



ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA INDÚSTRIA MOVELEIRA NO NOROESTE DO PARANÁ

Daiane Pereira Barbosa¹; Rafaela Braz Colli²; Thiago Silva Prado³

¹Graduanda em Administração, Faculdade ALFA Umuarama - UniALFA, daianele_mh@hotmail.com

²Graduanda em Administração, Faculdade ALFA Umuarama - UniALFA, rafaela.colli16@gmail.com

³Doutor em Educação pela Universidade Estadual de Maringá, Docente na Faculdade ALFA Umuarama - UniALFA, prof.thiagoprado@gmail.com

RESUMO

O objetivo geral do presente artigo foi o de apresentar os resultados de um estudo de caso sobre o clima organizacional em uma indústria moveleira no noroeste do Paraná, com base no modelo das seis caixas de Weisbord. Apresenta-se a fundamentação teórica e uma análise qualitativa dos resultados, obtidos por meio de um levantamento empírico com os ocupantes de cargos administrativos da empresa participante. Os aspectos éticos da pesquisa foram validados pelo CEPE (Conselho de Ensino e Pesquisa) da Faculdade UniALFA, durante o ano de 2025. Em síntese, os resultados foram positivos, mas ainda há espaço para o avanço em cada uma das caixas propostas por Weisbord, a saber: objetivo, estrutura, relacionamento, recompensa, liderança e mecanismos de apoio. Como principais autores, destacam-se Weisbord (1976) como teórico principal, bem como Santos (2020), responsável por acrescentar mais uma caixa ao conjunto inicial (propensão à mudança) também utilizada no presente estudo. Espera-se que os dados e as reflexões deste artigo sirvam tanto para a empresa participante, quanto para outras organizações que desejam destacar-se no mercado competitivo, de modo a valorizar principalmente aqueles que promovem os resultados cotidianamente, ou seja, as pessoas. Em síntese, no caso estudado, os resultados foram positivos, atingindo médias satisfatórias, mas como possibilidades de melhorias.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Cultura Empresarial. Modelo de Weisbord.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo busca apresentar o resultado de um diagnóstico empresarial oriundo de um estudo de caso realizado em uma empresa localizada no noroeste do Paraná. Para isso, partiu-se de uma problemática destinada a investigar as percepções que os trabalhadores que atuam nos setores administrativos de uma indústria moveleira possuem em relação ao clima organizacional da empresa. Diferenciou-se o clima da cultura, na intenção de demonstrar sua relação, convergências e divergências, amparado-se em teóricos clássicos e contemporâneos da área de gestão de pessoas.

O objetivo geral foi o de realizar um diagnóstico por meio de um instrumento de coleta de dados estruturado, conhecido como as seis caixas de Weisbord (1976), às quais foi acrescida mais uma caixa, proposta por Santos (2020). A partir das contribuições destes autores, aplicou-se um questionário fechado para avaliar os seguintes itens: objetivo, estrutura, relacionamento, recompensa, liderança, mecanismos de apoio e propensão à mudança. De forma específica, o diagnóstico delineou-se também para conhecer a inter-relação que existe



entre a cultura e o clima organizacional; apresentar os elementos que compõem a cultura e o clima nas organizações; e em coletar as impressões dos trabalhadores que atuam nos setores administrativos de uma indústria no noroeste do estado do Paraná.

O estudo contribui de forma significativa para a comunidade acadêmica, pois pode servir de inspiração para a criação de novas ferramentas a serem aplicadas nas organizações. Para os envolvidos na pesquisa, promove satisfação, motivação e produtividade, fornecendo um maior conhecimento sobre o assunto, o que pode ocasionar sugestões para melhorias futuras na gestão das empresas, auxiliando no desenvolvimento e na capacidade profissional. A análise do clima organizacional é de interesse de organizações que desejam compreender a percepção dos trabalhadores, resultando em informações que podem ajudar a entender os pontos positivos e as áreas que necessitam de melhorias.

Quanto aos procedimentos metodológicos, envolveu a pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, por meio de um estudo de caso. A escolha desses métodos foi suficiente para a análise proposta, mas no futuro, podem expandir-se, tanto para outras empresas, quanto para a mesma empresa, porém com um número maior de participantes. O estudo de caso foi organizado com o máximo rigor científico, sigilo dos dados e aplicação de um termo de consentimento, garantindo a voluntariedade dos participantes, bem como a segurança das informações apresentadas.

Para fins de organização do trabalho, foram definidas algumas seções, dentre as quais, a primeira é esta introdução. Na sequência, apresentam-se os procedimentos metodológicos, contendo o modo como o estudo de caso foi organizado, aplicado e analisado. O desenvolvimento teórico ocorre por meio das seguintes seções: a inter-relação entre cultura e clima organizacional; elementos que compõem a cultura e o clima nas organizações. Já o estudo de caso está apresentado em seção separada, sendo composta pela descrição dos dados e pela respectiva análise qualitativa. Por fim, encontram-se as considerações finais e as referências utilizadas na composição total do material.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos delineados para o presente estudo envolvem a pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, por meio de um estudo de caso realizado com um instrumento de coleta de dados em formato de questionário, aplicado com trabalhadores de uma indústria moveleira localizada no noroeste do Paraná, durante o ano de 2025.



Sobre o estudo de caso, Yin (2001) ressalta que esse tipo de pesquisa nem sempre foi aceito pela comunidade científica, por possuir características muito específicas e exigir uma série de procedimentos para o levantamento de dados, geralmente complexos. Trata-se de uma possibilidade de investigação comumente utilizada nas ciências sociais aplicadas, em especial nas entidades empresariais, as quais possuem modelos de negócios distintos umas das outras. Por isso, os resultados do caso limitam-se a ele mesmo, não sendo possível generalizar sua aplicabilidade para outras organizações/entidades.

Para Gil (2002), esse tipo de investigação é uma forma de pesquisa que busca analisar um ou mais casos por meio de um estudo aprofundado, no qual se pode compreender de maneira coerente o que, perante outros modelos de pesquisa, não seria possível. Essa investigação deve avaliar a complexidade de seus procedimentos e processos necessários para a sua realização. O autor reforça que o propósito deste estudo não é trazer dados concretos ou específicos, mas uma síntese ou uma ideia geral de um problema. Os pesquisadores precisam ser mais cuidadosos com a programação e com a verificação dos dados, bem como atenciosos com as informações e com os detalhes da escrita, de forma que não comprometam a integridade e o caráter do estudo.

Neste trabalho, analisa-se o estudo de caso de forma qualitativa. Para Triviños (1987), existem dois fatores que podem interferir na compreensão da pesquisa qualitativa. Primeiramente, por ser uma pesquisa que engloba vários instrumentos em sua aplicação, por exemplo, as entrevistas, os questionários e a análise dos dados recolhidos, bem como a extensa quantidade de informações inconclusivas e subjetivas, que podem tornar-se um empecilho ao resultado da pesquisa. O segundo obstáculo é o entendimento exato sobre o significado de pesquisa qualitativa, visto que sua complexidade está conectada às suas bases teóricas fundamentais.

Convergindo para um resultado satisfatório em relação aos objetivos propostos inicialmente, a pesquisa exploratória e a descritiva são vinculadas aos demais procedimentos. Segundo Gil (2002), o método exploratório é íntimo da investigação dos fatos, tendo como foco desenvolver uma visão ampliada e uma perspectiva solucionável sobre o problema, abrangendo trabalhar o tema por meio de coleta de dados bibliográficos e de entrevista com pessoas envolvidas e com conhecimento sobre o problema. Já sobre o método descritivo, Gil (2002) defende que as informações que são coletadas com os questionários e as entrevistas permitem uma reflexão sobre os números e os gráficos obtidos por meio deles, permitindo um retrato da



realidade, com evidências dos pontos fracos e fortes, relatando as experiências que as pessoas possuem, proporcionando uma análise de forma justa.

Em relação ao modelo de investigação, optou-se pelo estudo intitulado: seis caixas de Weisbord (1976). Para Santos (2020), por meio desse levantamento, é possível identificar a visão e a forma como os trabalhadores de uma organização se sentem em relação ao ambiente e às condições em que trabalham, por meio dos objetivos, da estrutura, do relacionamento, das recompensas, dos mecanismos úteis, da liderança e da propensão à mudança. Constata-se, mediante a isso, os problemas que requerem atenção das organizações, para que o crescimento organizacional seja também uma possibilidade para o desenvolvimento de seus trabalhadores. Santos (2020) destaca que esse modelo de diagnóstico se diferencia de outros existentes, pois permite a coleta de experiências e de perspectivas dos trabalhadores, tornando-se uma maneira de as empresas melhorarem seus processos e seus resultados por meio da qualidade do ambiente em que trabalham. A eficiência dos profissionais evolui quando possuem boas condições e boas relações entre seus pares e superiores.

A coleta de dados aconteceu no segundo semestre do ano de 2025 em uma indústria localizada na região noroeste do Paraná, na cidade de Umuarama. A organização conta com aproximadamente 700 profissionais, dos quais um grupo amostral (colaboradores dos setores administrativos, incluindo logística e expedição) foi convidado para responder ao questionário. A coleta ocorreu de forma sigilosa e complementada por meio de um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE). Além disso, os participantes foram orientados a responder com calma e transparência e, após o preenchimento, deixar o formulário em um local previamente definido. Após todos os trâmites da coleta dos dados, os resultados passaram por uma organização, tabulação e apresentação por meio de um gráfico, articulando cada ponto com a teoria delineada no estudo, apresentados e discutidos nas seções a seguir.

3 A INTER-RELAÇÃO ENTRE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

A presente seção foi organizada para corroborar com o objetivo de conhecer a inter-relação que existe entre a cultura e o clima organizacional. Segundo Jesus, Reis e Figueiredo (2023), a partir da década 1980 ampliaram-se as análises sobre o assunto, despertando curiosidade em entender os principais pontos desse tópico, continuando até a atualidade como um tema que desperta interesse de diversos indivíduos. Os autores mencionam que os estudos começaram quando os especialistas passaram a notar, no ambiente corporativo,



como eram diferentes os estilos de vida de cada trabalhador. Nesse sentido, denomina-se como cultura, por compreender como os hábitos, os valores e os costumes individuais são transmitidos entre as gerações no ambiente empresarial. Nessa perspectiva, a cultura organizacional é definida como:

O conjunto de tradições, crenças e costumes de determinado grupo social. Ela é repassada através da comunicação ou imitação às gerações seguintes. O conceito da cultura atende a várias necessidades e interesses da sociedade na organização até mesmo a pesquisadores. A cultura enfatiza demonstrações conceituais para levar os membros de uma organização em direção ao consenso e padronização (Jesus; Reis; Figueiredo, 2023, p. 36).

Para os autores, onde uma quantidade de pessoas se organiza para realizar determinada tarefa, instauram-se seus próprios costumes e hábitos, que, ao serem compartilhados, impactam a cultura organizacional, principalmente por meio do convívio e dos vínculos que desenvolvem uns com os outros (Jesus; Reis; Figueiredo, 2023).

Na perspectiva de Luz (2003, p. 34), a “cultura organizacional é o conjunto de atributos físicos e psicossociais de uma organização que caracteriza seu modo de ser e determina sua identidade”. Está relacionada a como os espaços são organizados, ao jeito de falar e de agir dos trabalhadores. Em outras palavras, a cultura mostra o jeito como as coisas acontecem, servindo como um guia para orientar as decisões do dia a dia e para a forma como as pessoas interagem umas com as outras. O autor ressalta a cultura como uma característica única de uma organização, sendo que surge das crenças e dos valores compartilhados ao longo do tempo e define o estilo de trabalho e os relacionamentos dentro das empresas. De acordo com Prado e Paulino (2017, p. 123) essa identidade “tem sua origem no exato momento do nascimento da empresa, uma vez que é formada pelos seus fundadores e, ao longo do tempo, por seus dirigentes e colaboradores”.

[...] quando essa Cultura já está estabelecida e conhecida por seus integrantes é formada uma identidade reconhecível para a empresa em um ambiente geral, ou seja, se torna reconhecida para o mundo dos negócios, para os mercados consumidores, assim como para os seus integrantes e a sociedade (Prado; Paulino, 2017, p. 123).

Robbins (2009), ao mencionar o conceito de cultura organizacional, afirma que é fundamental para as organizações, uma vez que ela modifica a maneira e a percepção de como a empresa é vista. Para o autor, a definição refere-se aos valores da organização, os quais



podem ser vistos por meio das ações dos trabalhadores, bem como à forma como se comportam, orientam e demonstram quais objetivos priorizar. Assim, tais ações, ao serem observadas pelos novos integrantes, constroem uma identidade para a empresa.

Robbins (2009) ressalta a existência de subculturas em grandes organizações. É como se cada setor/departamento da empresa tivesse a sua própria cultura interna, na qual os indivíduos são livres para decidirem como e de que forma atingir melhor seus objetivos. Com isso, a entrega dos resultados é baseada de acordo com as características do grupo, potencializando o alcance de maior êxito.

Em organizações de culturas fortes, o compartilhamento dos valores pelos membros é essencial, ou seja, por meio do exemplo, ocorre certa influência sobre o comportamento: “uma cultura forte terá uma influência maior sobre o comportamento de seus membros devido ao grau de compartilhamento e intensidade, que cria um clima interno de alto controle comportamental” (Robbins, 2009, p. 377). Nesse exemplo, não precisa que seja escrito ou desenhado o que cada um deve fazer, pois os membros do grupo já estão envolvidos com os objetivos definidos e sabem o que esperam deles.

Nota-se, a partir das discussões, a relevância da manutenção e do estabelecimento de uma cultura forte e envolvente nas organizações. No entanto, somente elementos da cultura não são suficientes para constituir um ambiente saudável. Por isso, a partir dessas reflexões, é possível avançar um pouco na compreensão da dinâmica de relacionamento humano nas organizações, inclusive ao que aparece para os consumidores finais. Por isso, da mesma forma como foram explorados os principais conceitos acerca da cultura que se estabelece no interior das empresas, a seguir, discutem-se alguns pontos acerca do clima organizacional e como ele se diferencia da cultura.

Jesus, Reis e Figueiredo (2023) indicam que o clima organizacional refere-se à maneira como as pessoas se sentem em uma organização em relação à cultura e à forma como elas a veem. Os autores argumentam que a definição é complexa, por envolver a percepção dos trabalhadores quanto ao ambiente em que estão e que, devido a cada um ter uma visão e sentimentos diferentes, torna-se complexo estudar o grau de satisfação individual. Este assunto vem sendo abordado na administração e se intensificou a partir da década de 1930, quando o assunto surgiu por influência dos próprios trabalhadores, refletindo sobre o comportamento deles diante de sua performance nas entidades empresariais. Vale ressaltar que pode ser entendido como o vínculo entre a organização e os trabalhadores, sendo que a percepção pode ser



negativa ou positiva, impactando diretamente a motivação e o comportamento, refletindo também no consumidor ou espectador externo (Feltrin, 2020).

De acordo com Feltrin (2020), o ambiente corporativo é como uma atmosfera psicológica e o clima tem influência na produtividade. Na prática, se as pessoas estão felizes e motivadas, conseguem atingir de forma satisfatória os resultados organizacionais almejados; mas, por outro lado, se os trabalhadores estão infelizes e desmotivados, é possível culminar em grandes prejuízos. Portanto, torna-se necessário a implementação de estratégias diferenciadas para a manutenção de um ambiente de trabalho adequado. Dentre as possibilidades viáveis, encontra-se a pesquisa de clima, objeto de estudos do presente artigo.

A análise realizada por meio de um levantamento dessa natureza, ou seja, da percepção dos trabalhadores acerca da qualidade de vida no trabalho, é necessária e pode auxiliar no desenvolvimento de um ambiente confiável, no qual todos os indivíduos se respeitam e, com isso, dedicam-se a realizar com empenho sua função. Feltrin (2020) considera que os gestores não precisam aplicar regras rigorosas, ao contrário, podem estimular um ambiente com mais liberdade e menos críticas. Nessa perspectiva, é primordial a atuação do departamento de gestão de pessoas nas organizações. Como destacado por Pereira e Prado (2023, p. 11):

A gestão de pessoas é muito relevante, pois é algo que se tem há séculos e afeta diretamente diferentes áreas das organizações, onde o objeto central esclarece os papéis em que os trabalhadores se sujeitam no contexto de cada momento histórico, reafirmando a teoria de que o homem tem se adaptado ao trabalho.

Para os autores, a área de recursos humanos ou gestão de pessoas nas organizações é uma consequência advinda dos primórdios dos estudos em administração, em especial a partir das contribuições de “Frederick W. Taylor e Henri Fayol com o início da Administração Científica que buscava substituir o empirismo pela ciência por trás das atividades administrativas” (Pereira; Prado, 2023, p. 11). Embora os estudos da administração científica provoquem até a atualidade uma série de debates críticos, principalmente acerca do lucro e da produtividade, é inegável que a ausência de padrões de gestão de pessoas poderia prejudicar muito mais a saúde e a integridade das pessoas nos ambientes corporativos.

3.1 Elementos que compõem a cultura e o clima nas organizações

Feitas as exposições iniciais dos principais conceitos acerca do clima e da cultura nas organizações, torna-se necessário também compreender quais elementos os compõem. Nesse



sentido, retomando Robbins (2009 p. 385), “a cultura é transmitida aos funcionários de diversas maneiras, e as mais poderosas são as histórias, os rituais, os símbolos e a linguagem”. As histórias, quando contadas, têm a intenção de mostrar acontecimentos que a fizeram determinada organização chegar aonde chegou, evidenciando a determinação, garra, força e a superação da gestão mediante obstáculos encontrados, bem como as inovações e os acontecimentos que ocorreram no caminho, tentando destacar os pontos fortes que desejam transmitir (Robbins, 2009).

Em relação aos rituais, Robbins (2009, p. 385) explica que são “sequências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização, quais objetivos são os mais importantes, que pessoas são importantes e quais pessoas são dispensáveis”. São hábitos que as empresas costumam realizar em suas rotinas diárias, como uma forma de tentar unir seus colaboradores e incentivá-los, buscando mostrar que o sucesso se dá devido ao bom trabalho de cada um. Por exemplo, “um dos rituais mais conhecidos da Wal-Mart é o grito de guerra da empresa. Criado pelo seu fundador, Sam Walton, como uma forma de motivar e unir a força de trabalho” (Robbins, 2009, p. 385).

Já os símbolos estão relacionados à maneira que as empresas encontram para atribuir um significado único a uma imagem, conceito ou ideia que representa a forma como querem ser vistas. O “espaço físico da empresa, o tipo de carro disponível para os executivos ou a forma como eles fazem suas viagens aéreas são apenas alguns exemplos de símbolos materiais” (Robbins, 2009, p. 386).

Por último, em relação aos elementos constituintes da cultura na perspectiva do autor, destaca-se a linguagem, isto é, a forma como a comunicação acontece em uma empresa, pois conseguir comunicar-se adequadamente pode contribuir para identificar se o trabalhador está adaptando-se à cultura, se ele a aceita e se ajuda a conservá-la. Um dos exemplos mencionado por Robbins (2009) é o da empresa Boeing, a qual possui uma forma única de se comunicar, fazendo com que somente aqueles que estão inseridos realmente na sua cultura consigam entender. A empresa se utiliza de um bordão compreendido apenas pelos seus colaboradores: “se você é um funcionário novo na Boeing, terá de aprender termos como Bold, Cátia, Maids, Pop e SLO, siglas indecifráveis para quem não trabalha na empresa”, deixando claro que pessoas de fora não conseguem decifrar e que cada organização pode criar a sua própria linguagem (Robbins, 2009, p 386).

A partir desses elementos, as organizações desenvolvem culturas que podem servir como diferenciais sobre a forma como enfrentam os desafios diários e a influência na adaptação dos



novos trabalhadores, sendo eles em cargos de liderança ou não, uma vez que todos os vinculados ao ambiente corporativo precisam entender como é realizada a administração, os atendimentos aos clientes e como funciona a organização no ambiente de trabalho (Feltrin, 2020).

Assim como Robbins (2009), Feltrin (2020) também apresenta elementos que considera essenciais na cultura de uma empresa. O autor destaca algumas dimensões, sendo a primeira a Estratégia, a qual auxilia as empresas em direção aos seus objetivos, com base nas ideias e nos valores que considera importantes. Em outras palavras, é ação em relação ao mercado e como utilizam a estratégia para ultrapassar seus concorrentes. Já a segunda é a Tecnologia, indispensável na implementação de inovações nos processos organizacionais. Pode ajudar em melhorias na comunicação e no desempenho das atividades. Desse modo, a tecnologia é utilizada como ferramenta para alcançar os objetivos e as estratégias de mercado.

Na sequência, a Estrutura, um elemento voltado para a gestão, como as ferramentas estratégicas utilizadas, sendo necessário averiguar os recursos que serão utilizados e onde cada trabalhador desempenhará a sua função. Por último, mas tão importante quanto as demais, as Pessoas, pois, sem elas, a empresa não existiria. Investir no bem-estar e nas necessidades de seus trabalhadores é indispensável para qualquer organização, uma vez que, para atingir suas metas e resultados, é preciso proporcionar a qualidade de vida no trabalho (Feltrin, 2020).

Já em relação ao clima organizacional, de acordo com Silva *et al.* (2024), esse contém indicadores que visam entender a percepção dos trabalhadores sobre a organização e como se sentem, o que os motiva e como isso tem impacto em seus comportamentos. Além disso, os indicadores estão diretamente ligados à satisfação dos trabalhadores no que diz respeito aos diferentes elementos organizacionais, podendo citar como exemplo as regras internas e as formas de liderança. Para Puentes-Palacios e Freitas (2006), é perceptível que as organizações são um local em que as relações interpessoais entre os trabalhadores ocorrem, tanto as pessoais, quanto as profissionais, desempenhando influência significativa na construção do clima organizacional. Desse modo, o clima passa a ser um elemento crucial para entender a relação entre o comportamento e a eficiência.

Puentes-Palacios e Freitas (2006) destacam que não é possível afirmar exatamente quando começa, termina e quais seriam os elementos que fazem parte de maneira objetiva. Seu estudo sugere diferentes formas de entendimento e, mesmo com alguns avanços, ainda não existe uma opinião concreta e definitiva. Assim, mesmo diante de dificuldades conceituais, as autoras destacam timidamente alguns fatores essenciais: autonomia, relacionada à tomada de



decisões; inovação, diretamente ligada a novas ideias; relacionamento entre as pessoas; valorização e reconhecimento; expectativa de desempenho; suporte e justiça.

Com isso, os estudos de clima e cultura devem ser rigorosamente preparados e executados, para que de alguma maneira possam refletir a realidade vivenciada nas empresas. Tendo em vista a dificuldade em determinar objetivamente suas características, elementos constituintes e valores universais, alguns modelos são construídos e aplicados em diferentes contextos, com a finalidade de compreender a percepção dos trabalhadores, seus gestores e a comunidade. Um exemplo desses modelos refere-se ao de Weisbord (1976), utilizado neste estudo de caso.

4 ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA MOVELEIRA

Este estudo de caso foi organizado por meio de uma pesquisa empírica, realizada em uma indústria moveleira no noroeste do Paraná, com 59 participantes. No início, foram distribuídos 66 termos de consentimento e 66 questionários para aplicação da pesquisa, que se estruturou a partir do modelo das seis dimensões de Weisbord (1976), mas nem todos os trabalhadores participaram. Ressalta-se que os aspectos éticos da pesquisa foram validados pelo CEPE (Conselho de Ensino e Pesquisa) da Faculdade UniALFA, durante o ano de 2025. Além disso, o presente trabalho passou pela avaliação de três docentes da instituição, durante a apresentação do TCC (trabalho de conclusão) das autoras principais da pesquisa, garantindo o rigor científico e ético.

A aplicação da pesquisa ocorreu a partir do dia sete de julho de 2025, logo após o momento de oração realizado pelo setor administrativo, prática cultural da empresa que ocorre semanalmente. Na ocasião, os trabalhadores foram informados sobre a pesquisa, esclarecendo-se que o prazo para a devolução dos termos de consentimento seria de dois dias, enquanto o prazo para a entrega dos questionários respondidos seria de uma semana. Foi reforçado que a assinatura do termo de consentimento era obrigatória para participação, possibilitando que cada um respondesse com calma, de acordo com a sua percepção individual.

Durante o processo, alguns trabalhadores manifestaram receio de que suas respostas pudessem ser identificadas pela diretoria. Para essa preocupação, os líderes, previamente orientados, reforçaram que o questionário tinha caráter anônimo e coletivo, não sendo permitido assinar o nome na folha de respostas. Também foi esclarecido que nem mesmo a equipe responsável pela apuração teria condições de identificar individualmente os respondentes,



reforçando a confidencialidade da pesquisa. Ao fim do prazo, obteve-se o retorno de 59 termos de consentimento assinados e 59 questionários devidamente respondidos, todos recolhidos e entregues pelos líderes de cada setor administrativo (incluindo logística e expedição).

Na etapa de apuração, os dados foram organizados em planilhas eletrônicas no Excel. Cada questionário (modelo em anexo) foi representado em uma tabela, contendo as seis dimensões avaliadas e as suas respectivas perguntas. O processo de tabulação exigiu grande esforço, uma vez que as respostas foram digitadas manualmente, questionário por questionário, totalizando 59 documentos. Essa etapa demandou aproximadamente três semanas de trabalho contínuo, devido ao cuidado necessário para garantir a correta transcrição dos dados impressos para o formato digital.

Para a mensuração dos resultados, utilizou-se a função 'média' no Excel para calcular a pontuação de cada questão respondida e, posteriormente, a média geral de cada dimensão, considerando o conjunto dos participantes. Para evitar que erros do Excel compromettesse os cálculos, situação comum em pesquisas manuais com células eventualmente vazias, a função foi aplicada em conjunto com a fórmula. Esse recurso assegurou que, mesmo na ausência de dados em determinadas células, o sistema não apresentasse falhas, retornando em seu lugar o valor zero ou um espaço em branco, sem prejuízo para a análise.

A tabulação dos 59 questionários ocorreu de forma segura, padronizada e confiável, refletindo apenas os dados válidos obtidos. Após a conclusão dessa etapa, o material foi submetido à validação do orientador da pesquisa, que conferiu individualmente os questionários e as suas respectivas transcrições no Excel, garantindo a precisão da apuração. Além disso, após a verificação e a tabulação, os dados foram digitalizados e salvos em PDF, os quais permanecerão arquivados por até dois anos, a contar da data de apresentação do presente trabalho na banca de conclusão de curso das autoras, que ocorreu em dezembro de 2025.

Para interpretação dos resultados, utilizou-se uma escala de cinco pontos: (1) Discordo totalmente, (2) Discordo parcialmente, (3) Neutro, (4) Concordo parcialmente e (5) Concordo totalmente. Dessa forma, quanto mais próxima de 1 a resposta, mais negativa a avaliação; já quanto mais próxima de 5, mais positiva. A partir disso, os dados foram transformados em um gráfico, com a demonstração de cada um dos itens essenciais do diagnóstico, conforme se observa-se a seguir.

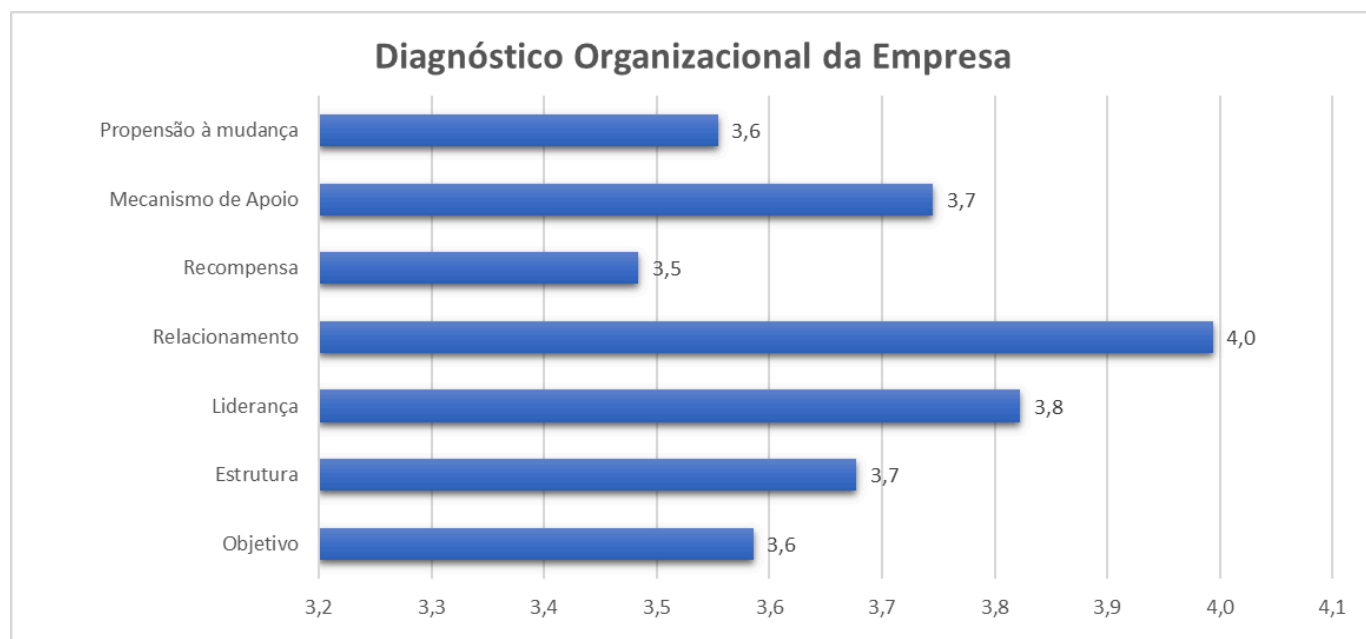


Gráfico 1 - Resultados do diagnóstico
Fonte: dados coletados pelas autoras (2025).

Para compreender os dados do diagnóstico dispostos no Gráfico 1, foram utilizadas as contribuições originais que deram origem ao diagnóstico organizacional neste padrão, escrito por Weisbord (1976), intitulado *Organizational Diagnosis: Six Places To Look for Trouble with or Without a Theory*. O autor apresenta o modelo das seis caixas, com base em seu conhecimento e experiência como consultor na área de desenvolvimento organizacional. Assim, desenvolveu uma espécie de mapa cognitivo para diagnosticar organizações. O surgimento desse modelo ocorreu devido ao fato de já existirem outras teorias sobre o diagnóstico organizacional, porém muito restritas e abstratas.

Weisbord (1976) descreve as características que definem o modelo das seis caixas, por meio de uma estrutura simples, que pode ser aplicada por qualquer organização e em diversas situações. Para a implementação, apresenta seis caixas, ou seja, seis tópicos de análise: objetivo, estrutura, relacionamento, recompensa, liderança e mecanismos de apoio. Acrescenta-se mais uma caixa, sendo a opção ambiente, que foi traduzido por Santos (2020) como propensão à mudança, termo que foi utilizado para a criação do gráfico e para o presente estudo de caso. Para facilitar a compreensão desses aspectos, foram agrupados alguns conceitos no Quadro 1, a seguir.



| CAIXAS | DEFINIÇÕES |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo | O alvo ao qual a organização pretende chegar, se os propósitos estão definidos adequadamente e se todos os envolvidos estão cientes de cada etapa. |
| Estrutura | Refere-se a como é feita a divisão das atividades internas. |
| Relacionamento | Como é o relacionamento entre os trabalhadores e como são administrados os conflitos quando surgem. |
| Recompensa | Sistemas formais: reajustes salariais e benefícios. Sistema informais: sentimento de valorização e de reconhecimento. |
| Liderança | Função de monitorar a equipe, de identificar gargalos e de tomar decisões assertivas para solucionar problemas, garantindo um bom desenvolvimento e resultado de todos. |
| Mecanismo de apoio | Fornecimento de sistemas, de informações e de procedimentos para o auxílio do trabalho. |
| Propensão à mudança | Weisbord (1976) descreve como ambiente, forças externas que a organização não consegue controlar e que podem influenciar as outras seis caixas. Santos (2020) complementa, destacando como o ambiente externo pode impactar o interior de uma organização. Além disso, discute como é a percepção dos trabalhadores em relação às mudanças, se há aceitação ou resistência para se adaptar. |

Quadro 1 - Definições sobre as seis Caixas de Weisbord

Fonte: adaptado de Weisbord (1976) e de Santos (2020).

Weisbord (1976) afirma que o modelo se limita apenas a essas sete caixas, visto que não consegue abranger toda a realidade e outros possíveis conceitos. Desse modo, com o surgimento de problemas em outras áreas da organização que não estejam relacionadas às sete caixas, a gestão deverá recorrer a outras formas de realizar o diagnóstico. O gráfico do estudo de caso do clima e da cultura da indústria moveleira detalha cada item do modelo das seis caixas quanto à percepção dos trabalhadores.

Analisando os dados do Gráfico 1, observa-se que os **Objetivos** foram avaliados com uma nota 3,6. Percebe-se que os trabalhadores entendem parcialmente os objetivos da empresa. Mesmo existindo metas definidas, nem todos compreendem claramente as prioridades e o propósito da organização. Para Robbins (2009), uma cultura forte depende de valores e de objetivos comunicados adequadamente, pois é isso que orienta o comportamento das pessoas. A nota revela que a indústria moveleira precisa melhorar a comunicação interna, explicando com mais clareza quais são os objetivos estratégicos e como cada colaborador contribui para atingi-los.



O segundo item refere-se à **Estrutura**, que foi registrada com uma nota de 3,7 mostrando que os trabalhadores reconhecem que existe organização e divisão de tarefas, mas ainda percebem limitações quanto à agilidade. As respostas obtidas com base nas perguntas sobre a divisão do trabalho apontam que, apesar de existir uma base definida, há pouca liberdade para ajustar processos quando necessário. Segundo Feltrin (2020), a estrutura precisa apoiar as estratégias da empresa e facilitar o desempenho das pessoas. Na prática, a indústria estudada possui uma estrutura funcional, porém um pouco rígida, o que pode dificultar inovações e adaptações rápidas. Pequenas melhorias na comunicação entre setores e uma melhor distribuição de funções podem tornar o trabalho mais dinâmico e eficiente.

Quanto ao próximo item, com nota 3,8 a **Liderança** é vista de forma positiva, mas ainda com espaço para avanços. As respostas mostram que os trabalhadores sentem apoio de seus supervisores e compreendem as suas orientações. Robbins (2009) conecta o papel da liderança com o fortalecimento da cultura, mostrando que líderes moldam o comportamento por meio de suas atitudes e de seus exemplos. Isso demonstra que a indústria pesquisada possui gestores que acompanham as suas equipes, porém precisam investir mais em capacitação e na comunicação de metas, para que os líderes consigam alinhar os objetivos individuais com os da organização de forma mais clara.

Dando sequência à análise dos resultados, nota-se que o **Relacionamento** foi o item com melhor avaliação, atingindo média 4,0. As respostas apontam que os trabalhadores mantêm boas relações com colegas e com supervisores, existindo diálogo aberto quando surgem dificuldades. Uma boa comunicação amplia a rede de apoio, motiva as pessoas, de modo que esses trabalhadores refletem isso em suas entregas diárias. Nos elementos que compõem a cultura, Robbins (2009) lembra que a comunicação é parte da cultura organizacional. Essa boa convivência é um ponto de força para a empresa, pois reflete um ambiente de confiança e de cooperação. Na prática, isso contribui para o engajamento das equipes e para a produtividade, mantendo ações de integração e de reconhecimento para fortalecer ainda mais essa harmonia.

Na sequência, a média de 3,5 indica que o sistema de **Recompensas** é o ponto mais fraco da empresa. As respostas indicam que os trabalhadores não se sentem totalmente reconhecidos financeiramente e acreditam que há poucas oportunidades de crescimento. Como destacado por Feltrin (2020), para que se conquiste a qualidade de vida no ambiente de trabalho, é imprescindível investir no bem-estar e nas necessidades dos indivíduos, o que contempla também uma remuneração justa e benefícios que atendam a tais necessidades. Portanto, o resultado desse item aponta que, na prática, a empresa pesquisada precisa rever



políticas de cargos, salários e benefícios, criando formas de reconhecimento para além das financeiras, como *feedbacks* e oportunidades de desenvolvimento. Como visto nas seções anteriores, trabalhadores que se sentem valorizados tendem a entregar melhores resultados e a permanecer mais engajados com os objetivos da empresa.

Em seguida, destaca-se a dimensão dos **Mecanismos de apoio**, com uma nota 3,7, demonstrando que os trabalhadores percebem algum suporte, mas não o consideram totalmente eficiente. As questões falam de falhas na troca de informações, na integração entre setores e no suporte aos novos trabalhadores. Feltrin (2020) explica que sistemas e processos adequados são fundamentais para o desempenho. Sendo assim, a nota mostra que a empresa possui recursos e informações, mas precisa aprimorar a sua aplicação no dia a dia. Investir em treinamentos, na padronização de processos e em melhorias na comunicação interna pode fortalecer o suporte às equipes, de modo a aumentar a eficiência e a reduzir retrabalhos.

Fundam-se as análises com a **Propensão à mudança**, com média 3,6. O resultado indica que a empresa se encontra em certo ponto de equilíbrio. As perguntas feitas na pesquisa mostraram que os trabalhadores veem a empresa aberta para mudanças, mas ainda com resistência em outros pontos. Sobre isso, Santos (2020) ressalta que empresas que se mantêm estáveis demais correm o risco de se acomodar. Na indústria moveleira, é preciso sempre estar em constante inovação, pois o mercado exige e essa postura pode limitar o seu crescimento. Nesse sentido, a empresa precisa incentivar a criatividade e comunicar melhor as razões e os benefícios das mudanças, mostrando que são oportunidades de evolução.

Portanto, por meio da análise do gráfico referente ao estudo de caso realizado em uma indústria moveleira, foi possível chegar às seguintes considerações sobre como está o clima dessa organização: a caixa relacionamento foi o item com melhor avaliação, sendo um ponto positivo, tendo em vista que o bom relacionamento e a gestão promovem um clima agradável e que, diante das dificuldades no ambiente de trabalho, ambos se apoiam e conseguem lidar com as situações que ocorrem diariamente. Dessa forma, percebe-se que existe um relacionamento saudável entre os colaboradores, o que faz que se sintam motivados a produzir com mais eficiência, trazendo para a organização bons resultados e cumprimento de metas.

Por outro lado, as caixas mecanismos de apoio, estrutura e liderança apresentaram uma avaliação média, ou seja, diante da percepção dos trabalhadores, nota-se que existe uma estrutura organizacional, porém são necessários aprimoramentos. Por fim, com base na avaliação do gráfico, as menores avaliações se relacionam às caixas recompensas, propensão à mudança e objetivos. Entende-se como um ponto a melhorar, sendo que a organização



precisará dar mais atenção e promover estratégias de melhorias, uma vez que, dentre os principais problemas encontrados, destaca-se a falta de reconhecimento, o que pode contribuir para o descontentamento e para a desmotivação pela falta de oportunidades de crescimento e de remunerações melhores.

Destaca-se, por fim, a necessidade de sensibilizar os trabalhadores para as constantes transformações que vêm ocorrendo no mercado de trabalho, as quais exigem que eles se preparem para adaptações e para mudanças contínuas. Além disso, a gestão da empresa pode criar estratégias que demonstrem e envolvam esses colaboradores com os objetivos organizacionais, apresentando e demonstrando como cada um pode participar por meio de seu trabalho, de suas contribuições, gerando, assim, mais produtividade e desempenho das equipes.

5 CONCLUSÃO

A problemática do presente artigo foi estruturada para investigar como os trabalhadores dos setores administrativos, incluindo logística e expedição, de uma indústria moveleira do noroeste do Paraná, percebem o clima organizacional do local em que atuam. Considera-se que o problema foi atendido e respondido ao longo do estudo, pois, por meio da aplicação de um questionário baseado nas seis caixas de Weisbord (1976), acrescido de mais uma caixa proposta por Santos (2020), foi possível compreender como os colaboradores avaliam aspectos relacionados aos objetivos, estrutura, recompensas, lideranças, relacionamentos, suporte e propensão à mudança.

Quanto ao objetivo geral afirma-se que foi devidamente alcançado por meio da seção quatro, em que se apresenta a coleta e a análise dos dados dos colaboradores dos setores administrativos. Por meio das respostas e da interpretação dos resultados, identificou-se tanto os pontos fortes quanto aqueles que precisam de atenção no ambiente de trabalho. Este estudo foi realizado com cuidado, atendendo aos objetivos propostos, levando a resultados úteis tanto para a empresa analisada, quanto para outras organizações interessadas em melhorar seu clima organizacional.

Em relação aos objetivos específicos, eles foram delimitados para conhecer a relação entre cultura e clima organizacional na indústria moveleira e também foram alcançados. Por meio das seções teóricas, amparadas na sequência pelo levantamento empírico, foi possível apontar as características do clima e da cultura no ambiente organizacional por meio de autores que são referência para a área da gestão, em especial da gestão de pessoas, dando ênfase à



empresa participante do estudo de caso, pelas respostas de seus trabalhadores da área administrativa.

Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa foi organizada de forma qualitativa, exploratória e descritiva, por meio de um estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de um questionário fechado, tabulados em médias e em gráficos e depois interpretados de forma explicativa qualitativa. Essa abordagem permitiu observar os números e, ao mesmo tempo, entender o que eles significam na prática dentro da empresa. Destaca-se que tais procedimentos se limitam ao presente estudo, ficando a oportunidade para que, em novos estudos, sejam utilizados métodos complementares.

Em geral, foi possível observar que o clima organizacional da indústria moveleira é positivo. As médias mais baixas foram encontradas nas caixas de objetivos e de recompensa. Identificou-se, nas análises, que esses resultados possuem ligação, uma vez que a dificuldade dos colaboradores em entender claramente as metas da empresa é algo que pode estar influenciando a percepção sobre o reconhecimento e as recompensas que não estão claras e definidas adequadamente. Quando o trabalhador não entende quais metas precisa alcançar, acaba tendo dificuldade de visualizar e de entender como pode ser valorizado ou recompensado. Observa-se também que a resistência à propensão à mudança pode estar conectada à comunicação interna e à liderança, pois, quando as mudanças não são explicadas de maneira satisfatória, geram insegurança.

A caixa de relacionamento apresentou a maior média, indicando que há cooperação, respeito e boa convivência entre os trabalhadores, contribuindo para manter um ambiente equilibrado e colaborativo, o que é um ponto forte e deve ser valorizado. A empresa deve comemorar e ressaltar esse resultado junto ao seu time diretivo, o qual pode utilizar tais resultados para estabelecer um plano de ação que envolva os times de trabalho de forma horizontalizada, ou seja, por meio da participação coletiva, de modo a abrir espaço para que todos possam contribuir, cada qual em sua área específica de conhecimento.

Este estudo limitou-se apenas aos trabalhadores dos setores administrativos, não incluindo o setor de produção da indústria. Por motivos de tempo limitado e de acesso, não foi possível realizar o estudo com todos os trabalhadores da indústria moveleira, porém, devido à pesquisa ter sido aplicada a setores estratégicos da empresa, os resultados são válidos e confiáveis. Para novas pesquisas, recomenda-se aplicar o mesmo questionário aos trabalhadores da fábrica da indústria, além da realização de entrevistas individuais e de reuniões em grupos com cada setor. Outra sugestão é a de aplicar o estudo com outras indústrias da



região, podendo, assim, fazer uma comparação entre as empresas, buscando compreender melhor a visão e os sentimentos dos colaboradores.

Além disso, sugere-se que a empresa pesquisada passe a utilizar metas no formato SMART (específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais). Trata-se de uma metodologia de definição de metas que facilita mostrar em que aspectos a empresa vai bem e aquilo que pretende melhorar, podendo ajudar a ter clareza para com os objetivos. Para os líderes e supervisores, sugere-se investir em capacitação. Treinamentos sobre gestão de pessoas, com uma comunicação que orienta, escuta, alinha expectativas e realiza *feedback*, podem prepará-los para conduzir melhor as mudanças, apoiar suas equipes e reter talentos.

A empresa pode também buscar a certificação *Great Place to Work* (GPTW), que reconhece as organizações com bom ambiente de trabalho e com satisfação dos colaboradores. Essa certificação tem benefícios que atraem talentos, contribui e fortalece a marca da organização no mercado, aumentando também o engajamento interno. Buscando conquistar o selo, recomenda-se aplicar pesquisas internas de clima com frequência e criar planos de ação baseados nos resultados.

Dito isso, considera-se que o estudo possibilitou perceber que a empresa possui uma base sólida de relacionamento humano e um ambiente de trabalho cooperativo, mas precisa investir em comunicação mais clara, com políticas de valorização e de reconhecimento, bem como planos estruturados de crescimento profissional. As sugestões apresentadas buscam apenas apontar caminhos possíveis de superação dos pontos identificados, indicando o potencial da empresa e as suas possibilidades junto aos seus trabalhadores.

REFERÊNCIAS

FELTRIN, Carolina Marques de Almeida. **Cultura e clima organizacional**. Curitiba: Contentus, 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JESUS, Bruna Thayna Pacheco de; REIS, Luciana Conceição da Silva; FIGUEIREDO, Rafael Aparecido Victorino. Novas Culturas Organizacionais - Definição do Jeitinho Brasileiro e a Influência Dele na Cultura e Clima Organizacional. **Revista Educamais**, v. 3, n. 1, p. 33-43, jan. 2023..

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



PEREIRA, Tanielly Carla; PRADO, Thiago Silva. Percurso histórico da industrialização com foco nas relações humanas no trabalho. **Revista Scientia Alpha - UniALFA Faculdade**. v. 1 n. 1 (2023): Dossiê Direitos Humanos, Organizações e Mundo do Trabalho.

PUNTE-PALACIOS, Kátia; FREITAS, Isa Aparecida de. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organizações & Sociedade**, v. 13, p. 45-57, 2006.

PRADO, Thiago Silva; PAULINO, Alice Dias. Organizações Familiares e seus Padrões Culturais. **Rev. Cienc. Gerenc.**, v. 21, n. 34, p. 121-127, 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SANTOS, Edivaldo de Lima. Modelo das Caixas de Weisbord como uma ferramenta estratégica: um estudo sobre o diagnóstico organizacional de um cinema instalado na cidade João Pessoa-PB. 2020. **TCC** (Graduação Bacharelado em Administração) Instituto Federal da Paraíba IFPB/ Unidade Acadêmica de Gestão. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/bitstream/177683/1081/1/Modelo%20das%20seis%20caixas%20de%20Weisbord%20-%20Edivaldo%20de%20Lima%20Santos.pdf>. Acesso em: 2 de abril de 2025.

SILVA, Francisco Pereira da; OLIVEIRA, Suelena Ferreira de; MEDEIROS, Emmanuela Suzy; SARAIVA, Piedley Macedo. A influência da cultura e do clima organizacional na qualidade de vida (qvt) e felicidade dos colaboradores: um estudo de caso em uma empresa gptw. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 8, p. 4074-4096, 2024.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WEISBORD, Marvin R. *Organizational Diagnosis: Six Places To Look for Trouble with or Without a Theory*. 1976. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/105960117600100405>. Acesso em: 22 de setembro de 2025.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO I – Formulário da pesquisa de Clima

Para cada uma das 35 questões, escolha apenas uma opção para indicar o que você realmente pensa. Marque na folha de resposta abaixo:

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Sou neutro
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente



| Item | Afirmação |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Os objetivos desta empresa estão claramente definidos. |
| 2 | A divisão do trabalho desta empresa é flexível. |
| 3 | Meu supervisor imediato apoia meus esforços. |
| 4 | Meu relacionamento com meu supervisor é harmonioso. |
| 5 | Meu trabalho me dá oportunidade de crescer como pessoa. |
| 6 | Meu Supervisor imediato tem ideias que são úteis a mim e ao meu grupo de trabalho. |
| 7 | Esta empresa não é resistente a mudanças. |
| 8 | Estou pessoalmente de acordo com os objetivos estabelecidos para o meu setor. |
| 9 | A divisão de trabalho nesta empresa propicia que sejam alcançados seus objetivos. |
| 10 | A forma de supervisão/ liderança desta empresa ajuda no seu progresso. |
| 11 | Há sempre alguém com quem falar se eu tiver algum problema relacionado com meu trabalho. |
| 12 | O sistema de salários e benefícios desta empresa trata cada empregado com justiça. |
| 13 | Eu disponho das informações de que necessito para fazer um bom serviço. |
| 14 | Esta empresa está introduzindo, em grau adequado, novas políticas e procedimentos. |
| 15 | Eu compreendo os objetivos desta empresa. |
| 16 | A maneira pela qual as tarefas e trabalhos são divididos tem lógica. |
| 17 | Os esforços de liderança desta empresa resultam no atingimento de seus objetivos. |
| 18 | Mantenho um bom relacionamento com os membros do meu grupo de trabalho tanto pessoal como profissionalmente. |
| 19 | Existe oportunidade de promoção nesta empresa. |
| 20 | Esta empresa tem um programa adequado para integrar o novo funcionário. |
| 21 | Esta empresa é favorável a mudanças. |
| 22 | As prioridades desta empresa são compreendidas por seus empregados. |
| 23 | A estrutura do meu setor de trabalho é bem definida. |
| 24 | Percebo com clareza todas as vezes que meu chefe tenta dirigir meus esforços no trabalho. |
| 25 | Tenho claro os relacionamentos que necessito para fazer meu trabalho adequadamente. |
| 26 | O salário que recebo está de acordo com o trabalho que realizo. |
| 27 | Os outros setores ajudam o meu, sempre que haja necessidade de assistência. |
| 28 | Ocasionalmente eu gosto de mudar as coisas do meu trabalho. |
| 29 | Eu prefiro menos interferência nas decisões dos objetivos ligados ao meu setor de trabalho. |
| 30 | A divisão de trabalho nesta empresa ajuda nos esforços para atingir seus objetivos. |
| 31 | Compreendo os esforços do meu chefe para influenciar a mim e a outros funcionários do setor de trabalho. |
| 32 | Não há evidência de conflitos não resolvidos nesta empresa. |
| 33 | Todas as tarefas a realizar estão vinculadas a incentivos. |
| 34 | As atividades de planejamento e controle desta empresa são úteis para seu crescimento e desenvolvimento. |
| 35 | Esta organização tem capacidade para mudar. |