ao poder sem criar uma estrutura rígida que suprime as individualidades e dificulta a ascensão dos colaboradores. Observa-se isto pois o único item do bloco que possui uma porcentagem significativa como aplicável totalmente à instituição é a admiração dos gestores (35%). Logo após, os números verificados são predominantemente baixos nos itens: relação entre ascensão e rotatividade (16%), valorização da criatividade (15%), poder e obediência (15%),

remuneração do crescimento (11%), presença de figuras importantes (11%), rigidez da estrutura e ascensão profissional (9%), dificuldade de fazer carreira (7%), espaço para iniciativas individuais (5%), preferência por ordens ao invés da autonomia (4%), recursos e bem-estar dos colaboradores (4%), sorte e ascensão profissional (4%) e excesso de preocupação com o bem-estar (2%).

No que diz respeito ao bloco “profissionalismo competitivo”, supõe-se que a competição exista dentro da instituição, mas sem ferir as normas de boa convivência. Além disso, há uma clara percepção que os principais objetivos da escola não possuem relação com a produtividade e o lucro. As porcentagens dos itens corroboram esta ideia, sendo os itens com suas respectivas pontuações como se aplicam totalmente à escola: crescimento profissional e permanência na instituição (13%), centralização das decisões (11%), gestão e criatividade (9%), eliminação da pessoa mal vista (5%), competição, crescimento e poder (4%), competição não sadia, produtividade e lucro (2%), desempenho, benefícios e bem-estar (0%) e competição para obter resultados (0%).

No bloco “satisfação e bem-estar dos empregados”, aparecem indícios de que é uma prática da instituição a preocupação com o bem-estar dos empregados, de acordo com as pontuações dos itens no que se aplica totalmente ao colégio: investimento no bom ambiente e bem-estar (49%) e atmosfera de segurança (33%). No entanto, pode-se inferir que não há uma formalização dos mecanismos que promovem o bem-estar, sendo mais esporádico do que processual. Há de se averiguar também se todos os colaboradores costumam ser incluídos nessas ações. Ambas as proposições são observáveis nas respostas aos itens: bem-estar e resultados (29%), preocupação da instituição com necessidades e bem-estar (29%), treinamento para criatividade (29%), investimento no crescimento profissional (27%), programas de satisfação dos empregados (22%), ideias, criatividade e motivação (20%), implementação de programas de bem-estar (20%), relação das metas pessoais e metas corporativas (15%) e estímulo aos empregados “pratas da casa” (11%).

O retorno obtido no bloco “práticas de integração externa” demonstra que a maioria dos colaboradores reconhece entender o planejamento estratégico da escola, sendo uma necessidade ampla o reconhecimento, acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes, assim como a inovação, estando atendo à competitividade no mercado. Isto é averiguável na ampla maioria dos itens do bloco

que são aplicáveis à instituição amplamente: colegialidade das decisões (76%) relacionamento amigável com clientes (71%), busca da excelência para satisfação dos clientes (69%), atendimento às necessidades dos clientes (67%), acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes (62%), inovações e necessidades do mercado (62%), autonomia dos gestores em decisões importantes (51%), comunicação e hierarquia (49%), entendimento dos objetivos institucionais (45%), mudanças e planejamento estratégico (42%), decisões e necessidades dos clientes (42%) e decisões e competitividade (38%). Os itens restantes no bloco, se vistos em conjunto com os colaboradores que atribuem que estas práticas e valores se aplicam frequentemente à escola, também possuem pontuação considerável: preocupação com a superação das metas (25%), mudanças no curto prazo (24%) e autonomia dos gestores em atividades rotineiras (20%).

As respostas ao bloco “práticas de recompensa e treinamento” levam a entender que não é uma unanimidade entre os indivíduos a percepção das ações de recompensa no cotidiano da empresa. Supõe-se que o colégio possua um tratamento individualizado neste quesito, observando as particularidades de cada caso, evitando traçar uma política geral e um tratamento no coletivo. Essa avaliação se dá pela grande amplitude entre as porcentagens dos colaboradores que consideram os itens como aplicáveis totalmente à instituição: comemoração do aniversário da empresa (76%), participação dos familiares nos eventos e festas (58%), inovação e treinamento (27%), realização de eventos sociais (25%), linearidade das promoções (18%), premiação do desempenho (16%), relação entre baixo desempenho e demissões (16%), inovações e programas de qualidade (15%), promoções e avaliação de desempenho (15%), recompensa da dedicação (13%), premiação da inovação (11%), recompensas na coletividade (9%) e participação nas decisões (7%).

O último bloco, “práticas de relacionamento interpessoal”, revela uma tendência para a prevalência de relacionamentos amistosos entre os colaboradores, inclusive com seus gestores. Há também, de acordo com os dados, uma significativa coesão interna. São os itens que os colaboradores atribuem que se aplicam totalmente ao colégio e que levam a realizar essas considerações: liberdade de acesso aos gestores (85%), cordialidade das relações entre empregados e gestores (75%), relações em clima de família (53%), investimento, satisfação e bom atendimento (45%), comemoração dos aniversários dos empregados (38%), prevalência do espírito de



união (35%), análise das necessidades caso por caso (33%) e paternalismo dos gestores (31%).

Tendo em vista a complexidade do fenômeno cultural em sua vivência nas organizações, as proposições feitas sobre a compreensão da cultura na instituição estudada cumprem seu objetivo de analisar as práticas e valores mais importantes no contexto investigado. Como proposições de pesquisas futuras, seria relevante averiguar as visões dos gestores sobre os resultados, assim como propor a aplicação do instrumento IBACO em outras instituições de ensino a fim de se produzir uma análise comparativa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 9. ed. Florianópolis: UFSC, 2012.

BOHLANDER, G. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage, 2015.

FERREIRA, Maria Cristina et al. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, n. 2, p. 271-280, jul. 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. **Cultures and Organizations: software of the mind**. 3. ed. [S.l.]: McGraw-Hill, 2010.

LACOMBE, F. J. M. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p.11-33, jun. 2000. Disponível em: <http://rbepold.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/2116/2085>. Acesso em: 19 mar. 2020.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009. Disponível em: <http://files.diretortecniconpe.webnode.com/200000067-5f5ce614de/dimensoes-gestao-escolar.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2020.

MURAD, Afonso. **Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta**. São Paulo: Paulinas, 2007.

REGOS, Arménio; CUNHA, Miguel Pinha e; SOUTO, Solange. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **RAE Eletrônica**, [s.l.], v. 6, n. 2, n.p., dez. 2007. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1676-56482007000200003>. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482007000200003&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482007000200003&lang=pt). Acesso em: 19 mar. 2020.

REGOS, Arménio; SOUTO, Solange; CUNHA, Miguel Pinha e. Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, v. 13, n. 1, p.7-36, abr. 2007. Disponível em: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0872-96622007000100002&lang=pt](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0872-96622007000100002&lang=pt). Acesso em: 19 mar. 2020.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2018.

RODRÍGUEZ-RAD, Carlos Javier; RAMOS-HIDALGO, Encarnación. Influencia de la religiosidad y la espiritualidad en el comportamiento ético del consumidor. **Innovar**, Bogotá, v. 27, n. 65, p.69-80, set. 2017. Disponível em: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512017000300069&lang=pt#back\\_fn1](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512017000300069&lang=pt#back_fn1). Acesso em: 19 mar. 2020.

SANTOS, Rogério Passos dos; SOUZA-SILVA, Jader Cristino de. Espiritualidade na formação do administrador sob a ótica dos professores: um estudo de caso na Faculdade Gamma. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 4, p.688-701, 19 dez. 2013. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-21072013000400005&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072013000400005&lang=pt). Acesso em: 19 mar. 2020.

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

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. The Spiritually-Based Organization: A Theoretical Review and its Potential Role in the Third Millennium. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p.183-205, mar. 2015. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512015000100011&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512015000100011&lang=pt). Acesso em: 19 mar. 2020.

VIEIRA, A. E. R.; BUSSOLOTI, J. M. GESTÃO ESCOLAR. **Interação - Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 20, n. 1, p. 45 - 70, 11 mar. 2019. Disponível em: <https://periodicos.unis.edu.br/index.php/interacao/article/view/167>. Acesso em: 19 mar. 2020.

ZAGO, Célia. Cultura organizacional: formação, conceito e constituição. **Sistemas & Gestão**, Niterói, v. 8, n. 2, p.106-117, jun. 2013. Disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/v8n2a1>. Acesso em: 19 mar. 2020.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Caro colaborador,

Este questionário busca analisar a cultura organizacional do Colégio através do Instrumento Brasileiro para a Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) de Ferreira et al. (2002). Compõe o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Administração no Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí – Unidavi.

As respostas são anônimas e servem para a elaboração da pesquisa. Considere nas respostas o que realmente ocorre no cotidiano.

Por gentileza, analise as frases e assinale com um “x” no quadro que representa um valor de 1 a 5, considerando o número 1 como “não se aplica à empresa de modo nenhum” e 5 como “aplica-se totalmente à empresa”. Para o bem da pesquisa, não deixe nenhuma resposta em branco.

O questionário está dividido em 7 partes: profissionalismo cooperativo, rigidez na estrutura hierárquica de poder, profissionalismo competitivo e individualista, satisfação e bem-estar dos empregados, práticas de integração externa, práticas de recompensa e treinamento e práticas de relacionamento interpessoal.

Agradeço a atenção e disponibilidade.

Atenciosamente,

Renan Luís Demeterko Silva

| <b>BLOCO: PROFISSIONALISMO COOPERATIVO</b>                                                                |                                                                        |                                                           |                                                      |                                                                |                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <b>Escala:</b>                                                                                            | <b>Nã<br/>o se aplica<br/>à<br/>instituição<br/>de modo<br/>nenhum</b> | <b>Ap<br/>lica-se<br/>raramente<br/>à<br/>instituição</b> | <b>Apl<br/>ica-se às<br/>vezes à<br/>instituição</b> | <b>Apl<br/>ica-se à<br/>instituição<br/>com<br/>frequência</b> | <b>Ap<br/>lica-se<br/>totalmente<br/>à<br/>instituição</b> |
|                                                                                                           | <b>1</b>                                                               | <b>2</b>                                                  | <b>3</b>                                             | <b>4</b>                                                       | <b>5</b>                                                   |
| 1. A cooperação é mais valorizada que a competição                                                        |                                                                        |                                                           |                                                      |                                                                |                                                            |
| 11. As ideias criativas dos empregados são usadas para obtenção de melhores resultados com menos recursos |                                                                        |                                                           |                                                      |                                                                |                                                            |
| 14. As iniciativas individuais dos empregados são estimuladas                                             |                                                                        |                                                           |                                                      |                                                                |                                                            |

|                                                                                                     |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 19. As iniciativas dos empregados são valorizadas quando não contrariam os interesses do Colégio    |  |  |  |  |  |
| 22. A competição dentro das regras de boa convivência é sempre estimulada                           |  |  |  |  |  |
| 24. O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante                            |  |  |  |  |  |
| 51. O envolvimento com ideias e valores do Colégio é uma atitude bastante valorizada                |  |  |  |  |  |
| 62. Os empregados que conseguem fazer carreira são os que se esforçam e mostram vontade de aprender |  |  |  |  |  |
| 63. A preocupação do empregado com a qualidade do serviço é bem vista                               |  |  |  |  |  |
| 70. Ser cordial com os colegas é uma das atitudes mais estimuladas                                  |  |  |  |  |  |
| 75. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas                          |  |  |  |  |  |
| 79. A capacidade de executar uma variedade de tarefas é extremamente valorizada                     |  |  |  |  |  |
| 80. O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude                               |  |  |  |  |  |

|                                                                                                                                  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 82. Ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e da competência dos empregados                                    |  |  |  |  |  |
| 84. A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor                                           |  |  |  |  |  |
| 87. Os empregados que fazem carreira rapidamente são os que “vestem a camisa”                                                    |  |  |  |  |  |
| 89. Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos                    |  |  |  |  |  |
| 91. As pessoas que fazem carreira rapidamente são as que demonstram maiores conhecimentos dentro de suas áreas                   |  |  |  |  |  |
| 96. A qualidade do serviço executado é considerada uma das maiores virtudes do empregado                                         |  |  |  |  |  |
| 101. Os empregados que “vestem a camisa” são as figuras mais valorizadas dentro do colégio                                       |  |  |  |  |  |
| 109. As iniciativas dos empregados são incentivadas, mas ficam sob o controle dos chefes (coordenadores, orientadores) imediatos |  |  |  |  |  |
| 110. Os diretores, gestores, coordenadores,                                                                                      |  |  |  |  |  |

|                                                                                                                                   |                                                            |                                                |                                            |                                                     |                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| orientadores que inovam e promovem mudanças significativas são os verdadeiros modelos a serem seguidos                            |                                                            |                                                |                                            |                                                     |                                                 |
| 115. Os empregados que se comprometem com a missão e os ideais do colégio tornam-se modelos para os demais membros da organização |                                                            |                                                |                                            |                                                     |                                                 |
| <b>BLOCO: RIGIDEZ NA ESTRUTURA HIERÁRQUICA DE PODER</b>                                                                           |                                                            |                                                |                                            |                                                     |                                                 |
| <b>Escala:</b>                                                                                                                    | Nã<br>o se aplica<br>à<br>instituição<br>de modo<br>nenhum | Ap<br>lica-se<br>raramente<br>à<br>instituição | Apl<br>ica-se às<br>vezes à<br>instituição | Apl<br>ica-se à<br>instituição<br>com<br>frequência | Ap<br>lica-se<br>totalmente<br>à<br>instituição |
|                                                                                                                                   | <b>1</b>                                                   | <b>2</b>                                       | <b>3</b>                                   | <b>4</b>                                            | <b>5</b>                                        |
| 20. O crescimento profissional não costuma ser recompensado financeiramente                                                       |                                                            |                                                |                                            |                                                     |                                                 |
| 26. Não há figuras importantes que possam servir de exemplo para os empregados                                                    |                                                            |                                                |                                            |                                                     |                                                 |
| 40. Manda quem pode, obedece quem tem juízo                                                                                       |                                                            |                                                |                                            |                                                     |                                                 |
| 43. A dificuldade de ascensão profissional leva o Colégio a perder bons empregados para a concorrência                            |                                                            |                                                |                                            |                                                     |                                                 |
| 60. A criatividade não é recompensada como deveria ser                                                                            |                                                            |                                                |                                            |                                                     |                                                 |

|                                                                                              |                                                   |                                          |                                         |                                               |                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 65. Não há espaço para iniciativas individuais dos empregados                                |                                                   |                                          |                                         |                                               |                                           |
| 76. As oportunidades de ascensão profissional são limitadas pela rígida estrutura do Colégio |                                                   |                                          |                                         |                                               |                                           |
| 93. A falta de recursos financeiros impede a valorização do bem-estar dos empregados         |                                                   |                                          |                                         |                                               |                                           |
| 111. As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades         |                                                   |                                          |                                         |                                               |                                           |
| 112. O excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial ao Colégio         |                                                   |                                          |                                         |                                               |                                           |
| 114. É muito difícil fazer carreira dentro do Colégio                                        |                                                   |                                          |                                         |                                               |                                           |
| 119. Os gestores, coordenadores, orientadores são admirados pelos empregados                 |                                                   |                                          |                                         |                                               |                                           |
| 121. A ascensão profissional depende de sorte                                                |                                                   |                                          |                                         |                                               |                                           |
| <b>BLOCO: PROFISSIONALISMO COMPETITIVO E INDIVIDUALISTA</b>                                  |                                                   |                                          |                                         |                                               |                                           |
| <b>Escala:</b>                                                                               | <b>Não se aplica à instituição de modo nenhum</b> | <b>Aplica-se raramente à instituição</b> | <b>Aplica-se às vezes à instituição</b> | <b>Aplica-se à instituição com frequência</b> | <b>Aplica-se totalmente à instituição</b> |
|                                                                                              | <b>1</b>                                          | <b>2</b>                                 | <b>3</b>                                | <b>4</b>                                      | <b>5</b>                                  |
| 5. A competição é estimulada como forma de crescimento pessoal e de busca de poder           |                                                   |                                          |                                         |                                               |                                           |



|                                                                                                                              |                                                            |                                                |                                            |                                                     |                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 97. É necessário centralizar para manter a casa arrumada                                                                     |                                                            |                                                |                                            |                                                     |                                                 |
| 98. Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar                                      |                                                            |                                                |                                            |                                                     |                                                 |
| 99. A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos da gestão                                           |                                                            |                                                |                                            |                                                     |                                                 |
| 102. O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado no Colégio                            |                                                            |                                                |                                            |                                                     |                                                 |
| 117. A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior do Colégio é a produtividade e o lucro |                                                            |                                                |                                            |                                                     |                                                 |
| 123. Procura-se eliminar a pessoa mal vista                                                                                  |                                                            |                                                |                                            |                                                     |                                                 |
| 124. A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados                                                   |                                                            |                                                |                                            |                                                     |                                                 |
| <b>BLOCO: SATISFAÇÃO E BEM-ESTAR DOS EMPREGADOS</b>                                                                          |                                                            |                                                |                                            |                                                     |                                                 |
| <b>Escala:</b>                                                                                                               | Nã<br>o se aplica<br>à<br>instituição<br>de modo<br>nenhum | Ap<br>lica-se<br>raramente<br>à<br>instituição | Apl<br>ica-se às<br>vezes à<br>instituição | Apl<br>ica-se à<br>instituição<br>com<br>frequência | Ap<br>lica-se<br>totalmente<br>à<br>instituição |
|                                                                                                                              | <b>1</b>                                                   | <b>2</b>                                       | <b>3</b>                                   | <b>4</b>                                            | <b>5</b>                                        |
| 16. O bem-estar dos funcionários é visto como uma forma de garantir melhores resultados                                      |                                                            |                                                |                                            |                                                     |                                                 |
| 25. As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma                                                   |                                                            |                                                |                                            |                                                     |                                                 |

|                                                                                                                    |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| preocupação constante do Colégio                                                                                   |  |  |  |  |  |
| 31. Investe-se no crescimento profissional dos empregados                                                          |  |  |  |  |  |
| 46. Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade                                    |  |  |  |  |  |
| 55. Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos                             |  |  |  |  |  |
| 57. Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os empregados satisfeitos e confiantes |  |  |  |  |  |
| 61. O crescimento dos empregados que são a “prata da casa” é facilitado e estimulado                               |  |  |  |  |  |
| 73. Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos funcionários           |  |  |  |  |  |
| 77. Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados                        |  |  |  |  |  |
| 100. As ideias criativas dos empregados são postas em prática como forma de torna-los mais motivados               |  |  |  |  |  |
| 120. Metas pessoais, quando de grande valor, são incorporadas às metas do Colégio                                  |  |  |  |  |  |
| <b>BLOCO: PRÁTICAS DE INTEGRAÇÃO EXTERNA</b>                                                                       |  |  |  |  |  |

| Escala:                                                                                                                                           | Nã<br>o se aplica<br>à<br>instituição<br>de modo<br>nenhum | Ap<br>lica-se<br>raramente<br>à<br>instituição | Apl<br>ica-se às<br>vezes à<br>instituição | Apl<br>ica-se à<br>instituição<br>com<br>frequência | Ap<br>lica-se<br>totalmente<br>à<br>instituição |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                   | 1                                                          | 2                                              | 3                                          | 4                                                   | 5                                               |
| 6. A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante                                                                             |                                                            |                                                |                                            |                                                     |                                                 |
| 13. Os empregados têm uma noção clara dos principais objetivos do Colégio                                                                         |                                                            |                                                |                                            |                                                     |                                                 |
| 18. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes                                                                     |                                                            |                                                |                                            |                                                     |                                                 |
| 21. As decisões mais importantes são tomadas através de consenso da diretoria e do grupo gestor                                                   |                                                            |                                                |                                            |                                                     |                                                 |
| 29. Persegue-se a excelência do serviço prestado como forma de satisfazer os clientes                                                             |                                                            |                                                |                                            |                                                     |                                                 |
| 32. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente                                                           |                                                            |                                                |                                            |                                                     |                                                 |
| 33. Os gestores (diretores, coordenadores, orientadores) têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas a suas áreas de atuação |                                                            |                                                |                                            |                                                     |                                                 |
| 35. A comunicação das decisões obedece à                                                                                                          |                                                            |                                                |                                            |                                                     |                                                 |

|                                                                                                                                  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| hierarquia existente no Colégio                                                                                                  |  |  |  |  |  |
| 36. As decisões surgem principalmente a partir da análise das necessidades do cliente                                            |  |  |  |  |  |
| 39. Mantêm-se relações amigáveis com os clientes                                                                                 |  |  |  |  |  |
| 42. As decisões têm como principal objetivo o aumento da capacidade competitiva da empresa no mercado                            |  |  |  |  |  |
| 54. As mudanças são planejadas para terem efeito a curto prazo                                                                   |  |  |  |  |  |
| 64. As mudanças obedecem a um planejamento estratégico                                                                           |  |  |  |  |  |
| 66. Os gestores, coordenadores, orientadores, têm autonomia para tomar decisões importantes relacionadas a suas áreas de atuação |  |  |  |  |  |
| 71. As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado                                               |  |  |  |  |  |

| BLOCO: PRÁTICAS DE RECOMPENSA E TREINAMENTO |                                            |                                   |                                  |                                        |                                    |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------|
| Escala:                                     | Não se aplica à instituição de modo nenhum | Aplica-se raramente à instituição | Aplica-se às vezes à instituição | Aplica-se à instituição com frequência | Aplica-se totalmente à instituição |
|                                             | 1                                          | 2                                 | 3                                | 4                                      | 5                                  |

|                                                                                                             |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 3. A dedicação dos empregados é recompensada                                                                |  |  |  |  |  |
| 27. As recompensas costumam ser dadas a grupos ou equipes de trabalho que se destacam e não individualmente |  |  |  |  |  |
| 30. Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados                                   |  |  |  |  |  |
| 48. Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais                   |  |  |  |  |  |
| 49. As promoções costumam ser lineares e negociadas com os sindicatos                                       |  |  |  |  |  |
| 53. As inovações costumam ser introduzidas através de treinamento                                           |  |  |  |  |  |
| 72. Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados                 |  |  |  |  |  |
| 78. O aniversário da empresa costuma ser comemorado em conjunto com todos os seus empregados                |  |  |  |  |  |
| 81. Os familiares dos empregados costumam também participar dos eventos e festas                            |  |  |  |  |  |
| 86. As promoções são definidas por avaliação de desempenho                                                  |  |  |  |  |  |

|                                                                                                             |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 104. Os empregados com desempenho permanentemente baixo são demitidos                                       |  |  |  |  |  |
| 105. As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade                               |  |  |  |  |  |
| 116. Existem normas que estabelecem o grau de participação dos empregados no processo de tomada de decisões |  |  |  |  |  |

| BLOCO: PRÁTICAS DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL                                                   |                                            |                                   |                                  |                                        |                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------|
| Escala:                                                                                          | Não se aplica à instituição de modo nenhum | Aplica-se raramente à instituição | Aplica-se às vezes à instituição | Aplica-se à instituição com frequência | Aplica-se totalmente à instituição |
|                                                                                                  | 1                                          | 2                                 | 3                                | 4                                      | 5                                  |
| 2. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores                                     |                                            |                                   |                                  |                                        |                                    |
| 37. Investe-se na satisfação dos funcionários para que eles prestem bom atendimento aos clientes |                                            |                                   |                                  |                                        |                                    |
| 41. Prevalece um grande espírito de união entre os empregados                                    |                                            |                                   |                                  |                                        |                                    |
| 45. Os chefes imediatos são como pais para os empregados                                         |                                            |                                   |                                  |                                        |                                    |
| 47. As necessidades pessoais dos empregados são analisadas caso a caso, não havendo programas ou |                                            |                                   |                                  |                                        |                                    |

|                                                                                                              |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| políticas gerais para esse atendimento                                                                       |  |  |  |  |  |
| 58. É prática comum a comemoração dos aniversários do empregados                                             |  |  |  |  |  |
| 83. As relações entre empregados e diretores, gestores, coordenadores, orientadores são cordiais e amigáveis |  |  |  |  |  |
| 108. Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família                                           |  |  |  |  |  |