

CULTURA ORGANIZACIONAL NO CENÁRIO DE MERCADO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA CLÍNICA DE SAÚDE OCUPACIONAL

**ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE MARKET CONTEXT: A CASE STUDY IN
AN OCCUPATIONAL HEALTH CLINIC**

Ciências Sociais Aplicadas • 02/08/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/785466666](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/785466666)

Cristiane Vale da Cruz¹

Gabriel Reis Costa²

Gilvandro Figueiredo Souza³

Olivia Misae Kato⁴

Simone Andrea Lima do Nascimento Baia⁵

RESUMO

Avaliar a cultura organizacional fortalece decisões da gestão e práticas mais seguras em empresas de saúde ocupacional. Portanto, essa pesquisa investigou a relação entre o clima organizacional e o cenário de mercado de uma clínica de saúde ocupacional. Participaram desta pesquisa seis colaboradores do setor de gestão de saúde ocupacional. Foi aplicado o Instrumento Brasileiro para a Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), para elaborar um relatório sobre o status quo da organização. O relatório foi entregue aos gestores e reaplicado depois de dezoito meses para avaliar as mudanças. A cultura organizacional não apresentou melhora em 18 meses, a maioria dos fatores presentes nas dimensões de valores e práticas oscilaram com decréscimo da percepção, apesar da estabilidade na Integração Externa. Houve redução no relacionamento com lideranças e queda em bem-estar, recompensas e treinamento. Apenas o cooperativismo avançou levemente e fragilidades estruturais que dificultam evolução cultural ainda persistem. Conclui-se que a cultura organizacional manteve pontos fortes, mas não evoluiu com o passar do tempo, demonstrando inúmeras fragilidades em liderança, bem-estar e recompensas o que dificulta sua operação no cenário de mercado atual.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Integração Externa; Saúde Ocupacional.

ABSTRACT

Evaluating organizational culture strengthens management decisions and promotes safer practices in occupational health companies. Therefore, this study investigated the relationship between organizational climate and the market context of an occupational health clinic. Six employees from the occupational

health management sector participated. The Brazilian Instrument for Organizational Culture Assessment (IBACO) was applied to produce a report on the organization's status quo. The report was delivered to managers and reapplied eighteen months later to assess changes. Organizational culture did not improve over this period; most factors in the values and practices dimensions declined, despite stability in External Integration. There was reduced proximity to leadership and decreases in well-being, rewards, and training. Only cooperative professionalism showed slight improvement, while structural weaknesses hindering cultural evolution persisted. It is concluded that the organizational culture maintained strengths but did not evolve over time, revealing significant fragilities in leadership, well-being, and rewards, which hinder its performance in the current market scenario.

Keywords: Organizational Culture; External Integration; Occupational Health.

1. INTRODUÇÃO

Segundo o Ministério da Saúde (2024) a Saúde do Trabalhador integra a Saúde Coletiva ao promover ações de prevenção e vigilância dos riscos laborais, garantindo atenção integral aos trabalhadores em todos os contextos e vínculos, urbanos ou rurais, formais ou informais. Para Lanfredi, Oliveira e Diógenes (2026), o médico do trabalho é essencial para proteger a saúde laboral, pois identifica precocemente doenças ocupacionais e integra ações clínicas, educativas e epidemiológicas que fortalecem a prevenção, a segurança e a produtividade sustentável nas organizações. Segundo o Conselho Federal de Medicina (2024) o número de médicos do trabalho reúne 18.377 especialistas, 4,6% do total nacional,

destacando crescimento e forte relevância entre as principais especialidades.

Tendências mundiais despontam digitalização acelerada, prevenção ampliada, bem-estar mental crescente e maior integração entre segurança, saúde e tecnologia no mercado de medicina ocupacional. Os desafios da saúde laboral designam aos empregadores o enfrentamento do envelhecimento laboral, o estresse, os riscos da automação e do calor, exigindo-se eficiência, a menores custos e maiores cuidados com a prevenção nos mais diversos ambientes. Os investimentos na área da saúde ocupacional têm crescido com mais de 24% nas plataformas digitais, com mais de 46% na prevenção ampliada e mais de 31% na telessaúde, impulsionando eficiência e demanda ocupacional (Business Research Insights, 2026).

O mercado mundial de clínicas de saúde ocupacional cresce significativamente entre 2024 e 2025, sendo impulsionado pelo aumento da preocupação com lesões e doenças ocupacionais, maior fiscalização de normas de segurança, maior integração da Inteligência Artificial e dispositivos vestíveis, além da expansão de programas corporativos de saúde (Bosson Research, 2025).

Nesse contexto de mercado, é importante destacar a atuação da clínicas de pequeno porte, principalmente aquelas localizadas em locais em regiões mais interiorizadas do país. Contudo, é importante lembrar que essas organizações possuem colaboradores que percebem o ambiente de trabalho a partir da sua própria cultura organizacional, refletindo no próprio desempenho organizacional. Para Melo Melo Júnior et al. (2024), a cultura organizacional reúne valores e práticas que moldam comportamentos, influenciam

desempenho e orientam estratégias para melhores resultados empresariais.

A partir desse contexto, propôs-se avaliar as percepções sobre a cultura organizacional dos colaboradores de uma clínica de saúde ocupacional, em dois momentos distintos, no primeiro momento para avaliação do status quo e no segundo momento, após dezoito meses, com os gestores tendo noção da situação atual da organização e do cenário de mercado a partir de um relatório gerencial. Além disso, foram identificados o perfil sociodemográfico desses participantes e verificações de possíveis mudanças a partir das informações contidas no relatório gerencial proveniente da primeira coleta de dados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA

A cultura organizacional constitui um dos principais eixos de análise do comportamento nas organizações, por influenciar diretamente valores, percepções, atitudes e práticas de gestão. Nesse sentido, Ferreira e Assmar (2008) propõem uma avaliação da cultura organizacional estruturada em duas grandes dimensões: valores e práticas. Na dimensão de valores, destacam-se o profissionalismo cooperativo, o profissionalismo competitivo e a satisfação e bem-estar dos empregados. Na dimensão de práticas, sobressaem-se os fatores de integração externa, recompensas, treinamento e promoção do relacionamento interpessoal.

A perspectiva de valores dialoga com abordagens clássicas de cultura organizacional, como as de Schein (2022), que enfatiza pressupostos básicos, valores e artefatos, e de Hofstede (2010), que

destaca dimensões culturais que se manifestam nos ambientes de trabalho.

No que se refere à dimensão de valores, o profissionalismo cooperativo, pode ser compreendido como a valorização da colaboração, do respeito mútuo, da comunicação aberta e do trabalho em equipe orientado a metas coletivas, constituindo um importante pilar de culturas organizacionais mais participativas e integradoras (Schein, 2022; Alcântara, 2014). Senge (2013) pontua que essa lógica se aproxima da noção de organizações de aprendizagem, em que o compartilhamento de conhecimentos e a cooperação são fundamentais para inovação e adaptação em contextos competitivos.

Em contraste, o profissionalismo competitivo pode ser entendido a partir da definição de competição que é determinada como a interdependência negativa entre os participantes, na qual a possibilidade de um indivíduo atingir um objetivo ou obter uma recompensa diminui à medida que outras pessoas entram em cena (Chang; Chen, 2012). Já a satisfação no trabalho, por sua vez, diz respeito ao grau de contentamento, realização e prazer que o indivíduo experimenta em relação ao seu papel profissional, às atividades desempenhadas e ao contexto organizacional. Já o bem-estar engloba dimensões físicas, mentais e emocionais, articulando-se a uma visão mais ampla de saúde e qualidade de vida no trabalho (Siqueira; Padovam, 2008).

No que se refere à dimensão de práticas, Campos e Medeiros (2009) pontuam que a integração externa diz respeito às formas pelas quais a organização se articula com seu ambiente, estabelecendo redes de relacionamento com clientes, fornecedores, parceiros e outras

instituições, com vistas ao alcance de objetivos comuns e ao fortalecimento da posição competitiva. Vale ressaltar que essa integração é coerente com abordagens contemporâneas que enfatizam a organização em rede, a gestão de stakeholders e a importância de alianças estratégicas para a sustentabilidade do negócio.

A gestão de recompensas, para Zerbini (2008), pode ser entendida a partir de dois modelos principais: o tradicional, centrado no cargo como base para planos de cargos e salários, e o estratégico, que valoriza a contribuição individual e organizacional, frequentemente operacionalizada por meio de remuneração variável, incentivos por desempenho e políticas de reconhecimento. Zhao et al. (2011) demonstraram que a integração externa depende da articulação interna da organização e do comprometimento com parceiros da cadeia de suprimentos, variando conforme setor, região e estrutura. Ela envolve relações cooperativas com clientes e fornecedores, baseadas em compartilhamento de informações, coordenação de processos e objetivos comuns, visando maior eficiência e desempenho organizacional.

O treinamento e desenvolvimento de pessoas influenciam diretamente no desempenho organizacional, trata-se de ferramentas estrategicamente planejadas, capazes de fortalecer competências, aprimorar habilidades, aumentar a produtividade e eficiência, além de ter a função de contribuir para o alcance de resultados da organização. Enquanto o treinamento ensina novos colaboradores, melhora desempenho e fortalece dedicação organizacional em curto prazo de tempo, o desenvolvimento relaciona-se com a busca da competência e a motivação dos colaboradores em longo prazo (Colares et al., 2022).

Por fim, a promoção do relacionamento interpessoal positivo configura-se como fator decisivo para o sucesso organizacional, uma vez que relações de confiança, respeito e cooperação entre os colaboradores contribuem para um clima organizacional mais saudável, maior satisfação no trabalho e elevação da produtividade (Leitão et al., 2006).

Diante dos desafios competitivos, muitas empresas brasileiras buscam tornar-se organizações qualificadas. Nesse processo, a cultura organizacional desempenha papel central, pois orienta valores, práticas e comportamentos internos. Assim, o verdadeiro desafio consiste em definir uma direção coerente e assumir uma identidade organizacional capaz de sustentar a qualificação e fortalecer o desempenho interno (Fleury, 1993). Portanto, a investigação da cultura organizacional, pode facilitar a decisão gerencial em relação ao ambiente competitivo de mercado.

3. METODOLOGIA

Participaram do presente estudo seis colaboradores, de ambos os sexos, maiores de 18 anos, contratados em regime celetista, pertencentes ao setor de apoio de uma pequena clínica de saúde ocupacional. Foram excluídos dessa pesquisa, os colaboradores que estavam recém-contratados (com menos de três meses de contrato vigente), em período de férias ou quaisquer tipos de afastamento laboral ou que não quiseram participar espontaneamente. Todos os participantes tiveram suas identidade no anonimato por motivos éticos da pesquisa, inclusive assinando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

A coleta de dados foi realizada em uma das filiais de uma franquia de clínicas de saúde ocupacional, que atua há mais de 12 anos no estado do Pará. A empresa atua de acordo com as normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho e busca viabilizar a saúde do trabalhador de acordo com as demandas previstas nas leis do trabalho e na Constituição Federal Brasileira. Essa unidade de negócios funciona no município de Tomé-Açu.

Para aplicação da coleta de dados foi utilizado um questionário contendo questões sociodemográficas e a Inventário Brasileiro para Avaliação de Cultura Organizacional – IBACO (versão resumida) que contém 30 questões, distribuídas entre os fatores de Profissionalismo Cooperativo (48, 56, 61, 65 e 68), Profissionalismo Competitivo (73, 74, 77, 89 e 94), Satisfação e Bem-Estar dos Empregados (16, 21, 34, 41 e 58), Integração Externa (10, 19, 22, 28 e 53), Recompensas e Treinamento (20, 36, 54, 79 e 85) e Promoção do Relacionamento Interpessoal (2, 33, 43, 64 e 80). Os indicadores foram avaliados a partir do grau de percepção da aplicação na organização: 1. não se aplica de modo nenhum; 2. pouco se aplica; 3. aplica-se razoavelmente; 4. aplica-se bastante; 5. aplica-se totalmente.

Tabela 1. Definição dos Fatores da Cultura Organizacional

Dimensão de Valores		
Fator	Definição	Nº de itens
Profissionalismo cooperativo	Relacionados à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo,	48, 56, 61, 65 e 68

	desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.	
Profissionalismo competitivo	Denotam a valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de "passar por cima" dos colegas que almejam objetivos semelhantes	73, 74, 77, 89 e 94
Satisfação e bem-estar dos empregados	São à humanização do local de trabalho, de modo a Torná-lo agradável e prazeroso	16, 21, 34, 41 e 58
Dimensão de Práticas		
Integração externa	É o processo no qual uma empresa se conecta, colabora e estabelece relações com outras organizações, clientes e parceiros externos para atingir objetivos comuns.	10, 19, 22, 28 e 53
Recompensas e Treinamento	Associados a práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.	20, 36, 54, 79 e 85
Promoção do Relacionamento Interpessoal	Relacionados a práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa.	2, 33, 43, 64 e 80

Fonte: Inventário Brasileiro para Avaliação de Cultura Organizacional (2008).

A coleta de dados foi autorizada pelo gestor da filial da clínica e foi aplicada em duas momentos distintos via grupo de *Whatsaap*. A

primeira aplicação foi realizada em 2024 e a segunda após 18 meses, com os mesmos participantes.

Os resultados da primeira aplicação foram entregues aos gestores da unidade de negócio, com as devidas sugestões de intervenção. No entanto, ficou a cargo da empresa levá-las em consideração para possíveis promoções de mudança na cultura da organização. A equipe deu um prazo de mais de 18 meses para a reaplicação do IBACO e verificar se houve mudanças na percepção da cultura organizacional. Para efeitos de interpretação de resultados, a primeira aplicação foi identificada nos resultados como A1 e a segunda aplicação como A2.

Os indicadores da IBACO foram obtidos pela média fatorial de cada um dos seis fatores desta escala. Esse cálculo foi obtido pela somatória dos itens dividido pelo número de participantes e depois deste resultado, foi dividido pelo número de itens de cada fator. Como resultado, cada fator foi avaliado pelos indicadores de 1 a 2,99 como baixo grau de aplicação, de 3 a 3,99 como percepção de aplicação indiferente ou neutra, e por fim, de 4 e 5 como alto grau de aplicação de percepção das práticas de cultura organizacional. Foi realizado as medidas entre as variações (Δ) da Média Fatorial (MF) segunda aplicação (A2) e da Média Fatorial (MF) na primeira aplicação (A1), calculadas por $\Delta = MF-A2 - MF-A1$. Valores positivos indicam aumento na média e valores negativos indicam redução.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

A amostra de participantes é composta majoritariamente por mulheres (67%), todos eram solteiros, com predominância de jovens entre 18 e 24 anos de idade (50%). Em relação a escolaridade, a

metade dos participantes tinha o ensino médio completo e a outra metade variava entre o ensino superior incompleto e/ou completo e pós-graduação completa. Além disso, o tempo de atuação profissional dos participantes foi identificado de forma homogênea, com registros entre 4 e 12 meses (Ver Tabela 2).

Tabela 2. Percentuais do Perfil Sociodemográfico dos Colaboradores da Clínica de Saúde Ocupacional.

Questões Sociodemográficas		(%)
Sexo	♂	33%
	♀	67%
Estado Civil	Solteiro	100%
Faixa Etária	18 a 24	50%
	25 a 30	33%
	36 a 45	17%
Escolaridade	Ensino Médio Completo	50%
	Ensino Superior Incompleto	17%
	Ensino Superior Completo	17%
	Ensino Pós-Graduação Completa	16%
Tempo de Atuação	+4 a 12 Meses	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2026)

De modo geral, os colaboradores perceberam com neutralidade o grau de aplicabilidade da dimensão de valores culturais, com

redução de 3,24 (A1) para 3,02 (A2), e da dimensão de práticas culturais, que também apresentaram queda de 3,90 (A1) para 3,70 (A2) avaliadas entre os 18 meses. Contudo, as expectativas apontavam para avanços na percepção dos colaboradores sobre a cultura organizacional, o que não se confirmou no período analisado (Ver Tabela 3).

Tabela 3. Percepção da IBACO por Fator e Comparação

Fatores de Valores	MF-A1	MF-A2	Δ (A2-A1)
Profissionalismo cooperativo	3,63	3,90	+ 0,27
Profissionalismo competitivo	2,23	2,13	- 0,10
Satisfação e bem-estar dos empregados	3,57	3,03	- 0,54
Média Geral	3,24	3,02	- 0,22
Fatores de Prática			
Integração externa	4,47	4,47	0,00
Recompensas e treinamento	2,84	2,60	- 0,24
Promoção do relacionamento interpessoal	4,32	4,04	- 0,28
Média Geral	3,90	3,70	- 0,20

Fonte: Dados da pesquisa (2026) Nota: A1: Aplicação no ano de 2024 e A2: Aplicação 2 no ano 2025. MF: Média Fatorial; Δ : variação entre A1 e A2.

Ao comparar a primeira (A1) e a segunda aplicação (A2) das medidas de percepção da cultura organizacional, evidenciou-se a manutenção de resultados favoráveis para alguns dos fatores

avaliados e ao mesmo tempo revelaram lacunas com necessidade de revisão dos gestores. A média geral dos fatores de valores culturais reduziu de 3,24 para 3,02, com diferença de percepção geral negativa ($-0,22$), permanecendo na faixa de percepção neutra, porém próxima ao baixo grau de aplicação. Os fatores de práticas culturais diminuíram de 3,90 para 3,70, com diferença negativa de percepção ($-0,20$), mantendo-se neutra e próxima ao alto grau. Em suma, os resultados gerais indicaram que as práticas de cultura organizacional foram mais consolidadas que a percepção dos valores culturais.

Entre os aspectos declarados como percepção positiva, destacou-se a prática cultural de Integração Externa, que apresentou média fatorial de 4,47 em ambas as aplicações, percebido com alto grau de aplicabilidade das práticas de cultura organizacional da empresa. Esse resultado demonstrou estabilidade na percepção dos colaboradores quanto ao relacionamento da organização perante os clientes, fornecedores e demais parceiros externos, indicando que essas práticas estão consolidadas e fazem parte do cotidiano organizacional. Esse resultado reforça os pressupostos de Campos e Medeiros (2009), quem defendem a integração externa como um fenômeno pautado na consolidação de práticas culturais devidamente articuladas ao seu ambiente, sustentada pela estabilidade das redes de relacionamento com clientes, fornecedores e demais parceiros. Portanto, essa prática foi percebida como favorável em relação aos colaboradores dessa empresa.

Outro fator considerado positivo foi a prática cultural de Promoção do Relacionamento Interpessoal que também apresentou médias fatoriais de 4,32 (A1) e 4,04 (A2) com alto grau de percepção. Embora tenha ocorrido uma pequena redução ($-0,28$) na segunda aplicação,

os indicadores permaneceram com alto grau de aplicação, sugerindo que a organização continua favorecendo relações interpessoais entre os colaboradores. Os resultados corroboram com os pressupostos de Leitão et al. (2006), ao sugerirem que as relações interpessoais devem ser pautadas em confiança, respeito e cooperação, além de serem decisivas para o cumprimento de metas e sucesso organizacional, contribuindo significativamente para um clima organizacional saudável. No entanto, a diminuição observada na segunda aplicação pode indicar revisões da manutenção dessas relações, impactando diretamente no bem-estar e no desempenho desses colaboradores.

Dentre os fatores considerados neutros, observou-se nas duas medidas que o valor cultural de Profissionalismo Cooperativo apresentou evolução de 3,63 (A1) para 3,90 (A2), com aumento + 0,27 entre as médias. O crescimento observado entre as duas avaliações, entretanto, pode sugerir um pequeno avanço na valorização da cooperação e do comprometimento coletivo. A importância desses resultados também é defendida por Schein (2022), ao indicar os valores culturais de cooperação como elementos centrais na orientação dos comportamentos. Essa visão também é compartilhada com Senge (2013), ao defender que a cooperação é um elemento que sustenta processos de aprendizagem organizacional. Neste caso, o presente resultado sugere um avanço em direção a uma cultura mais integradora e participativa, embora tenha sido percebido como indiferente pelos colaboradores.

A neutralidade também foi observada e mantida no valor cultural de Satisfação e Bem-estar dos empregados que apresentou redução de 3,57 (A1) para 3,03 (A2), com a maior diferença entre as médias de – 0,54. Contudo, essa diferença permaneceu próxima ao limite inferior

dessa classificação que é de 3,00. Esses resultados sinalizam que os colaboradores não percebem ações voltadas à qualidade de vida no trabalho, reconhecimento e apoio ao desenvolvimento das atividades laborais. Esses resultados concordam com as indicações sugeridas por Siqueira e Padovam (2008), que defendem a satisfação no trabalho como intrinsecamente relacionada à motivação e à realização pessoal, enquanto o bem-estar relaciona-se aos aspectos físicos, mentais e emocionais do indivíduo. A redução observada nessas médias pode sugerir mudanças nas condições de trabalho, aumento de demandas, ou percepções diferenciadas sobre suporte organizacional.

Abaixo do grau de aplicação observou-se que valor cultural de Profissionalismo Competitivo apresentou as médias fatoriais de 2,23 (A1) e 2,13 (A2), diminuindo a média em - 0,10 em relação a segunda avaliação. Esse resultado pode indicar que a organização não estimula excessivamente comportamentos competitivos entre os colaboradores, aspecto que pode ser interpretado positivamente quando a cultura privilegia a cooperação. Contudo, caso a competitividade esteja relacionada à busca por desempenho e inovação, torna-se importante desenvolver estratégias que incentivem a melhoria contínua sem comprometer o ambiente colaborativo. Esse resultado é coerente com a definição de competição apresentada por Chang e Chen (2012) e Zhao et al. (2011), que a definem como uma relação de interdependência negativa, na qual o ganho de um indivíduo implica perda potencial para outro. A manutenção de médias relativamente baixas sugere que esse tipo de profissionalismo não é predominante na organização, reforçando a ideia de que práticas competitivas não constituem um valor cultural presente no contexto analisado.

Outro fator abaixo da percepção dos colaboradores foi a prática cultural de Recompensas e Treinamento. Esses indicadores apresentaram diminuição de – 0,24 entre as duas aplicações 2,84 (A1) e 2,60 (A2), sugerindo que os colaboradores percebem limitações nas políticas de capacitação, reconhecimento e desenvolvimento profissional, indicando a necessidade de fortalecimento dos programas de treinamento, qualificação e valorização do desempenho. Apesar da pequena diferença entre as percepções é preciso destacar que esse resultado reforça os pressupostos de Zerbini (2008), ao defender as recompensas como um elemento tradicional, baseado no cargo, e não como um elemento estratégico, focado na contribuição e no desempenho. Portanto, esse resultado pode sinalizar que os colaboradores percebem fragilidades na gestão de recompensas ou na oferta de oportunidades de capacitação. Além disso, uma percepção frágil na aplicação de treinamentos pode indicar dificuldades no desempenho na execução das tarefas, destacando-se como elemento importante para o alcance dos objetivos. Esse resultado corrobora com as sugestões de Colares et al. (2022) ao indicarem o treinamento e desenvolvimento como ponto crucial na melhoria de competências e produtividade da organização como um todo.

A análise do fator Profissionalismo Cooperativo revelou evolução positiva em todos os itens entre A1 e A2, com destaque para os maiores percepções. O item 56. “O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.” apresentou o crescimento mais expressivo, passando de 3,50 para 4,00, deixando a faixa de neutralidade e aproximando-se de uma percepção mais elevada sobre a relação entre esforço e dedicação no trabalho. O item 61. “O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.” também evoluiu de 3,70 para 4,00, reforçando a percepção dos

colaboradores em relação valorização do profissionalismo como virtude (Ver Tabela 4).

Tabela 4. Média do Fator Profissionalismo Cooperativo

Item	Fator Profissionalismo Cooperativo	A1	A2
48	A preocupação do empregado com a qualidade do seu serviço é bem-vista	4,00	4,17
56	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas	3,50	4,00
61	O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude	3,70	4,00
65	A preocupação em superar as dificuldades do dia a dia é vista como de grande valor	3,30	3,50
68	Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos	3,70	3,80

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Nota: A1: Média aritmética da 1ª aplicação; **A2:** Média aritmética da 2ª aplicação

Entre os itens com maiores médias, o item 48. “A preocupação do empregado com a qualidade do seu serviço é bem-vista.” manteve-se como o mais bem avaliado, aumentando de 4,00 para 4,17, indicando o reforçamento da percepção sobre a importância

atribuída à qualidade do serviço. Já o menor indicador do fator, o item 65. “A preocupação em superar as dificuldades do dia a dia é vista como de grande valor”, embora permaneça neutro, apresentou desenvolvimento de 3,30 para 3,50, indicando que a valorização da superação das dificuldades diárias evoluiu, ainda que de forma moderada. O item 68. “Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos” também demonstrou um breve aumento, de 3,70 para 3,80, indicando a importância da dedicação e colaboração como modelos de referência.

De forma geral, esses resultados evidenciaram um desenvolvimento homogêneo entre os itens, com avanços tanto nos maiores quanto nos menores indicadores. Embora os itens 65 e 68 tenham permanecido neutros nas duas avaliações, os itens 48, 56 e 61 migraram para o alto grau de percepção das práticas cooperativas, o que pode contribuir para uma cultura organizacional mais alinhada, integrada e orientada ao desempenho coletivo.

Os resultados para o fator Profissionalismo Competitivo revelaram um baixo grau de percepção entre os fatores avaliados nas duas avaliações, com médias de 2,23 (A1) e 2,13 (A2), indicando diminuição da percepção entre as aplicações dos valores culturais. Entre os menores indicadores, o item 89. “A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro” apresentou a maior redução, passando de 2,17 para 1,33, demonstrando forte discordância dos colaboradores quanto à valorização de competição não saudável em nome da produtividade e lucro. O item 73. “Somente os bons empregados recebem benefícios que lhe garantem um melhor bem-estar” também se manteve entre os mais baixos, caindo de 1,67 para 1,50,

indicando rejeição à ideia de que somente “bons empregados” devem receber benefícios (Ver Tabela 5).

Tabela 5. Média do Fator Profissionalismo Competitivo

Item	Profissionalismo Competitivo	A1	A2
73	Somente os bons empregados recebem benefícios que lhe garantem um melhor bem-estar	1,67	1,50
74	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais	2,33	2,33
77	O crescimento profissional é considerado indispensável	2,67	3,00
89	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro	2,17	1,33
94	A competição é vista como indispensável à obtenção de lucros	2,33	2,50

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nota: A1: Média aritmética da 1ª aplicação; **A2:** Média aritmética da 2ª aplicação

O item 74. “ A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais”, com média estável de 2,33 em ambas as aplicações, permaneceu com baixo grau de percepção, sugerindo que a criatividade não foi avaliada como requisito essencial para cargos gerenciais. Já o item 94. “A competição é vista como indispensável à obtenção de lucros” apresentou ligeira

ampliação, de 2,33 para 2,50, permanecendo com baixa aplicabilidade na organização, indicando que a competição não é percebida como indispensável para obtenção de lucros.

Entre os itens com maiores valores, o item 77. “O crescimento profissional é considerado indispensável” foi o único que apresentou aumento acentuado, passando de 2,67 para 3,00, reconhecendo-se na percepção da neutralidade. Apesar disso, mesmo na neutralidade sua classificação é próxima à baixa percepção, sugerindo que, apesar dos colaboradores reconhecerem a importância do crescimento profissional, essa valorização não é considerada suficientemente forte (Ver Tabela 5).

De forma geral, esses resultados evidenciaram uma agravamento homogêneo no fator, com diminuições ou estagnação em praticamente todos os itens. A redução consistente das médias reforça que o Profissionalismo Competitivo permanece como um ponto crucial da organização, sem sinais de evolução positiva nas duas avaliações. Esse comportamento indica a necessidade de verificação dos objetivos organizacionais e aplicação de intervenções estruturadas, especialmente voltadas à valorização do desenvolvimento profissional, da criatividade e de práticas competitivas saudáveis.

O Fator Satisfação e Bem-Estar dos Empregados apresentou queda geral entre as aplicações, passando de 3,57 (A1) para 3,03 (A2), mantendo-se com percepção neutra e redução perceptível na avaliação dos colaboradores. Entre os maiores indicadores, o item 16. “As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa” destacou-se como o mais elevado em A2, aumentando de 3,38 para 4,33,

tornando-se o único item com alta percepção. Esse aumento significativo indicou que os colaboradores passaram a reconhecer mais fortemente a preocupação da empresa com o bem-estar e as necessidades pessoais dos funcionários (Ver Tabela 6).

Tabela 6. Média do Fator Satisfação e Bem-Estar dos Empregados

Item	Satisfação e Bem-estar dos Empregados	A1	A2
16	As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa	3,38	4,33
21	Investe-se no crescimento profissional dos empregados	4,17	2,33
34	Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade	3,50	2,83
41	Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos	3,17	2,50
58	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados	3,17	3,17

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Nota: A1: Média aritmética da 1ª aplicação; **A2:** Média aritmética da 2ª aplicação

Em contraste, os menores indicadores revelaram quedas acentuadas. O item 21. “Investe-se no crescimento profissional dos empregados”, que possuía a maior média em A1 (4,17), apresentou a

maior redução do fator, caindo para 2,33, deslocando-se de alta percepção para um nível abaixo do adequado. O item 34. “Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade” também apresentou queda relevante, de 3,50 para 2,83, indicando agravamento na percepção sobre o treinamento voltado ao desenvolvimento da criatividade.

O item 41. “Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos” seguiu a mesma tendência, reduzindo de 3,17 para 2,50, passando da neutralidade para baixa percepção, sugerindo que os colaboradores não identificaram regularidade nos programas de satisfação. Já o item 58. “Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados” manteve-se estável em 3,17 nas duas aplicações, permanecendo na neutralidade e representando o comportamento mais constante do fator.

De modo geral, esses resultados evidenciaram uma percepção heterogênea, pois enquanto o item 16 apresentou forte avanço, itens como 21, 34 e 41 sofreram quedas significativas, e o item 58 permaneceu inalterado. Essa combinação de avanços e retrocessos indicaram inconsistência na percepção dos colaboradores quanto às práticas de satisfação e bem-estar, sugerindo que a empresa apresenta ações pontuais positivas, mas ainda enfrenta fragilidades estruturais nesse domínio.

O Fator Integração Externa apresentou o desempenho mais elevado entre todos os fatores analisados, mantendo média geral de 4,47 em A1 e A2, o que indica alta aplicabilidade e forte consenso entre os colaboradores. Entre os maiores indicadores, o item 10 destacou-se como o mais elevado em A2, crescendo de 4,33 para 4,83, reforçando

alta percepção de que atender às necessidades dos clientes é considerada uma prioridade central da empresa. O item 19. “Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes” também permanece entre os mais altos, com leve aumento de 4,57 para 4,67, evidenciando continuidade no compromisso com a excelência de produtos e serviços (Ver Tabela 7).

Tabela 7. Média do Fator Integração Externa

Item	Integração Externa	A1	A2
10	O atendimento as necessidades dos clientes é uma das metas mais importantes	4,33	4,83
19	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes	4,57	4,67
22	O acompanhamento e atendimento as necessidades dos clientes é feito constantemente	4,50	4,17
28	Mantem-se relações amigáveis com os clientes	4,50	4,33
53	As inovações são em geral introduzidas para atender as necessidades dos clientes	4,33	4,33

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Nota: A1: Média aritmética da 1ª aplicação; **A2:** Média aritmética da 2ª aplicação

Por outro lado, os menores indicadores revelaram reduções mínimas. O item 22. “O acompanhamento e atendimento as

necessidades dos clientes é feito constantemente” apresentou diminuição de 4,50 para 4,17, indicando diminuição na percepção sobre o acompanhamento constante das necessidades dos clientes. O item 28. “Mantem-se relações amigáveis com os clientes” também reduziu levemente, de 4,50 para 4,33, embora ainda permaneça em nível elevado. Já o item 53. “As inovações são em geral introduzidas para atender as necessidades dos clientes” manteve-se estável em 4,33, demonstrando consistência na percepção de que as inovações são introduzidas para atender às demandas dos clientes.

De forma geral, esse fator apresentou uma estabilidade em alta percepção, com mínimas diferenças. O aumento significativo do item 10 e a manutenção de altos valores nos itens 19, 28 e 53 reforçam a forte orientação da empresa para o cliente. As reduções observadas, embora discretas, indicam pontos específicos que podem estar passando por ajustes na prática diária, sem afetar a classificação geral do fator. Assim, a Integração Externa permaneceu como um ponto forte da cultura organizacional, demonstrando consistência e alinhamento com práticas voltadas à satisfação, relacionamento e atendimento contínuo aos clientes.

O Fator Recompensa e Treinamento apresentou decréscimo geral entre as aplicações, passando de 2,84 (A1) para 2,60 (A2), demonstrando o enfraquecimento e baixa percepção dos colaboradores quanto às práticas de reconhecimento, incentivo e capacitação ofertadas pela empresa (Ver Tabela 8).

Tabela 8. Média do Fator Recompensa e Treinamento

Item	Recompensa e Treinamento	A1	A2
------	--------------------------	----	----

20	Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados	2,40	1,80
36	Os empregados são presenteados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais	2,20	1,80
54	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados	3,60	3,00
79	As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade	4,00	3,60
85	Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré- estabelecidas	2,00	2,80

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Nota: A1: Média aritmética da 1ª aplicação; **A2:** Média aritmética da 2ª aplicação

Entre os menores indicadores, destacaram-se os itens 20. “ Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados” e 36. “Os empregados são presenteados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais”, ambos com reduções acentuadas. O item 20 caiu de 2,40 para 1,80, tornando-se o menor valor do fator em A2, corroborando a percepção muito baixa sobre premiação de ideias inovadoras. O item 36. “Os empregados são presenteados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais” também foi reduzido de 2,20 para 1,80, reforçando a percepção de ausência de reconhecimento por desempenho diferenciado. Esses dois itens representam os pontos mais críticos do fator.

O item 54. “Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados”, embora tenha demonstrado os valores mais altos que os anteriores, também sofreu decréscimo de 3,60 para 3,00, indicando diminuição na percepção sobre eventos sociais com distribuição de brindes. Já o item 79. “As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade” permaneceu como o maior indicador do fator, mesmo após redução de 4,00 para 3,60, sugerindo que os colaboradores ainda reconheceram a introdução de inovações por meio de programas de qualidade.

Entre os itens analisados, apenas o item 85. “Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas” apresentou um mínimo avanço, passando de 2,00 para 2,80, tornando-se o segundo maior valor do fator em A2. Apesar do avanço, ainda permaneceu abaixo do nível considerado adequado, indicando que a premiação por metas alcançadas foi percebida como insuficiente.

De forma geral, quatro (20, 36, 54 e 79) dos cinco itens apresentaram queda entre A1 e A2, enquanto apenas um (85) registrou aumento. Esse padrão evidenciou agravamento predominante na percepção dos colaboradores sobre práticas de recompensa e treinamento, reforçando a necessidade de revisão das políticas internas de reconhecimento, incentivos e desenvolvimento profissional.

O Fator Promoção do Relacionamento Interpessoal manteve-se em alta percepção nas duas aplicações, embora tenha apresentado redução de 4,32 (A1) para 4,04 (A2). Os resultados demonstraram que as relações interpessoais continuam sendo um ponto forte da

cultura organizacional, mas com sinais de enfraquecimento, especialmente nas interações com a liderança (Ver Tabela 9).

Tabela 9. Média do fator Promoção do Relacionamento Interpessoal

Item	Promoção do Relacionamento Interpessoal	A1	A2
2	Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores	4,40	4,40
33	Os chefes imediatos são como chefes para os empregados	3,20	2,80
43	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados	4,80	4,40
64	As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis	5,00	4,20
80	Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família	4,20	4,40

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Nota: A1: Média aritmética da 1ª aplicação; **A2:** Média aritmética da 2ª aplicação

Entre os maiores indicadores, o item 64. “As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis” apresentou a média mais elevada em A1 (5,00) e, apesar da queda para 4,20 em A2, permaneceu como um dos itens mais altos do fator. A redução, porém, foi a mais expressiva da análise, indicando diminuição na percepção de cordialidade e proximidade entre empregados e membros da liderança. O item 43. “É prática comum

a comemoração dos aniversários pelos empregados” também se destacou com valores elevados, passando de 4,80 para 4,40, mantendo-se em alta percepção sobre a prática de comemorar aniversários, mesmo com leve diminuição.

O item 2. “ Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores” manteve-se estável em 4,40 nas duas aplicações, representando o comportamento mais constante do fator. Esse resultado reforçou a percepção de comunicação aberta e acessibilidade aos diretores, um aspecto que foi valorizado pelos colaboradores.

Entre os menores indicadores, o item 33. “Os chefes imediatos são como chefes para os empregados” apresentou a maior diminuição proporcional, passando de 3,20 para 2,80, deslocando-se da neutralidade para baixa percepção. Esse resultado indicou piora na avaliação da chefia imediata, sugerindo fragilidades na liderança direta. Em contraste, o item 80. “Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família” foi o único que apresentou aumento, de 4,20 para 4,40, reforçando o fortalecimento do senso de união entre os colaboradores, que se percebem como uma “grande família”.

De forma geral, o fator apresentou alta percepção, mas com oscilações internas entre os itens 33 e 64 que caíram, permanecendo o item 2 estável, o 43 levemente reduzido e 80 com um leve aumento. A comparação entre A1 e A2 indicou que, embora o relacionamento entre colegas permaneceu forte, houve a queda mais significativa na percepção das relações com a liderança, especialmente chefias imediatas e alta gestão. Assim, o fator continuou bem avaliado, mas revelou a necessidade de atenção ao

fortalecimento das relações hierárquicas para preservar o clima organizacional adequado como identificado inicialmente (A1).

Promover uma cultura organizacional coesa e positiva é crucial para o sucesso e o bem-estar de uma empresa em diversos aspectos. Uma cultura organizacional bem estabelecida pode definir os valores, crenças e comportamentos compartilhados por todos os membros da equipe, fornecendo uma base sólida para orientar as decisões e ações diárias. Uma cultura forte pode promover um ambiente de trabalho colaborativo, onde os funcionários podem se sentir valorizados, engajados e motivados a contribuir para os objetivos comuns da empresa. Além disso, uma cultura organizacional saudável pode atrair e reter talentos, aumentar a produtividade, promover a inovação e melhorar a satisfação do cliente. Portanto, investir na promoção e manutenção de uma cultura organizacional adequada não apenas fortalece a identidade e a reputação da empresa, mas também impulsiona seu sucesso em longo prazo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo avaliar a percepção dos colaboradores de uma clínica de saúde ocupacional sobre sua cultura organizacional em dois momentos distintos, bem como identificar possíveis mudanças decorrentes das ações gerenciais implementadas após a primeira coleta de dados. De modo geral, os resultados demonstraram que não houve evolução positiva global da cultura organizacional ao longo dos 18 meses. Tanto a dimensão de valores quanto a de práticas apresentaram redução nas médias gerais, indicando que as expectativas de melhoria não se confirmaram. Os valores culturais caíram de 3,24 para 3,02,

mantendo-se na neutralidade, enquanto as práticas diminuíram de 3,90 para 3,70, ainda próximas ao alto grau, mas com tendência de queda.

Entre os fatores avaliados, a prática de Integração Externa destacou-se como o ponto mais forte da cultura organizacional, mantendo média de 4,47 nas duas aplicações. Esse resultado demonstrou a hipótese de que a organização possuía práticas consolidadas de relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros, alinhadas às perspectivas de Campos e Medeiros (2009). A estabilidade desse fator indicou maturidade nas práticas externas e reforçou sua importância estratégica para o negócio.

A Promoção do Relacionamento Interpessoal também apresentou alto grau de percepção, embora com leve redução da percepção. Os colaboradores continuaram percebendo as relações positivas entre colegas, mas houve queda significativa na percepção sobre a proximidade com chefias imediatas e membros do alto escalão, sugerindo necessidade de fortalecimento das relações de liderança.

Entre os valores culturais, o Profissionalismo Cooperativo foi o único que apresentou evolução, passando de 3,63 para 3,90. Esse avanço indicou parcialmente a hipótese de que ações gerenciais poderiam estimular maior cooperação e integração entre os colaboradores. No entanto, o fator permaneceu na neutralidade, indicando que o progresso não foi suficiente para consolidar uma cultura cooperativa robusta. Em contraste, o Profissionalismo Competitivo manteve-se como o fator mais frágil, com médias baixas em ambas as aplicações (2,23 e 2,13). A hipótese de que a competitividade não era valorizada na organização foi confirmada, reforçando que o ambiente privilegiava práticas colaborativas, mas também indicando ausência

de estímulos à inovação, desempenho diferenciado e crescimento profissional.

O fator Satisfação e Bem-Estar dos Empregados apresentou a maior queda entre os valores, passando de 3,57 para 3,03. Esse resultado rejeitou a hipótese de que ações gerenciais teriam impacto positivo na percepção de bem-estar, revelando fragilidades nas práticas de apoio, reconhecimento e qualidade de vida no trabalho. Entre as práticas culturais, Recompensas e Treinamento também apresentou queda (2,84 para 2,60), confirmando que os colaboradores perceberam deficiências nas políticas de capacitação, reconhecimento e incentivo. Esse achado pode auxiliar o atendimento das necessidades e revisão das estratégias de desenvolvimento profissional e valorização interna.

Em síntese, as conclusões indicam que os objetivos da pesquisa foram alcançados, permitindo avaliar a cultura organizacional em dois momentos e identificar mudanças. Contudo, as hipóteses de melhoria não se confirmaram, exceto parcialmente no fator Profissionalismo Cooperativo. Além disso, a cultura organizacional apresentou pontos fortes consolidados, especialmente na Integração Externa e nas relações interpessoais. Por outro lado, as fragilidades estruturais em satisfação, bem-estar, recompensas, treinamento e competitividade saudável persistem e as contribuições teóricas reforçam modelos clássicos de cultura organizacional e estudos sobre cooperação, bem-estar e integração externa

Assim, o estudo evidenciou que, embora a organização apresente práticas externas consolidadas e relações internas positivas, ainda enfrenta desafios importantes para consolidar uma cultura

organizacional coesa, equilibrada e alinhada às demandas de mercado previstas para o cenário atual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Mariana Vercesi de *et al.* **Modelos de organização e gestão da atenção à saúde no cenário do Brasil em 2040:** as redes regionais e nacionais no enfrentamento das iniquidades em saúde. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, 2021. 74 p. (Textos para Discussão, n. 67).

ALCÂNTARA, Fernanda Henrique Cupertino. O cooperativismo segundo o Direito e a Sociologia do Trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 68, p. 937–956, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/s1984-92302014000100010>

BOSSON RESEARCH. **Global Occupational Health and Safety Service Market Research Report 2025**. [S.l.]: Bosson Research, 2024. Disponível em: <https://www.marketresearch.com/Bosson-Research-v4252/Global-Occupational-Health-Safety-Service-43407872/>. Acesso em: 15 jul. 2026.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Saúde do Trabalhador**. Brasília: Ministério da Saúde, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/composicao/svsa/saude-do-trabalhador>. Acesso em: 16 jul. 2026.

BUSINESS RESEARCH INSIGHTS. **Occupational Medicine Market:** Size, Share, Growth and Industry Analysis. 29 jun. 2026. Disponível em: <https://www.businessresearchinsights.com/pt/market-reports/occupational-medicine-market-122311>. Acesso em: 16 jul. 2026.

CAMPOS, Carlos Alberto de Oliveira *et al.* Um modelo de integração de sistemas de gestão. **Production**, v. 19, n. 1, p. 70–86, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132009000100006>

CHANG, Kuo-I *et al.* Effects of a rival's perceived motives on constructive competition within organizations: a competitive dynamics perspective. **Asian Journal of Social Psychology**, v. 15, n. 3, p. 167–177, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2012.01368.x>

COLARES, Leandro Jorge de Lima *et al.* Relação entre o treinamento e desenvolvimento humano e o melhor desempenho das organizações. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 6, p. 21–28, 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/desempenho-das-organizacoes>

CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA. **Demografia Médica CFM: dados oficiais sobre o perfil dos médicos brasileiros – 2024**. Rio de Janeiro: DOC, 2024. Disponível em: <https://www.flip3d.com.br/pub/cfm/index10/?numero=28&edicao=5665#>. Acesso em: 16 jul. 2026.

FERREIRA, *et al.* Cultura Organizacional. In: SIQUEIRA, Milene. (org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 2, p. 26–34, 1993. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901993000200004>

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of the mind – intercultural cooperation and its importance for survival**. 3rd ed. New

York: McGraw-Hill, 2010

LANFREDI, Lucas Fernando *et al.* The role of the occupational physician in the early detection of occupational diseases. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 24, n. 1, 2026. DOI: <https://doi.org/10.47626/1679-4435-2026-1564>

LEITÃO, Sergio Proença *et al.* Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 5, p. 883–907, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000500007>

MELO JÚNIOR, H. G. *et al.* Cultura organizacional e desempenho: uma análise integrativa. **Revista Contemporânea**, v. 4, n. 5, e4351, 2024. DOI: <https://doi.org/10.56083/RCV4N5-108>

SCHEIN, Edgar *et al.* **Cultura organizacional e liderança**. 5. ed. São Paulo: GEN Atlas, 2022. 328 p. ISBN 978-6559773428.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução de Gabriel Zide Neto. 5. ed. São Paulo: Best Seller, 2013.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias *et al.* Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 24, n. 2, p. 201–209, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>

ZERBINI, Thaís. Treinamento, desenvolvimento e educação: tendências no estilo de gestão das organizações. **Paidéia**, v. 18, n. 39, p. 189–192, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2008000100017>

ZHAO, Xiande *et al.* The impact of internal integration and relationship commitment on external integration. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 1–2, p. 17–32, 2011.

¹ Discente do Curso Superior de Administração Bacharelado da Universidade Federal Rural da Amazônia Campus Tomé-Açu. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5643-5718>

² E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

³ Docente do Curso Superior de Administração Bacharelado da Universidade Federal Rural da Amazônia Campus Tomé-Açu. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5461-0160>

⁴ Docente do Curso Superior de Administração Bacharelado da Universidade Federal do Pará Campus Belém. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2296-2369>

⁵ Docente do Curso Superior de Administração Bacharelado da Universidade Federal Rural da Amazônia Campus Tomé-Açu. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1908-9191>