

Cultura Organizacional sob a ótica da teoria de Barrett: o caso da empresa ABC

Samuel Vincius Bonato
Thyele Porlez Bonato
Flavia Czarneski
Juliana Figueir Oliveira

RESUMO

A cultura de uma organização tem o papel de criar um alinhamento interno para permitir o seu desenvolvimento. Para uma atuação eficiente, a organização precisa alinhar os valores pessoais de seus colaboradores com os valores da cultura da mesma. Este artigo tem como objetivo mapear o alinhamento dos valores pessoais e os valores organizacionais da empresa ABC, através da aplicação do método de Barrett (2006). Este trabalho se justifica pela necessidade da empresa em identificar os principais aspectos da atual cultura organizacional que possam impactar no desempenho dos colaboradores. Para isso, foi selecionado o Barrett (2006) para embasamento da avaliação dos resultados, cujo modelo apresenta sete níveis de consciência organizacional, baseados na hierarquia de necessidades de Maslow. A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, quantitativo e descritivo. A coleta de dados utilizou um questionário aplicado a 27 colaboradores, totalizando 54% da população. Os resultados identificaram os dez valores pessoais e os dez valores organizacionais encontrados na empresa e distribuídos entre os sete níveis de consciência humana. Os valores organizacionais mais encontrados foram: constante preocupação com a sobrevivência financeira; empresa flexível e; a empresa querer ser reconhecida como a melhor. Já os valores pessoais mais encontrados foram: a vontade dos colaboradores em aprender; em ser responsável e em ser comprometido com o trabalho. As conclusões da pesquisa indicam que os valores pessoais dos funcionários respondentes se encontram desalinhados em relação aos valores da organização, e que existe uma relação de valores positivos e limitadores em desequilíbrio.

Palavras-Chave: Valores, Cultura, Entropia, Desenvolvimento, Teoria de Barrett.

ABSTRACT

Culture of organizations has the role of creating internal alignment to allow its development. For efficient performance, organizations must align personal values of its employees with values of its own culture. This article aims to map the alignment of personal values and organizational values of the ABC company, through the application of the Barrett method (2006). This work is justified by the company's need to identify the main aspects of the current organizational culture that can impact the performance of employees. Barrett (2006) was selected as reference for results evaluation. Barrett's model presents seven levels of organizational awareness, based on Maslow's hierarchy of needs. The research is classified as a case study, quantitative and descriptive. The data collection used a questionnaire applied to 27 employees, totalizing 54% of its population. The results identified ten personal values and ten organizational values found in the company and distributed among the seven levels of human consciousness. The most important organizational values were: continuous concern with the company financial situation, company flexibility, and the

desire to be recognized as the best company in its field. The most common personal values were: the willingness of employees to learn, to be responsible and to be committed to the job. The research conclusions indicate that the personal values of the respondent employees are misaligned in relation to the values of the organization, and that there is a relation of positive and limiting values in disequilibrium.

Palavras-Chave: Values, Culture, Entropy, Development, Barrett Theory.

1 Introdução

A cultura de uma organização tem o mesmo papel que uma identidade tem para um indivíduo, a de criar um alinhamento interno para permitir o desenvolvimento dos potenciais e capacidades. Quando os valores pessoais são alinhados com os valores da cultura, a empresa funciona em perfeita sintonia, como um organismo vivo (CRACKEN, 2011). Nesse sentido, enquanto a cultura não for dominada, o mundo continuará desnecessariamente misterioso, sendo esse o maior fator de sucesso de uma empresa, podendo ser primordial na melhoria do desempenho e de seus resultados globais (WARRICK, 2017), inclusive no que se refere a empresas do setor da saúde, como hospitais e clínicas especializadas (JACOBS ET. AL., 2013).

Cada empresa tem sua própria cultura e para que possam mantê-la e alavancá-la para a inovação, é necessário que compartilhem de valores, alinhando o que cada indivíduo pensa com o que a organização se propõe a seguir. A cultura organizacional, por sua vez, com seus elementos e valores, influencia na conduta das organizações que se traduzem em formas culturais, que identificam diversos comportamentos (HORTA; CABRAL, 2008). Como exemplo disto, em países como o Brasil, com ampla diversidade cultural, empresas devem levar em conta em como as variáveis da cultura local podem influenciar na eficiência de suas relações, tanto externas quanto internas (MUZZIO, 2010). Nesse caso, é importante que cada estratégia e ação organizacional seja direcionada e avaliada individualmente, dependendo das características culturais locais (SILVA; FLEURY, 2013).

Surge então uma questão a ser averiguada: Qual o grau de alinhamento entre os valores pessoais e os valores organizacionais da empresa ABC? Nessa perspectiva, objetiva-se mapear a cultura organizacional e o grau de alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais na empresa ABC através da aplicação do método de Barrett (2006). Este tema se justifica pela necessidade da empresa em identificar os principais aspectos relacionados a atual cultura organizacional e que possam impactar no desempenho das pessoas na execução do seus trabalhos. Inicialmente é realizada uma análise teórica para embasamento do trabalho, apresentando conceitos de cultura organizacional, relação entre cultura e valores, transformação cultural por valores e alinhamento de valores pessoais e culturais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura organizacional

A cultura é difícil de definir devido aos seus diversos significados (MARTIN, 2002). As abordagens antropológicas e sociológicas tendem a definir a cultura como um conjunto de atitudes, crenças, costumes, valores e práticas que são compartilhados por um grupo (ALVESSON, 2002; ASHKANASY et al, 2000). A cultura organizacional consiste no padrão de crenças, valores e maneiras aprendidas de lidar com a experiência que se desenvolveu durante o curso da história de uma

organização e que tende a se manifestar em seus arranjos materiais e no comportamento de seus membros (BORG et al, 2015).

A cultura tem sido o foco de longa data dos antropólogos na medida em que eles procuram compreender diferentes grupos em todo o mundo. No entanto, recentemente, os pesquisadores organizacionais começaram a descobrir os estreitos laços entre a cultura, o desempenho e o comportamento e atitudes das pessoas nas organizações (WARRICK, 2017).

Alguns especialistas em cultura acreditam que a cultura é a cura para muitos problemas organizacionais. Outros acreditam que a cultura é o resultado de práticas organizacionais e não uma causa (WEINER, 1988), assim, o objetivo é conscientizar os líderes sobre os muitos fatores que podem influenciar a cultura e seu papel em construir valores que possam ser disseminados na organização de forma a construir e sustentar esta cultura, e não a afetar negativamente (ORSI, 2006). Cultura se refere então ao comportamento de alguém no grupo organizacional em que está inserido, e este comportamento retrata o comportamento da organização como um todo (ROBBINS, 2002).

2.2 Cultura e desempenho organizacional

A cultura de uma organização cresce e se fortalece através de normas, que determinam o comportamento dos que nela interagem (HOGAN; COOTE, 2014). Os vínculos existentes entre a cultura organizacional e as medidas de desempenho da organização devem ser analisados e se tornam um aspecto importante que afeta a capacidade de inovação de uma organização (GREEN; CLULEY, 2014).

A inovação é um aspecto chave no desempenho organizacional. O trabalhador e seus vínculos com a organização resultam em compromisso, satisfação no trabalho e retenção de profissionais qualificados (CHATMAN; JEHN, 1994). Pesquisas posteriores abordam sobre a orientação de desempenho e competitividade na condução da identidade organizacional (SAEED et al., 2015).

Uma cultura organizacional não só impulsiona a propensão global de uma organização quanto a resultados e produtividade, mas também serve como uma lente contextual que impulsiona normas e comportamentos que afetam o modo como a organização interpreta e lida com o público que vai além do limite organizacional. (GOPALAKRISHNAN; ZHANG, 2017). Por conseguinte, a cultura orientada para os resultados reflete, segundo Sarros et al. (2005), uma orientação ao desempenho, através do foco interno, no desempenho do trabalhador; e foco externo visando competitividade no mercado.

A única maneira viável de se mudar uma organização é mudar sua cultura, afirma Barrett (2006), ou seja, mudar para que exista renovação e revitalização, moldar as atitudes do trabalhador e a forma com que a organização interage com seu ambiente. Segundo o autor, para se desenvolver uma cultura voltada para os valores deve-se iniciar um processo de mudança da consciência organizacional, para que se transforme em uma organização voltada para o bem comum. Essa mudança envolve transformação pessoal e organizacional. Também para Tamayo (2005), Porto (2005) e Barrett (2006) o conhecimento dos valores possibilita a realização de ações de mudança de valores que são importantes para toda a estrutura das organizações.

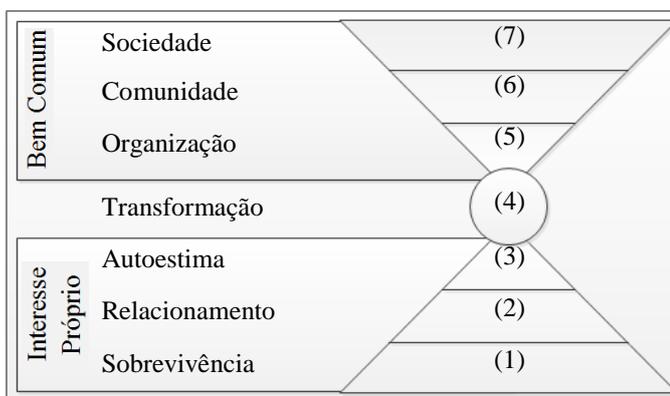
2.3 Alinhamento de valores pessoais e valores culturais

Rohan (2000) esclarece que os valores pessoais e culturais são diferentes: os valores pessoais são relevantes individualmente; e os valores culturais são os valores compartilhados pelo grupo. Os valores pessoais quando compartilhados, se transformam em valores culturais, que vão influenciar em escolhas pessoais de quem faz parte da mesma cultura, vão dirigir escolhas pessoais ou da organização como um todo. Então, a cultura é o reflexo dos nossos valores. Hallak (2008) acredita que é essencial entender quais valores a organização possui e como eles são criados, bem como, que valores são ideais para o seu sucesso.

Barrett (2006, p.47) desenvolveu uma teoria dos “Sete Níveis de Consciência Organizacional” baseada na “Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow”, que foi ampliada e complementada com as necessidades espirituais. Para o autor, a motivação mais forte do ser humano ocorre quando somos capazes de satisfazer nossas necessidades físicas, emocionais, mentais e espirituais e somos capazes de encontrar realização pessoal. Consciência para Barrett (2006) significa ter conhecimento dos pensamentos, sentimentos e ideias que sejam compatíveis com as crenças e valores.

Os sete níveis de consciência pessoal estão relacionados às necessidades humanas e à motivação pessoal. Os níveis inferiores correspondem ao interesse próprio; o nível de ligação corresponde à transformação e os níveis superiores ao bem comum. Os estágios se classificam como interesse próprio e bem comum (BARRETT, 2006), conforme Figura 01.

Figura 01 - Classificação dos sete níveis de consciência



Fonte: adaptado de Barrett (2006)

Nesse sentido, conforme Barrett (2006), cada um dos níveis representa: Nível 1 - Sobrevivência: primeira necessidade das organizações; Nível 2 - Relacionamento: segunda necessidade das organizações que diz respeito aos relacionamentos interpessoais; Nível 3 - Autoestima: terceira necessidade das organizações-consciência que está relacionada ao desejo de grandeza; Nível 4 – Transformação: é o elo de ligação entre os níveis das crenças no interesse próprio e os de bem comum; Nível 5 – Organização: a conexão interna, o desenvolvimento de uma cultura positiva que incentive as pessoas a realizarem-se em suas necessidades; Nível 6 – Comunidade: a conexão externa, as parcerias com clientes e fornecedores e a consciência comunitária, as organizações buscam apoiar os funcionários a encontrarem a realização pessoal no trabalho; Nível 7 – Sociedade: as organizações se preocupam com a humanidade e o planeta e reconhecem que há uma inter-relação com a ética, a justiça, os direitos humanos, a paz e o impacto das ações do presente para o futuro, ou seja, com o desenvolvimento sustentável.

Os valores são as regras utilizadas pelos membros das equipes de trabalho. Cada valor nos dois padrões é associado a um dos sete níveis de consciência organizacional podendo ser positivo ou potencialmente limitador, conforme Quadro 01 (BARRET, 2006).

O instrumento de auditoria de valores que faz parte da ferramenta escolhida possui índices culturais que serviram para medir a porcentagem dos valores votados pela amostra e obter os dados fundamentais para as respostas das questões de estudo: Índice Bem Comum, Transformação e Interesse Próprio (BTI): mede a porcentagem dos valores votados pelo grupo, que estejam situados nos três níveis de consciência; Índice Valores Positivos e Potencialmente Limitadores (PL): mede a proporção dos dez principais valores positivos e daqueles potencialmente limitadores. (BARRETT, 2006).

Quadro 01 - Modelo de classificação dos valores: limitadores (L) ou positivos (P)

Níveis	Motivação	Valores/Comportamentos Positivos (P)	Valores/Comportamentos Limitadores (L)
7	Serviço	Responsabilidade social, futuras gerações, compaixão	-
6	Fazer diferença	<i>Mentoring</i> , trabalho voluntário, consciência ambiental	-
5	Coesão interna	Confiança, compromisso, honestidade, integridade, entusiasmo	-
4	Transformação	Adaptabilidade, aprendizado contínuo, responsabilidade	-
3	Auto-estima	Produtividade, eficiência, crescimento profissional	Burocracia, arrogância, imagem, retenção de informação
2	Relacionamento	Comunicação aberta, satisfação do cliente, resolução de conflitos	Culpa, competição interna, rivalidade, manipulação
1	Sobrevivência	Estabilidade financeira, lucro, saúde dos trabalhadores	Controle, caos, cautela, segurança no trabalho

Fonte: Adaptado de Barrett (2006)

Neste mesmo sentido, Barrett (2006) também avalia o nível de entropia, que segundo o autor o instrumento serve para avaliar o índice cultural medindo a proporção de energia consumida na organização por atividades não produtivas, como: burocracia, competição interna, ostentação e controle excessivo. Conforme demonstrado no modelo no Quadro 02, dependendo do nível de entropia cultural diagnosticado, existem implicações e medidas a serem tomadas pela organização.

Quadro 02 – Significância dos Diferentes Níveis de Entropia Cultural

Níveis	Entropia Cultural	Implicações
5	acima de 40%	Questões críticas – requer transformação estrutural e cultural, mudanças seletivas na liderança, aplicação de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e desenvolvimento da liderança.
4	entre 30 e 39%	Questões sérias – requer transformação estrutural e cultural e aplicação de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e desenvolvimento da liderança
3	entre 20 e 29%	Questões significativas - requer transformação estrutural e cultural e aplicação de <i>coaching</i> na liderança.
2	entre 10 e 19%	Questões menores - requerem ajustes estruturais e/ou culturais
1	abaixo de 10%	Prime – funcionamento saudável

Fonte: Adaptado de Barrett (2006)

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi elaborada com base nos 7 níveis de consciência organizacional propostos por Barrett (2006) e a sua aplicação teve como objetivo mapear o valores pessoais e organizacionais da empresa. A pesquisa é uma pesquisa de caráter exploratório e qualitativo e os questionários estruturados com questões fechadas. Foi utilizada também para execução da pesquisa, a ferramenta *Google® docs*. O estudo de caso foi desenvolvido na empresa ABC (nome fictício), uma operadora de planos de saúde com um quadro de funcionários composto de 100 (cem) funcionários, incluindo-se estagiários, autônomos, pessoas jurídicas e celetistas (regidos pela CLT).

A pesquisa foi aplicada a todos os funcionários da empresa regidos pela CLT por uma funcionária treinada para este fim. Com relação ao fator temporal, o período da pesquisa de campo foi realizada durante 40 dias. A pesquisadora visitou todos os setores participantes do estudo. O universo de aplicação desta pesquisa foi composto por 50 funcionários efetivos com mais de três meses na função pertencentes às seguintes áreas de atuação: operacional, administrativo e gerências.

A amostra deste estudo foi representada pelos indivíduos que atenderam aos critérios de acessibilidade e disponibilidade durante a pesquisa de campo, ou seja, 27 indivíduos - 54% do universo da pesquisa, considerado um valor aceitável. O quadro 03 demonstra o número de colaboradores existentes em cada área de atuação, o número de respondentes dentro deste total e o percentual destes retornos sobre o número total de respondentes.

Quadro 03 - % de colaboradores respondentes

Setor de Atuação	Nº Colaboradores	Nº Respostas	% de respostas
Administrativo	20	16	80%
Operacional	20	8	40%
Gerência	10	3	30%
Total	50	27	100%

Fonte: autor

3.2 Adaptação do modelo de Barrett

Esta pesquisa foi desenvolvida com base no modelo de Barrett (2006) que é dividido em três formulários. Na primeira parte do questionário encontram-se a definição do perfil da amostra, e na segunda parte estão os formulários com as perguntas referentes a valores pessoais, organizacionais e ideais, porém nesta adaptação da pesquisa o perfil da amostra será por setores de atuação e o formulário de valores ideais não será aplicado devido ao fato de haver a tendência dos respondentes igualarem os valores ideais aos valores pessoais. A pesquisa incluiu questões que visam à identificação dos valores pessoais e organizacionais atuais, divididos em dois formulários com 45 valores em cada um, para que de acordo com a percepção das pessoas entrevistadas sejam escolhidos 10 valores para cada pergunta/formulário. A técnica utilizada foi direta extensiva. Na primeira parte do questionário encontra-se a identificação da área de atuação, e na segunda parte estão os formulários com as perguntas. O tipo desta pesquisa tem característica de entrevista padronizada ou estruturada. Os questionários utilizados e os seus respectivos resultados em percentuais para cada valor votado, estão apresentados no apêndice A deste artigo.

O modelo teórico escolhido possibilitou a construção de questões relacionadas aos valores pessoais e organizacionais atuais de acordo com “Os Sete Níveis de Consciência Pessoal e Organizacional” de Barrett, (2006). Para esta pesquisa foi escolhida a ferramenta denominada “Avaliação da Cultura Corporativa e de Equipe” que consiste em um instrumento de auditoria dos valores organizacionais, aonde foi utilizado um composto de dois padrões de valores/comportamentos: i) Valores Pessoais Atuais: os funcionários (população selecionada) escolheram dez valores que melhor representam quem eles são, ou seja, quais são os valores que são mais importantes para eles; ii) Valores Organizacionais Atuais: os funcionários (população selecionada) escolheram dez valores que melhor descrevem a empresa.

3.3 Técnicas de Análise de Dados

A análise dos dados foi feita através do estudo das tabulações e percentuais identificados nos índices do modelo escolhido, assim como pela análise de observações da pesquisadora. Foi também realizada uma abordagem tendo como campo de observação um universo abrangente, considerando como fonte de respostas as percepções das pessoas entrevistadas. A interpretação dos dados está direcionada aos conceitos apresentados nos índices de análise da cultura de Barrett e nas questões de estudo que elucidam as conclusões da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O quadro 04 apresenta os 10 valores pessoais mais votados pelos funcionários entrevistados e os níveis de consciência a que eles se referem.

Quadro 04 – Valores Pessoais: os dez mais votados

Valores pessoais mais votados	%	Nível de Consciência
Gosto de aprender	86%	4
Sou responsável	82%	4
Sou comprometido (a)	77%	5
Tenho bom relacionamento com a chefia	59%	2
Colaboro sempre quando posso com outros setores	55%	5
Valorizo um ambiente de trabalho agradável	55%	5
Sou Pró-ativo (a), tenho iniciativa.	50%	3
Sou ético	45%	5
Me adapto bem a mudanças	41%	4
Tenho boas ideias	36%	4

Fonte: autor

Segundo a percepção da amostra, há valores pessoais em níveis de consciência altamente positivos, em fase de transformação para o bem-estar de todos, os funcionários percebem a importância do significado do trabalho para suas vidas, buscando caminhos que podem aumentar sua efetividade, gostam de aprender, de se aprimorar, são responsáveis e comprometidos com a organização buscando sempre colaborar, são éticos, criativos e valorizam bons relacionamentos.

Os valores pessoais apresentam valores positivos. Os valores de interesse próprio nos níveis de relacionamentos e autoestima: busco bom relacionamento com a chefia e sou pró-ativo (tenho iniciativa), caracterizam necessidades humanas que não prejudicam a ninguém.

O quadro 05 apresenta os 10 valores organizacionais mais votados pelos funcionários entrevistados e os níveis de consciência a que eles se referem. Segundo a percepção da amostra, há valores organizacionais altamente limitadores em níveis de consciência de interesse próprio, com foco na autoestima, ou seja, em hierarquias em excesso e na centralização do poder, na imagem da empresa, na burocracia, nos processos, e na retenção de informações, preocupando-se principalmente com a sobrevivência financeira. Porém são flexíveis dando abertura aos funcionários com relação a sugestões de mudanças e novas ideias.

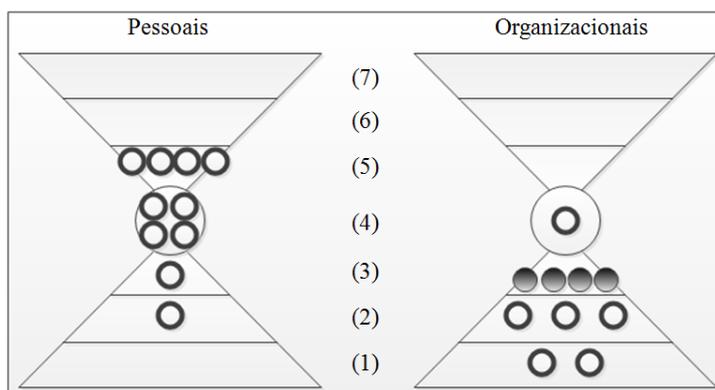
Quadro 05 – Valores Organizacionais: os dez mais votados

Valores organizacionais mais votados	%	Nível de Consciência
Existe constante preocupação com a sobrevivência financeira	62%	1
Flexibilidade	43%	4
Quer ser reconhecida como a melhor (L)	43%	3
Existe hierarquias em excesso (L)	38%	3
Há centralização do poder (L)	38%	3
Está sempre em busca de produtividade	38%	1
Empresa é competitiva	33%	2
Existe burocracia em excesso (L)	33%	3
É aberta a sugestões de mudanças	29%	2
Proporciona liberdade na tomada de decisões	29%	2

Fonte: autor

Os resultados mostram desalinhamento entre os valores pessoais e organizacionais. De acordo com a análise da apresentação dos valores pessoais e organizacionais atuais, e com base na figura 01, é demonstrado na figura 02 a distribuição destes valores entre os sete níveis de consciência por Barrett (2006).

Figura 02 – Distribuição dos principais valores pessoais e organizacionais identificados nos sete níveis de consciência humana



Fonte: autor

Os círculos claros representam os valores positivos e os escuros os potencialmente limitadores, tendo sido escolhidos somente valores pessoais positivos, na sua maioria nos níveis de consciência superiores que vai da transformação ao estágio bem comum. Para a organização atual foram escolhidos valores nos níveis de consciência inferiores na sua maioria, de transformação ao estágio de interesse próprio.

4.2 Alinhamento dos valores

Para os valores organizacionais ideais foi feita uma adequação dos 10 valores pessoais mais votados com os 10 valores organizacionais atuais declarados no questionário utilizado, gerando 20 valores conforme demonstrado no quadro 06. Os valores foram alinhados e classificados por nível de consciência com base no modelo de classificação de valores de Barrett.

4.3 Avaliação da entropia e BTI

Os índices de entropia e BTI demonstrados na figura 03 apresentam a ferramenta de Barrett escolhida como instrumento de auditoria de valores para avaliação, sendo valores de bem comum (B), valores de transformação (T), valores de interesse próprio (I) e valores positivos/limitadores (PL).

Figura 03 - Índices de Entropia e BTI

Pessoais	Organizacionais Atuais
BTI= 39 - 42 - 19	BTI= 0 - 11 - 89
PL= 10 - 0	PL= 6 - 4
ENTROPIA= 0%	ENTROPIA= 40%

Fonte: autor

No item de valores pessoais, o estágio bem comum apresenta valores positivos em 39% e no estágio de consciência transformação o valor mais alto em 42%, significando preparação das pessoas respondentes para a mudança. Em interesse próprio os valores pessoais de 19% demonstram que os funcionários desejam ter valores alinhados com os atuais deste estágio inferior, voltados para os relacionamentos e incentivos à pró-atividade. O índice PL mostra uma relação de valores pessoais positiva. O nível de Entropia diagnosticado foi o nível 1, com um índice abaixo de 10%, que demonstra um funcionamento saudável (*Prime*).

Quadro 06 - Alinhamento dos valores

Nível de Consciência	Valores ideais	%
7	-	-
6	-	-
5	Sou ético	45%
	Sou comprometido (a)	77%
	Valorizo um ambiente de trabalho agradável	55%
	Colaboro sempre quando posso com outros setores	55%
4	Sou responsável	82%
	Gosto de aprender	86%
	Me adapto bem a mudanças	41%
	Tenho boas ideias	36%
	Flexibilidade	43%
3	Há centralização do poder (L)	38%
	Sou Pró-ativo (a), tenho iniciativa	50%
	Quer ser reconhecida como a melhor (L)	43%
	Existe burocracia em excesso (L)	33%
	Existe hierarquias em excesso (L)	38%
2	É aberta a sugestões de mudanças	29%

	Tenho bom relacionamento com a chefia	59%
	Proporciona liberdade na tomada de decisões	29%
	Empresa é competitiva	33%
1	Está sempre em busca de produtividade	38%
	Existe constante preocupação com a sobrevivência financeira	62%

Fonte: autor

No item de valores organizacionais atuais, no estágio bem comum, não é apresentado valor algum (0), e no estágio de consciência de transformação um valor extremamente baixo de 11%, que significa que a empresa não está disposta a fazer mudanças. Em interesse próprio os valores são extremamente altos (89%), demonstram que a empresa não tem valores alinhados aos funcionários, e o que prevalece é seu interesse próprio, ou seja, sua imagem, sobrevivência financeira, burocracia e centralização de poder. O nível de entropia diagnosticado foi o nível 5, que através do índice de 40% demonstra questões críticas para a organização, requerendo assim transformação cultural e estrutural, mudanças seletivas na liderança, aplicação de *mentoring*, *coaching* e desenvolvimento da liderança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi identificado que na cultura organizacional atual da empresa não existe alinhamento de valores pessoais e organizacionais atuais, o que pode gerar insatisfação dos funcionários e baixa produtividade da empresa ABC, e que através deste alinhamento adequado pode ser possível alcançar a cultura ideal para a organização como um todo.

Os valores pessoais identificados no estudo demonstram que os funcionários entrevistados têm como objetivo a transformação, o desejo de assumir responsabilidades, de aprender coisas novas, não somente em suas atividades, mas também com a gestão da Organização. Observa-se que os funcionários estão em busca de significado no trabalho, compromisso, têm necessidade da verdade e reconhecem a importância de ter bons relacionamentos internos. Além disso, demonstraram possuir forte senso de valores, desejam atitudes éticas e de colaboração entre setores, querendo desenvolver a intuição e a criatividade e propor melhorias. Os resultados indicam, ainda, que os funcionários se adaptam bem à mudanças, são pró-ativos e valorizam ambientes de trabalho agradáveis.

Foram evidenciados também aspectos fundamentais para o desenvolvimento e evolução da empresa, podendo-se destacar o comprometimento dos funcionários no trabalho. A amostra escolheu valores que são característicos de grupos que dão importância ao forte senso de integridade e responsabilidade. Esses aspectos indicam que tem ocorrido uma mudança na postura profissional dos funcionários.

Como os valores pessoais de acordo com os resultados apresentados, estão concentrados em estágios superiores de consciência de acordo com o método de Barrett, verifica-se que há alinhamento entre eles. Os valores pessoais escolhidos pelos respondentes são positivos, indicando que o grupo tem uma identidade pessoal, um senso de conexão pessoal, autenticidade, criatividade e ligação com os colegas de trabalho, estando preparados para mudanças com vistas à renovação e à inovação, em termos culturais e organizacionais.

Com relação à equidade entre os valores positivos e os limitadores, o estudo demonstrou que os valores pessoais mais votados pelos funcionários são positivos, e

estão relacionados ao desejo de serem mais valorizados como seres que precisam se desenvolver tanto em termos de conhecimento como de qualidade de vida, satisfação pessoal e profissional, o respeito mútuo e a adaptação ao novo.

Com relação à empresa, o estudo mostra que atualmente ela está extremamente preocupada com controles, redução de custos para sobrevivência financeira, processos, imagem e burocracia, sendo uma empresa hierárquica com o poder centralizado e um alto grau de entropia. Muitas vezes o discurso e a prática da empresa não combinam, os colaboradores percebem a diferença entre ditos e fatos, o que gera baixa autoestima.

Os valores positivos da empresa estão ligados à flexibilidade, tanto com clientes quanto com funcionários; a liberdade para tomada de decisões e abertura para sugestões de mudanças que a empresa apresenta, não significa também que coloque estas ideias em prática.

Sugere-se então para trabalhos futuros que se intensifiquem as práticas de aprendizagem organizacional com foco nos atuais e nos novos empregados, colocando sempre em pauta e em prática os valores organizacionais; revisar as políticas corporativas para garantir sua aderência aos valores declarados e à cultura desejada pela empresa; mapear o perfil das novas gerações, e seus impactos na gestão das empresas; pesquisar o que leva as pessoas a se candidatarem a uma vaga em determinada empresa, o que buscam em termos de valores essenciais, expectativas profissionais e pessoais; levantamento mais profundo dos valores presentes na liderança.

REFERÊNCIAS

ALVESSON, M. Postmodernism and social research. Philadelphia: Open University Press, 2002.

ASHKANASY, N.M.; WILDEROM, C.P.M.; PETERSON, M.F. Introduction. In. N. M. ASHKANASY, C. et al. Handbook of organizational culture and climate, p. 11-18. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

BARRETT, Richard. ***Building a values-driven organization: a whole system approach to cultural transformation***. Oxford: Elsevier, 2006.

BORG, M.A. et al. Quantitative assessment of organizational culture within hospitals and its relevance to infection prevention and control strategies. J Hosp Infect. 90(1): 75–7, 2015.

CHATMAN, J. A.; JEHN, K. A. Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be? Academy of Management Journal, 37(3), 522–553, 1994.

CRACKEN, Grant Mc. **Chief Culture Officer**. São Paulo: Aleph, 2011.

GOPALAKRISHNAN, Shanthy; ZHANG, Haisu. Client dependence and vendor innovation: the moderating role of organizational culture. Industrial Marketing Management, n. 66, p. 80-89, 2017.

GREEN, W.; CLULEY, R. The field of radical innovation: making sense of organizational cultures and radical innovation. Industrial Marketing Management, 43(November), 1343-1350, 2014.

- HALLAK, Beatriz Resende. **O alinhamento dos valores pessoais e organizacionais**: um estudo de caso em uma empresa de energia. 2. Niterói, 2008.
- HOGAN, S. J., & COOTE, L. V. (2014). Organizational culture, innovation and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621.
- HORTA, R.; CABRAL, P. R. **Cultura organizacional e gestão da inovação tecnológica. Radar Inovação, 2008.**
- JACOBS, Rowena et al. The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals. **Social science & medicine**, v. 76, p. 115-125, 2013.
- MARTIN, J. *Organizational culture: mapping the terrain*. London: Sage Publications, 2002.
- MASLOW, Abraham H. **El hombre autorrealizado**: hacia una psicología del ser. Argentina: Troqvel, 1999.
- MUZZIO, Henrique. Cultura Organizacional na Perspectiva Cultural Regional Brasileira/Organizational Culture under the Perspective of the Brazilian Regional Culture/Cultura Organizacional en la Perspectiva Cultural Regional Brasileña. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 12, n. 37, p. 447, 2010.
- ORSI, Ademar. Gestão do conhecimento em fusões e aquisições: fatores críticos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 22, 2006.
- PORTO, Juliana Barreiros. **Mensuração de valores no Brasil**: valores e comportamentos nas organizações. Petrópolis: Vozes, 2005. Pg. 96-119.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Pearson, 2002.
- ROHAN, M. J. A rose by any name? The values construct. **Personality and Social Psychology Review**, 2000.
- SAEED, S.; YOUSAFZAI, S.; PALADINO, A.; DE LUCA, L. M. Inside-out and outside-in orientations: a meta-analysis of orientation's effects on innovation and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 47(May), 121-133, 2015.
- SARROS, J. C.; GRAY, J.; DENSTEN, I. L.; COOPER, B. The organizational culture profile revisited and revised: an Australian perspective. *Australian Journal of Management*, 30(1), 159-182, 2005.
- SILVA, M.B., FLEURY, M.T.L. iniciativa das subsidiárias de multinacionais brasileiras: proposta de uma tipologia. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 46, 2013.
- TAMAYO, Álvaro. **Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional**. In: **VALORES e comportamentos nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.
- WARRICK, D. D. What leaders need to know about organizational culture. **Business Horizons**, v. 60, n. 3, p. 395-404, 2017.
- WEINER, Y. Forms of value systems: a focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review*, 13(4), 534-545, 1988.