



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Cultura Organizacional: Análise da percepção e aplicação dos valores
organizacionais em uma empresa de serviços de facilities.**

Edwilson Mendes de Oliveira

Trabalho de Conclusão de Curso

**Centro de Ciências Sociais - CCS
Departamento de Administração**

Rio de Janeiro, Junho de 2024



Edwilson Mendes de Oliveira

Cultura Organizacional: Análise da percepção e aplicação dos valores organizacionais em uma empresa de serviços de facilities.

Trabalho de Conclusão de Curso

Monografia apresentada ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Prof^o Marcelo Piñeiro

Rio de Janeiro
Junho de 2024

Dedico esse trabalho ao meu Deus que me sustentou frente a esse desafio. À minha esposa que sempre me apoiou. Aos meus pais pelo amor e dedicação de sempre.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus por me dar forças e capacidade de alcançar essa realização pessoal. A caminhada não foi nada fácil, motivos para deixar tudo para trás foram tantos. Ele me sustentou e me fez vencedor.

A minha esposa por me acompanhar durante todo esse processo árduo e desafiador e por me incentivar nessa jornada. Eu te amo!

Aos meus pais por sempre confiarem em mim e por serem a minha fonte de inspiração e maiores exemplos de determinação e persistência.

Aos professores Marcelo Piñeiro e Edmundo Eutrópio por me auxiliarem durante esse trabalho de pesquisa e todos os demais que contribuíram singularmente durante o meu processo de formação do curso.

Aos colegas de trabalho e à gestora que contribuíram diretamente para a realização deste trabalho de pesquisa.

Aos colegas de curso que cooperaram positivamente durante o curso compartilhando ideias e conhecimentos para aperfeiçoamento das disciplinas estudadas.

Resumo

Mendes, Edwilson. Cultura Organizacional: Análise da percepção e aplicação dos valores organizacionais em uma empresa de serviços de facilities. Rio de Janeiro, 2024. 63 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

As empresas estão reconhecendo cada vez mais a importância de praticar e incorporar seus valores organizacionais em todos os aspectos de suas operações. Os valores são fundamentos da empresa, a base da cultura organizacional. Eles representam as convicções centrais sobre como a empresa deve operar, orientando as decisões e comportamentos dos funcionários. Os valores organizacionais desempenham um papel fundamental na definição da cultura de uma empresa, influenciando diretamente o comportamento, as decisões e a identidade coletiva dos seus membros.

Quando essa cultura é percebida pela prática dos valores dos indivíduos pertencentes à organização, o alinhamento claro entre ambos resulta em uma força interna poderosa fundamental para criar uma coesão interna que impulsiona a organização em direção a seus objetivos estratégicos, pois não se limita a uma questão de ética empresarial, mas também uma estratégia fundamental para o sucesso sustentável e a longevidade das empresas no cenário competitivo atual

Palavras chaves: cultura organizacional, identidade organizacional, valores organizacionais

Abstract

Mendes, Edwilson. Cultura Organizacional: Análise da percepção e aplicação dos valores organizacionais em uma empresa de serviços de facilities. Rio de Janeiro, 2024. 63 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Companies are increasingly recognizing the importance of practicing and incorporating their organizational values into all aspects of their operations. Values are the foundations of the company, the basis of organizational culture. They represent the core beliefs about how the company should operate, guiding employee decisions and behaviors. Organizational values play a fundamental role in defining a company's culture, directly influencing the behavior, decisions and collective identity of its members.

When this culture is perceived by the practice of the values of individuals belonging to the organization, the clear alignment between both results in a powerful internal force fundamental to creating an internal cohesion that drives the organization towards its strategic objectives, as it is not limited to one issue of business ethics, but also a fundamental strategy for the sustainable success and longevity of companies in the current competitive scenario

Palavras-chave: *organizational culture, organizational identity, organizational values*

Lista de Ilustrações

Figura 1 - O Iceberg da cultura organizacional.....	7
Quadro 1 - Artefatos.....	9
Figura 2 - Modelo Schein.....	10
Quadro 2 - Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas.....	17
Figura 3 – Gráfico de questionário	28
Quadro 3 - Resultado de Análise das percepções.....	29
Figura 4 – Gráfico de questionário.....	30
Quadro 4 - Resultado de Análise das percepções.....	30
Figura 5 – Gráfico de questionário.....	30
Quadro 5 - Resultado de Análise das percepções.....	32
Figura 6 – Gráfico de questionário	33
Quadro 6 - Resultado de Análise das percepções.....	33
Figura 7 – Gráfico de questionário	34
Quadro 7 - Resultado de Análise das percepções.....	35
Figura 8 – Gráfico de questionário.....	36
Quadro 8 - Resultado de Análise das percepções.....	36
Figura 9 – Gráfico de questionário.....	37
Quadro 9 - Resultado de Análise das percepções.....	37
Figura 10 – Gráfico de questionário.....	38
Quadro 10 - Resultado de Análise das percepções.....	39
Figura 11 – Gráfico de questionário.....	40
Quadro 11 - Resultado de Análise das percepções.....	41
Figura 12 – Gráfico de questionário.....	42
Quadro 12 - Resultado de Análise das percepções.....	42
Figura 13 – Gráfico de questionário.....	44
Quadro 13 - Resultado de Análise das percepções.....	44

Sumário

1.	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	Objetivo Geral.....	3
1.2	Objetivos intermediários do estudo.....	3
1.3	Delimitação e foco do estudo.....	3
1.4	Justificativa e relevância do estudo.....	3
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	4
2.1	Cultura.....	4
2.1.1	Cultura organizacional.....	5
2.1.2	Estrutura da cultura organizacional.....	8
2.1.3	Elementos da cultura organizacional	11
2.2.	Valores.....	13
2.2.1	Valores humanos.....	13
2.2.2	Valores organizacionais.....	15
2.3	Identidade organizacional.....	18
3.	METODOLOGIA.....	21
3.1	Método de pesquisa utilizado.....	21
3.2	Fontes de informação selecionadas para a coleta de dados no estudo.....	22
3.3	Coleta de dados.....	23
3.4	Tratamento dos dados.....	23
3.5	Limitações de estudo.....	25
4.	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DOS RESULTADOS...	26
4.1	Sobre a empresa.....	26
4.1.1	A Companhia.....	27
4.1.2	Missão, Visão e Valores.....	27
4.2	Sobre os entrevistados.....	28
4.3	Análise dos resultados.....	28

5.	Conclusão.....	46
6.	Referências bibliográficas.....	49
	ANEXO A - Questionário elaborado ao gestor.....	52
	ANEXO B - Questionário elaborado aos colaboradores.....	53
	ANEXO C - Planilha de dados e gráficos.....	54
	ANEXO D - Relatório das Análises.....	54

1. Introdução

O conceito de cultura organizacional surgiu na década de 1970, principalmente através dos trabalhos de pesquisadores como Edgar Schein, que foi um dos pioneiros nesse campo.

A cultura organizacional refere-se aos valores, crenças, normas, comportamentos e símbolos compartilhados dentro de uma organização. É como a personalidade única de uma empresa, moldada por sua história, liderança, ambiente externo e interações internas (Schein, 2009).

Historicamente, as empresas têm uma cultura organizacional que se desenvolve ao longo do tempo. Essa cultura é influenciada por uma variedade de fatores, incluindo a história da empresa, os valores e crenças dos fundadores e líderes, as práticas de contratação e promoção, as interações entre os membros da equipe e a influência do ambiente externo.

A cultura organizacional é um componente essencial da administração e desempenha um papel crítico na forma como uma empresa opera e se relaciona com seus funcionários, clientes e demais partes interessadas (Robbins 2015). A administração desempenha um papel fundamental na criação, manutenção e gestão da cultura organizacional.

Segundo Chiavenato (2010) a cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas e valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização. É a maneira pela qual os valores da organização são percebidos pelas pessoas que fazem parte dela e a consequente aplicabilidade dos valores, da ética e moral no ambiente interno da empresa.

A cultura organizacional é um componente essencial da administração e desempenha um papel crítico na forma como uma empresa opera e se relaciona com seus funcionários, clientes e demais partes interessadas. A administração desempenha um papel fundamental na criação, manutenção e gestão da cultura organizacional.

Robbins (2015), afirma que a cultura organizacional se dá através da percepção das características da empresa pelos funcionários, ou seja, como a empresa está transmitindo seus valores no ambiente externo e interno. Isso reflete a identidade da empresa, a sua essência e atributos que, para a organização, são indispensáveis e que é fundamental que os membros assimilem e compartilhem tais atributos no ambiente de trabalho, e fora dele.

Cada vez mais, os profissionais estão buscando oportunidades de emprego em empresas nas quais tenham identificação com a missão, valores e propósitos. A cultura organizacional se tornou um dos critérios de avaliação dos melhores talentos do mercado de trabalho. A tendência atual é que os profissionais prefiram empresas em que exista um forte alinhamento de valores

entre a empresa e os funcionários. Isso reflete uma mudança nas expectativas dos trabalhadores e nas prioridades da força de trabalho. (Site Ponto Tel)

No cenário corporativo, a cultura é um fator preponderante na trilha do sucesso de uma empresa, pois guia as ações de todos os colaboradores envolvidos nos processos de uma organização, além disso, é fundamental para garantir que a empresa funcione de maneira eficaz, promovendo um ambiente de trabalho saudável e ético, alcançando seus objetivos de forma consistente. Uma cultura organizacional bem compreendida e alinhada com a visão e os valores da empresa pode ser uma poderosa ferramenta para o sucesso nos negócios (Chiavenato 2010)

As pessoas são o principal ativo da organização (Chiavenato, 2010). São elas que impulsionam a inovação, criatividade, produtividade e o sucesso geral da empresa e contribuem para a criação de uma cultura organizacional positiva e um ambiente de trabalho saudável, que pode atrair talentos, promover a retenção de funcionários e aumentar a satisfação no trabalho.

Na empresa de soluções em serviços indoor, e objeto de estudo de caso deste trabalho, esses três conceitos, a saber: cultura, valores e identidade organizacional são importantes, tendo em vista que, no dia a dia da empresa esses conceitos não estão devidamente claros nos processos de trabalho nem nas paredes das salas, tampouco no pensamento dos gestores e funcionários da unidade analisada.

Por isso, se torna necessário a análise do funcionamento da cultura organizacional através de uma pesquisa qualitativa com base em dados concretos (entrevistas junto a gestores e colaboradores da unidade) que poderão ser úteis para examinar como os valores da cultura organizacional da empresa impactam sobre o desempenho e produtividade bem como outros fatores como motivação e satisfação, além de analisar como os valores da empresa são percebidos e praticados no ambiente de trabalho pelos gestores e colaboradores da unidade estudada e a aplicabilidade dos valores organizacionais nas atitudes e comportamento das pessoas no ambiente interno da empresa, relação que a cultura corporativa da empresa estabelece com o desempenho das pessoas pertencentes à unidade.

Portanto, a fim de investigar a relação da cultura da empresa com os valores dos colaboradores e o desenvolvimento como é, que, se torna essencial que as pessoas saibam a importância de compartilhar os valores da cultura organizacional da empresa e, a partir desse entendimento, desempenharem suas tarefas para o sucesso da organização, bem como o sucesso pessoal, na chamada solução ganha-ganha (Chiavenato, 2010), o estudo de caso em questão se propõe a responder a seguinte pergunta: os valores da empresa são percebidos pelos colaboradores e gestores de forma a estarem alinhados com a cultura organizacional da empresa?

1.1 Objetivo Geral (Colocar um espaço entre o título e o texto)

O objetivo deste trabalho é analisar a praticabilidade dos valores organizacionais pela empresa através da percepção dos colaboradores e da gestora pertencentes à unidade.

1.2 Objetivos intermediários do estudo

1. ENTENDER como é aplicado os valores organizacionais na unidade.
2. ANALISAR o envolvimento dos colaboradores e gestora com os valores organizacionais da empresa.

1.3 Delimitação e foco do estudo

A empresa em análise possui diversos polos de trabalho através de contratos de terceirização. Por isso, tendo em vista as questões relacionadas ao tempo e a alcançabilidade de informações, o trabalho se limitou a abordar a aplicabilidade dos valores que moldam a cultura organizacional da empresa através da percepção de gestores e colaboradores de uma unidade localizada no Rio de Janeiro - RJ abordar as teorias apresentadas em uma unidade de trabalho localizada na Barra da Tijuca - RJ.

1.4 Justificativa e relevância do estudo

O trabalho é importante para o curso de administração pela relevância que os conceitos abordados possuem para a aprendizagem acadêmica, trazendo a realidade do aprendizado teórico no contexto de uma empresa, apesar de ser focado apenas em um polo de trabalho.

Para as empresas em geral, há uma importância neste trabalho para um maior entendimento sobre os principais assuntos abordados (cultura organizacional e desempenho) e para ter uma maior noção do conceito na prática.

Para a empresa envolvida na pesquisa e seus gestores e colaboradores, é importante o presente trabalho pois é um estudo interno e as conclusões tiradas podem ser úteis para possíveis mudanças ou pelo menos intenções futuras.

2. Referencial Teórico

Este capítulo apresenta o referencial teórico que serviu de base para as discussões e contribuição desse trabalho. Inicialmente, é importante contextualizar a área de estudo e identificar os principais conceitos e teorias que a embasam. A revisão da literatura oferece um panorama das pesquisas e abordagens mais relevantes, evidenciando lacunas e oportunidades de investigação.

2.1 Cultura

A cultura é um conceito amplo e complexo que se refere ao conjunto de conhecimentos, crenças, valores, práticas, costumes, arte, linguagem e comportamentos compartilhados por um grupo de pessoas em uma sociedade. Ela desempenha um papel fundamental na forma como os indivíduos percebem o mundo, interagem uns com os outros e se relacionam com o ambiente ao seu redor.

"A cultura é todo aquele complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, a lei, os costumes e todos os outros hábitos e capacidades adquiridos pelo homem como membro da sociedade" (Edward Tylor 1832-1917)

A cultura pode ser estudada através de vários campos de estudo: na Antropologia, o conceito de cultura se refere ao conjunto de crenças, valores, práticas, conhecimentos e outros elementos simbólicos e materiais produzidos, transmitidos e transformados pelos seres humanos em suas sociedades. Isso inclui as instituições sociais, a arte, a literatura, a religião, o idioma, os costumes e a tecnologia. Aos olhos da Sociologia, cultura é tudo aquilo que resulta da criação humana. São ideias, artefatos, costumes, leis, crenças morais, conhecimento, adquirido a partir do convívio social. É por meio da cultura que os seres humanos aprendem as normas e os valores que orientam o seu comportamento e lhes permitem participar da vida social. (Silva, 2019). Já para o senso comum, o conceito de cultura é tido como um gosto cultural refinado, erudito, o qual marca determinada pessoa num patamar de status maior que as demais. Quem está mais próximo desse patamar é tido como mais civilizado. (Silva 2019).

Nesse contexto, Edgar *Schein*, renomado psicólogo organizacional, aponta a Cultura como uma abstração empiricamente baseada em diferentes áreas de atuação. Segundo o autor, ela tem sido usada pelos advogados como uma palavra para indicar sofisticação, quando se

afirma que alguém é muito “culto”. Tem sido usada pelos antropólogos para referir-se aos costumes e rituais que as sociedades desenvolvem no curso de sua história. O autor também comunica que nas últimas décadas, tem sido usada por alguns pesquisadores organizacionais e gerentes, para se referir ao clima e às práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas, ou aos valores expostos e ao credo de uma organização.

Segundo Vecchio, Robert P. (2015) toda organização existe em uma cultura externa e perpetua sua própria cultura interna. Ele afirma que toda organização é produto de uma cultura, de uma construção identitária que expressa, ao longo do tempo, a cultura da empresa.

Desse modo, associa-se o conceito amplo de cultura para a aplicação nas organizações ao qual é percebido alguns elementos associados à cultura organizacional como: valores, hábitos, rituais, comportamentos adquiridos, simbolismo etc.

2.1.1 Cultura organizacional

A cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças, normas, tradições, atitudes e comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização. É parte fundamental de qualquer empresa ou organização, pois influencia a forma como as atividades são realizadas, como as decisões são tomadas e como você interage no ambiente de trabalho. (Chiavenato, 2010).

A cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, o qual representa uma percepção comum mantida pelos membros da organização. Em muitos casos, se torna complexo descrever a cultura de uma empresa, mas é possível reconhecer quando observada (Robbins, 2015). Quando não percebida e compreendida, pode-se inferir que há pontos a serem questionados como por exemplo: se os valores da empresa estão sendo praticados; se a empresa está em consonância com seus valores; se os colaboradores estão comprometidos com os pilares da organização etc. Esses pontos podem ser observados pelo comportamento de cada um dos colaboradores inseridos na organização, pois quanto maior for a aceitação dos valores essenciais assim como o seu comprometimento com eles, mais forte será a cultura e maior sua influência sobre o comportamento dos membros da organização. Além disso, o alto grau de compartilhamento e intensidade cria um clima interno de alto controle comportamental (Robbins, 2015).

Há, nos livros e bibliografias, uma pluralidade conceitual nas definições de cultura organizacional, o que permite presumir-se o porquê dos estudos que consideram aspectos da cultura organizacional serem significativamente diferentes e diversificados quanto à própria conceituação de cultura, quanto à metodologia de investigação e quanto à abrangência que tais estudos pretendem atingir. Notam-se, por outro lado, as contribuições que cada estudo oferece, dada a impossibilidade de se agrupar conceitos de cultura e perspectivas epistemológicas e metodológicas tão diversas em um só marco teórico referencial, o de cultura organizacional.

Apesar da imensa interpelação de conceitos acerca de cultura organizacional, muitos pesquisadores e autores que são referências do campo acadêmico da administração, abordam esse tema de acordo com a percepção e contexto observado.

Edgar Schein em sua bibliografia *Cultura Organizacional e liderança* explica que o conceito de Cultura tem sido assunto de um considerável debate acadêmico nos últimos anos com uma abordagem clara para definir e estudar a cultura. Segundo o autor, esse debate é um sinal saudável que atesta a importância da cultura como conceito, mas, ao mesmo tempo, cria dificuldades para fins de estudo e análise caso as definições forem rasas e de usos inconsistentes.

A cultura é o fator fundamental para que haja um clima satisfatório no ambiente. O termo clima organizacional refere-se às percepções comuns que os funcionários de uma organização têm com relação à empresa e ao ambiente de trabalho. (Robbins, 2015). É fácil identificar quando uma empresa procura manter um clima agradável e estável a partir do momento em que a cultura é difundida entre todos os colaboradores e, que como resultado se tem a oferta de benefícios e recompensas. É a combinação de atitudes praticadas por uma empresa, que influencia a percepção dos colaboradores a respeito do empregador, ou seja, todas as decisões tomadas pela empresa afetam a forma como os profissionais percebem seu local de trabalho tendo como consequência reflexos positivos ou negativos. (Gupy, 2023).

A cultura organizacional pode ser explícita e implícita e pode ter um impacto significativo no desempenho, na moral e na satisfação dos funcionários. Segundo Chiavenato (2010), a cultura mostra aspectos formais e facilmente perceptíveis, como as políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e a tecnologia adotada. Contudo, oculta alguns aspectos informais como as percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais, normas grupais, sendo estes os mais complexos de compreender e de interpretar, como também de mudar ou sofrer transformações.

Abaixo está a figura tradicional que mostra os aspectos visíveis e invisíveis alusivos à cultura de uma empresa.



Fig. 1. O Iceberg da cultura organizacional

O iceberg da cultura organizacional explica que alguns componentes são de fácil percepção, por exemplo: uma pessoa recém-contratada facilmente conseguirá ter acesso à missão, visão e valores da empresa, às normas e diretrizes da instituição, a composição hierárquica, o número de setores e departamentos, uma vez que ficam disponíveis no *site* ou até mesmo nos corredores da organização. Além disso, é percebido aspectos de formalidade ou informalidade quanto a vestimentas e estilos visuais, por exemplo. Há empresas que possuem uma cultura voltada para a impessoalidade, informalidade com arquiteturas descontraídas.

É o caso da empresa Google, uma das maiores empresas do mundo que se caracteriza pelo ambiente fora do tradicional com um espaço descontraído, aconchegante e com normas flexíveis. Nesse sentido, o ambiente interno se comunica pelo que é observado e a empresa é facilmente percebida como sendo um local agradável (Monique de Carvalho, 2019).

Por outro lado, existem aspectos invisíveis, àqueles ao qual a cultura organizacional também se manifesta e se estabelece como de difícil observação no ambiente interno da empresa a saber: emoções e sentimentos, relações afetivas, crenças e valores entre outros, constituem aspectos intangíveis que pertencem à realidade de vida de cada indivíduo da organização. É o jeito que as pessoas realmente fazem as coisas. São os valores de cada pessoa no dia a dia dentro da empresa. Os comportamentos individuais diante de situações que ocorrem no ambiente de

trabalho e a percepção sobre cada uma delas. Ou seja, a forma como cada indivíduo enxerga e age mediante a situações que ocorrem no dia a dia de uma empresa.

Daniel Augusto, em seu canal do Youtube: “Amo onde trabalho”, apresenta alguns pontos importantes sobre a cultura organizacional invisível. Primeiro ele aborda sobre os valores que realmente são assumidos pelas pessoas no ambiente de trabalho. Em segundo, ele aborda sobre a percepção que cada um tem sobre o que acontece ao seu redor, como são as relações interpessoais, a forma de comunicação, o tratamento do líder com seus liderados, a forma de executar os processos de trabalho, como as pessoas compartilham as ideias, se elas têm voz ou não na empresa, são pontos a serem observados pelas pessoas inseridas no contexto da organização. Em terceiro as tradições reais que são feitas periodicamente. Segundo ele, a cultura é definida e conhecida pelos comportamentos dos membros da organização e não pelo que está descrito nas diretrizes e normas do manual de conduta.

Com isso entende-se que a cultura organizacional de uma empresa vai muito além do que é visto no seu exterior, pois o fator determinante acaba sendo o comportamento dos colaboradores, pois não é aquilo que é falado pela empresa, mas sim o que é feito pelas pessoas da empresa.

2.1.2 Estrutura da cultura organizacional

Toda empresa possui uma cultura organizacional em sua estrutura organizacional. Ela está inserida no âmbito dos aspectos formais, àqueles que são visíveis e percebidos pelos membros da organização.

Compreender a cultura organizacional é essencial para o sucesso de qualquer empresa, pois abrange os valores, implicações, normas e práticas compartilhadas pelos membros de uma organização.

Edgar Schein, psicólogo social (1982), criou o modelo Schein, uma teoria de modelo de cultura organizacional fundamentado em 3 níveis: artefatos, valores e crenças.

Segundo Schein (2012), os artefatos são elementos visíveis e tangíveis que representam a cultura de uma organização. Eles incluem símbolos, rituais, histórias, linguagem, estrutura organizacional, a missão, visão e valores, slogans, as instalações da empresa, mobília, imobilizado e até mesmo o modo de como os funcionários se vestem, e outros aspectos que demonstram como as coisas são feitas e os valores que são priorizados dentro da empresa. Eles são classificados em 3 categorias:

Quadro 1 – Artefatos

Manifestações físicas	Manifestações comportamentais	Manifestações verbais
<i>design</i> , vestuários, prédios, <i>layout</i> , aparência, logo	Cerimônias, rituais, padrões de comunicação, tradições, recompensas e punições	piadas, jargões, apelidos, explicações, mitos, história

Para Chiavenato (2010), os artefatos constituem o primeiro nível da cultura, o mais superficial, visível e perceptível. Um exemplo disso pode ser observado quando se percorre os escritórios de uma organização ao qual nota-se como as pessoas se vestem, como é o modo de comunicação, os comportamentos e o que é importante para elas enquanto estão no ambiente de trabalho.

Os valores que estão classificados no meio da pirâmide constituem o segundo nível da cultura. Embora falemos mais a frente com mais profundidade sobre os valores organizacionais, Chiavenato (2010), explica que os valores têm tamanha relevância para a cultura de uma empresa que se tornem importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Além disso, como anteriormente, em muitas culturas os valores são criados pelos fundadores da organização que exercem enorme influência sobre os ditames da empresa.

As normas possuem associação com os valores, e variam de cultura para cultura, pois uma norma de uma empresa pode não ser uma norma para outra, como por exemplo, na empresa Top Service, em questão, é proibido bater o ponto biométrico sem antes estar com os uniformes de trabalho, sendo essa uma norma inerente à empresa e não uma norma universal. Enquanto valores especificam o que é importante para os membros de uma cultura, normas estabelecem que tipos de comportamento eles podem esperar um do outro (Schein, 2012)



Figura 2. Modelo Schein

Por último estão as crenças e pressupostos, que, segundo Chiavenato (2010), constituem o nível mais íntimo, profundo e oculto da cultura organizacional. Elas se caracterizam através de crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes e nos quais as pessoas acreditam.

De acordo com Schein, este nível dá origem ao coração da cultura de uma organização. São ações e comportamentos fundamentados em crenças que, muitas vezes, se tornam incontestáveis e que conseqüentemente influenciam todas as formas de experiências da pessoa. São complexas de mensurar por serem inerentes a cada indivíduo.

Segundo Vecchio (2015), a cultura organizacional apresenta seis conceitos básicos sobre modelo de análise a fim de compreender a cultura organizacional a saber:

1. Decisões críticas do empreendedor ou dos membros fundadores: os fundadores de uma organização têm papel primordial na construção da cultura da empresa, devido a sua visão e inspiração na idealização do negócio bem como a formação das normas e valores que fazem parte da organização. As ações dos dirigentes estabelecem o clima geral que define quais comportamentos são aceitáveis e quais não são.

2. Ideias orientadoras e missão: todo surgimento de uma organização parte de uma reunião de ideias. Estas ideias se fundamentam e passam a nortear a cultura da empresa através da missão, a razão de ser da empresa, afirmando o propósito de existência da organização, incorporando uma crença em uma ideia central.

3. Estrutura social: os líderes desempenham um papel na criação da estrutura social de uma organização. Os padrões de interação entre pessoas e grupos no âmbito da organização formam essa estrutura ao qual podem ser vistas através da figura dos gestores na distribuição de tarefas e decisões tomadas no ambiente empresarial.

4. Normas e valores: esses conceitos encontram-se no núcleo daquilo que significa cultura organizacional. O autor explica que normas e valores são influenciados pela missão e pela estrutura social e que os membros desenvolvem um maior grau de valores compartilhados e normas por decorrência do envolvimento com a missão da empresa por meio de atividades e experiências adquiridas na organização.

5. História relembada e simbolismo: Normas e valores podem influenciar o processo pelo qual a história organizacional é relembada e que os símbolos têm a função de comunicar valores, legitimar práticas, ajudar a socializar membros e criar lealdade.

De acordo com Wagner John (2012) histórias são relatos de eventos passados que servem como lembretes de valores culturais em que os membros da organização contam histórias e pensam nas mensagens que elas transmitem, os exemplos concretos facilitam a evocação posterior dos conceitos apresentados. O mesmo autor também afirma que os símbolos têm a capacidade de transmitir uma mensagem complexa de uma maneira eficiente e econômica que torna os símbolos tão úteis e importantes.

6. Esquemas institucionalizados: o autor declara que as políticas formais, sistemas de reconhecimento e linhas de autoridade e comunicação constituem a maneira de administrar a empresa e podem moldar atitudes e comportamentos dos membros da organização. Eles exercem uma forma de controle sutil sobre as ações dos empregados através de formulários, treinamentos, *feedbacks* e relatórios, sistemas de promoção e remuneração, por exemplo.

2.1.3 Elementos da cultura organizacional

A cultura organizacional é composta por uma série de elementos que influenciam a forma como uma empresa opera e o modo de interação com seus membros e o ambiente externo.

Diante disso, Chiavenato (2010) descreve os principais elementos da cultura organizacional

1. O cotidiano do comportamento observável. Como as pessoas interagem, a linguagem e gestos utilizados, os rituais, rotinas e procedimentos comuns.

2. As normas. Ou regras que envolvem os grupos e seus comportamentos, como nos momentos de lazer, nas refeições, nos dias informais.
3. Os valores dominantes. Defendidos por uma organização, como a ética, o respeito pelas pessoas, a qualidade de seus produtos ou preços baixos.
4. A filosofia administrativa. Que guia e orienta as políticas da organização quanto aos funcionários, clientes e acionistas.
5. As regras do jogo. Como as coisas funcionam, o que um novo funcionário deve aprender para sair-se bem e ser aceito como membro de um grupo.
6. O clima organizacional. Os sentimentos das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou elementos externos.

A tendência atual é que os profissionais prefiram trabalhar em empresas onde exista um forte alinhamento de valores entre a empresa e os funcionários. Isso reflete uma mudança nas expectativas dos trabalhadores e nas prioridades da força de trabalho. Alguns pontos importantes sobre essa tendência incluem:

- ❖ Identificação com a Cultura da Empresa: Os profissionais buscam empresas cujos valores e cultura organizacional se alinhem com seus próprios princípios e crenças. Isso cria um senso de identidade e pertencimento.
- ❖ Satisfação e Engajamento: Quando os funcionários se identificam com a cultura da empresa, estão mais propensos a se sentirem satisfeitos no trabalho e engajados em suas funções. Isso pode levar a um aumento na produtividade e no comprometimento.
- ❖ Retenção de Talentos: Empresas que valorizam e promovem valores alinhados com os dos funcionários tendem a reter talentos de forma mais eficaz, reduzindo a rotatividade.
- ❖ Atração de Talentos: Essas empresas também são mais atraentes para candidatos em busca de emprego, pois muitos profissionais consideram a cultura organizacional como um fator determinante na escolha de um empregador.
- ❖ Impacto Positivo na Reputação da Empresa: Empresas com forte alinhamento de valores podem desfrutar de uma melhor reputação entre clientes, parceiros de negócios e a comunidade em geral.
- ❖ Crescimento Sustentável: O alinhamento de valores pode promover um ambiente de trabalho harmonioso e colaborativo, o que é essencial para o crescimento sustentável da empresa.

❖ **Responsabilidade Social e Sustentabilidade:** Muitos funcionários valorizam empresas que demonstram um compromisso com a responsabilidade social e a sustentabilidade, o que está muitas vezes relacionado aos valores da empresa.

Para as empresas, isso significa que é importante comunicar claramente sua cultura organizacional e seus valores, tanto para atrair quanto para reter talentos. Também é essencial viver e praticar esses valores no dia a dia, para que não sejam apenas palavras vazias, mas uma parte genuína da identidade da empresa. O alinhamento de valores pode ser uma fonte de vantagem competitiva e um fator de sucesso a longo prazo nos negócios.

2.2 Valores

2.2.1 Valores humanos

Cada pessoa possui valores que são aqueles princípios considerados importantes que moldam comportamentos na sociedade. Normalmente são perpassados ao longo dos tempos seguindo tradições e crenças familiares. Todavia, existem aqueles que precisam estar na mentalidade e nas ações de cada indivíduo, os chamados valores humanos.

De acordo com Chiavenato (2010), valor é uma crença básica sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante ao qual constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual.

Já Eduard Spranger (1914) define valores humanos como um conjunto de fundamentos que incentivam a vivência humana. Segundo o filósofo alemão, são as motivações pessoais de todos os indivíduos, ou seja, razões ou causas que nos levam a exercer determinadas atividades com maior ou menor intensidade.

A declaração Universal dos Direitos Humanos em seu artigo 3 diz que:

“Todo ser humano tem direito à vida, à liberdade e à segurança pessoal”.

Estes são os 3 valores fundamentais declarados pelos direitos humanos Universal adotada e proclamada pela Assembleia Geral das Nações Unidas (resolução 217 A III) em 10 de dezembro de 1948. Diante dessa declaração fica evidente o alto grau de importância e o

impacto que os valores instituídos e estabelecidos exercem sobre indivíduos e grupos sociais proporcionando-lhes ações e comportamentos saudáveis.

Embora não haja uma definição única e universal dos valores humanos, pois variam de pessoa para pessoa e de cultura para cultura, os valores humanos geralmente se referem às crenças e princípios fundamentais que as pessoas consideram importantes em suas vidas. Esses valores podem influenciar a maneira como as pessoas pensam, agem e tomam decisões.

Valores pessoais são as crenças, princípios e padrões que uma pessoa considera importantes em sua vida. Esses valores influenciam a forma como uma pessoa toma decisões, se comporta e interage com o mundo ao seu redor. Os valores pessoais são intrínsecos e podem variar significativamente de uma pessoa para outra.

Com o intuito de observar o comportamento dos indivíduos no âmbito organizacional, Robbins (2015) traz a seguinte definição aos valores:

“Os valores representam convicções básicas de que um modo específico de conduta ou de condição de existência é individual ou socialmente preferível ao modo contrário ou oposto de conduta ou de existência”

Robbins (2015) detalha que os valores possuem um elemento de julgamento, ao qual cada indivíduo possui sua concepção sobre o que é certo, bom e desejável. Nesse sentido, o autor explica que quando classificados os valores de uma pessoa de acordo com a intensidade, estabelece o sistema de valores absolutos aos quais tendem a ser relativamente estáveis e duradouros em detrimento de valores fluidos e flexíveis, em virtude da formação que o indivíduo tem ao longo da vida absorvendo comportamentos em seu ciclo de relacionamentos aprendendo lições como: ser honesto, ser respeitoso, demonstrar empatia e solidariedade, por exemplo. Além disso, o autor ressalta a importância dos valores como base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem nossas percepções (Robbins, 2015).

Os valores pessoais se manifestam no cenário organizacional de algumas formas. Abaixo encontra-se a lista:

1. Tomada de decisão: Os valores pessoais influenciam as decisões que as pessoas tomam no trabalho. Por exemplo, alguém que valoriza a honestidade pode se recusar a participar de atividades antiéticas, mesmo que isso possa prejudicar sua carreira.

2. Comportamento no local de trabalho: Os valores pessoais podem afetar o comportamento no local de trabalho. Alguém que valoriza o respeito pelos outros provavelmente demonstrará consideração e cortesia em suas interações com colegas e superiores.

3. Cultura organizacional: Os valores pessoais dos funcionários podem influenciar a cultura organizacional de uma empresa. Se muitos funcionários compartilham valores semelhantes, isso pode criar uma cultura que reflete esses valores.

4. Motivação e compromisso: Os funcionários cujos valores pessoais estão alinhados com os valores da organização são mais propensos a se sentirem motivados e comprometidos com seu trabalho, pois sentem que sua contribuição está em harmonia com suas crenças pessoais.

5. Conflitos e desafios éticos: Quando os valores pessoais de um funcionário entram em conflito com as práticas da organização, isso pode levar a desafios éticos e conflitos. Nesses casos, os funcionários podem enfrentar dilemas éticos ao tentar conciliar seus valores pessoais com as expectativas da empresa.

Esses valores desempenham um papel significativo na trajetória profissional e na forma como eles interagem em um ambiente de trabalho, pois a cultura organizacional define os valores que orientam a organização e seus membros.

Portanto, é importante que as organizações estejam cientes da influência dos valores pessoais no local de trabalho e busquem criar um ambiente que respeite e promova uma variedade de valores, desde que esses valores estejam alinhados com os princípios éticos e as políticas da empresa. Isso pode ajudar a promover a diversidade de valores e crenças dentro da organização e minimizar índices de absenteísmo, *turnover*, queda de rendimentos e conflitos desnecessários.

2.2.2 Valores organizacionais

Neste tópico será abordado com mais profundidade a importância dos valores organizacionais na construção da cultura de uma empresa.

“O coração da cultura são os valores”. Essa frase foi mencionada por Patrícia Tomei, professora da Universidade Puc-Rio em um *podcast* sobre Humildade nas organizações e auxiliará no entendimento deste conceito neste capítulo.

O termo valor tem muitos significados que, dependendo do contexto, pode ter diferentes aplicações. Para o estudo das organizações, o conceito é empregado com o intuito de mostrar a

construção identitária das empresas e como as normas e valores moldam e impactam o comportamento dos membros.

Segundo Wagner John (2012), existe um conjunto de normas e valores fundamentais que molda os comportamentos dos membros e os ajuda a entender a organização. Essas normas e valores, como já dito antes, têm formação a partir da reunião de ideias dos fundadores da empresa ao qual toda a tomada de decisão, atividades e planejamento são influenciadas pelas normas e valores.

Neste sentido, Chiavenato (2010) aponta que os valores são o conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e pratica, e estão acima das práticas cotidianas para busca de ganhos a curto prazo. Esse conjunto de valores orienta a forma de fazer negócios e o comportamento de todos, fortalecendo o engajamento e regras básicas de atuação (Kiko Campos, 2022).

Chiavenato (2010) também acredita que são os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais fazem o que fazem. Ele afirma que as organizações precisam continuamente adicionar valor aos seus negócios para serem competitivas, agregando valor para a organização, para o acionista, para o cliente e para a sociedade em geral.

Nesse sentido é vital que os valores da empresa sejam aplicados em todos os âmbitos operacionais da organização, do operacional (base da pirâmide) até a parte estratégica (CEOs, sócios, diretores), pois segundo afirma Chiavenato (2010), os valores definidos por uma organização muitas vezes podem divergir daquilo que os dirigentes acreditam ou valorizam no seu cotidiano.

O autor exemplifica apresentando um caso de uma empresa que, enquanto a direção, teoricamente, dissemina que as pessoas estão em primeiro lugar na organização, enfatizando como um valor primordial dos negócios, a realidade demonstrada é outra, pois essa mesma empresa aplica horários rígidos e cortes de pessoas em detrimento da manutenção delas, mostrando claramente como os valores organizacionais são praticados na realidade.

Em seguida, o autor explica que as organizações consideram importante o engajamento da cultura organizacional enfatizando os valores que precisam ser considerados no comportamento de seus integrantes. Segundo Chiavenato, os valores organizacionais comumente encontrados são:

Quadro 2 - Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas

<p>Quanto ao desempenho</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Ser a organização fornecedora preferida ● Compromisso com segurança e saúde das pessoas ● Ser competitiva ● Compromisso com a melhoria contínua
<p>Quanto às pessoas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Orgulho e entusiasmo ● Comunicação para manter as pessoas informadas ● Igualdade de oportunidades ● Ampla aceitação da diversidade ● Responsabilidade por pessoas
<p>Quanto aos processos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Abertura e confiança nos relacionamentos ● Ética e responsabilidade social ● Encorajamento à criatividade, inovação e assunção de riscos ● Tomada de decisão ● Reconhecimento pelo alcance de resultados e de qualidade

De acordo com Wagner John (2012), normas e valores são a fonte última das percepções, pensamentos e sentimentos comuns que constituem a cultura de uma organização.

Segundo Costa (2007, p.38), os valores são “características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação, como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações extremas”.

Kiko Campos, diretor de Recursos Humanos do Grupo Carrefour, explica que os valores de uma empresa são o retrato do seu DNA e o que a diferencia da concorrência: a motivação, o

direcionamento, o posicionamento, o agir com foco nos objetivos e com ética. Eles são a base de uma cultura organizacional, a identidade de uma companhia, os pilares estratégicos, bem como a missão e a visão (Kiko Campos, diretor de RH do Grupo Carrefour). O diretor ainda aborda que: “é a partir dos valores que se estabelece como uma organização quer ser vista e como será a participação de todos os seus integrantes, que deverão guiar suas atitudes e decisões com base neles”.

2.2 Identidade organizacional

Este capítulo tem como principal objetivo estudar o conceito de identidade organizacional e sua relação com a cultura organizacional nas organizações com base em literaturas que tratam sobre o tema. A abordagem fará menção ao conceito de identidade, sendo este relevante para as organizações em virtude de fazer referência ao principal ativo da organização, o ser humano, além de tratar com embasamento teórico da identidade organizacional.

O dicionário Oxford define identidade como conjunto de características que distinguem uma pessoa ou uma coisa e por meio das quais é possível individualizá-la. Nesse sentido, o conceito está ligado à razão de ser do indivíduo, com características singulares que dizem respeito somente a elas. Ela revela o “eu” do indivíduo, as suas formas de ver o mundo, bem como suas opiniões e maneiras em ações e comportamentos.

No contexto organizacional, a identidade é comparada a uma espécie de fotografia da empresa. Assim, como ocorre de forma individual o questionamento quanto a “quem eu sou” a fim de descobrir sua identidade própria, o mesmo ocorre nas empresas com a pergunta: “Quem somos nós enquanto organização?”. Essa é uma pergunta fundamental para o direcionamento eficaz dos negócios da organização e a consolidação da sua identidade organizacional. (Puusa, 2006a).

De acordo com Chiavenato (2010), a cultura exprime a identidade da organização. Ela é construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e do mesmo modo de agir. Segundo o autor, ela serve de elo entre o presente e o passado, contribui para a permanência e a coesão da organização, auxilia na forma de buscar diariamente a expressão esperada para o futuro, ao mesmo tempo em que motiva os funcionários, e comunica para outras partes interessadas quais são os objetivos da empresa.

Normalmente, o que costuma diferenciar as empresas não são os belos descritores da missão, visão e valores nos corredores de um escritório, mas sim como estes estão sendo comunicados aos parceiros da organização. O sucesso de uma organização e a boa imagem se dá através das boas práticas resultantes de uma cultura sólida e eficaz ao qual são expressadas pelas pessoas que fazem parte da organização, evidenciando uma cultura corporativa forte.

Segundo John A. (2012), a cultura organizacional desempenha quatro funções básicas no processo de entendimento mútuo das pessoas que compõem uma organização dentre as quais está a identidade organizacional. Ao compartilhar normas, valores e percepções, às pessoas, é proporcionado um sentido de união que ajuda a promover o sentimento de propósito comum.

O autor complementa afirmando que a identidade organizacional juntamente com outras 3 funções básicas, ajuda a reforçar comportamentos persistentes e coordenados no trabalho. Com isso, a cultura de uma organização pode melhorar o desempenho e servir como valiosa fonte de vantagem competitiva (John. A 2012).

Sob esse mesmo ponto de vista, e como já dito anteriormente, uma organização que possui uma identidade clara e estabelecida, evidenciada pelos valores compartilhados entre os membros da organização, será naturalmente motivo de almejo pelos profissionais em busca de oportunidade no mercado de trabalho. Dessa forma, a tendência atual dos profissionais têm sido empresas que tenham valores alinhados aos seus.

Os funcionários querem ter a sensação de pertencimento e ainda mais, de enxergarem que seus objetivos convergem com os da organização. Uma preferência por trabalhar em empresas com uma cultura organizacional forte é um achado comum em pesquisas e está alinhada com as tendências atuais no mundo empresarial. A cultura organizacional refere-se aos valores, crenças, práticas, comportamentos e normas que permeiam uma empresa. Uma cultura organizacional forte geralmente é caracterizada por elementos como transparência, comunicação aberta, valores compartilhados, responsabilidade, inovação, diversidade e inclusão. (Site PONTOTEL)

Uma pesquisa do Sebrae aponta que as pessoas preferem trabalhar em empresas com uma cultura organizacional forte. Uma cultura forte e bem difundida entre os membros da organização é o fator chave para o sucesso das empresas.

Aqui estão algumas razões pelas quais muitas pessoas preferem trabalhar em empresas com uma cultura organizacional forte:

1. Identificação e Pertencimento: Uma cultura organizacional forte cria um senso de identificação e pertencimento, onde os funcionários se sentem parte de algo maior e alinhados com os valores da empresa.

2. **Propósito Compartilhado:** Empresas com uma cultura forte muitas vezes têm um propósito claro e valores bem definidos, o que pode ser motivador para os funcionários que buscam significado em seu trabalho.

3. **Ambiente de Trabalho Positivo:** Uma cultura organizacional saudável promove um ambiente de trabalho positivo, onde a colaboração, o respeito e a camaradagem são valorizados.

4. **Desenvolvimento Profissional:** Muitas empresas com uma cultura forte investem no desenvolvimento de seus funcionários, oferecendo oportunidades de aprendizado e crescimento.

5. **Retenção de Talentos:** Uma cultura organizacional forte pode ajudar a atrair e reter talentos, pois os funcionários estão mais propensos a permanecer em empresas onde se sentem valorizados e satisfeitos.

6. **Produtividade e Inovação:** Funcionários que se identificam com a cultura da empresa tendem a ser mais produtivos e propensos a contribuir com ideias inovadoras.

7. **Boa Reputação:** Empresas com uma cultura organizacional positiva muitas vezes desfrutam de uma boa reputação, o que pode atrair talentos e clientes.

No entanto, é importante observar que a cultura organizacional não é uma abordagem única para todas as empresas. O que constitui uma cultura forte pode variar de empresa para empresa, dependendo de seus valores, missão e setor de atuação. Portanto, ao procurar oportunidades de emprego, é fundamental que os profissionais também estejam alinhados com a cultura da empresa em que desejam trabalhar, para garantir uma boa adaptação e satisfação no trabalho.

É importante destacar que a gestão eficaz da identidade organizacional é fundamental para manter a coerência e a autenticidade da organização perante seus *stakeholders*. Quando bem definida e cultivada, ela pode ser uma vantagem competitiva e contribuir para o sucesso a longo prazo da empresa.

3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia proposta para a realização deste estudo. Estabelecido como uma pesquisa de caráter descritivo, esse estudo utiliza como base dois instrumentos metodológicos: Projeto e Relatórios de Pesquisa em Administração (Vergara, 2007) e Metodologia Científica (Cervo, 2003).

O método de pesquisa científico para estruturação de um projeto de pesquisa de Vergara (2007) consiste nos seguintes procedimentos:

1. Tipo de pesquisa
2. Universo e amostra
3. Seleção dos sujeitos
4. Coleta de dados
5. Tratamento dos dados
6. Limitações do método

3.1 Método de pesquisa utilizado

Para realizar os objetivos propostos na pesquisa foi adotado os critérios de Sylvia Vergara (2007):

1. Quanto aos fins: foi utilizada a pesquisa descritiva com o intuito de investigar as percepções e sensações dos entrevistados a respeito do tema tratado nesse trabalho de pesquisa. Isto porque, o estudo de cultura organizacional, bem como o de valores, são assuntos de cunho subjetivos e passivos de análise singular pessoal de cada indivíduo.

Tem como principal objetivo descrever características de um determinado fenômeno ou população. Esse tipo de pesquisa busca retratar o perfil, comportamento, práticas ou opiniões de um grupo de indivíduos, ou ainda, a relação entre variáveis (Vergara, 2007).

“A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora, sirva de base para tal explicação.” (SYLVIA VERGARA, 2007, p 47)

2. Quanto aos meios: será utilizada a pesquisa de campo e bibliográfica como meios de investigação do trabalho de pesquisa.

A pesquisa de campo é uma investigação realizada no local em que ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Essa pesquisa pode ser elaborada através de entrevistas, aplicação de questionários e testes. (Vergara, 2007).

Para este trabalho a pesquisa de campo será aplicada, pois o pesquisador se propôs a coletar dados primários dos funcionários da empresa de forma a investigar as percepções dos entrevistados a respeito do exercício das suas funções bem como a prática dos valores organizacionais pela empresa como pilar da cultura organizacional,

Outra pesquisa utilizada foi a bibliográfica, porque para a fundamentação teórico metodológica do trabalho será realizada a investigação sobre os seguintes assuntos: cultura organizacional e seus elementos, valores e imagem organizacional, identidade organizacional com o intuito de relacionar com a pergunta problema deste trabalho de pesquisa.

“A pesquisa bibliográfica constitui parte da pesquisa descritiva ou experimental, quando é feita com o intuito de recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura resposta ou acerca de uma hipótese que se quer experimentar.” (CERVO, AMADO, 2003, p 66)

A pesquisa pode ser classificada de diversas maneiras, dependendo do seu objetivo, abordagem metodológica, natureza dos dados coletados e outras características. Sylvia Vergara (2007) orienta que o leitor deve ser informado sobre o tipo de pesquisa que será realizada, sua conceituação e justificção à luz da investigação específica.

3.2 Fontes de informação selecionadas para a coleta de dados no estudo

Os sujeitos da pesquisa serão os trabalhadores do setor de manutenção e a coordenadora da unidade de trabalho pertencentes à unidade, objeto de estudo deste trabalho.

3.3 Coleta de dados

Para Sylvia Vergara (2007), a coleta de dados tem o objetivo de informar ao leitor de que forma o pesquisador pretende obter os dados necessários para responder ao problema. A autora explica que, nesse capítulo, é fundamental que o pesquisador tenha a capacidade de correlacionar os objetivos aos meios para alcançá-los, além de justificar a adequação de um a outro.

Para esse estudo será utilizado como fonte de coleta de dados as fontes primárias, com a participação direta de colaboradores e da coordenadora do contrato, ambos definidos como os sujeitos que fornecerão os dados que o entrevistador necessita (Vergara, 2007).

Além disso, o entrevistador fez uso do questionário do tipo fechado estruturado aplicado aos colaboradores, no qual o respondente faz escolhas ou ponderações diante das alternativas apresentadas (Vergara, 2007).

Segundo Cervo, A (2003) o questionário é a forma mais usada para coletar dados possibilitando uma melhor exatidão nos resultados. Além disso, segundo Cervo (2003), as perguntas fechadas são padronizadas, de fácil aplicação, fáceis de codificar e analisar, permitindo ao entrevistador a praticidade no ato da análise das respostas.

A abordagem feita junto à coordenadora se deu por meio de entrevista por pautas de forma presencial, cujas pautas são relacionadas ao tema desta pesquisa, previamente formuladas, a fim de evitar desvios para outros assuntos que não contribuiriam para a análise dos dados. Após a entrevista foi necessário transcrever as informações, pois durante a entrevista foi feito o uso de papel e caneta como forma de assegurar as respostas transmitidas, não sendo autorizado o recurso de gravação (Vergara, 2007).

3.4 Tratamento dos dados coletados

Para esse projeto de pesquisa os dados foram tratados de forma não estatística, codificando os dados, bem como apresentando e analisando as informações através dos dados coletados.

Primeiramente, os dados obtidos pelos questionários foram dispostos numa tabela. Nessa tabela foram relacionadas as respostas de cada indivíduo obtidas pelo questionário nada, pouco, médio, muito e totalmente de forma que padronizada e similar em cada questão.

Em um segundo momento, os resultados foram gerados em formas gráficas para melhor interpretação dos resultados seguindo um método de análise comparativo, contrastando o ponto de vista da coordenadora com as percepções de cada colaborador a fim de analisar o entendimento, absorção e aplicação dos valores organizacionais da empresa na unidade escolhida para objeto de pesquisa deste trabalho. Foi adotado um modelo de análise definido pelo entrevistador de:

- Em conformidade: quando o ponto de vista da coordenadora a respeito de uma questão está alinhada com a percepção dos colaboradores
- Não conformidade: quando se percebe um contraste entre a percepção da gestora e dos funcionários.

A demonstração gráfica de cada questão tem o objetivo de contrastar a percepção da gestora com a percepção dos colaboradores referente ao problema central deste estudo, a saber, a percepção dos valores da empresa pelos indivíduos e o alinhamento com a cultura organizacional da empresa.

Vale ressaltar que apenas uma questão está apoiada sobre a resposta Sim ou Não, seguindo o mesmo critério de análise das demais questões. Todas as demais estão seguindo o modelo estipulado pelo entrevistador.

De acordo com Vergara (2007), o tratamento dos dados é a parte do projeto de pesquisa na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto. Segundo a autora, os objetivos são alcançados com a coleta, o tratamento e, posteriormente, com a interpretação dos dados, não esquecendo de fazer a correlação entre objetivos e formas de atingi-los.

É importante dizer que, após a primeira pergunta, a fim de dar sentido à pesquisa e percebendo que os entrevistados não tinham ciência da missão, visão e valores da empresa, o entrevistador julgou necessário torná-los conhecidos tanto ao gestor quanto aos colaboradores. Mediante a isso, se pode inferir, sem efeitos conclusivos, que os colaboradores ficaram mais confiantes com a base de informações que receberam previamente do entrevistador, o que, de certo modo, cooperou positivamente para o desenvolvimento deste trabalho.

3.5 Limitações de estudo

A metodologia escolhida para esta pesquisa apresenta as seguintes restrições encontradas durante a construção desse estudo:

- Um estudo com apenas 10 participantes pode não ser representativo de uma população maior, limitando o alcance de resultados mais precisos.
- É possível que o grupo selecionado para a entrevista não tenha sido os mais representativos do universo estudado, mesmo sendo esse um risco inerente de qualquer processo de investigação.
- Os entrevistados podem não responder com sinceridade, não condizendo com suas opiniões reais, por medo ou questão de insegurança à exposição.
- Possível falha de habilidade do entrevistador na condução das entrevistas e a elaboração das perguntas
- Outro fator limitante está relacionado ao tamanho da empresa, o que dificulta a exploração de informações e acessibilidade a outras unidades no que concerne aos assuntos tratados.
- Dificuldade de acesso a dados relevantes da empresa estudada.

Reconhecer essas limitações é crucial para a interpretação adequada dos resultados, pois, quando não, a interpretação dos resultados pode ser distorcida ou inadequada, levando a conclusões errôneas ou incompletas.

Para futuras pesquisas relacionadas ao tema, o pesquisador sugere que se tenha uma maior amostragem com pessoas de diferentes unidades a fim de investigar as diferentes percepções dos indivíduos da mesma empresa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 A Empresa

A empresa é pertencente à companhia que atua no setor de serviços e soluções integradas. Ela se posiciona no mercado como a empresa número um em serviços de *facilities* (uma expressão relacionada à terceirização de atividades secundárias dentro de uma organização, que proporciona uma série de benefícios, como foco no *core business* e mais produtividade), para a indústria 4.0 com uma ampla variedade de serviços multidisciplinares, com o intuito de facilitar os processos do dia a dia das empresas sem, contudo, estar ligado à atividade-fim dela (característica de uma empresa terceirizada). A conquista dessa posição se deve pela razão de, constantemente, buscar agregar valor aos clientes, proporcionando eficiência operacional e visibilidade de tudo o que se realiza, além de garantir total adequação às normas de segurança e padrões técnicos.

Ela se destaca pela sua excelência operacional e técnica dos serviços de *facilities* para a indústria com uma marca sólida e referência para o setor industrial. A empresa ocupa uma posição relevante do Brasil no segmento, porque sabe como agregar valor para cada indústria que atende. As operações possuem tecnologia exclusiva de gestão e controle de tarefas que garantem eficiência operacional e visibilidade de tudo o que é feito. Além disso, conta com uma estrutura nacional de suporte e treinamento para que a execução esteja dentro de todas as normas de segurança e padrões técnicos.

4.1.1 A Companhia

A companhia atua no setor de serviços e soluções integrados com uma ampla variedade de empresas no território nacional. Atualmente ela conta com mais de 100 mil colaboradores em todo o Brasil, mais de 20 bases regionais e aproximadamente 350 gerentes de contrato distribuídos em todas as regiões do país.

O fundador da companhia, assume protagonismo importante nessa etapa inicial adquirindo empresas que atuam no ramo de limpeza, manutenção e conservação. Com o objetivo de melhorar o posicionamento da empresa no cenário nacional, o CEO adota a estratégia de crescimento baseada na profissionalização, reestruturação e preparação para uma nova fase de crescimento sustentável. Atualmente a empresa possui 44 empresas, chamadas de grupos econômicos, todas elas integradas e alinhadas à companhia sob a estratégia de

crescimento orgânico e por aquisição. Além disso, a empresa possui um amplo portfólio de soluções e serviços de *facilities*, segurança, engenharia e manutenção, logística interna, alimentação e serviços de infraestrutura. Com o lema de "Espírito de servir todos os dias", a empresa continua movida pelo desafio de servir com capacidade e competências a fim de suprir as necessidades dos seus clientes.

4.1.2 Missão, Visão e Valores.

Como dito, a empresa é direcionada pelo espírito de servir e isso deve acontecer tanto no âmbito externo com clientes potenciais e internos junto aos seus colaboradores. Sendo assim, sua missão é descrita como: todos servindo com orgulho e dedicação nos tornando essenciais aos nossos Clientes.

Já a visão da empresa é descrita como: ser a referência no mercado de serviços *indoor* do Brasil, respeitada por oferecer soluções inovadoras, pela qualidade da sua entrega e pela capacidade de oferecer soluções rápidas para os seus clientes.

Seus valores são classificados da seguinte forma:

1. Espírito de servir: é uma mentalidade que valoriza e promove o atendimento às necessidades dos clientes, colegas de trabalho e comunidade em geral. É uma abordagem que coloca o bem-estar dos outros como uma prioridade e busca constantemente maneiras de contribuir positivamente para o sucesso e o desenvolvimento dos outros.
2. Trabalho em equipe: é uma abordagem eficaz e essencial para alcançar os objetivos organizacionais, promover a inovação, aumentar a produtividade e criar um ambiente de trabalho positivo e colaborativo.
3. Disciplina: A disciplina nas empresas é fundamental para garantir o funcionamento eficiente e eficaz de todas as operações. Ela se refere à capacidade da organização e de seus colaboradores de aderir a padrões e procedimentos estabelecidos, cumprir prazos, seguir políticas e regulamentos internos e manter um alto nível de desempenho e comportamento profissional.
4. Autodesenvolvimento: refere-se ao processo pelo qual os funcionários buscam ativamente melhorar suas habilidades, conhecimentos e competências dentro do ambiente de trabalho. Envolve uma abordagem proativa por parte dos colaboradores para identificar áreas

de melhoria, estabelecer metas pessoais e buscar oportunidades de aprendizado e crescimento dentro da organização.

5. Comprometimento: se refere à dedicação, engajamento e lealdade dos colaboradores em relação aos objetivos, valores e metas da empresa.

6. Empresariamento: é o processo de assumir riscos e tomar a iniciativa de iniciar, organizar e operar um negócio com o objetivo de alcançar sucesso e lucro.

4.2 Sobre os entrevistados

A fim de trazer uma base concreta de informações e dados, foi necessário a aplicação de um questionário com perguntas alusivas ao tema central do trabalho de pesquisa. Foram realizadas duas entrevistas: a primeira com a gestora responsável da unidade e a segunda feita com os colaboradores. A primeira entrevista ocorreu diante da gestora da unidade, responsável por intermediar todos os processos e atividades. As perguntas foram elaboradas com o intuito de obter respostas através da percepção da gestora quanto à existência e aplicabilidade da cultura organizacional da empresa. Por certo, a entrevista foi satisfatória, pelas explicações prestadas e pela transparência nas respostas pela finalidade que o trabalho se propõe, em colaborar para a elaboração do relatório.

Por outro lado, a segunda entrevista sucedeu-se com um colaborador de cada uma das 4 áreas de atuação na empresa: elétrica, hidráulica, predial e refrigeração. Foram elaboradas 11 questões para os colaboradores com base na percepção da gestora quanto à aplicação da cultura organizacional na unidade de trabalho, ou seja, as perguntas foram feitas mediante à percepção da gestora a fim de contrastar com a percepção dos colaboradores e assim analisar as similaridades e as incongruências.

4.3 Análise dos resultados

Nesta etapa do trabalho serão apresentados os gráficos que foram coletados por meio dos questionários elaborados a fim de analisar as respostas obtidas dos colaboradores a respeito das práticas organizacionais e dos valores organizacionais contrastando com as respostas obtidas da gestora responsável pelo contrato da empresa.

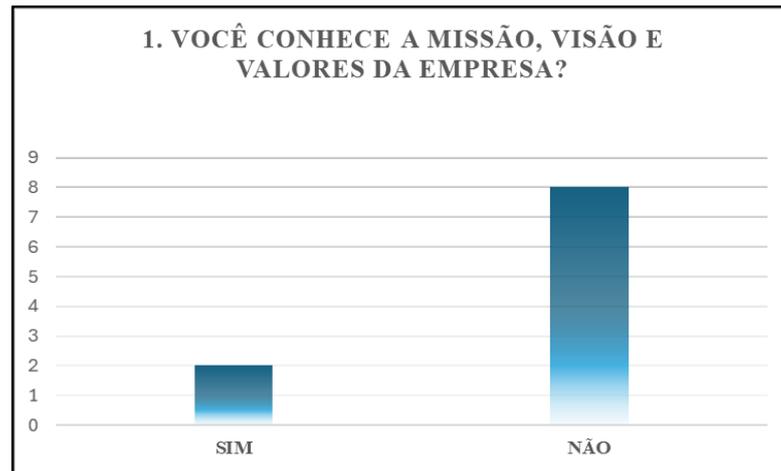


Figura 3 - Gráfico de questionário

Quadro 3 – Análises das percepções

Percepção da Gestora	Alinhamento com a percepção dos colaboradores
SIM	NÃO

O gráfico mostra que 80% dos colaboradores não conhecem ou não souberam definir de forma clara a missão, visão e valores da organização, o que representa claramente uma fraqueza da empresa em um de seus polos de trabalho.

Uma organização cujos colaboradores não conhecem a missão, visão e os valores da empresa pode enfrentar diversos desafios. A falta de conhecimento sobre a missão, visão e valores da empresa pode resultar em falta de alinhamento entre os colaboradores e os objetivos organizacionais. Isso pode levar a uma falta de engajamento, baixa produtividade e até desmotivação entre os funcionários.

Além disso, quando os colaboradores não estão cientes da missão, visão e valores da empresa, pode desencadear em uma falta de identificação com o propósito e os princípios da

organização. Isso pode afetar a cultura organizacional e a coesão da equipe, dificultando a construção de um ambiente de trabalho positivo e colaborativo.

Edgar Schein enfatiza a importância da clareza e comunicação eficaz da missão, visão e valores da empresa para criar um ambiente em que os funcionários possam entender como o seu trabalho contribui para os objetivos da organização. Quando os colaboradores não estão familiarizados com esses aspectos fundamentais, pode acarretar numa falta de engajamento, desmotivação e até mesmo conflitos de valores, o que pode afetar negativamente o desempenho individual e organizacional.

Por outro lado, quando os colaboradores conhecem e compreendem isso, eles tendem a se sentir mais conectados com o propósito da organização, o que pode aumentar o seu comprometimento, motivação e senso de pertencimento.

Vale ressaltar que, embora a gestora, no ato da entrevista, não soube declarar a missão, a visão e os valores da empresa, ela resumiu afirmando que a cultura da empresa era “servir, servir e servir”. Além disso, ela afirmou que era pouco provável que os colaboradores conhecessem também, sendo validado pela conformidade das respostas obtidas dos colaboradores.



Figura 4 - Gráfico de questionário

Quadro 4 – Resultado de análise das percepções

Percepção da Gestora	Alinhamento com a percepção dos colaboradores
“Os valores são praticados e são positivos”	Não conformidade

A partir da segunda pergunta, o entrevistador tornou conhecida aos participantes a missão, a visão e os valores da empresa a fim de cooperar para a resolução das perguntas seguintes.

O gráfico alusivo à segunda questão revela uma incongruência nas percepções dos colaboradores sobre a aplicabilidade dos valores da empresa aos colaboradores, enquanto a gestora aponta que os valores são praticados e positivos no ambiente de trabalho, os colaboradores divergem nas suas percepções.

As avaliações TOTALMENTE e MUITO somam 40% atestando que quase a metade dos funcionários percebem que os valores são transmitidos e comunicados. Outrossim, 30% atestam que a comunicação e a prática dos valores pela empresa na unidade são transmitidas de forma mediana, atestando uma percepção difusa. Os que votaram em POUCO e NADA resultam num total de 30% dos entrevistados, o que atesta um desalinhamento e falta de clareza entre a equipe de trabalho. Isso pode indicar uma falha na comunicação ou na eficácia da transmissão dos valores da empresa. Quando apenas metade dos funcionários percebem que os valores são transmitidos e comunicados, isso sugere que há uma falta de consistência ou clareza na forma como a empresa está abordando esse aspecto.

Vale ressaltar que os valores organizacionais podem ser tanto aspectos formais quanto aspectos informais, depende da maneira como são definidos, comunicados e praticados dentro da empresa, estes elementos são caracterizados por serem aspectos formais e observáveis. Alguns aspectos da cultura organizacional são percebidos mais facilmente, enquanto outros (aspectos informais e ocultos) são menos visíveis e de difícil percepção (Chiavenato 2010).

É importante que a empresa investigue e identifique as razões por trás dessa desuniformidade na percepção dos funcionários. Isso pode envolver a revisão dos métodos de comunicação utilizados, garantindo que sejam acessíveis e compreensíveis para todos os colaboradores, bem como a avaliação da cultura organizacional para garantir que os valores estejam sendo encorpados em todas as práticas e decisões.

Além disso, a empresa pode promover programas de treinamento ou iniciativas para reforçar os valores organizacionais e garantir que todos os funcionários compreendam sua importância e relevância para o sucesso da empresa. Ao abordar essas questões, a empresa pode melhorar a eficácia de sua comunicação de valores e promover um maior engajamento e alinhamento entre os funcionários.

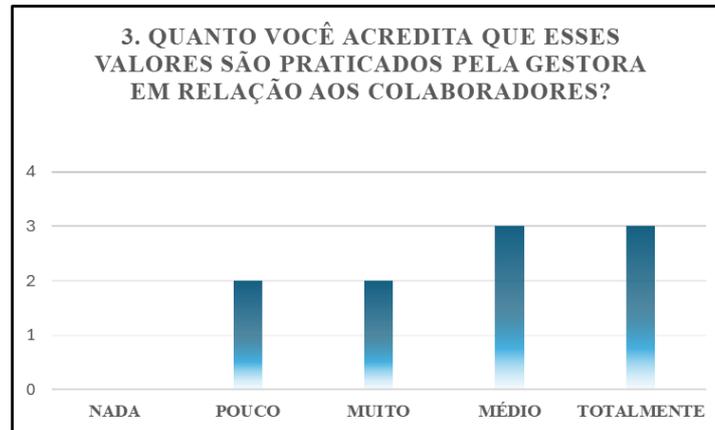


Figura 5 - Gráfico de questionário

Quadro 5 - Resultado de análise das percepções

Percepção da Gestora	Alinhamento com a percepção dos colaboradores
“Se não fôssemos uma equipe com espírito colaborativo as coisas não aconteceriam”	Em conformidade

O gráfico mostra que 30% dos colaboradores acreditam que os valores são TOTALMENTE comunicados pela gestão responsável pelo contrato e 20% atestam como MUITO a aplicabilidade dos valores no dia a dia do ambiente de trabalho. Outros 30% classificaram como MÉDIO quanto à forma de comunicação desses valores e outros 20% revelaram que a comunicação é POUCA, apontando assim, uma provável falha decorrente da atuação da gestão.

Chiavenato (2010), afirma que a gestão de uma empresa é fundamental para comunicar os valores organizacionais aos colaboradores. Isso ocorre através de algumas maneiras como:

1. comunicação direta
2. exemplo pessoal
3. treinamento e desenvolvimento
4. reconhecimento e recompensa
5. *feedback* e avaliação

É de suma importância a participação efetiva da liderança e da gestão na criação de uma cultura organizacional eficaz e na promoção de valores dentro da empresa. Stephen P. Robbins em sua obra Comportamento Organizacional reconhece que os líderes têm uma influência significativa na forma como os valores são transmitidos e vivenciados dentro da empresa, apesar de não afirmar explicitamente que a gestão é responsável por comunicar os valores organizacionais. Isso inclui a comunicação ativa dos valores por meio de palavras e ações, bem como o estabelecimento de sistemas e processos que promovam uma cultura organizacional alinhada com os valores da empresa.



Figura 6 - Gráfico de questionário

Quadro 6 - Resultado de análise das percepções

Percepção da Gestora	Alinhamento com a percepção dos colaboradores
“Há uma ajuda mútua, um se coloca no lugar do outro”	Em conformidade

Na 1ª questão, o gráfico apontou que 80% dos colaboradores entrevistados não conhecem os valores da empresa. A observação feita pela gestora atesta que os colaboradores praticam os valores de forma instintivamente. Dentre eles o "espírito de equipe" se destaca alegando que as equipes são colaborativas na execução das tarefas diárias.

O gráfico mostra que 40% dos entrevistados acreditam que essa cooperação acontece de forma mediana não sendo tão evidenciada e outros 10% acham que esses valores são POUCO comunicados entre os colaboradores. Por outro lado, metade dos funcionários alegam que os valores são percebidos e comunicados entre eles dentro de uma classificação de TOTALMENTE e MUITO.

Mesmo o gráfico mostrando uma heterogeneidade nas respostas atestando inconsistências nas percepções dos colaboradores entrevistados, se percebe uma maior proximidade quanto à concordância sobre a prática dos valores entre os colaboradores.

A prática dos valores organizacionais entre os colaboradores resulta em múltiplos benefícios, desde a melhoria do ambiente de trabalho até o aumento do desempenho e da produtividade. Quando os valores são vivenciados de forma autêntica, eles fortalecem a cultura organizacional, promovem a coesão e a colaboração, e melhoram a reputação da empresa.

Por outro lado, quando os valores não são praticados entre os funcionários, isso pode acarretar uma série de problemas que afetam a cultura, o desempenho e a reputação da empresa, além de minar a coesão, eficácia e identidade de uma empresa, afetando sua capacidade de alcançar seus objetivos e sustentar uma cultura saudável e produtiva (Schein, 2009). O psicólogo alerta algumas consequências decorrente da falta de prática e comunicação dos valores:

1. Discrepância entre cultura real e cultura desejada
2. Ceticismo e Cinismo
3. Perda de identidade organizacional
4. Desalinhamento estratégico

5. Risco de comportamento antiético ou não conformidade

Para garantir que os valores organizacionais sejam efetivamente praticados, é crucial que a empresa invista em comunicação, treinamento, liderança exemplar e sistemas de reconhecimento. Dessa forma, a organização pode criar um ambiente de trabalho positivo, engajador e alinhado com seus princípios, alcançando resultados sustentáveis e de longo prazo.



Figura 7 - Gráfico de questionário

Quadro 7 - Resultado de análise das percepções

Percepção da Gestora	Alinhamento com a percepção dos colaboradores
Sim	Não conformidade

O desenvolvimento e crescimento profissional e pessoal dos colaboradores podem ser considerados valores fundamentais para uma empresa. O gráfico mostra que 80% dos colaboradores não acreditam que a empresa promove o desenvolvimento e capacitação pessoal e profissional, o que, de certa forma, impacta na motivação e desempenho dos colaboradores.

Quando uma organização reconhece e prioriza o desenvolvimento de seus funcionários, isso demonstra um compromisso com o bem-estar e o sucesso de sua equipe. Aqui estão algumas razões pelas quais o desenvolvimento e crescimento profissional e pessoal podem ser vistos como valores importantes para uma empresa:

Segundo Chiavenato (2010), o desenvolvimento de pessoas está intimamente relacionado com o desenvolvimento de suas carreiras. Ele afirma que o desenvolvimento de carreiras é alcançado quando as organizações conseguem integrar o processo com outros programas de Gestão de Pessoas, como avaliação de desempenho, T&D e planejamento de GP. Além disso, se pode afirmar que uma empresa que não possui programas T&D podem enfrentar várias consequências negativas:

1. Baixa Produtividade
2. Falta de inovação
3. Insatisfação dos funcionários
4. Rotatividade do pessoal
5. Reputação do Empregador

Portanto, o desenvolvimento e crescimento profissional e pessoal dos colaboradores não apenas agregam valor à empresa, mas também promovem uma cultura de apoio, crescimento e sucesso mútuo. É um investimento no futuro da organização e de seus membros.



Figura 8 - Gráfico de questionário

Quadro 8 - Resultado de análise das percepções

Percepção da Gestora	Alinhamento com a percepção dos colaboradores
Sim	Não conformidade

Em administração de empresas, o *modus operandi* designa a maneira de realizar determinada tarefa de acordo com um padrão pré-estabelecido, o qual diga a forma esperada de se proceder em processos, rotinas etc.

O gráfico mostra uma inconformidade nas percepções dos colaboradores referente ao alinhamento dos processos, o modo de agir, operar ou executar uma atividade com os valores organizacionais da empresa.

Observa-se que 40% dos funcionários (quase metade dos entrevistados), avaliaram em POUCO ou NADA, o comprometimento da empresa quanto aos valores por ela apregoados, o que mostra a incoerência com a percepção da gestão responsável pela equipe. Por outro lado, 30% dizem ser MÉDIA, a correlação com os valores e outros 30% afirmam que a empresa está conduzindo as atividades operacionais em alinhamento com os valores.

Idalberto Chiavenato (2010) fornece uma base sólida para compreender como o *modus operandi* das empresas pode ser alinhado com os valores organizacionais aos quais são: planejamento organizacional; gestão de pessoas; comunicação; avaliação de desempenho, e liderança.

Alinhar o *modus operandi* com os valores da empresa é essencial para garantir que as operações diárias reflitam a cultura e os princípios fundamentais da organização. Quando isso não acontece, a eficácia e a razão de ser da instituição perde sentido levando-a a uma série de problemas que impactam negativamente a operação e a cultura da organização como: desempenho reduzido, perda de confiança e credibilidade, dificuldade na retenção e atração de talentos, ineficiência operacional, cultura organizacional negativa.

Por isso torna-se necessária a revisão e a comunicação de valores a todos os envolvidos nas atividades gerando com isso fortalecimento da identidade da empresa além de criar um ambiente de trabalho coeso e motivador, em que os funcionários estejam engajados e comprometidos com a missão e os objetivos da empresa.

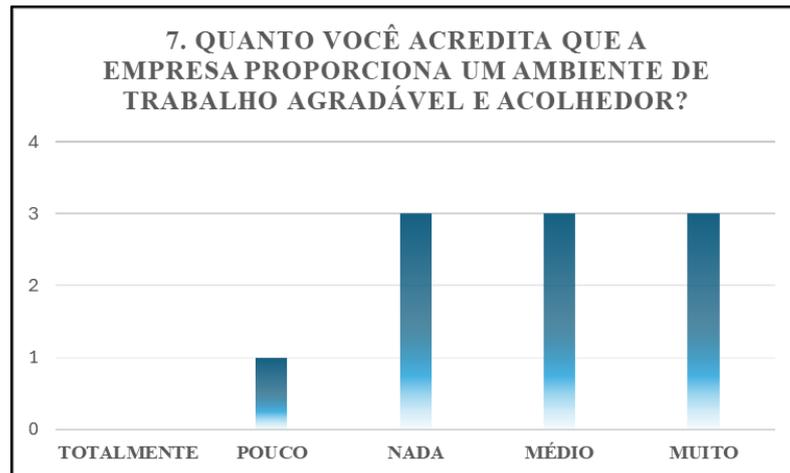


Figura 9 - Gráfico de questionário

Quadro 9 – Resultado de análise das percepções

Percepção da Gestora	Alinhamento com a percepção dos colaboradores
“O clima do ambiente é muito mais gerado pela equipe que pela própria empresa”.	Em conformidade

O gráfico apresenta uma convergência de opiniões acerca da participação da empresa em relação a proporcionar um ambiente de trabalho saudável e a sensação de estar no ambiente de trabalho.

Dos colaboradores entrevistados, 40% classificaram em NADA e POUCO afirmaram que a empresa não é tão efetiva quanto à construção de um ambiente de trabalho com senso de pertencimento corroborando com a percepção da gestora do contrato ao afirmar que o entrosamento observado é fruto da inter-relação entre os colaboradores e da convivência gerada ao longo do tempo e não fundamentalmente propiciada pela empresa. Por outro lado, 30% disseram que a empresa proporciona um ambiente de trabalho favorável e outros 30% afirmaram ser razoável o fomento da empresa em relação ao ambiente de trabalho.

Vale ressaltar que parte dos funcionários entrevistados trabalham no local a bastante tempo, resultando em um entrosamento integrador e sadio durante a jornada de trabalho.

Um ambiente de trabalho saudável é fundamental para a satisfação, produtividade e bem-estar dos funcionários. Ele promove a saúde mental e física, reduz o estresse e cria uma cultura organizacional positiva. Isso requer um compromisso com a cultura organizacional

positiva, condições físicas adequadas, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, saúde e bem-estar, comunicação aberta, desenvolvimento e crescimento dos funcionários, além de reconhecimento e recompensas. Os benefícios de investir em um ambiente de trabalho saudável são numerosos, incluindo maior produtividade, redução do absenteísmo, melhora na retenção de talentos, aumento da moral e satisfação dos funcionários, e um clima organizacional mais inovador e criativo. Implementar essas práticas recomendadas pode transformar o local de trabalho em um ambiente positivo e produtivo para todos.



Figura 10 - Gráfico de questionário

Quadro 10 - Resultado de análise das percepções

Percepção da Gestora	Alinhamento com a percepção dos colaboradores
“A empresa não olha para as pessoas, o foco são os resultados”.	Em conformidade

O gráfico mostra uma pluralidade de percepções sobre a política de recompensa da empresa. Observa-se que 60% dos colaboradores atestam que a condução das pessoas em

termos de retribuição se classifica em POUCO E NADA. Outros 30% alegam que a empresa conduz a política de recompensa alinhada com os valores organizacionais.

Vê-se que 30% alegam que a empresa conduz a política de recompensa alinhada com os valores organizacionais, o que mostra estarem satisfeitos e apenas um colaborador diz ser média, ou seja, nem satisfatório, tampouco insatisfatório. Por outro lado, 60% dos colaboradores dizem não estar satisfeitos como a empresa conduz as pessoas em termos de retribuição, os quais classificaram como POUCO e NADA corroborando com a colocação da gestora ao afirmar que a empresa não está alinhada com os seus valores organizacionais no que diz respeito ao valor atribuído ao capital humano comprometendo a cultura organizacional da empresa.

Que nota você daria para os processos de recompensas de pessoas em sua organização? (Chiavenato, 2010). Essa pergunta reflete como as empresas aplicam os sistemas de recompensas desenvolvidos e como os funcionários percebem essa aplicação alinhados aos valores da empresa.

Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos. (Chiavenato, 2010).

Para que uma organização em que todos caminhem juntos e expressem um mesmo contentamento, é preciso que a política de recompensa esteja alinhada com os valores organizacionais a fim de promover um ambiente colaborativo e motivador, pois quando isso não acontece, ou seja, a empresa que passa a focar nos resultados em detrimentos das pessoas, pode enfrentar vários problemas a longo prazo, comprometendo a sustentabilidade e a eficácia da organização gerando impactos para a organização como ambiente tóxico, alta rotatividade de funcionários e uma cultura organizacional frágil.

É importante destacar que as pessoas que trabalham na empresa contribuem com seus conhecimentos, capacidades e competências e que estas (o capital humano) são os principais ativos das organizações, independente da área de atuação da empresa. Por essa razão, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais que ao invés de investirem em produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que sabem como aperfeiçoá-los, melhorá-los e desenvolvê-los. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial (Chiavenato, 2010).

Chiavenato (2010) aborda esse assunto com muita propriedade ao dizer que as recompensas oferecidas pela organização influenciam a satisfação dos seus parceiros e que,

uma política bem alinhada e clara com os valores organizacionais é essencial para criar um ambiente onde todos os funcionários se sintam motivados e unidos em direção aos mesmos objetivos.

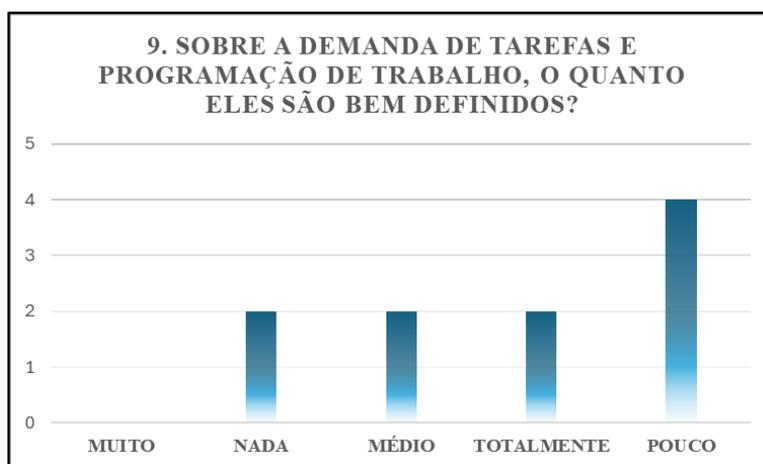


Figura 11 - Gráfico de questionário

Quadro 11 - Resultado de análise das percepções

Percepção da Gestora	Alinhamento com a percepção dos colaboradores
“Nesta unidade eu não tenho autonomia para gerenciar os processos e atividades. Estamos aqui para jogar”	Em conformidade

O gráfico mostra que 60% dos funcionários afirmam não estar em conformidade com o gerenciamento das tarefas e a programação de trabalho no local, sendo estes classificados em

POUCO e NADA. Outros 20% afirmam estar satisfeitos (TOTALMENTE) e outros 20% classificam como mediana a definição das tarefas e planejamento de trabalho.

Observa-se que a gestão do contrato pontuou que não há autonomia para gerenciar os processos de manutenção, sendo estes delegados e controlados pela contratante, o que acaba gerando um impacto na gestão da empresa terceirizada. Ademais, esse modelo de gestão centralizado e hierarquizado pode ter vantagens em certos contextos, mas também apresenta desafios significativos.

Ao apresentar os fundamentos da estrutura organizacional, Robbins (2015), enumera diferentes tipos de estrutura nas organizações. Dentre elas, a formalização, que se refere ao grau em que as tarefas dentro da organização são padronizadas. O autor explica que quando a formalização é alta os procedimentos são claramente definidos sobre os processos, no entanto, quando a formalização é baixa, os comportamentos são relativamente não programados e os funcionários têm liberdade para decidir sobre seu trabalho.

É essencial que as empresas tenham um plano de trabalho e uma distribuição de tarefas bem definidos e claramente comunicados. Isso é fundamental para garantir que todos os membros da organização saibam o que se espera deles, possam trabalhar de forma eficiente e colaborar eficazmente para alcançar os objetivos da empresa.

O especialista em gerenciamento do tempo Christian Barbosa afirma que 80% dos profissionais que trabalham mais do que 9 horas por dia acreditam gastar até 3 horas do dia em tarefas inúteis. Isso é resultado de um gerenciamento de tarefas mal feito em relação ao tempo disponível.

Por isso a importância de uma gestão que tenha o direcionamento no exercício do papel de um gestor, a saber: delegar, priorizar e acompanhar a fim de que os colaboradores tenham clareza sobre as atividades contribuindo para que a organização consiga atingir seus objetivos organizacionais.

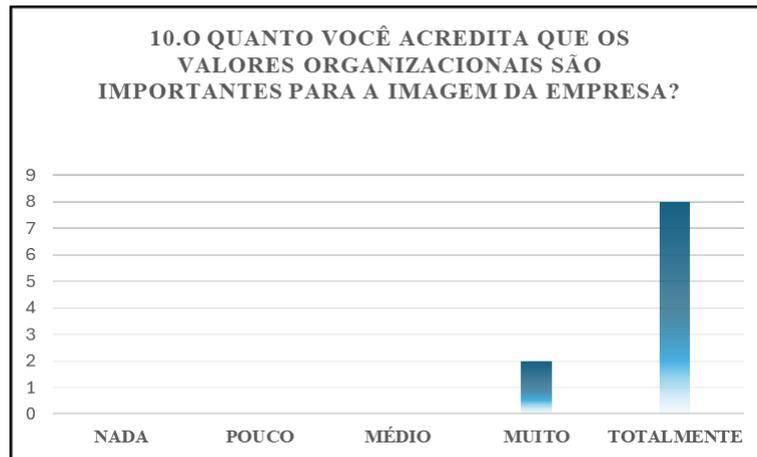


Figura 12 – Gráfico de questionário

Quadro 12 - Resultado de análise das percepções

Percepção da Gestora	Alinhamento com a percepção dos colaboradores
“Sim, se a empresa mostrar aos clientes e colaboradores que os seus valores e gestão estão alinhados”	Em conformidade

O gráfico acima atesta que a percepção dos colaboradores e da gestora estão em alinhamento ao que concerne sobre a importância dos valores organizacionais para a imagem da empresa. Dos funcionários entrevistados, 80% responderam que a vivência dos valores organizacionais entre todas as pessoas envolvidas no negócio da empresa gera impactos positivos nos *stakeholders*; clientes, colaboradores, fornecedores, sindicatos, todos eles são atraídos por empresas que priorizam os seus valores, suas normas, políticas e diretrizes.

O conceituado professor universitário Philip Kotler é amplamente reconhecido como o "pai do *marketing* moderno" e seus conceitos são fundamentais para a compreensão de como as empresas podem construir e manter uma imagem organizacional forte. Embora Kotler não se concentre exclusivamente na "imagem organizacional", muitos de seus princípios de *marketing* e *branding* são diretamente aplicáveis à gestão da imagem que uma organização projeta.

Para Kotler, uma marca forte e bem gerida é essencial para criar uma imagem organizacional positiva, transmitindo os valores, a missão e a proposta de valor da empresa ao público. O autor enumera alguns passos na construção de uma imagem organizacional forte:

1. Desenvolver uma identidade de marca forte que reflete os valores e a missão da empresa
2. Definir claramente o posicionamento da empresa no mercado e comunicar isso de maneira consistente.
3. Implementar práticas sustentáveis e socialmente responsáveis e comunicar essas iniciativas ao público.
4. Focar em proporcionar uma excelente experiência ao cliente em todos os pontos de contato, desde o atendimento ao cliente até a usabilidade do produto.

Os valores organizacionais e a imagem organizacional são dois conceitos interligados que influenciam a percepção pública e o sucesso a longo prazo de uma empresa. Os valores organizacionais são as crenças e princípios fundamentais que orientam o comportamento e a tomada de decisão dentro de uma organização, enquanto a imagem organizacional é a percepção que o público tem da empresa. A relação entre esses conceitos é crucial para a construção de uma reputação sólida e confiável.



Figura 13 – Gráfico de questionário

Quadro 13 - Resultado de análise das percepções

Percepção da Gestora	Alinhamento com a percepção dos colaboradores
Sim	Em conformidade

O gráfico mostra uma considerável divergência ao que concerne a recomendação da empresa pelos entrevistados. Dos que recomendam com uma visão otimista, totaliza-se 30% classificados entre MUITO e TOTALMENTE. Outros 20% apresentaram uma baixa propensão à recomendação da empresa, classificados entre POUCO e NADA. No entanto, 50% dos entrevistados classificaram como MÉDIA a recomendação da empresa para outras pessoas.

José Roberto Marques, fundador do IBC (Instituto Brasileiro de *Coaching*), apresenta alguns aspectos importantes que levam as pessoas a recomendarem empresas boas para se trabalhar. Segundo José, uma empresa recomendável possui uma cultura organizacional autêntica cujas operações e modelos de negócios são guiados pelos valores da organização, pois, para as pessoas é muito gratificante trabalhar numa organização que possui princípios que condizem com os princípios morais de cada indivíduo e àquelas que possuem políticas internas quanto ao posicionamento da empresa perante questões universais.

Quando as pessoas têm uma experiência positiva com uma empresa, serviço ou produto, elas tendem a compartilhar com outras pessoas. No que diz respeito às empresas, essas recomendações são geralmente baseadas em experiências positivas e percepções favoráveis da cultura organizacional, do ambiente de trabalho e das oportunidades oferecidas pela empresa.

5. CONCLUSÃO

A organização, objeto desse estudo, é uma das maiores empresas brasileiras no setor de serviços, oferecendo soluções integradas em diversas áreas, incluindo segurança, serviços de limpeza, manutenção, gestão de *facilities*, e logística. Com um amplo número de empresas sob seu controle e com décadas de experiência a empresa tem se destacado por sua capacidade de fornecer serviços de alta qualidade e adaptados às necessidades específicas de seus clientes. Esse estudo avaliou a aplicação dos valores organizacionais da empresa em um de seus polos de trabalho junto a um grupo de funcionários e da gestora responsável pela unidade. A análise foi conduzida com o objetivo de compreender como os valores declarados pela empresa são percebidos e vivenciados pelos colaboradores em suas atividades diárias de forma que estes valores estejam alinhados com a cultura organizacional. A metodologia do estudo incluiu a aplicação de questionários, entrevistas e observações diretas no local de trabalho. Os participantes foram selecionados de forma a representar diferentes níveis hierárquicos e áreas de atuação dentro do polo de trabalho. O questionário abordou temas como percepção dos valores organizacionais, impacto dos valores no comportamento e na motivação dos colaboradores, e exemplos concretos de aplicação desses valores no ambiente de trabalho.

Os valores organizacionais são fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade de qualquer empresa. Ao longo deste estudo, foi possível identificar e analisar a importância dos valores organizacionais e como eles influenciam a cultura, o comportamento dos colaboradores e os resultados empresariais.

Os resultados do estudo revelaram *insights* importantes sobre a aplicação dos valores organizacionais pela empresa no ambiente de trabalho analisado:

PONTOS POSITIVOS

O estudo concluiu que a influência da gestora na prática dos valores tem impactos significativos. Sua atitude e comportamento são percebidos como um reflexo direto dos valores da empresa, influenciando a maneira como os colaboradores incorporam esses valores em suas atividades diárias. Outro ponto é que o clima agradável percebido no ambiente de trabalho é propiciado pela relação entre os funcionários e não pela empresa, propriamente dito. Além disso, houve um consenso de que a aderência aos valores organizacionais contribui significativamente para a imagem organizacional da empresa bem como o engajamento da empresa no mundo corporativo.

PONTOS NEGATIVOS

No entanto, os estudos realizados permitem concluir que todos os colaboradores demonstraram uma falta de conhecimento claro dos valores organizacionais promovidos pela empresa. Eles não conseguiram identificar os principais valores e relacioná-los com a missão e visão da empresa, sendo necessário o pesquisador fazer menção dos conceitos estratégicos a partir da segunda pergunta do questionário. Outro ponto observado é que, apesar de a empresa ter estabelecido claramente seus valores organizacionais, a implementação prática desses valores nem sempre é consistente. Colaboradores relataram situações em que os valores são mencionados, mas não vivenciados de forma efetiva no dia a dia. Alguns colaboradores apontaram discrepâncias entre os valores declarados e algumas práticas observadas, indicando a necessidade de reforço e alinhamento contínuo, como a falta de critérios para as premiações e recompensas, erros nos pagamentos, falta de informação sobre mudanças nos processos e prazos.

Um outro ponto crítico identificado é a percepção de que os colaboradores não se sentem devidamente valorizados. Embora a empresa tenha políticas e declarações que enfatizam a importância do respeito e da valorização dos funcionários, na prática, muitos colaboradores sentem que suas contribuições e bem-estar não são priorizados.

Os estudos realizados permitem concluir que, embora a empresa possua uma participação enorme no território nacional com um número expressivo de clientes e colaboradores, a praticabilidade dos valores e a valorização dos colaboradores estão sendo suprimidas. Esta discrepância entre os valores declarados e as práticas observadas pode ter implicações importantes para o desempenho e a cultura organizacional tornando fundamental para a organização a consistência entre o que a empresa proclama e o que ela realmente é em suas operações.

No entanto, para garantir a consistência e a eficácia da aplicação dos valores, a empresa deve continuar a promover iniciativas de comunicação e treinamento, além de implementar mecanismos de *feedback* e ajuste contínuo. O alinhamento entre os valores declarados e as práticas observadas é essencial para fortalecer a cultura organizacional e garantir a satisfação e o engajamento dos colaboradores.

Além disso, a empresa precisa fomentar a cultura da empresa no ambiente de trabalho estabelecendo um relacionamento significativo com os colaboradores que vá além da simples entrega de serviço, criando conexões mais profundas e significativas com práticas simples,

como ouvir as necessidades e demandas tanto profissionais como pessoais de cada um, mostrando na íntegra os valores organizacionais proclamados.

Para reverter essa situação, é crucial que a empresa adote uma abordagem proativa e estratégica para alinhar seus valores com as práticas diárias e garantir que os colaboradores se sintam verdadeiramente valorizados e engajados. Ao fazer isso, a empresa pode fortalecer sua cultura organizacional, melhorar a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, alcançar um desempenho superior e sustentável.

Este estudo fornece uma base sólida para futuras ações de desenvolvimento organizacional e destaca a importância de uma gestão proativa dos valores corporativos. Ao fortalecer e integrar esses valores em todos os níveis da organização, a empresa pode melhorar seu desempenho e alcançar um sucesso sustentável.

Portanto, ao implementar essas estratégias, a empresa pode não apenas melhorar o relacionamento com seus colaboradores, mas também criar um ambiente de trabalho mais positivo, motivador e produtivo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMARGO, Orson. "Cultura"; **Brasil Escola**. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/cultura-1.htm>. Acesso em 04 de outubro de 2023.

CERVO, AMADO LUIZ – **Metodologia científica** 5ª edição – Amado Luiz Cervo, Pedro Alcino Bervian – São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, IDALBERTO - **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato - 3ª ed - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 - 6ª reimpressão

COSTA, E. A., **Gestão estratégica, Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 424p

DUTRA, JOEL SOUZA - **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas** / Joel Souza Dutra - 2ª. ed. -São Paulo: Atlas, 2016

GARCIA, Ricardo. **Valores empresariais**. Publicado em 29 de Julho de 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/valores-empresariais>. Acesso em 15 de Março de 2024

KIKO Campos. **Valores de uma empresa: o que são, como definir e exemplos**. **LinkedIn**© 2024. Publicado em 12 de Junho de 2022. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/valores-de-uma-empresa-o-que-s%C3%A3o-como-definir-e-exemplos-kiko-campos/?originalSubdomain=pt>. Acesso em 20 de Março de 2024

KOTLER, P. **Administração de marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. Ed. Atlas, São Paulo, 1993

MARQUES, José Roberto. **Quais características devo priorizar numa empresa que considero boa para trabalhar?** Postado em 26 de Julho de 2019. Disponível em:

<https://www.ibccoaching.com.br/portal/quais-caracteristicas-devo-priorizar-de-uma-empresa-que-considero-boa-para-trabalhar/> Acesso em 05 de Março de 2024.

PONTOTEL.COM.BR - **Entenda para que servem os valores organizacionais, como definir e a importância para as empresas.** PONTOTEL, 2024 Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/valores-organizacionais/> Acesso em 25 de Abril de 2024

PUC-Rio - **Identidade organizacional.** PUC-Rio, 2021. Disponível em: https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/12481/12481_3.PDF. Acesso em 19 de Março de 2024

ROBBINS, STEPHEN P, 1943 - **Comportamento organizacional** / Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral; [tradução Rita de Cássia Gomes]. - 14^a. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SAMPAIO, Roniel. Silva: **Conceito de Cultura: Introdução aos Estudos Culturais.** Toda Matéria, © -2019. Publicado originalmente em 3 de março de 2013 às 20:01 Acesso em 10 abril de 2024

SCHEIN, EDGAR H. **Cultura organizacional e liderança** / Edgar H. Schein; tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti - São Paulo: Atlas, 2009

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1992

Schwartz, S. H. (1992). **Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries.** In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). New York, NY: Academic Press. doi: 10.1016/S00652601(08)60281-6

SEBRAE.COM.BR. **Cultura é o fator chave no sucesso das empresas** – Sebrae, 2023. Disponível em <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/cultura-e-o-fator-chave-no->

sucesso-das-empresas,0cf8ec1910c87810VgnVCM1000001b00320aRCRD. Acesso em: 12 de Abril de 2024

SPRANGER, EDUARD - **O que são valores humanos segundo Eduard Spranger.** Cis Assessment. Disponível em <https://cisassessment.com/valores-humanos-spranger/>. Acesso em 03 de Março de 2024

UNICEF- **Declaração Universal dos Direitos Humanos.** UNICEF. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/declaracao-universal-dos-direitos-humanos>. Acesso em 03 de Março de 2024

VECCHIO ROBERT. P - **Comportamento organizacional: conceitos básicos** / Robert P. Vecchio; [tradução Roberto Galman] - São Paulo: Cengage Learning, 2015

VERGARA, SYLVIA CONSTANT, **Projetos e relatórios de pesquisas em administração** - 9ª ed - São Paulo:Atlas, 2007

WAGNER, JOHN A. 1952 - **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva** / John A. Wagner III, John R. Hollenbeck; tradução Silvio Floreal Antunha. São Paulo: Saraiva, 2012.

SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Relação de poder nos processos de terceirização: estudo de caso. Disponível em https://www.aedb.br/seget/arquivos/arquivos07/1250_Artigo%20SEGeT.pdf. Acesso em 11 de Março de 2024

ANEXO A

Questionário elaborado ao gestor

- 1. Quais os valores que norteiam a cultura organizacional da empresa?**

- 2. Em sua opinião, esses valores são aplicados (percebidos) no dia a dia da empresa entre os gestores e colaboradores?**

- 3. Você pode dar exemplos de situações cotidianas que evidenciem essa percepção acima?**

- 4. A missão, visão e valores da empresa são declaradas e comunicadas de forma clara e objetiva no ambiente de trabalho?**

- 5. De que forma o ambiente de trabalho é impactado pela aplicabilidade (ou não) das normas e valores da empresa?**

- 6. Uma vez observado os valores e normas praticados pelos colaboradores, existe uma recompensa concreta para quem pratica?**

- 7. Você acredita que a empresa proporciona um ambiente de trabalho agradável e acolhedor?**

- 8. O quanto você acredita que os valores organizacionais são importantes para a imagem da empresa?**

- 9. Que medidas você poderia propor para que os colaboradores tenham mais conhecimento dos valores definidos pela empresa?**

ANEXO B

Questionário elaborado aos colaboradores

- 1. Você conhece a Missão, Visão e Valores da empresa?**
- 2. O quanto esses valores são praticados pela empresa em relação aos colaboradores?**
- 3. Quanto você acredita que esses valores são praticados pelo gestor em relação aos colaboradores?**
- 4. Quanto você acredita que esses valores são praticados entre os colaboradores?**
- 5. Quanto você acredita que a empresa promove o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional?**
- 6. Quanto você acredita que os processos da empresa (modus operandi) estão alinhados com os valores da empresa?**
- 7. Quanto você acredita que a empresa proporciona um ambiente de trabalho agradável e acolhedor?**
- 8. A empresa possui a política de premiação para reconhecer e recompensar o desempenho excepcional dos colaboradores. Quanto você acredita que essa política está alinhada com os valores da empresa?**
- 9. Sobre a demanda de tarefas e programação de trabalho, o quanto eles são bem definidos?**
- 10. O quanto você acredita que os valores organizacionais são importantes para a imagem da empresa?**
- 11. Você recomendaria a empresa para outras pessoas?**

ANEXO C - Planilha de dados e gráficos

[Planilha de dados](#)

ANEXO D - Relatório das análises

[Relatório das análises](#)